

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RAQUEL GADONSKI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UMA ESTRATÉGIA PROPOSTA PARA UMA LOJA DE MÓVEIS USADOS DE
CHAPECÓ-SC**

**CHAPECÓ
2024**

RAQUEL GADONSKI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UMA ESTRATÉGIA PROPOSTA PARA UMA LOJA DE MÓVEIS USADOS DE
CHAPECÓ-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Ronei Arno Mocellin

**CHAPECÓ
2024**

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Gadonski, Raquel

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:: UMA ESTRATÉGIA PROPOSTA
PARA UMA LOJA DE MÓVEIS USADOS DE CHAPECÓ-SC / Raquel
Gadonski. -- 2024.

51 f.:il.

Orientador: Mestre Ronei Arno Mocellin

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2024.

1. Planejamento estratégico. 2. Administração. I.
Mocellin, Ronei Arno, orient. II. Universidade Federal
da Fronteira Sul. III. Título.

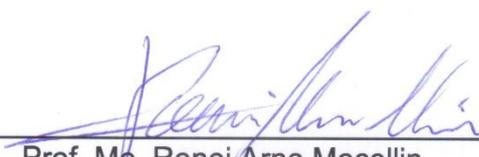
RAQUEL GADONSKI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UMA ESTRATÉGIA PROPOSTA PARA UMA LOJA DE MÓVEIS USADOS DE
CHAPECÓ-SC**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração
apresentado como requisito para a obtenção de
grau de Bacharelado em Administração da
Universidade Federal da Fronteira Sul -UFFS.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 26/11/2024.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Ronei Arno Mocellin
Orientador



Prof. Dr. Everton Miguel Da Silva Loreto
Avaliador



Prof. Dr. Moacir Francisco Deimling
Avaliador

Dedico este trabalho ao meu esposo e ao
meu filho, que não pouparam esforços
para que eu pudesse concluir meus
estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, por todo o zelo e dedicação que sempre tiveram comigo. Ao meu esposo que sempre me apoiou e não deixou que a falta de minha presença em casa nesses anos de estudos presenciais nos afaste se e que ajudou na criação de nosso filho.

Agradeço a todos os professores do curso de administração da UFFS, em especial ao meu professor e orientador Me. Ronei Arno Mocellin, que dedicou seu tempo e ensinamentos compartilhados, pelas visitas técnicas que me proporcionou um maior conhecimento para que estivesse concluindo o curso.

Também agradeço aos amigos conquistados, principalmente a atlética geral (RUFFS) da universidade, onde conquistei muito mais amigos nesses últimos anos.

O meu agradecimento vai para todos que de alguma maneira contribuíram para alcançar essa vitória em minha vida.

RESUMO

O planejamento estratégico é crucial para qualquer negócio, pois essa ferramenta ajuda a orientar os gestores no processo decisório, utilizando práticas que reflitam a realidade do ambiente, os fatores externos e os elementos internos. Sendo assim, esse trabalho teve como objetivo geral desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Bric Avenida que está situada em um bairro promissor da cidade de Chapecó - SC. O estudo trata-se de uma abordagem qualitativa e em relação aos seus objetivos da pesquisa é considerada como aplicada e descritiva. Quanto ao procedimento de coleta de dados, refere-se a um estudo de caso e a uma pesquisa de campo. Em relação aos dados necessários para a realização do estudo, eles foram obtidos por meio de uma entrevista semiestruturado, que foi respondido pelos donos da empresa. Foi utilizado da metodologia como a SWOT e a 5W2H para elaborar estratégias condizentes com as necessidades da empresa. A avaliação possibilitou estabelecer a direção e objetivos estratégicos da empresa, bem como metas, indicadores de gestão e planos de ação minuciosos, com o objetivo de aperfeiçoar a administração estratégica e aprimorar a atual condição da organização.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Administração; móveis usados.

ABSTRACT

Strategic planning is crucial for any business, as this tool helps guide managers in the decision-making process, using practices that reflect the reality of the environment, external factors and internal elements. Therefore, this work had the general objective of developing a strategic planning proposal for the company Bric Avenida, which is located in a promising neighborhood in the city of Chapecó - SC. The study is a qualitative approach and in relation to its research objectives, it is considered applied and descriptive. As for the data collection procedure, it refers to a case study and field research. Regarding the data necessary to carry out the study, they were obtained through a semi-structured interview, which was answered by the company owners. Methodologies such as SWOT and 5W2H were used to develop strategies consistent with the company's needs. The assessment made it possible to establish the company's strategic direction and objectives, as well as goals, management indicators and detailed action plans, with the aim of improving strategic management and improving the organization's current condition.

Keywords: Strategic planning; Administration; used furniture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Processo de planejamento estratégico, por Kotler	21
Figura 2 - PIB per capita em Chapecó/SC	29
Figura 3 - IDHM em Chapecó, 2010.....	30
Figura 4 - distribuição da população por sexo, faixa etária da população chapecoense.....	31
Figura 5 - Fachada do Bric Avenida	34
Figura 6 - Matriz SWOT Bric Avenida	38

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Plano de ação da análise 5W2H	24
Quadro 2 - Principais concorrentes do Bric Avenida.	33
Quadro 3 - Ameaças do ambiente externo.....	35
Quadro 4 - Oportunidades do ambiente externo.	36
Quadro 5 - Pontos fortes do ambiente interno.....	36
Quadro 6 - Pontos fracos do ambiente interno.....	37
Quadro 7- Objetivo 1: Expandir a presença no mercado.	39
Quadro 8 - Objetivo 2: Aumentar a lucratividade da empresa.....	40
Quadro 9 - Objetivo 3: Aprimorar a imagem da marca.....	40
Quadro 10 - Objetivo 4: Melhorar os procedimentos.....	41
Quadro 11 – Monitoramento de processos	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
SC	Santa Catarina
SWOT	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo geral	15
1.1.2	Objetivos específicos	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	17
2.2	FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	18
2.2.1	Missão.....	18
2.2.2	Visão	19
2.2.3	Valores.....	19
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.3.1	Ambiente externo e interno.....	21
2.4	ANÁLISE SWOT	23
2.5	ANÁLISE 5W2H.....	24
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	25
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	26
3.3	INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS	26
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	27
4	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	28
4.1	A EMPRESA.....	28
4.2	ANÁLISE DO MACROAMBIENTE.....	29
4.2.1	Variáveis econômicas	29
4.2.2	Variáveis demográficas e socioculturais.....	30
4.2.3	Variáveis Políticas	31
4.3	ANÁLISE AMBIENTE COMPETITIVO	32
4.3.1	Empresas concorrentes	32
4.4	AMBIENTE INTERNO.....	33
4.4.1	Estrutura do negócio.....	33

4.4.2	Funcionograma	34
4.4.3	Materiais e suprimentos	34
4.5	ANÁLISE DE SWOT	35
4.6	APRESENTAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES	38
4.7	PLANO ESTRATÉGICO 5W2H	39
4.8	MONITORAMENTO E CONTROLE	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
	REFERENCIAS	44
	APÊNDICE A – Entrevista 1	46
	APÊNDICE B – Entrevista 2	47
	APÊNDICE C – Entrevista 3	48

1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial é muito importante para se ter sucesso numa empresa. Desse modo, a loja de móveis usados em questão é carente dessa gestão para que os negócios possam fluir estrategicamente, por não possuir uma estrutura grande, diferente de lojas de móveis novos que tendem a abrir filiais para aumentar seu patrimônio. É a loja de móveis usados que traz uma saída para os preços altos de um móvel novo. Porém, está desprovida de recursos e métodos de estratégia para ampliar seus horizontes.

Há anos a cidade de Chapecó vem dando espaço para várias universidades, sendo referência na região e até mesmo no país no segmento de estudo superior de qualidade. Os estudantes de outras cidades e estados, na maioria das vezes vem para estudar, se qualificar, alguns às vezes se profissionalizam e ficam na cidade, mas até a conclusão de seus estudos a maioria está indeciso se permanece na cidade em definitivo ou não.

Conforme pesquisas efetuadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), demonstra-se que a população cresceu intensivamente. O último censo nos traz uma estimativa de 254.785 mil habitantes até o ano de 2022, com aumento desde 2021 em torno de 27 mil habitantes, um crescimento expressivo que pode ter sido causado pelos estudantes e imigrantes que vieram para trabalhar, principalmente nas agroindústrias.

