

2022

**DANIELE CHRISTINE  
SCHIERHOLT**

**UM OCEANO AZUL PARA A REDLAR  
ROLANTE: O DESIGN DE UM NEGÓCIO  
EM UM NOVO MERCADO ESTRATÉGICO**



2022

**DANIELE CHRISTINE  
SCHIERHOLT**

**UM OCEANO AZUL PARA A REDLAR  
ROLANTE: O DESIGN DE UM NEGÓCIO  
EM UM NOVO MERCADO ESTRATÉGICO**

Dissertação apresentada ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management realizada sob a orientação científica da Doutora Filipa Isabel de Almeida Fernandes Vilaça, Professora Doutora do IADE.



Dedico este trabalho de pesquisa a todas as micro e pequenas empresas que tem a intenção de expandir, crescer e se desenvolver, para que consigam interpretar uma metodologia prática de trabalho e começar sua evolução.



## **Agradecimento**

Começo a agradecer à minha orientadora, Prof. Dra. Filipa Fernandes, por toda a confiança durante este processo de pesquisa. Agradeço à minha irmã Katia Schierholt pelo apoio incondicional e aos meus pais, Claudio e Mara Schierholt por permitirem que esta pesquisa acontecesse. À minha irmã Maria Schierholt por todo acaento, e aos colaboradores da Redlar Rolante que aceitaram fazer parte e contribuíram para a construção de um Oceano Azul para a empresa.



**Palavras Chave:** Business Design, Estratégia do Oceano Azul, Reposicionamento, Cultura de Inovação, Expansão de Negócio

**Resumo:** Esta pesquisa apresenta o estudo de caso da empresa Redlar Rolante que é uma loja de retalho no ramo de móveis e decoração, e que faz parte de uma rede de cooperação empresarial do estado do Rio Grande do Sul/Brasil, chamada Redlar. Esta pesquisa contou com a participação dos cargos de confiança da empresa: gerente comercial, gerente de logística, administrativo, e financeiro, bem como as duas gestoras da empresa e teve como base metodológica o livro A Estratégia do Oceano Azul dos professores Chan Kim e Mauborgne (2019). Seguindo as ferramentas desta metodologia, este trabalho de pesquisa se direcionou para a criação da Escola da Casa, um novo modelo de negócio focado na transmissão de conhecimento e instrução do público com a temática “casa”, tirando o foco da transação comercial de mobiliário. Ficou selecionado algumas temáticas necessárias como Personal Organizer para a cozinha e dormitórios, Chef de pratos caseiros para pequenas e grandes reuniões, limpeza e manutenção de móveis e equipamentos, jardinagem externa e jardins internos, ambientação e fluxo de casa, decoração de espaços, decoração de mesas celebrativas, organização e planejamento de casamento e construção de casas, entre outros serviços. As instalações da empresa também servirão de sala de aula para os cursos de Design de Interiores das Escolas Técnicas e Universidades da região, como forma de aulas práticas externas. Esta pesquisa foi o primeiro passo para a criação do Oceano Azul para a Redlar Rolante e com isso foram criados planos de ação a curto, médio e longo prazo denominados “desconstrução da loja de móveis”, “transição” e “Escola da Casa”, onde teremos a execução dos workshops e eventos a partir de janeiro de 2023. Com os resultados obtidos com este projeto piloto, esta pesquisa servirá de base para a criação do Projeto Redlar 2025, prazo máximo onde a implantação da Escola da Casa será realizada em todas as 33 lojas da rede de cooperação empresarial, atingindo o estado do Rio Grande do Sul/Brasil como um todo fisicamente, e a implantação do espaço online para buscar um alcance ainda maior, em proporção mundial.



**Key words:** Business Design, Blue Ocean Strategy, Repositioning, Culture of Innovation, Business Expansion

**Summary:** This research presents the case study of the company Redlar Rolante, which is a retail store in the furniture and decoration sector, and which is part of a network of business cooperation in the state of Rio Grande do Sul/Brazil, called Redlar. This research had the participation of the company's trusted positions: commercial manager, logistics, administrative, and financial manager, as well as the two company managers and was methodologically based on the book *The Blue Ocean Strategy* by professors Chan Kim and Mauborgne (2019). Following the tools of this methodology, this research work was directed towards the creation of Escola da Casa, a new business model focused on the transmission of knowledge and instruction to the public with the theme “home”, taking the focus off the commercial transaction of furniture. Some necessary topics were selected, such as Personal Organizer for the kitchen and bedrooms, Chef of homemade dishes for small and large meetings, cleaning and maintenance of furniture and equipment, outdoor gardening and indoor gardens, ambiance and home flow, decoration of spaces, decoration of celebratory tables, organization and planning of weddings and construction of houses, among other services. The company's facilities will also serve as a classroom for Interior Design courses at Technical Schools and Universities in the region, as a form of external practical classes. This research was the first step towards the creation of Blue Ocean for Redlar Rolante and with that short, medium and long term action plans were created called “deconstruction of the furniture store”, “transition” and “Escola da Casa”, where we will have the execution of workshops and events from January 2023. With the results obtained from this pilot project, this research will serve as a basis for the creation of the Redlar 2025 Project, the maximum period in which the implementation of Escola da Casa will be carried out in all the 33 stores of the business cooperation network, reaching the state of Rio Grande do Sul/Brazil as a whole physically, and the implementation of the online space to seek an even greater reach, on a global scale.

<b>Introdução</b>	13
<b>2 Revisão da Literatura</b>	14
2.1 Business Design	14
2.2 Posicionamento e Expansão de Negócio	15
2.3 Cultura da Inovação	18
<b>3 Metodologia</b>	20
3.1 Natureza do Método	20
3.1.1 Contexto da Abordagem	20
3.1.2 Abordagem da pesquisa	22
3.1.3 Natureza da Pesquisa	22
3.1.4 Procedimentos de Pesquisa	23
3.2 Processos de Coleta de Dados e Análise	23
3.2.1 Contextualização do momento vivido pela empresa e da pesquisa	24
3.2.2 Fronteiras do negócio	26
Template 1: 6 Fronteiras do Sucesso	28
3.2.3 Matriz de Avaliação de Valor	35
Template 2: Curva de Valor Redlar Rolante	37
Template 3: Curva de Valor Redlar Rolante VS Outras Empresas	38
3.2.4 Círculo de Não Clientes	39
Template 4: Não Clientes Redlar Rolante	42
3.2.5 Modelo das 4 Ações Blue Ocean Strategy	42
Template 5: Matriz 4 Ações Redlar Rolante	43
3.2.6 Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar	48
Template 6: Matriz Eliminar-Diminuir-Aumentar-Criar Redlar Rolante	51
3.2.7 Mensagem de Valor	51
Template 7: Logotipo Redlar	53
3.2.8 Visualização Estratégica	53
Template 8: Moodboard Redlar Rolante	55
<b>4 Plano de Ações Operacionais</b>	55
Template 9: Plano de Ações Redlar Rolante	58
<b>5. Impactos da Pandemia nos Negócios</b>	59
<b>6. Conclusão Redlar Rolante</b>	61
<b>7. Considerações Finais</b>	63
<b>Referências Bibliográficas</b>	65
<b>Referências Virtuais</b>	66

<b>Índice de Templates</b>	26
Template 1: 6 Fronteiras do Sucesso	28
Template 2: Curva de Valor Redlar Rolante	37
Template 3: Curva de Valor Redlar Rolante VS Outras Empresas	38
Template 4: Não Clientes Redlar Rolante	42
Template 5: Matriz 4 Ações Redlar Rolante	43
Template 6: Matriz Eliminar-Diminuir-Aumentar-Criar Redlar Rolante	51
Template 7: Logotipo Redlar	53
Template 8: Moodboard Redlar Rolante	55
Template 9: Plano de Ações Redlar Rolante	58

## **Introdução**

As transformações que uma crise mundial acarreta nas empresas são, muitas vezes, radicais, trazendo problemas para todos os setores da economia. A mudança para o mundo digital foi exigida pelos consumidores de forma intensiva e vista pelos empresários como a única forma viável de faturar ou de manter-se em contato com seus consumidores. Com isso, o varejo é um segmento de mercado que está em grandes transformações, onde as estratégias empresariais, as campanhas promocionais, as conexões criadas com seus públicos e seus produtos e serviços tendem a se adaptar a diferentes realidades constantemente. Com a crise, a baixa do faturamento obriga as empresas a reduzirem os custos e demissões por conta de uma única fonte de rendimentos, e para isso reajustes nos negócios. Infelizmente, alguns empresários não conseguem enxergar situações favoráveis para manter os negócios, menos ainda visualizam formas de desenvolvimento ou crescimento empresarial. A Estratégia do Oceano Azul é um conceito de negócios desenvolvido pelos professores sul-coreanos W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2019), que afirmam que a melhor forma de superar a concorrência é parar de tentar superá-la, buscando mercados ainda não explorados, chamados pelos autores do conceito de “oceano azul”. Os modelos analíticos e as ferramentas utilizados nesta pesquisa analisam um estudo de caso, apresentando a empresa Redlar Rolante que é um comércio no ramo mobiliário que pertence à uma rede de cooperação empresarial no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, e se estrutura nos 6 princípios do oceano azul: Reconstruir barreiras no mercado; Concentrar-se no panorama geral; Ir além da demanda existente; Formular a estratégia na sequência adequada; Superar os obstáculos organizacionais; e Orientar a execução estratégica para entender como criar um novo mercado sem perder a essência da empresa que já tem mais de 30 anos de reputação.

## **2 Revisão da Literatura**

### **2.1 Business Design**

É mais comum vermos o termo “design” associado à aparência estética de um produto ou a criação de novos produtos, porém o principal objetivo do design é facilitar a rotina e a usabilidade e promover o bem-estar na vida das pessoas. A partir disso, a área de gestão empresarial incluiu o design em sua estrutura, buscando inovação e reforço analítico. Design é uma poderosa ferramenta de diferenciação que as empresas podem usar para se destacar da concorrência. Há mais de 40 anos estudando os fenômenos do marketing, Philip Kotler (2017) defende a introdução do design na estrutura competitiva de uma empresa, por não ser mais suficiente uma gestão operacional. Trata-se de projetar soluções que ofereçam aos clientes os resultados de que precisam. Neste ambiente muito diferente, os líderes empresariais sabem que precisam de se adaptar.

Business Design ainda é uma área em desenvolvimento e pesquisas. David Schmidt, pesquisador da área, diz que os Designers de Negócios precisam entender que é cada vez mais necessário para a sobrevivência de um negócio ter uma mentalidade exploratória e criativa. Para gerar novas soluções, mais inovadoras, criativas e intuitivas, é necessário aplicar um pensamento divergente em suas ações (Schmidt, 2018). Ele continua afirmando que a criação de modelos de negócio sempre foi uma constante nos mercados mais emergentes, mas recentemente a criação de novas empresas teve uma nova urgência, tendo de ter modelos de negócios mais inovadores, repensando os modelos tradicionais (Schmidt, 2018). O Business Design fornece as ferramentas e os métodos para desenvolver e testar planos de negócios e as mudanças no mercado reduzem o tempo que os modelos de negócios antigos se mantêm viáveis.

Schmidt (2018) conceitua o Business Design dizendo que é, acima de tudo, uma nova abordagem sistemática. Se baseia em articulação de suposições, testes com protótipos, interação e aprendizado rápido. Considerando o Business Design como uma metodologia que pratica o desenvolvimento de produtos e serviços através do design (design thinking and doing), vinculada à pesquisa e análise do mercado, os gestores de negócios e designers de negócios têm à sua disposição tanto as ferramentas utilizadas em design como as ferramentas aplicadas em gestão e marketing.

Uma das principais metodologias dos Designers de Negócios é o conceito que Eric Ries (2019) popularizou como Lean Startup (compartilhar ideias com o método PDCA). Um

Designer de Negócios segue o ciclo iterativa de construção, medida, aprendizagem. Esta metodologia identifica suposições sobre a inovação e formula hipóteses, para posteriormente, identificar as suposições mais críticas e testá-las no mercado e com potenciais clientes. A construção de protótipos gera feedback e com isso, geram informações das reações dos clientes e elas se alimentam do próximo ciclo do próximo protótipo.

Outras ferramentas são utilizadas para o desenvolvimento de um negócio, dentro do estudo de business design. As análises de mercado são contempladas pela *análise SWOT*, a Análise Pestal, as 5 Forças de Porter e com elas conseguimos ter um olhar diferenciado ao ambiente competitivo que permite assim, analisar as variáveis que afetam cada empresa em particular. Durante este mestrado em Design Management, vimos que dentro das ferramentas de Business Design também encontramos a construção de uma *Persona Canvas*, determinando os públicos da empresa, um *Mapa de Empatia*, que analisa o comportamento do público em suas variadas sensações e percepções, *Journey Map* que é a representação, em fluxograma ou outro formato gráfico, da experiência do cliente quando ele ou ela interagem com a empresa, *Entrepreneur Self Portrait*, que analisa os gestores e cargos de confiança da empresa, *Business Model Canvas* e *Lean Business Model Canvas* que criam um mapa geral da empresa, e *Service Blueprint* analisando todos os pontos de contato do público com a empresa, prevendo os possíveis caminhos, divergências e problemas em seu processo. A *Análise da Cadeia de Valor* é o estudo da interação de uma organização com parceiros para produzir, comercializar, distribuir e oferecer suporte para as suas ofertas.

Schmidt (2018) afirma que o Business Design oferece uma perspectiva para que empreendedores e gestores pensem criativamente sobre seu modelo de negócio e o desenvolvam ainda mais. A abordagem sistemática permite testar a viabilidade de novas ideias com poucos recursos e essa competência crítica poderá decidir sobre o sucesso em um mercado em aceleração. Lembrando que o Business Design ainda é uma área de estudos e pesquisas em desenvolvimento e constante observação.

## **2.2 Posicionamento e Expansão de Negócio**

O posicionamento de marca está no centro da estratégia de marketing. Keller e Kotler (2019) afirmam que planejar a oferta da imagem da empresa para que ela ocupe um lugar valorizado na mente dos clientes é o que define o seu posicionamento. Assim como o próprio nome sugere, o posicionamento envolve entender qual é o espaço adequado na mente dos públicos ou segmento do mercado, para que eles pensem em um produto ou serviço da maneira

desejada. O posicionamento também define o significado da marca, como ela é única ou similar às marcas concorrentes e por que os consumidores devem preferi-la. Buzan e Griffiths (2017) afirmam que para isso, as empresas determinam sua posição na mente do consumidor levando em consideração as suas necessidades, as forças e as fraquezas da empresa e seus concorrentes.

Rocha e Ignacio (2017) argumentam que o posicionamento se baseia nas mudanças demográficas, na tecnologia, nos ciclos de marketing, nas tendências e nas lacunas de mercado, para encontrar novas maneiras de capturar a atenção do público, permitindo que as empresas transformem os obstáculos em oportunidades. Os autores continuam dizendo que esse reconhecimento da marca consiste na capacidade de gerar lembranças espontâneas da mesma. Vanzak (2021), entrou na Forbes 30 Under 30, e autor do livro *Crie Marcas com Alma*, afirma que a empresa sente o momento que deve fazer mudanças e a iniciativa deve estar alinhada às demandas de mercado. Ele entende que não há um tempo predeterminado para que essa mudança aconteça, e que os objetivos da empresa devem estar alinhados a isso, pretendendo novos clientes, gerar mais credibilidade e visibilidade para seu negócio. Embora o posicionamento de marca seja a mais popular das estratégias de branding, não significa que ela seja bem executada, mesmo entre empresários e gestores experientes. Em suma, o posicionamento de marca é uma estratégia de negócio, de gestão de marcas, que está relacionada à forma como a sua marca é identificada pelos públicos e segmentos de mercado.

Pode parecer complexo, mas Keller e Kotler (2019) conseguem resumir dizendo que de acordo com o posicionamento da marca, os consumidores podem avaliar um produto idêntico de forma diferente. O posicionamento de uma marca é, portanto, como ela se estabelece no mercado. Trabalhar no reposicionamento de uma marca é mudar a imagem que os consumidores têm dela. A essência da marca é sempre a mesma, e a empresa precisa ter em mente que a é um conceito intangível e imutável. Mas o posicionamento não precisa ser estático, deve seguir a essência e proposta de valor do negócio, mas é mais versátil e flexível.

Selvanayagam e Rangel (2015) dizem que com a construção de uma reputação em torno da marca em si, a empresa verá de forma facilitada a introdução de um novo produto/serviço/negócio no mercado, pois utilizará essa mesma reputação e reconhecimento para se valorizar junto do público. Para esses autores, extensão de marca é a estratégia que utiliza a marca atual da empresa para conquistar novos mercados. Considerando os fatores de sucesso de extensão de marca, a bibliografia consultada refere que o *grau de proximidade, similaridade e encaixe* entre a marca mãe e a categoria na qual a extensão se vai inserir, e a *qualidade e reputação da marca-mãe* juntos dos consumidores são premissas básicas de qualquer extensão de marca. Selvanayagam e Rangel (2015) complementam que além do fator

*força da marca mãe*, que influencia o sucesso de uma extensão de linha de marca, a experiência que um consumidor já tem com a empresa aumenta a sua disponibilidade para uma experiência/teste junto da extensão. No entanto, quando houver uma superação na qualidade esperada pelos consumidores com pouca experiência com a marca, haverá uma probabilidade maior deles se tornarem compradores e re-compradores da extensão.

De acordo com Vanzak (2021), o posicionamento é sensível ao contexto, e que, caso uma marca seja exportada para outro mercado, a sua imagem ficará enfraquecida e o consumidor poderá se confundir, mas ele apresenta como vantagens que uma empresa tem uma estratégia de extensão é o aumento das associações à marca. Uma extensão impulsiona a visibilidade da marca e os consumidores são capazes de ter percepções diferentes de marca em diferentes categorias de produto sem que sua relevância seja afetada. Chand (2015) diz que relevância de produto significa que a marca aparece na mente do consumidor como credível e valiosa, sendo que este consumidor não precisa ter qualquer tipo de contato com a marca anteriormente. Uma submarca pode servir como proteção para a marca mãe, quando houver algum tipo de risco para a marca, este tipo de extensão pode ser uma boa opção, diminuindo seus riscos.

Chand (2015) afirma que uma estratégia de expansão não deve ser para mercados diferentes, que não se relacionem com o mercado atual da empresa, pois esta estratégia pode levar a uma queda na confiança que o consumidor tem em relação à marca mãe. Há a necessidade de uma análise aprofundada de como a marca irá se comportar no novo mercado. Ele afirma também que a empresa não deve poupar em investimento na introdução do novo produto apesar de este estar sobre uma marca já estabelecida no mercado, pois um forte encaixe entre os mercados permite que a extensão faça muito mais sentido na mente do consumidor. No entanto, se houver uma desconexão entre os mercados, sendo percebido pelo consumidor como um erro, pode levar ao insucesso dessa expansão.

