

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA COMPETITIVIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA INDÚSTRIA DO SETOR MOVELEIRO INSTALADAS NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM

Hélio Raymundo Ferreira Filho

UEPA/PPGCA

Universidade do Estado do Pará

helio.ferreira@uepa.br

Norma Ely Santos Beltrão

UEPA/PPGCA

Universidade do Estado do Pará

normaelybeltrao@gmail.com

Waldeci Ribeiro da Silva Pereira

Universidade do Estado do Pará – UEPA

waldecy01@gmail.com

Resumo:

As micro e pequenas empresas correspondem a mais de 90% das empresas brasileiras, empregam mais de 60% da população economicamente ativa do país, correspondem a 37% da massa salarial, mas respondem por apenas 20%, aproximadamente, do Produto Interno Bruto. Este artigo discute a percepção sobre a competitividade, baseada no planejamento estratégico, visando analisar a concorrência entre as indústrias que atuam no setor moveleiro na Região Metropolitana de Belém, tendo por referência o Balanced Scorecard-BSC. Trata-se de um estudo descritivo, de caráter quantitativo, que utilizou um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. Os resultados confirmaram que a competitividade de uma organização estabelecida nesta região depende de fatores, tais como: a estratégia adotada, a estrutura organizacional utilizada, do sistema de recompensas instituído. O reduzido número de participantes impede a extrapolação dos resultados encontrados. Para pesquisas futuras sugere-se a realização de estudos que levem em conta a questão da operacionalização dos custos de produção referentes aos investimentos na diferenciação do produto como fator estratégico para a busca dos ganhos de competitividade.

Palavras-chave: estratégia, balanced scorecard competitividade, indústria de móveis, sustentabilidade.

Abstract:

Micro and small enterprises account for over 90% of Brazilian companies, employing more than 60% of the economically active population of the country, corresponding to 37% of the wage bill, but account for only 20% or so of GDP. This paper discusses the perception of competitiveness, based on strategic planning, aiming to analyze the competition between the companies that operated in the furniture sector in the metropolitan region of Belém, with reference to the Balanced Scorecard-BSC. This is a descriptive study, quantitative approach, which used a structured questionnaire as an instrument for data collection. The results confirmed that the competitiveness of an organization established in this region depends on factors such as: the strategy, the organizational structure used, the rewards system in place. The small number of participants prevents the extrapolation of results. For future research it is suggested to conduct studies that take into account the issue of operationalization of production costs related to

investments in product differentiation as a strategic factor for the pursuit of competitiveness gains.

Key words: balanced scorecard, competitiveness, furniture industry, strategy, sustainability

Resumen:

Las micro y pequeñas empresas corresponden a más de 90% de las empresas brasileñas, emplean más de 60% de la población económicamente activa del país, corresponden a 37% de la masa salarial, pero responden por apenas 20%, aproximadamente del Producto Interno Bruto. Este artículo discute la percepción sobre la competencia, basada en la planificación estratégica, visando analizar la competencia entre las industrias que actúan en el sector de muebles en la Región Metropolitana de Belém, teniendo por referencia el Balanced Scorecard-BSC. Se trata de un estudio descriptivo, de carácter cuantitativo, que utilizó un cuestionario estructurado como instrumento de colecta de datos. Los resultados confirmaron que la competencia de una organización establecida en esta región depende de factores, tales como: la estrategia adoptada, la estructura organizacional utilizada, del sistema de recompensas instituido. El reducido número de participantes impide la extrapolación de los resultados encontrados. Para pesquisas futuras se sugiere la realización de estudios que lleven en cuenta la cuestión de la operacionalización de los costos de producción referentes a las inversiones en la diferenciación del producto como factor estratégico para la búsqueda de las ganancias de competencia.

Palabras-clave: estratégia, competição, balanced scorecard, indústria de móveis.

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual as constantes mudanças ocorridas no cenário mundial provocaram e continuam provocando grandes alterações em vários ambientes, não se resumindo apenas ao ambiente econômico, como no social e no tecnológico etc. Tais transformações podem passar tanto despercebidas como também podem acarretar em grandes consequências que irão incidir em diversos agentes da sociedade. Como é o caso do setor de indústria moveleira, no qual tais mudanças acabam influenciando, e conseguem interferir na capacidade competitiva das organizações que compõem este setor.

Por ser um dos setores que mais contribuem para geração de emprego, é fundamental tentar compreender e conhecer: como as empresas deste ramo estão desenvolvendo estratégias de competitividade e quais suas consequências e aspirações de manutenção no mercado. Além disso, tais empresas contribuem significativamente no ambiente de negócios. Por isso faz-se necessário um estudo mais detalhado na área com propósito de desenvolver as técnicas e ferramentas de gestão que auxiliem os administradores destas empresas, no que tange à tomada de decisão, visando identificar o grau de competitividade destas empresas.

Segundo o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE): As micro e pequenas empresas representam mais de 90% das empresas brasileiras, empregam mais de 60% da população economicamente ativa do país, correspondem a 37% da massa salarial, mas respondem por apenas 20%, aproximadamente do Produto Interno Bruto brasileiro, enquanto nos países desenvolvidos chegam ou até ultrapassam os 50%.

Sendo assim, a pesquisa torna-se relevante pela pouca disponibilidade de estudos a respeito do planejamento estratégico feito por micros e pequenas empresas, especialmente as inseridas no setor moveleiro no estado do Pará.

A importância do estudo do planejamento estratégico feito por essas micro e pequenas empresas se dá pelo fato dele poder revelar informações e conhecimentos necessários e imprescindíveis para orientar o processo de tomada de decisão e da formação de opinião em variados temas relacionados aos mercados no quais a indústria está presente. O enfoque nas empresas de móveis (dentro da indústria moveleira) está no fato delas adicionarem valor ao produto (móvel acabado) por meio de estratégias que determinam o seu grau de competitividade, na utilização de táticas arrojadas de administração, e centrar esforços na conscientização dos administradores, para uso desta ferramenta e alcançar competitividade

para atender a um mercado segmentado e outros nichos de mercados identificados em nível local e nacional.

Como essas micro e pequenas empresas padecem de recursos para ter acesso a informações confiáveis e até de gestores qualificados, o que as tornam vulneráveis, se faz necessária a realização de estudos que possam avaliar, reavaliar e contribuir para a gestão das estratégias utilizadas por essas empresas no setor moveleiro em relação ao nível de competitividade delas.

O artigo inicia com uma breve retrospectiva a respeito do setor moveleiro do Estado do Pará e a realidade das micro e pequenas empresas, com o objetivo de elucidar a compreensão acerca da importância das organizações que participam desse segmento, e como a estratégia é utilizada por essas empresas para conseguirem uma posição de destaque no ambiente onde estão inseridas.

O trabalho segue expondo o conceito de Balanced Scorecard e suas perspectivas e a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo. E, finalmente, apresenta-se a análise dos dados e a conclusão.

2 O SETOR MOVELEIRO NO ESTADO DO PARÁ

Mesmo o setor moveleiro paraense não sendo tão significativo em comparação com as demais regiões produtoras do Brasil, já que as maiores e mais dinâmicas empresas encontram-se no Sul e Sudeste do país, somando as restritas possibilidades de introduzir inovações no setor por meio de relações de cooperação entre as empresas, visto a desconfiança e o individualismo que tradicionalmente dominam as relações entre os empresários deste setor. O setor ainda é considerado como uma das atividades mais produtivas, com grande influência na geração de empregos no estado do Pará.

