

REESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA Jaeli Móveis Ltda

Francieli Tais Neuhaus¹
Luís Claudio Eifert²
Mônica Stormowski³
Patrícia Daiane Azevedo⁴
Jorge Antônio Rambo⁵

RESUMO

O setor moveleiro tem apresentado avanços, entretanto, esse resultado é consequência da melhoria contínua e no planejamento estratégico das empresas. Diante desses fatos o estudo teve como objetivo, analisar e reestruturar o Planejamento Estratégico da Jaeli Móveis Ltda. Para a realização do estudo utilizou-se uma abordagem dedutiva, qualitativa e quantitativa, com uma revisão bibliográfica, pesquisa descritiva e estudo de caso. Para atingir o objetivo proposto, realizou-se uma análise do ambiente interno e externo, conhecendo seus pontos fortes e fracos as oportunidades e ameaças. Sendo a realização dessa análise auxiliou para o estabelecimento dos objetivos e ações desenvolvidas para alcançarem os resultados almejados. Para facilitar o aproveitamento das ações sugeridas, foi formulado um plano de ação para cada objetivo, com propósito de auxiliar os gestores na busca de seus propósitos. Elaborou-se a matriz GUT para priorização das fragilidades da empresa, onde se percebe que a empresa deve inicialmente concentrar seus esforços na administração e gestão do prazo médio de vendas, rentabilidade e no merchandising, bem como com relação ao ambiente externo deve buscar acompanhar e controlar preços, inflação, política fiscal. Foi desenvolvida a matriz de postura estratégica a ser adotada, para auxiliar a empresa a manter o desenvolvimento a longo prazo. Ao término pode-se perceber que o objetivo inicialmente proposto foi alcançado, cabe agora à empresa em questão, estabelecer o nível de importância de cada objetivo proposto e colocar em prática aquele que no momento mais trará resultado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Gestão, Resultados.

INTRODUÇÃO

O entendimento quanto ao surgimento do móvel no mundo é incerto, mas estima-se que tenha relação com as condições de vida do homem (MARION FILHO; BACHA, 1998). Conforme Prado apud Santiago e Miranda (2014). “A indústria de móveis no Brasil exerce um papel com destacada relevância na cadeia produtiva da madeira. Tem no suprimento de uma enorme rede de varejistas especializados e lojas de departamento uma de suas principais fontes

¹ Acadêmica de Administração Setrem. E-mail: francieli@graficarex.com.br

² Acadêmico de Administração Setrem. E-mail: luisEIFERT@jaelimoveis.com.br

³ Acadêmica de Administração Setrem. E-mail: vendas@jaelimoveis.com.br

⁴ Acadêmica de Administração Setrem. E-mail: patidha@hotmail.com

⁵ Professor da Faculdade Três de Maio – SETREM. E-mail: jorgerambo@setrem.com.br

de receita”. Ainda conforme Prado, o segmento de produção de móveis é muito importante, e isso pode ser evidenciado através dos indicadores da indústria de transformação, tanto no valor produzido como na quantidade de empregos gerados.

A produção de móveis no Brasil teve início em 1836, com a fabricação do primeiro móvel compensado, produzido por Michel Thonet. Porém a produção em escala iniciou só anos depois, por volta de 1890, tendo na sequência um avanço para grande parte do território nacional, especialmente Sul e Sudeste (SEBRAE, 2013).

De acordo com a MOVERGS (2015), o Rio Grande do Sul possui 2.750 empresas moveleiras, o que equivale a 13,3% das empresas brasileiras. No último ano as indústrias moveleiras gaúchas fabricaram em torno de 85,5 milhões de peças, faturando R\$ 6,73 bilhões e exportando mais de U\$ 183 milhões. O setor em 2015 possibilitou a geração de mais de 35 mil postos de trabalho. Nesse contexto o presente artigo tem objetivo analisar e reestruturar o Planejamento Estratégico da empresa Jaeli Móveis.

1. Metodologia

A metodologia serve como uma regra a ser seguida para que o trabalho seja realizado, ou seja, quais os métodos que foram usados para conduzir a pesquisa e atingir determinado resultado. Segundo Lovato (2013, p. 27), “a Metodologia da Pesquisa é o ramo da filosofia da ciência que explora os métodos que o pesquisador utiliza para chegar a seus postulados”.

