

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS CAMPUS SÃO JOÃO EVANGELISTA
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO

Débora Maria da Silva Vidigal

Marcos Cristhyam de Jesus Pereira da Cruz Rodrigues

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: Análise do mix de marketing
no setor de móveis planejados

São João Evangelista
2026

DÉBORA MARIA DA SILVA VIDIGAL

MARCOS CRISTHYAM DE JESUS PEREIRA DA CRUZ RODRIGUES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: Análise do mix de marketing no
setor de móveis planejados

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Campus São João Evangelista para obtenção do título de Especialista em Gestão – Ênfase em Empreendedorismo e Negócios.

Orientadora: Karina Kelen da Cruz Oliveira.

-
- R776p Rodrigues, Marcos Cristhyam de Jesus Pereira da Cruz.
Planejamento estratégico de marketing: análise do mix de marketing no setor de móveis planejados/ Marcos Cristhyam de Jesus Pereira da Cruz Rodrigues, Débora Maria da Silva Vidigal – 2026.
32f.: il.
- Orientador: Ma. Karina Kelen da Cruz Oliveira.
Trabalho de Conclusão de Curso (pós-graduação em Gestão) – Instituto Federal Minas Gerais. *Campus* São João Evangelista, 2026.
1. Planejamento estratégico de marketing. 2. Microempreendedor individual. 3. Setor moveleiro. 4. Móveis planejados. I. Rodrigues, Marcos Cristhyam de Jesus Pereira da Cruz. II. Silva, Débora Maria da. III. Instituto Federal de Minas Gerais *Campus* SJE. III. Título.

CDD 658.8343

Catálogo: Esther Soares Cunha - CRB-6/4333


Débora Maria da Silva Vidigal

Marcos Cristhyam de Jesus Pereira da Cruz Rodrigues


PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: Análise do mix de marketing no setor de móveis planejados

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Campus São João Evangelista para obtenção do título de Especialista em Gestão – Ênfase em Empreendedorismo e Negócios.

Aprovado em 17/03/2026 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **KARINA KELEN DA CRUZ OLIVEIRA**
Data: 27/03/2026 15:14:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Karina Kelen da Cruz Oliveira (orientadora)

Documento assinado digitalmente
 **ERIK CAMPOS DOMINIK**
Data: 27/03/2026 15:58:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Érik Campos Dominik (membro da banca)

Profa. Rita de Cássia Leal Campos (membro da banca)

RESUMO

Esta investigação teve como objetivo realizar um estudo de caso para analisar e propor medidas interventivas ao planeamento estratégico de marketing de uma empresa do setor de móveis planejados do Alto Paraopeba (Minas Gerais). Foi empreendida uma pesquisa aplicada e qualitativa. Os dados foram obtidos em entrevista semiestruturada, observação não participante e rede social, sendo interpretados por intermédio da análise de conteúdo. A marcenaria (local da pesquisa) destaca-se pelo acabamento e custo-benefício dos móveis, pela entrega rápida, pela localização da empresa e pelo posicionamento no Instagram. Porém, apresenta fragilidades: ausência de inovação, limitado espaço interno na organização e comunicação distante do consumidor no Instagram, devido à ausência de planeamento. Assim, foram propostas medidas interventivas para atenuar as lacunas e gerar valor para os clientes do negócio. Apesar das limitações inerentes à generalização dos resultados, o estudo contribui ao propor melhorias práticas para o contexto analisado e ao fomentar o desenvolvimento de pesquisas futuras no setor.

Palavras-chave: Planeamento estratégico de marketing; Microempreendedor individual; Setor moveleiro; Móveis planejados.

ABSTRACT

This investigation aimed to conduct a case study to analyze and propose intervention measures for the strategic marketing planning of a custom furniture company in the Alto Paraopeba region, Minas Gerais, Brazil. An applied, qualitative–quantitative study was carried out. Data were collected through a semi-structured interview, non-participant observation, and social media analysis, and were interpreted using content analysis. The joinery workshop (research site) stands out for the quality of its finishing and cost–benefit ratio, fast delivery, company location, and positioning on Instagram. However, it presents weaknesses, such as a lack of innovation, limited internal organizational space, and distant communication with consumers on Instagram due to lack of planning. Accordingly, intervention measures were proposed to mitigate these gaps and generate value for the company’s customers. Despite the inherent limitations concerning the generalizability of the findings, this study makes a meaningful contribution by advancing practical improvements within the analyzed context and by fostering further research in the sector.

Keywords: Strategic marketing planning; Sole micro-entrepreneur; Furniture Market; Custom furniture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz SWOT da Marcenaria Carvalho.....	23
--	----

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Análise qualitativa de concorrentes (18/10/2025).....	18
Quadro 2 - 5W2H.....	25
Tabela 1 - Análise quantitativa de concorrentes (18/10/2025).....	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Planejamento estratégico de marketing	11
2.2 Microempreendedor individual.....	12
2.3 Setor moveleiro (móveis planejados)	14
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	16
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	18
4.1 Análise da concorrência	18
4.2 Análise das Cinco Forças de Porter	21
4.3 Análise dos ambientes interno e externo	23
4.4 Proposição de medidas interventivas (Quadro 5W2H).....	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

No quadro mercadológico atual, marcado pela globalização e expansão tecnológica, empresas de praticamente todos os segmentos deparam-se com um ambiente altamente competitivo e, nesse sentido, precisam traçar estratégias que as destaquem diante de seus concorrentes (Oliveira, 2023a). Corroborando essa percepção, Santos (2020) afirma que o contexto histórico mencionado evidenciou o acirrado e constante crescimento do cenário competitivo, exigindo das organizações um esforço no desenvolvimento de estratégias que criem e sustentem diferenciais competitivos.

Para Martins (2022), o setor moveleiro do Brasil não saiu ileso dos efeitos impulsionados pela globalização, uma vez que, em virtude da ampla competitividade, as empresas se veem diante de oportunidades e de desafios, buscando novas formas de atender as demandas de consumo e, conseqüentemente, de alcançar objetivos organizacionais. Conforme defende Martins (2023), a concorrência no ramo de móveis planejados costuma ser determinada por elementos, como criatividade no *design*, excelência dos materiais, eficácia na fabricação e serviço ao cliente. Além disso, o autor salienta também que as tendências em tecnologia e sustentabilidade podem influenciar o mercado.

Assim sendo, compreende-se que, quando se trata de móveis planejados, para além da qualidade do produto, é imprescindível atenção em relação a como as ofertas são entregues e comunicadas ao consumidor/cliente. Por isso, nesta análise, foi adotado o composto de marketing como lente analítica, já que, embora a natureza tradicional, o modelo de 4Ps (produto, praça, promoção, preço) é uma relevante ferramenta para os profissionais de marketing modernos (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021).

