



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO  
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ULYSSES XANDOCA DE MEDEIROS**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA  
EMPRESA DE MÓVEIS NO AGRESTE PERNAMBUCANO**

**SUMÉ - PB  
2019**

**ULYSSES XANDOCA DE MEDEIROS**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA  
EMPRESA DE MÓVEIS NO AGRESTE PERNAMBUCANO**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Engenharia de Produção do  
Centro de Desenvolvimento Sustentável do  
Semiárido, da Universidade Federal de  
Campina Grande, como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel em  
Engenharia de Produção**

**Orientador: Professor Me. Wladimir Tadeu Viesi.**

**SUMÉ - PB  
2019**

M488e Medeiros, Ulysses Xandoca de.

Elaboração de um plano estratégico para uma empresa no setor moveleiro no Agreste Pernambucano. / Ulysses Xandoca de Medeiros. - Sumé - PB: [s.n], 2019.

26 f.

Orientador: Professor Me. Wladimir Tadeu Viesi.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Engenharia de Produção.

1. Planejamento estratégico. 2. Empreendedorismo. 3. Missão, visão e valores. 4. Análise SWOT. 5. Empresa de móveis. 6. Rotina e cotidiano – empresa. 7. Plano de ação – empresa varejista. I. Viesi, Wladimir Tadeu. II. Título.

CDU: 658.012.2(043.1)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Johnny Rodrigues Barbosa  
Bibliotecário-Documentalista  
CRB-15/626

**ULYSSES XANDOCA DE MEDEIROS**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA  
EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO NO AGRESTE  
PERNAMBUCANO**

**Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.**

**BANCA EXAMINADORA:**

**Professor. Msc. Wladimir Tadeu Viesi.**

**Orientador – UAEP/CDSA/UFCG**

**John Elton da Cunha**

**Professora Dr. John Elton da Cunha  
Orientador (UAEP/CDSA/UFCG)**

**Walton P. Coutinho**

**Professor Dr. Walton Pereira Coutinho  
Examinador II – UATEC/CDSA/UFCG**

**Trabalho aprovado em: 05 de dezembro de 2019.**

**SUMÉ - PB**

## RESUMO

Neste trabalho foi elaborado e aplicado um plano estratégico (PE) em uma empresa do segmento varejista de móveis, a fim de nortear suas diretrizes alinhadas com suas estratégias de produção e objetivos de desempenho. Por não ser uma empresa de grande porte, a preocupação por fatores organizacionais estruturais é deixada em segundo plano, como também pela falta de material humano para desdobramento de tal interesse. Partindo dessa perspectiva, foi necessário acompanhar de forma prática a rotina e o cotidiano dessa organização, para de fato entender suas necessidades e capacidades e, transmitir de forma legítima a realidade da organização no planejamento estratégico. A criação do plano se deu posteriormente com a definição de missão, visão e valores da empresa para que em seguida suas definições estratégicas fossem tomadas, respeitando os princípios validados. Para tornar as metas e objetivos alcançáveis, foi elaborado um plano de ação, que uma vez aplicado, os resultados são atingidos com maior facilidade.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Análise SWOT. Varejo.

## ABSTRAT

In this work, a strategic plan (PE) was elaborated and applied in a company in the furniture retail segment, in order to guide its guidelines in line with its production strategies and performance objectives. As it is not a large company, the concern for structural organizational factors is left as a background, as well as the lack of human material to develop such interest. From this perspective, it was necessary to follow the organization's routine and daily life in a practical way, in order to understand its needs and capabilities and, in a legitimate way, convey the reality of the organization in strategic planning. The plan was created subsequently with the definition of the company's mission, vision and values so that its strategic definitions could be taken, respecting the validated principles. To make the goals and objectives attainable, an action plan was developed, which, once applied, results are more easily achieved.

**Keywords:** Strategic planning. SWOT analysis. Retail.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Análise SWOT da empresa.....	<b>19</b>
<b>Quadro 2</b>	Matriz de correlação.....	<b>20</b>
<b>Quadro 3</b>	Objetivos, metas e ações.....	<b>21</b>
<b>Quadro 4</b>	Plano de ação 5W1H.....	<b>22</b>
<b>Quadro 5</b>	Matriz de monitoramento.....	<b>23</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1	OBJETIVO GERAL.....	8
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>8</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	8
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>9</b>
2.1	ANÁLISE SWOT.....	11
<b>2.1.1</b>	<b>Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Análise do ambiente interno (forças e fraquezas).....</b>	<b>12</b>
2.2	5W1H.....	13
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
3.1	ETAPAS DA PESQUISA.....	14
<b>3.1.1</b>	<b>Descrição da empresa.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Estudo do cenário atual.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Construção do plano estratégico.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Elaboração do plano de ação.....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>18</b>
4.1	PLANO ESTRATÉGICO.....	18
4.2	PLANO DE AÇÃO.....	22
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>24</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>



## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Silva (2001), planejamento é a parte fundamental da administração, tendo sua origem nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis.

Segundo Sobanski (1995) e Terence (2002), o crescimento da competitividade encontrada no ambiente empresarial vem gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes sociais, ao mesmo tempo que induzem à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades.