Além de ser um polo estudantil, Chapecó possui demanda de mão de obra nas agroindústrias da cidade, o que tem atraído imigrantes de outras regiões e outros países para se instalarem em sua maioria no bairro Efapi. Conforme Nascimento (2019) o bairro teve sua origem e expansão vinculada às agroindústrias instaladas neste vetor da cidade, servindo sobretudo à moradia de trabalhadores ligados ao setor, com um acréscimo populacional bastante significativo, especialmente a partir da década de 1990.

Com foco na estadia e definição desses imigrantes, mas principalmente dos estudantes na cidade, o comércio de móveis usados vem se tornando destaque para essas pessoas que ainda não possuem seu futuro definido, ou não sabem quanto tempo permanecerão na cidade. Estudantes e imigrantes por característica trazem, no primeiro momento, apenas objetos pessoais para seu mantimento e buscam na

cidade móveis simples e de baixo valor para compor o básico de suas instalações de moradia.

Observando a necessidade desse público e identificando uma oportunidade nessa área, a casa de “brique” de móveis usados, estabelecida no bairro Efapi, vê nesse público oportunidades de bons negócios, por ser o bairro onde estão localizadas grandes unidades de agroindústrias e as duas maiores universidades presenciais da cidade. Pois esse público demanda de mobília para suas moradias.

Observa-se que o bairro está em constante desenvolvimento, onde muitos comércios de móveis se instalaram e, pensando nesse viés existe uma preocupação na divulgação mais assertiva da empresa para com esses grupos de pessoas.

E como demonstrar a esses grupos que a loja de móveis usados em questão atenderia suas expectativas na hora da compra e venda de seus móveis? Como colocar a loja em questão em evidência a esse público citado, visando a divulgação da marca?

O estudo proposto tende a conhecer e desenvolver estratégias de planejamento e para que seja alcançado esse objetivo busca descrever as diretrizes da empresa com a intenção de dar direção ao negócio, conhecer seus concorrentes e como planejar suas ações, e auxiliar com métodos eficazes, com o intuito de abrir um leque de oportunidades e informações para direcionar as decisões do gestor, construindo uma proposta de planejamento estratégico visando vantagem competitiva e resultados positivos.

Para Barney (2011), “a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas e que uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens”. Pensando dessa forma, busca-se seguir a melhor estratégia possível, diminuindo os erros de gestão ao máximo.

Partindo desse pressuposto, esse trabalho tende a construir uma proposta de planejamento estratégico para a empresa de móveis usados localizada no município de Chapecó – SC. Apresentando como problema de pesquisa: **“que proposta pode ser adequada para compor um planejamento estratégico que contribua com a gestão de uma empresa de móveis usados no bairro Efapi de Chapecó-SC?”**

1.1 OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos a fim de direcionar o estudo proposto.

1.1.1 Objetivo geral

Desenvolver um planejamento estratégico para uma loja de móveis usados no bairro Efapi de Chapecó – SC.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar o ambiente interno e externo da empresa por meio da matriz SWOT;
- b) Determinar as diretrizes estratégicas de missão, visão e valores;
- c) Estabelecer a tabela 5W2H para determinar os planos futuros
- d) Identificar formas de controles no planejamento estratégico;

1.2 JUSTIFICATIVA

Como justificativa, o trabalho busca demonstrar e compreender a grandeza de um planejamento estratégico dentro das empresas.

Segundo Roesch (2012), “é possível justificar um estudo com base em três dimensões: quanto à importância, oportunidade e viabilidade”. A loja de móveis usados não dispõe de um planejamento estratégico, assim o estudo proposto se justifica pela importância de criar diretrizes, ajudar na gestão e criar um propósito de tornar a empresa mais pronta para alcançar suas metas.

Quanto à oportunidade, se evidencia o fato da empresa estar um bairro muito próximo as universidades e agroindústrias, possibilitando a proximidade com seus clientes. E no que se refere à viabilidade do estudo, este se mostrou viável, pois se tornou necessário diante das dificuldades em se ter um plano estratégico eficiente

para se atingir os objetivos da empresa. Sendo que um planejamento estratégico é de grande importância para que a empresa tenha estabilidade para se manter anos de portas abertas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico será feito uma breve apresentação sobre a empresa, formulação de estratégias, planejamento estratégico e administração estratégica

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A palavra estratégia originou-se no âmbito militar, durante o período da civilização grega. Originada do termo *strategos*, que se traduz literalmente como "general", é conhecida como "a arte do general". De acordo com Oliveira (2001) citado por Kich e Pereira (2011, p.1047). No entanto, a estratégia tem raízes ainda mais remotas, sendo empregada para vencer conflitos, derrotar adversários já estabelecidos ou prevenir o surgimento de novas guerras.

A estratégia sempre fez parte do cotidiano dos negócios, mesmo que de maneira sutil, simples e não estruturada. Até no período em que a economia era menos complexa e menos intrincada. É difícil imaginar que a facilidade de disponibilização dos produtos no mercado era maior. Se os empresários deixassem de realizar algum tipo de previsão sobre o futuro ou se abstivessem de realizar alguma prospecção e entender mais profundamente a essência dos seus negócios.

O termo planejamento estratégico é, em muitos momentos, confundido com administração estratégica, porém o termo administração estratégica é maior que o planejamento estratégico, nesse sentido, o planejamento é uma ferramenta que auxilia na realização da administração estratégica (TAVARES, 2010).

A finalidade do planejamento é dar suporte a tomada de decisão, Oliveira (2010) refere-se ao planejamento como um conjunto de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionem a visualização do impacto de uma decisão no futuro em função dos objetivos empresariais e contribui no alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos.

Segundo Peter (2010, p. 18), a Administração Estratégica é um processo contínuo e circular voltado para a manutenção da organização como um todo, integrado de maneira adequada ao seu ambiente. Esse processo envolve análise do

ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico.

Os autores acrescentam que esse processo é dinâmico, pois o mercado está em constante transição, e a estrutura competitiva do negócio deve ter uma estratégia para esse progresso. Para Oliveira (2012, p. 86), administração estratégica pode ser entendida como:

Uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistemática intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais (Oliveira, 2012).

É importante explicar que a adoção da estratégia correta está diretamente relacionada à competitividade de uma organização. As empresas que oferecem um produto ou serviço com uma diferenciação atraente para seus consumidores têm uma vantagem sobre seus concorrentes.

2.2 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Existe uma grande quantidade de abordagens para definir estratégia. Cada autor apresenta de uma maneira o conceito sobre, onde é complementado um ao outro, com o objetivo de uma administração formalizar a direção e posicionamento da empresa.

De acordo com Kotler e Keller (2012), “para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta de mercado, que é posicionada na mente dos consumidores-alvo como algo que fornece um ou mais benefícios centrais”. Portanto, para que as estratégias tenham algum significado deve-se definir missão, visão e valores da empresa a fim de direcionar as estratégias.

2.2.1 Missão

A missão de uma empresa é a sua “razão de ser” ou o motivo pelo qual ela existe. No meio organizacional, podemos interpretar a missão como a linha mestra de

atuação de uma empresa, a fim de que a mesma mantenha não apenas uma coerência com seus pressupostos de criação como possa se alinhar aos objetivos de atuação definidos (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

2.2.2 Visão

A visão evoca o lugar onde a organização pretende chegar, assemelhando-se a uma meta, em sentido de maior alcance. Metas são para ser cumpridas em determinados prazos, mas as visões são para serem perseguidas com afinco por todas as pessoas que corporificam a organização, trabalhando de modo indiscriminado para a obtenção desse grande objetivo (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

A visão deve ser observada na como uma medida em que o sujeito (quem fala e também quem lê tal visão) tem a impressão de que está contribuindo ou trabalhando de modo indiscriminado para a obtenção desse grande objetivo.