Como autoridades no assunto, por suas pesquisas, Keller e Kotler (2019) afirmam que seguindo alguns passos para esta mudança, será determinante para o sucesso do reposicionamento. O primeiro passo é *Analisar o Mercado*. Reunir informações sobre o cenário atual da sua empresa é determinante para o sucesso dessa estratégia de mudança, analisando os pontos fortes e fracos do negócio, o que os concorrentes andam fazendo, e qual é o posicionamento atual do negócio e por que ele não funciona mais. O segundo passo é a *Análise do Público*. É normal que de tempos em tempos suas formas de consumir, seus desejos, expectativas e causas vão se transformando influenciados por uma infinidade de fatores e o caminho é estar preparado para mudar junto.

O terceiro passo é *Reposicionar a Empresa ou sua Expansão*. O novo posicionamento da marca ou de sua expansão devem ser algo respirado por todos dentro da empresa. É preciso comunicar a equipe sobre isso, ajustar os processos necessários e estimular a mudança do mindset das pessoas que estão acostumadas com a antiga marca. Pode-se construir uma identidade visual e novas estratégias de comunicação e branding. Após reposicionar a empresa, é necessário comunicar essa mudança para os públicos. A escolha dos canais de comunicação mais adequados à empresa e a melhor forma de passar a mensagem desejada. No seguimento, o último passo é a mensuração dos resultados, comparando com as métricas de antes e depois da mudança de marca, conseguindo avaliar se essa movimentação está valendo a pena e também verificar pontos de atenção.

### **2.3 Cultura da Inovação**

A era digital abriu oportunidades sem precedentes para as empresas, mas também tornou a análise dos obstáculos e das ameaças cada vez mais imprescindíveis para permanecerem relevantes no mercado. Para Neto (2019), o sucesso no processo de adaptação às novas perspectivas não está relacionado exclusivamente à tecnologia, mas sim à forma como as pessoas lidam com a nova realidade nas organizações e seu apoio ou não para as mudanças. Assim como uma máquina que enferruja com o tempo e sem a devida manutenção, a cultura de uma empresa também sofre mudanças para que não se torne obsoleta e acabe estragando a organização como um todo. Neto (2019) ainda afirma que é a cultura organizacional que dá o tom unindo todo esse ecossistema e que é o jeito que ela utiliza para fazer as coisas acontecerem.

Neto (2019) nos explica que a cultura de uma empresa é formada pelo seu conjunto de crenças e valores, de artefatos, normas e pressupostos enraizados na empresa. Isso tem muito a ver com as pessoas que moldaram a empresa e as histórias que elas passaram para frente e que se a empresa fizer sempre tudo da mesma forma, é inevitável que ela sucumba, pois estará falhando ao deixar de se atualizar. Para que ocorra esse processo de mudança de cultura e inovações, segundo os autores, é preciso uma reflexão sobre todos os níveis do negócio: sobre stakeholders, dinâmica dos mercados e, sobretudo, o papel dos líderes nesse processo, liderando pelo exemplo, uma vez que as transformações não são sobre tecnologia, e sim sobre pessoas, conforme reforçam os autores.

Segundo Peter Drucker (2016) inovação é a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza e que outro fator fundamental é a busca incessante pela

inovação, pois as ideias raramente surgirão ao acaso. Drucker (2016) ainda afirma que a eficácia da inovação está ligada à sua simplicidade e concentração caso contrário poderia ser confusa ou simplesmente não funcionar, o que a tornaria inútil.

Em seu livro “DNA do Inovador”, Jeff Dyer et al. (2019), diz que o empreendedorismo inovador não é uma predisposição genética, é um esforço constante. A cultura organizacional está sempre relacionada às normas e aos valores da empresa, que moldam os comportamentos de seus funcionários. A cultura de inovação, por sua vez, é o tipo de cultura caracterizada pelos comportamentos inovadores de qualquer pessoa dentro da equipe. A cultura de inovação promove o desenvolvimento de novas ações criativas dentro da empresa. Quando se torna parte da essência da organização, é capaz de criar incentivos motivadores e positivos para os colaboradores e melhorar o posicionamento e os diferenciais da empresa.

Os autores citam que algumas características de uma cultura inovadora são o *incentivo à tomada de iniciativas e experimentação* pelos colaboradores com foco em melhoria e aprendizados contínuos, por meio de métodos de trabalho ágeis; a *hierarquia horizontalizada*, em que todos se sentem confortáveis a contribuir e compartilhar aprendizados; o *envolvimento de todos os colaboradores como agentes impulsionadores* de uma estratégia de inovação a longo prazo, clara e mensurável; e a *diversidade e segurança psicológica dos colaboradores*. A cultura de inovação deve ser uma filosofia permanente do negócio. Assim, tudo o que diz respeito à empresa deve ter como base a cultura de inovação, desde os processos, produtos e serviços, recursos humanos e financeiros, até o tratamento dado aos clientes e aos colaboradores. Cultura de inovação é uma cultura que promove a criatividade e apoia a geração de ideias vinda de todos os setores da empresa.

Dyer et al. (2019) continua a afirmar que a inovação é essencial para a sobrevivência de qualquer negócio, principalmente em um cenário cada vez mais competitivo e globalizado. A chave para transformar a inovação em um diferencial competitivo, efetivo e sustentável é agregar a cultura ao processo. Dentro de uma organização, o significado de cultura está diretamente relacionado aos comportamentos, crenças e hábitos que a empresa possui com a intenção de otimizar a criatividade dos seus colaboradores, o que resulta em processos de criação inovadores, novos produtos, e até métodos de planejamento que garantem a sustentabilidade da empresa. Praticar uma cultura de inovação ajuda a dinamizar e revitalizar o crescimento do negócio, melhorando a qualidade na produção e utilidade de produtos. A colaboração é uma das principais práticas. Adotar uma cultura colaborativa permite um relacionamento mais aberto entre os membros de uma organização.

Em também um artigo na Harvard Business Review em 2018, Jeffrey Dyer, Hal Gregersen e Clayton Christensen, que são professores de estratégia em Harvard e MIT, dizem que 89% das empresas têm baixos índices de inovação por terem uma cultura estagnada e voltada apenas para resultados. Eles também identificaram cinco tipos de capacidades ou habilidades que distinguem os executivos mais criativos: *associação*, ou a capacidade de conectar com sucesso questões, problemas ou ideias aparentemente não relacionadas de diferentes campos; *questionamento*, seguindo a linha de raciocínio de Peter Drucker que diz que o mais importante é saber quais são as perguntas certas, do que as respostas certas; *observação*, pois ao examinar fenômenos comuns, pode-se produzir ideias de negócios incomuns; *experimentação*, pois os empreendedores inovadores testam ativamente novas ideias, criando protótipos e lançando pilotos; e *networking*, e ter uma rede de indivíduos diversos oferece aos inovadores uma perspectiva radicalmente diferente.

Outro foco importante é promover a criatividade e a iniciativa, ainda segundo Dyer et al. (2019). Seja através do uso de ferramentas de colaboração digital ou de iniciativas que facilitem o surgimento de novas ideias, uma cultura de inovação adequada possibilita a gestão de competências, de aspectos comportamentais, ambientes, processos, recursos e estratégias que agregam na cultura da empresa. A cultura da inovação só persevera em um contexto propício para o seu desenvolvimento, e desenvolver uma cultura de inovação não é simples, mas é fundamental, pois existem culturas empresariais pré existentes, percepções de mercado, além de outros obstáculos que impedem que essa cultura possa crescer.

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Natureza do Método**

##### **3.1.1 Contexto da Abordagem**

Com a crescente competição do mercado e a entrada de grandes empresas no mercado varejista de móveis, alguns empresários do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, decidiram unir-se buscando a sua sobrevivência na atividade comercial, criando uma cultura associativa entre as empresas que desejavam a união, mas que não gostariam de perder sua autonomia legal, gerando o embrião que viria a ser a Redlar.

Este novo formato organizacional despertou o interesse e atenção do Governo do Rio Grande do Sul e do SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, pelo fato de que a associação de pequenas empresas fortalece os integrantes na medida em que

dá poder de barganha a eles, pois com as compras em conjunto, conseguem dos fornecedores condições de pagamento e entregas facilitadas, ampliando o mix de produtos, facilitando, também, as soluções de problemas em comum e a concorrência com grandes grupos, visualizando uma melhora nos resultados econômicos.

Sob essa perspectiva, em 2004, iniciou-se na Universidade FEEVALE, em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil, a criação de uma rede de lojas de móveis, envolvendo cidades do Vale dos Sinos, Caí e Paranhana, totalizando 22 lojas participantes, originando-se a Associação Sul de Móveis e Eletrodomésticos. Em 2005, os integrantes dessa rede decidiram unir-se a uma rede de lojas de móveis que estava sendo criada com o apoio da Universidade PUC/RS totalizando, então, 46 lojas, e formando a Redlar, e assim uma nova marca passa a figurar no varejo gaúcho, disputando a preferência dos consumidores de móveis com outras marcas como, por exemplo, Casas Bahia, Colombo, Magazine Luiza e etc.

Desde então, a Redlar se apresenta como uma rede de cooperação empresarial de varejistas que se uniram para comprar o melhor da indústria moveleira e vender melhor para o consumidor. Com a política de buscar sempre o melhor para o cliente, tanto em móveis planejados quanto em móveis prontos, a Redlar vem se destacando no mercado gaúcho e, sendo uma referência em redes de cooperação no mercado nacional. Um dos objetivos da Redlar é tornar as lojas participantes mais competitivas no mercado, tendo como seu negócio o conforto e a satisfação do cliente. Em novembro de 2010, a Redlar ganhou o Prêmio Marcas & Líderes como a marca mais lembrada na categoria Loja de Móveis e Decoração, realizado pelo Diário de Canoas.

Em 2022, a Redlar é composta por 33 associados nas regiões Metropolitana, Litoral, Vale do Rio Taquari, Vale do Paranhana e Vale do Rio Caí. A *Móveis Katiele*, case deste trabalho de pesquisa, é uma micro empresa na cidade de Rolante, Rio Grande do Sul, no Brasil. Iniciou seus trabalhos em 1990 com produção de mobiliário para dormitório em madeira de pinus e eucalipto, e logo já incluiu em seu catálogo de produtos, estantes de TV e balcões de cozinha. Com o passar do tempo, a empresa se adaptou às necessidades de seus clientes, incluindo uma vasta carta de produtos, trocando de endereço e ampliando suas instalações. Porém, ao longo dos anos, a empresa passou por diversas crises e precisou se reinventar, e os gestores foram obrigados a procurar novos conhecimentos sobre gestão e vendas para conseguir estruturar financeiramente a empresa. Em 2005 a empresa passou a integrar a Redlar, se tornando a *Redlar Rolante*, e foi chamada desta forma ao longo da pesquisa.

O ambiente empresarial atual é marcado pela intensa e rápida mudança do cenário sociopolítico, econômico e tecnológico, este se torna no principal desafio a ser superado pelas

organizações, sendo o mais importante para as organizações, os mecanismos e as estratégias buscam melhorar os processos e na gestão, a concorrência resultante da globalização eliminou fronteiras geográficas e impulsionou a disponibilidade tecnológica, obriga as empresas a reformular suas estratégias, com o propósito de garantir uma sustentabilidade.

Com isso percebeu-se que o trabalho exclusivo de comercialização de móveis já não supre as intenções da empresa, entendendo assim a necessidade de expandir o negócio, oferecendo outros tipos de produtos ou serviços para a comunidade, a fim de ganhar novos mercados. A empresa tem como seu propósito ser “a casa da sua família” e isso abre a possibilidade de ser oferecido qualquer serviço vinculado à temática casa. Esta pesquisa analisa qual é a melhor forma de expansão para esta empresa e através de uma metodologia detalhada, descobrir um novo mercado em um oceano azul e enquadrar essa expansão de forma a não perder a essência do negócio construída ao longo dos seus mais de 30 anos de história.

### **3.1.2 Abordagem da pesquisa**

Para identificar qual é o real mercado onde a empresa do estudo de caso Redlar Rolante está inserida será utilizado o método de pesquisa qualitativa que se baseia em fenômenos únicos e inseparáveis de seu contexto. Gonçalves (2021) diz que para a produção de conhecimento onde encontramos elementos multidisciplinares, a investigação qualitativa se faz a melhor abordagem de pesquisa, pois a obtenção de dados é o recurso fundamental para uma análise mais científica.

### **3.1.3 Natureza da Pesquisa**

Para atravessar o mercado que contém muita concorrência e buscar uma diferenciação que engaje o público através da inovação e criação de valor, a pesquisa aplicada é normalmente utilizada para desenvolver soluções práticas para a sociedade que se destina. Segundo Gil (2019), a pesquisa aplicada tem como principal objetivo a geração de conhecimento para aplicação prática e imediata, na direção de uma solução de problemas específicos definidos pelo pesquisador, que pode ou não envolver os interesses locais ou regionais. Este tipo de pesquisa contribui para fins práticos, visando exclusivamente uma solução para os problemas encontrados na realidade do meio estudado.

Com um caráter exploratório, que busca explorar e conhecer uma área de conhecimento ainda pouco estudada, esta pesquisa busca compreender a melhor forma de expandir uma micro e pequena empresa, e sugere que as metodologias de expansão normalmente utilizadas em grandes companhias ou grandes redes de lojas não são compatíveis para a realidade das

pequenas empresas. Gil (2019) diz que para proporcionar uma maior familiaridade com o problema encontrado, as pesquisas exploratórias têm como objetivo torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses referentes ao mesmo. Com isso, pode-se afirmar que as pesquisas exploratórias têm como objetivo o aprimoramento das informações ou a descoberta de novas.

### **3.1.4 Procedimentos de Pesquisa**

Esta pesquisa será um projeto piloto para as demais lojas da rede. A Redlar conta com 33 lojas que têm o potencial de criar seus próprios oceanos azuis, porém como uma rede de cooperação empresarial, o conceito de unidade, de conjunto e de trabalho coletivo são fortes. A rede realiza anualmente uma avaliação de todas as lojas, em gestão administrativa, comercial, comunicação, financeiro, e comportamental. A Redlar Rolante está sendo usada como pioneira nesta pesquisa pois dentro das lojas da rede é a mais avançada em gestão e comprometimento e se destaca em ambição, agilidade nas atividades e pró atividade, e também é a empresa que tem mais condições financeiras para tais mudanças. Incluo na motivação desta seleção o fato da empresa Redlar Rolante pertencer à família da pesquisadora, e com isso houve uma abertura e uma disponibilidade maior para ser o estudo de caso, com um acesso maior à todas as informações e dados necessários. Por este motivo, nesta pesquisa, não será tratado do contexto de rede de cooperação empresarial, e sim da loja Redlar Rolante. Após a implementação do oceano azul para a Redlar Rolante, este estudo ampliará para as demais lojas realizarem as alterações necessárias para criar um único oceano azul para a rede.

Pela representatividade deste tema, o propósito de analisar um estudo de caso nesta pesquisa se dá pela comprovação e validação dos métodos utilizados e aplicação de mudanças no contexto micro empresarial, bem como estudar seus impactos, chegando a uma solução para um problema da Redlar Rolante. Gil (2019) fundamenta o estudo de caso como o estudo de um ou mais aspectos de forma aprofundada, permitindo obter informações mais detalhadas. Os resultados previstos para esta pesquisa, poderão ser aplicados em outras micro e pequenas empresas, além da rede de cooperação empresarial, que tenham estrutura semelhante ao estudo de caso e que queiram expandir de alguma forma.

### **3.2 Processos de Coleta de Dados e Análise**

Toda metodologia utilizada nesta pesquisa se baseia no conceito que foi apresentado pelos professores sul-coreanos W. Chan Kim e Renée Mauborgne no livro homônimo A Estratégia do Oceano Azul, publicado originalmente em 2004 e atualizado em uma versão

estendida em 2019. Segundo a teoria do oceano azul, os mercados ditos como consolidados tendem a ficar saturados com tantas opções expostas, causando prejuízos e estagnação entre as empresas que se mantêm dentro do mesmo espaço ao longo do tempo. Os autores dizem que para isso é necessário criar negócios inéditos e desenvolver demandas que a concorrência não identificou.

Eles continuam afirmando que a inovação pode estar em um novo ponto de vista sobre um mercado tradicional, e que não é necessário a criação de produtos visionários ou novas tecnologias. Para Chan Kim e Mauborge (2019) esta estratégia do Oceano Azul permite que os gestores identifiquem quais são os riscos que irão correr ao se lançarem em um novo mercado, conseguindo assim neutralizar eles. Esta pesquisa tenta entender como será possível, para a Redlar Rolante, unir diferenciação com o baixo custo, criando um mercado inexplorado, através de uma estratégia baseada em dados e fatos concretos, separando este processo em diferentes etapas.

### **3.2.1 Contextualização do momento vivido pela empresa e da pesquisa**

A primeira fase desta metodologia fundamenta-se na análise da participação no mercado e da atratividade que a empresa deve ter, com base em princípios de valor e inovação, com a pretensão de entender como as pessoas envolvidas na gestão da empresa enxergam o negócio, os concorrentes, os clientes e o setor. A importância dessa dinâmica para a empresa se dá pela visualização do cenário geral para os envolvidos. É o primeiro passo para a construção de uma nova mentalidade de negócio. Começar identificando suas principais empresas concorrentes ou ofertas de produtos / serviços e escolhendo as pessoas que irão participar do processo. Esta primeira etapa é a consciencialização visual, identificando quais ofertas são disponibilizadas ao mercado, onde o negócio é analisado em comparação com os concorrentes diretos, para detectar quais os pontos de melhoria e atitudes que não se devem reproduzir.

Para esta comparação com os demais concorrentes foi realizado uma Focus Group por vídeo chamada com a seleção de gerentes e gestores da empresa: Mara Denise Franck Schierholt e Katia Marilize Schierholt, gestoras da empresa, Luciana Augusta Bauer, gerente comercial da empresa, Nara Weide, administrativo e Crissiane Woltz, financeiro da empresa, e Lucas Silva, gerente de logística da empresa. Dividido em três equipes, gerente comercial (Luciana) e logística (Lucas) para a equipe 1 e gerente financeiro (Crissiane) e administrativo (Nara) para a equipe 2, gestoras (Mara e Katia) na equipe 3, com a intenção de conseguir três pontos de vistas diferentes dos pontos a serem analisados, buscando entender a compreensão

deles do negócio, sem a influência dos demais campos da empresa. Esta primeira reunião ocorreu às 8h 30min da manhã do dia 4 de fevereiro através do Google Meet.

Para contextualizar e apresentar a pesquisa para os envolvidos, foi realizado no primeiro momento da vídeo chamada uma explicação da motivação, hipóteses e objetivos da pesquisa. Após isto, a pesquisadora questionou quais eram as dores da empresa, vista pelos gerentes, o que estava acontecendo, e quais eram os atuais comportamentos dos consumidores. A gerente comercial, Luciana decidiu falar em nome do grupo e relatou que os clientes cada vez mais buscam produtos de qualidade maior, porém com a conjuntura econômica atual do país, devido à pandemia do Covid19, os custos dos produtos em geral aumentaram exponencialmente, e com isso os clientes não conseguem pagar pela qualidade que desejam. Com isso a empresa acaba por perder espaço de mercado em produtos individuais pequenos, como poltronas ou tapetes para a internet, que oferecem preços menores. Ela continua afirmando que este comportamento de compra online despertou durante a pandemia, onde os clientes precisaram ficar em casa, isolados, e perderam o medo dos problemas de compras online que antes havia, como a não entrega do produto, prazo longo de entrega, não confiar que o produto seja realmente aquele, ou o pagamento e disponibilidade de dados pessoais online. A alta dos preços e impostos no Brasil, segundo a Luciana, chegaram a 40% em alguns produtos, fazendo com que o cliente perca o poder aquisitivo que antes tinha.