A gestão empresarial é uma ciência que relaciona a determinação de objetivos com a construção de estruturas organizacionais adequadas, suas estratégias e a mobilização dos recursos necessários para alcançar os objetivos da organização na busca dos melhores resultados possíveis (PINHEIRO, 1996). Para Barbosa (2004) a formulação das estratégias empresariais é complexa, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos.

Segundo Kotler (1992), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Tendo em vista a importância do conhecimento sobre o empreendimento, sua real viabilidade e o desdobramento de metas, o planejamento estratégico vem como uma ferramenta de gestão e acompanhamento de metas e indicadores de seus processos.

A falta de planejamento estratégico pode resultar em desvantagens competitivas para as organizações, como o desconhecimento de seu estado atual e de seus pontos críticos internos, o custo de operação mais alto do que o necessário em certos cenários e também pode dificultar no crescimento da organização.

Dentro do setor moveleiro, alguns fatores são ligados diretamente a alta competitividade, já que os produtos em sua maioria são substituíveis, alguns dos concorrentes dominam uma maior parte do mercado e os custos logísticos são expressivos, logo, as empresas precisam buscar mecanismos eficientes para se estabelecer no mercado.

Uma ferramenta que está sendo explorada em redes de varejo, é a elaboração da boa prática do planejamento estratégico, porém, para que esse mecanismo se mantenha eficaz é necessário que sua implementação e monitoramento sejam respeitados e aplicados de maneira contínua. podendo sofrer alterações, onde melhor se adeque às variações das atividades.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um planejamento estratégico para uma empresa do setor moveleiro por meio da utilização de ferramentas da área de gestão empresarial.

### 1.1.1 Objetivos específicos

Visando alcançar o objetivo geral, almeja-se como objetivos específicos:

- Identificar a situação atual da empresa por meio de um diagnóstico estratégico;
- Construir o planejamento estratégico utilizando ferramentas específicas;
- Elaborar um plano de ação visando a efetivação das ações propostas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Frente a um novo mundo dos negócios cada vez mais turbulento e incerto, como afirmam Chiavenato e Sapiro (2004), as empresas tem de lidar com desafios que aumentam vertiginosamente, não somente em quantidade, mas especialmente em suas complexidades. Deve planejar minuciosamente cada ação, para que erros sejam evitados e se garanta a máxima aceitabilidade e retorno.

A falta de planejamento pode acarretar diversos problemas gerenciais, financeiros e operacionais para a empresa, tendo em vista que sua aplicação leva em consideração uma abrangência total de todos os setores do negócio. Gilmore (1966) previa que, a longo prazo, a adoção dessa prática teria maior impacto sobre as pequenas empresas.

Dado o exposto, este trabalho se torna importante e necessário, pois, a empresa não possui nenhum tipo de abordagem nesse sentido, o que acarreta na ineficiência gerencial e desenvolvimento de uma visão sistêmica falha e incoerente. Como discutido posteriormente, tais ineficiências podem acarretar diminuição da competitividade, altos custos agregados e, impossibilidade de crescimento da empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Através do estudo da literatura, pode-se traçar o surgimento - ainda que em bases incipientes - do que conhecemos atualmente como planejamento estratégico a partir da década de 60, por meio, principalmente, de autores como George Steiner e Igor Ansoff (MINTZBERG, 2004). Após a publicação, por esses autores, de obras tidas como clássicos, o uso e difusão da atividade de se realizar o PE foi rápido, instalando-se, sobretudo, nas grandes corporações existentes na época (GILMORE, 1970).

Spender (1989), no entanto, sugere que, naquela época, os escritores clássicos, à exemplo dos dois citados anteriormente, dedicavam pouca ou nenhuma atenção a alguns aspectos, hoje tidos como elementares, para o processo de planejamento empresarial. Não eram levados em consideração, por exemplo, a cultura organizacional e a interdependência entre os sistemas ou setores da empresa. No entanto, Gilmore (1966) relata que houve um desenvolvimento das práticas de PE, ao longo dos anos, em várias grandes empresas, de modo que, deixavam para trás o estilo de se adaptar às condições de mudança, seguindo agora uma nova filosofia, a de gerenciamento de acordo com um plano estratégico.

Mas, ainda não se foi conceituado o ponto principal dessa seção, afinal: O que é planejamento estratégico? A resposta para essa pergunta pode ser encontrada facilmente em basicamente qualquer trabalho acadêmico sobre o tema, mas pouco se da luz a questão de como surgiu o conceito. Sua definição passou por algumas mudanças ao longo dos anos, apesar de não ter mudado o sentido. O fato é que o PE de cada fase da história da gestão estratégica está associado as condições, limitações e aos problemas enfrentados pelos gerentes e estudiosos daquele período específico (DAVIDSON, 1995). Outro ponto importante a ser levado em consideração é que, segundo Grant (2002), a evolução do PE se deu em maior peso pelas necessidades práticas dos negócios, e não pela quantidade e aperfeiçoamento dos estudos e, conseqüentemente da teoria sobre o tema.

Para alguns escritores, planejamento pode ser conceituado simples e rasamente como “pensar no futuro”, ou como escreveu Sawyer (1938, p. 1) “planejamento é a ação traçada antecipadamente”. O problema dessas definições é que elas não especificam ou limitam o que de fato se quer dizer e, como apontou Newman (1951), praticamente toda atividade ou todo trabalho para ser executado deve ser planejado, nem que seja informalmente ou em poucos minutos antes. Mintzberg (2004) Ainda desdenhou dessa máxima de que “planejar é olhar para a frente”, afirmando que em termos dessa definição, o planejamento incluiria até mesmo pedir um sanduíche para o almoço. Pois, é mais certo buscar uma definição mais adequada,

pois, como afirmam Chiavenato e Sapiro (2004) “planejar não é só vislumbrar o futuro, mas é também uma forma de assegurar a sobrevivência e a continuidade dos negócios”.