A visão pode, desse modo, ser interpretada como um teto invisível que mostra o quanto ainda se pode e se deve crescer ou, o quanto ainda se deve trabalhar para atingir aquilo que se pretende objetivamente ou não. (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

A partir de tais reflexões, pode-se compreender que a visão deve ser construída tendo como norte sujeitos concretos em condições materiais concretas, a fim de possibilitar uma real apropriação do trabalho por parte do colaborador (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

2.2.3 Valores

Valendo-se da máxima de que o cliente tem sempre razão, os valores servem para compartilhar de um valor corporativo, além de estreitar a relação entre colaborador e organização, seria uma forma de adquirir uma identidade (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

Para Scrolini-Comin (2012),

a tríade missão, visão e valores organizacionais representam a preocupação com a padronização e a qualidade dos serviços prestados, mas sim registram o alinhamento da empresa e seus colaboradores para que todos busquem a trabalhar de forma coesa, tendo essas 3 pontos de forma clara evite também diferentes leituras ou a interpretações dos objetivos da empresa (Scrolini-Comin, 2012).

Os valores são elementos significativos para a organização, isto é, demonstram o comprometimento entre o grupo de trabalho, o mercado, a comunidade e a sociedade.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para dar início às atividades empresariais utilizam-se de uma ferramenta chamada planejamento estratégico que para (MAXIMIANO, 2009, p. 134) consiste em:

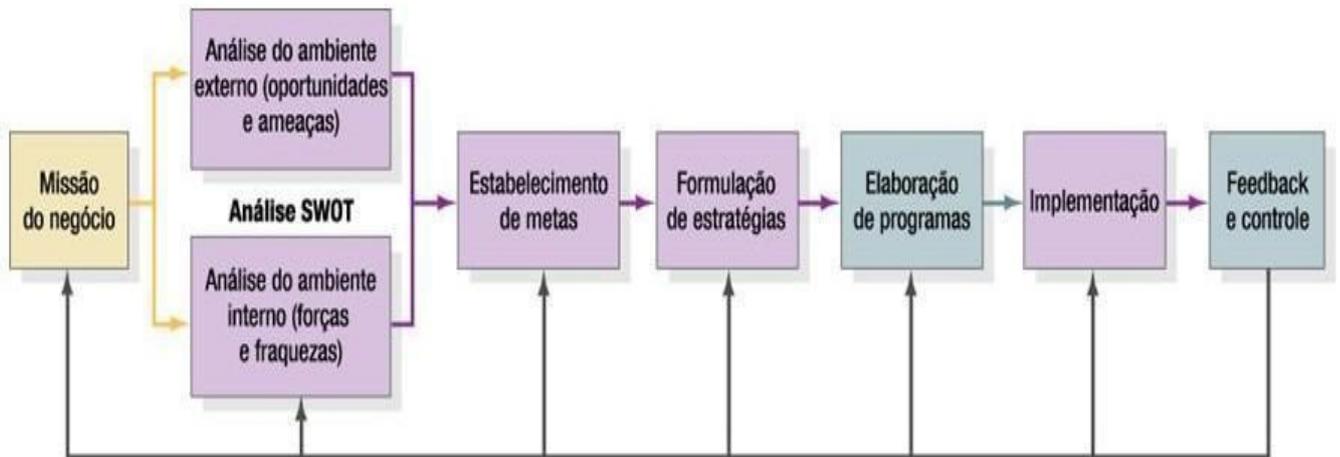
“um curso de ações que uma empresa vai adotar para assegurar seus objetivos de desempenho, como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado” (MAXIMIANO, 2009).

O planejamento é uma ótima estratégia para ampliar as chances de sucesso no mundo empresarial globalizado. No entanto, o planejamento estratégico não trará verdade absoluta, e o objetivo de seu desenvolvimento é prever tendências e minimizar falhas na procura de vantagem competitiva.

Iniciar um negócio com planejamento estratégico impede derrotas futuras, entende melhor as chances e ameaças que envolvem o negócio e ajuda os gestores na tomada de decisão. No entanto, muitas pequenas empresas começam sem planejamento. O planejamento estratégico tornou-se uma importante ferramenta para as organizações como um todo, desde que surgiu nas grandes empresas e corporações.

Como se tornou um instrumento cada vez mais usado e consolidado, as pequenas empresas também o adotaram e essa ferramenta veio para as micro e pequenas empresas, não como uma ferramenta de burocratização mas, mantendo suas proporções, para explorar seus benefícios e mostrar alternativas de ações para essas empresas também. Na Figura 1 demonstra o processo de planejamento estratégico.

Figura 1 - Processo de planejamento estratégico, por Kotler



Fonte: KOTLER, 2012, p. 49.

O propósito do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da empresa para que eles possam gerar lucros e crescimento que a organização almeja (KOTLER E KELLER, 2012).

No tópico anterior foram elencados a missão, visão e valores que a empresa deve definir para ter um propósito de existência, já nesse tópico será descrito a análise dos ambientes internos e externos para compor o planejamento eficiente para tomada de decisões do gestor da empresa.

2.3.1 Ambiente externo e interno

É considerável que os gestores explorem o ambiente externo e acompanhem de perto todos os envolvidos no comércio. Dessa forma, fazem com que a empresa possua cada vez mais chances de sobrevivência nesse ambiente competitivo.

Com um planejamento estratégico bem definido, as empresas têm a possibilidade de melhor utilizar seus pontos fortes, eliminar ou adequar seus pontos

fracos, usufruir das oportunidades e evitar as ameaças que estão no ambiente interno e externo que se inserem (OLIVEIRA, 2012).

A análise interna engloba os pontos fortes e fracos da empresa, esses são aspectos que podem ser controlados, pois a empresa pode ter influência sobre eles. Enquanto os pontos fortes são as características da organização que facilitam o alcance de seus objetivos, os pontos fracos dificultam suas tarefas.

Para Pereira (2011, p. 113), a análise interna caracteriza-se como as variáveis que podem afetar a organização como um todo, ou seja, na sua “estrutura organizacional; rotinas administrativas; processo de comunicação interna; sistema de informações gerenciais; sistema de planejamento; e habilidade da gerência”.

2.4 ANÁLISE SWOT

Para um bom planejamento estratégico, é importante utilizar a ferramenta SWOT, em inglês, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), onde faz-se a análise em duas etapas, ambiente interno e após externo. No ambiente interno são avaliadas as forças e fraquezas, e no ambiente externo analisa-se quais são as oportunidades e ameaças (SILVA, 2021). Na Figura 2, exemplifica a análise SWOT.

Figura 2 - Análise SWOT



Fonte: PUC Minas

Esse modelo de análise contribui para um planejamento estratégico da empresa, sendo ela de pequeno ou grande porte, no ambiente interno da empresa observa-se as forças, ou seja, os pontos fortes para o mercado competitivo são características internas que podem contribuir para diferenciá-la no ambiente externo.

As fraquezas ao contrário das forças não contribuem de forma efetiva no ambiente externo, mas é de suma importância ter conhecimento de qual a desvantagem que a empresa pode enfrentar, por ser encontrada no ambiente interno essas análises podem ser revertidas ou atenuadas dentro do ambiente particular da empresa (MACERON FILHO; ARAUJO; QUINTAIROS, 2014).

Considerando-se o ambiente externo, temos outras duas variáveis sendo elas as oportunidades, ou seja, uma situação favorável que ocorre externamente, algo que pode gerar uma vantagem competitiva para as empresas. A outra variável são as ameaças, que são pontos desfavoráveis para as empresas, podem ser prejudiciais a estrutura da empresa caso a mesma não esteja preparada para esta variável (SILVA, 2021).

Para apresentar os dados coletados na análise de SWOT, utiliza-se uma matriz. A matriz SWOT é composta por quatro quadrantes, onde serão apresentados os dados de ambiente interno, suas forças e fraquezas, e os dados de ambiente externo, suas oportunidades e ameaças, com a intenção de que ajude a resolver as fraquezas e as ameaças que a pesquisa apresenta (FERNANDES, 2012).

2.5 ANÁLISE 5W2H

Essa ferramenta de pesquisa, chamada 5W2H é um *checklist* onde faz-se algumas perguntas com o objetivo de que as respostas levem a um planejamento estratégico de um projeto (SILVA; TROMBINE; CORREA, 2019).

O plano de ação que essa ferramenta propõe é a identificação dos dados mais importantes de projeto, utilizando 7 perguntas (Quadro 1) que pode ser utilizada em três etapas para a solução do problema, sendo elas no diagnóstico, no plano de ação e na padronização (LISBÔA, 2012).