Outro ponto que este aumento dos preços interferiu no faturamento da empresa foi o fator de quantidade de produtos vendidos. Luciana relata que era costumeiro o cliente comprar o estofado, o tapete, uma poltrona e outros móveis complementares para o ambiente completo da sala de estar, por exemplo. Hoje ele compra somente uma peça por vez, ou seja, somente o estofado, e após pagar, pensa em comprar os demais complementos. Não conseguir agregar itens diferentes na mesma nota fiscal afeta diretamente o ticket médio de venda da loja.

A loja tem a prática de facilitar o pagamento do cliente, dividindo o valor da compra em até 15x. Isso faz com que o cliente crie uma frequência mensal de visita na loja, ampliando a visibilidade e o desejo do cliente para outros produtos ao longo deste período, gerando novas vendas. Luciana afirma que esta realidade também foi alterada com a pandemia, pois os clientes não poderiam mais sair de casa para realizar os pagamentos, e acabavam por fazer PIX, que é uma transferência bancária rápida semelhante ao MB Way em Portugal, para quitar suas dívidas. A baixa de fluxo de pessoas mensalmente na loja é uma das grandes preocupações da gerente comercial, que afirma que como a loja trabalha com um produto de valor agregado maior, esta não pode ser considerada compras de impulso, pois o cliente pode demorar até um

ano para decidir pela efetivação da compra, e se ele acaba por não ir na loja mensalmente, a empresa não consegue gerar o encantamento necessário para que ele efetue a próxima compra.

Com este longo relato, foi realizada a explicação das 6 Fronteiras do Negócio que Chan Kim e Mauborgne (2019) listaram como essenciais para esta avaliação de “onde a empresa se encontra”. Após ser passada esta atividade para as equipes, a pesquisadora explicou a respeito dos próximos passos da pesquisa, e encerrou esta primeira reunião. A gestora Katia Schierholt questionou a respeito de todos os colaboradores da empresa fazerem parte desta pesquisa e das demais reuniões, considerando ser de extrema importância a opinião deles, que são quem lida diretamente e diariamente com o público. Visto que nesta metodologia não há qualquer abertura para que todos da empresa se envolvam com a pesquisa, considerando esta uma metodologia para expansão de grandes empresas, a pesquisadora ficou de ponderar sobre a questão, uma vez que a comunidade rolantense tem um envolvimento grande com todos os membros. Foi criado um grupo no WhatsApp para que eles possam tirar qualquer dúvida ao longo das análises, e a pesquisadora gravou vídeos explicativos a respeito de cada fronteira para maiores esclarecimentos.

### **3.2.2 Fronteiras do negócio**

A Primeira Fronteira trata dos produtos e serviços alternativos ao da empresa. Esta fronteira busca analisar quais são as outras possibilidades que o cliente tem de investir seu dinheiro, que não na empresa. Analisando isso, conseguimos perceber quais são as expectativas dos consumidores com os produtos e serviços prestados, e quais são os benefícios percebidos com eles. A Segunda Fronteira busca realizar uma Matriz estratégica do Setor, analisando quais são as empresas e as ofertas estratégicas do mercado já aplicadas e por que os clientes escolhem tais empresas e as definem como sofisticadas ou não. Entendendo como o mercado trabalha, como ele se comporta e conversa com o consumidor, conseguimos compreender quais são as lacunas existentes ainda dentro do próprio setor.

A Terceira Fronteira é a definição da cadeia de compradores da empresa, listando quem são os clientes diretos e indiretos, que são os não clientes, os ex- clientes e porque são ex- clientes, e busca saber quem são os potenciais clientes, caso mudássemos algumas estratégias da empresa. A Quarta Fronteira busca saber quais são os serviços complementares ao nosso setor. Analisando o antes, durante e depois da utilização dos produtos ou serviços da empresa, conseguimos encontrar quais são as dores dos clientes, e com isso buscar novas parcerias para a empresa através de serviços complementares, satisfazendo a cadeia de compradores da empresa. Para analisar a Quinta Fronteira é necessário avaliar quais são os apelos utilizados

pela empresa e pela concorrência, se eles são considerados apelos funcionais ou apelos emocionais e em quais momentos da jornada do cliente na empresa é utilizado um ou outro tipo de apelo. A última fronteira é a Sexta Fronteira que analisa quais são as tendências de mercado e comportamento do consumidor, para com isso conseguir projetar um plano estratégico para o futuro, prevendo os possíveis novos comportamentos de mercado.

Foi dado um prazo para a entrega deste relatório. Com o intuito de entender cada parte da empresa individualmente e perceber o olhar de cada um a respeito dos pontos a serem apresentados, cada equipe fez seu próprio relatório. Na segunda reunião, que ocorreu às 17h, horário do Brasil, e 20h, horário de Portugal, do dia 15 de fevereiro de 2022, e houve uma avaliação dos relatórios gerados, e esteve presentes as gestoras Mara Schierholt e Katia Schierholt, os gerentes Lucas Silva e Luciana Bauer, e a financeiro Crissiane Woltz representando também a sua dupla de trabalho, a administrativo Nara Weide que está de férias. Em uma abordagem inicial, foi questionado como foi o processo de avaliação de cada fronteira durante os 10 dias que ocorreram. Foi questionado as dificuldades e pontos que consideraram interessantes e qual foi o sentimento deles ao avaliar as 6 fronteiras. Foi observada a forte autocrítica que os gestores e gerentes têm a respeito de realizar uma avaliação da empresa onde trabalham e de seus processos e mercados. A dúvida do que é certo e errado nas avaliações ou do que era esperado ou não ser avaliado surgiu como apontamentos fortes. O template abaixo nos mostra o resumo das fronteiras analisadas:



miro

Template 1: 6 Fronteiras do Sucesso

Ao iniciar o debate de cada fronteira avaliada pela primeira fronteira referente aos serviços substitutos e alternativos ao da empresa, percebeu-se que o debate não seguiria a ordem específica das fronteiras de mercado proposta pelos autores, devido a conexão gerada entre elas, os assuntos foram se interligando de maneira genuína. Considerando os mercados substitutos ao da empresa, a gerente comercial Luciana Bauer citou a grande divisão do mercado referente aos mobiliários a medida, concorrente fortíssimo dos nossos projetos planejados, mencionando as diferenças e semelhanças dos dois produtos quanto ao valor final, qualidade de materiais e capacidade de personalização que o sob medida tem um custo benefício maior para o cliente do que os produtos oferecidos pela empresa. Outro ponto citado por ela foi a questão de alternativas de crédito que as demais empresas do mercado oferecem ao consumidor, presencialmente em seus pontos de venda quando em e-commerces de venda online.

Para este mercado alternativo online, que atualmente a loja Redlar Rolante não oferece, Luciana alerta que “por questão de prioridades e valores pessoais, alguns bens materiais proporcionam ao consumidor final uma satisfação momentânea, contrapondo nossos serviços e produtos que proporcionam experiências e momentos especiais a longo prazo.” (Luciana

Bauer, gerente comercial Redlar Rolante,2022). Todos concordaram que uma opção para a empresa poderá ser a implantação dos produtos oferecidos em Marketplaces online já consolidados no mercado, como as Lojas Americanas, o Mercado Livre ou o Magazine Luiza, por exemplo, e que há também a opção de criar um e-commerce particular da empresa, desconsiderando a rede de cooperação a qual faz parte, mediante avaliação de custos.

Considerando os benefícios gerados pelos produtos e serviços oferecidos atualmente na empresa, as três equipes debateram sobre os mercados substitutos e alternativos existentes. A proposta da Redlar Rolante é gerar conforto e comodidade ao consumidor através da oferta de produtos e serviços de mobiliário para a casa. Foi apontado que o mercado de lazer e bem estar é o grande responsável por proporcionar estes mesmos sentimentos ao consumidor. A crescente alta de piscinas, jardinagem e ambientação de áreas externas é a prova disso, alinhado com a preocupação com a criação de um espaço adequado para os animais de estimação. A importância dada atualmente aos momentos de lazer, segundo a gerente comercial, é devido ao confinamento gerado pela Pandemia do Covid19, pois a cidade de Rolante, onde a empresa está situada, é uma região de moradias com grandes jardins, sem prédios de apartamentos, ou seja, quase 100% das pessoas que residem na cidade tem uma grande área externa em suas casas. Foi salientado que inicialmente a reclusão da pandemia foi um fator decisivo para a compra de novos móveis para a casa, e para o faturamento da empresa ter se mantido estável. Porém ao longo dos meses, houve uma mudança no comportamento dos consumidores, buscando este conforto para algo mais pessoal do que para a casa, ampliando assim as compras de ar condicionados, eletrônicos gourmet para a cozinha, retirando o poder aquisitivo do cliente de mercado.

Foi acordado entre todos os envolvidos que os mercados alternativos estão totalmente conectados às tendências atuais analisadas na Sexta Fronteira. Foram considerados como fortes opções a questão sustentável, com os produtos de Do It Yourself, como sofás de paletes de madeira, ou mesas e consoles de máquinas antigas de costura, retirando a intenção do consumidor em adquirir um produto novo. O mercado de aluguel é outra opção à aquisição de produtos, e a gestora Katia Schierholt salientou que atualmente há uma tendência do “descartável” onde a necessidade de pertencimento e de poder sobre as coisas está cada vez menor. Com isso, percebeu-se uma queda na valorização de uma cozinha planejada, por exemplo, pois com os pedidos de comida por aplicativos de entrega, cada vez mais a cozinha se torna um ambiente obsoleto dentro da casa. Ela continua citando que o consumidor que valoriza este ambiente, pode investir em equipamentos atualizados, como batedeiras planetárias ou as cafeteiras que necessitam de cápsulas constantes.

Luciana atenta ao fato de que ainda existem os casais com a preocupação de casar e ter uma casa mobiliada, mas segundo ela, o público mais jovem está dando mais importância para viagens, fazer festas ou ter momentos de diversão com os amigos, pois eles já têm a garantia de uma casa, por ainda estarem morando com os pais, não vendo a necessidade de uma casa própria pelos custos gerados por ela. Visto isso, há uma tendência maior na preocupação com a automação da casa do que propriamente o mobiliário. Com os eletrônicos sendo atualizados cada vez mais rapidamente, o valor investido neste mercado é cada vez maior, devido a troca constante de equipamentos, retirando novamente o poder aquisitivo do cliente de mercado.

Outro ponto relevante que vai ao encontro do conforto e comodidade do consumidor é a importância que se dá ao ego e a aprovação social. Crissiane comenta que este mercado consome muito do financeiro do consumidor. Centros de estética, pequenas intervenções cirúrgicas, roupas, acessórios e maquiagens que podem ser mostrados pela tela de um telefone ao realizar uma video chamada, tem se destacado na análise. O exibicionismo é uma grande tendência de mercado, ampliado pela pandemia. A pesquisadora questionou as três equipes se este apelo poderia ser uma solução para alavancar o faturamento da empresa, visto que poderá trabalhar o ego dos clientes com os produtos e serviços oferecidos. A gestora Mara Schierholt comentou que todos estes mercados alternativos trabalham com o ego, pois se a pessoa deseja ter um eletrônico melhor, ou uma automação em casa, até mesmo que estão construindo seu próprio móvel, o motivo principal é para mostrar para os familiares e amigos que tem, que são ou que podem, e não necessariamente pela sua usabilidade.

Olhando para dentro do setor, analisando a Segunda Fronteira, os grupos estratégicos trabalham fortemente na comunicação em massa, como um bombardeio de informações, condições e prazos de pagamento, como o preço por parcela sendo atraente para o consumidor e “ cabe no bolso” do cliente. Com isso, esses grupos conseguem ter um ticket médio maior, adicionando mais produtos à venda, que é um ponto fraco da Redlar Rolante. As gestoras da empresa, Mara e Katia, realizaram uma análise comparativa nesta fronteira, em quais momentos os consumidores ganham a venda e em quais momentos eles não tem tanta força de mercado. Isso gerou uma discussão válida que encaminhou a conversa para a valorização de um atendimento mais personalizado com o consumidor, ou seja, um atendimento único para cada cliente, o tornando algo pessoal. Ficou claro que com o avanço da internet, os clientes já estão chegando nos pontos de venda com todas as informações e imagens dos produtos, sabendo exatamente o que querem e necessitam, e que o Pinterest é em grande parte o responsável por isso, mas que para que haja a conversão desta venda, é necessário que o

vendedor esteja treinado e habilitado para apresentar os benefícios que a loja Redlar Rolante tem perante outra loja.

As gestoras afirmam a preocupação de não gerar um desconforto para os vendedores em oferecer o mesmo produtos que os concorrentes têm em seus pontos de venda para os consumidores. Este atrito é completamente desnecessário e invalida qualquer argumento de venda que o vendedor possa ter. A busca por produtos diferenciados já é uma das diretrizes da empresa. O gerente de logística, Lucas, lembrou que por mais que a loja tenha uma reputação boa na comunidade, que entrega os móveis com um serviço de qualidade, e deixar pronto e limpo na casa do cliente sem ele ter qualquer tipo de preocupação, o que a sua equipe escuta muito dos clientes é a fama de ser uma loja cara, principalmente pelo consumidor não enxergar todo o processo de venda da empresa, percebendo somente o preço que paga pelo produto. Este estigma vem em uma crescente na comunidade, principalmente pela loja não ter condições de oferecer prazos longos o suficiente de pagamentos, segundo a gerente comercial.

Lucas ainda continua dizendo que a loja deixa de passar todas as informações referentes aos serviços e produtos para o cliente, e que esta falta de informação faz com que o cliente olhe somente para o valor do produto, o considerando mais caro que o da concorrência e acaba por nem se quer ir na loja orçar os produtos. Luciana afirma que estas informações são passadas para todos os clientes que entram na loja, mas que a empresa peca em não atrair o cliente com estas vantagens. Lucas citou todos os atrativos que a Redlar Rolante tem, como a entrega e montagem gratuitas, e que outro atrativo da empresa é a assistência garantida, mas que as pessoas não olham para a Redlar Rolante como primeira alternativa de compra, pensando que outras lojas acabam por ser mais baratas. Ele ainda afirma que os clientes acabam por não fazer as contas do valor final que paga pelo móvel na concorrência e que este valor acaba por ser mais caro que o da Redlar e que a empresa tem produtos para todos os públicos.

Quando começou a ser discutida esta questão de carteira de clientes, não clientes, ex clientes e potenciais clientes, a gestora Katia Schierholt informa que a rede de cooperação empresarial que a loja faz parte desde 2005 fez recentemente uma pesquisa com clientes e gerentes das 33 lojas para definir a Persona e um Mapa de Empatia para a rede. Considerando isso, podemos ver que a Persona Redlar se chama Maria, tem 40 anos, é casada e mãe de dois filhos. Acorda cedo e antes de ir trabalhar, faz o café da manhã dos filhos e os leva para a escola. Zela por produtos de qualidade e funcionalidade para proteger sua família. Quer se sentir única e valorizada pela loja e ama assistir novelas, escutar músicas românticas e acredita em tudo o que falam para ela, sem se perguntar se pode ser uma notícia mentirosa. Gosta de ficar em casa e reúne os amigos para uma boa conversa, e gosta de receber os familiares para

os almoços de domingo. A casa é fundamental em seu estilo de vida, pois é o centro de sua vida social. Logo, ela precisa de ajuda para deixar a casa mais confortável e funcional.

Com essas ferramentas, definiram também as dores e as oportunidades, bem como os medos e esperanças para o futuro de “Maria”. Dentro das dores está o medo de não ter um serviço completo com entrega e montagem, medo da equipe de entrega estragar sua casa, e do não cumprimento do prazo estabelecido, e também de ter problemas com crédito, entre outros. As oportunidades vistas pela “Maria” estão em uma loja preocupada com a saúde dela e de sua família, em se tratando de pandemia de Covid 19. Ela gostaria de ter opções para personalização do seu pedido, em cores, texturas e tecidos, e também a consultoria no atendimento mais personalizado com a preocupação de funcionalidade e ambientação do produto novo na sua casa. Os pontos negativos citados por “Maria” está que sua renda está comprometida com a sua família, e por isso nem sempre terá dinheiro suficiente para investir em móveis novos e com a qualidade que ela gosta, por isso ela sempre irá forçar o vendedor a dar mais descontos e quer prazos de entrega menores. Embora seja ela quem decida pelas compras da casa, ela precisa do aval do marido para se sentir segura. Como pontos positivos, ela garante que honra seus compromissos financeiros e gosta muito de conversar, por ser muito comunicativa, por isso está sempre atenta aos lançamentos e novidades do mercado. Ela é uma pessoa muito solidária e envolvida com a comunidade, e quando gosta de algo, não se priva e sempre compartilha com seus conhecidos de suas compras.

A gestora Mara Schierholt atentou para o estigma de que quem não compra na loja está comprando na concorrência. Esse pré conceito deve ser quebrado pelo fato da empresa trabalhar com produtos de qualidade que duram anos, diferentemente da concorrência que vende algo mais barato, e que o cliente deverá trocar a cada dois anos. Quando o cliente compra um dormitório, um estofado ou uma cozinha na Redlar Rolante, ele ficará fora do mercado para este produto por pelo menos 15 anos, e terá o seu crédito indisponível por pelo menos 1 ano, devido ao prazo longo de pagamento, segundo Mara. Segundo ela, este cliente troca regularmente a “perfumaria da casa” que são os acessórios como tapetes, almofadas, decoração e outros móveis pequenos e auxiliares. Portanto deve-se pensar em alternativas para que este cliente se mantenha fiel, mas principalmente buscar novos clientes.

A gerente comercial Luciana citou a sua primeira experiência na loja, quando entrou como vendedora. Ela lembrou que os demais vendedores já tinham sua carteira de clientes fiéis, então ela precisou procurar outros clientes para que conseguisse atingir suas metas. Isso é o que deve ser feito regularmente, atentando à geografia do faturamento da loja, identificando os bairros que tem vendas menores, como potenciais clientes. Luciana acredita que os encartes

promocionais físicos que podem ser elaborados e distribuídos pela loja, onde estão os produtos com descontos ou prazos de pagamentos maiores, podem fazer a diferença em uma cidade pequena de interior, como uma forma de entrar na casa do cliente, sem esperar que ele vá até a loja. Ela continua dizendo que esta é uma ferramenta forte de trabalho, para conseguir mostrar para o cliente o que podemos oferecer.

Mara citou o ditado popular brasileiro de “quem não é visto, não é lembrado”. E isso serve também para os potenciais clientes com renda alta. Este tipo de público gosta e deve ser tratado de forma diferenciada. Luciana comentou que este cliente confia muito na opinião de profissionais como arquitetos e designers e que gosta de experimentar o produto antes de comprar, em exemplo de estofados. Mara afirma que para conquistarmos este público, devemos trabalhar para atingir os profissionais destas áreas e os transformar em parceiros, pois a loja não tem espaço suficiente para ter o produto em exposição, então necessitará da confiança dos arquitetos para convencer o público de alta renda.

