

HIERARQUIZAÇÃO DE AÇÕES NA BUSCA DA CONSOLIDAÇÃO DA MARCA DE UMA EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO

Rildo Sanseverino¹, Magda Aparecida Nogueira², Wendel Sandro de Paula Andrade³

¹Aluno – Faculdade Governador Ozanam Coelho (FAGOC) – Administração, Ubá (MG)

²Professora – Universidade Federal do Espírito Santo - UFES/Departamento de Zootecnia, Alegre (ES),
magdanogueira@hotmail.com

³Professor - Faculdade Governador Ozanam Coelho (FAGOC) – Administração, Ubá (MG),
wendelandrade@hotmail.com

Resumo- Este estudo de caso possui como unidade empírica de análise a SIER, empresa localizada em Ubá, produtora de móveis voltados para a decoração com suas atividades voltadas para os mercados interno e externo. Este trabalho procurou estudar a hierarquização de ações dessa empresa com o intuito de priorizá-las na tomada de decisão na busca da consolidação da marca. Encontrou-se, assim, que o reconhecimento da qualidade é de grande importância para que esse objetivo seja atingido. Além disso, conclui-se que os principais fatores em ordem decrescente de importância para que a qualidade seja reconhecida, e conseqüentemente para que a marca seja consolidada, foram: capacitação de pessoal, inovação em tecnologia, inovação de produtos, investimento em propaganda, treinamento de equipes de venda e capacitação industrial. Dessa forma, o modelo apresenta-se útil como ferramenta auxiliar no processo de tomada de decisão, não devendo ser generalizado mas podendo ser aplicado a empresas que possuem objetivos e ações semelhantes aos da empresa analisada.

Palavras-chave: Tomada de Decisão, Modelo de Análise Hierárquica e Setor Moveleiro.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

As empresas do setor moveleiro estão inseridas em um ambiente competitivo, cabendo àquelas que possuem competência em comercialização e inovação de produto, um posicionamento de destaque no mercado. Além disso, fatores como a compra de máquinas e equipamentos com tecnologia avançada, melhoram a qualidade, ampliam a produção e reduzem desperdícios com materiais. Tais fatores conferem, num primeiro plano, retornos diretos e quantificáveis à empresa e aos que dela se beneficiam.

Além dos benefícios diretos, as ações apresentadas impactam positivamente nos efeitos dos níveis de exigência do consumidor para o futuro e a fixação da imagem do produto associada à sua qualidade e marca. Apresenta-se neste ponto, argumentos coerentes com a afirmação de Bedbury (citado por RICCI, 2006), de que o sucesso de uma empresa é medido pela consciência da marca. A gestão da marca, torna-se então um determinante do sucesso da empresa

Para Padoveze (2003) todo processo de gestão é caracterizado pela necessidade de tomada de decisões. Tal processo, conforme ressalta Drucker (2001), tem evoluído na substituição do modelo racional que tem como alvo a decisão ótima, para uma abordagem portadora de fortes componentes políticos e subjetivos, que irão envolver a substituição da solução ótima pela satisfatória.

Face a esta nova forma de tomada de decisão é que buscou-se, para uma empresa do setor moveleiro, conhecer as prioridades de ação no processo de consolidação da marca. Com isso, é possível subsidiar a empresa com informações quanto às ações prioritárias, para definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados. Visando conhecer tais prioridades, buscou-se hierarquizar as ações mais importantes no processo produtivo da empresa.

Metodologia

Para o desenvolvimento do estudo conta com uma aplicação do Método de Análise Hierárquica (MAH). Este modelo consiste em formular pesos aos fatores qualitativa e quantitativamente importantes ao processo de tomada de decisão, através de comparações paritárias.

Segundo Harker e Vargas (citados por FATURETO, 1997), o MAH é uma estrutura ampla e completa elaborada para lidar com aspectos intuitivos, racionais e irracionais, quando se trabalha com decisões envolvendo múltiplos objetivos. O método é utilizado para derivar escalas de comparações usadas para integrar um procedimento que representa os elementos de um problema qualquer. O método subdivide o problema em suas partes constituintes menores e, então, realiza julgamentos de comparações paritárias para que as prioridades de cada elemento da hierarquia sejam desenvolvidas.

Na Figura 1 mostra-se uma hierarquia com Z níveis, no formato padrão para o MAH. A hierarquia é construída de forma que os fatores no mesmo nível pertencem à mesma classe de decisão. O nível mais alto reflete os principais objetivos do problema de decisão, os níveis intermediários refletem os critérios, fatores ou atributos dos quais o objetivo final é dependente, e no nível mais baixo tem-se as alternativas competitivas através das quais o objetivo final deve ser atendido.