Kotler (1992, p.63) define o planejamento estratégico “como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Barbosa e Brondani (2004, p. 110) complementa que o objetivo do PE “é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios” para a empresa.

O planejamento estratégico é utilizado pela alta administração das empresas pois, com ele poderão tomar medidas para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em todos os ambientes que compõe a organização (ALDAY, 2000). Através de sua utilização, gera-se um plano estratégico - documento que sintetiza as intenções da empresa a longo prazo, bem como apresenta o conjunto de ações responsáveis para sua implementação (BORN, 2013).

O funcionamento do planejamento estratégico se dá na forma de um processo contínuo, sistemático e organizado, capaz de prever e direcionar as ações da empresa. Configura-se em um conjunto de ferramentas que, seguido de informações táticas e operacionais, é fundamental para o sucesso de uma organização. Ele é aplicável desde a microempresa até às multinacionais de grande porte, já que, não existe um padrão fixo de como o PE deve ser desenvolvido, de forma que ele pode ser adaptado as organizações de praticamente todos os tamanhos e segmentos.

Segundo Lima (2018) no processo de elaboração de um planejamento estratégico, deve-se determinar com precisão questões que são primordiais para o crescimento da empresa, podemos relacionar aqui como exemplo, quatro fases:

- a) Formulação dos objetivos organizacionais: a empresa define os objetivos globais que pretende alcançar a longo prazo e estabelece a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos;
- b) Análise interna das forças e limitações da empresa: faz-se uma análise das condições internas da empresa para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais e devem ser reforçados, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o seu alcance e que devem ser superados;
- c) Análise externa: trata-se de uma observação do ambiente externo à empresa, ou seja, das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades;

d) Formulação das alternativas estratégicas: nesta fase, formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais. De um modo genérico, o planejamento estratégico da organização se refere ao produto - bens que a organização produz ou serviços que presta - ou ao mercado – no qual a organização coloca seus produtos ou bens ou onde presta seus serviços.

É muito importante que cada organização encontre o método que seja mais adequado e simples para implementar o PE, pois, dessa forma, ela pode dispor de uma certa previsão do futuro e uma evidente melhoria da qualidade da organização como um todo. A busca pela chamada Qualidade Total constitui toda uma importante estratégia de mudança aceita pela organização moderna em seu processo de desenvolvimento. Para alguns, é mais do que estratégia, é uma verdadeira filosofia - contínua e diária.

## 2.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de apoio a análise e reflexão que, permite avaliar de forma clara e objetiva os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças provenientes da relação entre seus ambientes internos e externos (SANTOS, 2008). Segundo Silva (2011), essa análise é essencial para uma organização, pois permite a elaboração de estratégias para obter vantagens competitivas e melhorar o desempenho organizacional.

O termo SWOT é um acrônimo das palavras Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). No Brasil, tal ferramenta também é conhecida pela sigla FOFA. Por meio da análise SWOT, os gestores podem entender melhor como pontos fortes podem ser aproveitados para perceber novas oportunidades e compreender como as fraquezas podem retardar o progresso ou ampliar as ameaças da organização (FILHO, MASCARENHAS; IRINEU, 2011).

### 2.1.1 Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças

Conforme Oliveira (2010), a análise externa tem por finalidade o estudo da relação existente entre a empresa e seu ambiente, nos termos de oportunidades e ameaças. O gestor deve observar componentes de relevância, verificando quais as situações de oportunidade ou

ameaça para a empresa. O ambiente externo oferece essas duas variáveis para a organização, porém, a empresa deve procurar aproveitar as oportunidades, assim como amortecer os impactos gerados pelas ameaças.

As oportunidades podem ser classificadas, de acordo com Oliveira (2010), em naturais, de evolução, sinérgicas e de inovação, e ameaças em naturais, aceitáveis e inaceitáveis:

- a) Oportunidades naturais: são as incluídas à natureza da empresa, como no caso de a empresa ter que apenas observar se seus recursos estão adaptados para aos requisitos da oportunidade natural;
- b) Oportunidade de evolução: são as que aparecem através da formação e consolidação gradativa das condições e circunstâncias que tendem a ser uma vantagem competitiva definida e concreta, ou seja, a empresa observa uma possível necessidade, tendência, e já monta condições necessárias para agarrar a possível oportunidade;
- c) Oportunidade sinérgica: são situações complementares e adicionais da empresa. São as oportunidades que trazem uma nova estrutura organizacional, exigindo um novo foco de conhecimento;
- d) Oportunidade de inovação: são normalmente características que modificam a economia e a capacidade da organização, requerendo competência, investimento e capacitação, tendo um dispêndio em P&D (pesquisa e desenvolvimento), como no setor de robotização;
- e) Ameaças naturais: são as incluídas na empresa, como o que ocorre no segmento de tecnologia, que corre risco devido à evolução de tecnologia no setor;
- f) Ameaças aceitáveis: são casos em que a empresa se permite aceitar analisando até que ponto a situação é aceitável, como é o caso de uma empresa que entra no mercado com produto que já existe, conhecido e aceito pelo mercado consumidor;
- g) Ameaças inaceitáveis: quando a organização não se permite aceitar, pelo fato de sua incapacidade de investigar uma situação, como a influência do capital de terceiros em situações da empresa.