Para a elaboração do estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com consulta em livros, artigos científicos e sites na temática de Administração, Planejamento e Planejamento Estratégico. Realizou-se também uma pesquisa descritiva e um estudo de caso.

É considerada uma pesquisa Descritiva, pois o trabalho buscou observar, analisar e reestruturar o atual planejamento estratégico da empresa. É um estudo de caso, pois o presente trabalho aplicou-se a realidade da empresa em estudo, sendo para este fim estudado os objetivos a serem alcançados pela empresa, através de visitas in loco, entrevistas e posteriormente realizados sugestões de um novo modelo de Planejamento Estratégico para a empresa.

No decorrer deste trabalho foi utilizada uma abordagem qualitativa, quantitativa e dedutiva. Qualitativa, pois a pesquisa tende a descrever, analisar e apresentar possíveis contribuições e sugestões para a melhoria do processo de gestão. Quantitativo, pois o trabalho apresenta dados numéricos que serão expostos através de relatórios, tabelas e gráficos. E

abordagem dedutiva, pois se buscou conhecer e entender a realidade da empresa em estudo. Através deste método analisasse o planejamento estratégico já existente na empresa, permitindo assim análise e implantação de melhorias para o mesmo.

A técnica usada para a coleta dos dados foi a observação que se deu por intermédio de visitas presenciais, utilizando anotações e imagens para registro das atividades da empresa; através da entrevista com os proprietários, gestores, gerente de produção e alguns colaboradores e ainda através da pesquisa documental em relatórios e documentos da empresa a fim de melhor realizar o planejamento estratégico da empresa em questão. A análise foi realizada através do software Excel e análise de conteúdo.

2. Embasamento Teórico e Resultados Obtidos

2.1 Administração Estratégica

A administração estratégica tem como ponto de partida o estabelecimento de algumas diretrizes de atuação, como a delimitação do negócio, formulação da missão, da visão e dos valores organizacionais. Essa análise inicial é muito importante para que os empreendedores possam planejar o seu negócio de forma diferenciada, atraindo e retendo colaboradores engajados pela empresa e conquistando assim cada vez mais clientes.

Segundo Collins e Porras *apud* Grando (2011):

Nossas pesquisas mostraram que um elemento fundamental para o funcionamento perfeito de uma empresa visionária é uma ideologia central – valores centrais e um objetivo além de simplesmente ganhar dinheiro – que orienta e inspira as pessoas em toda a organização e permanece praticamente inalterada durante muito tempo. (COLLINS E PORRAS, *apud* GRANDO, 2011).

2.2. Negócio

A delimitação do negócio é que dará o suporte para orientar toda e qualquer ação organizacional. É a resposta ao que a empresa está propondo fazer. Para Tavares (2005), a

determinação do negócio corresponde à linha mestra que a empresa segue para dirigir a organizacional e torná-la contínua e ativa na interação com o ambiente, considerando basicamente duas dimensões: os desejos ou necessidades que ela pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los.

A definição do atual negócio da empresa Jaeli Móveis é: “Solução em móveis planejados e seriados”. Como sugestão se tem: “Soluções em mobiliário”, tornado o negocio dessa forma mais abrangente.

2.3 Visão

A visão é que dá a direção para estabelecer a missão. Kotler (1998, p.77) afirma que “as declarações de missão são melhores quando orientadas por uma visão, quase um sonho impossível que fornece direção para os próximos dez ou vinte anos”.

Tavares (2005) aconselha que depois de delimitado o negócio, o próximo passo seja saber como a organização pretende ser vista e reconhecida, através de uma visão do futuro. A visão é uma projeção do lugar em que a organização quer estar no futuro e, a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente, imaginar o tipo de projeto necessário para alcançá-lo.

A Jaeli Móveis tem atualmente como visão “Ser reconhecida pela excelência e inovação na fabricação de móveis planejados e seriados”. Analisando a atual visão de futuro da empresa sugere-se como nova visão: “Excelência e inovação no ramo mobiliário”. Essa sugestão é conferida porque acredita-se que a visão deva ser mais objetiva, por isso optou-se em substituir a expressão “móveis planejados e seriados” pela palavra “mobiliário” porque acredita-se que essa mudança amplia os propósitos da organização.