Ao verificar os números das exportações do setor moveleiro, por exemplo, em 2010 o Estado do Pará foi o décimo colocado em exportações nacionais neste segmento, com arrecadação de US\$ 3,3 milhões, o que corresponde a 0,3% do total nacional. Em 2011, esse valor caiu para US\$ 2,7 milhões, embora a participação tenha se mantido em 0,3% (IEMI, 2013).

Estes são números muito modestos para um estado com a extensão territorial do Estado do Pará que por conta de sua localização, pode dispor de uma rica variedade de madeiras que a floresta amazônica oferece e que podem ser usadas de forma sustentável pela indústria de móveis, oferecendo, assim, uma alternativa viável para o desenvolvimento regional.

De acordo com o site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2010) em 2009, os setores do comércio e indústria de móveis contabilizavam a maior concentração de números de microempresas paraenses, totalizando conjuntamente 51 firmas (83,6% do total) e em relação a exportações o total foi de US\$ 3,1 milhões (81,6% do total). Enquanto em 2010 houve um aumento neste número, as pequenas empresas, comércio e indústria somavam 137 firmas (92,6% do total), exportando aproximadamente US\$ 53,1 milhões (91,4% do total).

Ainda de acordo com o SEBRAE, no âmbito do Estado do Pará, aproximadamente 91,8% das microempresas do estado realizaram exportações entre US\$ 10 mil e US\$ 120 mil em 2010 (exportando principalmente produtos manufaturados), respondendo por praticamente todo o valor exportado por este porte de firma no ano. Entretanto, em 2012, verifica-se que 91,9% das pequenas empresas venderam entre US\$ 60 mil e US\$ 1.200 mil, ao passo que 8,1% realizaram vendas até US\$ 60 mil.

O produto que mais se sobressai nas exportações das microempresas do setor de movelaria do Estado do Pará, em 2010, foi "madeira serrada ou fendida", com vendas de US\$ 1,0 milhão, ou seja, 27,0% do total. Outros produtos de destaque foram "madeira perfilada, mesmo aplainada, polida ou unida" (16,2% do total), "construções pré-fabricadas" (8,1%), "armações e cabos de ferramentas ou vassouras, de madeira" (2,7%), e "madeira laminada" (2,7%). Entre as pequenas empresas, o produto de destaque também foi "madeira serrada ou fendida", com vendas de US\$ 19,1 milhões, ou seja, 32,8% do total. Outros produtos foram "madeira perfilada, mesmo aplainada, polida ou unida" (19,1% do total).

Apesar de ter uma participação restrita no cenário nacional, o setor moveleiro tem potencial para crescer nos próximos anos, claro que enfrentará grandes desafios, como por exemplo, atender às exigências de qualidade, legalidade e sustentabilidade ambiental e socioeconômica exigida para este setor. Observa-se que, ao longo da última década, a indústria de móveis sofreu mudanças significativas por conta de mudanças de leis ambientais e sustentabilidade.

Outro aspecto relevante é que nos últimos cinco anos a Região Norte, isto inclui o Estado do Pará, foi alvo de diversas incursões por parte do Governo Federal no que tange à exploração de madeira ilegal o que culminou com uma demanda menor de matéria prima para a indústria de móveis. Também não podemos ignorar o papel do consumidor: muito mais conscientes do que anos atrás, ele busca informações a respeito das empresas e dos fornecedores. Ele se interessa em saber se são modernos e legais os métodos na produção, na obtenção de matérias-primas, nas formas de relação de trabalho e se estas empresas estão inseridas numa produção de sustentabilidade (ZYLBERSZTAJN; LINS, 2010).

3. A REALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A realidade das micro e pequenas empresas tem sido marcada pela reação criativa à mudança e à forma como enfrentam as adversidades impostas pelo ambiente de negócios onde atuam, pela busca de formas de equilíbrio competitivo diante da supremacia dos recursos das grandes organizações. Caracterizam-se em sua maioria por desenvolver atividades que demandam pouco volume de capital e com elevada intensidade de mão-de-obra, o pequeno empresário nos períodos de pouco movimento supera as dificuldades ele próprio "pegando no pesado" e muitas das vezes resgatando a participação de membros da família (FERRAZ; KUPFER; HAUGUENAUER, 1997).

Marshall Junior (2008) afirma, que em mercados instáveis, os quais são caracterizados por oscilações imprevisíveis ou concorrência acirrada, não se mostram atrativos para grandes empresas, diferente do que ocorre com as micro e pequenas empresa em geral, que já entram nesses mercados com certa vantagem como agilidade e capacidade de atender a demandas flutuantes e flexibilidade de ação, por estarem próximos ao mercado os empresários de micro e pequenas empresas conseguem perceber os sinais de mudança no ambiente competitivo com mais rapidez e nitidez, o que lhes proporciona maior capacidade de reação.

Apesar deste conjunto de organizações contribuir crescentemente para o desenvolvimento das cidades, regiões e dos países em todo o mundo, diversos são os dilemas enfrentados por seus gestores e pelos governos na busca por facilitar e incentivar políticas de subsídios que propiciem condições adequadas à manutenção e consolidação destes modelos de negócio (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

Esse tipo de empresa é considerado como uma entidade específica, com problemas administrativos substancialmente distintos dos apresentados pelas grandes empresas, com destaque para a estrutura administrativa centralizada, estratégias intuitivas e de curto prazo, baixa especialização, simplicidade e informalidade do sistema de informação e atuação em mercados locais (MARSHALL JUNIOR, 2008).

As micro e pequenas empresas (MPE) divergem dos empreendimentos de médio e grande porte, por terem dificuldades para acessar informações sobre o ambiente competitivo, uma vez que o dispêndio de recursos necessários para obter tais informações concorre com os recursos direcionados às outras atividades dentro dessas organizações. Além disso, em virtude da qualidade das informações que têm disponíveis, as micro e pequenas empresas (MPE) nunca terão perfeito conhecimento de todas as variáveis ambientais que podem influenciar determinada decisão; (MARSHALL JUNIOR, 2008).

Na MPE prevalece a orientação de se utilizar os indicadores do dia-a-dia e que estão disponíveis de imediato sem a necessidade de custos adicionais para obtenção dos mesmos. Deste fato deriva o limitado alcance das suas decisões, restritas quase sempre ao dia a dia das operações mais rotineiras, desprezando ações que vislumbrem o médio e longo prazo. Além disso, o fato de não dispor em seus quadros de profissionais qualificados em condições de analisar uma quantidade maior de alternativas possíveis na hora de tomar decisões importantes e estratégicas, torna inviável a prática de um planejamento com maior horizonte de tempo. Neste cenário, grande maioria das micro e pequenas empresas não consegue organizar e coordenar de forma metódica as informações sobre as variáveis ambientais que afetam os segmentos nos quais estão inseridas.

