

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

THIAGO AMORIM

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA FACÇÃO NUSSENSE DO MUNICÍPIO DE
WITMARSUM**

**PRESIDENTE GETÚLIO
2025**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

THIAGO AMORIM

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA FACÇÃO NUSSENSE DO MUNICÍPIO DE
WITMARSUM**

Projeto de Trabalho de Curso a ser apresentado para a disciplina de Pesquisa em Administração do curso de Administração, área das Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, para obtenção de nota final da disciplina.

Prof.a: Fabiane Tambosi

**PRESIDENTE GETÚLIO
2025**

“O homem não teria alcançado o possível se, repetidas vezes, não tivesse tentado o impossível.”

(Max Weber)

RESUMO

O Alto Vale do Itajaí abriga uma ampla diversidade de empreendimentos de diferentes portes e segmentos, incluindo empresas familiares do setor têxtil. Essas organizações, ao longo das gerações, buscam constantemente aprimorar seus conceitos e estratégias, a fim de manter seus negócios ativos, rentáveis e sustentáveis. Nesse contexto, o desenvolvimento de um planejamento estratégico torna-se essencial para a sobrevivência e o crescimento das empresas, pois possibilita o estabelecimento de um direcionamento claro, o alinhamento de recursos e atividades e a adaptação frente às constantes transformações do ambiente empresarial. O presente estudo foi desenvolvido na empresa Facção Nussense Ltda., uma malharia têxtil localizada no município de Witmarsum, no Alto Vale do Itajaí, em Santa Catarina, tendo como objetivo geral elaborar um plano estratégico eficaz, capaz de otimizar as operações da organização, ampliar sua competitividade no mercado e assegurar a sustentabilidade e o crescimento do negócio a longo prazo. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de caráter exploratório e descritivo, fundamentando-se em estudos bibliográficos e documentais, com a utilização de livros, revistas, periódicos, atas e documentos internos da empresa analisada. A abordagem adotada foi qualitativa, tendo como população a própria Facção Nussense Ltda. e como amostra os sócios-proprietários da organização, selecionados por amostragem não probabilística por conveniência. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os sócios-proprietários e pela análise de documentos internos e informações disponíveis em meios de comunicação. O material coletado foi examinado com o propósito de identificar aspectos estruturais, táticos, estratégicos e operacionais que pudessem ser aprimorados mediante a aplicação de ferramentas de gestão e planejamento estratégico. Com base nos resultados obtidos, foram definidos os elementos da ideologia organizacional, abrangendo missão, visão, valores e negócios (míope e estratégico). Em seguida, procedeu-se à análise dos ambientes interno e externo, por meio das ferramentas PESTEL e SWOT, cujos resultados foram cruzados para a formulação de estratégias. A partir dessas estratégias, foram estabelecidos os marcos estratégicos para os três primeiros anos de implementação do plano, desenvolvido um mapa estratégico segundo o modelo Balanced Scorecard (BSC) e elaborado um plano de ação para o primeiro ano de execução, acompanhado de indicadores de desempenho destinados ao monitoramento e à avaliação dos resultados alcançados.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Sustentabilidade Empresarial; Balanced Scorecard.

ABSTRACT

The Alto Vale do Itajaí region hosts a wide diversity of enterprises of different sizes and sectors, including family-owned companies in the textile industry. Over generations, these organizations have continuously sought to improve their concepts and strategies in order to keep their businesses active, profitable, and sustainable. In this context, the development of a strategic plan becomes essential for the survival and growth of companies, as it enables the establishment of a clear direction, the alignment of resources and activities, and adaptation to the constant transformations of the business environment. This study was conducted at Facção Nussense Ltda., a textile knitting company located in the municipality of Witmarsum, in the Alto Vale do Itajaí region of Santa Catarina, with the general objective of developing an effective strategic plan capable of optimizing the organization's operations, increasing its competitiveness in the market, and ensuring the long-term sustainability and growth of the business. The research is characterized as applied, with an exploratory and descriptive nature, based on bibliographic and documentary studies using books, journals, periodicals, minutes, and internal documents from the analyzed company. The approach adopted was qualitative, having Facção Nussense Ltda. itself as the population and its owner-partners as the sample, selected through non-probabilistic convenience sampling. Data were collected through semi-structured interviews with the owner-partners and through the analysis of internal documents and information available in communication media. The collected material was examined with the purpose of identifying structural, tactical, strategic, and operational aspects that could be improved through the application of management and strategic planning tools. Based on the results obtained, the elements of the organizational ideology were defined, encompassing mission, vision, values, and business scope (myopic and strategic). Subsequently, the internal and external environments were analyzed using the PESTEL and SWOT tools, whose results were cross-referenced for the formulation of strategies. From these strategies, strategic milestones were established for the first three years of plan implementation, an strategic map was developed based on the Balanced Scorecard (BSC) model, and an action plan was prepared for the first year of execution, accompanied by performance indicators designed to monitor and evaluate the results achieved.

Keywords: Strategic planning; Business sustainability; Balanced scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma.....	13
Figura 2 - A empresa.....	14
Figura 3 - Modelo de gestão estratégica	19
Figura 4 - Matriz SWOT.....	26
Figura 5 - Modelo de plano de ação 5W2H.....	31
Figura 6 - Linha de visão estratégica.....	51
Figura 7 - Mapa estratégico (BSC).....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ideologia.....	39
Quadro 2 - Análise PESTEL.....	45
Quadro 3 - Análise SWOT.....	47
Quadro 4 - Estratégias ofensivas.....	48
Quadro 5 - Estratégias defensivas.....	49
Quadro 6 - Estratégias confrontativas.....	49
Quadro 7 - Estratégias de reforço.....	50
Quadro 8 - Plano de ação.....	55
Quadro 9 - Plano de ação (continuação).....	55
Quadro 10 - Estabelecimento de KPIs.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Tema de estudo.....	11
1.2 Empresa: Facção Nussense LTDA.....	12
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Objetivos.....	15
1.4.1 Objetivo geral.....	15
1.4.2 Objetivo Específico.....	15
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1 Planejamento estratégico.....	17
2.1.1 Diagnóstico estratégico.....	19
2.1.1.1 Ideologia e cultura organizacional.....	20
2.1.1.2 Definição do negócio.....	21
2.1.1.3 Missão.....	23
2.1.2.4 Visão.....	23
2.1.1.5 Valores.....	24
2.1.1.6 Análise PESTEL.....	24
2.1.1.7 Matriz SWOT/FOFA.....	25
2.1.1.7.1 Matriz TOWS.....	26
2.1.2 Objetivos Estratégicos.....	27
2.1.2.1 Linha de visão.....	28
2.1.2.2 Balanced Scorecard (BSC).....	28
2.1.2.3 Plano de ação.....	29
2.1.2.3.1 Metodologia 5W2H.....	30
2.1.2.4 Controle e avaliação.....	32
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	34
3.1 Delineamento de pesquisa.....	34
3.2 População e amostra.....	35
3.3 Coleta e tratamento de dados.....	36
4 RESULTADOS E ANÁLISES.....	38
4.1 Ideologia.....	38
4.1.1 Missão, visão e valores.....	38
4.1.2 Negócio míope.....	39
4.1.3 Negócio estratégico.....	39
4.2 Diagnóstico estratégico.....	40
4.2.1 Análise PESTEL.....	40
4.2.1.1 Político.....	40

4.2.1.2 Econômico.....	40
4.2.1.3 Social.....	41
4.2.1.4 Tecnológico.....	42
4.2.1.5 Ambiental.....	43
4.2.1.6 Legal.....	44
4.2.2 Análise SWOT.....	45
4.2.2.1 SWOT cruzada/Matriz TOWS.....	47
4.2.2.1.1 Estratégias ofensivas.....	48
4.2.2.1.2 Estratégias defensivas.....	48
4.2.2.1.3 Estratégias confrontativas.....	49
4.2.2.1.4 Estratégias de reforço.....	49
4.3 Objetivos estratégicos.....	50
4.3.1 Linha de visão estratégica.....	50
4.3.2 Mapa estratégico (Balanced Scorecard - BSC).....	51
4.3.3 Plano de ação.....	52
4.4 Estabelecimento de KPI.....	56
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

O Alto Vale do Itajaí engloba uma ampla gama de empreendimentos de todos os portes e segmentos, inclusive empresas familiares do ramo têxtil. Essas empresas, a cada geração, buscam aperfeiçoar seus conceitos e estratégias para manter o negócio vivo, rentável e sustentável. Nesse sentido, é imprescindível desenvolver em cada uma delas um planejamento estratégico, utilizando ferramentas de gestão para embasar as decisões que precisam ser tomadas.

O presente trabalho foi aplicado na empresa familiar Facção Nussense LTDA, situada no município de Witmarsum, na região do Alto Vale do Itajaí, em Santa Catarina. A empresa é uma malharia têxtil que adota o sistema de integração vertical. Utilizando informações cedidas pela própria empresa, aplicar-se-á ferramentas que a possibilitem traçar suas estratégias. Este trabalho tem como objetivo desenvolver um plano estratégico eficaz na empresa Facção Nussense Ltda, com o intuito de otimizar suas operações, aumentar sua competitividade no mercado e assegurar a sustentabilidade e crescimento do negócio a longo prazo.

Para embasar os aspectos que serão investigados e aplicados, será conceituado com base na literatura os seguintes tópicos: planejamento estratégico, diagnóstico estratégico, ideologia e cultura organizacional, definição do negócio, missão, visão, valores, análise PESTEL, cinco forças de Porter, matriz SWOT/FOFA, matriz TOWS, objetivos estratégicos, linha de visão, Balanced Scorecard (BSC), plano de ação, Metodologia 5W2H, controle e avaliação por meio de KPI's.

Em síntese, o presente trabalho tem como finalidade proporcionar à empresa uma fundamentação teórica e prática consistente, capaz de orientar suas estratégias e decisões nos próximos anos de atividade. Por meio das análises e proposições aqui delineadas, busca-se não apenas a consolidação de sua posição competitiva no setor têxtil, mas também a promoção de sua sustentabilidade a longo prazo em um mercado caracterizado por dinamicidade e elevada competitividade. Ademais, objetiva-se contribuir para o fortalecimento econômico e social da região do Alto Vale do Itajaí, reforçando o papel da organização como agente de desenvolvimento local.

1.1 Tema de estudo

A sociedade encontra-se em permanente processo de transformação, e o meio corporativo é um dos que mais evidenciam essas mudanças. Nesse cenário, as organizações precisam não apenas acompanhar as inovações, mas também estruturar ações de longo prazo que garantam sua continuidade e sustentabilidade. Para isso, utilizam-se diferentes ferramentas de gestão, reunidas no conceito de Planejamento Estratégico.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2014, p. 12)

O planejamento estratégico é um processo fundamental para a sobrevivência e o crescimento das organizações, pois permite que as empresas estabeleçam um direcionamento claro, alinhem seus recursos e atividades para alcançar seus objetivos e se adaptem a um ambiente em constante mudança.

Neste sentido o desenvolvimento do planejamento, é importante criar indicadores coerentes com os objetivos organizacionais e que permitam acompanhar a evolução dos esforços empregados com a finalidade de atingir os objetivos da organização, através da execução das estratégias.

Com base nessa perspectiva é possível promover um crescimento ordenado e bem amparado quanto aos recursos demandados, evitando imprevistos indesejados que possam prejudicar a organização. Além disso, esse material auxilia os gestores quanto às tomadas de decisão, sejam elas urgentes ou previstas, e a se manter por dentro do que acontece em todos os setores e departamentos da empresa de forma mais precisa.

Apesar da importância reconhecida do planejamento estratégico, muitas empresas, especialmente de pequeno e médio porte, ainda enfrentam dificuldades na sua aplicação prática. A ausência de uma estrutura estratégica bem definida pode resultar em desorganização, perda de foco, uso ineficiente de recursos e dificuldade em se adaptar às mudanças do mercado, comprometendo assim a competitividade e a sustentabilidade do negócio a longo prazo. No caso da Facção Nussense, observa-se a necessidade de maior integração entre os objetivos organizacionais e os resultados obtidos, bem como a inexistência de indicadores

claros que permitam o monitoramento do desempenho e a tomada de decisões estratégicas baseadas em dados concretos.