2.4 Missão

A formulação da missão serve como base para a elaboração dos objetivos organizacionais. A missão é a resposta do porque a empresa existir, ela deve ir além das vendas, deve preocupar-se em oferecer benefícios para o seu público-alvo e para a sociedade em geral.

Conforme Las Casas (1999, p.88) “a missão define a razão da existência da organização e ajuda a legitimar sua função na sociedade. Objetivos são fins que a organização pretende atingir através de sua existência e operações”.

A missão da Jaeli Móveis é produzir e comercializar produtos com qualidade, agilidade, competitividade, lucratividade e responsabilidade social, visando sempre a satisfação dos clientes.

Analisando a missão atual da empresa sugere-se como nova missão: “Produzir e comercializar mobiliário com qualidade, agilidade, competitividade, lucratividade e responsabilidade social, visando sempre a satisfação dos clientes, colaboradores e proprietários”. Essa alteração torna-se importante porque acredita-se que a empresa necessita ter uma visão macro sobre o negócio e também sobre os envolvidos, e na missão anterior não eram mencionado os colaboradores nem os proprietários.

2.5 Valores e Fatores de Sucesso

Para Oliveira (2005), valores são um conjunto de princípios e crenças que a organização impregna, dando apoio para a tomada de decisões. Além de considerarem uma grande interação com questões éticas e morais. Podendo se transformar em combustível para vantagem competitiva.

Chiavenato (2005, p.64) alerta para a discrepância sobre o que a empresa emprega como valor e o que ela realmente aplica:

Na verdade, os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano. É o caso da afirmação de que as pessoas estão em primeiro lugar na organização, enquanto os dirigentes insistem em horários rígidos e enxugamentos à custa do corte de pessoas, o que mostra claramente como os valores organizacionais não são praticados na realidade. (CHIAVENATO, 2005. p.64)

Os princípios e valores que orientam as decisões e guiam o comportamento da Jaeli Móveis são:

- Ética;
- Honestidade e confiabilidade;
- Sustentabilidade ambiental;
- Lucratividade;
- Qualificação profissional;
- Transparência nas relações;
- O cliente é a maior referência e orienta as ações;
- Valorização dos colaboradores para que eles se sintam plenamente realizados e motivados a desempenhar suas funções;
- Mudanças como oportunidades promissoras;
- Qualidade dos produtos e serviços

E seus fatores de sucesso foram elencados como:

- Controle Financeiro;
- Atendimento;
- Gestão de Produto (Mix de Produtos);
- Flexibilidade;
- Conhecimento
- Confiabilidade
- Inovação
- Pontualidade na entrega de Produto

2.6 Diagnóstico Estratégico

O Diagnóstico Estratégico é indicado para esclarecer o cenário atual da empresa, demonstrando suas fraquezas, os pontos fortes, as oportunidades, as ameaças e também a capacidade da organização juntamente com os recursos disponíveis.

A avaliação interna engloba a análise das forças e das fraquezas da organização, sendo este um processo que as empresas devem desempenhar periodicamente, pois assim é possível identificar elemento para melhorar a gestão.

É evidente que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar as oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças (KOTLER e KELLER 2006, p.51).

Segundo Kotler e Keller (2006, p.52) “Algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque faltem a seus departamentos as forças necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe”.

Na análise do mercado interno, um fator de relevância é que os pontos fortes são mais do que o dobro em relação aos pontos fracos, demonstrando que a empresa está bem organizada. Podemos analisar também conforme os pontos fortes, que a empresa é sadia com capital de giro próprio, possui um bom atendimento perante seus clientes, flexibilidade, custos bem definidos. Já nos pontos fracos podemos salientar a necessidade de se organizar para melhorar a promoção de seus produtos para mercado. A falta de mão de obra e a baixa rentabilidade, também aparecem como pontos fracos.

Entretanto além da preocupação das empresas em visualizarem as oportunidades e necessário que estejam atentas às ameaças que estão diretamente relacionadas aos objetivos da mesma.

Segundo Kotler e Keller (2006, p.51):

Alguns acontecimentos no ambiente externo representam ameaças. Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros (KOTLER e KELLER 2006, p.51).

Na análise do mercado externo, nas oportunidades podemos evidenciar a automação, novas tecnologias e o Mercosul que surge como um forte aliado para vendas de produtos para outros Países. As ameaças estão voltadas mais a fatores Políticos, instabilidade da economia e legislação ambiental.