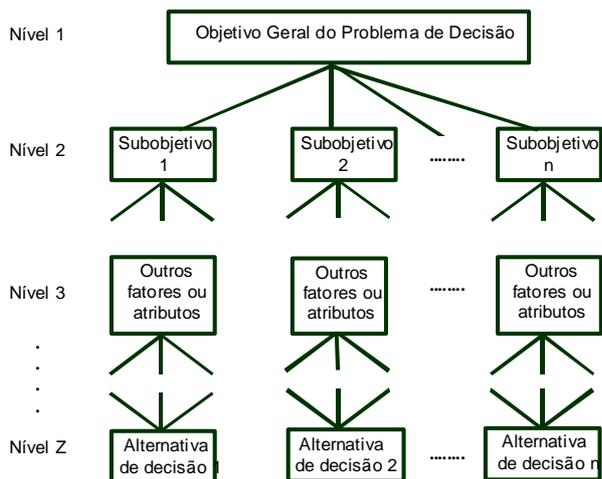


Figura 1 - Formato padrão de um MAH.
Fonte: Saaty (1991) adaptado por Nogueira (2002).

Este estudo de caso foi realizado na empresa Sier Móveis, localizada em Ubá, cidade da Zona da Mata Mineira. A empresa está no mercado desde 1990 e atua na fabricação de móveis, com foco na decoração. Sua relação comercial é unicamente com lojistas, atuando em quase todo o Brasil e exportando para países do Mercosul, América Central, Europa e alguns mercados do Oriente. A Sier emprega, aproximadamente, 450 funcionários.

Dentre os funcionários, foram utilizados 3 técnicos em *design* como os respondentes dos questionários utilizados como ferramentas de coleta de dados, por serem indivíduos que se relacionam estrategicamente com todos os setores da empresa. São ainda, especialistas, por sua experiência, em todo o processo produtivo.

Foram utilizados três questionários, compostos exclusivamente por questões objetivas, sendo estes: a) importância relativa das ações em relação à consolidação da marca; b) importância relativa das ações em relação à expansão de mercado; e c) importância relativa das ações em relação ao reconhecimento da qualidade do produto.

As questões são apresentadas de modo que, num primeiro momento, o respondente escolhe entre duas alternativas e, na seqüência, assinala,

em uma escala de importância, o quão mais impactante a alternativa escolhida é em relação à alternativa preterida.

Através das comparações são determinadas as importâncias relativas de cada atributo e alternativas, ressaltando-se que estas comparações devem ser feitas segundo a escala de julgamentos descrita na Tabela 1.

Tabela 1 - Escala de julgamentos utilizada no MAH

Intensidade de Importância	Definição	Explicação
1	Mesma importância	As duas atividades contribuem igualmente para o objetivo.
3	Pouca importância de uma sobre a outra	A experiência e o julgamento favorecem levemente uma atividade em relação à outra.
5	Grande importância ou essencial	A experiência e o julgamento favorecem fortemente uma atividade em relação à outra.
7	Importância muito grande ou demonstrada	Uma atividade é muito fortemente favorecida em relação à outra; sua dominação de importância é demonstrada na prática.
9	Importância absoluta	A evidência favorece uma atividade em relação à outra com o mais alto grau de certeza.
2, 4, 6, 8	Valores intermediários entre os valores adjacentes	Quando se procura uma condição de compromisso entre duas definições.
Recíprocos dos valores acima de zero	Se a atividade i recebe uma das designações diferentes acima de zero, quando comparada com a atividade j, então j tem o valor recíproco quando comparada com i	Uma designação razoável.
Racionais	Razões resultantes da escala	Se a consistência tiver de ser forçada para obter valores numéricos n, para completar a matriz.

Fonte: Saaty (1991).

Para que se pudesse modelar o problema na sua forma hierárquica, foi utilizado o programa computacional versão 9.0 *Expert Choice for Windows* (1994/95), desenvolvido originalmente por Thomas L. Saaty, da Universidade da Pensilvânia, e por Hernest H. Forman, da Universidade de Washington.

Resultados

Os especialistas relacionaram as variáveis de decisão: expansão de mercado e reconhecimento da qualidade, estando as hierarquias apresentadas na Figura 2.