O composto ou mix de marketing pode ser definido como “o conjunto de ferramentas táticas de marketing - produto, preço, praça, promoção - que a empresa combina para gerar a resposta que deseja no mercado-alvo” (Kotler; Armstrong, 2015, p. 57). Baseando-se em Kotler e Armstrong (2015), entende-se que bens e serviços (produtos) são disponibilizados em um ou mais canais (praça) e comunicados ao clientes-alvo (promoção), os quais precisam despende dinheiro para adquiri-los (preço).

Dessa maneira, a busca pela diferenciação e pelo alcance de vantagens competitivas no setor moveleiro, por meio de estratégias de marketing, torna-se essencial para a sobrevivência das empresas nesse segmento. Com base nisso, a presente pesquisa orientou-se a partir da seguinte pergunta-problema: Qual é o papel do planejamento estratégico de marketing na diferenciação e criação de vantagens competitivas para os microempreendedores individuais do

setor de móveis planejados no Alto Paraopeba (MG)?

O objetivo do estudo foi realizar um estudo de caso para analisar e propor medidas interventivas ao planejamento estratégico de marketing de uma empresa do setor de móveis planejados do Alto Paraopeba (Minas Gerais). A organização em questão é uma microempresa com atuação no mercado superior a cinco anos. O proprietário dela a percebe como fonte não somente de autonomia e de realização profissional, mas também de segurança financeira para a própria família.

Esta análise se justifica, pois traz contribuições teóricas no campo de estudos que pesquisa o planejamento estratégico de marketing e o mix de marketing como ferramentas competitivas para os microempreendedores individuais do setor de móveis planejados, tendo como recorte geográfico a região do Alto Paraopeba, localizada no estado de Minas Gerais (MG). Ademais, tem relevância prática, porque propôs medidas interventivas que podem ser aplicadas em organizações do setor, visando a melhorar o posicionamento competitivo dos microempreendedores no mercado regional.

O estudo está organizado em cinco seções, incluindo a Introdução. Nas seguintes, apresentam-se respectivamente o Referencial Teórico, a Metodologia, perpassando a classificação da pesquisa quanto aos fins, ao objetivo, à abordagem, às técnicas e à delimitação dos instrumentos de coleta e da técnica de análise de dados, e a Análise de Dados. Por fim, são expostas as Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão descritos os principais conceitos que orientaram a construção do estudo, servindo de base para a análise de dados. Assim sendo, serão abordados: planejamento estratégico de marketing, microempreendedor individual e setor moveleiro (móveis planejados).

2.1 Planejamento estratégico de marketing

Nesta subseção, expõe-se a noção de “planejamento estratégico de marketing” assumida para o estudo. Segundo Almeida e Oliveira (2020), contemporaneamente, as empresas enfrentam um cenário volátil, caracterizado pela constante mudança e presença de incertezas, o que torna a tomada de decisão um desafio. Semelhantemente, Oliveira (2023a) defende que, na atual era de mercados globalizados, a administração de processos pautada em uma estratégia sólida e em um planejamento eficaz emergiu como um elemento crucial de competitividade para as empresas em variados campos industriais ao redor do globo.

Nesse quadro, o planejamento estratégico surge como um campo essencial para a garantia da sobrevivência das organizações em ambientes turbulentos e altamente competitivos. Para Oliveira (2023b), o planejamento estratégico é o método gerencial que oferece uma estrutura para determinar a melhor direção a ser seguida pela empresa, buscando maximizar a combinação entre os elementos internos - que podem ser controlados - e os elementos externos - que não podem ser controlados -, com o intuito de promover uma atuação inovadora e diferenciada.

Para o mesmo autor, a implantação de um planejamento estratégico centrado na realidade da empresa é capaz de proporcionar conhecimentos acerca das formas de melhor utilizar seus pontos fortes, de eliminar ou adequar seus pontos fracos, de usufruir as oportunidades externas e de evitar as ameaças externas. Sendo assim, a análise sistemática dessas dimensões pode ser a chave para o alcance do sucesso que as empresas almejam e, em outras palavras, para a sobrevivência delas em ambientes cada vez mais competitivos.

Diante desse cenário que evidencia a importância de um planejamento centrado nos objetivos empresariais, uma área ganha grande destaque por seu papel estratégico na comunicação da identidade da marca para os clientes e os potenciais consumidores: o marketing. Conforme Lucceshi (2022), o planejamento estratégico de marketing caracteriza-se como um processo minucioso e detalhado, que demanda análises altamente precisas e a constante atenção

dos profissionais às mudanças que ocorrem tanto no ambiente interno quanto no externo da empresa, a fim de orientar ações assertivas e consistentes.

De acordo com Kvitschal (2023), trata-se de uma base indispensável para que a empresa consolide sua presença no mercado, devendo acompanhar os avanços tecnológicos e incorporar as ferramentas mais atuais para manter sua relevância. O autor também argumenta que essa prática possibilita estabelecer um canal de comunicação sólido com o público-alvo, potencializando o êxito na promoção de produtos e no fortalecimento do relacionamento com os consumidores.

Na perspectiva de Oliveira e Fernandes (2023), as empresas estão presentes em um ambiente de negócios dinâmico e, por isso, precisam mapear os ambientes interno e externo com o propósito de aplicarem, de modo consistente, o planejamento estratégico de marketing. Entretanto, esse ainda se configura como um obstáculo nas atividades de algumas empresas, visto que a implementação inadequada do planejamento estratégico, a incompreensão do cenário de mercado e a falta de ferramentas adequadas para a gestão do negócio contribuem para elevar o número de pequenas empresas que vão à falência no Brasil (Oliveira; Fernandes, 2023).

Em estudo bibliométrico, Corteis (2023) salienta a relevância da utilização do planejamento estratégico de marketing em micro e pequenas empresas, com base em obras publicadas na literatura, tendo em vista que esse mecanismo de gestão pode favorecer as organizações no sentido de torná-las mais competitivas e atuantes no mercado. Mesmo empresas com recursos limitados, como micro e pequenas organizações, enfrentam o desafio de competir com grandes indústrias em um mercado cada vez mais acirrado. Nessa realidade, assim como aponta Costa (2024), torna-se indispensável selecionar cuidadosamente as ferramentas de marketing, de modo que cada escolha seja orientada por análises criteriosas e alinhada aos objetivos estratégicos, garantindo que os esforços resultem em ações eficazes para manter a competitividade e promover o crescimento do negócio.