Quadro 1 - Plano de ação da análise 5W2H

Plano de Ação (5W2H)						
What (O que)	Who (Quem)	When (Quando)	Where (Onde)	Why (Por que)	How (Como)	How much (Quanto custa)
O problema a ser resolvido	A pessoa responsável que irá executar a ação	Período de tempo proposto pelo setor, ou por quem irá executar a ação	Geralmente são nos ambientes de trabalho como: empresa e setores	Motivos que levaram a executar tal ação para resolução do problema	Através de métodos estabelecidos pelo aplicador	Custos relacionados a resolução do problema

Fonte: (SILVA; TROMBINE; CORREA, 2019).

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve as etapas metodológicas que será realizado na construção deste estudo, a fim de atingir os objetivos declarados. Conseqüentemente, este capítulo inclui categorizações de estudos. Unidade de análise e método de estudo usado para coletar informações e como conduzir a análise e interpretação de dados. Nesta linha de pensamento, são descritos a seguir o tipo de pesquisa, métodos, tópicos de pesquisa e técnicas utilizadas no projeto.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Como a pesquisa dispõe de diferentes objetos e finalidades para objetivos muito distintos, é muito importante classificá-los. “O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2008, p. 26). Nesse sentido, a pesquisa é classificada de acordo com sua abordagem como sendo qualitativa. Roesch (2012, p. 154) acrescenta que a pesquisa qualitativa é adequada para “quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”.

Quanto aos objetivos da pesquisa é considerada como aplicada e descritiva. A pesquisa aplicada tem por objetivo gerar “soluções potenciais para os problemas humanos” (ROESCH, 2012, p. 127). Desta forma, a presente pesquisa tem natureza aplicada visto que pretende buscar novos conhecimentos para aplicação prática e assim solucionar problemas existentes na organização. A pesquisa também é descritiva, pois segundo Appolinário (2011) descreve e interpreta a realidade sem nela interferir e sem estabelecer relações causais.

Quanto ao método, trata-se de estudo de caso e pesquisa de campo. A maneira pela qual a coleta de dados é determinada, define a natureza do estudo como um estudo de caso. Apresenta também a pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2010) visa buscar informações sobre um problema para o qual se busca uma resposta que deseja provar ou descobrir novos fenômenos ou relações entre eles, desta forma, será possível que a pesquisa de campo seja realizada na empresa estudada.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo será realizado numa loja de compra e venda de móveis usados, localizada no bairro Efapi da cidade de Chapecó. É um pequeno comércio de móveis usados que atende principalmente o bairro onde está localizado com foco em produtos para imóveis, com valores mais acessíveis e de encontro às pessoas ou famílias recém-chegadas à cidade que buscam mobiliar suas residências com um baixo custo. A motivação para a escolha desta empresa foi a falta de instrumentos para auxiliar a organização a planejar e tomar decisões.

Os sujeitos que participarão da investigação são o gerente administrativo e o gerente financeiro da empresa que corresponderam a uma amostra, ou seja, uma parte da população a ser investigada. Para Olsen (2015, p. 103) a participação é o “envolvimento de agentes ativos, tais como pessoas ou organizações em um processo facilitado pelo pesquisador”.

Para um melhor resultado, os estudos devem ser “realizados com pessoas que podem fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações úteis” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 143). Desse modo, o gestor administrativo foi escolhido para definir as diretrizes de missão, visão e valores, sendo o único responsável pela determinação dessas políticas na empresa e a gestora financeira foi selecionada por sua acessibilidade e disponibilidade para entrevistas.

3.3 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Existem diversos procedimentos de coleta de dados, os quais variam dependendo da situação e com o tipo da pesquisa. Sendo assim, é possível definir alguns procedimentos de coleta padrão, como: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, técnicas mercadológicas, análise de conteúdo (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Nessa etapa, é fundamental ter um planejamento e cumpri-lo, pois, é uma tarefa exaustiva e que demanda tempo do pesquisador. Além disso, é nesse momento que se aplicará os instrumentos e técnicas selecionadas a fim de concretizar a coleta de dados proposta (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Para esse estudo será realizado o método de entrevista e de pesquisa documental, com o modelo semiestruturada com os gerentes da empresa. Os dados secundários serão tirados de sites do governo e entidades relacionadas ao setor. E esses dados coletados servirão como importante ferramenta analítica para a elaboração do planejamento estratégico aqui proposto.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para Gil (2010, p. 156), a análise de dados “tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

A análise e interpretação dos dados deverá ser organizado em tabelas e texto, elaborando uma matriz SWOT para obter as metas da empresa e estabelecer ações através de uma tabela 5W2H.

Este método de análise foi escolhido porque foca mais na realidade da empresa e apresenta de forma mais clara e sistemática as partes que outros autores introduzem, à sua maneira, mas com o mesmo argumento. Serão comparados dados do cenário nacional do comércio varejista de móveis, para que a empresa possa melhorar e alcançar empresas maiores do mesmo ramo.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados através de uma entrevista, bem como a interpretação de seus resultados.

4.1 A EMPRESA

A empresa de móveis usados foi aberta no ano de 1998 onde seu fundador estava instigado em montar seu próprio negócio, decidiu por uma empresa de compra e vendas de móveis usados, muito procurada naqueles anos. Após 23 anos de muito trabalho, em 2021, o empresário foi em busca de outros setores menos agitados para administrar, vendendo sua empresa para seu antigo funcionário, atual proprietário, disposto a aprender e a empreender no ramo de comércio.

Atualmente, a pequena empresa está localizada no bairro Efapi em Chapecó - SC, e seu atual proprietário, vem se deparando com várias dificuldades para manter a mesma em atividade.

Para Tanure (2010),

as pequenas empresas são caracterizadas pela forte presença do proprietário ou de seus familiares à frente da gestão do negócio, pela ausência de administração especializada fora da empresa, pela estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores, e também pela sua direção pouco especializada (Tanure,2010).

Tendo em vista que para a maioria da população, tal empreendimento é visto como um local de aspecto bagunçado, e móveis deteriorados. Buscando mudar essa imagem e com uma visão mais empreendedora, o proprietário vem selecionando os móveis usados mantendo os de melhores qualidades e renovando o estoque também com alguns móveis novos que possam compor o ambiente selecionado pelos clientes.

O Bric Avenida conta atualmente com mão de obra familiar, sendo administrado pelo proprietário e sua esposa, a montagem dos móveis fica a cargo de 2 funcionários, 1 contratado e um *freelancer*, auxiliados pelo proprietário que define a necessidade de auxílio dos mesmos. O proprietário atual, aprendeu o ofício de montagem de móveis e negociação dos mesmos com o antigo dono da loja, de quem foi funcionário por vários anos, ou seja, segundo ele mesmo, possui experiência no “fazer” mas a

parte administrativa está ainda sendo organizada pela esposa, estudante de administração da Universidade Federal da Fronteira Sul. A partir dessa demanda surgiu a necessidade da implantação de um planejamento estratégico, a fim de direcionar os mais novos empreendedores.

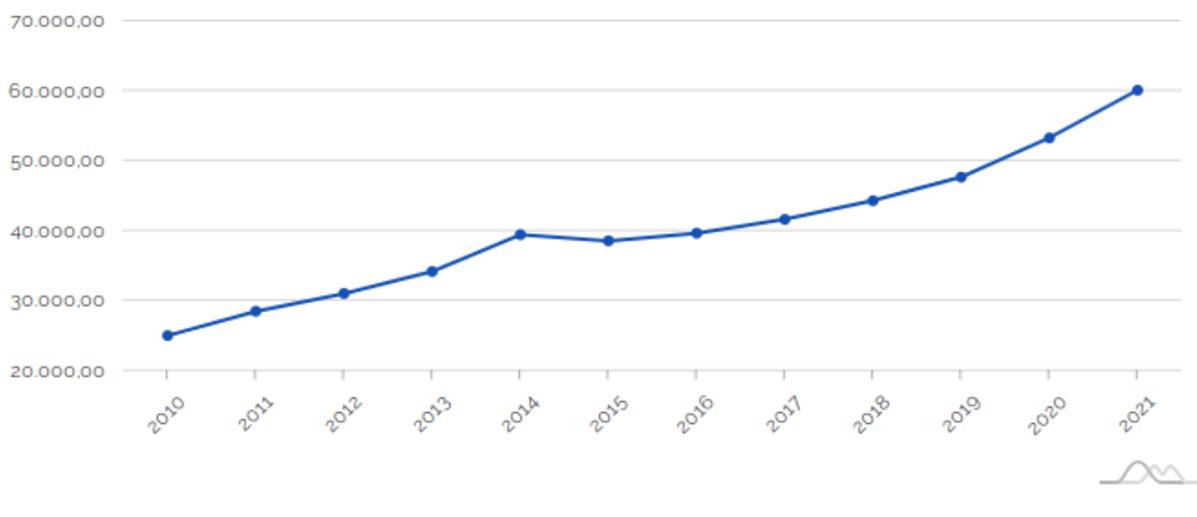
4.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Esse tópico será abordado as análises feitas do macro ambiente da empresa, ou seja, as oportunidades e as ameaças as quais a empresa pode ser exposta, onde serão avaliadas as variáveis econômicas, demográficas e socioculturais.