De acordo com os técnicos, o fator mais importante para que a marca seja consolidada é o reconhecimento da qualidade frente à expansão do mercado. A seguir, serão consideradas as estruturas hierárquicas dos fatores produtivos, referentes a cada um desses sub-objetivos, sendo que, primeiramente, será considerada a expansão de mercado.

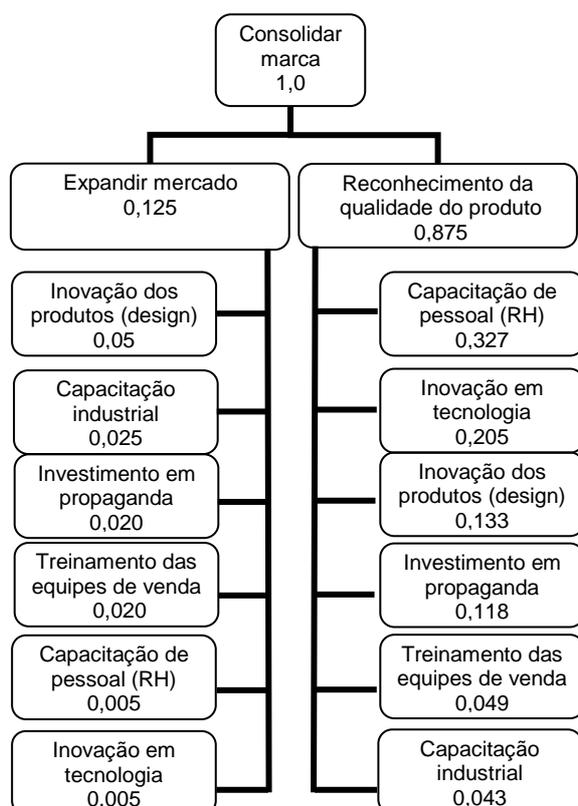


Figura 2 - Estrutura hierárquica e pesos resultantes para um cenário de consolidação da marca

Fonte: Dados da pesquisa.

Constatou-se que o fator produtivo mais importante para se expandir mercado foi a inovação de produtos, conforme demonstrado na Figura 2.

Em segundo lugar ficou a capacitação industrial, visto ser esse um fator de grande importância na ampliação da produção, por ser ela uma variável limitante.

O investimento em propaganda e o treinamento de equipes de venda ocupam, conjuntamente, o terceiro lugar de importância para se expandir mercado. Entretanto, a capacitação de pessoal e a inovação de tecnologia foram os dois fatores

produtivos de menor importância para a expansão de mercado.

O próximo passo foi a análise da hierarquia relativa ao reconhecimento da qualidade do produto, o qual é o fator de maior importância para a consolidação da marca. Tem-se, assim, que a ordem de importância dos fatores produtivos relacionados ao reconhecimento da qualidade é a mesma ordem para a consolidação da marca. Dessa forma, o fator mais importante para que esse objetivo seja atingido é a capacitação de pessoal.

O segundo fator mais importante é a inovação em tecnologia, e a inovação de produtos foi considerada como o terceiro fator mais importante para que haja reconhecimento da qualidade do produto. Após isso, tem-se que o próximo fator mais importante é o investimento em propaganda.

Por último tem-se que os fatores menos impactantes no reconhecimento da qualidade do produto são o treinamento na equipe de vendas e capacitação industrial.

Discussão

A inovação de produtos tem sido uma estratégia crescentemente utilizada devido à sua importância como fator de diferenciação e agregação de valor aos produtos e serviços, além da qualidade e do preço. Somando-se a isso, tem-se que, com o mercado mais aberto e integrado, as empresas necessitam utilizar estratégias que promovam o aumento da sua competitividade.

Sendo assim, a indústria moveleira depende não somente da eficiência dos processos produtivos, mas também da qualidade, do conforto, da facilidade de montagem e, sobretudo, do *design*. A utilização de novos materiais, os novos tipos de acabamento e o *design* constituem as principais atividades inovadoras na indústria, ou seja, a mais importante fonte de dinamismo tecnológico origina-se da inovação dos produtos, uma vez que as tecnologias de processo estão consolidadas e difundidas e as mudanças tecnológicas são incrementais.

A capacitação industrial determina a capacidade efetiva da operação produtiva, de forma que ela possa responder a demanda. Isso normalmente significa decidir como a operação deve reagir a flutuações na demanda, buscando atingir aos objetivos almejados. Assim, as decisões tomadas por gerentes da produção para planejar suas capacidades afetarão diversos aspectos de desempenho da empresa.