A partir do conhecimento dos fatos mencionados, tem-se a pergunta norteadora do problema: De que forma o planejamento estratégico pode contribuir para o crescimento sustentável da Facção Nussense LTDA?

1.2 Empresa: Facção Nussense LTDA

A Facção Nussense foi fundada em 2004 no município de Witmarsum, em Santa Catarina, com o nome Facção Nussense ME. Inicialmente, a empresa não possuía uma sede própria e suas atividades começaram na residência dos fundadores.

Com o crescimento constante do mercado e a necessidade de atender às exigências legais cada vez mais rigorosas, os proprietários decidiram investir em uma sede própria. O novo espaço permitiria aumentar a capacidade de produção, armazenagem e contratação de colaboradores. Em 2007, a empresa transferiu suas operações para essa nova estrutura, incorporando novas máquinas, tecnologias e parcerias com fornecedores, o que fortaleceu sua atuação na comunidade local e ampliou seu compromisso com a responsabilidade social.

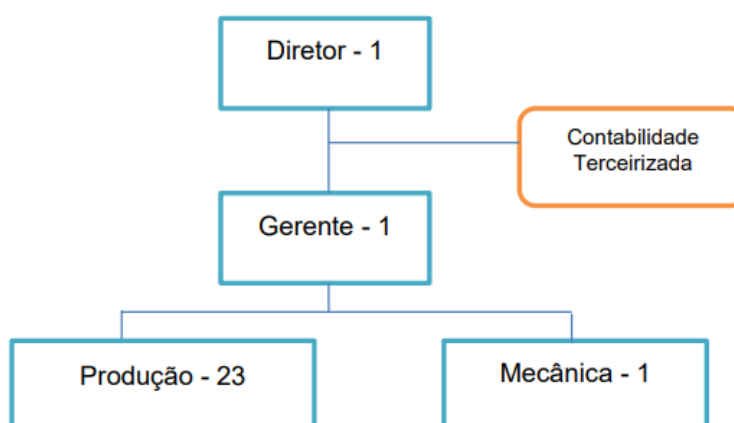
Em 2015, a empresa passou por uma ampliação necessária para se adequar às novas regulamentações legais. A Facção Nussense passou então a registrar, junto à Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX), notas acima de 95% em avaliações de conformidade — um desempenho que fortaleceu a confiança dos fornecedores e garantiu a continuidade dos serviços prestados.

Atualmente, a produção da empresa inclui confecção de roupas infantis e adultas, como camisetas, camisas, shorts e calças de moletom. A linha de produção é ajustada conforme as estações do ano, permitindo flexibilidade na fabricação dos artigos. A Facção Nussense presta serviços de costura para a empresa C&A, tendo como fornecedor principal a Cotton Star, de Blumenau.

A gestão da empresa está em mudança, passando da primeira geração para a segunda, onde o filho dos sócios-fundadores está assumindo a administração da mesma após um longo processo de transição que vinha sendo planejado no passado.

A estrutura organizacional da Facção Nussense é composta por um diretor geral, uma contabilidade terceirizada, um gerente, um mecânico e 11 colaboradores na área de produção.

Figura 1 - Organograma



Fonte: Arquivo da empresa (2025).

Figura 2 - A empresa.



Fonte: Arquivo da empresa.

1.3 Justificativa

As organizações precisam estar constantemente atentas às mudanças que ocorrem no mercado, as quais impactam diretamente aspectos tecnológicos, sociais, financeiros e operacionais. Manter-se competitiva e saudável diante dessas transformações exige planejamento, especialmente quando se trata de projetar o crescimento e alcançar objetivos internos específicos de cada empresa. Nesse cenário, o planejamento estratégico e a definição de indicadores coerentes com a realidade do negócio tornam-se ferramentas fundamentais para uma gestão eficiente.

O planejamento estratégico oferece às empresas a oportunidade de manter o controle e a visão sobre o desenvolvimento de ações voltadas ao crescimento sustentável e à consolidação no mercado. Em um ambiente cada vez mais competitivo, ele representa uma vantagem frente à concorrência, por permitir o alinhamento de todas as esferas da organização em torno de objetivos e metas bem definidas, abrangendo desde estratégica, tática e operacional.

No campo acadêmico, este trabalho busca aprofundar a compreensão dos conceitos relacionados ao planejamento estratégico e, sobretudo, aproximar a teoria da prática, explorando ferramentas que possam ser aplicadas efetivamente nas organizações. O objetivo é demonstrar os benefícios que uma gestão estratégica bem estruturada pode proporcionar.

Além disso, este estudo é um pré-requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração, e destaca-se por sua relevância tanto para o meio acadêmico quanto para o mercado. A investigação sobre planejamento estratégico e práticas organizacionais eficazes oferece uma base sólida para a formação de profissionais mais preparados para lidar com os desafios do ambiente corporativo. Assim, compreende-se que o domínio desses conhecimentos contribui não apenas para a sustentabilidade das empresas, mas também para a excelência da formação acadêmica em Administração.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento estratégico para a Facção Nussense localizada no município de Witmarsum - SC

1.4.2 Objetivo Específico

- Definir a missão, visão e valores da organização;
- Analisar os ambientes interno e externo com base em ferramentas de diagnóstico estratégico;
- Aplicar a metodologia Balanced Scorecard (BSC) na formulação das estratégias organizacionais;
- Elaborar um plano de ação para o primeiro ano de execução do planejamento estratégico utilizando a metodologia 5W2H.

- Definir indicadores-chave de desempenho (KPIs) para o acompanhamento e avaliação dos resultados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Caldas (1986) e Moreira (2004), entende que a pesquisa bibliográfica se refere ao processo de coleta e armazenamento de dados iniciais, realizado por meio do levantamento, seleção e fichamento de publicações pertinentes ao tema investigado. A revisão da literatura, por sua vez, é compreendida como um espaço de diálogo entre diferentes autores e os conhecimentos já consolidados na área de estudo, contribuindo para o embasamento teórico da pesquisa.

2.1 Planejamento estratégico

Chiavenato (2022, p. 123) diz que “o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo ações que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo.”

Segundo Oliveira (2023, p. 17):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico deve ser elaborado pelos níveis mais altos da hierarquia das organizações, pois a eles cabe tomar esse tipo de decisão. Todavia, tudo o que for elaborado deve ser amplamente divulgado para os níveis inferiores, para que haja a sinergia necessária a fim de que os objetivos se concretizem. Para que seja mais fiel à realidade da organização, é importante também consultar membros dos níveis tático e operacional (Andrade, 2016).

Fischmann e Almeida (2018, p. 14) conceituam planejamento estratégico como:

[...] Uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e vocação e, por meio dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Ele serve como uma formalização das intenções gerenciais da organização e visa estabelecer um caminho para a concretização dessas intenções. Sua importância se deve, principalmente, a sua abrangência e caráter orientativo. Ao mesmo tempo em que prevê quais decisões serão necessárias de serem tomadas e busca se antever à crises que possam afetar o negócio, ele permite aos gestores fazerem as adequações que as condições momentâneas demandam, não se prendendo à uma rigidez fundamental e, por vezes, nociva (Bateman; Snell, 2012).

Ainda, é importante destacar que as organizações devem fornecer a estrutura e o aparato necessários para a concretização do plano, além de montar cronogramas de acompanhamento da execução das metas e dos objetivos estabelecidos e enfatizar a importância da fidelidade aos princípios do planejamento em questão (Almeida; Oliveira, 2020).

Um importante ponto de partida para a elaboração do planejamento é a definição do negócio. Essa etapa é, muitas vezes, negligenciada pelos gestores, o que acaba fazendo com que o negócio não siga em frente linearmente ao se deparar com distrações, que atrapalham o seu desenvolvimento. Além disso, ter o entendimento claro do negócio possibilita à empresa definir o seu posicionamento diante de agentes internos (como os funcionários) e externos (como o próprio mercado) (Andrade, 2016). Inclusive, “todo negócio deve ter uma missão para cumprir, uma visão do futuro que o norteia e valores que pretende consagrar.” (Chiavenato, 2022, p. 45).

A gestão estratégica, ao contrário do pensamento centralizado, traz o conceito da visão sistêmica e a integração entre os setores organizacionais. Neste novo paradigma, o planejamento passa a fazer parte de um modelo sistêmico do processo de gestão estratégica. (Abdala 2019, p. 63).

Figura 3 - Modelo de gestão estratégica



Fonte: Mendes (2011)

2.1.1 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é a partida inicial para a elaboração do planejamento. Ele deve buscar responder, através de algumas ferramentas, à pergunta “qual é a real atual situação da empresa, interna e externamente?”. Esse questionamento deve ser respondido com máxima honestidade, pois o seu resultado vai determinar todo o percurso do desenvolvimento do planejamento. Ignorar essa etapa priva os gestores de se prepararem para possíveis crises que afetem o seu negócio, o que pode resultar em situações traumáticas e de difícil recuperação e, conforme as rápidas mudanças no mercado sugerem, nenhuma empresa está imune a esse tipo de situação (Oliveira, 2023).

Nessa etapa, devem ser analisados fatores externos (análise ambiental) e internos (análise organizacional) da empresa. Os fatores externos englobam o macro e o microambiente, nos quais se pode observar questões

político-governamentais, tendências do mercado, inovações tecnológicas, situações demográficas e relacionadas aos recursos naturais. Para fazer essas análises, há inúmeros indicadores disponibilizados por órgãos públicos e pelas mídias. Já na análise interna, devem ser observados os recursos que a organização dispõe: humanos, materiais, tecnológicos, informações, energéticos etc. Além disso, é relevante analisar o histórico da organização, suas competências essenciais e a sua arquitetura organizacional (Chiavenato; Sapiro, 2023).

A aplicação do diagnóstico organizacional permite à empresa várias vantagens estratégicas e competitivas, tais como: identificar os problemas e os classificar quanto à urgência e relevância, analisar suas causas, proporcionar preparo psicológico para esse tipo de demanda, permitir uma reorganização estrutural e funcional do negócio, implementar novas técnicas gerenciais, (re)elaborar instrumentos normativos etc. (Silva, 2010) Ou seja, essa etapa permite à empresa um anteparo para um planejamento mais sólido e sustentável.

2.1.1.1 Ideologia e cultura organizacional

Mendes conceitua a ideologia como “a atmosfera e os atributos que são característicos de cada organização, em termos de como ela lida com seus membros, suas metas e objetivos e seu ambiente.” (2011, p. 22) O autor também aborda a cultura organizacional como “um reflexo da “personalidade” da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, permite-nos prever atitudes e comportamentos”.

Edgar H. Schein e Peter Schein (2022) abordam a cultura como um conjunto de elementos que devem ser observados e percebidos por cada um de maneira diferente: regularidades comportamentais observadas em interações pessoais; clima; rituais e celebrações formais; valores expostos; filosofia formal; normas do grupo; regras do jogo; identidade e autoimagem; habilidades natas; hábitos de pensamento; modelos mentais e paradigmas linguísticos; significados compartilhados; “metáforas raízes” ou símbolos de integração.

Esses são aspectos que proporcionam uma compreensão mais ampla e generalizada da cultura, mas os autores ainda trazem uma definição mais dinâmica de cultura (2022, p. 27):

A cultura de um grupo pode ser definida como sua aprendizagem acumulada e compartilhada à medida que esse grupo soluciona problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerada válida e, conseqüentemente, ensinada aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação a esses problemas. Essa aprendizagem acumulada é um padrão ou sistema de crenças, valores e normas comportamentais que acaba sendo subestimado como uma premissa básica e, por fim, deixa de ser percebido.