Figura 2: Análise Ambiente Interno

Pontos Fortes		Pontos Fracos
Atendimento	Segurança	Informações do mercado
Ciclo de vida dos serviços	Taxa de ocupação dos espaços e dos equipamentos	Merchandising
Distribuição	Departamento de compras	Mídias utilizadas e critérios para a escolha das mídias
Grau de credibilidade da instituição	Fluxos e processos internos	Percentual do faturamento investido em marketing e comunicação
Grau de satisfação do cliente	Organograma e estrutura organizacional	Propaganda
Políticas de preços e crédito	Administração de caixa	Publicidade
Posicionamento no mercado	Capital de Giro	Localização
Qualidade	Capital de Giro Líquido	Mão-de-obra suficiente
Relacionamento com fornecedores	Capital de Giro Próprio	Avaliação de desempenho
Capacidade instalada	Controles	Índice de rotatividade
Controle de estoques	Liquidez Corrente	Plano de benefícios
Custos	Liquidez Geral	Plano de cargos e salários
Estilo de produto	Orçamentos	Prazo Médio de Vendas
Flexibilidade	Políticas de investimentos	Rentabilidade
Layout	Solvência	Política de investimentos
Atendimentos aos pedidos	Capacidade de pesquisa	
Qualidade de equipamentos	Máquinas e equipamentos	
Rótulo das embalagens	Quantidade de processos trabalhistas	

Fonte: Azevedo; Eifert; Neuhaus; Stormowski (2016).

Figura 3: Análise Ambiente Externo

Oportunidades		Ameaças
Poder de fogo (<i>estrutura, finanças, tecnologia</i>)	Qualidade no atendimento (fornecedores externos)	Apresentação estética da concorrência
Capacidade de produção	Política habitacional	Políticas empresariais
Criatividade (<i>Inovar e criar</i>)	Competência	Atuação
Mix de produtos/serviços (<i>portfólio</i>)	Linhas de crédito / políticas de crédito	Decisões sobre greves
Políticas de preços	Políticas de cobranças	Decisões sobre salários
Qualidade dos bens (<i>percepção do cliente em relação ao produto final</i>)	Automação	Fatores Políticos
Tecnologia	Conservação / manutenção	Instabilidade
Foco do Negócio	Desenvolvimento de softwares	Consumo do governo
Busca de informações	Estratégias de venda – internet	Inflação
Educação (<i>nível do cliente</i>)	Informática (TI)	Política fiscal
Utilização dos produtos / serviços	Inovações	Impostos
Comprometimento – (fornecedores externos)	Novos equipamentos	Código de defesa do consumidor
Oferta de produtos/serviços (<i>portfólio dos fornecedores</i>)	MERCOSUL	Controle de Preços
Preços	Fomento Educacional	Legislação ambiental
Qualidade de produtos/serviços		

Fonte: Azevedo; Eifert; Neuhaus; Stormowski (2016).

2.7 Postura Estratégica

A definição da postura estratégica da organização se tem a partir do cruzamento das informações da análise SWOT em uma nova matriz, onde, com essas informações é possível se identificar qual é a situação da organização no atual momento e a partir dessa situação definir qual é o caminho a seguir. As estratégias podem ser direcionadas a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Conforme Pagano (2003), “em linhas gerais, a postura estratégica apontara o que fazer, algo como: vamos continuar crescendo. ou é hora de colher o que plantamos, ou ainda, precisamos reduzir nossas atividades, preservando algumas conquistas.”

A análise dos quadrantes (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) está desposto no Anexo 01, onde foram confrontados item a item. No primeiro quadrante que é desenvolvimento alcançou-se 81 pontos de correlação forte (vermelho) e 75 de correlação média (verde). Para o quadrante crescimento (pontos fracos *versus* oportunidades) a empresa alcançou a pontuação de 38 pontos de correlação forte (vermelho) e 53 de correlação média (verde). Já o quadrante de manutenção (ameaças *versus* pontos fortes) atingiu 35 pontos de correlação forte (vermelho) e 50 de correlação média (verde). Para o quadrante de sobrevivência (ameaças *versus* pontos fracos) obteve 27 pontos de correlação forte (vermelho) e 30 de correlação média (verde).