4.2.1 Variáveis econômicas

No ano de 2021 a cidade de Chapecó, Santa Catarina (SC) teve um PIB de R\$ 13,7 bilhões gerando um PIB per capita de R\$ 60,2 mil (Figura 1) o que em comparação ao âmbito nacional está mais elevado pois segundo o IBGE, o PIB per capita brasileiro é de R\$ 42,3 mil em 2021. Sendo essa uma condição favorável para o desenvolvimento das empresas da cidade (IBGE; CARAVELA, 2023).

Figura 3 - PIB per capita em Chapecó/SC



Fonte: IBGE, 2021.

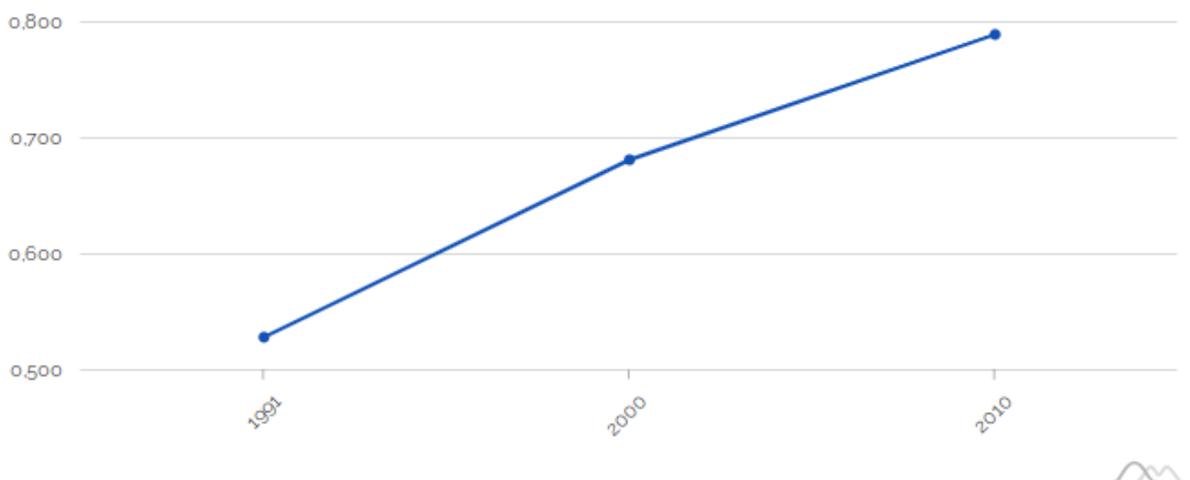
A empresa é de comércio varejista de móveis, onde no estado de Santa Catarina essa modalidade de vendas no ano de 2024 ficou acima da média nacional tendo um crescimento de 20,9% na primeira metade do ano de 2024, o estado ficou 7,9% acima da média, ficando 3,4% acima até mesmo de estados como São Paulo um dos mais populosos do Brasil (SANTA CATARINA, 2024). Esse crescimento é uma variável positiva para a empresa em questão pois tende a expandir as vendas considerando-se a economia do estado.

4.2.2 Variáveis demográficas e socioculturais

A densidade demográfica da cidade de Chapecó é de 407,76hab/km² em uma área territorial de 624,846km² segundo a pesquisa do IBGE, no ano de 2022. Por ser uma cidade populosa é importante levar em questão o IDHM, índice de desenvolvimento humano municipal, que basicamente mede a qualidade de vida que o município mantém, no Brasil no ano de 2021 a média de IDHM é de 0,766.

Na cidade de Chapecó o último censo de IDHM foi realizado no ano de 2010, segundo o IBGE (Figura 4) e obteve o resultado médio de 0,790.

Figura 4 - IDHM em Chapecó, 2010.



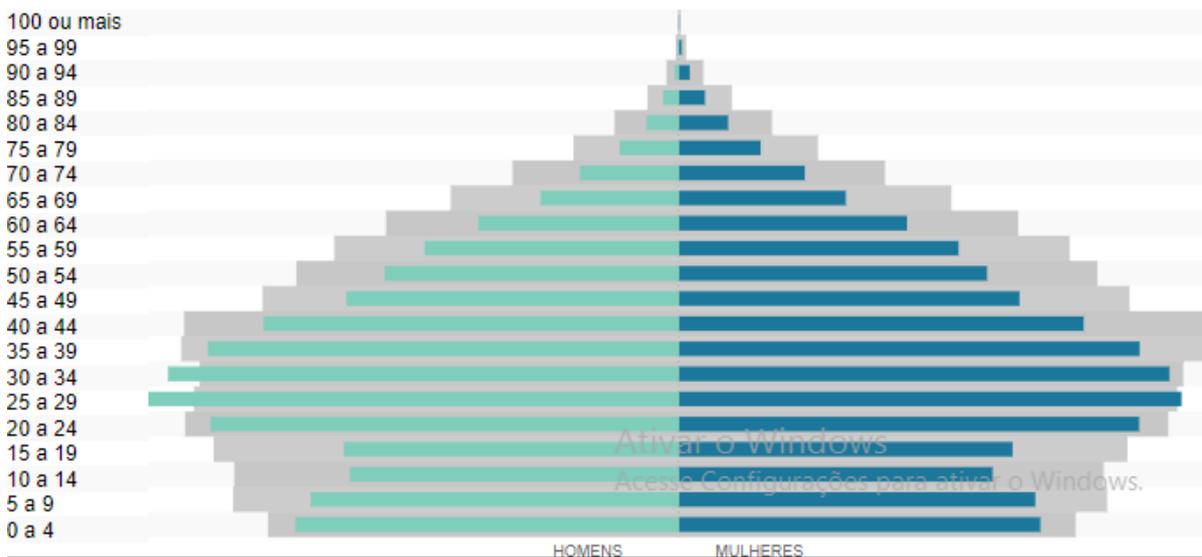
Fonte: IBGE, 2010.

A importância de avaliar-se o IDHM para a empresa de móveis usados é o desenvolvimento da cidade, mesmo que o bairro onde a empresa se localiza seja

frequentemente de universitários, o crescimento das empresas e o desenvolvimento das pessoas proporcionam uma visão agradável que pode atrair novos moradores.

Outro dado demográfico que vale ressaltar é a idade média da população, onde Chapecó no último censo do IBGE em 2022, tinha uma média de maior população com 25 a 29 anos (Figura 5). A empresa de móveis usados localiza-se em um bairro que é maior frequentado por pessoas nessa faixa etária, e sabendo disso pode ser utilizado essa informação como uma oportunidade.

Figura 5 - Distribuição da população por sexo, faixa etária da população chapecoense, em 2022.



Fonte: IBGE, 2022.

4.2.3 Variáveis Políticas

No que diz respeito ao cenário político, é importante discutir as leis e entidades que podem impactar as atividades realizadas pela empresa em análise. Nesse cenário, toda empresa adere ao que é permitido por lei e responde aos órgãos apropriados. A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, estabelecida em 2006, classifica as companhias com base na sua receita bruta anual. Neste contexto, o Bric Avenida se classifica como uma microempresa, uma vez que é uma sociedade simples, individual de responsabilidade limitada, com uma receita bruta anual de até R\$ 360.000,00 (SEBRAE, 2024). Além do enquadramento, a legislação estabelece uma tributação específica para micro e pequenas empresas, o

Simples Nacional, que oferece uma redução na carga tributária e simplificação dos cálculos e pagamentos.