2.2 Microempreendedor individual

Nesta subseção, almeja-se evidenciar aspectos gerais relativos ao microempreendedor individual (MEI). Segundo Ansiliero, Costanzi e Cifuentes (2024), o microempreendedor individual é uma categoria composta por trabalhadores autônomos criada a partir de políticas públicas que objetivavam no território nacional promover inclusão social, formalizar/legalizar microempreendimentos e fornecer segurança previdenciária a profissionais autônomos com

baixa capacidade de contribuição. Trata-se de um grupo muito heterogêneo, visto que, como exposto por Wissmann (2021), há MEIs em todos os setores da economia, desde serviços e comércio (onde existe uma concentração dessa categoria) até nos setores industrial e agropecuário.

Dados recentes do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, divulgados no “Mapa de Empresas: Relatório do 2º Quadrimestre de 2025”, indicam que “os MEIs representaram 75,3% de todas as novas empresas abertas, demonstrando a força e a capilaridade desse modelo. Além disso, correspondem a 52,3% do total de empresas ativas no país, com mais de 12,7 milhões de negócios em operação” (Brasil, 2025, p. 12). Esses números não somente demonstram a necessidade de valorização dos microempreendedores individuais no cenário econômico brasileiro, mas também fomentam reflexões sobre o porquê de essa categoria ser tão almejada por trabalhadores autônomos.

Ansiliero, Costanzi e Cifuentes (2024) defendem que o MEI, em comparação aos empreendedores de pequenas, de médias e de grandes empresas, tem obrigações legais, administrativas e contábeis, em termos de procedimentos, simplificadas. Muitas vezes, aderir a essa categoria representa uma forma de profissionais autônomos sentirem-se mais amparados pela figura do Estado, tendo em vista que, como argumentado por Wissmann (2021), com a abertura de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o MEI tem a possibilidade de solicitar empréstimos, de criar conta empresarial, de emitir notas fiscais e de prestar serviços para o governo, além de ter acesso para si e para seus dependentes a direitos, como aposentadoria, auxílio-doença e auxílio maternidade.

Para se abordarem especificamente questões relacionadas aos desafios - em se tratando do planejamento estratégico em marketing - enfrentados pelo microempreendedor individual, é preciso fazer uma ressalva. Nesse sentido, pesquisas que se propõem a analisar essa temática precisam levar em consideração que o empreender por oportunidade é, majoritariamente, presente em países desenvolvidos, já nos países subdesenvolvidos observa-se o empreendedorismo por necessidade, o qual é caracterizado como uma possibilidade de geração de renda e de atenuação do desemprego (Pereira, Galvão, Matias, 2021). Assim sendo, estudos que lidem com o MEI não podem desconsiderar aspectos sociais e econômicos vigentes na realidade brasileira.

2.3 Setor moveleiro (móveis planejados)

Nesta subseção, objetiva-se uma contextualização sobre o setor moveleiro no Brasil. Conforme apresenta Filho e Moreira (2020), a indústria moveleira representa, certamente, uma das mais antigas do mundo e surge em decorrência do processo de crescimento das cidades, intensificado posteriormente pela Revolução Industrial, o que estimulou a produção em larga escala, conferindo um caráter mais industrial e menos artesanal aos móveis fabricados. Silva, Filho e Silva (2021) salientam que a indústria moveleira é constituída por uma pluralidade de processos de produção, isto é, implica a gestão de diferentes matérias-primas e de diferentes produtos finais. Os autores expressam que, no setor em questão, significativa parte do valor de produção é gerada por móveis feitos de madeira, os quais podem ser retilíneos (produzidos a partir de painéis compensados) ou torneados (produzidos a partir de madeira maciça).

Quando se trata especificamente do segmento de móveis planejados, Martins (2022) expressa que, devido à conjuntura atual, a produção deles tem ganhado mais visibilidade, indicando que o setor continua competitivo em termos relativos. Esse destaque é impulsionado, para o autor, pelo foco do mercado imobiliário na construção de apartamentos pequenos, onde os móveis precisam se adaptar às novas dimensões; além disso, a demanda crescente dos consumidores por produtos personalizados faz com que os empresários desejem investir, cada vez mais, no setor de móveis planejados.

No Brasil, o setor moveleiro - concentrado nas regiões Sul e Sudeste - importa e exporta seus produtos e é caracterizado por uma extensa diversidade no que diz respeito ao tamanho, aos tipos de mercado que atende e aos produtos ofertados, abrangendo não somente grandes empresas, mas também microempresas familiares (Filho; Moreira, 2020). Apesar desse proeminente potencial mercadológico, Mendonça (2023) ressalta que a indústria de móveis enfrenta desafios significativos, sobretudo no setor de móveis planejados, como a necessidade de desenvolver projetos sob medida para satisfazer os clientes e assegurar a presença de profissionais qualificados para a entrega e a montagem dos móveis.

No território nacional, segundo a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário, em 2024, a indústria de móveis e colchões faturou R\$91.557 bilhões, empregou, direta e indiretamente, 282.724 trabalhadores e produziu 319.092 milhões de peças, especificamente móveis de madeira maciça, painéis e chapas (Abimóvel, 2025).¹ Esses números apresentam a relevância do setor para a economia brasileira e reforçam a importância de pesquisas que

¹ Informações disponíveis no site da Abimóvel. Disponível em: <https://abimovel.com/capa/dados-do-setor/>. Acesso em: 18 nov. 2025.

investiguem o planejamento estratégico de marketing no ramo, buscando identificar práticas que possam auxiliar MEIs a não só atenderem à demanda por móveis personalizados, mas também se posicionarem no mercado de forma competitiva ao longo do tempo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada trata-se de um estudo de caso. Para Yin (2001), esse tipo de método de pesquisa volta-se ao estudo aprofundado de um determinado objeto ou situação da realidade. Quanto à abordagem e à natureza, a investigação se caracteriza como quanti-qualitativa e descritiva. Segundo Brasileiro (2016), os estudos quanti-qualitativos são aqueles que se concentram na interpretação qualitativa e quantitativa dos dados, articulando sentidos, significados e informações numericamente expressas.

A natureza descritiva, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), envolve observar e descrever fatos sem manipulá-los, registrando particularidades, atributos e especificidades, por meio de entrevista e de observação, por exemplo. O estudo aplicado (Gil, 2008) foi realizado em uma empresa de móveis planejados localizada no Alto Paraopeba (MG), doravante intitulada Marcenaria Carvalho (nome fictício). Para a análise proposta nesta investigação, foram utilizadas ferramentas estratégicas, como as Cinco Forças de Porter, a Matriz SWOT e o Quadro 5W2H.

O negócio enquadra-se como uma microempresa familiar e que está no mercado há mais de cinco anos. O proprietário não dispõe de conhecimentos formais e de formação (acadêmica ou profissional) em Administração ou área similar, o qual também exerce a função de produção e concebe o empreendedorismo como uma alternativa para o alcance de liberdade financeira e profissional, além de fonte de sustento da própria família.