Chiavenato (2020, p. 75) pontua que:

Cada organização tem a sua cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização significa assimilar a sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros são parte integrante da cultura da organização.

e explica que:

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Ela é o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização.

2.1.1.2 Definição do negócio

A definição do negócio está relacionada às decisões tomadas dentro do mercado em que a organização está inserida, buscando oportunidades de sanar dores dos clientes. Andrade (2016, p. 23) diz que “é muito importante que a alta administração faça a pergunta: “qual é o nosso negócio?”, assegurando-se que ela seja cuidadosamente respondida.” E complementa afirmando que (2016, p. 23):

O desenvolvimento desta etapa do processo de planejamento estratégico exige um esforço maior do que simplesmente oferecer produtos e/ou serviços a um determinado mercado, uma vez que uma correta definição do negócio é que irá mostrar os caminhos que a empresa deverá seguir. Isto é, seus dirigentes deverão ter a habilidade para:

- a) delimitar um espaço dentro do setor onde a empresa atua com a finalidade de identificar oportunidades de mercado;
- b) identificar os tipos de necessidades e/ou desejos que a empresa tem habilidade para satisfazer de forma diferenciada;
- c) saber quais são os benefícios que os clientes e/ou usuários esperam obter ao adquirir nossos produtos e/ou serviços;
- d) certificar-se de que estará não apenas correspondendo, mas superando as expectativas de seus clientes e/ou usuários;
- e) expressar formalmente uma missão que facilite a definição e o alcance dos objetivos pretendidos.

Mendes (2011, p. 24) ainda reforça que a importância da sua definição correta pode trazer os seguintes benefícios:

1. O negócio ajuda a focar no diferencial competitivo: Para conseguirmos identificar esse diferencial, é preciso responder à pergunta “qual é o nosso negócio?”, não com a ótica do produtor, mas com a percepção do consumidor. É preciso também conhecer os concorrentes atuais e os potenciais e entender o mercado que a empresa vai disputar.
2. O negócio orienta os investimentos: Uma visão clara sobre o negócio permite à empresa investimentos em objetivos que construam diferenciais competitivos percebidos pelo cliente, maximizando o retorno sobre o investimento e se concentrando nos pontos vitais de competitividade.
3. O negócio orienta o marketing: Uma definição clara do negócio permite à organização construir uma imagem perante os clientes, orientando as campanhas publicitárias. A definição da atuação mercadológica, buscando diferenciar-se dos concorrentes, facilita a conquista de novos mercados.
4. O negócio orienta as atitudes e focaliza o treinamento: Cada vez mais estamos sendo bombardeados pelos modismos de novas técnicas e teorias. Para não sermos atingidos pela era pop-management, que acaba colocando a cabeça dos executivos e colaboradores para fora da empresa, preocupados em estarem atualizados e com alta empregabilidade, devemos deixar claro que a empregabilidade é o resultado da capacidade dos profissionais em gerar rentabilidade e crescimento; precisamos trazer as pessoas novamente para dentro da empresa e o treinamento deve estar focado nas necessidades da organização.
5. O negócio orienta o posicionamento estratégico: Não é possível competir em tudo, nenhuma organização tem capital e recursos para ser competitiva em toda cadeia ou em todos os setores e segmentos. É necessário definir claramente qual a estratégia e como serão investidos os nossos escassos recursos, objetivando a maior criação de valor dentro da empresa e aumentando o seu valor de mercado. Nesse sentido, evita a miopia estratégica e facilita o processo de identificação das competências da organização, bem como orienta o processo de terceirização, concentrando seus talentos na valorização dos aspectos essenciais para a construção de

vantagens competitivas.

Chiavenato e Sapiro (2023) trazem a importante consideração de que passado um tempo da definição do negócio, surge a necessidade de revisão dele. Nesse processo, deve ser repensado o mercado de atuação da empresa e os produtos que ela oferece. Essa revisão implica em uma reformulação periódica da missão organizacional e é necessária para assegurar à empresa a capacidade de atuar sobre aquele ambiente considerado.

2.1.1.3 Missão

Chiavenato diz que “a missão significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado e para o que ele existe.” (2022, p.45). Através dela é definido explicitamente as suas responsabilidades para com os grupos de interesse, pois representa também a forma como a empresa os enxerga. Ela serve para exprimir como a empresa pode sanar alguma deficiência sentida pelo ambiente externo, para além de oferecer um simples produto, logo, deve estar orientada para o exterior da organização e para o futuro. Além disso, deve ser clara e simples, para que haja fácil entendimento (Andrade, 2016).

2.1.2.4 Visão

Mintzberg et al. define a visão organizacional como “uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder” (2010, p.124). Para Oliveira, a visão expressa “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (2023, p. 64). Ela pode ser considerada como a forma que os gestores imaginam o futuro da organização e, a partir dela, pode ser elaborado o trajeto para a sua concretização, por meio da instituição de metas e mensuradores. Se bem comunicada aos parceiros, pode gerar o engajamento necessário para a própria concretização (Andrade, 2016).

2.1.1.5 Valores

Os valores são representações dos princípios morais e éticos que regerão o funcionamento da organização, que são importados das convicções pessoais e profissionais de quem ocupa as posições de gestão, propriedade e liderança da instituição e muitas vezes são expressados até mesmo como o seu slogan, a fim de os tornarem elemento da sua marca (Oliveira, 2023). Mais sucintamente, Mintzberg et al. (2010, p. 37) define os valores gerenciais como “as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização”. Em termos mais práticos, “os códigos de conduta ética costumam identificar os comportamentos esperados em termos de cidadania, boas relações com os clientes, atendimento estrito à legislação vigente, prevenção de atos ilegais e clareza absoluta nos negócios” (Chiavenato, 2022, p. 47).

2.1.1.6 Análise PESTEL

Abdala (2019, p. 90) diz que a análise PESTEL “é uma ferramenta que auxilia a entender o risco estratégico, pois procura estudar os fatores externos e avaliar como os modelos de negócios terão que evoluir para se adaptar ao ambiente”.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 43),

A estrutura PESTEL [...] fornece uma lista abrangente das influências no possível sucesso ou fracasso das estratégias específicas. PESTEL é o acrônimo de Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal' (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Jurídico).

Cada um desses elementos deve ser avaliado no contexto em que a empresa está inserida. Deve-se pensar em questões relacionadas aos papéis dos governos, como incentivos a determinados setores em crescimento/desenvolvimento, aos dados macroeconômicos, aos hábitos de consumo do mercado em questão, ao desenvolvimento de tecnologias para aquele setor, à atuação dos órgãos ambientais e à legislação que se aplica àquele negócio.

2.1.1.7 Matriz SWOT/FOFA

A matriz SWOT é uma ferramenta para análise dos ambientes interno e externo das organizações. Seu nome é um acrônimo, ou seja, cada letra representa um fator analisado: Strength (força), Weaknesses (fraqueza), Opportunity (oportunidade) e Threats (ameaças) - em português, pode ser chamada também de matriz FOFA, seguindo a mesma lógica que em inglês. Essa ferramenta é utilizada para estabelecer uma relação entre os fatores ambientais e os recursos próprios, a fim de se ter uma base mais sólida para elaborar as estratégias (Serra, 2013).

Guazzelli e Xarão (2018, p. 114) contam que:

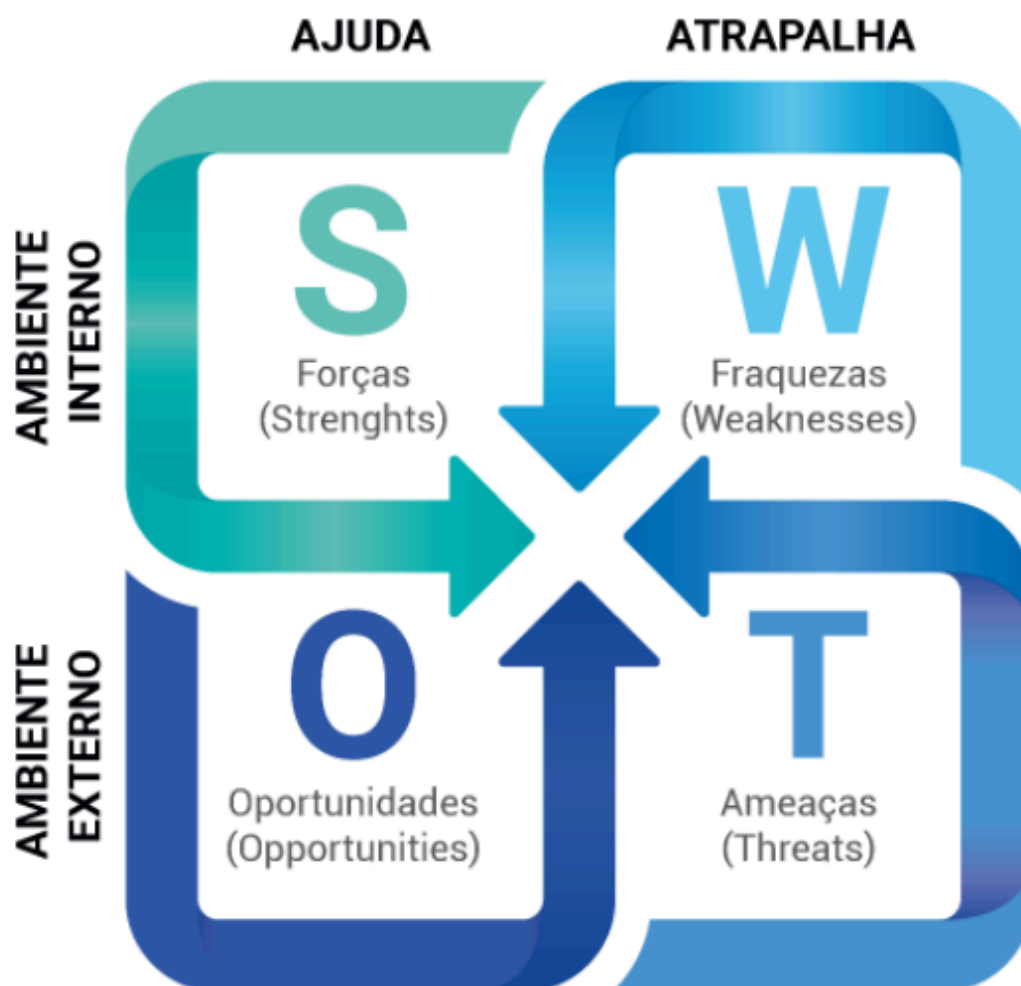
A matriz SWOT surgiu na década de 1960, a partir de debates na escola de administração, onde começou-se a realizar a compatibilização entre as forças e fraquezas de uma empresa, a sua competência distintiva e as oportunidades e ameaças presentes no mercado. Em pouco tempo, a análise SWOT se tornou um dos métodos mais utilizados em investigação social, seja no desenvolvimento de diagnósticos, no estudo organizacional ou na elaboração de planos...

Segundo Andrade (2016), na análise interna são identificados os pontos fortes que são fatores positivos, que representam alguma vantagem para a empresa em comparação com os concorrentes, e os pontos fracos que, em contrapartida, são aspectos desfavoráveis da empresa em relação à sua concorrência. Na análise externa, devem ser identificadas as oportunidades de crescimento e/ou fortalecimento da organização, mas também as potenciais ameaças às quais o negócio está sujeito.

Kuazaqui (2015, p. 41) explica que:

A presença de oportunidades e ameaças representam o nível de risco que a empresa deverá assumir durante o seu período de existência. Por fazerem parte do ambiente externo à empresa, são consideradas variáveis incontroláveis, e não têm a possibilidade de interferência direta por parte da companhia. Entretanto, uma empresa bem estruturada, com um bom gerenciamento estratégico, pode superar as ameaças e conseguir aproveitar as oportunidades reconhecidas e identificadas.