4 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

As micro, pequenas e médias empresas, em decorrência da globalização e suas imposições, vêm buscando alcançar vantagem competitiva para sua sobrevivência no mercado. Muitas procuram associar-se em redes locais como clusters e arranjos produtivos locais para enfrentar a concorrência com grandes empresas (CEZARINO, CAMPOMAR, 2006). Por outro lado, Dawar e Frost (1999), propõem que empresas locais de menor porte podem tomar quatro

posições quanto à entrada de grandes empresas em seu mercado: defendendo-se, competindo, evitando ou expandindo-se. Se optar por defender-se a empresa deve concentrar-se nas vantagens que possui no mercado doméstico e focar-se nas particularidades de seus consumidores, principalmente naqueles que apreciam produtos locais e ignoram marcas globais. Ao decidirem pela segunda hipótese, que é expandir além do seu mercado doméstico, as empresas transferem seus fatores de sucesso local para outros mercados semelhantes ao seu. Em uma terceira hipótese, elas podem evitar o confronto com as entrantes mais poderosas, simplesmente se associando às mesmas, ou vendendo a empresa. Por último, elas podem finalmente optar por tornarem-se elas próprias grandes empresas, aumentando e atualizando as capacidades e recursos para atingir níveis nacionais e até globais, porém neste caso o maior desafio para elas será superar deficiências e recursos financeiros. O custo do capital é muito maior para estas organizações do que para as já empresas grandes e agora rivais.

Estratégia significa um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso; (MINTZBERG; QUINN; GHOSHAEI, 1991).

Numa perspectiva geral, Ansoff (1977) diz que a estratégia é um conjunto de regras e tomadas de decisões baseadas em suposições sobre fatos existentes no meio ambiente onde a empresa está inserida. Jauch e Glueck (1988) também comentam que estratégia pode ser entendida como um plano unificado, englobante e integrado, que busca relacionar as vantagens internas da empresa com os desafios encontrados no meio que a envolve, no intuito de atingir os objetivos básicos da mesma. Porter (2009) cita ainda que uma empresa precisa ter uma estratégia para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, o que representa ter uma vantagem duradoura ao longo do tempo.

No ambiente empresarial moderno, a definição da estratégia da organização tornou-se o instrumento-chave para sua sobrevivência. Isso remete à outra forma de concepção estratégica mais específica que, segundo Porter (1992), é a estratégia competitiva, que deve ter ações ofensivas ou defensivas capazes de enfrentar as forças competitivas do mercado, a fim de trazer um retorno maior sobre o investimento feito pela organização.

Aaker (1984) explica que a escolha de uma estratégia de negócios tem dois elementos centrais: a) a decisão de onde competir ou a decisão do produto-mercado, e; b) desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Por isso, a possibilidade ou não, de conseguir uma vantagem competitiva sustentável passa a ser fundamental para a seleção de uma estratégia de sucesso. Na percepção de Porter (1992) uma vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-lo.

Segundo Mintzberg (2006), estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, trata-se de um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio na qual está inserida. Para o autor a estrutura organizacional deve seguir a estratégia da organização. As duas existem independentemente, mas uma influencia a outra, porque percebe-se situações em que a estrutura da organização precisa ser reconfigurada novamente para que consiga se adaptar a uma nova estratégia estabelecida pela empresa. Entretanto, qualquer estratégia escolhida pela organização é de certa forma influenciada pela estrutura existente.

Sendo assim, o estabelecimento de um comportamento estratégico é um aspecto crucial para assegurar a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Neste aspecto, Porter (2009) afirma que, quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isso se deve à elevada sensibilidade das micro e pequenas às oscilações de comportamento do mercado onde estas estão estabelecidas.

A elaboração de estratégias competitivas eficazes e atentas à dinâmica dos mercados é fundamental para a competitividade organizacional. Porter (1992) analisa a estratégia competitiva como uma das atividades essenciais para as organizações obterem uma posição lucrativa no mercado o qual estão inseridas. Para o autor, para a empresa formular uma estratégia onde consiga obter vantagem competitiva ela necessita observar vários fatores importantes para seu desenvolvimento: a influência dos fornecedores; a organização interna da empresa; os canais de distribuição e o comprador são agentes importantes para o desenvolvimento de uma estratégia de vantagem competitiva. Estes elementos compõem o chamado sistema de valores onde cada um destes agentes influencia no desempenho geral da

organização. A obtenção da vantagem competitiva depende da análise e da observação de toda a cadeia de valores desde os fornecedores até os compradores. A empresa não pode apenas analisar a sua cadeia de valor individualmente, sendo que as cadeias de valores dos outros elementos podem influenciar significativamente a organização para a obtenção de vantagem competitiva.

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva conveniente para uma indústria, nos mercados que ela participa, onde a concorrência é mais intensa. Ela visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência neste segmento (PORTER, 1992).

Ainda segundo Porter (1992), duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade ao longo prazo e a fatores que determinam esta atratividade. A segunda refere-se aos fatores que determinam a posição competitiva relativa dentro de uma indústria.

Por sua vez, o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções da gestão organizacional e é através dela que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que irão direcionar a estrutura da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que disponibilize as informações necessárias para favorecer a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam (KOTLER, 2012).

Planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado (KOTLER, 2012). E objetiva a orientação e a reorientação dos negócios e produtos da empresa de modo que gere lucro e crescimento satisfatório.

Para compreender o planejamento estratégico é necessário examinar com precisão a estrutura organizacional da empresa, objeto do estudo, e que normalmente se divide em três níveis: alta administração, unidades de negócios da empresa e produto. Dessa maneira, é função da alta administração elaborar e desenvolver o planejamento estratégico para levar a empresa a um futuro promissor e rentável; (BARBOSA e BRONDANI, 2005).

As determinações estabelecidas pela alta administração referem-se à alocação de recursos para cada unidade de negócio da empresa e até mesmo definir qual tipo de negócio iniciar. Por outro lado, cada unidade de negócio da empresa precisa desenvolver um plano estratégico para tornar o negócio lucrativo no futuro, fundamentando-se nos recursos destinados para esse fim pela alta administração; (BARBOSA e BRONDANI, 2005).

E por fim, para cada produto, cada unidade de negócio da empresa vai desenvolver um plano para atingir os objetivos do produto no mercado. Esses planos são implementados nos três níveis da empresa, os resultados acompanhados e avaliados e são tomadas as devidas ações corretivas (BARBOSA e BRONDANI, 2005).

Para Andrade (2012), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável: Isto é, está sujeito à incerteza e a respeito dos eventos ambientais;

O planejamento estratégico é orientado para o futuro: Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro;

O planejamento estratégico é compreensivo: Ele envolve a organização como uma totalidade, envolvendo todos os seus recursos, objetivando obter todas as capacidades e potencialidades da organização;

O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso: Face à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos a uma direção onde a organização consiga alcançar seus objetivos;

O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional: Por ser orientado para adaptar a organização ao contexto ambiental, o planejamento representa um esforço de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

A competitividade tem sido uma das grandes questões empresariais brasileira na atualidade. As transformações na economia brasileira ocasionada, por exemplo, pela abertura de mercado e estabilidade econômica fizeram com que as estratégias empresariais se voltassem mais para

a longevidade da empresa. A proteção de mercado e os ganhos financeiros em períodos de alta inflação corroboraram para que as estratégias focadas no negócio ficassem em segundo plano pelas indústrias brasileiras até o início da década de 90.