Com isso, percebeu-se que os apelos emocionais analisados na Quinta Fronteira fazem muito sentido no atendimento, como argumento de venda. O cliente busca o conhecimento sobre os produtos antes de chegar na loja, já sabendo o que busca e quer para sua casa, porém apelando para os benefícios e vantagens do produto e dos serviços da empresa faz com que o cliente decida realizar a compra na Redlar Rolante e não em outra loja de móveis. Luciana diz que os clientes que são mais racionais acabam realizando a compra pela internet, mas que existe uma gama gigante de clientes que estão carentes de atenção e segurança que somente é passado através de um atendimento personalizado e da ambientação da loja que faz com que o cliente consiga imaginar aquele ambiente completo na sua casa, trazendo o bem estar para o cliente.

O atendimento consultivo gera conforto e cria um relacionamento com o cliente. Através disso, a gestora Mara fala das mensagens que recebemos de clientes satisfeitos e do quanto esta experiência gratificante gerada pelo atendimento personalizado impacta na vida dos clientes, transformando eles em clientes fiéis. Crissiane, o administrativo da empresa, reforça que o cliente constrói esta confiança muito mais facilmente com profissionais como arquitetos, e a importância de procurar parcerias nessa área. Luciana afirma que para o cliente, o que o arquiteto define “é lei” e o cliente nem questiona a respeito. A pesquisadora questionou de que outras maneiras podemos proporcionar ao cliente uma experiência gratificante, solucionando as dores do consumidor através de serviços complementares, trazendo a análise para a quarta fronteira. Crissiane completa seu pensamento afirmando que existem clientes que vão fazer as compras do mobiliário com a presença dos arquitetos, sugerindo que fosse criado um catálogo de produtos para ser apresentados a estes profissionais mostrando toda a variedade disponível

pela loja. Katia Schierholt mencionou a possibilidade de criar um serviço próprio interno de consultoria de interiores e realizar o treinamento da equipe para isso.

Lucas trouxe à discussão situações ocorridas no seu dia a dia de entregas e montagens dos móveis. Ele cita a necessidade do cliente de ter o serviço completo, por exemplo, quando compra um painel de TV, onde o cliente espera que a TV já seja instalada junto. A Redlar Rolante não tem autorização ou treinamento para tratar de questões elétricas, não podendo realizar este serviço, porém Lucas sugere a parceria com algum eletricista que estivesse disponível para realizar este serviço quando eles forem fazer a instalação do painel de TV para o cliente. Luciana afirma que o cliente prefere não se envolver em todas as decisões e que quer somente o serviço completo finalizado quando chegar em casa, pois ele não quer se envolver nas decisões e porque não tem tempo para isso. Ficou acordado entre todos os presentes na reunião que esta é uma possibilidade de serviços complementares para a loja, e será utilizado como um dos grandes diferenciais perante a concorrência.

Mara citou outros serviços complementares que a Redlar Rolante poderá ter para oferecer para os clientes, como revestimentos e papéis de parede, e parcerias com bancos para prestar o serviço de financiamento da compra e parcelamento do crédito. Crissiane ainda sugere a parceria com empresas de mobiliário à medida, para a inclusão de estofados, poltronas, conjuntos de mesa de jantar e outros móveis complementares aos seus projetos sob medida.

Os participantes compreenderam que oferecer um serviço completo ao cliente é uma grande tendência de mercado. Com o cliente chegando com as referências e informações, a internet está servindo como um apoio ao vendedor e não mais como concorrente. A busca de imagens em Pinterest é latente e os fornecedores da Redlar Rolante estão tentando se conectar com o cliente final, para ser o objeto de desejo dele e que haja uma procura por suas marcas nos pontos de venda, como a Móveis Kappesberg, por exemplo, que tem sua marca exposta em Outdoors na principal via para o litoral do estado. Foi mencionado que a pandemia aproximou o online do offline para os móveis essenciais para a casa, pois há atualmente a necessidade do toque nos produtos, de verificar a textura e o conforto, bem como a atenção ao atendimento próximo. Como falado anteriormente, para móveis complementares e pequenos, a direção da busca foi para o mundo online, evitando a presença física na loja. Este looping ocorreu nos últimos dois anos, onde o cliente estava se afastando dos pontos de venda pela facilidade gerada pela compra online, e agora retorna para a loja pela carência da experiência. O diálogo online também é percebido diferente do diálogo offline. A entonação, gírias, abreviaturas, pontuações são diferentes e o atendimento pelo WhatsApp e pelas redes sociais gera a necessidade de aprendizagem constante por parte da equipe de vendas. A interpretação de texto e clareza nas

informações passadas é estritamente necessária na comunicação online, visto que neste ambiente, até mesmo o óbvio precisa ser dito.

A gestora Katia cita como outra tendência a valorização de um bem não durável, como se os produtos fossem cada dia mais descartáveis em um sistema transitório de geração. Esta nova geração, ainda segundo ela, não valoriza o dinheiro, ou porque ganha fácil dos pais, ou porque há uma facilidade na troca do produto caso estrague, há demanda para isso, também devido à velocidade alta de moda, onde o cliente da nova geração, até os 25 anos, preferem comprar um produto mais barato, pois logo ele fica obsoleto perante a moda. A não valorização de ter um imóvel próprio gera uma aflição na Redlar Rolante, pois o desprendimento com a posse de algo diminui a possibilidade de vendermos algo de qualidade para este cliente. Katia continua dizendo que o mercado de aluguéis vem em uma crescente, seja de casas, carros ou apps de entrega de comida, que até o início da pandemia não havia na cidade por ser afastada dos grandes centros e metrópoles.

Baseado em todas essas informações e discussões, foram definidos os atributos de valor do setor moveleiro. Atributos que são decisivos na escolha do cliente para qual empresa irá realizar a compra do seu mobiliário para a casa. Atributos vistos pelo público como fundamentais para gerar confiança na sua compra e que são oferecidos pela empresa.

### **3.2.3 Matriz de Avaliação de Valor**

A Matriz de Avaliação de Valor é um instrumento de diagnóstico para o desenvolvimento de uma estratégia consciente para a empresa. O eixo horizontal representa a variedade de atributos nos quais a empresa investe e compete, enquanto o eixo vertical da matriz retrata o nível de valor de cada atributo segundo a percepção dos compradores. Através desta matriz teremos a Curva de Valor que é a representação gráfica da performance relativa da empresa.

Cada equipe fez sua própria lista de atributos de valor com a percepção de cada setor da empresa. Uma visão da gestão, uma visão comercial, e uma visão administrativa. O terceiro encontro virtual, que ocorreu dia 23 de fevereiro de 2022 às 17h do Brasil e 20h de Portugal, teve a duração de 1h e foi neste encontro que foi realizada uma deliberação a respeito dos atributos achados, um debate sobre os conceitos e a definição de uma Curva de Valor única para a empresa. Dentro de todos os atributos listados, houve 4 fatores em comum nas três listas que foram considerados importante para todos os envolvidos. A adequação das questões financeiras do cliente, a qualidade dos produtos, a confiança e credibilidade da empresa e o serviço de entrega e montagem foram os pontos de convergência.

A gestora Katia Schierholt criou três curvas de valores diferentes, argumentando que a influência dos atributos de valor alteram de acordo com o momento da jornada do cliente com a empresa, citando o momento de pré-venda, o momento da venda e o momento de pós-venda. Como já esperado, o relatório da equipe de gestão focou mais na experiência do cliente ao listar os atributos, listando o apoio emocional e moral ao cliente na hora do atendimento e a transformação da casa em um lar, através da realização dos sonhos dos clientes como atributos decisivos na compra, e a equipe comercial e administrativa focaram nas questões operacionais. Foi comentado também que os valores atribuídos pelos diferentes tipos de clientes altera a curva. Clientes de projetos poderão analisar a curva diferente de clientes seriados. Ficou claro a todos os envolvidos que estes atributos de valor listados são relevantes na decisão de compra, pois um estofado ou um conjunto de mesa com cadeiras se pode comprar em qualquer lugar, até mesmo na internet, sem nenhum tipo de atendimento, e o que faz o consumidor escolher por determinada empresa são os benefícios que ela proporciona.

Após a apresentação dos atributos de valor de cada equipe, ficou definido 12 fatores decisivos de compra do consumidor:

1- Qualidade do Produto: Mesmo com o looping comercial acontecendo, onde a grande desvalorização do senso de poder, e a questão de produtos cada vez mais descartáveis ou de aluguel, a qualidade do produto ainda é um fator crítico de sucesso no processo de compra.

2 - Atendimento Personalizado: A necessidade e carência do consumidor para o toque do produto e atenção aos detalhes faz com que o atendimento único e pessoal, individualizado seja um fator relevante na compra.

3 - Reputação da Empresa: A confiança, credibilidade e segurança que a empresa passa ao consumidor é importante. O envolvimento com a comunidade também está inserido neste ponto.

4 - Entrega e Montagem: No setor moveleiro, não somente ter este serviço para prestar ao consumidor, mas ter um serviço com uma equipe interna da empresa e não terceirizado, e ser um serviço ágil, criterioso e gratuito é bem avaliado pelo consumidor.

5 - Preço: O consumidor busca sempre o menor preço pelo produto que deseja.

6 - Variedade de Produtos: A empresa ter um mix de produtos para oferecer ao consumidor foi considerado como um atributo decisivo.

7 - Adequação Financeira ao Cliente: Ter condições de pagamento adequadas ao que o consumidor pode pagar, tendo a flexibilidade de prazos tem grande influência na compra.

8 - Velocidade na compra: Cada vez as pessoas têm menos tempo para gastar ao ir para a loja realizar a compra, e quando decidem, querem receber no menor prazo possível.

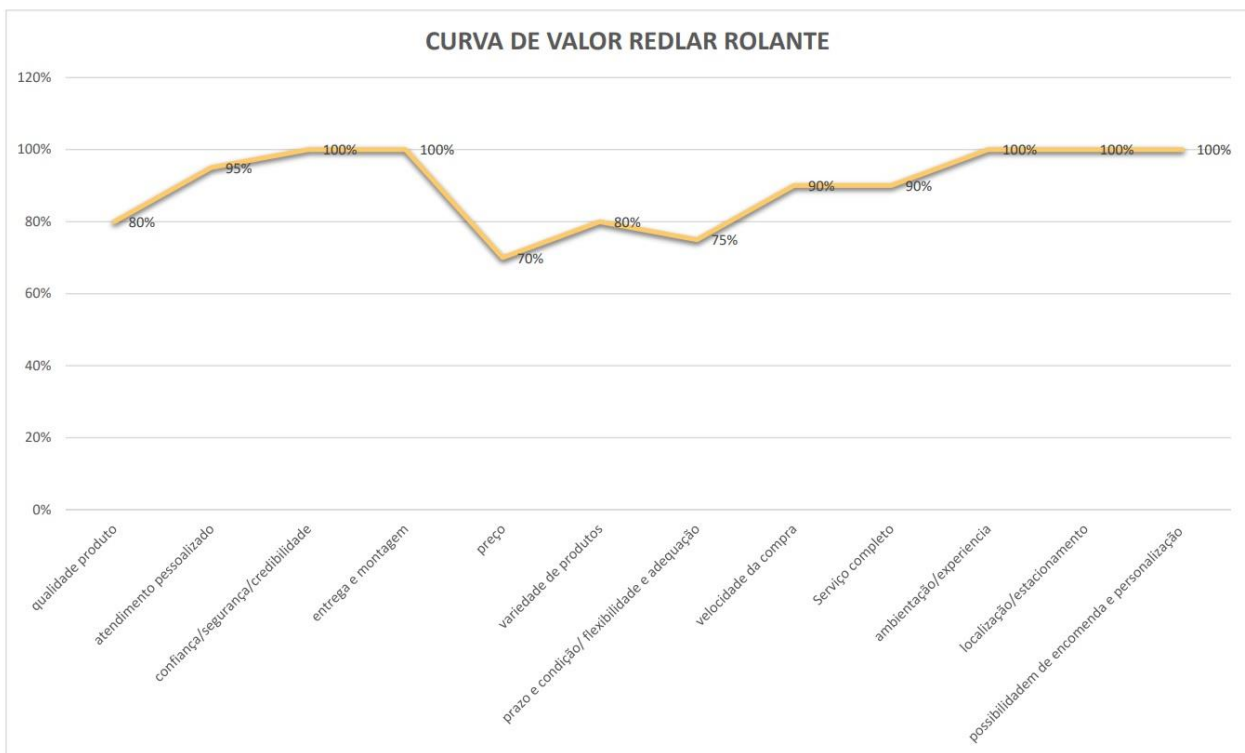
9 - Serviço Completo: Encontrar uma empresa que oferece os mais diferentes serviços para o cliente é valorizado. O cliente quer entrar em casa e ter tudo pronto, sem precisar se preocupar com mais nada.

10 - Ambientação e Experiência da loja: Ter um ambiente onde o cliente possa sonhar e consiga imaginar aqueles produtos em sua casa é um excelente argumento de venda. A percepção da qualidade do produto é diretamente impactada com este atributo de exposição adequada do produto no salão de vendas.

11- Localização da Empresa: Ser uma loja centralizada e que tenha opção de estacionamento traz o conforto e a comodidade que o cliente necessita.

12- Personalização do Produto: Dar a possibilidade do cliente escolher cada detalhe do seu novo móvel é decisivo na compra. Essa personalização e customização dos produtos traz a exclusividade que o cliente quer.

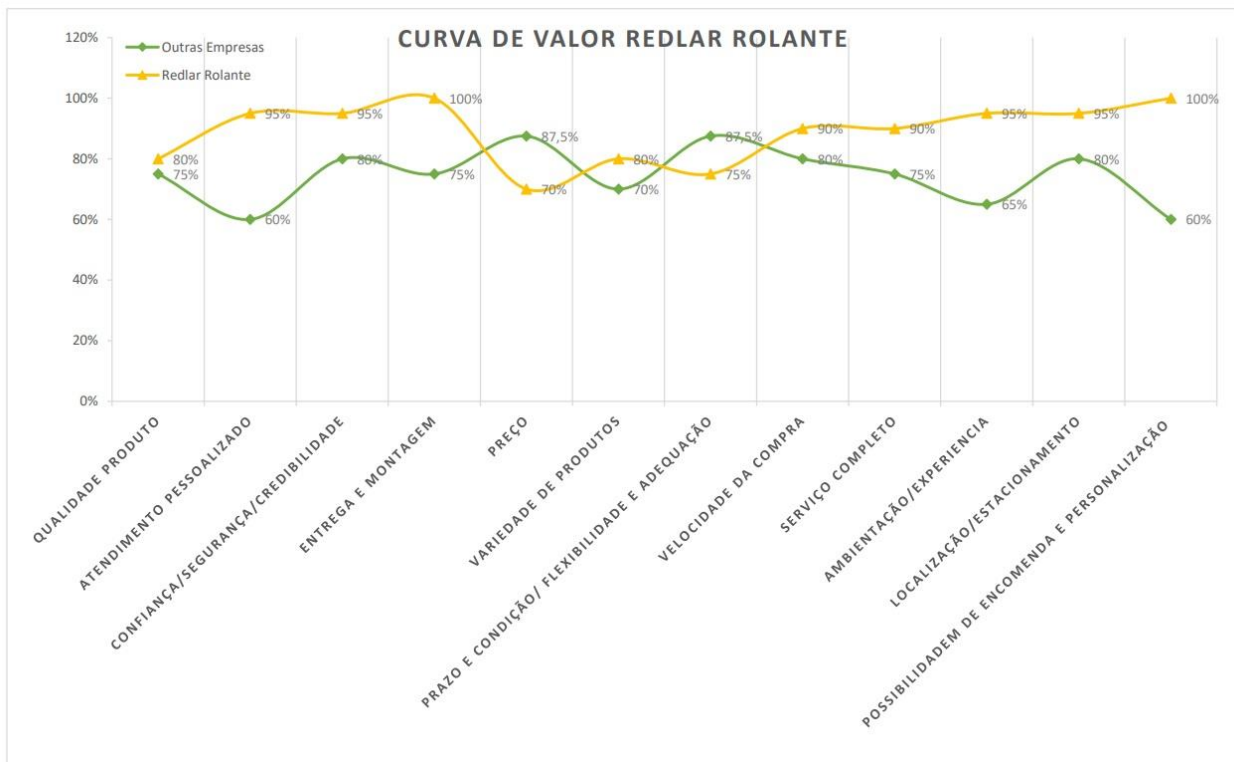
Visto isso, foram avaliados os valores atribuídos a cada fator decisivo e a Curva de Valor da Redlar Rolante, pela visão dos gestores e gerentes ficou assim:



Template 2: Curva de Valor Redlar Rolante

Com os atributos de valor definidos e a curva criada, a pesquisadora solicitou aos gerentes e gestores da empresa que realizassem a validação desta curva de valor com os clientes. Para isso, foram realizadas 30 entrevistas com clientes, durante 7 dias, para

compreender a percepção destes valores da comunidade. As informações aqui geradas foram comparadas com as demais informações geradas pelas outras ferramentas ao longo do processo, e foi realizado um debate sobre as pequenas diferenças que houveram. Este debate ocorreu na quarta reunião com as equipes, que ocorreu na manhã do dia 4 de março de 2022. Nestas entrevistas também foi solicitado aos consumidores que avaliassem as demais lojas de móveis para que houvesse um comparativo com a Redlar Rolante. Esta foi a Curva de Valor definida pelos consumidores:



Template 3: Curva de Valor Redlar Rolante VS Outras Empresas

Podemos verificar com essa tabela que houveram algumas concordâncias do cliente com a avaliação feita pelos gerentes e gestores. A avaliação dos serviços de entrega e montagem da empresa tiveram uma avaliação em 100% em ambas as curvas. A empresa justifica esta nota pelo esforço e treinamentos contínuo com a equipe interna de logística. O gerente de logística Lucas Silva comenta o fato de alguns clientes solicitarem que o serviço seja feito por determinado entregador, pois ele já sabe onde o cliente mora e já possui a confiança nele. Ele continua afirmando que escutam diversos comentários positivos no momento da entrega dos produtos pelo fato da empresa ter uma equipe interna de entrega e montagem e que isso gera ainda mais confiança na empresa.

A Redlar Rolante possui uma equipe de logística formada por 7 pessoas, sendo um o gerente de logística Lucas Silva, uma dupla de montagem interna, ou seja, montagem dentro

do local de trabalho, que realiza as pequenas montagens como cadeiras, consoles, aparadores entre outros, uma dupla de entrega de produtos rápidos que não necessitam de montagem ou que já foram montados pela equipe interna, que são sofás, conjuntos de mesa de jantar, tapetes, poltronas, colchões e móveis complementares, e uma dupla de entrega e montagem externa, ou seja, que é realizado na casa do cliente, de móveis grandes como armários, roupeiros e cozinhas projetadas. Alguns integrantes desta equipe estão trabalhando na função há mais de 10 anos e o integrante mais novo da equipe possui 6 anos na função. A rotatividade de equipe é muito baixa, o que gera ainda mais confiança no cliente, por saber quem estará entrando em sua casa para realizar a entrega da sua compra.