Com relação à propaganda, essa contribui para alcançar um maior público e trazer maior retorno financeiro. Quando um investimento em publicidade estimula a demanda de um produto, os custos fixos por unidade produzida são reduzidos. Deste modo, criando esta economia de

escala, há a criação de maiores lucros por unidade. Além disto, à medida que a propaganda favorece a ampliação da lealdade à marca, ela ajuda a reduzir a sensibilidade aos preços desta mesma marca, desenvolvendo inelasticidade da demanda. Assim, quando os consumidores tornam-se menos sensíveis aos preços, as empresas podem aumentá-los, aumentando suas margens de lucro.

A constante capacitação de todos os profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização é relevante para o sucesso dos planejamentos empresariais e de tecnologia da informação. A capacitação e a competência nas atividades de planejamento pressupõem o conhecimento para os recursos estratégicos para melhor qualidade do produto.

Além disso, as equipes capacitadas são capazes de tomar decisões de forma autônoma podendo ser usadas para compensar mudanças organizacionais. Assim, pessoas capacitadas geram grandes benefícios para a organização, motivando o aumento de qualidade e encorajando a inovação e a implementação de tecnologias no ambiente de trabalho. Nota-se, portanto, que um processo decisório eficaz requer uma combinação muito ampla de habilidades dentro da equipe, devendo essa ser bem treinada.

Conclusão

O fator de maior importância para a consolidação da marca é o reconhecimento da qualidade do produto frente à expansão de mercado. Assim, ao hierarquizar os fatores referentes à expansão mercado, constatando-se que o mais importante foi a inovação de produtos, estando a indústria moveleira altamente dependente do design do produto. Em segundo lugar, destaca-se a capacitação industrial, por ser uma variável limitante ao crescimento da empresa.

O investimento em propaganda e o treinamento de equipes de venda ocupam, conjuntamente, o terceiro lugar de importância. O treinamento contribui para a interação entre consumidores e vendedores; e a propaganda favorece a ampliação da lealdade à marca.

Em último lugar, estão a capacitação de pessoal e a inovação de tecnologia, o que não significa dizer que esses dois fatores devam ser esquecidos no processo.

Em relação à hierarquia relativa ao reconhecimento da qualidade do produto, tem-se que a capacitação de pessoal é fator mais importante para que esse objetivo seja atingindo, pois para um processo de decisão eficiente é necessária uma equipe bem treinada.

A inovação em tecnologia foi considerada o segundo fator mais importante, por ser necessária para que a empresa se adapte a um ambiente em

constante mutação, causando, assim, grande impacto tanto na produtividade, quanto na qualidade do produto. Em terceiro lugar, encontra-se a inovação de produtos, peça-chave na busca de vantagem competitiva, tanto no mercado interno como no externo. Em seguida, vem o investimento em propaganda; visando informar essa característica aos consumidores, tornando-a fator determinante na preferência desses pelos produtos da empresa.

Em penúltimo e último lugar, encontram-se, respectivamente, o treinamento da equipe de vendas e a capacitação industrial a qual embora não ocupe posição primordial na busca de consolidação da marca, afeta a liquidez e a rentabilidade da empresa.

Enfim, a hierarquização das ações da empresa contribuem para um melhor planejamento e para que as decisões sejam tomadas em nível de prioridade, podendo ser o modelo, aqui apresentado, considerado como ferramenta útil a ser utilizada pelos tomadores de decisão para auxiliá-los no processo decisório. Ressalta-se, no entanto, que cada caso é um caso, e o modelo não deve ser generalizado, pois o mesmo gera alternativas de acordo com o perfil do entrevistado. Entretanto, pode ser aplicado a empresas similares que possuem opiniões e recursos semelhantes.

Referências

- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: o homem.** São Paulo: Nobel, 2001.
- FATURETO, C.R.C. **Otimização sob critérios múltiplos: metodologias e uma aplicação para o planejamento agrícola.** Viçosa, MG: UFV, 1997. 145 f. Tese (Doutorado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 1997.
- NOGUEIRA, M. A. **Objetivos múltiplos em alternativas de diversificação para o pequeno agricultor familiar.** Viçosa, MG: UFV, 2002. 67 f. Tese (Mestrado em Economia Aplicada) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2002.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégia e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- RICCI, J. **Consolidação da marca é o diferencial das empresas de sucesso.** Disponível em: <http://www.carreiras.empregos.com.br>. Acesso em: 14 dez. 2006.
- SAATY, T.S. **Método de análise hierárquica.** São Paulo: McGraw-Hill/Makron Books, 1991.