### **2.1.2 Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)**

A análise de ambiente interno tem como finalidade proporcionar à organização conhecer quais seus pontos fortes e fracos, ou seja, quais suas competências e habilidades atuais. Para tal, devem ser levadas em conta as perspectivas de comparação com outras

organizações, fazendo assim um benchmarking, ou seja, um processo de avaliação de uma empresa em relação a outra.

O ambiente interno de uma empresa é resultado das estratégias de atuação definidas e praticadas pelos membros do alto escalão da organização. A empresa deve ter ciência de quais são os seus pontos fracos para que eles passem a ser trabalhados e não se tornem um problema, evitando que outras empresas ataquem essa falha, bem como de seu ponto forte, para saber qual o seu diferencial dentre as outras, tornando-a mais competitiva. Como afirma Galvão e De Souza Melo (2008) “quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito”.

## 2.2 5W1H

O 5W1H é uma ferramenta que permite organizar um conjunto de ações planejadas de forma clara e objetiva. segundo Deolindo (2011, p. 109), “tem o objetivo de mostrar claramente todos os aspectos que devem ser definidos em um plano de ação”. Consiste, basicamente, em responder seis perguntas básicas para programar soluções. São elas:

What – O que será feito?

Why? – Por que será feito?

Where? – Onde será feito?

When? – Quando será feito?

Who? – Por quem será feito?

How? – Como será feito?

Existe uma ferramenta quase idêntica chamada 5W2H. A diferença entre elas é que essa última considera o custo de determinada ação, no entanto, ambas possuem o mesmo contexto de aplicação (ZARPELON, 2006).

### 3 METODOLOGIA

Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que existem duas classificações para pesquisa quanto a sua natureza, são elas: Pesquisa Básica ou Pesquisa Aplicada. Este trabalho classifica-se como Pesquisa Aplicada, pois tem como finalidade a aplicação prática da teoria contida no referencial teórico na solução de uma determinada problemática.

Para Gerhardt e Silveira (2009), uma pesquisa se classifica quanto aos seus objetivos (explicativa, descritiva ou exploratória), de acordo a sua abordagem (qualitativa e quantitativa) e aos seus procedimentos (bibliográfica, experimental, documental, pesquisa de campo, ex-post-facto, de levantamento, com Survey, estudo de caso, participante, pesquisa-ação, etnográfica e etnometodológica).

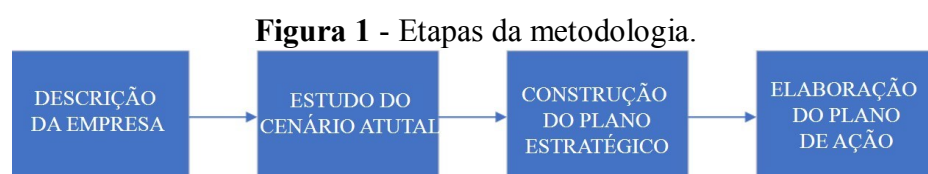
Quanto aos objetivos, este trabalho se classifica como explicativo, tendo em vista que procura apontar fatores que colaboram para a ineficiência empresarial, criando maior familiaridade com este problema, assim como, propor uma solução para o mesmo.

Apresenta uma abordagem qualitativa, pois se fez uma avaliação dentro do espaço organizacional. Seu enfoque maior está em explicar a causa dos acontecimentos e apontar o que convém ser feito (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

A pesquisa desenvolvida consiste em um estudo de caso, visto que aborda um contexto de uma empresa de varejo de Pernambuco. Possui natureza de aplicação, solucionando demandas organizacionais.

#### 3.1 ETAPAS DA PESQUISA

Para realizar este trabalho cumprindo os objetivos propostos, as etapas da pesquisa correram como mostrada na Figura 1. A descrição dos procedimentos realizados em cada etapa será descrita detalhadamente em tópicos separados.