Maximiano (2012) afirma que: Competitividade é uma tradução particular da ideia de eficácia, que se aplica particularmente às empresas. As empresas têm natureza competitiva – elas concorrem entre disputando a preferência dos mesmos clientes e consumidores. O sucesso de uma pode significar o fracasso de outra. [...] a mais competitiva é aquela que consegue transformar grande número de pessoas em clientes, obter lucro e sobreviver com isso.

Para serem competitivas, as empresas precisam ter desempenho melhor que outras que disputam pelo mesmo mercado. As vantagens competitivas estão embutidas nos indicadores de eficiência e eficácia. Uma organização eficiente e eficaz tem alta probabilidade de estabelecer uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Vantagem competitiva corresponde a um benefício ou mesmo uma qualificação excepcional que seja reconhecida por seus clientes como um diferencial em relação aos seus concorrentes. Para Vasconcelos e Cyrino (2000) a vantagem competitiva é "O resultado da capacidade da firma realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que os dos concorrentes ou organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar valor diferenciado para os compradores".

Davenport e Harris (2007) enfatizam a necessidade das empresas efetuarem análises permanentes e sistemáticas dos seus processos de negócios como forma de avaliarem sua competitividade, e para serem bem sucedidas afirmam que: em um momento no qual as empresas em vários setores oferecem produtos equivalentes e empregam na sua elaboração tecnologia comparável, os processos de negócios de elevado desempenho estão entre os últimos pontos de diferenciação que restaram para as organizações se diferenciarem dos seus concorrentes. Muitos dos elementos que no passado definiram o padrão da competição não estão mais disponíveis. Uma vantagem de posição geográfica singular não mais importa na competição global e regulamentações de proteção de mercados estão sendo progressivamente eliminadas, ou já não existem mais. Tecnologias exclusivas são rapidamente copiadas e inovações revolucionárias em produtos ou serviços parecem cada vez mais difíceis de concretizar. O que lhe resta como uma base para a competição é executar seu negócio com o máximo de eficiência e eficácia e tomar as decisões de negócio mais inteligentes possíveis.

As empresas conseguem obter vantagens competitivas quando criam valor para seus clientes e que este valor supera os custos de fabricação incorridos para a entrega do produto ou serviço demandado pelo cliente. O valor corresponde ao preço que os clientes potenciais estão dispostos a pagar por aquilo que desejam obter. Esse valor superior é proveniente da oferta de produtos com preços mais baixos do que os praticados pelos concorrentes em troca de benefícios equivalentes ou adicionais, que possam justificar o pagamento de um preço mais elevado.

Porter (1992), as empresas devem buscar alcançar dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo (quando a empresa parte para ser o produtor de baixo custo de sua indústria, atuando em um escopo amplo) e diferenciação (a empresa procura ser a única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões valorizadas pelos compradores, selecionando alguns atributos que muitos compradores consideram importantes, satisfazendo essa necessidade).

Ainda segundo Porter (1992), a vantagem competitiva deve ser analisada de forma desagregada, e não com um enfoque generalizado dentro de uma empresa, pois cada atividade contribui para os custos relativos, além de criar oportunidades para a diferenciação. Esta diversificação pode ter origem na aquisição de matéria-prima de alta qualidade, num sistema rápido e preciso para atendimento aos clientes, entre outros aspectos que são susceptíveis a mudanças, com o objetivo de agregar valor ao produto final.

5 A SUSTENTABILIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Ao longo da última década, o tema desenvolvimento sustentável foi colocado no primeiro plano das discussões e ações que envolvem as empresas, instituições e consumidores. Não obstante a multiplicação de estudos e trabalhos sobre o assunto, ainda não há consenso acerca de uma definição precisa sobre o conceito de sustentabilidade.

De acordo com Grant, Trautims e Wong (2012), uma organização é reconhecida como sendo sustentável, quando é capaz de evoluir, sem provocar o esgotamento dos recursos naturais

que pode utilizar, ou produzir danos irreversíveis ao meio ambiente onde está estabelecida, isto é, dá origem ao desenvolvimento sustentável.

O relatório Brundtland, produzido pela Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas (WCED, 1987), define desenvolvimento sustentável como sendo o modelo de desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras suprirem suas próprias necessidades.

No ambiente empresarial, sustentabilidade é discutida no âmbito da responsabilidade social corporativa, que tem como premissa assegurar que a empresa minimize os impactos que ela produz sobre o ambiente natural.

Porém, o escopo da responsabilidade social corporativa vai além da questão relativa a minimizar os impactos provocados pela organização sobre o ambiente natural, incluindo aspectos como: realização de transações comerciais mais justas, adoção de práticas de respeito à legislação trabalhista, manutenção de um relacionamento apropriado e de respeito com os seus clientes, fornecedores e outros stakeholder, colaborando assim para a construção de uma sociedade mais justa.

Entretanto, é neste momento que surge o dilema de ser impossível pensar em desenvolvimento sustentável, sem levar em consideração as três dimensões do modelo conhecido como "Triple Bottom Line, ou TBL", desenvolvido por John Elkington (1998), que são apresentadas a seguir na visão de GUARNIERI (2011).

Sustentabilidade social, ancorada no princípio da equidade na distribuição de renda e de bens; no princípio da igualdade de direitos a dignidade humana e no princípio da solidariedade dos laços sociais.

Sustentabilidade ambiental, ancorada no princípio da preservação do planeta e dos recursos naturais.

Sustentabilidade econômica, avaliada a partir da sustentabilidade social e ambiental, de forma a permitir que as organizações obtenham lucro de uma forma responsável.

O meio ambiente é, simultaneamente, uma fonte de oportunidades e de riscos. A redução das incertezas poderá ter um impacto positivo na capacidade que as empresas têm de enfrentar os desafios da sustentabilidade. É possível preservar os recursos naturais e a qualidade do meio ambiente, sem inibir os empreendimentos indispensáveis para manter a qualidade de vida, de emprego, de consumo e de renda da sociedade (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2010).

A Responsabilidade Social tornou-se um fator de competitividade para os negócios. No passado, o que distinguia uma empresa competitiva era basicamente o preço de seus produtos. Em seguida, o foco foi direcionado para qualidade, mas ainda orientado para os produtos e serviços. Hoje, as empresas devem investir no permanente aperfeiçoamento de suas relações com todos os públicos dos quais dependem e com os quais se relacionam: clientes, fornecedores, empregados, parceiros e colaboradores. Isso inclui também a comunidade na qual atua, o governo, sem perder de vista a sociedade em geral (CONSELHO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2010).

Sendo assim, torna-se mandatário para as empresas desenvolver estratégias que levem em conta os esses aspectos. Neste sentido, Anderson (1982) assinala que: a principal alteração que se verifica atualmente é a percepção das corporações sobre o papel que desempenham na sociedade [...] a empresa tem grande envolvimento no acompanhamento e na participação de muitas tarefas sociais, desde a limpeza das águas até o aprimoramento cultural [...] proteção dos consumidores e dos recursos naturais, saúde, segurança e qualidade de vida nas comunidades em que estão localizadas e onde fazem seus negócios.

Produzir sem provocar danos ao meio ambiente, incentivar a realização de ações para melhorar a inclusão social e ter participação ativa no desenvolvimento da comunidade de que fazem parte, entre outras iniciativas, são diferenciais cada vez mais importantes para as empresas na conquista de novos consumidores ou clientes.