Observou-se que a empresa se enquadra na estratégia de desenvolvimento seguida pelo crescimento, manutenção sobrevivência. Esses dados foram extraídos do cruzamento dos principais pontos, oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, cruzamento feito na planilha de análise externa e interna, onde cruzam se os dados da planilha de oportunidades com as de ponto forte e fraco e a das ameaças também com as de pontos fortes de fracos, sendo a análise realizada de maneira empírica, com base no conhecimento e experiências dos acadêmicos e dos gestores da empresa, onde a correlação forte mostra o quadrante em que a empresa se encontra.

Pode-se verificar que a empresa encontra-se no quadrante onde há possibilidade de investir para aumentar mercado em áreas em que tem potencial para dominar, administrar os pontos fracos para que não reflitam na produção e que não venham a aumentar, pode aproveitar as oportunidades para ganhar mercado e crescer.

Após a distribuição dos pontos fortes e fracos entre os campos ameaças e oportunidades é necessário analisar cada um dos quadrantes. Desenvolvimento ocorre quando uma força está

no campo das oportunidades, o que identifica que a organização se encontra numa fase de desenvolvimento, na qual é necessário aproveitar essa situação. As forças da Jaeli Móveis são:

- Imagem da empresa: esse fator é considerado um ponto forte, pois a empresa é vista como socialmente responsável e se preocupa em manter uma postura ética tanto com seus clientes quanto com os fornecedores e colaboradores, a qualidade também é fator primordial durante todo o processo, sendo esses valores percebidos pelos clientes;
- Qualidade dos produtos: todo o processo da empresa tem como base a qualidade, visto que esse fator é essencial para que a empresa consiga se manter em alta e continue a criar diferenciais que agreguem valor aos produtos, o que favorece o bom desempenho diante das oportunidades;
- Prazo de entrega: por se tratar de produção bem estruturada há uma forte disciplina quanto à pontualidade dos prazos, o que resulta na confiabilidade dos clientes;

Destaca-se o quadrante Crescer quando um ponto forte está localizado no campo identificado como ameaça, é necessário ficar atento e monitorar tanto a força quanto os fatores que geram a ameaça, com relação à empresa:

- Qualificação dos funcionários: atualmente a empresa mantém um programa de incentivo a formação acadêmica e realização de cursos profissionalizantes, mas poderia abrir cursos internos e diretamente aplicados ao dia-a-dia dos colaboradores, o que faz disso uma oportunidade, portanto faz-se necessário continuar a investir no aperfeiçoamento dos profissionais para que seja possível aproveitar as oportunidades do mercado que exijam um pouco mais de técnica e perfeição;
- Marketing: a divulgação da marca é realizada através dos representantes comerciais que expõem os produtos por meio de catálogos e amostras de cores, porém são pouco exploradas as mídias televisivas, o que faz com que a empresa não aproveite as oportunidades provenientes dessa exposição. O fato de utilizar sites ajuda bastante na abertura de novos clientes, pois podem verificar depoimentos de outros clientes da empresa e verificar todo portfólio de produtos.
- Monitoração dos concorrentes: deve ter um acompanhamento mais rigoroso dos concorrentes, como pesquisas dos lançamentos e abertura de novas lojas. O que auxilia no preparo para reagir as estratégias;
- Política, subsídios e impostos: a empresa deve estar bem atenta as reações econômicas, aumento ou diminuição da inflação e subsidio ou aumento de impostos, como uma reestruturação fiscal, pois afeta diretamente a questão financeira da empresa.

2.8 Matriz GUT

A metodologia GUT avalia cada fator considerando a análise da situação à luz dos critérios de gravidade, urgência e tendência.

Gomes (2006) afirma que a matriz GUT é um instrumento para analisar as prioridades da organização, onde G (gravidade) refere-se ao custo, quanto a empresa perde se não tomar uma ação para solucionar determinado problema; U (urgência) refere-se ao tempo determinado em que é necessário agir a fim de se evitar o dano; T (tendência) refere-se a importância que o problema poderá assumir em breve se a ação não for tomada.

2.8.1 Análise Interna

A partir da definição da gravidade, da urgência e da tendência de cada ponto fraco da empresa, identificou-se que os esforços da Jaeli Móveis devem inicialmente estar concentrados na administração e gestão do prazo médio de vendas, na rentabilidade e no merchandising.