Para a coleta dos dados, foi realizada uma triangulação metodológica, a partir de observação não participante, entrevista semiestruturada e análise de documentos (Gil, 2008). A entrevista foi realizada com o proprietário da empresa, tendo essa duração de uma hora. Buscou-se, na interação com o participante, compreender como ele concebe o planejamento estratégico relacionado ao marketing, se o conhece e em que medida aplica-o na própria empresa. Dessa forma, o entrevistado respondeu questões relacionadas à sua atuação como empreendedor, à entrada no setor de móveis planejados, à concorrência, ao relacionamento com clientes e fornecedores, às estratégias de comunicação (promoção), à precificação de produtos/serviços, entre outros. O roteiro continha 13 perguntas e foi elaborado com base nos 4Ps e nas Cinco Forças de Porter.

Na observação, os pesquisadores da presente pesquisa acompanharam as atividades do proprietário do imóvel (microempreendedor participante do estudo), a estrutura da organização e as rotinas de produção, buscando imergir no ambiente de análise, mapeando possíveis forças e fraquezas (análise ambiental interna) do setor de marketing da empresa, tendo como lente

analítica o modelo dos 4 Ps.

A observação ocorreu por meio de uma visita na empresa, com duração de uma hora, dividida em três momentos de 20 minutos (Parte I - Primeiras impressões, Parte II - Adentrando na organização e Parte III - Observando os aspectos produtivos), na qual os pesquisadores registraram suas percepções em um bloco de notas físico, considerando respectivamente: (I) a fachada e a localização da empresa, (II) tamanho, iluminação, ventilação, acústica, limpeza do espaço físico, disposição de móveis e de máquinas, *layout* da área administrativa (escritório) e da área de produção (galpão) e armazenamento das matérias-primas e (III) estado das máquinas e dos equipamentos, fluxo de produção, qualidade e acabamento dos móveis planejados e atendimento ao cliente (relacionamento).

Quanto à análise de documentos, foram selecionados os perfis do Instagram de quatro organizações, além da Marcenaria Carvalho, que atuam no ramo de móveis planejados em uma cidade do Alto Paraopeba (MG), as quais receberam os nomes fictícios: Marcenaria Pau-Brasil, Marcenaria Mogno, Marcenaria Sucupira e Marcenaria Ipê. Para a interpretação dos dados obtidos nas diferentes fontes, executou-se a Análise de Conteúdo de Bardin (2020). O documento com a transcrição da entrevista e os registros da observação e das redes sociais de cinco empresas do setor de móveis planejados foi submetido a uma leitura flutuante, na qual os trechos e os elementos pertinentes ao objetivo da pesquisa foram destacados e nomeados.

O código associado às falas do entrevistado seguiram a seguinte padronização: MEI - Microempreendedor Individual (caracterização do participante), P - pergunta do roteiro de entrevista, associado ao respectivo número, e T - trecho do depoimento selecionado, também seguido de um número identificador. No excerto “Eu acho que é um setor muito bom, dá muito dinheiro assim [...]. Não tem muita concorrência, eu acho que tem tanto serviço que eu acho que nem tem esse tanto, essa tanta competitividade” (MEI.P3.T1), interpreta-se o Microempreendedor Individual na pergunta número três no primeiro trecho de sua resposta disse.

Ressalta-se que a pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) via Plataforma Brasil (CAAE 88875825.5.0000.0293).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, tendo em vista o objetivo descrito no estudo, serão apresentados e analisados os dados coletados. Adotaram-se como categorias para a Análise de Conteúdo (Bardin, 2020): análise qualitativa de concorrentes e análise quantitativa de concorrentes (análise da concorrência), rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos (5 Forças de Porter) e forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Matriz SWOT). Em seguida, serão sugeridas medidas interventivas, a fim de que a Marcenaria Carvalho torne-se mais competitiva no mercado.

4.1 Análise da concorrência

São sintetizados nos quadros seguintes dados da análise do *Instagram* de cinco organizações concorrentes, dando ênfase à Marcenaria Carvalho (foco do estudo de caso). O propósito da comparação entre empresas atuantes em um mesmo setor e em um mesmo espaço geográfico (região do Alto Paraopeba - Minas Gerais) consiste em uma estratégia para identificar competências e fragilidades na gestão da rede social.

Quadro 1 - Análise qualitativa de concorrentes (18/10/2025)

Item de análise	Marcenaria Carvalho	Marcenaria Pau-Brasil	Marcenaria Mogno	Marcenaria Sucupira	Marcenaria Ipê
Data criação do perfil	jan/2019	abr/2020	jul/2020	set/2024	nov/2015
Nº de seguidores	7.855	1.396	2.155	977	16.100
Nº de publicações	317	308	422	53	701
Data última publicação	04/09/2025	07/10/2025	15/09/2025	16/10/2025	08/10/2025
Apresentação (informações na biografia)	Segmento em que atua (Produto/Serviço), endereço da empresa, <i>link</i> para contato via <i>Whatsapp</i> .	Segmento em que atua (Móveis), <i>slogan</i> da marca, data de criação da marca, endereço, <i>link</i> para <i>Whatsapp</i> .	Segmento em que atua (Móveis planejados, móveis convencionais e decoração), frase marcante que apresenta o tempo em que está no mercado, cidade,	<i>Slogan</i> da marca, local de atuação, <i>link</i> para contato por meio do site da empresa.	Frase marcante, número de contato para orçamento, <i>link</i> para retirada de dúvidas via <i>Whatsapp</i> (o <i>link</i> direciona o cliente para uma página de escolha na qual ele informa

			<i>link</i> para contato via <i>Whatsapp</i> .		segmento e cidade para atendimento).
Resumo dos destaques (categorias)	Móveis e ambientes, exemplos: roupeiro, quarto, banheiro, etc.	Móveis e ambientes, depoimento de clientes, processos de fabricação, evolução dos móveis (durante projeto e após instalação nos ambientes).	Móveis convencionais, decoração, projetos, <i>design</i> de ambientes, endereço, móveis para cada ambiente.	Ambientes para os móveis.	Móveis planejados ou convencionais, itens do varejo que também ofertam, campanhas em datas comemorativas.
Análise do <i>feed</i>	(i) Perfil comunica profissionalismo e modernidade; (ii) Uso de fotos dos próprios móveis produzidos; (iii) Produtos apresentam como foco a estética e a qualidade.	(i) Perfil comunica tradição e confiança, salientando atuação "desde 2009"; (ii) Publicações destacam projetos feitos e comunicados aos seguidores.	(i) Perfil comunica elegância e sofisticação; (ii) Publicações valorizam a equipe de colaboradores e os clientes; (iii) Oferta de serviços mais amplos, como decoração e <i>design</i> de interiores.	(i) Perfil comunica modernidade e confiança; (ii) Uso de vídeos curtos apresentando os móveis planejados; (iii) Oferta de móveis convencionais, além dos planejados.	(i) Perfil comunica criatividade; (ii) Uso de memes e de conteúdos de humor; (iii) Publicações mostram a loja física, os produtos e o dono do negócio e a família dele.