**Fonte:** autoria própria (2019)

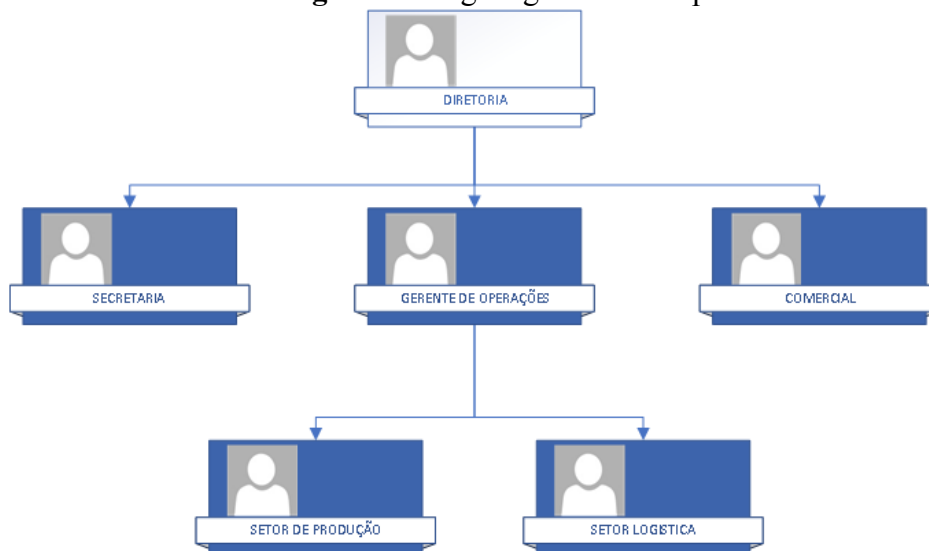


### 3.1.1 descrição da empresa

A empresa está em atuação há doze anos no mercado no setor de fabricação e venda de móveis, tendo como principais produtos um mix de cinco itens: Armário multiuso, Armário de cozinha, Guarda roupas (quatro, seis e onze portas). A empresa conta com uma unidade produtiva situada na cidade de Pesqueira – PE.

A organização tem vinte funcionários divididos em três departamentos: I) administrativo, II) comercial e, III) operações. O primeiro é formado pelos dois proprietários que administram a empresa, trabalhando também com negociações, parcerias e fiscalização, contando com o auxílio de duas secretárias que realizam pagamentos, controle das finanças e ajudam na execução de tarefas administrativas. O segundo é formado por um vendedor que fica responsável por mostrar o catálogo da empresa em diversas cidades, atendendo os clientes, negociando preços, prazos e viabilizando condições de pagamento adequados para cada cliente. O terceiro é constituído por um gerente de produção que gerencia os custos do departamento de produção, coordenando a programação da produção, controle de qualidade, requisitos de mão de obra, requisitos de materiais e estoque de produtos acabados. Há ainda treze funcionários (operadores) para produção divididos nos setores de Pintura, Corte, Colagem, Furadeira e Embalagem, além de um motorista que faz o transporte de insumos da cidade de Ubá-MG para a cidade de Pesqueira. A figura 2 apresenta o organograma da empresa.

**Figura 2 - Organograma da Empresa**



**Fonte:** Autoria própria (2019)

O sistema de produção, consiste em *inputs*, processamento e *output*. Os *inputs* do sistema produtivo da organização são: MDP (Medium Density Particleboard) - 12mm; kit de

acessórios; parafusos; tintas; massa primer; lixas; fita de borda; verniz; rolo de plástico; cola; embalagem de papelão; etiquetas; fita adesiva.

O processamento do produto acontece através de quatro etapas: I) corte que consiste em cortar a matéria-prima conforme as medidas pré-determinadas; II) colagem que é a aplicação de uma fita na borda de cada peça de MDP; III) pintura esta etapa é composta por diversas atividades como: lixamento, aplicação de massa, pintura, impressão de textura, verniz e secagem, e finalmente a IV) embalagem e expedição, nas quais ocorrem de duas maneiras; inicialmente de forma manual para primeiro revestimento de papelão, e a posteriori é feita a embalagem na máquina de envoltórios de plástico o qual finaliza e libera para carregamento e expedição.

Os *outputs* desejados são os produtos finalizados (de cozinhas, armários multiusos e guarda roupas) desmontados (para facilitar o manuseio, armazenamento e transporte) e embalados. Além disso o sistema produtivo ainda tem *outputs* indesejáveis que são os desperdícios e perdas de MDP e plástico além de outras pequenas perdas inerentes ao processo.

### **3.1.2 Estudo do cenário atual**

Para entender como a empresa se encontra atualmente, acompanhou-se reuniões com os proprietários da empresa referentes aos processos de gestão, como também foi acompanhado os processos produtivos. Utilizou-se também de entrevistas com os administradores para esclarecer questionamentos que surgiam com a observação.

A observação dos processos internos era feita diariamente em um total de 30 horas semanais durante o período de 3 de setembro a 25 de outubro de 2019. É oportuno notabilizar, assim como ressaltou Shikida et al. (2004), que o contato do pesquisador com o seu objeto de estudo permite explorar ao máximo o tema proposto, até porque, muitas vezes, a simples aplicação de um questionário não permite visualizar profundamente os dados inerentes ao problema proposto (NEUKIRCHEN, ZANCHET e PAULA, 2005).

### **3.1.3 Construção do plano estratégico**

A construção do planejamento estratégico se deu processualmente junto aos administradores da empresa. Utilizou-se de algumas ferramentas como a análise SWOT, matriz de correlação e 5W1H, por exemplo.

Os resultados da elaboração do PE e as considerações feitas são descritas e detalhadas na seção de resultados e discussão - nesse segmento do trabalho, são minuciadas as evidências necessárias que levaram ao desenvolvimento das atividades sugeridas e que sintetizam as questões da pesquisa.

#### **3.1.4 Elaboração do plano de ação**

Por fim, foi elaborado um plano de ação que tem o objetivo de direcionar as atitudes da empresa a fim de atingir os objetivos propostos. Ele é construído após serem estabelecidas as estratégias, pois, é necessário determinar como e quando, por exemplo, ele será implementado.