Figura 5: Matriz GUT - Análise Interna

Pontos Fracos	G	U	T	Total	Priorização
Prazo Médio de Vendas	4	4	4	64	1º
Rentabilidade	5	4	3	60	2º
Merchandising	4	3	3	36	3ª
Informações do mercado	4	2	4	32	4ª
Mão-de-obra suficiente	3	3	3	27	5º
Índice de rotatividade	4	2	3	24	6ª
Percentual do faturamento investido em marketing e comunicação	2	3	3	18	7º
Propaganda	2	3	3	18	7º
Publicidade	2	3	3	18	7º
Mídias utilizadas e critérios para a escolha das mídias	2	2	2	8	8º
Plano de benefícios	2	1	2	4	9º
Plano de cargos e salários	2	1	2	4	9º
Política de investimentos	2	1	2	4	9º
Localização	1	1	2	2	10º
Avaliação de desempenho	1	1	2	2	10º

Fonte: Azevedo; Eifert; Neuhaus; Stormowski (2016).

2.8.2 Análise Externa

A matriz GUT também foi utilizada na avaliação externa da organização, ou seja, nas ameaças que o mercado oferece, e identificou-se que as prioridades são o controle de preços, a inflação, a política fiscal, e os impostos.

Figura 6: Matriz GUT- Análise Externa

Ameaças	G	U	T	Total	Priorização
Controle de Preços	5	5	4	100	1º
Inflação	4	5	4	80	2º
Política fiscal	5	4	4	80	2º
Impostos	5	4	4	80	2º
Fatores Políticos	4	4	4	64	3º
Instabilidade	4	4	4	64	3º
Apresentação estética da concorrência	4	4	3	48	4º
Políticas empresariais	2	3	2	12	5ª
Decisões sobre salários	2	2	2	8	6ª
Legislação ambiental	2	2	2	8	6º
Consumo do governo	2	2	1	4	7º
Atuação Sindicato	1	1	2	2	8º
Código de defesa do consumidor	1	2	1	2	8º
Decisões sobre greves	1	1	1	1	9º

Fonte: Azevedo; Eifert; Neuhaus; Stormowski (2016).

2.9 Objetivos e Metas

A definição de objetivos e metas é fundamental para a construção do planejamento estratégico, sendo que o estabelecimento de prazos e a quantificação de resultados almejados é o que torna o planejamento mais fácil de ser executado. Os objetivos devem atender as necessidades da organização, por isso definiu-se os seguintes objetivos e metas para a empresa Jaeli Móveis.

Figura 8: Objetivos e Metas da Jaeli Móveis

Objetivos	<ol style="list-style-type: none">1. Alcançar uma lucratividade líquida superior a 8%;2. Garantir um crescimento de pelo menos 10%, em consideração o ano anterior.3. Assegurar a continuidade da empresa e a qualidade de vida dos sócios
Metas	<ol style="list-style-type: none">1. Aumentar o espaço físico. Reajustar o layout do processo fabril. Promover a profissionalização dos gerentes. Introdução de automação e inovação (equipamentos e controles). Reduzir as assistências técnicas. Manter parcerias duradouras junto a fornecedores. Diminuir o consumo de energia elétrica. Melhorar o serviço de logística. Montar um departamento de criação e inovação de produtos. Buscar materiais alternativos. Prazo até 2020.2. Aumentar a área de atuação. Aumentar as vendas para atuais clientes. Investir em marketing. Buscar novos segmentos de mercado. Atuar no mercado exterior. Prazo até 20183. Fazer um manual de Política e Diretrizes de gestão interna da empresa. Garantir que a empresa continue atuando, mesmo com a ausência dos sócios. Proporcionar aos sócios uma longevidade com qualidade de vida. Prazo até 2018.

Fonte: Azevedo; Eifert; Neuhaus; Stormowski (2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante as diversas mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, as empresas precisam uma contínua adaptação para buscar às acompanhar, e acima disso, utilizar-se de mecanismos para melhorar a sua posição estratégica no mercado, sendo assim, surge a necessidade da realização de um planejamento estratégico.