O negócio construído com base em princípios socialmente responsáveis não só cumpre suas obrigações legais como vai além. Tem por premissa o estabelecimento de relações éticas e transparentes, conquistando deste modo condições de manter o melhor relacionamento com parceiros e fornecedores, clientes e funcionários, governo e sociedade. Ou seja: quem investe em responsabilidade e diálogo vem atraindo e conquistando mais clientes e o respeito da sociedade, fatores que se constituem sólidas vantagens competitivas e contribuem para construção da imagem de uma organização que cuida e respeita o meio ambiente.

Nas últimas décadas, a deterioração ambiental tem se transformado em objeto de preocupação para uma ampla proporção da sociedade, derivados de ambientalistas, pessoas que se preocupam com a proteção do meio ambiente para que não ocorram danos. Ou, ainda, pessoas que juntam esforços que visam preservar e restaurar o meio ambiente (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Os interesses dos proprietários de pequenas empresas e ambientalistas não são necessariamente uniformemente conflitantes. Alguns empresários, inclusive de pequeno e médio porte, têm trabalhado em prol da conservação do meio ambiente. Exemplo disso são as pequenas empresas que têm atuado no sentido de eliminar elementos desagradáveis ao olhar de seus clientes, melhorando o paisagismo em volta de suas instalações. Em alguns casos, pequenas empresas têm estado em posição de obter benefícios em decorrência de sua ênfase na ecologia. São empresas com produtos que são inofensivos ao meio ambiente e que obtêm vantagens competitivas sobre produtos concorrentes que são poluentes.

Segundo Casarotto Filho e Pires (2002), as estratégias de desenvolvimento sustentável possuem as seguintes características: Compreensão conjunta de todas as dimensões (econômica, social, política, e ambiental) como fundamental para iniciar um processo que garanta a sustentabilidade; visão e capacidade de análise e identificação das prioridades imediatas e futuras; descentralização e participação social. [...] Esses autores ressaltam ainda que a orientação qualitativa do desenvolvimento pode impedir a elevação do grau de vulnerabilidade nos âmbitos local e regional, produzindo, assim, desequilíbrios que poderão mais adiante ocasionar tensões e descontinuidade na estabilidade social, o que pode provocar a interrupção do processo de desenvolvimento.

As empresas, sejam de pequeno, médio ou grande porte, que não incorporarem em suas estratégias de negócio práticas de sustentabilidade, que se eximirem de sua responsabilidade socioambiental, que não aceitem participar de parcerias com poder público e não tiverem a consciência de que lhes cabe uma função que ultrapassa seus próprios muros, correm o sério risco de não continuarem suas atividades.

6 BALANCED SCORECARD - BSC

O Balanced Scorecard é uma metodologia de gestão e desempenho financeiro e não financeiro, que foi desenvolvida por Kaplan e Norton (1992), baseada em pesquisas sobre medidas de desempenho nas empresas que eram muito dependentes de ativos intangíveis para produzir suas receitas. Em seus estudos iniciais, esses autores estavam convencidos de que as empresas que dependiam mais diretamente desse tipo de ativo, necessitavam de instrumentos específicos, que integrasse a participação deles ao sistema de gerenciamento da organização, procedimento até então não era adotado pelas empresas.

Antes do desenvolvimento do Balanced Scorecard, as organizações avaliavam seus resultados, tomando por referência um conjunto de indicadores construído sobre métricas como por exemplo grau de satisfação dos com os produtos e serviços oferecidos, nível de eficiência dos processos utilizados para produzi-los e a evolução da sua participação no mercado, embora esses representassem diferentes aspectos das operações realizadas pela empresa. Essa diversidade impedia a construção de uma visão clara e precisa do quão eficiente e eficaz era conduzida a execução da estratégia da corporação.

Para oportunizar o monitoramento dos ativos intangíveis como o nível de qualificação e o grau de engajamento dos empregados da organização, o Balanced Scorecard trabalha em uma perspectiva de construir um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, que sejam confiáveis e de fácil compreensão que irão proporcionar uma avaliação adequada e contínua das ações planejadas e executadas, a partir das orientações fixadas pela estratégia corporativa (NIVEN, 2014).

Conforme Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard está organizado em torno de quatro perspectivas:

1. A perspectiva financeira, que representa o ponto de vista financeiro dos gerentes, diretores e acionistas (exemplo: lucratividade).
2. A perspectiva do cliente, que representa o interesse dos clientes que se utilizam das informações da organização, de seus produtos e serviço (exemplo: visão dos clientes sobre a empresa).
3. A perspectiva dos processos internos, que representa a visão das pessoas que executam o trabalho, além do uso eficiente dos recursos internos.

4. A perspectiva do aprendizado, que representa, em geral, a perspectiva de crescimento e a capacidade da organização em agregar valor através da análise de processo. Há um foco no redesenho e na implantação de novos processos de negócios, além da exploração e introdução de novas tecnologias.

Cada uma destas perspectivas, por sua vez, possui objetivos estratégicos específicos, ao mesmo tempo em que se deve definir que ações devem ser colocadas em prática para cada um dos objetivos estabelecidos pela organização, com o propósito de alcançá-lo. Essa modelagem é expressa através de mapa denominado de Mapa Estratégico, que deve contar a história da estratégia da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o Balanced Scorecard define um conjunto abrangente de medidas que servem de referência para construir o sistema de medição e gestão estratégica através do qual o desempenho organizacional é avaliado de forma equilibrada sob as quatro perspectivas.

Kaplan e Norton(2004), ainda definem quatro processos gerenciais para a implementação do BSC:

1. O processo de tradução da visão: ajuda a construir uma ideia consensual em torno da visão e da estratégia da organização.
2. O processo de comunicação e ligação: consiste em comunicar a estratégia em toda a estrutura organizacional.
3. O processo de planejamento do negócio: busca alocar os recursos e definir prioridades.
4. O processo de *feedback* e aprendizado: visa dar à organização a capacidade de fazer da gestão estratégica um processo contínuo.

Do ponto de vista das pequenas e médias empresas, o uso do BSC pode levar a resultados satisfatórios, quando essas não estão plenamente confiantes sobre a eficácia do andamento da execução da sua estratégia, o que pode acabar provocando descontinuidade na sua implantação.

7 METODOLOGIA

O principal objetivo deste trabalho foi analisar a percepção da competitividade de uma amostra retirada do universo das empresas que participam do setor da indústria moveleira na Região Metropolitana de Belém, Estado do Pará, Região Norte do Brasil.

Com relação ao procedimento técnico utilizado, a pesquisa foi do tipo levantamento (survey). Este método refere-se ao uso de questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados (Malhotra, 2011). A utilização deste delineamento metodológico tem como objetivo contribuir para o conhecimento da amplitude de uma área particular de interesse por meio da coleta de informações sobre indivíduos ou sobre os ambientes desses indivíduos, também por pela facilidade de obtenção de dados confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas (ALMEIDA; BOTELHO, 2009).

Quanto à natureza do estudo pode-se afirmar que se tratou de uma pesquisa básica, uma vez que teve o propósito de gerar conhecimentos novos, no que tange o segmento industrial estudado, e a localização geográfica das organizações pesquisadas.