Fonte: Autoria própria.

Partindo de uma análise qualitativa de concorrentes, os dados revelam que algumas empresas do setor de móveis planejados - em uma cidade específica do Alto Paraopeba (MG) - estão utilizando o marketing digital (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2020), por meio de estratégias no *Instagram* que articulam posicionamento de marca, organização visual do perfil e relacionamento com o público-alvo. Esses negócios utilizam diferentes ferramentas de promoção na rede social, assumindo uma comunicação que pode ser mais próxima aos clientes (Marcenaria Ipê e Marcenaria Mogno) ou mais distante.

A Marcenaria Carvalho (local da pesquisa) transmite uma imagem de profissionalismo na rede social em questão, todavia a postura de interação com os seguidores pode ser caracterizada como pouco humanizada. Esse é um obstáculo a ser superado, pois, como afirmam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2020, p. 140), marcas sociáveis “[...] não temem conversar com os consumidores. Elas escutam seus clientes, bem como as conversas entre eles”. Assim, é desejável que a empresa elabore e coloque em prática estratégias de promoção que

favoreçam, ainda que em longo prazo, um diálogo mais pessoal e direto com os clientes e potenciais clientes, bem como vínculos emocionais mais sólidos.

Tabela 1 - Análise quantitativa de concorrentes (18/10/2025)

Média de publicações ao ano			
Empresa	Publicações	Tempo (anos)	Publicações/ano ≈
Carvalho	317	6,8	47
Pau-Brasil	308	5,5	56
Mogno	422	5,2	81
Sucupira	53	1,1	48
Ipê	701	9,9	71
Interpretação			
Mais ativa: Marcenaria Mogno (≈81 publicações/ano)			
Menos ativa: Marcenaria Carvalho (≈47 publicações/ano)			
Engajamento (crescimento do perfil ao ano)			
Empresa	Seguidores	Tempo (anos)	Seguidores/ano ≈
Carvalho	7.855	6,8	1155
Pau-Brasil	1.396	5,5	254
Mogno	2.155	5,2	414
Sucupira	977	1,1	888
Ipê	16.100	9,9	1626
Interpretação			
Crescimento mais forte: Marcenarias Ipê e Carvalho, acima de 1.000 seguidores/ano			
Marcenaria Sucupira mostra bom início (quase 900/ano)			
Marcenarias Pau-Brasil e Mogno crescem mais lentamente			
Eficiência por postagem (Média de seguidores gerados por publicação)			
Empresa	Seguidores	Publicações	Seguidores/ publicação ≈
Carvalho	7.855	317	25
Pau-Brasil	1.396	308	5
Mogno	2.155	422	5
Sucupira	977	53	18
Ipê	16.100	701	23
Interpretação			
Maior eficiência: Marcenaria Carvalho (≈25 seguidores por publicação)			
Marcenaria Ipê também tem alto desempenho (≈23 seguidores/publicação)			
Marcenarias Pau-Brasil e Mogno têm taxas baixas (≈5 seguidores/post)			

Fonte: Autoria própria.

Partindo de uma análise quantitativa de concorrentes, nota-se que a Marcenaria Carvalho, ainda que não seja a empresa que mais se destaque em relação ao número de publicações, apresenta um desempenho satisfatório no *Instagram*. Apesar de postar menos ao longo do ano (aproximadamente 47 publicações anuais), há um ganho expressivo de seguidores (aproximadamente 1155 seguidores por ano), o que dá indícios de melhor eficiência por postagem, uma vez que cada conteúdo publicado consegue atrair, aproximadamente, 25 novos seguidores. Diante disso, percebe-se que os conteúdos publicados na rede social pela

organização, embora pouco frequentes, engajam o público e despertam nele algum tipo de interesse.

4.2 Análise das Cinco Forças de Porter

Com o intuito de se compreender a competitividade no setor de móveis planejados em uma cidade específica, foi utilizado o modelo das Cinco Forças de Porter, a fim de complementar a análise documental, isto é, a comparação quantitativa e qualitativa entre empresas concorrentes do ramo. O modelo é descrito por Junior (2022) como uma ferramenta capaz de indicar fatores que podem dificultar ou facilitar a obtenção de lucro em um mercado, considerando, na formulação de estratégias, para além dos concorrentes diretos, compradores (clientes), fornecedores e produtos/serviços substitutos.

Na categoria “rivalidade entre concorrentes”, o entrevistado comentou: “Eu acho que é um setor muito bom, dá muito dinheiro assim [...]. Não tem muita concorrência, eu acho que tem tanto serviço que eu acho que nem tem esse tanto, essa tanta competitividade” (MEI.P3.T1). O relato indica que o setor de móveis planejados na região na qual a empresa dele está situada apresenta uma baixa rivalidade devido à demanda elevada. Em contraste à visão do microempreendedor, na análise documental, percebeu-se que existem - pelo menos - quatro empresas concorrentes ativas na mesma cidade, cada uma com um posicionamento de mercado distinto. Algumas delas aplicam estratégias de promoção mais agressivas com foco na atração dos clientes, adotando a postura de diferenciação descrita por Kotler e Armstrong (2015, p. 592), segundo a qual “[...] a empresa se concentra na criação de uma linha de produtos e de um programa de marketing extremamente diferenciados, assumindo o papel de líder de qualidade no setor”.

Na categoria “ameaça de novos entrantes”, o participante expressou: "A gente começou sem nada, não tinha nem... maquinário nenhum. A gente começou com uma simples serra" (MEI.P2.T2). Com base nisso, conclui-se que a barreira de entrada para marcenarias de pequeno porte é relativamente baixa. Apesar de relatar certa dificuldade para se inserir no mercado, devido, principalmente, à falta de recursos financeiros, o próprio microempreendedor comenta ter começado com recursos mínimos. Nesse sentido, compreende-se que novos concorrentes podem surgir com investimentos iniciais relativamente baixos, aumentando a competitividade no setor. Todavia, a fácil inserção no mercado não garante a permanência e o destaque dentro desse ramo de atuação, haja vista a necessidade constante de pesquisa de mercado e a acirrada concorrência (Oliveira; Fernandes, 2023).