Outro ponto que convergiu a avaliação dos gerentes com a avaliação dos clientes também diz respeito à equipe de logística, que é a velocidade da compra, que ambos avaliaram em 90%. Este atributo parte do princípio que a partir da decisão de compra, o processo de faturação e entrega sejam rápidos. Devido ao entrosamento da equipe, e planejamento estabelecido pelo gerente de logística, a empresa consegue manter uma organização necessária para agilizar este processo e ganhar a confiança do cliente com isso. A gerente comercial Luciana Bauer afirma que esta nota não atinge a excelência por terem a possibilidade de encomendar produtos e customizar produtos, o que leva tempo de produção variando entre 30 a 90 dias. Porém esta possibilidade de exclusividade nos produtos os consumidores também consideraram como um atributo de valor positivo, avaliando em 100%.

Luciana afirma que de todas as lojas que vendem móveis na cidade, a Redlar Rolante é a única que oferece este serviço para o consumidor. A avaliação deste ponto na concorrência é de pequenas marcenarias que trabalham com cozinhas e projetos planejados, e não com lojas de varejo. Para o setor moveleiro varejista, a personalização e customização dos móveis significa a escolha da cor da madeira, vidro ou metal que o cliente desejar, dentro das possibilidades dadas pelo fornecedor, ou seja, o cliente escolhe o modelo que gosta, e a partir daquele modelo há uma cartela de cores ou materiais pré definido para a sua fabricação. Alguns móveis também há a possibilidade de escolha dos tamanhos desejados. Se tratando de sofás, em sua maioria o consumidor consegue escolher o tamanho que deseja, o tecido que deseja, bem como a composição que deseja. Essa personalização abre para o cliente um leque de opções que eles gostam e valorizam ter.

### **3.2.4 Círculo de Não Clientes**

Chan Kim e Mauborgne (2019) afirmam que quanto mais intensa for a competição, mais forte será a tendência pela personalização das ofertas, e isso gera um risco de criar um

mercado alvo muito pequeno. Para avançar em uma proposta de oceanos azuis, deve-se ir na direção contrária, não focando somente nos clientes já existentes e potenciais clientes dentro do mercado. Deve-se analisar o catálogo de não clientes para saber qual direção tomar. Os autores finalizam dizendo que é necessário examinar os três níveis de não clientes para aprender como atraí-los e ampliar o oceano azul, pois os não clientes tendem a oferecer muito mais ideias sobre como liberar e cultivar oceanos azuis do que os clientes existentes e relativamente satisfeitos.

O primeiro nível de não clientes são os quase convertidos, dentro do mercado já existente de lojas de mobiliário. São os clientes que já usam parcialmente as ofertas atuais do setor de forma paliativa. São mais voláteis e podem mudar de mercado quando acham que existem ofertas melhores. Durante o debate, os gerentes e gestores definiram como quase convertidos o grupo de clientes aposentados, idosos, que já tem sua casa mobiliária, e normalmente não percebe a necessidade de troca, pois acredita que não terá muito mais tempo para usufruir do móvel novo e por isso prefere investir valores menores no setor. A tendência deste público é não ter economias, e sua renda já comprometida em empréstimos consignados com bancos e financeiras e por este motivo, preferem o parcelamento da dívida. A Redlar Rolante não oferece parcelamentos longos para os clientes, portanto ao perceber ofertas de parcelamentos de outras empresas, acabam por ver mais vantagens, mesmo pagando altos juros.

O público mais jovem está dentro desse grande grupo de não clientes por motivos bem semelhantes. Como estão iniciando no mercado de trabalho, raramente possuem uma poupança financeira e precisam do parcelamento longo para conseguirem comprar as coisas que querem. Na avaliação dos gerentes, este público não se interessa por produtos de qualidade e que tem uma durabilidade maior, pois seguem tendências e acreditam que em breve já não irão mais gostar do que escolheram, querendo comprar um novo. O status e ego são mais fortes neste público, que precisam provar para amigos e familiares que estão atualizados e com produtos novos e são extremamente suscetíveis às opiniões dos demais. Na opinião da gestora Katia Schierholt, a Redlar Rolante tem uma reputação forte e positiva entre os clientes já existentes, porém é necessário conquistar este público mais jovem. Foi considerado que os arquitetos se enquadram no grupo de não clientes quase convertidos, pois alguns profissionais conhecem os produtos e serviços da empresa, porém não é realizado nenhum trabalho específico com eles.

O segundo grupo de não clientes são os refratários que são pessoas que não querem ou não podem usar as atuais ofertas do mercado, pois as consideram inaceitáveis ou não têm condições financeiras para tais ofertas. Durante o debate foi considerado neste grupo pessoas de baixa renda, pois as ofertas oferecidas estão acima do que podem pagar, e as pessoas de alta

renda, pois as ofertas estão aquém do que consideram aceitáveis. Os clientes que procuram por produtos diferentes do que a empresa oferece também foram considerados neste grupo, como pessoas que buscam móveis de madeira maciça. As pessoas que preferem comprar mobiliários de segunda mão ou preferem construir seu próprio móvel reutilizando outros materiais foram citados como não clientes refratários. Como mencionado na sexta fronteira do negócio, a sustentabilidade está em alta, com o processo do “faça você mesmo”.

O terceiro grupo de não clientes são os inexplorados. São pessoas que não são atingidas pela comunicação atual da empresa, ou que a empresa nunca pensou neles como potenciais clientes, pois sempre se presumiu que as necessidades ou oportunidades de negócios associadas à eles pertenciam a outros mercados que não o atual trabalhado pela empresa. Inicialmente os gerentes citaram os clientes inadimplentes e crianças como pertencentes a este grupo. Ao serem questionados e instigados, começou-se a pensar além. Com isso, conseguiram perceber que o grupo é maior do que imaginavam anteriormente. Fazendo a ligação com a temática “casa” e “família” foram citados pessoas que reformam o mobiliário de heranças de família, estudantes de design de interiores, pessoas que gostam de organização e remodelação da casa, curiosos por decoração, mulheres que gostam de cozinhar e pessoas com TOC de limpeza como potenciais clientes. Pessoas de outras cidades também estão dentro deste grupo de não clientes.

Com a definição do círculo de não clientes, identificou-se uma demanda latente que pode ser liberada e usada para se produzir um maior impacto da empresa no público. O pensamento deve ser focado não exclusivamente no aumento do espaço no mercado atual, mas também em como buscar novas oportunidades de segmentação de maneira a conquistar uma vantagem competitiva em um oceano azul. Chan Kim e Mauborgne (2019) defendem a maximização da escala, e para isso se faz necessário uma análise do que é preciso alterar na empresa para que isso aconteça.



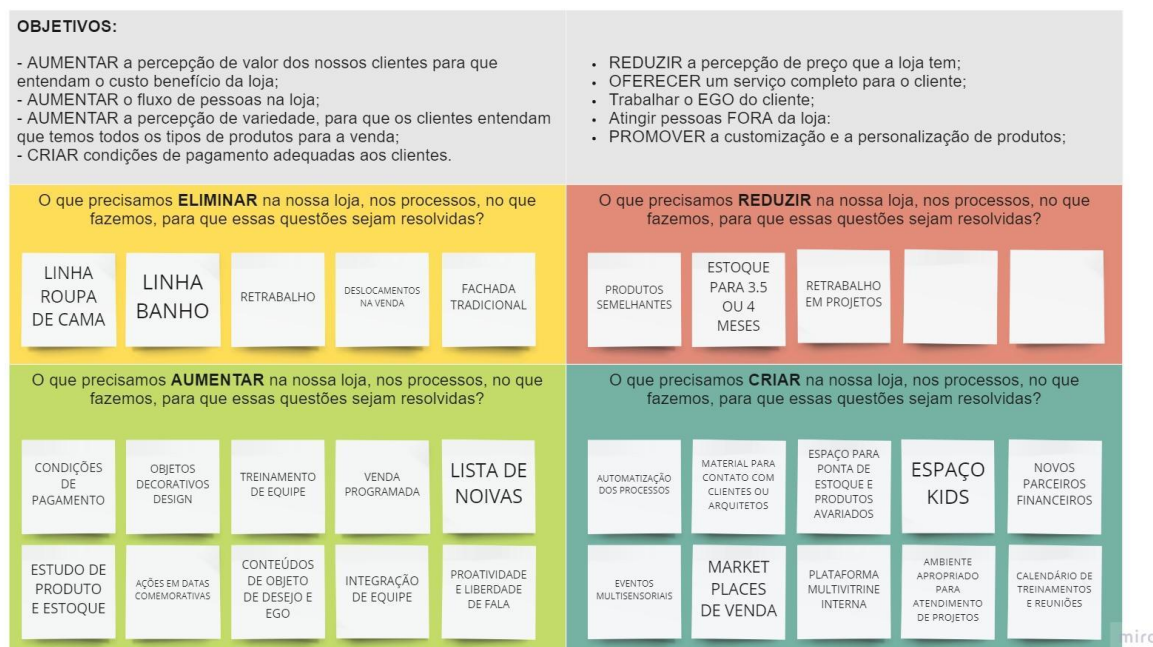
Template 4: Não Clientes Redlar Rolante

### 3.2.5 Modelo das 4 Ações Blue Ocean Strategy

A fim de reconstruir os elementos de valor da empresa, e projetar uma nova Curva de Valor, as equipes definiram como objetivos AUMENTAR a percepção de valor dos nossos clientes para que entendam o custo benefício da loja e REDUZIR a percepção de preço que a loja tem; AUMENTAR o fluxo de pessoas na loja; AUMENTAR a percepção de variedade, para que os clientes entendam que temos todos os tipos de produtos para a venda; e CRIAR condições de pagamento adequadas aos clientes e OFERECER um serviço completo para o cliente; Trabalhar o EGO do cliente; Atingir pessoas FORA da loja e PROMOVER a customização e a personalização de produtos. Foram analisados todos os fatores através de outra ferramenta da Estratégia do Oceano Azul. Nesta etapa foi utilizado o modelo das 4 ações da Estratégia do Oceano Azul que são quais os fatores que a empresa assume como normais e que devem ser eliminados; quais os fatores que devem ser reduzidos para níveis muito abaixo dos padrões da empresa; quais os fatores que devem ser elevados para níveis muito acima dos

padrões da empresa; e quais os fatores que a empresa nunca ofereceu e que devem ser criados. O debate destes 4 fatores foi realizado no dia 15 de março de 2022, novamente com as três equipes, pois foi levada em consideração a percepção e experiência dos cargos de confiança que a empresa possui, e podemos perceber o quanto eles se encontravam em uma zona de conforto com as análises, como observado no quadro abaixo:

MATRIZ 4 AÇÕES



Template 5: Matriz 4 Ações Redlar Rolante

Ficou definido que serão eliminadas as linhas têxteis de cama, mesa e banho que a loja oferece atualmente, pois não agrega valor ao móvel e a loja não tem valor competitivo de mercado nestes produtos, ampliando a percepção do público de que a loja é “uma loja cara”. Para chamar mais atenção do público de fora, será eliminada a fachada tradicional da empresa, criando um layout externo mais design e personalizado. A gestão da empresa também acredita que essa mudança irá inflar o ego do cliente ao ser visto entrando na Redlar Rolante. Atualmente a empresa está com o layout externo padrão da rede, com paredes em cor areia e a fachada laranja com o logo ao centro. O laranja forte chama a atenção de quem está longe, mas não impacta quem está passando pela calçada, porém esta não é considerada uma fachada apropriada para o público de renda média-alta que é o que a empresa deseja ter, por ser uma cor muito “popular”. O último ponto a ser eliminado é o retrabalho e o alto deslocamento dentro da loja na hora do atendimento. Isso significa que a loja está com gastos desnecessários com estes pontos e a gerente comercial Luciana afirma que isso quebra a confiança que o cliente tem no vendedor. O retrabalho em projetos de móveis planejados foi um ponto discutido na

redução. Os custos com medições ou materiais errados poderá ser alto para a empresa se não for discutido com a devida importância. A redução de produtos semelhantes foi proposta por todas as equipes. Isto significa que a loja tem muitas opções para os clientes de modelos parecidos entre si. Ter produtos semelhantes em oferta pode confundir o cliente na hora da compra, pois ele não percebe as vantagens entre um produto ou outro, e este fator não agrega valor a empresa.

Reduzir os produtos semelhantes entre si, é um dos passos para a redução do estoque da empresa. A gestora Katia Schierholt citou que atualmente o giro de estoque da loja está entre 7 e 8 meses. O giro de estoque é calculado pela divisão do valor total de estoque pelo valor médio de faturamento da empresa, gerando assim o número de meses que a loja tem estoque caso não efetue nenhuma nova compra. A média aceitável depende do prazo de entrega dos fornecedores, da liquidez que a empresa possui em caixa e do posicionamento que a empresa tem em relação à entrega para seus clientes. A Redlar Rolante tinha, antes da pandemia do Covid 19 começar, um giro médio de estoque de 3 a 3,5 meses, pois se posiciona pela entrega rápida aos consumidores, e seus fornecedores têm um prazo médio de 30 a 45 dias de entrega. Após a pandemia, esta média subiu para 60 dias. Com isso, a meta de redução de estoque aceitável para a Redlar Rolante é de 3,5 a 4 meses.

Desde a crise federal que ocorreu em 2017 no Brasil, a Redlar Rolante trabalha os custos da empresa de forma assídua e é por essa gestão detalhada pela criação de um plano de contas que a empresa sobreviveu, em meio a tantas outras que sucumbiram à crise e fecharam. Este plano de contas descreve separadamente os custos fixos dos custos variáveis, e também detalha o imobilizado da empresa. Foi elaborado uma média de gastos com cada conta pelo histórico dos últimos 5 anos, ou seja, uma média do que a empresa gastou com água, por exemplo, de 2013 a 2017, para conseguir provisionar como seriam as contas de 2018. Com essa provisão, a empresa conseguiu ter um comparativo do ano, se estava de acordo ou se estava gastando mais do que o previsto em determinada conta e tomar as devidas medidas para ajustar este gasto. Com isso, para 2019 já se conseguiu propor metas de controle de gastos e redução de custos. Com isso, ao entrarmos em uma pandemia mundial em 2020, a empresa já estava preparada e com custos muito baixos, sobrevivendo mês a mês. Tendo este plano de contas controlado, a Redlar Rolante consegue tomar medidas rapidamente e ter uma margem de lucro maior. A gestora Katia Schierholt afirma que é por este motivo que não foram citadas outras reduções ou eliminações de gastos nesta atividade das 4 ações e garante que se for necessário alterar qualquer gasto para o futuro da empresa, será feito de forma rápida e precisa. Katia ainda afirma

que com este plano de contas controlado, será possível realizar qualquer ação proposta nos quadrantes de aumentar e criar.

As equipes listaram o que a empresa precisa aumentar na loja, nos processos e nas ações para que os objetivos sejam alcançados. A divulgação dos serviços prestados, como a entrega e montagem gratuitas para o cliente, de forma rápida e sempre zelando pela limpeza e organização da casa do cliente foi um ponto defendido por Lucas Silva, o gerente de logística. A valorização dos serviços da equipe recebe notas altas nas avaliações de satisfação do cliente, sempre com comentários positivos, e Lucas acredita que divulgando isto a loja vai conseguir atrair novos clientes. Outro serviço prestado que não é divulgado atualmente é a “Compra Programada”. Ela funciona na previsão e programação dos clientes ao iniciarem a construção de suas casas ou para os clientes que são organizados financeiramente. Nara Weide, o financeiro da empresa, afirma que ao iniciar a construção das casas, os casais não incluem nos custos o que irão gastar com os móveis, e este é um dos motivos que eles acabam não comprando na Redlar Rolante, e escolhem lojas de grande varejo onde podem pagar a longo prazo e encontram produtos de menor valor. Este serviço funciona através de crédito pré datado. O cliente deposita mensalmente um valor pré-definido, e quando a casa fica pronta, ele tem este valor para retirar em móveis, deixando a conta mais leve para ele neste momento de suas vidas. Ou seja, o cliente deposita R\$200.00 por mês na conta da loja. Sua casa demora 10 meses para ficar pronta, então ao final ele terá um valor de R\$2000.00 para retirar em móveis. Este valor poderá ser usado como uma entrada para a compra, parcelando o valor restante, ou como uma compra à vista e recebendo descontos. Nara lembra que proporcionar conforto e comodidade ao cliente é um dos valores da empresa.

Outro serviço que necessita ser divulgado é a “Lista de Noivas”, que funciona através da escolha de produtos que a noiva quer ganhar de presentes. O casal que irá casar e está construindo sua casa vai até a Redlar Rolante e efetua uma listagem de produtos que deseja ter em sua casa e informa todos os convidados de seu casamento que criou esta lista de desejos. Os convidados visitam a loja e verificam o que poderão dar de presente para o casal pela lista escolhida. Caso ele não tenha o valor total do produto, poderá efetuar o pagamento por cotas deixando na loja o pagamento parcial do produto. Ao finalizar esta lista, o casal recebe todos os produtos pagos pelos convidados, o que diminui consideravelmente os gastos que o casal terá com móveis para sua casa. Crissiane comentou que estes serviços podem ser usados não somente para facilitar a vida do cliente, mas também como objetos de desejo deles, trabalhando o ego, bem como as ações de datas comemorativas da comunidade que integram o cliente na loja, fazendo ele se sentir parte da família Redlar. Luciana afirma que para isso será necessário

um treinamento e uma integração maior da equipe, dizendo que o estudo dos produtos que a empresa possui e seu estoque são importantes para agilizar o processo com o cliente.

Atualmente a Redlar Rolante utiliza o calendário de treinamentos da rede, não fazendo treinamentos extras. Estes treinamentos são de vendas e comportamento e também treinamentos técnicos ou de liderança e gestão, e tem uma frequência de 1x a 2x ao ano, que é considerada relativamente baixa para um comércio varejista que necessita estar constantemente atualizado. O estudo de produto é realizado através de uma listagem extraída do sistema operacional da empresa com a descrição do produto, fornecedor, tempo de estoque e quantidade de estoque, porém a Redlar Rolante não possui uma rotina de estudos, por este motivo será necessário criar um calendário sistêmico para isso. Estar ciente destas informações mais rapidamente e de forma atualizada, facilita o atendimento do vendedor e passa uma maior credibilidade na hora da venda. A integração da equipe comercial com a equipe administrativa e a equipe de logística também tem um viés positivo para o olhar do cliente. Um bom relacionamento interno atrai a confiança dele na empresa, de que irá receber exatamente o que comprou e que será cumprido o que lhe foi prometido, sem a percepção de que o cliente pode estar sendo enganado. A criação de um calendário de treinamentos mais frequentes e de estudos de produtos e estoque será fundamental para deixar os vendedores mais preparados para o atendimento ao público. O treinamento constante da equipe de logística, tanto técnico quanto de comportamento também é imprescindível para a empresa, visto que são eles que entram na casa dos clientes, um ambiente de extrema privacidade e cautela. Portanto, neste ambiente qualquer erro pode ser crucial para que o cliente se torne fiel e retorne a comprar na empresa. É considerada a “cereja do bolo” da empresa.