Os planos de ação referem-se aos passos necessários para a concretização das estratégias estabelecidas, possuindo data de realização e prioridade de execução (FURLAN, 1997). Complementam esse raciocínio Estrada e De Almeida (2007, p. 161), segundo os autores: “o plano de ação deverá especificar a questão estratégica a que pertença, a data em que será iniciado e a previsão de sua conclusão, os responsáveis pela execução e o gerenciamento dos resultados no decorrer de sua execução”.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das pesquisas de campo realizadas na empresa foi possível notar que sua atual situação implica em uma organização que possui carências em sua parte administrativa, fato esse que representa dificuldades para o gerenciamento de todas as outras áreas, as quais auxiliam na diferenciação mediante os atuais concorrentes.

Todo planejamento dentro da empresa não é estruturado formalmente, isso implica que os objetivos da empresa se baseiam apenas em ideias e objetivos abstratos e não definidos, isso dificulta a focalização das metas para o objetivo a médio e longo prazo.

Atualmente a fábrica planeja seus passos tendo em vista os planejamentos operacionais, definindo metas como aumento da produtividade, aquisição de novos equipamentos e expansão do espaço físico, isso tudo voltado para maior alcance dos produtos e conseqüentemente maior lucratividade para a empresa e seus colaboradores.

### 4.1 PLANO ESTRATÉGICO

De início, identificou-se a necessidade de, junto aos administradores, elaborar o que se entende por missão, visão e valores da empresa. O resultado é mostrado a seguir:

- a) Missão: Oferecer móveis populares, para quem busca ambientes modernos e aconchegantes, com qualidade e preço justo;
- b) Visão: Ser reconhecida como uma das principais empresas da indústria moveleira com presença marcante no mercado regional além de buscar o aperfeiçoamento contínuo de seus colaboradores;
- c) Valores: Respeito, simplicidade, ética, honestidade, eficiência.

Logo após, a partir das reuniões com os colaboradores e entendimento da política da organização, foi elencado os principais pontos de discussão que influenciam internamente e externamente nos resultados da empresa, com isso, foi construída a matriz SWOT da organização, como mostrado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Análise SWOT da empresa.**

<b>INTERNOS</b>	<b>Forças:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contato direto com o cliente;</li> <li>• Controle de resíduos;</li> <li>• Eficiência logística;</li> <li>• Ambiente corporativo harmonioso;</li> <li>• Baixo preço de vendas.</li> </ul>	<b>Fraquezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de comunicação entre os setores;</li> <li>• Alto custo de transporte da matéria-prima;</li> <li>• Falta de inovação no setor de design;</li> <li>• Manutenção de equipamentos;</li> <li>• Dependência de um único fornecedor;</li> <li>• Layout inadequado;</li> <li>• Falta da aplicação das normas de segurança.</li> </ul>
<b>EXTERNOS</b>	<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão do mercado;</li> <li>• Incentivo fiscal da prefeitura;</li> <li>• Boa localização geográfica em relação aos clientes.</li> </ul>	<b>Ameaças:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto substituível;</li> <li>• Empresas maiores detentoras da maior parcela do mercado;</li> <li>• Mercado financeiro instável.</li> </ul>

**Fonte:** Autoria própria (2019)

Como se pode observar no quadro acima, uma das forças diz respeito a eficiência logística. Para assegurar a rapidez do processo logístico, a organização conta com sua própria frota de caminhões. Uma outra força importante diz respeito ao baixo preço dos produtos – fato esse que impulsiona as vendas. Dentre todas as forças, são essas as que representam os principais objetivos de desempenho percebidos na organização, sendo eles: custo e rapidez.

Como estratégias de produção é possível notar que a empresa faz uso de economia de escala, além de trabalhar com baixa flexibilidade e padronização dos produtos, uma vez que, trata-se de uma linha de itens populares objetivando a redução do custo unitário. Além de estar situada em uma área do setor de móveis voltado para a produção e venda de produtos de linha econômica, isso implica em necessariamente um menor preço de venda se fazendo assim necessários menores custos na produção para viabilizar o baixo preço e ainda assim continuar lucrando com os produtos.

Tratando-se agora das fraquezas, percebe-se que todos os pontos levantados podem ser resolvidos com certa facilidade. No entanto, a administração da empresa mantém a atitude de negligenciar tais problemas e continuar seguindo seus próprios conceitos.

Em relação ao ambiente externo, a empresa possui boas oportunidades para o seu crescimento, principalmente por estar dentro de uma área de negócio em expansão e pela boa localização geográfica. Tratando-se das ameaças, a concorrência com grandes empresas se configura como seu maior empecilho.

Para se ter um entendimento mais confiável dos pontos levantados, foi utilizado como ferramenta de apoio, uma matriz de correlação entre os fatos, para que, com isso se pudesse determinar o seu posicionamento organizacional em relação aos seus cenários internos e externos.

A classificação da correlação se deu através de graduações entre 1 a 9, sendo elas: (1) nenhuma relação, (3) pouca relação, (5) relação moderada, (7) alguma relação, (9) relação forte. O resultado está exposto no Quadro 2.