Figura 4 - Matriz SWOT



Fonte: SEBRAE (2022)

2.1.1.7.1 Matriz TOWS

Esse modelo de análise ambiental reorganiza as informações levantadas na análise SWOT a fim de traçar paralelos entre os ambientes interno e externo. Aqui, o objetivo é gerar estratégias para combater as fraquezas e inibir as ameaças à partir das forças e das oportunidades identificadas. O resultado dessa análise deve surgir da combinação de Forças e Oportunidades (SO), Forças e Ameaças (ST),

Fraquezas e Oportunidades (WO) e Fraquezas e Ameaças (WT) (Paes-de-Souza et al., 2019).

A combinação das forças com as oportunidades vai resultar em “estratégias ofensivas”, que devem responder à pergunta “como as minhas forças podem melhor aproveitar as oportunidades para o negócio?”; a combinação das forças com as ameaças vai resultar em “estratégias confrontativas”, que devem responder à pergunta “como posso utilizar as forças do meu negócio para mitigar as ameaças?”; a combinação das fraquezas com as oportunidades vão gerar as “estratégias defensivas”, que devem responder à pergunta “como posso minimizar as fraquezas do meu negócio aproveitando as oportunidades?”; e, por fim, a combinação das fraquezas com as ameaças vão gerar as “estratégias de reforço”, que devem responder à pergunta “como posso minimizar as fraquezas do negócio para não potencializar as ameaças?” (Blog Abri Minha Empresa, 2024).

2.1.2 Objetivos Estratégicos

Após a etapa do diagnóstico estratégico, onde são transcritas a missão e os valores da empresa e analisados os cenários em que ela se encontra, devem ser estipulados os objetivos da empresa, que, de forma simplista, “podem ser definidos como uma situação futura desejada em função da qual devem ser empregados os recursos e dirigidos os esforços” (Andrade, 2016, p. 86).

Chiavenato e Sapiro dizem que “os objetivos organizacionais são unidades simbólicas e ideais que a organização pretende atingir e transformar em realidade” (2023, p. 79). O autor ainda explica que a elaboração dos objetivos não é uma coisa simples, pois eles surgem da interação entre a própria organização e o meio ambiente onde ela se encontra.

Para Oliveira (2023, p. 152), “os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter sua participação e comprometimento de forma real, efetiva e contínua”. Além disso, devem ser hierárquicos, quantitativos, realistas, consistentes, claros, entendidos e vistos, comunicados, desmembrados em objetivos funcionais, motivadores,

utilitários, decisórios e operacionais.

2.1.2.1 Linha de visão

Mendes considera a linha de visão uma ferramenta muito útil para evidenciar as etapas necessárias e possíveis para a concretização da visão da organização. Ele explica que (2011, p. 36):

Nessa ferramenta, a organização procura deixar claro quais os principais marcos (conquistas) que deseja e/ou necessita para o alcance da sua visão. Os marcos não devem ser confundidos com resultados, eles até podem aparecer na linha de visão se representarem uma mudança de patamar. [...] Os marcos representam superações de desafios necessárias para a concretização da visão estabelecida, servem como referência para acompanhar o desempenho da organização em busca do alcance da sua visão. A ideia é de continuidade, existindo a necessidade de marcos financeiros (consolidação de conquistas) e marcos de investimento (expansão e crescimento).

2.1.2.2 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard, abreviado pela sigla BSC, “constitui uma ferramenta administrativa que envolve várias perspectivas diferentes e que devem ser integradas e balanceadas para promover sinergia” (Chiavenato; Sapiro, 2023, p. 233). Essa ferramenta parte do princípio de que os indicadores financeiros, por si só, não refletem a eficácia do planejamento. Então, busca integrar outras três perspectivas à essa primeira: do cliente, dos processos internos e da inovação e aprendizagem.

Andrade e Frazão dizem que “o principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa” (2011, p. 26). Ainda pontuam que a aplicação dessa ferramenta permite à organização gerenciar o planejamento estratégico sem afetar a competitividade e o resultado financeiro atual. Utilizando o BSC, as organizações conseguem mais facilmente se adaptarem às demandas mercadológicas e sociais que possam incidir sobre elas, promovendo seu próprio crescimento e desenvolvimento.

Para Nunes Filho (2012, p. 35), “o BSC representa um sistema de medição e gestão estratégica baseado em objetivos e medidas que focalizam o desempenho organizacional atual e futuro, são derivados da visão e estratégia da empresa...” O autor explica as quatro perspectivas que devem ser analisadas:

1. Perspectiva financeira: se a aplicação da estratégia está contribuindo para o melhor desempenho financeiro da organização;
2. Perspectiva de clientes: se a estratégia adotada está apresentando índices satisfatórios relacionados à captação e retenção de clientes, que representam uma antecipação de resultados financeiros futuros;
3. Perspectiva de processos internos: esses devem funcionar a fim de melhorar os indicadores quanto à perspectiva de clientes. É importante que a empresa tenha visão para atender às necessidades dos clientes (que talvez nem mesmo eles sejam capazes de identificar); consiga atendê-los eficientemente e ainda oferecer um serviço de pós-venda apropriado;
4. Perspectiva de aprendizagem: deve identificar a estrutura que a empresa demanda para continuar se desenvolvendo, inovando, buscando melhorias e aprendendo.

2.1.2.3 Plano de ação

O planejamento estratégico representa um novo estilo de gestão para as empresas. Contudo, para que ele traga resultados efetivos, é necessário desdobrá-lo em planos menores e com instruções mais claras e objetivas de como executá-lo. Essa é a função do plano de ação, que lida com as questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e o curto prazo (Andrade, 2016).

Guazzelli e Xarão (2018, p. 195) enfatizam que:

O desenvolvimento do método se relaciona de modo direto ao plano de ação que acompanha todo o desenrolar das atividades desenhadas no planejamento como um todo com vistas a atingir o sucesso esperado. Na aplicação do plano de ação da empresa, utilizam-se algumas ferramentas, que variam de organização para organização e adéquam-se melhor quando estão em concordância com a proposta de trabalho a ser desenvolvido e

amparado, pois o plano é uma metodologia de escolha para alavancar a eficiência da organização em busca de práticas mais eficazes que direcionem à excelência. Por isso, é normalmente o gestor que decide acerca da aplicação de um ou de outro plano de ação em cada empresa.

Chiavenato e Sapiro (2023) ainda fazem a consideração de que a execução da estratégia é a parte mais difícil e complexa de todo o planejamento, pois ela determina o seu sucesso ou fracasso. Essa etapa implica em algumas mudanças fundamentais da organização, como o posicionamento da liderança, a forma de comunicar e orientar, adequação da estrutura organizacional a fim de atender ao plano, ajustes necessários na cultura organizacional, abertura no estilo de gestão, participação e engajamento das pessoas.

2.1.2.3.1 Metodologia 5W2H

Guazzelli e Xarão (2018, p. 195 a 196) explicam de forma bem completa a metodologia:

Esse método consiste em responder perguntas direcionadas a mapear informações necessárias para que um projeto ou plano alcance êxito e não seja interrompido durante o seu andamento, de modo a proporcionar uma leitura objetiva dele e das suas responsabilidades. A sigla que designa o método (5W2H) se origina dos termos em língua inglesa que indagam acerca de etapas, justificativas, responsabilidade, local, momento, método e custos envolvidos na proposta em questão. Trata-se dos seguintes questionamentos:

What? — O que será feito? (etapas)

Why? — Por que será feito? (justificativas)

Who? — Por quem será feito? (responsabilidade)

Where? — Onde será feito? (local)

When? — Quando será feito? (momento)

How? — Como será feito? (método)

How much? — Quanto custará para fazer? (custo)

Os gestores desempenham uma atuação de suma importância na determinação de todo o escopo de aplicação do 5W2H, pois definem, sozinhos ou de forma colaborativa, os papéis a serem desempenhados no decorrer do desenvolvimento ao responderem as perguntas que mencionamos antes: quem fará o que, por que o fará e quais serão as consequências disso, quem cumprirá cada tarefa, em qual lugar tudo isso acontecerá, quais serão os prazos para cada atividade, como a tarefa será realizada. A depender de cada projeto, também interessa definir quanto ele custará, aspecto que pode ser estimado por meio de um valor financeiro ou pelo número de horas trabalhadas. O gestor e a sua equipe podem elaborar um cronograma das atividades a serem executadas e, a partir dele, explicar

as justificativas para a existência de cada etapa e as respectivas finalidades. Essa postura demonstra transparência e clareza a todos os envolvidos, o que acarreta direcionamento e foco para o colaborador, além da premissa de poder acompanhar os resultados no percurso de todo o processo de trabalho. A importância da ferramenta 5W2H reside no alinhamento entre membros da equipe e gestores e na visualização dos resultados implementados, de modo a reduzir a ociosidade, a baixa produtividade, bem como promover a agilidade e ajustar os prazos à realidade em função da eficiência. Essa ferramenta pode ser elaborada em formato de planilha, que é bastante prático e simples na sua montagem e na visualização geral do estado da organização. Dessa maneira, na contemporaneidade, momento em que muito pesquisamos métodos ágeis e velocidade cada vez maior no acesso a informações, uma simples planilha traz inúmeros benefícios desde que seja desenvolvida de forma adequada e com a clareza e objetividade imbuídas. Todavia, também é necessário atentar às etapas desse método: início, planejamento, execução, monitoramento e encerramento.

A aplicação dessa metodologia para elaboração dos planos de ação apresenta várias vantagens, tais quais: é fácil de ser aplicada e faz sentido para negócios de todos os portes; colabora para com o alinhamento da equipe, pois traz clareza quanto às distribuições de tarefas; ajuda na execução e no controle das atividades da empresa; melhora o processo de tomada de decisões; e aumenta o nível de objetividade dos planos de ação (SEBRAE, 2023).

Figura 5 - Modelo de plano de ação 5W2H.

5W					2H		STATUS
WHAT (O QUE)	WHY (POR QUE)	WHERE (ONDE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)	HOW (COMO)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA)	
O QUE SERÁ FEITO? QUAL É O SEU OBJETIVO? COMO DESCREVER O MELHOR QUE PODE OBTER NESTA SITUAÇÃO?	POR QUE SERÁ FEITO? QUAL É A RAZÃO QUE MOTIVA ESSA AÇÃO? O QUE VAI CONSEGUIR DE RETORNO? FAZ PARTE DE SUA MISSÃO? VALE A PENA?	ONDE SERÁ FEITO?	POR QUEM SERÁ FEITO? QUEM ESTÁ ENVOLVIDO OU É RESPONSÁVEL EM CADA AÇÃO? QUEM DEVE SER AVISADO?	QUANDO SERÁ FEITO? QUAIS SÃO AS PRIMEIRAS AÇÕES NECESSÁRIAS? ESSAS AÇÕES SÃO PROATIVAS OU DEPENDEM DE OUTRAS FORA DO SEU CONTROLE?	COMO SERÁ FEITO? COMO INICIAR, MENSURAR E ATIVAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS? QUAIS SÃO AS SOLUÇÕES DE CONTINGÊNCIA, NO CASO DE ENCONTRAR OBSTÁCULOS? O QUE SINALIZARÁ QUE É O MOMENTO DE AGIR ASSIM?	QUANTO CUSTARÁ FAZER? QUANTO CUSTARÁ EM TEMPO, ESFORÇO, DINHEIRO, CONHECIMENTO, PREPARAÇÃO, PSICOLÓGICA E NEGOCIAÇÃO OU MOTIVAÇÃO PESSOAL E DE GRUPO?	

Fonte: SEBRAE/SC (2023)

2.1.2.4 Controle e avaliação

Segundo Andrade (2016, p. 128), “o controle, em termos organizacionais, e

de maneira muito simples, pode ser definido como a tarefa administrativa cuja finalidade é mensurar e avaliar o desempenho dos membros da organização e adotar as medidas corretivas necessárias.”

Oliveira (2023, p. 260) conceituou o tema dentro da questão do planejamento estratégico da seguinte maneira:

Controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Oliveira (2023, p. 267) ainda afirma que o processo de controle e avaliação deve acontecer em quatro fases:

A. Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação

Esses padrões são decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos, bem como das normas e procedimentos. Portanto, os padrões são a base para a comparação dos resultados desejados.

Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como referirem-se a quantidade, qualidade e tempo.

B. Medida dos desempenhos apresentados

O processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar, bem como medir utilizando critérios de quantidade, qualidade e tempo. Esses critérios podem variar entre os executivos, mas uma empresa deve procurar ter homogeneidade e integração entre seus critérios de medição de desempenho, caso contrário o controle do planejamento estratégico – que considera toda a empresa – fica prejudicado.

C. Comparação do realizado com o resultado esperado

O resultado dessa comparação pode servir a vários usuários, tais como a alta administração, os chefes das áreas, os funcionários etc. Portanto, devem-se identificar, dentro de um critério de coerência, os vários usuários das comparações estabelecidas. As comparações podem apresentar algumas situações:

- se o desvio apresentado estiver dentro das “fronteiras do que for esperado”, você não deve preocupar-se;
- se o desvio exceder um pouco as “fronteiras do que era esperado”, você deverá continuar sua ação, mas com alguns ajustes que possibilitem retornar à situação adequada, ou seja, estar dentro da fronteira que delineava o que era esperado ou possível de ser esperado acontecer; e
- se o desvio exceder em muito as “fronteiras do que era esperado”, você deverá interromper as ações até que as causas sejam identificadas, analisadas e eliminadas.

D. Ações corretivas

Essas ações correspondem às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que você detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta.

Guazzelli e Xarão (2018, p. 198) propõem a utilização de indicadores-chave para a realização do controle da aplicação do planejamento e explicam que:

Os indicadores-chave de desempenho (em língua inglesa, key performance indicators, ou KPIs) são ferramentas de gestão que servem para medir e verificar o nível de desempenho e os resultados cruciais para o sucesso atual e futuro de uma organização em termos tático, operacional e estratégico. Esses indicadores-chave primam pela simplicidade e compreensão coletiva no que tange ao juízo de valor do caminho percorrido enquanto correto ou não de acordo com objetivos, missão e visão compartilhados. Tais indicadores podem ser qualitativos ou quantitativos, conforme a necessidade de cada empresa, e a métrica implementada concentra-se nos pontos fundamentais que precisam ser medidos. Nesse sentido, se a métrica aferida acarreta resultados substanciais, pode tornar-se um indicador-chave de desempenho, pois tais resultados voltam-se à técnica, além de proporcionarem, exclusivamente, subsídios suficientes para que se tome a melhor decisão na busca dos resultados mais positivos possíveis. Portanto, trata-se de um instrumento de comunicação entre a gestão e os colaboradores por meio da apresentação dos resultados alcançados pelo desempenho evidenciado ao longo de um período pré-definido.

Camillis, Ferrari e Ricarte (2018, p. 54) pontuam que os KPI:

[...] Mensuram o nível de execução de processos e atingimento de objetivos planejados; facilitam a avaliação e identificação de anomalias, concebem caminhos para melhorias que possibilitam a prática do plano; ou seja, auxiliam as organizações desde a definição até a medição do desempenho em direção às metas. Existem alguns KPI mais utilizados e indicados, porém cada empresa pode, de acordo com a sua estratégia, criar os seus. A escolha das métricas mais importantes e da classificação que será seguida dependerá do mercado em que a empresa está inserida, da sua realidade, do tamanho e da estrutura para realizar as medições e do momento do negócio.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo da ciência é alcançar a veracidade dos fatos, distinguindo-se de outros métodos, que não necessariamente são inválidos para a construção do conhecimento humano. Todavia, através dela, busca-se eliminar (ou amenizar) a subjetividade do autor e obter resultados que se aproximem, principalmente, da objetividade empírica (GIL, 2019).

Portanto, neste capítulo, serão apresentados os métodos aplicados para obtenção de resultados. Será abordado o delineamento da pesquisa, a população e amostra e a coleta e tratamento de dados utilizados a fim de atingir os objetivos do presente trabalho.

3.1 Delineamento de pesquisa

A presente pesquisa tem natureza aplicada e será de caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2019, p. 26), as pesquisas exploratórias “[...] têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” Esse tipo de pesquisa se utiliza da exploração de fontes secundárias e conversas com pessoas que entendam da situação, bem como com envolvidos no problema, a fim de montar um repertório mais completo para ser analisado e então partir para uma busca a uma solução (Marconi; Lakatos, 2022).

A pesquisa descritiva, por outro lado, como o próprio nome sugere, busca descrever o fenômeno material de estudo (Mattar, 2013). Esse tipo de pesquisa busca coletar informações não mensuráveis, mas que possam ampliar a percepção do pesquisador a respeito do objeto de estudo e o possibilitem estabelecer relações entre variáveis mais subjetivas. Comumente, ela está relacionada a um outro objetivo, seja ele explorar ou explicar algum assunto (Gil, 2022).

A pesquisa tem como fundamentos teóricos os estudos bibliográficos e documentais, utilizando-se de pesquisa em livros, revistas, periódicos, atas e

documentos das organizações pesquisadas. O presente trabalho utilizará a abordagem de pesquisa qualitativa, que é um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade” (Cooper; Schindler, 2016, p. 146). Nas pesquisas qualitativas, os resultados são obtidos na forma de descrições verbais. A importância desse método está no entendimento de que uma realidade será melhor compreendida através da perspectiva daqueles que a vivenciam (GIL, 2019).

Marconi e Lakatos (2022, p. 300) dizem que:

Uma pesquisa qualitativa pressupõe o estabelecimento de um ou mais objetivos, a seleção das informações, a realização da pesquisa de campo. Em seguida, constroem-se, se necessário, as hipóteses que se ocuparão da explicação do problema identificado e define-se o campo e tudo o que será preciso para a recolha dos dados. Recolhidos os dados, passa-se à fase de sua análise. Todavia, diferentemente da pesquisa quantitativa, na qualitativa, o processo não é sequencial; o pesquisador avança às fases seguintes, mas constantemente retrocede a fases anteriores, para reformulações, sempre à procura de significados profundos...

3.2 População e amostra

Universo ou População são termos utilizados para se referir a um grupo de elementos que possua ao menos uma característica em comum. A delimitação da população consiste em esclarecer que coisas e/ou pessoas serão pesquisadas e enumerar suas características (Lakatos, 2021). Essa pesquisa terá como população a empresa Facção Nussense LTDA.

Amostra é um “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.” (Gil, 2019, p. 101). Este trabalho será desenvolvido com base em uma amostra não probabilística, o que significa que os componentes da população não serão avaliados com base em elementos matemáticos ou estatísticos, mas com base em critérios definidos pelo pesquisador (Gil, 2019).

O tipo de amostragem empregado será por conveniência, em que “os elementos são selecionados por estarem mais disponíveis para participar do estudo” (Gil, 2019, p. 40 105). Nessa modalidade, o pesquisador faz uso de informações a que tem acesso e assume que elas possam representar o universo (Gil, 2019). A amostra utilizada para a elaboração dessa pesquisa serão os sócios-proprietários da empresa e documentos de toda natureza a que se tiver acesso.

3.3 Coleta e tratamento de dados

A coleta de dados para pesquisas com abordagem qualitativa não é linear e sequencial, mas interativa e recorrente. A simples observação de um ambiente ou documento já pode ser considerada como parte do processo, pelo fato de ali serem coletadas e analisadas informações que podem compôr o resultado da pesquisa, logo, a coleta e a análise de dados são atividades desenvolvidas paralelamente (Sampieri et al, 2013).

Para a elaboração da presente pesquisa, serão coletados dados a partir de entrevistas semiestruturadas com os sócios-proprietários da empresa, que também desempenham o papel de gestores, e em documentos a que o pesquisador tenha acesso.

Segundo Gil (2019, p. 128), entrevista semiestruturada “tipicamente refere-se às entrevistas abertas, em que as perguntas são previamente estabelecidas, mas não são oferecidas alternativas de resposta. Os entrevistadores podem respondê-las livremente.” Esse tipo de entrevista permite ao entrevistador melhor explorar o entrevistado como fonte de informação, através da adequação das entrevistas ao seu perfil (Gil, 2019).

Severino (2017, p. 131) diz que na pesquisa documental:

Tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

Quanto ao tratamento de dados: o material coletado será analisado a fim de identificar questões estruturais, táticas, estratégicas e operacionais que podem ser exploradas e desenvolvidas através da aplicação de ferramentas de gestão e planejamento estratégicos, com o objetivo de melhorar o seu desempenho e potencial competitivo da empresa em questão.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 Ideologia

Para o início da etapa de análise estratégica do empreendimento, torna-se imprescindível a compreensão dos princípios que norteiam o seu funcionamento. A ideologia, nesse contexto, pode ser entendida como a interpretação elaborada pelos gestores acerca da organização e a maneira pela qual essa concepção impacta diretamente nos processos de gestão e condução do negócio.

4.1.1 Missão, Visão e Valores

Durante encontros realizados com o proprietário da empresa, foram apresentados os conceitos teóricos de missão, visão e valores, com o objetivo de proporcionar uma compreensão clara sobre o propósito dessa etapa e sua relevância para embasar todo o desenvolvimento do trabalho. Após essa explanação, o sócio da organização recebeu a tarefa de registrar sua percepção sobre a missão da empresa, os valores que orientam sua atuação profissional e suas relações, bem como suas aspirações para o futuro da organização nos próximos três anos.

Com base nas contribuições do sócio e inspirando-se nas declarações de identidade organizacional de outras empresas, foram formuladas a missão, a visão e os valores que representam os princípios e objetivos da organização.

Quadro 1: Ideologia

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Criar produtos têxteis de alta qualidade, unindo conforto, estilo e responsabilidade sustentável com inovação constante e compromisso com a satisfação de cada cliente.	Ser reconhecida como uma referência no mercado têxtil do município, destacando-se responsabilidade social e ambiental, e pela criação de soluções que inspirem e transformem o dia a dia das pessoas.	Qualidade, Comprometimento, Inovação, Colaboração, Evolução.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2025)

Ainda sobre os valores a ideia é divulgar internamente a descrição inspiradora para reforçar o porquê da escolha dos valores, conforme exposto abaixo:

Qualidade — Fazemos bem-feito em cada detalhe, garantindo excelência em cada peça produzida.

Comprometimento — Honramos nossos prazos, nossos parceiros e a confiança de quem acredita em nosso trabalho.

Inovação — Buscamos constantemente novas ideias, tecnologias e processos que elevem nossos produtos e inspirem o mercado.

Colaboração — Valorizamos o trabalho em equipe e as parcerias que fortalecem nosso crescimento e o de nossos clientes.

Evolução — Crescemos com responsabilidade, aprendendo, aprimorando e transformando desafios em oportunidades.

4.1.2 Negócio Míope

Negócio míope: Facção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas.

4.1.3 Negócio Estratégico

Negócio estratégico: Vestir pessoas com excelência, unindo qualidade e conforto.

4.2 Diagnóstico estratégico

4.2.1 Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta utilizada para reunir dados sobre o ambiente externo das empresas, sem emitir juízos de valor sobre as informações obtidas. Sua elaboração envolve a coleta de conteúdos oficiais divulgados por meios de comunicação, bem como percepções empíricas do autor e dos sócios da empresa, construídas a partir das discussões realizadas em reuniões.

4.2.1.1 Político

No setor têxtil, os incentivos governamentais, como linhas de crédito do BNDES ou programas de apoio ao pequeno empreendedor, podem auxiliar na modernização dos equipamentos e na sustentabilidade de pequenas facções. Esses incentivos são essenciais para manter a competitividade diante de grandes empresas do mesmo ramo.

A alta carga tributária no Brasil impacta diretamente os custos de produção da facção, reduzindo sua margem de lucro. Além disso, a complexidade fiscal exige controle contábil rigoroso, o que pode ser desafiador para pequenas empresas do ramo. Soma-se a esse cenário a preocupação com as possíveis mudanças decorrentes da reforma tributária, que podem alterar regimes de tributação e resultar na perda de benefícios fiscais atualmente vigentes, afetando a competitividade e a sustentabilidade financeira do negócio.