Outro ponto que a equipe considerou indispensável criar é a automatização do sistema operacional para aparelhos móveis. Hoje a empresa conta com três ilhas de atendimento com computadores com o sistema operacional, e isso obriga os vendedores a se deslocar dentro da loja para buscar qualquer informação sobre cores dos produtos e estoque, bem como para fazer a nota fiscal para o cliente. Este deslocamento foi citado na parte do “eliminar” e uma sugestão foi verificar a viabilidade operacional e financeira de ter o sistema em tablets para dar mais agilidade aos vendedores na busca de informações. Para proporcionar mais facilidade de crédito para o cliente, também foi sugerido buscar novos parceiros financeiros, dando ao cliente uma opção de ampliar o parcelamento da sua compra. Esta questão poderá aumentar o ticket médio de venda da loja, ampliando também seu faturamento. Outra sugestão para ampliar o faturamento da empresa é disponibilizar os produtos em outras plataformas de venda,

conhecidos como marketplaces. Estas plataformas ampliam a gama de clientes atingidos, podendo ampliar também o alcance geográfico da empresa.

O melhoramento do espaço interno da empresa também foi citado neste ponto. A criação de um layout de ambientação de produtos melhor para o cliente é uma grande preocupação da gestora Katia Schierholt, que percebeu que a avaliação que os gerentes fizeram do ambiente que proporcionamos é mais alta do que a avaliação feita pelos clientes deste atributo de valor, mesmo que seja poucos pontos percentuais de diferença, Katia afirma que devemos reavaliar isso e estar sempre melhorando. Com isso foram mencionados opções como vitrines elevadas internas, para dar mais destaques a alguns ambientes que gostaríamos de promover, e a criação de um espaço exclusivo para produtos que a empresa quer eliminar do estoque por ser a última peça e não há a intenção de reposição do mesmo, ou por estar com alguma avaria e a loja precisa vender com um valor menor. Ter espaços exclusivos para este tipo de produto considerado “pontas de estoque” amplia a percepção de valor dos demais produtos da loja, pois eles não estarão misturados entre si.

A criação de um espaço kids, para as crianças brincarem enquanto seus pais realizam a compra é uma sugestão da equipe comercial. Eles afirmam que quando os pais entram na loja com crianças, os pequenos têm uma paciência menor, por não ser um ambiente próprio para crianças, e querem ir logo embora ou ficam subindo nos móveis ou trocando as coisas de lugar, como se fossem brinquedos, fazendo com que seus pais não se concentrem nas explicações do vendedor e acabam por ter pressa no atendimento. Isso não é adequado para uma consultoria de venda. Ter um ambiente próprio para crianças dentro da loja permite aos pais uma maior concentração durante o atendimento. Este ambiente, com brinquedos, mesa de pintura, bichos de pelúcia, etc, poderá ser próximo ao mobiliário infantil juvenil, fazendo com que as crianças também desejem aquele móvel para o seu quarto, podendo ser convertida a uma nova compra.

Outro ambiente que precisa ser criado, na visão dos gerentes e gestores, é um espaço mais adequado aos atendimentos de projetos de cozinhas e dormitórios. O mobiliário planejado eleva o nível da compra, necessitando de mais atenção e cuidados, por isso ter um espaço pensado no design é no conforto do cliente é necessário, com uma televisão para o cliente acompanhar a criação de seu projeto, um expositor dos materiais usados nessa venda como amostras de chapas de madeira, puxadores de gavetas e portas, acabamentos e texturas onde o cliente possa experimentar o seu móvel, e uma poltrona confortável para ele ficar durante o atendimento, visto que este é um atendimento, em média, 4x mais demorado que os demais atendimentos de mobiliário seriado.

Neste momento as informações das etapas anteriores são comparadas e usadas para explorar caminhos possíveis para desenvolver um plano de ação, através de uma exploração visual. Esta etapa tem, como foco, encontrar um aspecto diferencial do negócio, no qual deve-se investir. Com a análise feita até este momento, os gerentes e gestores ainda se mantiveram em um espaço confortável de avaliação da empresa. Para isso, as equipes foram instigadas a pensar mais longe, em um mercado a ser explorado, além da venda tradicional de mobiliário. Para a projeção de um oceano azul para a Redlar Rolante, a criatividade nesta etapa da pesquisa é fundamental, quando se junta a percepção de mercados das equipes.

### **3.2.6 Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar**

Chan Kim e Mauborgne (2019) afirmam que após a aplicação destas quatro análises, a empresa adquire uma nova perspectiva, que diminui a importância da concorrência e inicia a perspectiva para a criação de um oceano azul, através da percepção de novos aspectos na leitura de velhas verdades não questionadas anteriormente. Isso só será conseguido através da Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar que foi criada em nova reunião online com as equipes de trabalho no dia 15 de março de 2022.

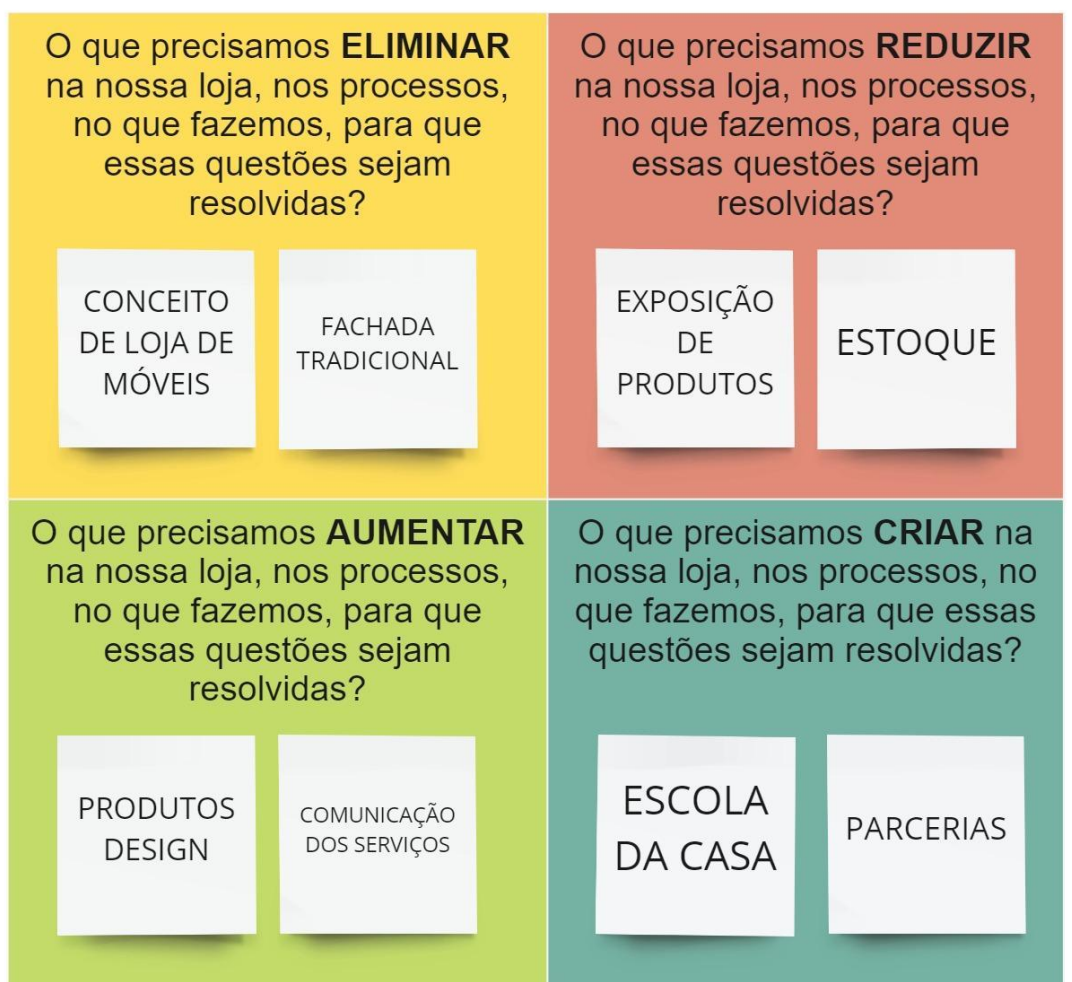
A construção deste instrumento analítico complementar ao modelo das 4 Ações se faz necessário para que se possa agir com base nelas e construir uma mensagem de valor estratégica e, então, uma nova Curva de Valor. Isso garante que a empresa tenha uma estratégia definida e clara, não apenas uma coleção de ações que podem não fazer sentido coletivamente. Os autores continuam dizendo que somente quando as pessoas envolvidas no processo concordam com a estratégia atual e o cenário estratégico e concordam sobre a necessidade clara de mudança, que a empresa criará um alinhamento real e a inspiração para a ação. Os gerentes normalmente têm um forte senso de como eles e seus rivais competem, mas poucos compreendem o quadro completo. Para isso foram analisados novamente os atributos de valor definidos para um setor tradicional varejista mobiliário.

A Qualidade do Produto, o Atendimento Personalizado, a Reputação da Empresa, a Entrega e Montagem, o Preço, a Variedade de Produtos, a Adequação Financeira ao Cliente, a Velocidade na compra, o Serviço Completo, a Ambientação e Experiência da loja, a Localização da Empresa, e a Personalização do Produto foram repensados com vista nos novos propósitos da empresa. Com base nisso, iniciou um processo, ainda embrionário, de criação da Escola da Casa, levando literalmente o fato da empresa estar em uma REDE DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL, e ser A CASA DA SUA FAMÍLIA. A análise das fronteiras do negócio foram fundamentais para encontrar a solução para a Redlar Rolante. Na

terceira fronteira ficou claro que os clientes buscam na internet o conhecimento que não conseguem nas lojas físicas, já chegando para a compra com toda informação que julgam ser necessário, principalmente no Pinterest com busca de imagens referência para seu lar. A Intenção da Escola da Casa é dar a possibilidade para o público de encontrar e elaborar tudo o que querem em um único lugar, acrescido da experiência física dos workshops. Lembrando a tendência de produtos mais descartáveis, onde a necessidade de pertencimento e de poder sobre as coisas está cada vez menor, citada pela gestora Katia Schierholt, acredita-se que com mais conhecimento, este fluxo será revertido, pois todos estes mercados alternativos, segundo a análise dos gestores, trabalham com o ego, entendendo que se a pessoa deseja ter um eletrônico melhor, ou uma automação em casa, até mesmo que estão construindo seu próprio móvel, o motivo principal é para mostrar para os familiares e amigos que tem, que são ou que podem, e não necessariamente pela sua usabilidade.

A Escola da Casa não tem a pretensão inicial de ser uma escola profissionalizante, e sim trazer mais conhecimento para os leigos, melhorando sua rotina diária e dar a eles um poder ainda maior de ser, poder e ter essas alternativas que tanto almejam para se exibir, mas com mais informações. Lembrando da Persona criada pela rede, a casa é fundamental em seu estilo de vida, pois é o centro da vida social da Maria. Aulas de culinária com receitas caseiras para que possa receber ainda mais amigos e familiares em casa. Workshops de “personal organizer” para melhorar a organização de armários, geladeiras e roupeiros para os clientes, mostrando também todas as opções de cozinhas e dormitórios planejados da loja de móveis e o quanto esta organização e planejamento interferem e podem otimizar a rotina delas. Workshops de arrumação de mesas celebrativas como ceias de natal, jantares formais ou decorações comemorativas, vinculando aos belíssimos conjuntos de jantar que a loja oferece, para que o público possa se gabar da sua hospitalidade. Workshops de limpeza de mobiliário de madeira e tecidos, mostrando para os clientes como eles podem ampliar a vida útil de seus produtos. Parcerias com Instituições de Ensino de Design de Interiores, transformando a loja como uma sala de aula sobre proporção, decoração e ambientação de espaços, atingindo um público ainda não explorado pela empresa. A criação do espaço kids, liberando um ambiente da loja para as crianças “brincarem de casinha”, montando seus próprios ambientes, se divertindo com essa construção e criando consciência de casa e família desde cedo. Aulas sobre jardinagem interna, trazendo para o público outras maneiras de deixar a casa mais aconchegante, fresca e bonita o ano inteiro. Ser um espaço aberto para outros profissionais que tiverem a intenção de trazer mais conhecimento para o público, sempre buscando ampliar as parcerias profissionais, em coworking e networking.

Em um projeto grande, com ações a curto, médio e a longo prazo, a criação de um espaço que busca a instrução, curiosidade, conhecimentos, diversão e experiências para o público, amplia as possibilidades de como aproveitar o tempo e ainda melhorar o ambiente de suas casas. Trazer conhecimento sobre fluxo da casa, organização e decoração para os ambientes de sala de estar, dormitórios, sala de jantar, escritórios, ambiente das crianças e cozinhas, melhorando a utilização da casa do cliente no seu dia a dia, é a estratégia de conquista do público. Levando este conhecimento para o público, de forma presencial e online, a empresa ganha uma maior confiança e credibilidade. Trazer o foco da empresa para a transmissão de informações e não mais na venda de produtos, a empresa pode transformar a concorrência, e principalmente o grupo de não clientes inexplorados, em clientes. Para isso foi elaborado uma nova Matriz das 4 ações para a Redlar Rolante, de forma mais sucinta, para após, criarmos planos de ação mais detalhados. Podemos ver no quadro abaixo que a empresa se propõe eliminar o conceito tradicional de loja de móveis, bem como o layout externo tradicional. Será necessário reduzir a quantidade de produtos da loja, melhorando o layout interno. A ampliação de produtos mais design e multifuncionais e a comunicação da empresa serão fundamentais, e a criação de uma estrutura empresarial para a Escola da Casa e novas parcerias para este negócio foram definidos.



miro

Template 6: Matriz Eliminar-Diminuir-Aumentar-Criar Redlar Rolante

### 3.2.7 Mensagem de Valor

Chan Kim e Mauborgne (2019) afirmam que uma mensagem estratégica para a criação deste novo oceano azul apresenta três qualidades: foco, singularidade e mensagem consistente. Toda estratégia notável tem um foco muito bem definido, de acordo com o perfil estratégico da empresa e sua curva de valor, e deve ser mostrado com nitidez. Quando a estratégia é formulada de maneira reativa, a empresa tende a perder sua singularidade, e para isso é necessária uma percepção analítica da curva de valor, para identificar qual será a singularidade da empresa. E esta mensagem deve ser passada de forma consistente e convincente.

A reunião para definir a nova mensagem estratégica para a Redlar Rolante ocorreu dia 21 de março de 2022 às 17h do Brasil e 20h em Portugal, após as equipes deliberarem por uma semana sobre a força que a loja tem no mercado. Atualmente a mensagem passada é “A casa da sua família” que é uma mensagem única para todas as 33 lojas da rede de cooperação que a

empresa faz parte. Esta mensagem foi definida em 2010 durante um projeto de remodelação e reposicionamento das lojas, que tinha um prazo de 5 anos para adaptação, até 2015. Em 2013 a Redlar Rolante lançou a nova identidade visual para o público, junto com a nova mensagem estratégica, e a partir de então, toda comunicação é baseada nela.

Ao questionar os gerentes e gestores se esta mensagem continua forte para o público ou se é necessário uma adaptação ou troca dela, houve uma unanimidade em sua manutenção. A gestora Katia Schierholt afirma que é uma mensagem muito forte e ainda traduz o que a loja procura, mesmo em tempos de mudanças, que é ser uma segunda casa para a família dos nossos clientes, um lugar onde eles se sintam confortáveis e que encontrem na equipe mais que um vendedor, e sim amigos. É uma mensagem ampla e abraça o propósito da rede como um todo, principalmente neste momento pandêmico, onde as pessoas estão carentes de atenção e contato físico, ter um ambiente onde ele se sinta bem e seguro de estar deve ser o motivo de trabalhar da empresa. Crissiane complementa isso afirmando que é uma grande defensora desta mensagem, pois o cliente encontra na loja tudo o que ele precisa, e que ampliando as ofertas para o cliente, como é proposto com esta pesquisa, esta mensagem mantém a intenção, pois é bastante global, podendo envolver todos os aspectos dentro da temática “casa” e permite que a empresa vá para várias direções, sem perder seu sentido inicial. A gerente comercial Luciana afirma que esta mensagem fica muito boa, sonoramente falando, nas propagandas de rádio e carros de som que é feito, pois chama a atenção necessária do cliente e passa a mensagem sem precisar de mais explicações.

A gestora Mara Schierholt lembrou a primeira mensagem de valor que a rede de cooperação trabalhou que era “Uma loja na medida dos seus sonhos” onde se buscou trabalhar muito com o imaginário das pessoas. Ela ainda afirma que atualmente as pessoas buscam por algo mais concreto do que sonhos, e precisam entender o ambiente e não mais somente imaginar ele, lembrando que quando foi feita a troca desta mensagem, foi trabalhado muito a questão da exposição dos produtos dentro dos pontos de venda, transformando-os em ambientes completos dentro da loja, mas que aos poucos foi se perdendo a comunicação em cima disso, ficando em desuso a mensagem. Ela completa seu pensamento dizendo que os clientes mais antigos sabem qual é a mensagem passada, mas com a apresentação deste novo conceito de loja, deverão ser lembrados dela, e que tem uma nova leva de clientes novos que precisam ser informados de como a loja trabalha e se posiciona.

Katia continua dizendo que podemos fazer uma adaptação desta mensagem para este momento pandêmico, mas ainda mantendo as palavras “casa” e “família”, sugerindo uma mensagem como “Cuidando da sua casa, cuidando da sua família”. Ela traz uma temática

bastante discutida nos últimos anos sobre o conceito de família. Em 2013, uma resolução publicada pelo Conselho Nacional de Justiça garantiu o casamento homoafetivo no Brasil, determinando que tabeliães e juízes são proibidos de se recusar a registrar o casamento civil e a conversão de união estável em civil entre homossexuais. Por isso, o conceito de família mudou, oficialmente, e é necessário ter este cuidado ao direcionar a comunicação empresarial para famílias, pois não deve, nem pode, haver qualquer tipo de restrição ou preconceito na mensagem passada. Outra sugestão da gestora Katia é trabalhar o ego do consumidor, afirmando que ele merece comprar na loja Redlar Rolante, para quebrar o paradigma de ser uma loja mais cara que as demais, em um processo afirmativo, trazendo a mensagem “Porque você merece”, para gerar um pensamento positivo no sentido que “é mais caro, mas eu mereço isso” ou “estou me dando de presente” seguindo a tendência do positivismo e auto cuidado, amor próprio e merecimento também para os novos serviços que a empresa irá oferecer.

Neste sentido, foi debatido qual destas mensagens será a mais apropriada para este novo momento da loja, sendo coerente com os movimentos que serão feitos, sendo clara e verdadeira, tendo um foco definido e sendo singular no mercado. Como dito anteriormente, houve uma unanimidade na defesa da mensagem “A casa da sua família”, e foi acordado que será trabalhado fortemente em cima dela a partir de agora, o que não era feito nos últimos anos. Ficou definido que nas campanhas pontuais será trabalhado a questão do cuidado e do merecimento.