Na categoria “poder de negociação dos fornecedores”, o MEI disse: “Ah, eu busco melhor preço, né. Ligo para saber do preço, igual eu faço orçamento em três lugares diferentes [...] o relacionamento é mais direto mesmo” (MEI.P4.T1). A fala do entrevistado traz indícios de que o poder de negociação dos fornecedores é relativamente limitado, já que o microempreendedor individual mantém relacionamento objetivo com vários fornecedores e, dessa maneira, escolhe aquele que apresenta a melhor oferta, negociando frete e valor de acordo com a demanda. Assim sendo, não há um vínculo de dependência com um único fornecedor. Vale evidenciar que a postura do empreendedor dialoga com Kotler e Keller (2012, p. 212) ao expressarem que “a escolha e a importância de diferentes atributos variam de acordo com a situação e compra. Confiabilidade de entrega, preço e reputação do fornecedor são extremamente importantes para produtos habitualmente pedidos”.

Na categoria “poder de barganha dos clientes”, o microempreendedor salientou: “Os clientes já vêm, eles já vêm com a ideia do que eles quer” (MEI.P10.T1). O excerto aponta que o poder de barganha dos clientes é, provavelmente, elevado. Na entrevista, o microempreendedor individual comentou que os próprios clientes apresentam-lhe as características do produto que desejam, negociando preço. Apesar disso, o fato de o MEI ter uma relação com os consumidores próxima, em que eles têm a liberdade de apresentarem o que esperam dos móveis planejados, é produtivo, visto que, nas palavras de Cobra (2009, p. 23), “é preciso descobrir quais são as necessidades e desejos de cada cliente, para saber o que oferecer para satisfazê-lo, seja por meio de produto ou de serviço. É importante descobrir [...] o que tem valor para o cliente”.

Na categoria “ameaça de produtos substitutos”, não foi possível identificar nenhum dado relativo a essa força no discurso do entrevistado. Isso se justifica, possivelmente, pela falta de compreensão do participante acerca do ambiente externo. Corroborar-se essa percepção com o seguinte trecho: “Não costumo acompanhar tendências e acredito que isso não interfere ou faria tanta diferença não” (MEI.P10.T2). Pode-se apontar como produtos substitutos os chamados móveis modulados - isto é, aqueles fabricados com tamanhos padronizados. Os móveis planejados apresentam como principal vantagem a personalização e o atendimento à demanda do cliente, como apresenta Martins (2022, p. 3), pois “eles podem ser adaptados, estando em harmonia com a planta do imóvel e com o perfil do cliente. Assim, estão presentes em um número cada vez maior de lares e espaços comerciais”.

4.3 Análise dos ambientes interno e externo

A partir dos dados coletados na entrevista com o microempreendedor individual proprietário da Marcenaria Carvalho e na observação realizada pelos pesquisadores na empresa, bem como na análise do perfil da organização em comparação com a concorrência, foi construída a Matriz SWOT, indicando-se forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, como se pode acompanhar na Figura 1.

Figura 1 - Matriz SWOT da Marcenaria Carvalho



Fonte: Autoria própria.

Na categoria “forças”, foi possível notar que a Marcenaria Carvalho apresenta pontos positivos que a destacam no mercado. Em suma, a empresa oferta produtos que têm qualidade e uma relação custo-benefício atrativa. O MEI disse que “[...] tem muito retorno, pessoas elogiando, indicações, um cliente indica para o outro também” (MEI.P5.T1). Os móveis planejados são divulgados no *Instagram*, contribuindo para a comunicação de um perfil autêntico e moderno. A organização está presente em uma região que facilita o contato com potenciais clientes, já que se situa “[...] num ponto bom, bem movimentado, próximo a um colégio, bem movimentado. Tá no centro da cidade também” (MEI.P8.T1).

Na categoria “fraquezas”, identificaram pontos de melhoria que, atualmente, impedem a Marcenaria Carvalho de crescer e de se tornar ainda mais competitiva. Dentre eles, destacam-se: a ausência de uma postura mais proativa do proprietário para pesquisar tendências de mercado, a falta de um espaço físico mais amplo e, por fim, a inconstância na frequência de publicações no *Instagram*. Corroborando o exposto, o MEI afirmou “Não costumo acompanhar tendências e acredito que isso não interfere ou faria tanta diferença não” (MEI.P10.T1) e “O espaço interno é pequeno, é pequeno [...]” (MEI.P8.T2).

Nas categorias “oportunidades” e “ameaças”, foi feita uma busca por dados oficiais sobre o setor de móveis planejados no Brasil. Para tanto, foi selecionado um relatório recente produzido e divulgado pela Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL), intitulado “Conjuntura de Móveis: Edição Dezembro de 2025”. A partir da leitura do documento, pôde-se perceber como oportunidades em Minas Gerais: aumento de 0,93% no número de postos de trabalho formais (ref. Outubro/25) e crescimento de 19,1% no varejo em valores, no mês de outubro, em relação ao mês anterior.

Como visto, também são oportunidades o baixo poder de barganha dos fornecedores e a limitada ameaça de produtos substitutos. Martins (2022) ressalta a crescente demanda por móveis planejados, visando à otimização de espaços cada vez menores, uma vez que essa é a nova tendência do mercado imobiliário.

Na categoria “ameaças”, no relatório, foram identificadas como ameaças o recuo de 32,4% nas exportações (ref. Novembro/25) e o recuo de 12,7% nas importações (ref. Novembro/25), os quais representam desafios não só para o comércio externo, mas também para o interno. Também são ameaças alta rivalidade, baixa barreira de entrada para novos concorrentes e alto poder de barganha dos clientes.

Tozzo, Silva e Spósito (2022) explicam que o papel da análise SWOT é capturar e dividir as informações do cenário em questões internas e externas. A partir dessa avaliação criteriosa, a organização consegue determinar quais fatores auxiliam o alcance dos seus objetivos e quais fraquezas ou ameaças precisam ser superadas, permitindo o desenvolvimento de estratégias coordenadas que garantam o melhor desempenho organizacional. Assim, tendo conhecimento das forças, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças, o MEI proprietário da Marcenaria Carvalho pode compreender o contexto mercadológico em que a sua empresa está inserida e direcionar suas ações com vistas à competitividade.

4.4 Proposição de medidas interventivas (Quadro 5W2H)

Nas palavras de Tozzo, Silva e Spósito (2022), o método 5W2H - estrutura-se em torno de sete questionamentos fundamentais - o quê, onde, quando, por quê, quem, como e quanto -, permitindo que a organização visualize com clareza as ações necessárias para a execução do planejamento e a otimização dos seus processos. Lobato e Santos (2023) defendem que essa ferramenta é essencial para garantir que o gestor disponha das informações corretas para a tomada de decisões, além de estabelecer parâmetros de qualidade para os serviços que serão executados. Dessa forma, a metodologia assegura que as atividades desempenhadas estejam rigorosamente alinhadas ao alcance das metas e objetivos traçados pela organização. Diante disso, são propostas medidas interventivas para a Marcenaria Carvalho no Quadro 2.