4.2.1.2 Econômico

A instabilidade econômica afeta diretamente o consumo de vestuário. Em períodos de crise, as marcas reduzem pedidos e os consumidores priorizam preços baixos, o que pode reduzir o volume de produção nas facções.

Além disso, oscilações do câmbio influenciam o preço de insumos importados (como tecidos, aviamentos e máquinas), elevando os custos operacionais e afetando a competitividade da produção nacional.

Por outro lado, linhas de financiamento específicas para o setor têxtil podem estimular o crescimento e a inovação nas fábricas, permitindo investimentos em maquinário moderno e melhoria de processos produtivos.

Um dos motivos para que isso aconteça é a entrada de produtos importados mais baratos, especialmente da Ásia, pressionando o mercado interno e reduzindo a demanda por confecções locais, exigindo das fábricas uma busca constante por diferenciação e qualidade.

4.2.1.3 Social

As transformações nos hábitos e preferências dos consumidores têm impactado diretamente o setor têxtil e, especialmente, as fábricas. O consumidor moderno não se contenta apenas com produtos básicos, ele busca peças que reflitam sua identidade, ofereçam conforto e estejam alinhadas com valores sustentáveis. Isso exige das fábricas uma capacidade de adaptação constante, com foco em qualidade, agilidade e inovação.

A personalização tornou-se um diferencial competitivo. Os clientes querem produtos únicos, que expressem seu estilo pessoal. Para atender a essa demanda, as fábricas precisam investir em processos flexíveis, que permitam variações de modelos, cores e acabamentos sem comprometer os prazos de entrega.

O conforto também é uma prioridade. Tecidos leves, cortes ergonômicos e acabamentos que proporcionem bem-estar são cada vez mais valorizados. Isso exige atenção especial à escolha de matérias-primas e à costura das peças.

Além disso, a sustentabilidade passou a ser um critério decisivo na escolha de marcas e fornecedores. A crescente preocupação ambiental tem levado as empresas contratantes a exigir práticas produtivas mais limpas e responsáveis. Fábricas que adotam medidas como o uso racional de água e energia, redução de

resíduos e controle de emissões ganham destaque no mercado e aumentam suas chances de fidelizar clientes.

Outro fator essencial é a influência das tendências de moda. O setor têxtil é altamente dinâmico, e as coleções mudam com frequência. Para se manterem competitivas, as fábricas precisam acompanhar essas tendências de perto, adaptando seus processos para atender rapidamente às exigências das marcas contratantes. Isso inclui estar atento às cores, tecidos, cortes e estilos que estão em alta, além de garantir agilidade na produção e cumprimento rigoroso dos prazos.

4.2.1.4 Tecnológico

A modernização de maquinários e a automação de processos representam um avanço significativo para as fábricas que desejam aumentar sua competitividade no setor têxtil. A introdução de equipamentos mais modernos e automatizados permite elevar a produtividade, reduzir falhas humanas e garantir um acabamento mais preciso e uniforme nas peças produzidas. Essa melhoria na qualidade e na velocidade de produção é essencial para atender às exigências das marcas contratantes, que demandam agilidade e excelência. No entanto, essa transformação exige investimentos financeiros consideráveis, tanto na aquisição dos equipamentos quanto na capacitação dos colaboradores, que precisam estar preparados para operar e manter as novas tecnologias de forma eficiente.

Paralelamente, a adoção de softwares de gestão empresarial (ERP) tem se mostrado uma ferramenta indispensável para o controle da produção nas fábricas. Esses sistemas permitem uma gestão integrada de diversos setores, como estoque, compras, prazos de entrega e custos operacionais. Com o uso de ERPs, é possível acompanhar em tempo real o andamento dos pedidos, identificar gargalos na produção e tomar decisões mais assertivas. Além disso, a comunicação com os clientes se torna mais clara e organizada, fortalecendo a relação comercial. Para as fábricas, isso se traduz em maior eficiência, rastreabilidade dos processos e capacidade de responder rapidamente às demandas do mercado.

4.2.1.5 Ambiental

A sustentabilidade tem se tornado um fator decisivo para a competitividade das facções no setor têxtil e mundo afora. Considerada uma das indústrias mais poluentes do mundo, a produção têxtil demanda atenção especial ao impacto ambiental gerado por seus processos. Facções que adotam práticas sustentáveis, como o descarte adequado de resíduos, o uso consciente de água e energia, e a escolha de matérias-primas menos agressivas ao meio ambiente, destacam-se no mercado por estarem alinhadas às exigências das marcas contratantes e aos valores dos consumidores modernos. Essa postura responsável não apenas contribui para a preservação ambiental, mas também fortalece a imagem da empresa diante de clientes e parceiros.

No contexto brasileiro, o estado de Santa Catarina, reconhecido como um dos principais polos têxteis do país, enfrenta desafios adicionais relacionados a catástrofes ambientais. Enchentes e outros desastres naturais são recorrentes na região e podem causar sérias interrupções na cadeia produtiva. A paralisação das atividades, a dificuldade de acesso a matérias-primas e os prejuízos logísticos afetam diretamente o desempenho das facções. Por isso, é fundamental que essas empresas desenvolvam planos de contingência e adotem medidas preventivas para minimizar os impactos desses eventos sobre suas operações.

Além das práticas sustentáveis e da gestão de riscos ambientais, cresce a importância das certificações como forma de garantir conformidade e credibilidade. A certificação ABVTEX, por exemplo, tem sido cada vez mais exigida pelas grandes marcas do setor. Ela assegura que a facção cumpre requisitos rigorosos em relação ao meio ambiente, às condições de trabalho e à segurança dos colaboradores. Obter essa certificação representa um diferencial competitivo, pois transmite confiança ao mercado e abre portas para parcerias com empresas que priorizam responsabilidade social e ambiental em sua cadeia de fornecimento.

4.2.1.6 Legal

Em um setor cada vez mais exigente e fiscalizado, como o têxtil, o respeito às normas legais e às condições de trabalho deixou de ser apenas uma obrigação, tornou-se um diferencial competitivo. Facções que operam com responsabilidade jurídica e segurança demonstram maturidade empresarial e conquistam a confiança de grandes marcas.

O cumprimento da legislação trabalhista é essencial para evitar passivos jurídicos que podem comprometer a saúde financeira da empresa. Manter os colaboradores formalizados, com contratos regulares e direitos garantidos, fortalece a reputação da facção e abre portas para parcerias com empresas que exigem conformidade como critério básico. Além disso, ambientes de trabalho organizados e justos contribuem para a motivação, o engajamento e a produtividade dos funcionários.

Da mesma forma, a atenção às Normas Regulamentadoras (NRs) é indispensável em qualquer ambiente fabril. Essas normas estabelecem critérios técnicos para garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores. Aspectos como ergonomia, iluminação, ventilação e uso adequado de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) devem ser rigorosamente observados. A adoção dessas medidas não apenas previne acidentes e doenças ocupacionais, como também prepara a empresa para auditorias e fiscalizações, reforçando sua imagem de responsabilidade e comprometimento.

Quadro 2 - Análise PESTEL					
P	E	S	T	E	L
Incentivos governamentais	Oscilações da economia	Mudanças nos hábitos e preferências do consumidor	Modernização de maquinários e automação de processos	Sustentabilidade e impacto ambiental	Legislação trabalhista
Cenário tributário complexo e em transformação	Variações cambiais	Valorização de produtos sustentáveis	Adoção de sistemas de gestão integrada (ERP)	Catástrofes ambientais em SC	Normas de segurança do trabalho (NRs)
	Linhas de crédito e políticas de incentivo	Influência das tendências de moda		Necessidade de certificações ambientais (ex.:ABVTEX)	
	Competitividade com produtos importados de baixo custo (principalmente asiáticos)				

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2 Análise SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta estratégica que permite organizar e categorizar as informações previamente coletadas, distinguindo-as entre oportunidades e ameaças no contexto externo, e forças e fraquezas no ambiente interno da empresa. Essa análise proporciona uma visão abrangente da organização, facilitando o entendimento de sua posição atual e das possibilidades de atuação futura.

Entre as forças observadas, destaca-se a tradição no mercado, construída ao longo dos anos e que representa um importante diferencial competitivo, pois transmite confiança e credibilidade aos clientes e parceiros. Essa experiência acumulada reflete-se também na especialização da empresa na confecção em série, o que lhe confere agilidade, padronização e capacidade para atender grandes volumes de produção. Outro ponto positivo é a presença de uma equipe especializada, composta por profissionais qualificados e experientes, que contribuem para a eficiência e a qualidade das peças produzidas. Além disso, a solidez financeira da confecção garante maior estabilidade nas operações,

permitindo investimentos em melhorias e resistência a períodos de instabilidade econômica.

Por outro lado, algumas fraquezas internas merecem atenção. A gestão concentrada apenas no proprietário limita a descentralização das decisões e pode dificultar a inovação e o envolvimento da equipe nos processos estratégicos. Outro ponto crítico é a dependência de um único grande cliente, o que expõe a empresa a riscos significativos caso haja a perda deste contrato ou inadimplência. Soma-se a isso a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada, um desafio recorrente no setor têxtil, que afeta diretamente a produtividade e a qualidade final dos produtos. A alta rotatividade de funcionários (turnover) também se apresenta como um problema, pois gera custos adicionais com treinamentos e compromete a continuidade dos processos produtivos.

No ambiente externo, identificam-se diversas oportunidades que podem ser aproveitadas pela empresa. O aumento das demandas de outras empresas (fornecedores), possibilitam uma concorrência maior entre eles na questão de clientes, tornando o preço mais acessível. A automatização de processos produtivos é outra oportunidade relevante, visto que o avanço tecnológico no setor têxtil permite maior eficiência e redução de custos operacionais. Há, ainda, o potencial de expansão da produção, aproveitando a estrutura e a experiência já consolidadas. Os incentivos governamentais voltados à inovação e à modernização industrial representam um estímulo adicional, facilitando investimentos em equipamentos e capacitação profissional. Além disso, observa-se uma crescente valorização de produtos sustentáveis e com certificações ambientais, tendência que pode ser explorada pela confecção como uma estratégia de diferenciação e fortalecimento da marca.

Entretanto, o negócio também está exposto a ameaças que exigem atenção e planejamento. A abertura de novas empresas locais intensifica a concorrência local, pressionando preços e margens de lucro. A instabilidade econômica do principal cliente é outro fator de risco, já que a dependência comercial pode comprometer o faturamento em momentos de crise. Problemas na produção de algodão, como variações de preço e escassez de matéria-prima, também afetam o custo final das

peças. A insegurança de novos clientes, que ainda não conhecem a qualidade dos produtos da confecção, pode dificultar a conquista de novos contratos, limitando a expansão da carteira de clientes. Por fim, a concorrência com produtos importados, principalmente os provenientes da China, representa um grande desafio, pois esses produtos costumam ter preços mais baixos e alta disponibilidade no mercado, afetando assim os produtos produzidos internamente.

Quadro 3 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas	INTERNO
Tradição no mercado	Gestão concentrada apenas no proprietário	
Especializada na confecção em série	Dependência de um grande cliente, aumentando o risco pela perda do contrato ou inadimplência	
Equipe especializada	Falta de mão de obra	
Solidez Financeira	Alta rotatividade (turnover)	EXTERNO
Oportunidades	Ameaças	
Crescimento da demanda do setor têxtil	Abertura de novas empresas locais	
Automatização de processos	Instabilidade econômica do seu único cliente	
Expandir a produção	Variação de preço e escassez de matéria-prima (como algodão)	
Incentivos governamentais para inovação	Insegurança de novos clientes em não conhecerem a qualidade	
Crescente valorização de produtos sustentáveis e com certificações ambientais.	Concorrência de produtos importados (China, mais baratos)	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

4.2.2.1 SWOT cruzada/Matriz TOWS

A análise SWOT reúne informações essenciais para a elaboração do planejamento estratégico. Uma forma eficiente de potencializar seu uso consiste em relacionar os elementos identificados, de modo a formular estratégias capazes de transformar a visão organizacional em realidade. Esse processo de cruzamento das

informações é estruturado em quatro subseções, nas quais as estratégias são classificadas como ofensivas, defensivas, confrontativas e de reforço.