Template 7: Logotipo Redlar

### **3.2.8 Visualização Estratégica**

Para resolver esse problema, foi desenvolvido um quadro de estratégia, a ferramenta de diagnóstico proposta pelos autores, que nos mostra a jornada de mudança do oceano azul como um todo. Desenhar este quadro por meio de uma organização mais ampla, é uma análise visual que descreve a forma como a empresa configura suas ofertas para os compradores em relação

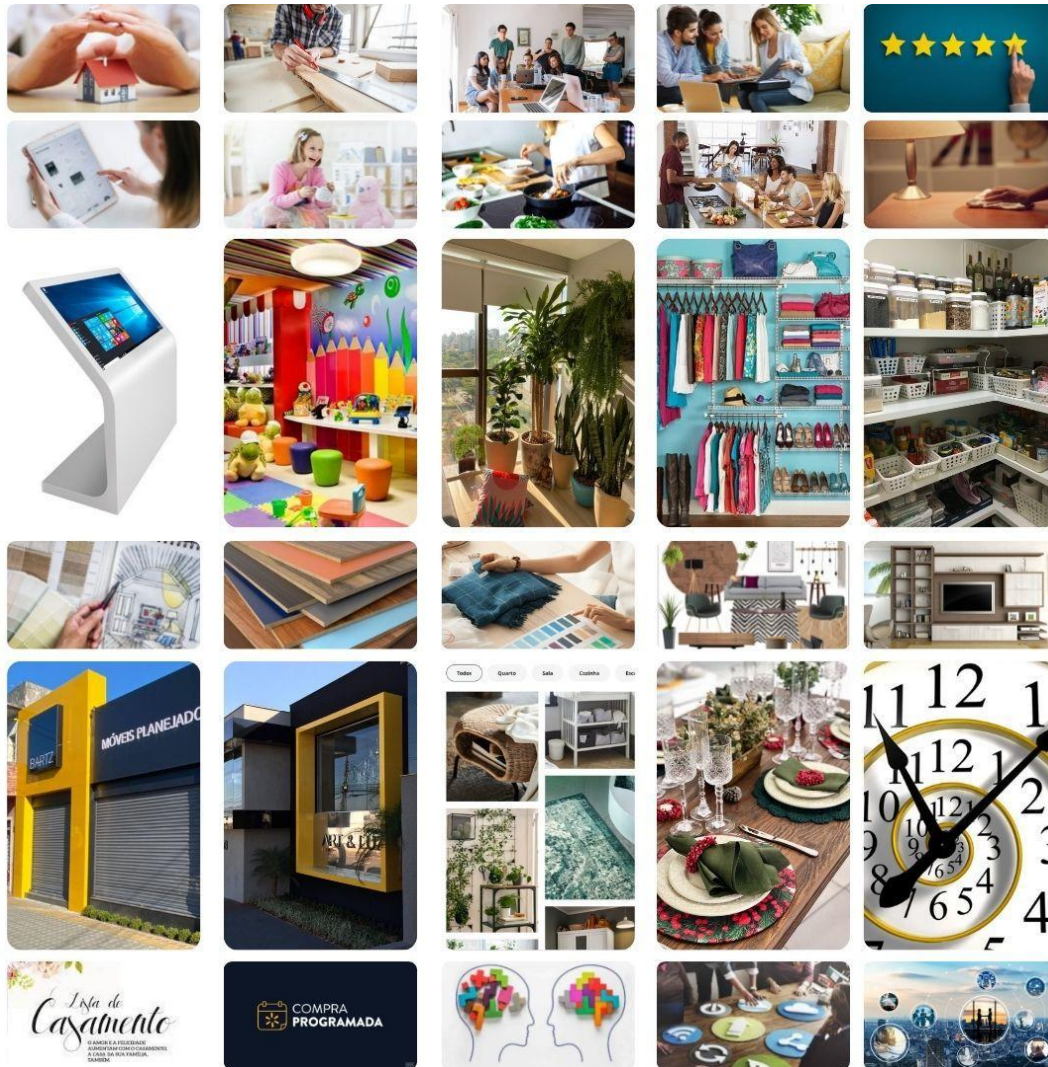
aos de seus concorrentes, e dá uma imagem objetiva da dinâmica atual da empresa, bem como as estratégias do novo mercado.

Para realizar este quadro, através de um MoodBoard visual, foi pensada na nova Curva de Valor que a empresa pretende ter com este oceano azul. Atributos relativos aos produtos não são mais atrativos, na visão dos gerentes, e serão retirados da curva. Com isso, foi mantido o *Atendimento Personalizado, a Reputação da Empresa, o Serviço Completo, a Experiência da loja, e a Personalização do Produto*. Será acrescido à curva atributos como *Transmissão de Conhecimento, Aproveitamento do Tempo do Cliente e Cooperação Empresarial*. Podemos notar claramente que a intenção da estratégia é a de inovação de valor, reduzindo e eliminando os custos desnecessários e elevando e criando novas propostas de valor para os clientes, essa estratégia significa uma diferenciação da concorrência, desvinculando a ideia principal de uma loja de móveis para um negócio mais amplo, pensado para todos os tipos de casa e todos os tipos de famílias, jogando por água abaixo a estratégia baseada na concorrência.

Esta ferramenta se faz necessária, segundo os autores, para a visualização dos envolvidos no processo. Eles afirmam que os gerentes não conseguem perceber a empresa além da operação tradicional e rotineira, e que mostrando através do sentido visão, amplia a consciência deles de negócio. A Redlar Rolante já possui um quadro de metas, exposto em sua copa e cozinha de funcionários. Neste quadro estão as metas pessoais de cada colaborador, para que todos vejam os objetivos de vida dos colegas. Essa ferramenta serve como impulsionadora, como motivadora para estar alí dando seu melhor. Normalmente há fotografias das famílias, filhos, projetos da casa, coisas para adquirir como carros, piscinas ou viagens. Há também uma parte das metas da empresa, mas diferente das metas pessoais de cada colaborador, as metas da empresa é somente uma tabela com números. Este moodboard visual estratégico irá mostrar para todos onde a empresa quer chegar e o que ela quer ser e proporcionar para os diferentes públicos. Acredita-se que assim, ela também servirá de motivação de trabalho.

Encontramos neste quadro estratégico o cuidado com a casa, como um bem maior, através de espaços planejados e confortáveis para os adultos e para as crianças. A transmissão de conhecimento através das aulas práticas e workshops de organização, limpeza, cozinha ou customização, em turmas dinâmicas e o público diverso. Vê-se também o cuidado com as pessoas, do cuidado com o uso do tempo do público, do atendimento personalizado, das mesas preparadas, dos detalhes aconchegantes aos jantares em família e amigos. A reputação que a empresa carrega ao longo dos mais de 30 anos de história está representada pelas 5 estrelas. A digitalização, automação e personalização são percebidos pelos diversos tipos de materiais, formas e desenhos que serão elaborados para cada público. Os serviços diferenciados da

empresa foram representados pela Lista de Casamento e pela Compra Programada, exclusivos Redlar Rolante. Podemos ainda ver neste quadro a dinâmica entre os canais de comunicação e redes sociais e a cooperação e conexões empresariais que serão um laço estratégico importante neste processo.



Template 8: Moodboard Redlar Rolante

#### 4 Plano de Ações Operacionais

A próxima etapa é a apresentação da estratégia visual construída a partir da comparação com o que a empresa era antes deste processo, que serve para avaliar e aprimorar as expectativas dos envolvidos. Com isso, é desenvolvido um plano de todas as ações definidas a partir do quadro das estratégias. A apresentação para as equipes poderá consolidar as hipóteses criadas no início da pesquisa, validando esta pesquisa. Serão ações de curto, médio e longo prazo, divididas em três etapas definidas por **DESCONSTRUÇÃO DE LOJA DE MÓVEIS,**

fase de TRANSIÇÃO e a estruturação da ESCOLA DA CASA. Estas indicações serão dadas aos responsáveis por cada ação que definirão o modus operandi para a resolução das mesmas. Para isso, foi utilizado a ferramenta 5W2H, que é um *checklist* administrativo de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. Tem como função definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará. A sigla é formada pelas iniciais, em inglês, das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo de um processo ou de uma atividade. Ou seja, a metodologia 5W2H é formada pelas respostas para essas sete perguntas essenciais de qualquer planejamento, e com essas respostas em mãos, a empresa terá um mapa de atividades que vai ajudar a tornar a execução muito mais clara e efetiva.

Na primeira etapa, a *desconstrução da loja de móveis* inicia pela redução do estoque e dos diferentes tipos de produtos. A redução do estoque tem como responsáveis a gestora Katia Schierholt e a Nara Weide, responsável pelas compras e relacionamento com o fornecedor, motivadas pela otimização do estoque e redução dos custos da empresa como consequência positiva de ter um estoque menor. Os relatórios de estoque também auxiliarão para a redução de produtos similares, que terá como responsável a gerente comercial Luciana Bauer, trabalhando as ações com sua equipe comercial. Também terá a busca por produtos mais design e mais multifuncionais, que possam ser utilizados posteriormente nos projetos, workshops e aulas. É necessário um quadro visual com fotografias de todos os produtos em estoque para avaliar a similaridade de design, material e texturas para definir quais irão ser eliminados e quais irão ser mantidos, e também uma alteração no layout interno da loja para já informar ao cliente que a empresa entrará em mudanças. Este catálogo visual também servirá para guiar a equipe comercial em suas vendas através de metas de faturamento e campanhas promocionais. O catálogo, as metas e a campanha promocional será definida pela gerente comercial.

Ainda nesta etapa está a busca por novas formas de pagamento para dar mais opções para o cliente e aumentar o faturamento. Para isso, a financeiro da empresa Crissiane Woltz e a gestora Katia Schierholt estudarão novas parcerias com bancos ou empresas financeiras, bem como a possibilidade de criar a própria empresa financeira para isso. Crissiane e Katia também serão responsáveis pela busca e negociação dos produtos em espaços virtuais de market places, proporcionando uma redução no estoque da empresa, um aumento no faturamento e na visibilidade da empresa. Estas ações são somente o primeiro passo para o oceano azul da Redlar Rolante, pois com a baixa no estoque da empresa, estará disponível uma maior área útil para a criação de ambientes para os workshops e aulas, uma estrutura que será necessária na terceira

fase. A previsão de tempo investido para esta primeira etapa é de 4 meses e tende a encerrar em agosto de 2022. Ao iniciar campanhas promocionais, também deverá iniciar a divulgação das mudanças da empresa, reforçando a mensagem estratégica, onde a Redlar Rolante está focada em ser uma casa para os clientes e em todos os serviços prestados.

Esta nova comunicação da empresa introduz a segunda etapa que é a transição da empresa para o oceano azul. Será necessário um treinamento intensivo da equipe de trabalho para esta mudança. A gerente comercial Luciana juntamente com a gestora Katia, e com uma psicóloga empresarial contratada avaliarão cada integrante da equipe para verificar suas qualificações e disponibilidade para o ensino. Avaliarão também a necessidade ou não de troca de integrantes da equipe que não se enquadrarão no perfil do novo negócio. Os demais colaboradores que não se encaixarem nas qualificações, provavelmente serão dispensados. A previsão é de treinamento de venda de cursos, de comunicação, oratória e didática de ensino, treinamento de design, organização e manutenção de móveis e eletrônicos, tipos de materiais, formas de produção e tendências. A busca por técnicas de dinâmicas em grupos e captação da atenção se fazem necessárias. Será criado um calendário de treinamentos e serão incluídos todos os treinamentos que as responsáveis acharem pertinentes. Nesta etapa serão criados os materiais de divulgação para o público e para os profissionais de arquitetura para formar uma parceria e ampliar o faturamento da empresa. A avaliação dos fornecedores já existentes e seleção de novos fornecedores e parceiros de serviços complementares estão relacionados com as ações nesta etapa. Será fundamental que eles tenham valores e princípios semelhantes ao novo negócio. A seleção destas empresas e profissionais será feita pela gestora Katia Schierholt, bem como a busca pela tecnologia e automação necessária para a terceira etapa. Alguns eventos e cursos serão lançados nesta etapa, de forma gratuita ao público, como introdução para a terceira etapa e para a comunicação para o público das mudanças que estão ocorrendo. Quais cursos, tempo e metodologias serão discutidos e decididos conforme a demanda do período de forma estratégica para a transição do negócio.

Enfim, o lançamento da *Escola da Casa*. Prevendo um grande evento, que chamará a atenção necessária para este novo empreendimento, não somente na cidade de Rolante, mas também nas cidades ao redor e região metropolitana. Com os parceiros e profissionais envolvidos presentes, será chamada também para prestigiar as autoridades da comunidade e pessoas importantes na trajetória da empresa. A comunicação será online e offline, com carros de som e rádios locais, que funcionam muito bem em cidades do interior para propagar as notícias. Com a divulgação online, poderá ter um alcance maior ainda, com a comunicação de que o conhecimento pode estar acessível a todos, sem exceção, em um local aconchegante e

preparado. Será completada as alterações de layout interno previstas na primeira etapa, e será realizada a alteração da fachada tradicional existente. A uniformização dos funcionários também será alterada. Haverá uma seleção de eventos já existentes na comunidade e integração deles com o negócio. Com tudo isso, será criado o calendário de eventos e workshops da nova Redlar Rolante.

Estas ações tendem a aumentar o faturamento da empresa, e tem como objetivo garantir o maior lucro possível e o menor risco agregado, a Redlar Rolante tende a consolidar sua reputação criada há 30 anos e a sua essência no novo mercado escolhido e criar uma metodologia cíclica e rentável para o futuro. Poderemos medir a aceitação do público com as ações pelo fluxo de clientes e faturamento da empresa. Ou o público poderá invalidar as verdades criadas pelas hipóteses. Se for este o caso será necessário reavaliar as análises feitas, ou questionar os envolvidos no processo de quais são as demais possibilidades de ações. Esta jornada poderá acontecer quantas vezes for necessário.

ATIVIDADES	WHAT	WHY	WHO	WHERE	WHEN	HOW	HOW MUCH
DESCONSTRUÇÃO DA LOJA DE MÓVEIS	REDUZIR PRODUTOS SEMELHANTES DO ESTOQUE	AUMENTAR A DIVERSIDADE E OPÇÃO DO CLIENTE E REDUZIR ESTOQUE	EQUIPE COMERCIAL E LUCAS	SISTEMA OPERACIONAL SOBBER	ATE AGOSTO 2022	CATÁLOGO VISUAL DE PRODUTOS	TEMPO DAS PESSOAS ENVOLVIDAS
DESCONSTRUÇÃO DA LOJA DE MÓVEIS	REDUZIR ESTOQUE PARA GIRO MÍNIMO	OTIMIZAÇÃO DO ESTOQUE E REDUÇÃO DO CUSTO DA EMPRESA	KATIA E NARA	SISTEMA OPERACIONAL SOBBER	ATE AGOSTO 2022	ANÁLISE FREQUENTE DO ESTOQUE	TEMPO DAS PESSOAS ENVOLVIDAS
DESCONSTRUÇÃO DA LOJA DE MÓVEIS	BUSCAR NOVAS FORMAS E CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	DAR MAIS OPÇÕES PARA O CLIENTE E AUMENTAR O FATURAMENTO	KATIA E NARA	BANCOS FINANCEIRAS OPERADORAS DE REDITO	ATE AGOSTO 2022	PROCURAR NOVOS PARCEIROS FINANCEIROS PARA A AVALIAÇÃO DA KATIA	TEMPO DAS PESSOAS ENVOLVIDAS - POSSÍVEIS TAXAS DE CONTRATO
DESCONSTRUÇÃO DA LOJA DE MÓVEIS	MARKET PLACE	BUSCAR OUTRAS PLATAFORMAS DE VENDA	KATIA	ONLINE	ATE AGOSTO 2022	VERIFICAR VIABILIDADE	TAXAS DE CONTRATO
DESCONSTRUÇÃO DA LOJA DE MÓVEIS	AVALIAÇÃO DA EQUIPE	ENTENDER A REALIDADE DA EQUIPE EM OUTRAS FUNÇÕES	KATIA	LOJA ROLANTE	ATE AGOSTO 2022	ANALISANDO AS COMPETÊNCIAS DE CADA COLABORADOR E CLASSIFICANDO SUAS HABILIDADES ACADÊMICAS	TEMPO DAS PESSOAS ENVOLVIDAS
2 - TRANSIÇÃO	CRIAR CALENDÁRIO DE TREINAMENTOS DE EQUIPE	CRIAR UMA MENTALIDADE FAVORÁVEL A MUDANÇA E TER O GERENCIAMENTO DE EQUIPE	LUCIANA E KATIA	LOJA ROLANTE	ATE DE ABRIL 2022	VERIFICAR QUAIS TREINAMENTOS SÃO NECESSÁRIOS, QUAIS OS TREINAMENTOS DA REDE E COLOCAR POR PRIORIDADES	TEMPO DAS PESSOAS ENVOLVIDAS + CUSTO DOS CURSOS SELECIONADOS
2 - TRANSIÇÃO	CRIAR CALENDÁRIO DE COMUNICAÇÃO NAS MÍDIAS	CRIAR A COMUNIDADE DO NOVO NEGÓCIO NA COMUNIDADE	KATIA	ONLINE	ATE DE ABRIL 2022	VERIFICAR CALENDÁRIO DA REDE ADAPTANDO AS NOVAS REALIDADES DO NEGÓCIO	PATROCÍNIO DE PLATAFORMAS
2 - TRANSIÇÃO	CRIAR MATERIAL PARA CONTATO COM CLIENTES OU ARQUITETOS	TER UM NOVO PONTO DE CONTATO COM O CLIENTE E NOVAS FORMAS DE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA NA BUSCA DE NOVOS PARCEIROS	KATIA	LOJA ROLANTE	ATE DE ABRIL 2022	CRIAR MATERIAL DIGITAL DE INFORMAÇÕES PERTINENTES	VERIFICAR VALORES PARA IMPRESSÃO FÍSICA DO MATERIAL OU VIABILIDADE DE MATERIAL ONLINE
2 - TRANSIÇÃO	SELEÇÃO DE FORNECEDORES	SELECIONAR FORNECEDORES COM VALORES SEMELHANTES AO NOVO NEGÓCIO	KATIA E NARA	BRASIL	ATE DE ABRIL 2022	AVALIAÇÃO DOS ATUAIS FORNECEDORES E SELEÇÃO DE NOVOS	TEMPO DAS PESSOAS ENVOLVIDAS
2 - TRANSIÇÃO	SELEÇÃO DE PARCEIROS	OFERECER AO PÚBLICO O CATALOGO COMPLETO DE WORKSHOPS	KATIA	BRASIL (E EXTERIOR)	ATE DE ABRIL 2022	LISTAR TODOS OS POSSÍVEIS WORKSHOPS RELACIONADOS A TEMÁTICA CASA	CONTRATAÇÃO DE PARCEIROS
2 - TRANSIÇÃO	EVENTOS E CURSOS	INTRODUÇÃO DO NOVO NEGÓCIO PARA O PÚBLICO	KATIA	LOJA ROLANTE	ATE DEZEMBRO 2022	LISTAR OS POSSÍVEIS WORKSHOPS ESTRATÉGICOS PARA ESTA TRANSIÇÃO	HORAS DA EQUIPE E MATERIAIS DE WORKSHOP
3 - ESCOLA DA CASA	MUDANÇA DE FACHADA E LAYOUT INTERNO	NECESSIDADE DE MUDANÇA	KATIA	LOJA ROLANTE	A PARTIR DE JANEIRO DE 2023	CRIANDO ESPAÇO APROPRIADO PARA PROJETOS ESPERAVIDOS E ESPAÇO PARA PRODUTOS AVANÇADOS E PONTAS DE ESTOQUE RESTANTES FACHADA E PINTURA INTERNA CRIANDO PLATAFORMAS DE EXIBIÇÃO PARA VITRINES INTERNAS	VERIFICAR VALORES DA REFORMA
3 - ESCOLA DA CASA	LISTAR AÇÕES DA COMUNIDADE	ESTAR MAIS ENVOLVIDO COM A CIDADE E SER VISITO PARA SER LEVADO	CRIS, NARA, LUCIANA	ROLANTE E RIO GRANDE	A PARTIR DE JANEIRO DE 2023	LISTAGEM DE TODOS OS EVENTOS E ACONTECIMENTOS DA CIDADE ROLANTE E RIO GRANDE	TEMPO DAS PESSOAS ENVOLVIDAS
3 - ESCOLA DA CASA	LANÇAMENTO ESCOLA DA CASA	DIVULGAÇÃO DO NOVO NEGÓCIO PARA A COMUNIDADE	TODA A EQUIPE	ONLINE E ROLANTE	JANEIRO 2023	UMA CELEBRAÇÃO DE INAUGURAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO	VERIFICAR VALORES DA INAUGURAÇÃO
3 - ESCOLA DA CASA	CALENDÁRIO DE ENSINO	GERAR UM CICLO VITÓRIOSO E DE MANUTENÇÃO DO FATURAMENTO DA EMPRESA	KATIA	ONLINE E ROLANTE	A PARTIR DE JANEIRO DE 2023	ORGANIZAÇÃO	CONTRATAÇÃO DE PARCEIROS E CUSTO DA DIVULGAÇÃO