Assumiu caráter quantitativo, uma vez que se utilizou de técnicas estatísticas para analisar os dados coletados e, assim, poder transformá-los em informações. Do ponto de vista dos seus objetivos se caracteriza por ser um estudo descritivo, porque expõe características de determinada população, e busca o estabelecimento de relações de correlações entre as variáveis, e também definir sua natureza (VERGARA, 2012).

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, com 20 questões fechadas, o qual o pesquisador entrevistou em lócus os respondentes. O questionário foi preparado após extensa revisão da literatura e de forma combinada com a proposta do trabalho e dividido em quatro partes, cada uma delas contendo cinco questões, abordando uma das perspectivas propostas pelo Balanced Scorecard, e foi aplicado no mês de outubro de 2013. O questionário na íntegra é apresentado no Anexo A.

Para as respostas das questões foi adotado o modelo de escala métrica de Likert, em que para cada ponto na escala, o pesquisador desenvolve um rótulo para expressar a intensidade dos sentimentos do respondente. A escala utilizada foi construída usando-se três categorias: forte correlação, média correlação e baixa correlação.

Neste trabalho foi adotada a seguinte representação para as categorias selecionadas: 1

equivale à baixa correlação, 3 à média correlação e 5 à forte correlação. O número de categorias se justifica pelo fato de que indivíduos expostos com menos frequência a questionários elaborados com perguntas fechadas, cujas respostas são oferecidas na forma de escala, terão mais facilidade em responder essas perguntas se as mesmas forem formuladas com escalas construídas com menos categorias (HAIR JR et al., 2005).

Foram entrevistados gestores de cinco empresas, cujos diretores se dispuseram a participar de forma espontânea da pesquisa, aceitando responder a todas as perguntas do questionário. Essa pouca disponibilidade de mais participantes responderem positivamente ao preenchimento do questionário de pesquisa retrata o receio que os dirigentes têm de, eventualmente, tornarem público dados considerados sigilosos por parte das organizações sob suas responsabilidades.

Todos os cálculos e gráficos apresentados foram obtidos com a utilização do Microsoft Excel e indicam as médias calculadas para 5 termos (n). Esclarece-se que os cálculos da média aqui considerada é a média aritmética simples.

8 ANÁLISE DE DADOS

8.1 INDICADOR FINANCEIRO

O indicador financeiro representa a perspectiva financeira do Balanced Scorecard. Através do indicador financeiro, pode-se avaliar a lucratividade da empresa. Ele permite medir e avaliar os resultados que o negócio proporciona e quais itens necessitam para seu crescimento e desenvolvimento.

No Gráfico 1 são apresentados os dados e a média dos indicadores financeiros. Enquanto a empresa C, é a que mostra um resultado de melhor eficiência quanto ao indicador financeiro obtendo uma nota de 4,6 na média, o que representa 92 % em quatro das cinco perguntas elaboradas para este indicador, as empresas B e E são as que mostram o menor desempenho.

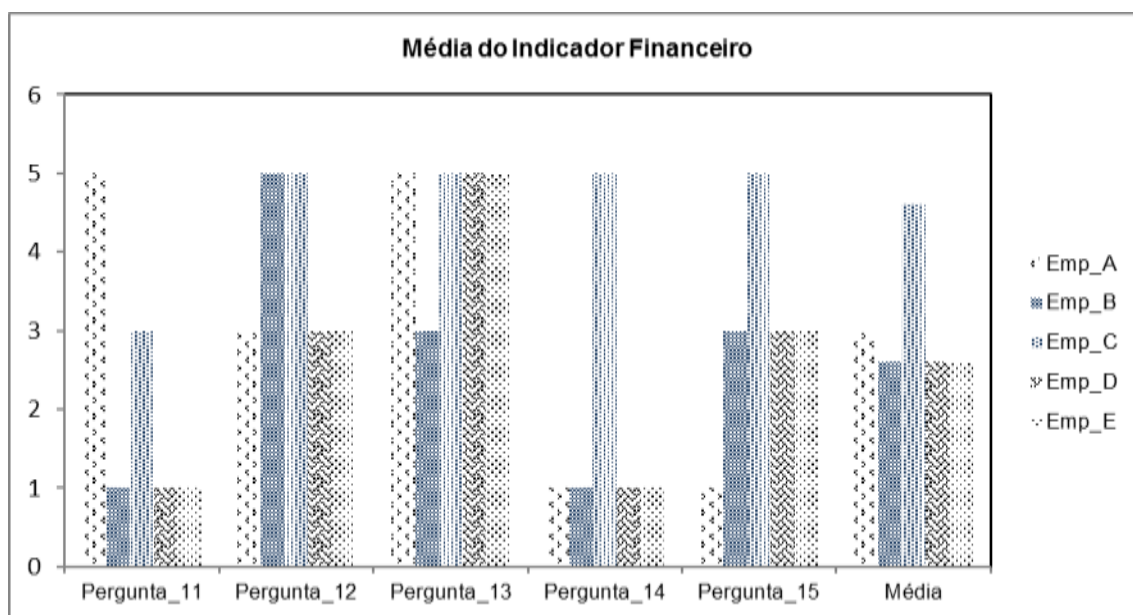


Gráfico 1: Média do Indicador Financeiro

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

No Gráfico 1 são apresentados os dados e a média dos indicadores financeiros. Enquanto a empresa C é a que mostra um resultado de melhor eficiência quanto ao indicador financeiro, obtendo uma nota de 4,6 na média, o que representa 92 % em quatro das cinco perguntas elaboradas para este indicador, as empresas B e E são as que mostram o menor desempenho.

8.2 INDICADOR PROCESSOS INTERNOS

O indicador de processos internos representa os processos internos da organização, que são considerados os mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e dos acionistas. Os processos internos representam o conjunto de atividades realizadas dentro da organização que possibilita realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes.

Os resultados para o indicador Processos Internos são apresentados no Gráfico 2. Neste indicador, as empresas A, C e D mostraram um desempenho de 4,2 na média, o que representa 84%. Verifica-se que a empresa B teve o menor desempenho neste indicador mostrando um aproveitamento de apenas 44%. A obtenção de melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

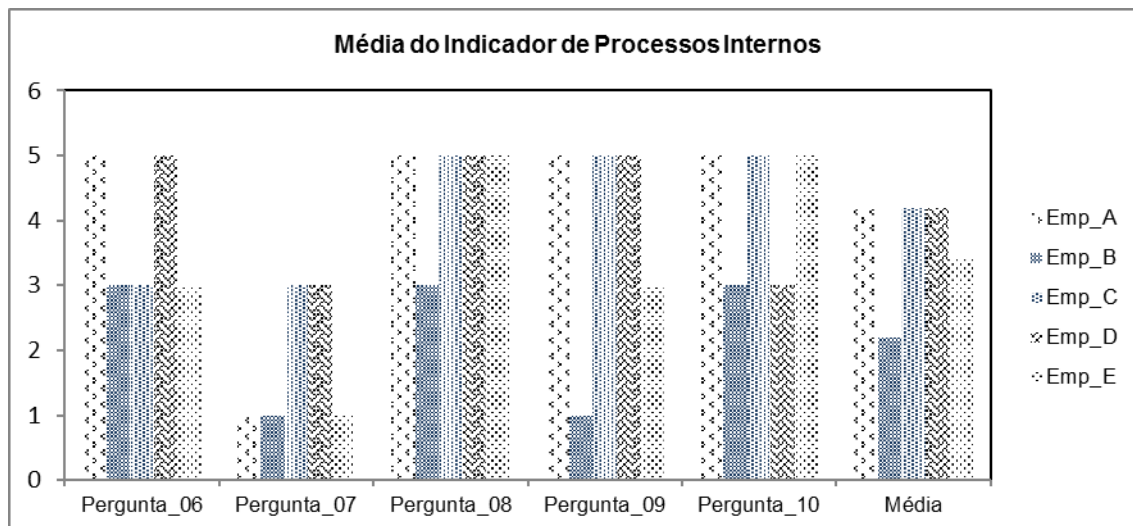


Gráfico 2: Média do Indicador de Processos Internos

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

8.3 INDICADOR CLIENTE

O indicador cliente representa a perspectiva cliente do Balanced Scorecard. Neste contexto as empresas devem identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir.