4.2.2.1.1 Estratégias ofensivas

As estratégias ofensivas são desenvolvidas ao combinar as oportunidades do ambiente externo com as forças internas da empresa. O principal objetivo é utilizar os pontos fortes da organização, como recursos, competências e diferenciais, para aproveitar ao máximo as oportunidades que o mercado oferece, fortalecendo sua posição competitiva e impulsionando o crescimento.

Quadro 4 - Estratégias ofensivas			
Estratégias que aproveitam os pontos fortes para explorar as oportunidades			
Forças	X	Oportunidades	Estratégia
Tradição no mercado	X	Crescente valorização de produtos	Fortalecer a marca com certificações ambientais para se diferenciar.
Equipe especializada	X	Automação de processos	Potencializar a produtividade e qualidade com o uso de tecnologia.
Solidez financeira	X	Expansão da produção	Investir em novas linhas de produção ou diversificação de clientes.
Especialização em série	X	Demanda de outras empresas	Ampliar a carteira de clientes oferecendo produção em maior escala.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.1.2 Estratégias defensiva

Neste quadro, analisa-se de que forma as oportunidades do ambiente externo podem contribuir para superar as fraquezas internas da empresa, identificando elementos externos que possam ajudar a solucionar os problemas organizacionais.

Quadro 5 - Estratégias defensivas			
Estratégias que minimizem as fraquezas, aproveitando as oportunidades			
Fraquezas	X	Oportunidades	Estratégia
Gestão concentrada no dono	X	Incentivos governamentais para inovação	Capacitar gestores ou contratar consultorias financiadas por programas de inovação.
Falta de mão de obra	X	Automação	Investir em tecnologia para reduzir a dependência de mão de obra escassa.
Concentração em um único cliente	X	Expansão da produção / novas demandas	Diversificar a base de clientes para diluir riscos.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.1.3 Estratégias confrontativas

As estratégias confrontativas resultam do cruzamento entre forças e ameaças, buscando identificar como as primeiras podem minimizar os efeitos das segundas e reduzir seu impacto sobre a empresa.

Quadro 6 - Estratégias confrontativas			
Estratégias que utilizam as forças para mitigar as ameaças			
Forças	X	Ameaças	Estratégia
Tradição no mercado	X	Concorrência de importados	Destacar qualidade, tradição e confiança como diferenciais frente ao preço.
Solidez financeira	X	Crise na produção de algodão	Buscar fornecedores alternativos ou investir em fibras sustentáveis.
Especialização em série	X	Abertura de novas empresas	Manter vantagem competitiva em escala e eficiência.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.1.4 Estratégias de reforço

As estratégias de reforço têm como objetivo evitar que as fraquezas da empresa intensifiquem as ameaças externas, prevenindo impactos mais negativos sobre a organização.

Quadro 7 - Estratégias de reforço

Estratégias de Reforço: como minimizar as fraquezas para não potencializar as ameaças			
Ameaças	X	Fraquezas	Estratégia
Instabilidade do único cliente	X	Gestão concentrada no dono	Diversificar clientes e descentralizar gestão para maior resiliência.
Concorrência de importados	X	Concentração em um cliente	Reduzir dependência e apostar em diferenciais de qualidade e certificação.
Abertura de novas empresas	X	Falta de mão de obra	Criar programas de treinamento interno para atrair e reter colaboradores.
Insegurança de novos clientes	X	Turnover	Adotar gestão de pessoas mais estratégica para reduzir rotatividade e transmitir confiança no atendimento ao novo cliente.

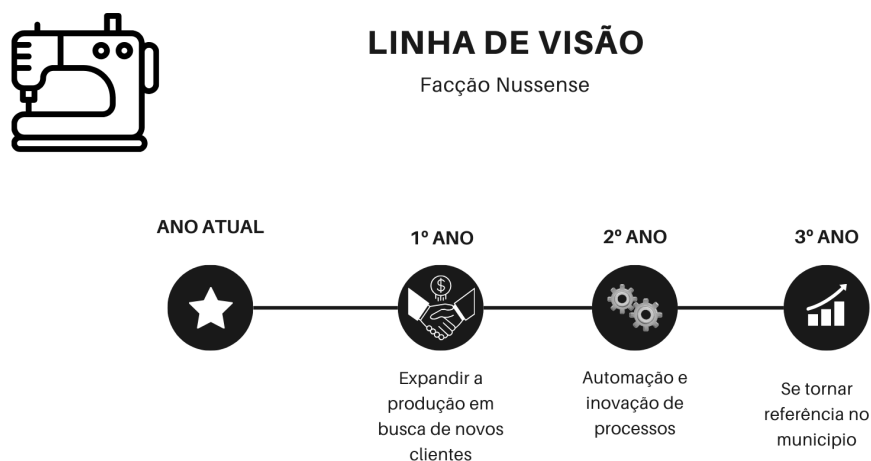
Fonte: elaborado pelo autor.

4.3 Objetivos estratégicos

4.3.1 Linha de Visão Estratégica

Com base nas estratégias desenvolvidas na etapa anterior, foram estabelecidos os marcos estratégicos que orientarão os três primeiros anos de implementação do planejamento. Esses marcos definem o rumo das estratégias em cada período anual e constituem a base para a elaboração dos respectivos planos de ação. Ficou definido que em 2026, as ações devem ser voltadas a expandir a produção em busca de novos clientes; em 2027, o objetivo principal será automação e inovação de processos; e em 2028, será se tornar referência no município de atuação.

Figura 6 - Linha de visão estratégica



Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.2 Mapa Estratégico (Balanced Scorecard-BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que conecta o planejamento estratégico às atividades operacionais da empresa, permitindo sua execução sem comprometer os resultados financeiros vigentes. Além disso, o BSC contempla a definição de indicadores não financeiros, possibilitando a avaliação do sucesso do planejamento sob múltiplas perspectivas.

O mapa estratégico incorpora as estratégias originadas na etapa de análise SWOT cruzada, organizadas segundo as quatro perspectivas do Balanced Scorecard: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Adicionalmente, foi inserida uma nova estratégia na dimensão financeira: ampliar o faturamento. Os indicadores correspondentes serão definidos em uma fase posterior (4.4 Estabelecimento de KPIs).

Figura 7 - Mapa estratégico (BSC).



Fonte: elaborado pelo autor

4.3.3 Plano de Ação

Com base na análise estratégica da confecção têxtil, elaborou-se um plano de ação utilizando a metodologia 5W2H, que permite organizar e detalhar as principais iniciativas da empresa por meio das perguntas “o quê”, “por quê”, “onde”, “quem”, “quando”, “como” e “quanto”. O objetivo é direcionar os esforços para a melhoria contínua, o aumento da competitividade e a consolidação da marca no mercado.

A primeira ação definida consiste em buscar novos clientes, visando aumentar a receita e reduzir a dependência de poucos compradores. A ampliação da base de clientes contribui para a estabilidade financeira e para o crescimento sustentável da empresa. Essa ação será realizada principalmente no estado de Santa Catarina, com o envolvimento direto do sócio da empresa e prazo de execução até março de 2026. Para atingir esse objetivo, serão realizadas visitas

presenciais e prospecções comerciais junto a empresas do setor, buscando estabelecer novas parcerias e contratos.

A segunda ação refere-se a investir em equipamentos, com a finalidade de melhorar os índices de produtividade. O investimento em novas tecnologias e máquinas automatizadas possibilita ganhos de eficiência, redução de tempo produtivo e menor incidência de retrabalho. Essa iniciativa abrangerá o mercado local, regional e os canais digitais de aquisição, sob responsabilidade do sócio da empresa, com prazo de conclusão até o final de 2026. Entre as medidas práticas, destaca-se a compra de máquinas de costura automáticas e equipamentos que otimizem o processo produtivo.

A terceira ação busca consolidar a imagem da empresa como uma facção têxtil sustentável e de alta qualidade, reforçando a reputação institucional e atraindo novos públicos, tanto clientes quanto colaboradores. A iniciativa será executada na cidade local e nas regiões vizinhas, sob responsabilidade do sócio da empresa, até o final de 2027. As ações de comunicação incluirão a realização de propagandas em rádio e o fortalecimento da presença digital por meio das redes sociais, destacando o compromisso com práticas ambientais e com a qualidade dos produtos confeccionados.

A quarta ação tem como foco diminuir o índice de rotatividade da empresa, com o propósito de garantir a melhoria contínua dos processos e manter uma equipe de colaboradores treinada e engajada. Essa iniciativa será aplicada em todos os setores da confecção e conduzida pelo sócio da empresa até o final de 2026. As estratégias envolvem o fortalecimento do relacionamento entre gestores e funcionários, além do investimento em benefícios e programas de valorização profissional, com o intuito de promover maior satisfação e retenção de talentos.

A quinta ação visa reduzir o índice de rejeitos, buscando diminuir os custos de retrabalho e desperdício de materiais. Essa meta será implementada em todos os setores produtivos e supervisionada pelo sócio da empresa até julho de 2026. As medidas incluem a realização de treinamentos com os colaboradores, orientando quanto à execução correta das etapas de produção e à identificação de

oportunidades de melhoria nos processos, a fim de elevar o padrão de qualidade e reduzir perdas operacionais.

A sexta ação está voltada para melhorar a satisfação dos funcionários, com o objetivo de desenvolver e reter talentos dentro da organização. A valorização dos colaboradores é fundamental para manter um ambiente de trabalho motivador e produtivo. Essa ação será executada em todos os setores da empresa, sob a responsabilidade do sócio, até abril de 2026. A principal medida consiste na criação de uma área de lazer interativa na parte externa da empresa, promovendo bem-estar e integração entre os funcionários.

A sétima ação propõe desenvolver a liderança e descentralizar a gestão, a fim de tornar as decisões mais ágeis e assertivas. Essa iniciativa será implementada em todos os setores até junho de 2026, sob responsabilidade do sócio da empresa. As medidas incluem o treinamento de líderes de setor e a aplicação de uma gestão participativa, permitindo maior autonomia às equipes e o fortalecimento da cultura de liderança interna.

A oitava ação busca reduzir custos operacionais e produtivos, com o propósito de aumentar a margem de lucro e a competitividade no mercado. Essa ação abrange os setores de produção, compras e administração, e será conduzida até junho de 2026. As atividades compreendem a revisão de fornecedores, negociação de contratos, controle de desperdícios e a implantação de manutenção preventiva dos equipamentos.

A nona ação tem como foco implantar indicadores de desempenho para medir resultados, de modo a acompanhar a performance organizacional e apoiar decisões estratégicas. Essa iniciativa será desenvolvida nos setores de produção, financeiro e recursos humanos até o final de 2026. As medidas envolvem a definição de indicadores-chave (KPIs) — como produtividade, custo por peça, índice de retrabalho e taxa de rotatividade — e a implantação de relatórios periódicos para monitoramento contínuo.

Por fim, a décima ação tem como objetivo melhorar a eficiência produtiva e a rastreabilidade dos processos, promovendo a integração das informações empresariais e a geração de relatórios mais completos para apoiar a tomada de

decisões. Essa ação será aplicada em todos os setores da empresa até o final de 2026, sob responsabilidade do sócio. A principal medida é a implantação de um sistema ERP (Enterprise Resource Planning), que permitirá o controle digital das etapas produtivas e a integração entre os setores administrativos e operacionais.