4.3 ANÁLISE AMBIENTE COMPETITIVO

Na análise de SWOT no âmbito de ambiente externo observa-se as oportunidades e as ameaças, no tópico 4.1 deste trabalho foram analisadas as oportunidades que a cidade onde localiza-se a empresa apresenta. Neste tópico serão avaliadas as ameaças que o bairro Efapi apresenta para a empresa de móveis usados, partindo do princípio competitivo entre as empresas da microrregião.

4.3.1 Empresas concorrentes

Por se localizar em um bairro que está em constante desenvolvimento, a empresa possui alguns concorrentes, o que pode ser considerado como ameaças, cujas quais é importante aos proprietários ter conhecimento.

O poder de persuasão dos concorrentes também pode ser levado em consideração, pois o que caracteriza uma concorrência para empresa de móveis usados, além do mesmo comércio varejista são os valores mais baixos, que pode ser conseguido com fornecedores diferentes dos quais os proprietários do Bric Avenida possuem contato, as entregas gratuitas para os clientes, a garantia que pode ser oferecida entre outras características que os concorrentes podem apresentar persuadindo os clientes.

As lojas de móveis novos também podem ser caracterizadas como concorrentes no que se diz respeito a condição maior em parcelamentos, causando no cliente uma dúvida na hora da compra.

Pensando nisso foi realizado um levantamento dos principais concorrentes e a sua localização no bairro Efapi que serão apresentados no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Principais concorrentes do Bric Avenida.

Concorrente	Endereço
Bric fácil	Avenida Atílio Fontana, Efapi, Chapecó- SC
Casa móveis	Rua Garças D, Efapi, Chapecó- SC
Casa do Bric do Tiago	Avenida Atílio Fontana, Efapi, Chapecó- SC

Fonte: elaborada pela autora, 2024.

4.4 AMBIENTE INTERNO

Para compor a análise de SWOT deve-se analisar as principais características que a empresa possui internamente, suas fraquezas e forças. Que serão definidas nos tópicos a seguir, a estrutura do negócio, as finanças e os materiais e suprimentos.

4.4.1 Estrutura do negócio

A empresa é de pequeno porte e um ambiente familiar, como citado no tópico 4.1. a estrutura física comporta espaço para os móveis que a empresa dispõe aos clientes, porém para comportar maiores variedades o espaço deveria ser maior, para que se tenha disponibilidade maiores suprimentos, o ambiente onde se localiza é alugado e dispõe de um bom fluxo de clientes.

Sendo esse podendo ser considerado um ponto de fraqueza para a empresa, pois os compradores sentem-se confortáveis, mas possui pouco ambiente para maior fluxo de pessoas nessa estrutura que está apresentada na Figura 5.

Figura 6 - Fachada do Bric Avenida



Fonte: própria autora, 2024

4.4.2 Funcionograma

A empresa é propriedade de um casal, sendo o marido o gerente e a esposa contribuindo na parte administrativa e financeira da empresa, além disso conta com dois funcionários que contribuem também para o bom andamento da montagem e entrega dos móveis.

Por ser administrada por um casal que se dedica a empresa numa totalidade de tempo, esse é um ponto de força que o Bric Avenida preserva. O marido mantém contato com os fornecedores, fazendo as negociações dos suprimentos, bem como a precificação dos produtos e o atendimento aos clientes. A esposa se mantém no recurso humano, *marketing*, e no atendimento aos clientes, e também na organização da exposição dos materiais. Como é uma empresa de porte familiar as finanças são divididas e controladas por ambos, assim como o atendimento aos clientes.

4.4.3 Materiais e suprimentos

A empresa vende móveis usados, ou seja, são produtos comprados de pessoas físicas. As negociações são feitas com o dono da empresa, que mantém contato através de redes sociais e pela procura que as pessoas têm em vender seus móveis.

Pela localização da empresa ser em um bairro que está em frequente crescimento e mudança, tem a disposição muitas pessoas em busca de vender seus móveis, estrangeiros, universitários, entre outros moradores do bairro.

Esse é outro ponto de força que a empresa apresenta, pois sua localização e negociação com fornecedores os garante ter um bom fluxo de suprimentos e bons preços apresentados.

4.5 ANÁLISE DE SWOT

As empresas podem aumentar sua lucratividade através de um sistema de gestão, criando métodos que orientam a execução de atividades que realmente agregam valor. Assim, a Análise SWOT se apresenta como uma ferramenta crucial para auxiliar na tomada de decisões, sendo empregada para examinar de forma sistemática os ambientes internos e externos das empresas.

A elaboração da matriz SWOT ocorre através da avaliação dos elementos externos e internos da organização, isto é, as ameaças e oportunidades relacionadas ao ambiente macro ambiental e competitivo, bem como as forças e fraquezas identificadas na avaliação interna da organização.

Inicialmente, para a criação da matriz, identificamos as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas com base nas análises realizadas. Em seguida, foram estabelecidos pesos para cada variável de acordo com cada fator de relevância, sendo 1 para pouco relevante, 2 para significativo e 3 para extremamente significativo. A pontuação foi estabelecida em conjunto com a gerente financeira para que a avaliação se aproximasse mais da realidade da empresa.

Assim, o Quadro 3 detalha e destaca as ameaças presentes no ambiente externo.

Quadro 3 - Ameaças do ambiente externo

AMEAÇAS DO AMBIENTE EXTERNO		
AMEAÇAS	DESCRIÇÃO	PESO
Venda pelas redes sociais	Aumento significativo de plataformas de vendas <i>on line</i>	3

Novos entrantes	Com a facilidade do MeI fica mais fácil a consolidação de novos concorrentes	2
Marca pouco reconhecida	A ausência de divulgação resulta em um reconhecimento limitado da marca da empresa.	3
Muitas empresas de concorrência parcial	A grande presença desses concorrentes impacta a competitividade da organização.	1

Fonte: elaborado pela autora, 2024

Posteriormente no Quadro 4 com a pontuação das oportunidades do ambiente externo.

Quadro 4 - Oportunidades do ambiente externo.

OPORTUNIDADES DO AMBIENTE EXTERNO		
OPORTUNIDADE	DESCRIÇÃO	PESO
Economia aquecida	Crescimento comércio varejista no estado acima da média em 2024	2
Aumento do IDHM	A expansão das empresas e o progresso individual oferecem uma perspectiva agradável que pode atrair novos residentes.	2
Crescimento populacional	Com esse crescimento, aumenta a demanda	3
Lei das micro e pequenas empresas	Esta legislação simplifica o pagamento de impostos e resulta na diminuição de certos encargos trabalhistas.	2

Fonte: Quadro elaborado pela autora ,2024

O Quadro 5 apresenta os pontos fortes da empresa.

Quadro 5 - Pontos fortes do ambiente interno

FORÇAS DO AMBIENTE INTERNO		
FORÇA	DESCRIÇÃO	PESO
Finanças de PJ separadas de CPF	A distinção entre as finanças corporativas e familiares evidencia maturidade na administração financeira.	1

Total envolvimento dos responsáveis com suas funções	As principais tarefas da organização são realizadas pela mesma pessoa, do início ao fim. Sendo que a compreensão de todo o procedimento simplifica o processo e evita possíveis falhas.	2
Localização comercial vantajosa	A empresa está localizada próxima de universidades e frigoríficos e de fácil acesso	3
Baixo custo operacional	Com estrutura pequena e poucos funcionários geram menos custos	2

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2024.

Para finalizar, no Quadro 6 é descrito as fraquezas e suas pontuações.

Quadro 6 - Pontos fracos do ambiente interno.

FRAQUEZAS DO AMBIENTE INTERNO		
FRAQUEZA	DESCRIÇÃO	PESO
Ausência de planejamento e iniciativas direcionadas ao marketing da empresa	A falta de ações voltadas a publicidade restringe o alcance de novos clientes	3
Falta de controle de estoques	A ausência de diretrizes para a administração de inventários resulta em problemas financeiros.	2
Equipe pequena	Sobrecarga de funções para menos funcionários.	3
Possuir recursos financeiros restritos.	A organização não possui recursos financeiros suficientes para implementar mais ações, limitando alguns procedimentos.	3

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2024

Depois de estabelecer e pontuar as variáveis, procedeu-se à soma de cada fator atribuído a elas. Para tal, realizou-se o cruzamento entre oportunidades e pontos fortes, oportunidades e pontos fracos, e ameaças e pontos fortes.