O Gráfico 3 apresenta os resultados em relação ao indicador cliente, a empresa que apresentou melhor desempenho foi a empresa A, onde verifica-se uma nota de 4,6 o que representa um percentual 92% de aproveitamento. A empresa B mostra um aproveitamento de 60%, sendo a que apresenta o menor desempenho para este indicador.

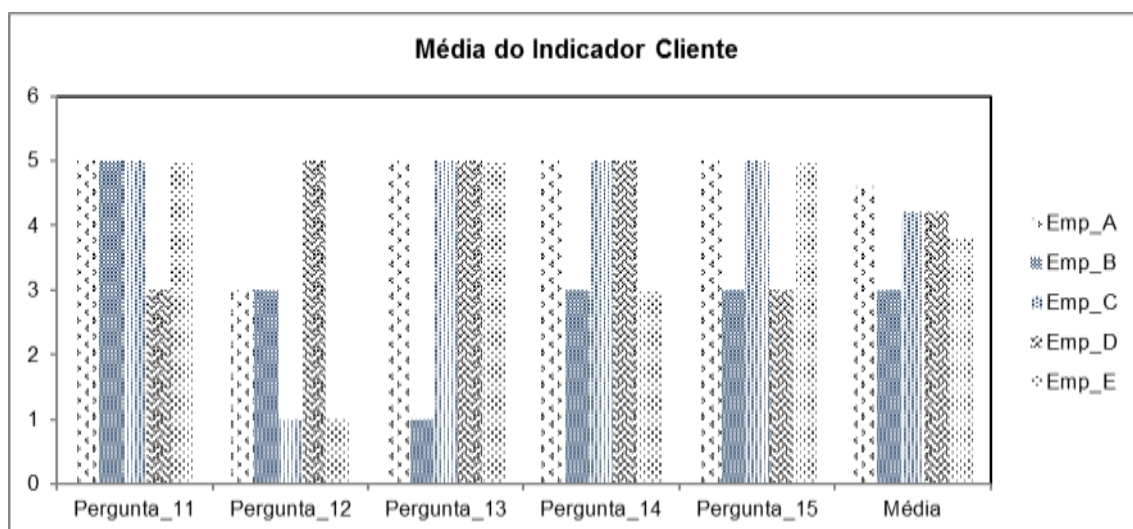


Gráfico 3: Indicador Processos Internos

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Determinar os fatores que contribuem para formação de uma visão positiva sobre a organização por parte dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses em geral

situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores (KAPLAN; NORTON, 1997).

8.4 INDICADOR APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O indicador aprendizagem organizacional representa a ênfase na importância de aprender continuamente como forma de manter as organizações competitivas e com maiores possibilidades de sobrevivência nos mercados onde atua (DE GEUS, 1999). A perspectiva do aprendizado organizacional fornece a base para a obtenção dos objetivos dos outros indicadores. Com isso, identifica-se a infraestrutura básica que oportuniza o crescimento e os benefícios no longo prazo, que têm origem em três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Ela também é capaz de identificar as capacidades de que a empresa deve disponibilizar para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividade dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

As empresas A, C e D pontuaram igualmente em 4,6 em uma média de 5 pontos o que lhes confere um percentual 92%, as demais tiveram um desempenho na casa dos 68%, porém esse percentual mostra que ainda há espaço para melhorias.

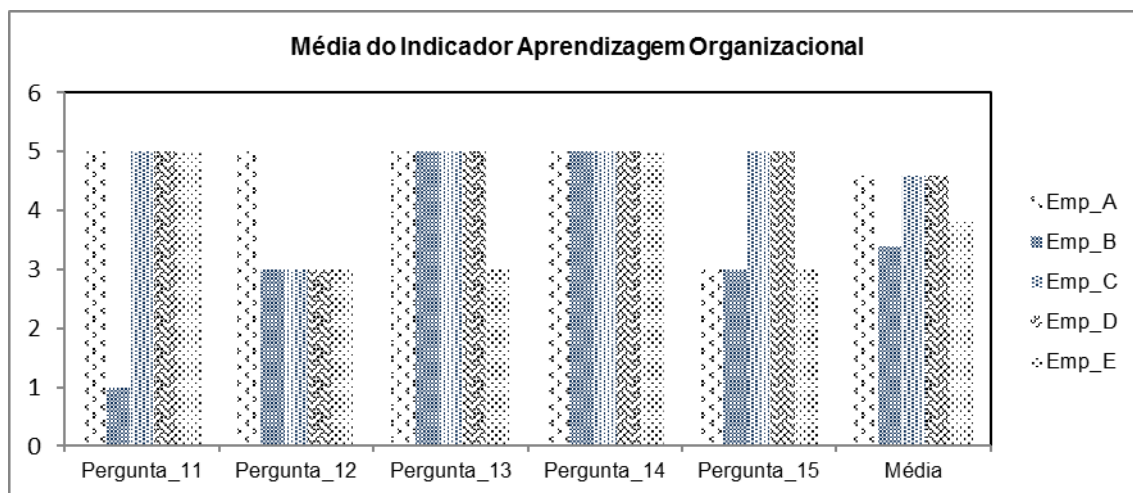


Gráfico 4: Indicador Aprendizagem Organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

9 CONCLUSÃO

Fundamentalmente, a competitividade é um fenômeno que está intimamente ligado aos pontos referentes às noções de concorrência, portanto pode ser entendida como sendo uma conformação entre as estratégias, interna e externa, assumida pela empresa em relação ao nível de concorrência da indústria na qual está inserida.

Para compreender a competitividade, segundo Porter (1992), é necessário estudar a indústria, elemento fundamental a ser diagnosticado, uma vez que, de acordo com a estrutura da indústria, se define a estratégia competitiva que garanta um desempenho superior. Portanto, a estratégia competitiva adotada depende muito do conhecimento detalhado da estrutura da indústria.

De maneira detalhada, procurou-se mostrar neste trabalho a importância da competitividade e uma maneira de avaliá-la junto às organizações. Procurou-se mostrar também o papel dos diversos agentes, que podem colaborar para isto, tais como: estratégia organizacional, cultura de aprendizagem, estrutura da organização, sistema de recompensa, aprendizagem com o meio exterior, vários tipos de sistemas de informação, e medidas de desempenho relativas a clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento.