**Quadro 2 - Matriz de correlação.**

		PONTOS FORTES					PONTOS FRACOS								
		Contato direto com o cliente	Controle de resíduos	Eficiência logística	Ambiente corporativo harmonioso	Baixo preço de vendas	Dificuldade de comunicação entre os setores	Alto custo de transporte da matéria-prima	Falta de inovação no setor de design	Manutenção das máquinas	Dependência de um único fornecedor	Layout inadequado	Falta de aplicação das normas de segurança		
OPORTUNIDADES		134	15	7	19	7	19	134	9	15	7	9	19	5	3
	Expansão do mercado	25	5	1	9	3	7	33	7	5	5	3	9	3	1
	Incentivo fiscal da prefeitura	13	1	5	1	1	5	7	1	1	1	1	1	1	1
	Boa localização geográfica em relação aos clientes	29	9	1	9	3	7	27	1	9	1	5	9	1	1
AMEAÇAS		138	17	3	23	3	23	150	15	19	17	5	13	3	3
	Produto substituível	27	7	1	9	1	9	31	9	5	9	3	3	1	1
	Empresas maiores detentoras da maior parcela do mercado	27	7	1	9	1	9	29	5	9	7	1	5	1	1
	Mercado financeiro instável	15	3	1	5	1	5	15	1	5	1	1	5	1	1

**Fonte:** Autoria própria (2019)

De acordo com a análise da correlação entre fatores ambientais, a organização foi classificada como uma empresa em situação de sobrevivência. Esse fator significa que no ambiente interno predominam os pontos fracos e no ambiente externo as ameaças da organização, ou seja, a empresa atualmente não é capaz de utilizar seus pontos fortes como forma de proteção diante das ameaças. Isso implica que a empresa necessita urgentemente de intervenções no modo que está atuando, para assim posicioná-la de uma maneira mais adequada, fazendo com que se tornem reversíveis seus problemas organizacionais.

Para se manter competitiva no atual mercado de varejo é necessário que a empresa tenha como padrão objetivos a serem alcançados, para que suas pretensões se tornem cada vez mais próximas de sua realidade. Tais objetivos só serão viabilizados através de metas e ações claras e bem definidas, prestando suporte a todos os colaboradores, não importando seu nível hierárquico. Frente as informações supracitadas, foi construído um mapeamento de objetivos

específicos e caminhos a seguir – como mostrado no Quadro 3 - para tornar esses resultados alcançáveis e determinantes para o crescimento da organização.

**Quadro 3 - Objetivos, metas e ações.**

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
Proporcionar manutenção adequada das máquinas.	Reduzir o número de manutenções corretivas em 20% nos próximos 12 meses.	Elaboração de um plano de manutenção eficiente para cada máquina.
		Aplicação da ferramenta TPM.
	Reduzir o tempo de setup da linha de pintura para 30 min. (Atualmente é 40 min.)	Aplicação da ferramenta SMED.
		Aumentar os lotes de produção
Facilitar a comunicação dos setores	Reduzir o número de erros e atraso ocasionado pela falta de interação entre os setores em 15% nos próximos 6 meses.	Aplicar a ferramenta Kanban.
		Implementar um sistema de informação eficiente.
		Treinamento.
	Reduzir o <i>turnover</i> em 40% no próximo ano.	Oferecer benefícios não monetários. (Ex: Fazer parcerias com clínicas odontológicas, academias, óticas, entre outros, garantindo descontos para seus funcionários).
Implementação de um plano de carreira para os funcionários.		
OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
Redução de custos logísticos	Reduzir os custos de transporte da matéria prima em 20% em 18 meses.	Estudo de Roteirização
		Utilização de cargas consolidadas.
		Ampliar o poder de barganha, aumentando o quadro de fornecedores
	Redução no número de produtos que apresenta avaria gerado pela forma de armazenamento no estoque em 30% no próximo ano.	Utilização do LEC e LEF.
Reutilização o <i>layout</i> do armazém.		

Fonte: Autoria própria (2019)

Os objetivos, metas e ações presentes no quadro acima foram estabelecidos em reuniões com os administradores e representam os passos que a empresa deve seguir para resolver seus problemas e aumentar seus resultados positivos. A empresa deverá contratar algum profissional habilitado que possa utilizar as ferramentas citadas, vendo isso não como mais um custo, mas pelo contrário, como um investimento a médio e longo prazo.

#### 4.2 PLANO DE AÇÃO

O resultado da construção do plano de ação, através do uso da ferramenta 5W1H é mostrado no Quadro 4. Essa é a última etapa do planejamento estratégico, já que como aponta Gracioso (1996), os processos de implantação já não fazem mais parte do PE. Vale ressaltar que, a empresa que elabora um plano de ação, deve se atentar a garantir os recursos necessários para implementá-lo (CORAL, 2002).

A data de início para implementação das ações foi decidida para início de 2020, pois, permitirá que os gestores tenham tempo de se organizarem para a efetivação das medidas levantadas. No momento, foram definidas quatro ações que deverão ser acompanhadas à medida que são colocadas em prática. O acompanhamento é essencial na fase pós planejamento estratégico, para tal, sugeriu-se o uso de uma matriz de monitoramento.