Esta fase visa determinar qual dos quadrantes possui a pontuação mais alta, para que as táticas sejam adequadas à situação da empresa. Portanto, a Figura 6 ilustra a matriz SWOT do Bric Avenida no presente.

Figura 7 - Matriz SWOT Bric Avenida

			Ambiente Externo										
			Oportunidades					Ameaças					
			2	2	3	2		3	2	3	1		
			Economia aquecida	Aumento do IDHM	Crescimento populacional	Lei das micro e pequenas	Sub Total	Venda pelas redes sociais	Novos entrantes	Marca pouco reconhecida	Muitas empresas de concorrência parcial	Sub Total	
Ambiente Interno	Forças	1	Finanças de PJ separadas de CPF	3	3	4	3	13	4	3	4	2	13
		2	Total envolvimento dos responsáveis com suas funções	4	4	5	4	17	5	4	5	3	17
		3	Localização comercial vantajosa	5	5	6	5	21	6	5	6	4	21
		2	Baixo custo operacional	4	4	5	4	17	5	4	5	3	17
			Sub Total	16	16	20	16	68	20	16	20	12	68
	Fraquezas	3	Ausência de planejamento e iniciativas direcionadas ao marketing da empresa	5	5	6	5	21	6	5	6	4	21
		2	Falta de controle de estoques	4	4	5	4	17	5	4	5	3	17
		3	Equipe pequena	5	5	6	5	21	6	5	6	4	21
		3	Possuir recursos financeiros restritos.	5	5	6	5	21	6	5	6	4	21
			Sub Total	19	19	23	19	80	23	19	23	15	80

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Após uma análise do cruzamento das variáveis, pode-se identificar que o quadrante que teve maior valor foi a de fraquezas X oportunidades e fraquezas X ameaças. Sendo assim, a organização precisa adotar medidas de fortalecimento em suas estratégias e melhorar sua fraqueza interna e avaliar o ambiente externo para tomar decisões mais assertivas.

4.6 APRESENTAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Após a entrevista efetuada com o proprietário da empresa foi possível criar a missão, visão e valores da organização, ficando assim:

Missão: Oferecer móveis de qualidade, valorizando o ser humano e o ambiente em que ele vive e contribuindo para o desenvolvimento econômico e sustentável com móveis de baixo custo e negociáveis na sua região.

Visão: Ser referência na comercialização de móveis usados de qualidade e de baixo custo na sua região.

Valores: Confiabilidade, respeito, valorização do cliente e melhoria contínua.

4.7 PLANO ESTRATÉGICO 5W2H

Para criar métodos eficazes de planejamento foi estabelecido objetivos e metas a serem alcançadas.

1° Objetivo: Expandir a presença no mercado.

Meta: Ampliar a carteira de clientes

2° Objetivo: Aumentar a lucratividade da empresa

Meta: Elaborar planejamento financeiro

3° Objetivo: Aprimorar a imagem da marca.

Meta: Criar meios para que os clientes possam localizar a empresa.

4° Objetivo: Melhorar os procedimentos.

Meta: Padronizar funções de estoque

A estruturação do planejamento estratégico envolve a tática a ser implementada visando a obtenção dos objetivos estabelecidos. Nesse contexto, os Quadros a seguir foram elaborados utilizando a metodologia 5W2H.

Quadro 7- Objetivo 1: Expandir a presença no mercado.

Meta: Ampliar a carteira de clientes						
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Estimular novas pessoas a serem clientes	Aumentar carta de clientes	Marketing	Na empresa	01/2025	Divulgando em redes sociais	Custos Incorporados ao salário do encarregado.
Inovar em	Atrair	Comprador	Na	02/2025	Buscando	R\$ 5.000,00

móveis novos e usados	novos clientes		empresa		novos fornecedores	
-----------------------	----------------	--	---------	--	--------------------	--

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Quadro 8 - Objetivo 2: Aumentar a lucratividade da empresa.

Meta: Elaborar planejamento financeiro						
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Estipular planejamento financeiro e orçamentário	Planejamento das finanças	Gestor financeiro	Na da empresa	01/2025	Elaborando como serão os gastos orçamentários	Incorporados ao salário do encarregado.
Reduzir os custos dos produtos a serem vendidos. adquiridos para venda.	Para ampliar o lucro, ou o desconto concedido.	Comprador	Na empresa	02/2025	Identificar e estabelecer parcerias com novos fornecedores	Incorporados ao salário do encarregado.

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Quadro 9 - Objetivo 3: Aprimorar a imagem da marca.

Meta: Criar meios para que os clientes possam localizar a empresa.						
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Gerar canais em redes sociais	Melhorar a qualidade de atingir clientes em potencial	Gestor comercial	Espaço virtual	02/2025	Elaboração de perfis empresariais no Facebook. Determinar o que será publicado	Incorporados ao salário do encarregado.

					no Instagram.	
Utilizar o Google Adwords	Direcionamento do cliente para página da empresa	.Gestor comercial	Espaço virtual	Mensais, a partir da criação das redes sociais	Contratar o serviço, estabelecer uma palavra-chave que direciona para a página da empresa.	Em torno de R\$ 5,00 por dia, sendo R\$ 150,00 mensal.

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Quadro 10 - Objetivo 4: Melhorar os procedimentos.

Meta: Padronizar funções de estoque						
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Estabelecer políticas de administração de inventário	Prevenir gastos desnecessários e escassez de inventário	Gestor comercial	Na da empresa	03/2025	Elaborar regras referente aos fornecedores e técnicas de gestão de inventário	Incorporados ao salário do encarregado.

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

A empresa precisa acompanhar a evolução dessas ações e manter um controle constante, por isso, foram sugeridos métodos de avaliação e controle.

4.8 MONITORAMENTO E CONTROLE

A execução do planejamento estratégico produzirá melhores resultados e será realizada com mais eficiência se for totalmente administrado. Portanto, são

imprescindíveis à verificação e o acompanhamento de cada ação sugerida, além da verificação do comprometimento dos envolvidos e encarregados de cada ação.

A responsabilidade de monitorar as ações sugeridas e garantir que serão implementadas conforme o planejado é do gestor. O Quadro 10 exibe um formulário de registro das ações, fazendo com que esse processo ocorra de forma mais simples e estrutura possível, sendo sugerido que sejam realizadas reuniões mensais detalhando o processo do plano e suas etapas com as possíveis alterações.

Quadro 11 – Monitoramento de processos

Objetivo:			
Meta:			
Responsável	Início	Término	Finalizado Sim/Não
Modificações sugeridas:			

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

As determinadas atividades serão executadas regularmente até que se façam necessárias, podendo ser ajustadas de acordo com a demanda da organização. A equipe será informada sobre o plano no próximo mês de janeiro, durante um encontro na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento é uma excelente tática para aumentar as possibilidades de êxito no ambiente de negócios globalizado. Contudo, o planejamento estratégico não representará a verdade absoluta, e o propósito de sua elaboração é aumentar as possibilidades de êxito no cenário empresarial globalizado. Contudo, o planejamento estratégico não fornecerá uma verdade absoluta, e o propósito de sua elaboração é antecipar tendências e reduzir erros na busca por uma vantagem competitiva.

Devido à relevância do planejamento estratégico para as organizações, esta análise foi realizada com um problema de pesquisa: **“que proposta pode ser adequada para compor um planejamento estratégico que contribua com a gestão de uma empresa de móveis usados no bairro Efapi de Chapecó-SC?”**. Para solucionar a questão da pesquisa, elaborou-se um planejamento estratégico que se baseou em literaturas relacionadas ao tema e entrevistas semiestruturada com os donos da empresa.

O primeiro objetivo específico aborda a apresentação do ambiente interno, fundamentado em diálogos com os gestores e funcionários, onde os aspectos examinados incluíram a estrutura física da empresa, o *marketing*, estoque e a estrutura financeira. Já no ambiente externo da empresa a pesquisa foi fundamentada com base em informações de mercado atuais, que procuraram apresentar o cenário no qual a empresa se encontra com intuito de conhecer os pontos positivos e negativos da empresa. A empresa é vista através das variáveis econômicas, políticas e sociais de mercado.

A partir da avaliação dos cenários interno e externo, elaborou-se uma matriz SWOT, que estabeleceu uma conexão entre todas as variáveis examinadas, destacando as ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos.