Quadro 8 - Plano de ação

Plano de ação - 5W2H						
5W					2H	
O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
(1) Buscar novos clientes	Aumentar receita e reduzir dependência de poucos fornecedores/clientes	Alto Vale	Sócio da empresa	Até junho 2026	Buscar novos contatos com empresas do ramo, realizando visitas in loco e parcerias	R\$ 2.000,00
(2) Investir em equipamentos	Para melhorar índices de produtividade da empresa	Mercado local, regional e canais digitais	Sócio da empresa	Até o final do ano de 2026	Realizar a compra de materiais e equipamentos cotidianos	R\$ 100.000,00
(3) Consolidar imagem de marca	Reforçar reputação e atrair novos públicos	Alto Vale	Sócio da empresa	Até o final do ano de 2027	Marketing através das mídias sociais e digitais	R\$ 2.000,00
(4) Diminuir índice de rotatividade de empresa	Para garantir melhoria dos processos na empresa, mantendo pessoas treinadas e capacitadas	Em todos os setores da empresa	Sócio da empresa	Até o final do ano de 2026	Melhorar relacionamento e investir em benefícios	R\$ 10.000,00
(5) Diminuir índice de rejeitos	Para reduzir custos de retrabalho	Em todos os setores da empresa	Sócio da empresa	Até julho de 2026	Realizar treinamentos com colaboradores, mostrando a forma correta de realizar a operação afim de identificar pontos de melhoria no processo	R\$ 10.000,00

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 9 - Plano de ação (continuação)

Plano de ação - 5W2H						
5W					2H	
O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
(6) Melhorar satisfação dos funcionários	Desenvolver e reter talentos	Em todos os setores da empresa	Sócio da empresa	Até abril de 2026	Criar área de lazer interativa na parte externa da empresa melhorando o bem estar do colaborador	R\$ 20.000,00
(7) Desenvolver liderança e descentralizar a gestão	Tornar as decisões mais ágeis e assertivas	Em todos os setores da empresa	Sócio da empresa	Até junho de 2026	Treinar líderes de setor e aplicar gestão participativa	R\$ 1.000,00
(8) Reduzir custos operacionais e produtivos	Melhorar margem de lucro e competitividade no mercado	Produção, compras e área administrativa	Sócio da empresa	Até junho de 2026	Revisão de fornecedores, negociação de contratos, controle de desperdícios, manutenção preventiva	R\$ 5.000,00
(9) Implantar indicadores de desempenho para medir resultados	Acompanhar a performance, corrigir falhas e apoiar decisões estratégicas	Produção, financeiro e RH	Sócio da empresa	Até o final do ano de 2026	Definir indicadores-chave (ex.: produtividade, custo por peça, índice de retrabalho, taxa de rotatividade), implantação de relatórios periódicos.	R\$ 0,00
(10) Melhorar a eficiência produtiva e a rastreabilidade dos processos	Integrar informação da empresa e gerar relatórios mais completos para amparar as tomadas de decisões	Em todos os setores da empresa	Sócio da empresa	Até o final do ano de 2026	Implantar sistema ERP e controle digital de etapas	R\$ 30.000,00

Fonte: elaborado pelo autor

4.4 Estabelecimento de KPI

Para acompanhar o desempenho geral da empresa e avaliar com precisão a eficácia das estratégias adotadas, foram definidos indicadores-chave de desempenho, conhecidos como KPIs. Na escolha desses indicadores, levou-se em conta a disponibilidade atual de informações e recursos da organização, guiando-se pelo princípio de que “mensurar é essencial para melhorar”.

Os indicadores foram organizados em quatro áreas estratégicas, conforme a estrutura do Balanced Scorecard: financeiro, comercial, produção e recursos humanos. No quadro a seguir, estão especificados, além de cada indicador, a meta projetada para o ano de 2026 e o respectivo plano de ação a ser implementado.

Quadro 10 - Estabelecimento de KPIs

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	METAS 2026	INDICADORES	PLANO DE AÇÃO
Financeira	Aumentar faturamento	20%	ROB	Ampliar carteira de clientes e negociar preços com o cliente atual
	Maximizar margem de lucro	10%	Lucro Líquido	Reduzir desperdícios, renegociar fornecedores e ajustar precificação
	Reduzir de custos de produção	5%	CPV	Implantar manutenção preventiva, automação em etapas produtivas e gestão de custos
Cliente	Ampliar carteira de clientes	2	Nº de clientes	Buscar novos contatos com empresas do ramo, realizando visitas in loco
	Consolidar a imagem da empresa como produtora de alta qualidade e sustentável	-	Pesquisa de satisfação do cliente	Entregas no prazo, manter o selo de certificação e padrão de qualidade alto.
Processos Internos	Melhorar a eficiência produtiva e a rastreabilidade dos processos	100%	Rejeitos	Implantar sistema ERP e controle digital de etapas
	Inovação em produtos e processos	50%	% de automação implantada	Investir em tecnologia têxtil, compra de novas máquinas
	Garantir padrões de qualidade	100%	Taxa de defeitos de produção	Implantar inspeções em cada etapa, padronizar processos, uso de checklists
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver e reter talentos	10	Horas de treinamento/colaborador, % de equipe treinada	Criar calendário anual de capacitação, treinamentos técnicos e de segurança
	Cultura de inovação e melhoria contínua	50%	Nº de ideias implementadas	Implantar caixa de sugestões, premiação interna
	Desenvolvimento de liderança e descentralização da gestão	1	Nº de líderes em desenvolvimento internamente	Programa de mentoria, plano de carreira, capacitação em gestão de pessoas

Fonte: elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho teve como propósito aplicar as ferramentas de gestão estratégica na empresa Facção Nussense Ltda, buscando oferecer subsídios para a consolidação de um plano estratégico capaz de orientar suas decisões e sustentar o crescimento organizacional de forma estruturada e sustentável.

O objetivo geral deste estudo consistiu em desenvolver um plano estratégico eficaz para otimizar as operações, elevar a competitividade e garantir o crescimento sustentável da Facção Nussense Ltda. Com base nas informações obtidas e nas análises realizadas, conclui-se que tal objetivo foi plenamente alcançado, uma vez que foi possível elaborar um plano estratégico abrangente, capaz de alinhar as atividades da empresa a diretrizes gerenciais consistentes, considerando tanto o contexto atual quanto às metas projetadas para o longo prazo.

Quanto aos objetivos específicos, cada um foi abordado em etapas distintas do desenvolvimento do trabalho: primeiramente, foi realizada a transcrição da ideologia organizacional, contemplando missão, visão, valores, definição do negócio míope e do negócio estratégico da empresa. Em seguida, por meio das análises realizadas, PESTEL e SWOT, foi possível compreender com profundidade o ambiente interno e externo da empresa, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa etapa revelou a importância de a organização investir em inovação tecnológica, diversificação da base de clientes e valorização de práticas sustentáveis, que se mostraram elementos essenciais para a competitividade no setor têxtil.

A aplicação do Balanced Scorecard (BSC) possibilitou traduzir as estratégias em objetivos claros, mensuráveis e interligados entre as quatro perspectivas: financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Complementarmente, o plano de ação 5W2H ofereceu direcionamento prático para a execução das metas estabelecidas, tornando o planejamento aplicável à realidade da empresa e facilitando o acompanhamento dos resultados.

Com base nas evidências obtidas, conclui-se que a adoção de um plano estratégico estruturado representa um diferencial competitivo importante para a Facção Nussense Ltda, uma vez que promove a profissionalização da gestão, a melhoria dos processos internos e o fortalecimento da imagem institucional. Além disso, a implementação dos indicadores de desempenho (KPIs) contribuirá para o monitoramento contínuo do progresso e para a correção de desvios, assegurando a eficácia do planejamento ao longo do tempo.

Portanto, este estudo não apenas cumpriu seu objetivo de propor um plano estratégico eficaz, como também demonstrou a relevância das ferramentas de gestão para pequenas e médias empresas do setor têxtil, especialmente as de caráter familiar. Recomenda-se que a Facção Nussense Ltda mantenha o acompanhamento periódico das metas estabelecidas e revise o planejamento de forma anual, garantindo sua adaptação às mudanças do mercado e a continuidade do crescimento sustentável.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Márcio M. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. [E-book]. ISBN 9788597021325. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021325/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

ABDALA, Márcio M. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. [E-book]. p. 63. ISBN 9788597021325. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021325/>. Acesso em: 7 out. 2025.

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, v. 2, n. 1, p. 38–56, 9 jun. 2020.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle*. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. [E-book]. ISBN 9788597009040. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009040/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. de F. A. Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 1, n. 1, p. 18–34, 2011.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração*. Porto Alegre: AMGH, 2012. [E-book]. p. 1. ISBN 9788580550825. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580550825/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

BLOG ABRI MINHA EMPRESA. *Análise SWOT cruzada (ferramenta muito poderosa para o seu negócio)*. 1 vídeo (10 min 35 s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=71VJQahUGho&t=515s>. Acesso em: 20 set. 2024.

CAMILLIS, Patrícia Kinast de; FERRARI, Fernanda da L.; RICARTE, Marcos A. C.; et al. *Gestão do desempenho organizacional*. Porto Alegre: SAGAH, 2018. [E-book]. ISBN 9788595025257. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595025257/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. [E-book]. ISBN 9786559773305. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773305/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 11. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. [E-book]. ISBN 9788597025170. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025170/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar*. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. [E-book]. ISBN 9786559774418. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774418/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 12 p.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. *Métodos de pesquisa em administração*. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. [E-book]. ISBN 9788580555738. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580555738/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

FILHO, F. R. DE M. N. Alinhamento da estratégia corporativa ao nível de serviço desejado pelos clientes por meio da aplicação do BSC e do Seis Sigma. 2012.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento estratégico na prática*. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. [E-book]. ISBN 9788597016895. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016895/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. [E-book]. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

GUZZELLI, Arianne M.; XARÃO, Jacqueline C. *Planejamento estratégico*. Porto Alegre: SAGAH, 2018. [E-book]. ISBN 9788595026360. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595026360/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2011. [E-book]. ISBN 9788577808007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577808007/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

KUAZAQUI, Edmir. *Planejamento estratégico*. Porto Alegre: +A Educação – Cengage Learning Brasil, 2015. [E-book]. ISBN 9788522122523. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122523/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

LAKATOS, Eva M. *Metodologia do trabalho científico*. Barueri: Grupo GEN, 2021. [E-book]. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. *Metodologia científica*. Barueri: Grupo GEN, 2022. [E-book]. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2013. [E-book]. ISBN 9788595152526. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595152526/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

MENDES, Luís Augusto L. *Projeto empresarial: como construir estratégias eficazes e identificar os caminhos da lucratividade e do crescimento*. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2011. [E-book]. ISBN 9788502126121. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502126121/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, José. *Safari de estratégia*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. [E-book]. ISBN 9788577807437. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577807437/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

MOREIRA, W. Revisão de literatura e desenvolvimento científico: conceitos e estratégias para confecção. *Janus*, Lorena, ano 1, n. 1, p. 19–30, jul./dez. 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. [E-book]. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774777/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

PAES-DE-SOUZA, M. et al. O uso da matriz TOWS para análise de estratégias sustentáveis em cooperativas. *Desenvolvimento em Questão*, v. 17, n. 49, 2019.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. [E-book]. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848367/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Pedro. *Cultura organizacional e liderança*. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. [E-book]. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773626/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

SEBRAE. *Como usar a análise SWOT no marketing digital da sua empresa*. In: *Portal Sebrae*, 8 nov. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-usar-a-analise-swot-no-marketing-digital-da-sua-empresa,77f652a268524810VgnVCM100000d701210aRCR>. Acesso em: 25 mai. 2024.

SEBRAE SC. *5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa*. In: *Blog Sebrae SC*, 21 nov. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 17 nov. 2024.

SERRA, Fernando R. *Gestão estratégica: conceitos e casos*. Rio de Janeiro: Atlas, 2013. [E-book]. ISBN 9788522486366. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522486366/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

SEVERINO, Antônio J. *Metodologia do trabalho científico*. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017. [E-book]. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788524925207/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

SILVA, R. B. da. *Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico*. 2010. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.