Diante dessa necessidade este trabalho teve como objetivo principal analisar e reestruturar o Planejamento Estratégico da empresa Jaeli Móveis. Através desse planejamento foi possível analisar o ambiente interno e externo da empresa, conhecendo seus pontos fortes e fracos as oportunidades e ameaças. A realização dessa análise foi importante também para estabelecerem-se os objetivos e as ações a serem realizadas para que seja possível alcançar os resultados desejados pela organização.

Ao final deste estudo percebe-se que o objetivo inicialmente proposto foi alcançado, cabe agora a empresa em questão, estabelecer o nível de importância de cada objetivo proposto e colocar em prática aquele que no momento mais trará resultado positivo para a Jaeli Móveis. Sabe-se que o Planejamento Estratégico é um processo contínuo, que deve ser vivenciado no dia-a-dia da organização.

Portanto, o planejamento estratégico auxilia os gestores no alcance dos objetivos, favorece a empresa tornando-a mais competitiva e age como instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações visando à obtenção de lucros.

Este estudo torna-se importante para o crescimento e desenvolvimento dos acadêmicos envolvidos e espera-se também que possa contribuir na mesma proporção para a empresa em estudo, para que esta possa se tornar cada vez mais competitiva no mercado. Logo, o assunto não se esgota com este trabalho, havendo muito ainda a aprofundar, o que poderá ser feito por outros acadêmicos ou profissionais da área.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. 2005. **Gestão de Pessoas**. Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Adão. 2003. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- FILHO, José Pascoal Marion ; BACHA, Carlos José Caetano. 1998. **Evolução das indústrias moveleiras mundial e brasileira**. [Online] [Acesso em 10 abr 2016] <http://seer.ufrgs.br/index.php/AnaliseEconomica/article/view/10563/6199>.
- FIRETTI, Ricardo; GARCIA, Scheila; SALES, Dalton. 2007. **Planejamento estratégico e verificação de risco de piscicultura**. Disponível em: http://www.infobibos.com/Artigos/2007_4/Planejamento/Index.htm. Acesso em 01 set 2016.
- FONSECA, J. J. S. 2002. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC.
- GOMES, L.G.S. 2006. **Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes**. Rev. FAE, Curitiba.
- GRANDO, Nei. 2011. **A ideologia central da empresa e a estratégia: missão, valores e visão**. Disponível em: <https://nei.grando.wordpress.com/2011/09/21/a-ideologia-central-da-empresa-e-a-estrategia-missao-valores-e-visao/>. Acesso em 28 ago 16.
- GRIMALDI, R. & MANCUSO, J.H. 1994. **Qualidade Total**. Folha de SP e Sebrae.
- GÜLLICH, Roque Ismael da Costa; LOVATO, Adalberto, EVANGELISTA, Mario dos Santos. 2007. **Metodologia da Pesquisa: normas para apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração**. Três de Maio: Ed. SETREM. ISBN: 85-99020-01-3.
- KOTLER, Philip. 1998. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas. ISBN: 85-224-1825-x.
- KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane. 2006. **Administração de Marketing**. São Paulo. ISBN 8576050013
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 2001. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas.
- _____. 2010. **Fundamentos da Metodologia**/ Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 7.ed.-São Paulo: Atlas. ISBN: 978-85-224-5758-8.
- _____. 2012. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científicos**/ Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 7. ed.- reimpr.- São Paulo: Atlas, 2012. ISBN: 978-85-224-4878-4.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. 1999. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas.
- LOPES, Ellen Imelda. 2004. **Guia para elaboração dos procedimentos operacionais padronizados exigidos pela RDC nº 275 ANVISA**. São Paulo: Livraria Varela.
- LOVATO, Adalberto. 2013. **Metodologia da Pesquisa: normas para apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração**. Três de Maio: Ed. SETREM.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. 2004. **Introdução á Administração**. São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-3627-4.

MEIRA, Rogério Campos. 2003. **As Ferramentas para a Melhoria da Qualidade**. 2ª ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS..

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. 2000. **Administração**. São Paulo: Saraiva. ISBN 85-02-02353-5.

MOVERGS. 2015. **Dados do Setor Moveleiro**. [Online] [Acesso em 10 abr 2016] <http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>.

NETO, Eduardo Ribeiro. **ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**. Disponível em: http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf . Acessado: 28 de agosto 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. 2005. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 22. Ed.- São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. 2009. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed. São Paulo: Atlas. ISBN 978-85-224-5429-7.