Template 9: Plano de Ações Redlar Rolante

## **5. Impactos da Pandemia nos Negócios**

As fontes atualizadas desta pesquisa se devem à mudança no cenário de negócios e à mudança no mercado geral de transações causada pela pandemia. Muitos conceitos administrativos e empresariais previamente definidos e consolidados sobre posicionamento, gestão, comunicação e relações públicas modificaram nos últimos dois anos como resultado da epidemia e não definem mais as estruturas empresariais atuais. Vemos diariamente nos noticiários da televisão que muitas marcas empregadoras sofreram perdas inimagináveis, mas muitas que se realçaram na retenção de talentos e gestão de equipes desde o início do ambiente até os dias atuais. O mesmo vale para o relacionamento da marca com públicos externos, como clientes, alguns dos quais se destacam e inspiram, criando desejo e aumentando seu faturamento, e outras criaram repulsa e mal estar no público.

Sabemos que a pandemia está afetando diretamente o mercado de consumo do público. Com todas as restrições, entramos em um ciclo de insegurança que resulta em baixo consumo, desacelerando a economia local, federal e global, o que gera menos receita, lucros, margens mais apertadas, portanto mais desemprego e, conseqüentemente, menor consumo. Como vimos no relato do contexto atual feito pela gerente comercial Luciana, os clientes cada vez mais buscam produtos de qualidade maior, porém com a conjuntura econômica atual do país, devido à pandemia do Covid19, os custos dos produtos em geral aumentaram exponencialmente, chegando a 40%, e com isso os clientes não conseguem pagar pela qualidade que desejam, buscando alternativas mais baratas na internet, um comportamento que não era frequente antes da pandemia. Esta pesquisa buscou uma solução para quebrar este ciclo negativo que a empresa estava enfrentando.

Outras alterações no comportamento do consumidor que foram alteradas pela pandemia, listados pela gerente, é a forma online de pagamento, que agravou o baixo fluxo de pessoas na loja física. A importância dada atualmente aos momentos de lazer, e a maior busca pela automação da casa com compras de ar condicionados, eletrônicos gourmet para a cozinha, estão retirando o poder aquisitivo do cliente de mercado com um produto e serviço que não são prestados pela Redlar Rolante. O exibicionismo é uma grande tendência de mercado percebida pela equipe, e ampliado pela pandemia, pois a única forma de interação era pela tela do telefone ou computador. Por este motivo, tudo o que se conseguia ver nessas pequenas polegadas ficou supervalorizado. Como falado anteriormente, o diálogo online também é percebido diferente do diálogo offline, através de uma nova entonação, gírias, abreviaturas e pontuações. Este ponto, para a maioria das empresas principalmente em outros ramos, já era uma realidade atual

há anos, porém para a Redlar Rolante quase que a totalidade de sua comunicação e relacionamento com o público era offline, pelo contexto vivido na cidade.

O relato da equipe continua com a introdução das pesquisas de produtos dentro da própria loja. Diferente do comércio têxtil, onde a compra online já é frequente, no mercado de mobiliário esta é uma realidade nova, onde o cliente está experimentando os produtos dentro da loja, com o telefone em suas mãos pesquisando este produto em outras lojas e verificando os valores aplicados por elas. A pandemia acelerou as transformações no curso nas empresas há algum tempo, e o investimento em inovação e dinâmicas online tem se mostrado uma alternativa. No entanto, se considerarmos que as empresas são feitas de pessoas para pessoas, há uma maior necessidade das habilidades emocionais dos colaboradores para se relacionar com os diferentes públicos.

Os professores Thomas Ritter e Carsten Lund Pedersen (2020) criaram uma ferramenta simples para avaliar o impacto do coronavírus e da pandemia nos modelos de negócio tradicionais, e uma metodologia para identificar oportunidades potenciais e respostas rápidas de risco adequadas à cada tipo de mercado, analisando quatro dimensões do negócio, que são: *clientes*, analisando a nova demanda, e as questões do comportamento do consumidor e os padrões de consumo, de busca por novos grupos de clientes e qual é a segurança gerada pelo novo cenário, percebendo os impactos na loja já existente; *propostas de valor*, usando as novas necessidades dos clientes para conquistar eles e qual é a clareza para este novo modelo de negócio, e também os impactos da pandemia no mercado onde a empresa está situada; *demonstração de valor*, analisando os canais de comunicação do público, e o que foi alterado em questão de linguagem, relacionamento e interação social do público tanto em um cenário online quanto offline; e *recursos*, que é o que impulsiona a empresa para gerar valor, há igualmente a necessidade de uma repriorização das capacidades dos colaboradores e adaptação de suas funções dentro do negócio. Os autores afirmam que a partir da análise destas dimensões é possível prever potenciais mudanças de mercado.

Esta ferramenta é semelhante às ferramentas de análise das 6 fronteiras do negócio, curva de valor, e modelo das 4 ações, criadas por Chan Kim e Mauborgne (2019), porém a criação de oceanos azuis foi definida para qualquer fase da empresa que esteja buscando se diferenciar e fugir da briga de concorrência, independente de uma crise mundial ou pandêmica. Esta estratégia pode ser analisada com a intenção de expansão e crescimento, pois compreende o modelo de negócio de uma forma mais ampla e que foram analisadas nesta pesquisa de forma mais aprofundada.

## **6. Conclusão Redlar Rolante**

É inevitável repensar o que estamos fazendo nas nossas empresas quando o mundo todo está em crise. Vimos ao longo desta pesquisa que a Redlar Rolante é uma loja de varejo no ramo de móveis e decoração, e que faz parte de uma rede de cooperação empresarial do estado do Rio Grande do Sul, chamada Redlar. Esta pesquisa contou com a participação dos cargos de confiança da empresa: gerente comercial, gerente de logística, administrativo, e financeiro, bem como as duas gestoras da empresa. Eles foram divididos em três grupos de trabalho, para que pudéssemos ter três visões diferentes para as análises pedidas. A equipe formada pela gerente comercial e pelo gerente de logística tinha a intenção de trazer as ideias dos clientes e a experiência de seu relacionamento com o público. A equipe formada pelo administrativo e pelo financeiro, tinham a intenção de trazer a experiência do background da empresa, e de como funciona todo este processo sem a transação comercial. A última equipe foi formada pelas duas gestoras da empresa, trazendo as estratégias, a gestão e também a experiência como rede de cooperação para as análises. Todos os Group Focus feitos com as equipes ampliaram suas visões e percepções de negócio, aproximando a atuação da equipe na gestão da empresa.

Já na primeira atividade proposta, a análise das 6 fronteiras do negócio, foram encontradas diversas possibilidades de negócios e formas diferentes de se trabalhar os serviços já prestados pela loja. Criou um ambiente de esperança e mudança. Porém percebeu-se que é natural ao ser humano criar resistência às mudanças e mesmo com a vontade de se diferenciar gerada no início do processo, há um laço ainda forte com a zona de conforto, por medo ou pela garantia que ela gera. Nas demais atividades, os retornos dados pelos relatórios das equipes foram mais simples, com os pés no chão, havendo então a necessidade de que fossem instigados e questionados pela pesquisadora para um pensamento mais amplo e uma análise diferenciada. Voltando à análise das fronteiras, junto com a análise dos não clientes, percebeu-se então a oportunidade de criação de um negócio de informação e assim conquistar a comunidade como um todo, inclusive transformando os concorrentes e parceiros de negócio em futuros clientes. Essa inversão de pensamento ocorreu após dois meses de análises e questionamentos.

A partir disso, o trabalho de pesquisa se direcionou para a criação da Escola da Casa e sua fundamentação, e um novo Focus Group foi convocado para que todas as equipes construíssem em conjunto este novo negócio. A participação da equipe no processo foi fundamental para a fixação da ideia final, sem questionamentos ou dúvidas. Chan Kim e Mauborgne (2019) salientam a importância da visualização dos gerentes nos processos estratégicos para que deem continuidade nas ações com convicção e Dyer, Gregersen e

Christensen (2019) afirmam que a participação da equipe, de forma criativa e constante, faz parte da construção de uma cultura de inovação para o negócio. Com isso, ficou definido que serão realizadas campanhas de venda dos produtos já existentes no salão de vendas da empresa, para a redução do estoque e liberação do espaço físico para os workshops. Será realizado uma avaliação da equipe para que seja definido quem ficará na empresa nessa nova fase, que tenha aptidão em oratória e didática para a realização dos workshops e com isso será definido quais temas serão propostos para as aulas e palestras. Ficou selecionado algumas temáticas necessárias como Personal Organizer para a cozinha e dormitórios, Chef de pratos caseiros para pequenas e grandes reuniões, limpeza e manutenção de móveis e equipamentos, jardinagem externa e jardins internos, ambientação e fluxo de casa, decoração de espaços, decoração de mesas celebrativas, organização e planejamento de casamento e construção de casas, entre outros serviços. As instalações da empresa também servirão de sala de aula para os cursos de Design de Interiores das Escolas Técnicas e Universidades da região, como forma de aulas práticas externas.

Com isso, houve uma alteração nos atributos de valor da empresa, ficando o *Atendimento Personalizado, a Reputação da Empresa, o Serviço Completo, a Experiência da loja, a Personalização do Produto, a Transmissão de Conhecimento, o Aproveitamento do Tempo do Cliente e a Cooperação Empresarial*. Será realizado uma análise desta curva de valor trimestralmente após a implantação da Escola da Casa, bem como a análise do novo nicho de mercado criado. A Mensagem Estratégica ficou mantida em “A casa da sua família” pois houve uma unanimidade na defesa de sua força, sendo que ela abrange a temática casa por completo, porém ela será trabalhada fortemente em sua comunicação, o que não era feito nos últimos anos. Esta mensagem estratégica dá à Escola da Casa todas as possibilidades de conhecimento para ser passado dentro dessa temática. O negócio de venda de mobiliário não será extinto, porém será secundário e servirá de apoio aos alunos de design e aos workshops e palestras dadas na Escola da Casa, não havendo mais uma grande quantidade de estoque, com giro baixo de 1 mês, e produtos diversificados e multifuncionais. Não haverá também a comunicação nas redes sociais da comercialização de móveis. A questão contábil também será alterada com o CNAE adequado ao novo negócio.

Esta pesquisa teve como intuito a criação de uma alternativa ao negócio de venda de mobiliário já praticado pela Redlar Rolante, uma vez que o faturamento com este segmento já não supria mais as intenções da empresa. A partir da necessidade de ampliação e expansão concebeu-se a ideia inicial da Escola da Casa, que será estruturada a partir das ações já definidas no Plano de Ação Operacional, onde será o foco para o faturamento e comunicação

da empresa. Vale salientar a satisfação da pesquisadora em fazer parte deste processo de mudança de uma das empresas da família Schierholt e deixo registrado minha gratidão pela abertura de informações e disponibilidade ao processo.

## **7. Considerações Finais**

Podemos ver que, ao adaptarmos a metodologia da Estratégia do Oceano Azul, normalmente praticada na transformação de grandes negócios, também conseguimos ter resultados em uma pequena empresa. Esta pesquisa foi o primeiro passo para a criação do Oceano Azul para a Redlar Rolante. A partir da criação dos planos de ação a curto, médio e longo prazo denominados “desconstrução da loja de móveis”, “transição” e “Escola da Casa”, as equipes responsáveis sabem o que é necessário ser feito e quais são os próximos passos, bem como quais indicadores devem analisar para garantir o sucesso dessa prática. Com isso, os prazos de agosto de 2022, dezembro de 2022 e ações a partir de janeiro de 2023 serão acompanhados pela gestora Katia Schierholt e também pela pesquisadora Daniele Schierholt.

Podemos acrescentar aqui os primeiros resultados desta pesquisa aplicados na prática, que também serão analisados e comparados posteriormente com as expectativas geradas. No primeiro mês efetivo de aplicação dos planos de ação “desconstrução de uma loja de móveis” já conseguimos perceber as alterações que foram benéficas para o faturamento e rendimento da empresa. Foram criadas campanhas de divulgação mais assíduo nas redes sociais com publicações diárias de combos dos produtos que a empresa tem a pronta entrega, para a redução do estoque da loja e liberação do espaço físico para a escola. Foi concluída também uma parceria de financiamentos de crédito com a Cooperativa de Crédito Sicredi, para facilitar o pagamento para o cliente, e aumentar o giro de caixa para a Redlar Rolante. Com isso, observamos em comparativo com os primeiros 4 meses de faturamento de 2022, houve um aumento de quase 30% no faturamento total da empresa, que estava faturando em média R\$186.000,00, e em maio encerrou o mês com um faturamento de R\$253.000,00. Não houve um aumento no número de vendas efetuadas, a média nos primeiros 4 meses era de 89 vendas por mês, e em maio teve 93 vendas efetuadas. Sem o aumento no número de vendas, o que acarretou o aumento no faturamento foi a crescente do ticket médio de venda, que estava na média de R\$2113,00 e em maio subiu para R\$2720,00. A oferta de combos de produtos gerou a inclusão de mais produtos por venda, aumentando sucessivamente o seu ticket médio, e assim, o faturamento final da empresa. Outra mudança significativa para a Redlar Rolante foram traduzidas nas compras com pagamento imediato que subiram de 31% para 42% do faturamento, e as compras com pagamentos acima de 10x caíram de 39% para 26% do

faturamento. Essa ampliação no giro de caixa da empresa estava prevista para arcar com todos os custos das transformações físicas que a empresa fará para a Escola da Casa, na fase 3 dos planos de ação.

Com os resultados obtidos com o projeto piloto na Redlar Rolante, esta pesquisa servirá de base para a criação do Projeto Redlar 2025, prazo máximo onde a implantação da Escola da Casa será realizada em todas as 33 lojas da rede de cooperação empresarial, atingindo o estado do Rio Grande do Sul como um todo fisicamente, e a implantação do espaço online para buscar um alcance ainda maior, em proporção mundial.

Acrescento que a pesquisadora trabalha com consultoria e monitoria de gestão e estruturação empresarial, e a metodologia utilizada nesta pesquisa foi detalhadamente analisada para a implementação dela como um novo serviço a ser prestado no Business Care Daniele Schierholt. Saliento a importância deste processo analítico para a pesquisadora, otimizando seus processos de pesquisa e diagnóstico empresarial. A partir disso, devido a proximidade da pesquisadora com o estudo de caso, os próximos passos serão acompanhados de perto e sua implementação ou alteração dos processos continuarão a ser analisados, com a intenção de um artigo científico previsto para ser publicado ao final da implementação do oceano azul na rede de cooperação empresarial como um todo.

### **Referências Bibliográficas**

- BUZAN, T. & GRIFFITHS, C. (2017). *Mapas Mentais Para Os Negócios: Revolucione Sua Atividade Empresarial e Maneira Como Você Trabalha*. Cultrix.
- DRUCKER, P. (2016). *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e princípios* (1ª ed.) Cengage Learning.
- DYER J., GREGERSEN, H. & CHRISTENSEN, C. (2019). *DNA do inovador: dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura*. Alta Books.
- GIL, A. C. (2019). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.) São Paulo : Atlas.
- GONÇALVES, S. P. (Coordenação) GONÇALVES, J. P. & MARQUES, C. G. (2021) *Manual de Investigação Qualitativa - Conceção, Análise e Aplicações*.
- KELLER, K. L. & KOTLER, P. (2019). *Administração de Marketing*. (15ª ed.) Pearson Universidades.
- KIM, W. C. & MAUBORGNE, R. (2019). *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Elsevier.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H. & SETIAWAN, I. (2017). *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*. (1ª ed). Editora Sextante
- NETO, J. S. (2019). *O Novo Código da Cultura - Transformação Organizacional na Gestão do Amanhã*. (1ª ed). Gente.
- RIES, E. (2019). *A startup enxuta: Como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos*. (1ª ed). Editora Sextante.
- ROCHA, M. & IGNACIO, S. (2017). *Gestão Estratégica de Marcas*. (1ª ed). Saraiva Uni.
- SELVANAYAGAM, E. J. & RAGEL, V. R. (2015) *Consumer Acceptability of Brand*

*Extensions: The Role of Brand Reputation and Perceived Similarity*. (12<sup>a</sup> ed.) The IUP Journal of Brand Management.

VANZAK, E. (2021). *Crie marcas com alma: Aprenda a construir marcas com propósito e crescimento*. (1<sup>a</sup> ed). Gente.

### **Referências Virtuais**

CHAND, S. *Brand Extension: Advantages and Disadvantages of Brand Extension*. Acedida a 12 de maio de 2022 às 11:10h a partir de <http://www.yourarticlelibrary.com/marketing/marketing-mix/brand-extension-advantages-anddisadvantages-of-brand-extension/32312/>.

RITTER, T. & PEDERSEN, C. L. *Avaliando o impacto do Coronavirus em seu modelo de negócios*. Acedida a 05 de maio de 2022 às 16:56h a partir de <https://hbr.org/2020/04/assessing-coronaviruss-impact-on-your-business-model?language=pt>.

SCHMIDT, D. *Por que o design de negócios é a habilidade mais importante do futuro*. Acedida a 13 de maio de 2022 às 15:01 a partir de <https://medium.muz.li/why-business-design-is-the-most-important-skill-of-the-future-b0ed451003c7>.