**Quadro 4 - Plano de ação 5W1H.**

5W					1H
O que? (What?)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)
Implementação da ferramenta Kanban	Porque facilita o acompanhamento dos processos visualmente, fica mais fácil organizar e limitar a quantidade de tarefas.	Setor Produtivo	Gerente geral	Janeiro/2020	Por meio de etapas, o desenvolvimento ocorre de forma fácil, medindo o ritmo do processo.
Elaboração do Plano de manutenção periódica	Para reduzir o número de paradas não programadas da produção	Maquinário	Gerente geral/Técnico de manutenção	Próximos seis meses	Calculando tempo de desgaste das máquinas e programando as manutenções
Gerar uma rede de fornecedores mais flexíveis	Aumentar o poder de negociação para reduzir custos de logística e matéria prima	Setor Administrativo	Gerente geral	Imediato	Aumentando rede de contatos frequentando eventos e feiras do Setor moveleiro
Desenvolver rotina de treinamento	Enriquecer as capacidades técnicas de seus colaboradores	Setor administrativo	Gerente Geral	Imediato	Aplicar treinamentos específicos para cada departamento

**Fonte:** Autoria própria (2019)



A matriz de monitoramento, como mostrado no Quadro 5, deve ser entregue para o responsável por acompanhar as atividades ao decorrer da implementação, com o objetivo de minimizar qualquer atrito de resistência por parte da sua equipe ou até variações na etapa de análise não percebida que se é necessário algum tipo de ajuste.

**Quadro 5 - Matriz de monitoramento.**

Ação	Índice de Desempenho	Entraves	Quem?	Consequências	Deliberações

Responsável: \_\_\_\_\_

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura

**Fonte:** Autoria Própria (2019)

Essa matriz evidencia, assim, possíveis entraves e suas consequências para a implementação das ações. O indicado é que o responsável por esse acompanhamento seja um colaborador independente, no qual não possa comprometer a veracidade das informações nela atribuídas, causando incredibilidade e desvio do resultado real do plano de ação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa vem buscando atingir melhores índices de produtividade e otimização de suas operações, tendo em vista o crescimento de seus concorrentes no mercado, para tanto, o desenvolvimento de novas metodologias e práticas é fator determinante para se alcançar o seu objetivo.

Neste trabalho se deu importância no entendimento de questões internas para um verdadeiro direcionamento de suas perspectivas no mercado a médio e longo prazo, para que se estruturasse um plano de ação eficiente, seguindo o alinhamento de suas metas, buscando atender os seus clientes da melhor forma possível e praticando preços justos de mercado, no qual continuasse a valorização pela qualidade e comodidade de seus produtos.

Para que esses fatores sejam alcançados e perpetuados, o trabalho com seus departamentos precisa ser integrado e sempre revisto, pois a informatização é fundamental para o acompanhamento de suas atividades chave, como também a mudança de filosofia de toda a organização desde seu topo organizacional até o departamento operacional.

Através das informações obtidas durante esse estudo, alguns fatores como o posicionamento do estado da organização demonstram que é de suma importância focar nos fatores internos de comunicação que por muitas vezes atrapalham o desenvolvimento de atividades, bem como focar também em fatores administrativos que gerenciam todos os processos - o fortalecimento desse setor implicará diretamente em uma melhor comunicação entre todos os departamentos.

Este trabalho concluiu seu objetivo geral que era realizar um planejamento estratégico para uma empresa do setor moveleiro por meio da utilização de ferramentas da área de gestão empresarial. Isso foi feito através do acompanhamento presencial da dinâmica dos processos internos de gestão e produção, obtendo-se a constatação de que existem graves problemas que precisam de atenção por parte dos gestores.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2000.
- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. n. 2, p. 123, 2004.
- BORN, Roger. **Desvendando o Planejamento Estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.
- CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002.
- DAVIDSON, MIKE. **The Transformation of Management**, Macmillan Press Ltd. London, 1995.
- DEOLINDO, V. **Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário da FGV Direito Rio), Porto Alegre, 2011.
- ESTRADA, Rolando Juan Soliz; DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de ciências da administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.
- FILHO, Carlos Cezar de Mascarenhas; MASCARENHAS, Carlos Cezar de; IRINEU, Francis Regis. **A utilização da análise SWOT como ferramenta de diagnóstico de uma propriedade rural familiar: um estudo de caso**. XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, 2011
- GALVÃO, Nathallye de Sousa Dantas; DE SOUSA MELO, Rodrigo. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana (PB). **Caderno virtual de turismo**. v. 8, n. 1, 2008.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 114p
- GILMORE, Frank F. Strategic planning's threat to small business. **California Management Review**, v. 9, n. 2, p. 43-50, 1966.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento orientado para o Mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- LIMA, joilson souza de. O planejamento estratégico como ferramenta de gestão. **Revista científica multidisciplinar núcleo do conhecimento**. Ano 3, ed 03, vol 03, pp 58-69, março de 2018.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Bookman editora, 2004.

NEUKIRCHEN, Leandro César; ZANCHET, Aládio; PAULA, G. de. Tecnologia de gestão e rentabilidade na pequena propriedade rural-estudo de caso. *In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia*. 2005.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson, 2015.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese (doutorado). São Paulo. FEA-USP, 1996.

SANTOS, António J. Robalo. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Escolar Editora, 2008.

SAWYER, George C. **Corporate planning as a creative process: action laid out in advance**. Planning Forum, 1983.

SILVA, Andréia Aparecida da; SALMONT, Natália; BARBOSA, Valéria de Almeida; RABELO, Marcelo; BAPTISTA, Jose Abel. **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo**. VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SOBANSKI, A. R. Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos. Dissertação (mestrado). São Paulo, FEA-USP, 1995.

TERENCE, Ana Cláudia F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. **Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, São Paulo: USP, 2002.

ZARPELON, M. I. **Gestão e responsabilidade social**: Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.