PAGANO, Robin. 2003. **Diretrizes Gerais para formulação estratégica: qual a postura estratégica adotada?** Disponível em: Acesso em 01 set 2016.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. 2010. **Da Iniciação Científica ao TCC: Uma Abordagem para cursos de Tecnologia**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda. ISBN: 978-85-7393-890-6.

RENTES, A.F. 2000, TransMeth. **Proposta de uma metodologia para Condução de Processos de Transformação de Empresas**. Tese de Livre-docência da Escola de Engenharia de São Carlos – USP.

RIGBY , Darrell K. 2009. **Ferramentas de Gestão: um guia para executivos**. Disponível em: http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/Images/Management_tools_2009_POR.pdf Acessado em 01 set 2016

SANTIAGO, Vera; MIRANDA, Jacqueline. 2014. **Press Release. IEMI lança relatório setorial da Indústria de Moveis no Brasil**. [Online] [Acesso em: 10 abr 2016] <http://www.iemi.com.br/press-release-iemi-lanca-relatorio-setorial-da-industria-de-moveis-no-brasil/>.

SEBRAE. **Principais fatos da indústria moveleira – de 1830 a 1959**. [Online] [Acesso em: 06 abr. 2016] <http://arquivopdf.sebrae.com.br/setor/madeira-e-moveis/o-setor/historiamoveleira/integra_bia/ident_unico/1149>.

SILVA, André. 2014. **Série ferramentas da qualidade- plano de ação 5w2h**. Disponível em: https://logisticatreinamentos.wordpress.com/2014/08/17/serie-ferramentas-da-qualidade-_plano-de-acao-5w2h/. Acesso 13 out 016.

TAVARES, Mauro Calixta. 2005. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas.

ZANELLA, Thais. **Levantamento das instituições de saúde hospitalar de Cascavel**. [Online] [Acesso em 13 mar 2016] <<http://cac-php.unioeste.br/projetos/gpps/midia/seminario1/trabalhos/Saude/eixo1/79thaiszanella.pdf>>.

Anexo 01: Postura Estratégica da Jaeli Móveis em 2016

POSTURA E ESTRATÉGICA																									
Ambiente Interno																									
Pontos Fortes																									
Pontos Fracos																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	
Oportunidades	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	13	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	14	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
Ameaças	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8
	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8

Diagnóstico externo			
Oportunidades		Ameaças	
1 Capacidade de produção de serviço	5	1 Atração e retenção de clientes	-4
2 Apresentação estética da concorrência	4	2 Política de preços concorrentes	-4
3 Forças de venda	4	3 Foco no negócio	-4
4 Mix de produtos , serviços	5	4 Crescimento demográfico	-4
5 Qualidade dos bens e serviços	4	5 Subsídios	-4
6 Qualificação do quadro funcional	4	6 Impostos	-5
7 Busca de informações	5	7 Desenvolvimento regional	-4
8 Crescimento de clientes futuros	5	8 Poder aquisitivo - sociedade	-4
9 Frequência de compras	4	9 Organização dos sindicatos	-4
10 Localização	4	10 Estratégias de vendas - internet	-4
11 Tendências de consumo	5		
12 Qualidade no atendimento interno	4		
13 Investimento empresarial	5		
14 Valores éticos	4		
15 Competencia	4		
16 Tendências da economia	4		

Diagnóstico interno			
Pontos Fortes		Pontos Fracos	
1 Atendimento	4	1 Ciclo de vida dos serv/produtos	-4
2 Competitividade	5	2 Estrutura do dep. De marketing	-4
3 Criatividade	4	3 softwares sistemas	-4
4 Designer	4	4 Custos	-4
5 Força de vendas	4	5 Assessoria de imprensa	-5
6 Força e característica da marca	5	6 Controle dos estoques	-4
7 identidade visual	5	7 Critérios de recrutamento e seleção	-4
8 Lançamento de novos produtos	4	8 Custos x Receitas	-4
9 Mídias utilizadas e criterios de escolha	4		
10 Posicionamento no mercado	4		
11 Propaganda	4		
12 Share-of-mind da marca	4		
13 Designer	4		
14 Estilo de produto	5		
15 departamento de compras	5		
16 administração de caixa	5		

SIMBOLOGIA			
1	Correlação Forte		
2	Correlação Média		
3	Correlação Fraca		
4	Sem correlação		