Quadro 2 - 5W2H

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Criar uma frase simples e impactante para as redes sociais	Criar identidade e ser lembrado facilmente pelo cliente	Nas redes sociais - <i>Instagram</i> e <i>WhatsApp</i>	Imediato	MEI proprietário da Marcenaria Carvalho	Analisar os perfis de concorrentes diretos e indiretos e criar uma frase curta capaz de transmitir a identidade da marca. Exemplo: "Carvalho: transformando madeira em sonhos sob medida"	Sem custos financeiros, apenas gasto de uma hora para pesquisa e construção da frase
Criar um cronograma de postagem	Manter a marcenaria na mente dos seguidores	Nas redes sociais - <i>Instagram</i> e <i>WhatsApp</i>	Toda semana	MEI proprietário da Marcenaria Carvalho	Definir dias fixos para postagens e quais conteúdos postar em cada dia. Exemplo: Seg (Obra pronta), Quarta (Dica), Sexta (Bastidores)	Sem custos financeiros, apenas gasto de cerca de duas horas por semana
Fazer publicações mais diversificadas (manter as	Obter a confiança dos clientes e atrair novos	Nas redes sociais - <i>Instagram</i>	Uma vez por semana	MEI proprietário da	Gravar vídeos curtos, explicando a diferença entre tipos de MDF	Sem custos financeiros, apenas gasto de cerca de duas horas

publicações profissionais, mas acrescentar conteúdos mais humanizados)	seguidores e potenciais clientes	e <i>WhatsApp</i>		Marcenaria Carvalho	ou demonstrando zelo nos acabamentos dos móveis	para a criação do conteúdo, a gravação, a edição e a postagem
Colocar uma divisória separando o escritório/local de atendimento ao cliente da oficina de produção	Transmitir profissionalismo no atendimento e reduzir o ruído/pó no ambiente de contato com o cliente	Loja física	Próximo mês	MEI proprietário da Marcenaria Carvalho	Usar chapas de MDF de sobra ou estrutura simples de Drywall para isolar uma mesa de atendimento	Baixo custo financeiro, uma vez que o objetivo é usar materiais de sobras
Acompanhar tendências do setor de móveis planejados	Coletar informações estratégicas para identificação de ameaças e de oportunidades	Site Abimóvel	Uma vez por mês	MEI proprietário da Marcenaria Carvalho	Analisar o relatório mensal da Abimóvel, selecionar dados e inseri-los em planilha	Sem custos financeiros, apenas gasto de cerca de duas horas (tempo de leitura e de construção de planilha)
Criar um fundo de reserva para a compra ou a construção de um galpão próprio	Sair do aluguel e conseguir suprir principais fraquezas do espaço físico atual (estacionamento, acessibilidade para PcDs, iluminação, ventilação, etc.)	Conta bancária	A partir do próximo contrato	MEI Proprietário da Marcenaria Carvalho	Separar uma porcentagem fixa (ex: 10%) de cada contrato fechado em uma conta de baixo risco rendendo 100% CDI.	Variável (% do lucro)
Criação de fundo para novos maquinários	Modernizar, facilitar e agilizar a produção dos móveis planejados	Conta bancária	A partir do próximo contrato	MEI Proprietário da Marcenaria Carvalho	Destinar uma porcentagem fixa do lucro mensal (ex: 5-10%) para uma conta de investimento	Variável (% do lucro)

Fonte: Autoria própria.

Em resumo, as medidas indicadas buscam atenuar as lacunas observadas no local da pesquisa. A análise da concorrência aponta para a necessidade de humanização e de organização

dos conteúdos publicados pela Marcenaria Carvalho em seu Instagram. A análise das Cinco Forças de Porter revela a urgência da criação de estratégias para minimizar o poder de barganha dos clientes e a ameaça de novos entrantes. A Matriz SWOT, por fim, revela a importância da realização de adequações no espaço físico da empresa. Com a implementação das ações sugeridas, espera-se que a Marcenaria Carvalho torne-se mais competitiva no setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, foi conduzido um estudo de caso em uma marcenaria situada na região do Alto Paraopeba (Minas Gerais). Por essa razão, fez-se a análise do planejamento estratégico de marketing, tendo em vista, sobretudo, o mix de marketing da intitulada Marcenaria Carvalho. Quantitativamente, o empreendimento foco da pesquisa apresenta um considerável potencial no *Instagram* em relação ao número de ganho de seguidores por postagem (maior eficiência entre os concorrentes). Qualitativamente, o negócio transmite uma imagem de profissionalismo, todavia a comunicação com os seguidores é relativamente distante e pouco humanizada.

A Matriz SWOT evidenciou que a Marcenaria Carvalho apresenta lacunas e potencialidades no que diz respeito ao composto de marketing. A empresa se destaca nos seguintes aspectos: qualidade dos produtos (acabamento), logística (entrega rápida), custo-benefício para o consumidor, localização em uma região estratégica (intenso fluxo de pessoas) e posicionamento no *Instagram* como uma organização moderna e profissional. Por sua vez, são aspectos para melhoria: inovação nos produtos (acompanhamento de tendências de mercado), comunicação e planejamentos das publicações na rede social e organização e expansão do espaço físico.

A análise das Cinco Forças de Porter explicitou informações sobre a competitividade no setor de móveis planejados em uma cidade específica. Assim sendo, notou-se que a rivalidade entre os concorrentes existe, porém não é percebida diretamente pelo microempreendedor individual participante, o que demonstra ausência de acompanhamento ou desconhecimento das marcenarias concorrentes. O entrevistado relatou que a entrada no setor é relativamente fácil, haja vista a necessidade de poucos investimentos iniciais. Além disso, ele comentou que tem relacionamento com vários fornecedores, isto é, liberdade para negociar e selecionar a melhor oferta entre eles e um relacionamento próximo aos clientes, escutando e atendendo as necessidades e os desejos deles.

Diante do exposto, observa-se que o planejamento estratégico de marketing pode ser uma ferramenta para auxiliar microempreendedores individuais do setor em análise na formulação de estratégias competitivas. Em especial, a análise de concorrentes, a análise ambiental (SWOT) e a análise das Cinco Forças de Porter executadas nesta pesquisa permitem uma compreensão dos múltiplos fatores (internos e externos) que influenciam a gestão do mix de marketing (produto, praça, promoção, preço). Dessa forma, é possível o diagnóstico de onde a empresa se encontra, quais são as suas limitações, os seus recursos e as suas competências. Nesse sentido, torna-se factível estabelecerem-se objetivos e, na sequência, metas para atingi-

los.