O estudo evidenciou que estas empresas ainda estão aprendendo a "viver" num ambiente

competitivo, ao mesmo tempo mostra que estas já possuem uma maturidade bastante elevada em relação ao assunto. Por mais contraditório que possa parecer, isso acaba sendo um fator de sucesso para seu desempenho.

As abordagens concordam que o lócus da competitividade está na relação entre as empresas pesquisadas e seu mercado. Sendo assim, a relevância de compreensão do conceito desloca-se, então, para a competitividade vista pelos resultados positivos desta relação ou pela a capacidade da empresa de criar e garantir relações que gerem resultados positivos.

Os resultados obtidos com a pesquisa apontaram para o fato de que a competitividade de uma organização depende de uma série de fatores, tais como: estratégia, estrutura organizacional, sistemas de recompensas entre outros, os quais se encontram relacionados e que devem ser conduzidos de uma maneira eficiente para que a organização possa obter seu sucesso pleno. Entretanto, cabe registrar que dada às limitações da amostra, não é possível extrapolar os resultados para o conjunto de empresas do setor, dentro da região onde estão estabelecidos os atores pesquisados.

Entretanto, é oportuno registrar destacar que este trabalho não é conclusivo, no sentido de que deve ter continuidade, visando complementar outras omissões existentes que, neste momento, não foi possível preencher por completo. O principal enfoque desse estudo deverá ser a questão da operacionalização dos custos de produção referentes aos investimentos na diferenciação do produto como fator estratégico para a busca dos ganhos de competitividade. Assim, haverá uma compreensão maior da capacidade de inovação do produto pela indústria em diversos aspectos, como qualidade, design, padrão de acabamento etc.

Outro limitador desta pesquisa corresponde à falta de análise das alternativas de solução para os problemas verificados no setor e dos possíveis efeitos sobre a indústria e a sua competitividade no mercado externo. Sendo assim, seria interessante a realização de um estudo sobre quais ações poderiam ser implementadas, tanto pelo governo quanto pelas empresas para tornar o segmento de móveis mais competitivo.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. How to select a business strategy. **California Management Review**. v. 26, n. 3, p. 167-181, 1984.

ALMEIDA, Alda R.; BOTELHO, Delane. Construção de questionários. IN: BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Deborah M. (Org.). **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDERSON, Robert. O. **Foreword in the Public Affairs Handbook**. New York: ANACON, 1982.

ANDRADE, Arnaldo R. **Planejamento estratégico**: Formulação; Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARBOSA, Emerson R.; BRONDANI, Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. v. 1, n. 2, p. 1-17, dez./2004-fev./2005.

BRUNDTLAND,

BARBOSA, Jenny D.; TEIXEIRA, Rivanda M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Cadernos de Pesquisa – FEA/USP**, v. 10, n. 3, p. 31-42, 2003.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2002.

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, Marcos. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APL. **Revista Economia e Gestão da PUC Minas**, Belo Horizonte, v. 6, n. 12, p. 1-14, jan. 2006.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Indicadores de Competitividade na indústria brasileira: micro e pequenas empresas** / CNI; SEBRAE. —Brasília: CNI, 2010.

DAVENPORT, Thomas H.; HARIS, Jeanne G. **Competição analítica**: vencendo através da nova ciência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DE GEUS, Arie P. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAWAR, Niraj; FROST, Tony. Competing With Giants. **Harvard Business Review**, v. 7, n. 2, p. 119-129, mar./abr. 1999.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks**. The triple bottom line of the 21st century business. Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.

FERRAZ, João; KUPFER, David; HAUGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GUARNIERI, Patrícia. **Logística reversa**: em busca do equilíbrio econômico e ambiental. Recife: Editora Clube dos Autores, 2011.

GRANT, David B.; TRAUTRIMS, Alexander; WONG, Chee Y. **Sustainable logistics and supply chain management**. Londres: Kogan Page, 2013.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IEMI. Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Estudo do Mercado de Móveis no Brasil, 2012.

JAUCH, L. R.; GLUECK, W. F. **Business policy and strategic management**, 5. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1988.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./fev. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. A gestão das micro e pequenas empresas químicas, para fins industriais, do Estado do Rio de Janeiro: oportunidades de aperfeiçoamento do nível de competitividade. Rio de Janeiro, 2008. 258 f. Dissertação (Doutorado em Tecnologia de processos químicos e bioquímicos) – Escola de Química da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing** – uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração – da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: Estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James; GHOSHAEI, Sumantra. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts and Cases. 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

NIVEN, Paul R. **Balanced scorecard**: a dynamic approach. New: Wiley, 2014.

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Inteligência competitiva aplicada às MPes. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Inteligência-competitiva-aplicada-às-MPes>>. Acesso em: 15 de mai. 2014.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O planejamento estratégico nas micros e pequenas empresas. Trabalho apresentado no **III Workshop de Gestão Integrada: Riscos e desafios**. São Paulo: Centro Universitário Senac, 2007.

VASCONCELOS, Flavio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, F. Marcelo; ZOUAIN, M. Débora. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENTAL AND DEVELOPMENT (WECD). **Our common future**. Oxford: Oxford Press, 1987.

ZYLBERSZTAJN, David; LINS, Clarissa. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANEXO – Questionário aplicado às empresas

1. A empresa faz a análise da demanda e dos fatores que influenciam o valor do seu produto no mercado?
2. A empresa oferece aos seus clientes uma proposição de valor que seja duradoura?
3. Você avalia ciclo de vida do seu produto?
4. A empresa tem uma política de investimentos para melhorar sua estrutura?

5. A empresa tem capacidade para financiar, rápida e globalmente, uma grande variedade de produtos sob medida?
6. A sua empresa possui um banco de dados atualizados sobre os clientes, produtos, fornecedores, visando atender o cliente em tempo real?
7. A sua empresa faz acordos de cooperação com possíveis concorrentes, visando compartilhar investimentos em tecnologia ou de custos operacionais (compras conjuntas, infraestrutura de transporte, armazenagem e comunicação, entre outros).
8. Sua empresa acompanha a mudança nas preferências do consumido.
9. Sua empresa reagiu à concorrência, quando uma posição estabelecida por outra empresa afeta negativamente os seus resultados.
10. Sua empresa muda o valor de um produto oferecido, com o intuito de melhor atender às exigências do cliente.
11. Os produtos oferecidos, bem como a estrutura da loja e as formas de pagamento, estão adequados aos clientes?
12. A equipe de vendas recebe treinamento constante sobre novos produtos e serviços e técnicas de atendimento?
13. A empresa desenvolve aumento da produtividade e redução de custos de produção?
14. De que forma os teus produtos vão beneficiar os teus clientes?
15. O que é que os teus clientes valorizam mais? Qualidade, preço, entrega na hora, assistência?
16. A empresa desenvolve Minimização do consumo, de um modo geral, de matérias-primas, água, energia, recursos indispensáveis para a sua produção.
17. A empresa desenvolve Conscientização ambiental?
18. A empresa desenvolve Melhoria das condições de trabalho?
19. A empresa desenvolve Comprometimento com o meio ambiente?
20. Os empregados da empresa trocam informações entre si no sentido de melhorar cada vez mais o atendimento aos clientes?