Enquanto o segundo objetivo tratou de determinar as diretrizes estratégicas de missão, visão e valores, ele foi obtido através de entrevistas realizadas com o proprietário da empresa e foi amparada pelo referencial teórico.

Sendo assim, as táticas que devem ser implementadas foram criadas com o objetivo de corrigir os erros internos e aproveitar as chances do ambiente externo.

Para realizar essa tarefa, foram estabelecidos os objetivos e para cada finalidade, foram estabelecidas metas que se transformaram em ações, através da metodologia 5W2H, que é o quarto objetivo.

Nele, trouxe algumas ações a serem desempenhadas pelos gestores para adquirir mais conhecimento e para que a equipe pudesse realizá-los e atingir as metas estabelecidas. Portanto, a empresa deu um avanço significativo no processo de administração e estratégia. E com o planejamento bem elaborado é possível obter vantagens sobre seus concorrentes, já que a maioria das microempresas normalmente não conseguem realizar qualquer tipo de planejamento por falta de recursos e conhecimentos adequados.

Finalmente, o último objetivo específico alcançado foi sugerir um método de acompanhamento da estratégia planejada. Este foi resolvido por meio da elaboração de um formulário de controle, que mostra o progresso de cada ação, seu responsável e a determinação do resultado.

Portanto, pode-se dizer que o objetivo principal, que foi o desenvolvimento de uma estratégia, foi alcançado. E que a proposta de planejamento estratégico para a empresa Bric Avenida foi cumprida com êxito.

No que diz respeito aos desafios encontrados, a principal dificuldade foi a obtenção de informações da empresa, uma vez que não havia sistema de registros de sua gestão de inventário, custos mensais e vendas. Este elemento possibilitou que existissem problemas para compreender a empresa inicialmente. A partir disso, dificultou a criação de estratégias de correção e que certamente, surgirão circunstâncias inesperadas que exigirão a elaboração de estratégias de momento.

O resultado do estudo proporcionou à acadêmica conhecimentos relevantes sobre a utilização do planejamento estratégico como instrumento de administração em pequenas empresas, permitindo a identificação de tópicos que podem ser discutidos e aprofundados futuramente pela organização, pela relevância da gestão na saúde da empresa.

Este estudo revelou que planejar as ações é crucial para o sucesso, expansão e evolução de qualquer empresa, pois estabelece a conexão entre o crescimento e o desenvolvimento da organização.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia da Prática da Pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 408 p.

FERNANDES, Djair Roberto. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**. Unopar Cient., Ciênc. Juríd. Empres, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, set. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama cidades: Brasil**. 2024.

KICH, Juliane Inês Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education, 2012. 765 p.

LISBÔA, Maria da Graça Portela. **APLICAÇÃO DO MÉTODO 5W2H NO PROCESSO PRODUTIVO DO PRODUTO: A JOIA**. Ijje, Florianópolis, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACERON FILHO, Oswaldo; ARAUJO, Elvira Aparecida Simões de; QUINTAIROS, Paulo Cesar Ribeiro. **A ANÁLISE SWOT E SUA RELEVÂNCIA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento, Taubaté, v. 14, n. 1, p. 1-14, out. 2014.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. E ampl. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Ederson. **Cartografia geográfica e análise socioespacial crítica: a produção da atlas socioespacial do oeste catarinense**, 2019.

OLSEN, Wendy Kay. **Coleta de Dados: debates e métodos fundamentais em pesquisa social**. Porto Alegre: Penso, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceito, metodologia, práticas.** São Paulo: Ed. Atlas, 2012a.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2011.

PETER, J. P. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing.** 8. Ed. Dados Eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. **Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho.** Psico, v. 43, n. 3, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa: Conheça as mudanças, os procedimentos e os benefícios.** Brasília/DF, 2024.

SILVA, Briany Campos do Carmo; TROMBINE, Jéssica de Castro; CORREA, Rafaela Saraiva. **APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DIAGRAMA DE ISHIKAWA E 5W2H: um estudo de caso em uma microempresa de móveis no sul de minas.** Fepesmig, Sul de Minas, v. 13, n. 1, p. 1-13, dez. 2019.

SILVA, Stefanny Moraes da Costa. **ANÁLISE SWOT: FERRAMENTA ESTRATÉGICA IMPORTANTE PARA A EFICIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES.** 2021. 36 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Anhanguera de Taubaté, Taubaté, 2021.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. **As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil.** RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594 - 614, 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010

APÊNDICE A – Entrevista 1

1. Dados geral da empresa:

a. Razão Social:

b. Nome Fantasia:

c. Endereço:

d. Área de atuação:

e. Proprietário:

f. Data da fundação:

g. Qual a data de transferência de proprietário?

h. O que fez com que comprassem a empresa? ?

i. Qual a atividade principal realizada pela empresa?

j. Qual é o intuito da empresa?

k. Como você imagina sua empresa daqui a 2 ou 3 anos?

l. Como você gostaria que sua empresa fosse lembrada?

m. Após as respostas acima você considera que elas condizem com os valores da sua organização?

n. Se a resposta acima for não condizente aos valores da empresa, favor responder novamente as perguntas.

APÊNDICE B – Entrevista 2

Análise externa:

- a. Na área em que a empresa atua, qual a dificuldade para novos entrantes?**
- b. Existem burocracias financeiras, legais, que estejam relacionadas ao mesmo segmento?**
- c. Seus clientes normalmente são fiéis ao seu comércio?**
- d. Em relação aos produtos ofertados, seus clientes têm informação sobre eles?**
- e. A empresa recebe clientes por indicação?**
- f. Seus clientes costumam voltar com que frequência?**
- g. A empresa possui uma boa reputação?**
- h. Qual o volume de venda?**
- i. Os clientes exigem entrega no ato da compra ou são flexíveis?**
- j. Sobre os fornecedores, possui muitos?**
- l. Como é feita a negociação com os fornecedores?**
- k. Costumam conceder benefícios?**
- m. Qual o critério usado para obter um fornecedor?**
- n. Em relação aos seus concorrentes, você acredita que estão competindo de igual pra igual?**
- o. Você percebe algum tipo de inovação ou iniciativa de seus concorrentes em suas vendas?**
- p. A demanda do setor está diminuindo, crescendo ou estável?**
- q. O que gera valor pro seu cliente, que lhe destaca de seus concorrentes?**
- r. Quais são os principais concorrentes?**

APÊNDICE C – Entrevista 3

Análise interna:

- a. A empresa possui experiência no mercado do seu segmento?**
- b. Os funcionários estão capacitados para suas funções?**
- c. A empresa possui equipamentos e espaço suficiente para executar as suas atividades?**
- d. Quais os pontos fortes e fracos da empresa? Desde a estrutura, quanto aos seus recursos.**
- e. A exposição dos produtos estão de forma adequada e bem apresentada?**
- f. A sala comercial é própria ou é alugada?**
- g. Possui algum problema de estrutura?**

Sobre planejamento:

- a. A empresa já possui algum planejamento estratégico?**
- b. Tem algum tempo estipulado?**
- c. Se sim, quais os setores da empresa que abrange?**
- d. Possui algum método de compra? Quantidades e seleções de produtos.**
- e. A empresa possui estoque de produtos? Como se gerencia esses estoques?**
- f. Quais as principais falhas na gestão dos estoques?**
- g. Como é feita a distribuição/exposição dos produtos para venda na loja?**
- h. A empresa possui quantos colaboradores?**
- i. Eles são qualificados para a função?**
- j. Existe algum organograma dos colaboradores da empresa?**
- l. A empresa dispõe de benefícios para seus colaboradores?**
- k. Em questão do financeiro, qual o planejamento existente?**
- m. Existe algum sistema comercial para auxiliar no controle de fluxo de caixa?**
- n. O gestor utiliza de algum dados financeiro para tomada de decisões?**
- o. O gestor separa suas finanças pessoais da empresa?**
- p. Como é feita a contabilidade da empresa?**
- q. A empresa já passou ou está com problemas financeiros?**

r. Em relação às vendas, foi identificado os meses que o faturamento é maior? E o menor?

s. É estipulado metas a serem batidas?

t. Quais são os produtos mais vendidos?

u. Qual o tipo de publicidade que a empresa utiliza?

v. É realizado algum planejamento de vendas?

w. É realizada prospecção de novos clientes?

x. Seus produtos e marketing chamam a atenção de seus clientes?