Dito isso, amparadas nos dados coletados, foram propostas medidas interventivas com vistas à ampliação das forças identificadas, à atenuação das fraquezas, à exploração das oportunidades e à proteção contra ameaças, utilizando-se o Quadro 5W2H. As ações sugeridas reforçam o caráter aplicado da pesquisa e o interesse dos pesquisadores de contribuir de forma prática no contexto analisado, focalizando especialmente pequenas empresas que atuam no setor de móveis planejados.

Um dado que precisa ser refletido é o desconhecimento do MEI entrevistado sobre o ambiente externo, que se explica possivelmente pela ausência de formação acadêmica/profissional sobre gestão de negócios. O participante exerce várias funções em sua empresa, o que pode dificultar ou impossibilitar o investimento de tempo em estudos dessa natureza. Sabendo que essa é uma realidade em algumas empresas, dado o quadro social e econômico brasileiro, bem como o empreendedorismo por necessidade, urge que seja iniciado um movimento de conscientização e de formação de microempreendedores no país.

É importante mencionar que foi executado um estudo de caso que investigou a realidade de uma organização do setor de móveis planejados, ainda que tenha sido realizada a análise das redes sociais de quatro empresas concorrentes, o que impede generalizações dos resultados. Portanto, para uma compreensão mais fidedigna e aprofundada do ramo de móveis planejados na região do Alto Paraopeba (MG), tendo em vista a competitividade de organizações de pequeno porte, são desejáveis pesquisas futuras que se debrucem sobre a análise do planejamento estratégico de marketing de outras marcenarias, para que, assim, seja possível comparar como diferentes organizações gerenciam os 4 Ps.

REFERÊNCIAS

- ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário). **Conjuntura de Móveis: Indicadores Outubro e Novembro de 2025**. São Paulo: Abimóvel. 2025. Relatório. Disponível em: <https://abimovel.com/acervo-digital/>. Acesso em: 16 jan. 2026.
- ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte: Estudo em uma Empresa de Medicina Laboratorial em Serrinha - Ba. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Chapecó, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/9780>. Acesso em: 16 jan. 2026.
- ANSILIERO, Graziela; COSTANZI, Rogério Nagamine; CIFUENTES, Ricardo. **Microempreendedor individual (MEI): evolução da legislação, revisão da literatura e temas para o debate**. Rio de Janeiro: Ipea, 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: EDIÇÕES 70, 2020.
- BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequena Porte. **Mapa de Empresas: Relatório do 2º Quadrimestre de 2025**. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-2o-quadrimestre-2025.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2026.
- BRASILEIRO, Ada Magaly Matias. **Manual de produção de textos acadêmicos e científicos**. São Paulo: Atlas, 2016.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CORTEIS, Thiago de Brito. **Adoção de um planejamento estratégico de marketing nas micro e pequenas empresas: um estudo bibliométrico**. 2023, 24 p. Artigo Acadêmico (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023.
- COSTA, Brenda Kynsenng Barbosa da Silva. **Planejamento estratégico de marketing digital em loja de pequeno porte do setor óptico**. 2024, 71 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2024.
- FILHO, Jonas Irineu dos Santos; MOREIRA, José Mauro Magalhães Ávilla Paz. **O setor moveleiro de exportações no estado de Santa Catarina: considerações gerais e impacto no desenvolvimento econômico**. Colombo: Embrapa Florestas, 2020.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JUNIOR, Nilson José de Oliveira. Modelo das 5 forças de Porter adaptadas a gestão pública. **Studies in Social Sciences Review**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 120-132, 2022.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do**

tradicional ao digital. Tradução: Ivo Korytowski. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Tradução: André Fontenelle. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução: Sabrina Cairo. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KVITSCHAL, Alex Fernando. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MARKETING DIGITAL. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 958–971, 2023.

LOBATO, Eric Davi Coelho; SANTOS, Renan Baltazar dos. Planejamento financeiro: uma proposta de implementação da matriz 5W2H como ferramenta da qualidade no setor financeiro das pequenas e médias empresas (PMEs). **Revista Foco**, Curitiba, v. 16, n. 6, p. 1-13, 2023.

LUCCHESI, Isabella Cristine da Rocha. **A importância do planejamento estratégico no marketing para vendas**. 2022, 22 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas). Faculdade Pitágoras, Belo Horizonte, 2022.

MARTINS, Robert Daniel Garcia. **Análise dos processos de produção de uma indústria de móveis planejados**: estudo de caso em uma empresa em Santana do Livramento/RS. 2022, 32 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2022.

MARTINS, Matheus Sacramento. **Análise do comportamento do consumidor de móveis planejados na cidade do Rio de Janeiro**. 2023, 44 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Pontifícia Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

MENDONÇA, Alexandre de Almeida. **Novos móveis- Desenvolvimento de um novo modelo de negócio para móveis planejados**. 2023, 83 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento do Negócio). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023.

OLIVEIRA, Kelyyn Zanetti de. **Aplicação do método PDCA para reduzir o lead time em uma empresa de móveis planejados**. 2023, 93 p. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção). Instituto Federal do Espírito Santo, Cariacica, 2023a.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 35. ed. Barueri: Atlas, 2023b.

OLIVEIRA, Darlon Soares de; FERNANDES, Luciano. Uma análise sobre a aplicação do planejamento estratégico de marketing em uma loja agropecuária do município de Encruzilhada do Sul. **Revista de Administração Faculdade Dom Alberto**, Santa Cruz do Sul, v. 9, n. 2, p. 109–137, 2023.

PEREIRA, Paulo Alessandro; GALVÃO, Henrique Martins; MATIAS, Nelson Tavares. **Análise dos desafios e motivações do micro empreendedorismo: estudo de caso no Vale do**

Paraíba. **Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia**, [s.l.], v. 5, n. 2, p. 6-17, 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Ricardo Tadeu Soares. A inovação como vantagem competitiva das empresas. **Revista Gestão Empresarial**, Três Lagoas. 6, n. 1, p. 1-14, 2020.

SILVA, João Carlos da; FILHO, Tomaz Geraldo Ribeiro; SILVA, Antônio Suerlilton Barbosa da. Uma empresa do setor moveleiro à luz do *Business Model Canvas*. **Revista Científic@Universitas**, Itajubá, v. 8, n. 1, p. 78-91, 2021.

TOZZO, Maycon Henrique Almeida; SILVA, Vinicius Ramos Lages da; SPÓSITO, Edson Alcebíades. Planejamento Estratégico com uso das Ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H: Um estudo de caso em uma pizzaria. **Revista FIBinova**, Bauru, v. 2, p. 1-16, 2022.

WISSMANN, Alexandre. Discursos e desconstrução sobre a figura do microempreendedor individual (MEI). **PRETEXTO**, [s.l.], v. 22, n. 4, p. 96-106, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.