



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS AGRESTE
NÚCLEO DE TECNOLOGIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANNA CAROLINE PACHECO TRUTA

**Elaboração de um Plano de Negócios para uma Loja de Pijamas Femininos no
Polo de Confecções do Agreste Pernambucano**

Caruaru

2025

ANNA CAROLINE PACHECO TRUTA

**Elaboração de um Plano de Negócios para uma Loja de Pijamas Femininos no
Polo de Confeções do Agreste Pernambucano**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel/licenciado em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientador (a): Marina Dantas De Oliveira Duarte

Coorientador (a): Walton Pereira Coutinho

Caruaru

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Truta, Anna Caroline Pacheco.

Elaboração de um Plano de Negócios para uma Loja de Pijamas Femininos no Polo de Confeccões do Agreste Pernambucano / Anna Caroline Pacheco Truta. - Caruaru, 2025.

50 p. : il., tab.

Orientador(a): Marina Dantas De Oliveira Duarte

Coorientador(a): Walton Pereira Coutinho

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Engenharia de Produção, 2025.

Inclui referências.

1. Planejamento Estratégico. 2. Análise SWOT. 3. Forças de Porter. 4. Polo de Confeccões do Agreste Pernambucano. I. Oliveira Duarte, Marina Dantas De. (Orientação). II. Coutinho, Walton Pereira. (Coorientação). IV. Título.

620 CDD (22.ed.)

ANNA CAROLINE PACHECO TRUTA

**Elaboração de um Plano de Negócios para uma Loja de Pijamas Femininos no
Polo de Confecções do Agreste Pernambucano**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel/licenciado em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 11/08/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Marina Dantas de Oliveira Duarte (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Amanda Carvalho Miranda (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Lucimário Gois de Oliveira Silva (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Vanusa e Davi, por todo o apoio, incentivo e pelas condições que me proporcionaram para cursar a faculdade. A disciplina, a força e a dedicação com que se entregam a tudo o que fazem sempre foram uma grande fonte de inspiração para mim. Foi graças a esse exemplo e às oportunidades que me deram que consegui chegar até aqui.

À minha irmã, Maria Lídia, que esteve ao meu lado em todos os momentos, oferecendo apoio e sendo meu refúgio nos instantes de descontração após longos períodos de estudo. Sou profundamente grata por isso.

Aos meus colegas de curso, Anne, Thayna, Jeyson, Felipe e Lucas, que compartilharam comigo toda essa trajetória repleta de desafios e conquistas, acompanhando-me em momentos bons e ruins. Foram cinco anos de dedicação, aprendizado e convivência, nos quais aprendi com cada um, tanto no campo acadêmico quanto no profissional e pessoal. Sou grata por termos enfrentado juntos cada etapa desse percurso.

Por fim, agradeço especialmente à Marina e ao Walton, meus orientadores, pelo suporte, orientação e confiança neste momento tão importante da minha trajetória acadêmica.

RESUMO

O Polo de Confeccões do Agreste Pernambucano, com destaque para Santa Cruz do Capibaribe, é uma das maiores concentrações produtivas do setor têxtil no Brasil. Apesar de sua relevância econômica, muitas empresas da região ainda enfrentam dificuldades por não adotarem práticas básicas de gestão e planejamento estratégico. Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo propor um plano de negócios estruturado para uma empresa local do setor, voltada à confecção de pijamas femininos. Para embasar a pesquisa, foi realizada inicialmente uma revisão da literatura sobre temas essenciais. A partir desse referencial, definiu-se uma metodologia de abordagem qualitativa, descritiva e aplicada, fundamentada em modelos da Engenharia de Produção. O desenvolvimento do trabalho envolveu a caracterização da empresa estudada, incluindo a definição da missão, visão e valores, e, em seguida, a aplicação prática de ferramentas estratégicas, como a análise SWOT e seu cruzamento, o planejamento organizacional em três níveis (estratégico, tático e operacional) e a análise das Cinco Forças de Porter, permitindo uma leitura mais precisa do ambiente competitivo. Após a aplicação da metodologia, foi possível identificar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças da empresa, o que permitiu a formulação de estratégias a partir do cruzamento da matriz SWOT, classificadas como ofensivas, defensivas, de reforço e confrontativas. Com base nessas estratégias, foram também definidas ações distribuídas nos níveis estratégico, tático e operacional, organizadas em curto, médio e longo prazo. Essas informações compõem um direcionamento estratégico que pode servir como base para decisões futuras da empresa, considerando sua validação prática e o contexto de aplicação. O estudo apresenta uma metodologia prática que pode ser aplicada em empresas de diferentes portes e em distintos estágios de desenvolvimento, oferecendo um modelo acessível para empreendedores que buscam direcionamento estratégico claro e sustentável.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Análise SWOT; Forças de Porter; Setor têxtil; Agreste Pernambucano.

ABSTRACT

The Clothing Manufacturing Hub of the Agreste Region of Pernambuco, particularly in Santa Cruz do Capibaribe, is one of the largest productive concentrations in the textile sector in Brazil. Despite its economic relevance, many companies in the region still face challenges due to the lack of basic management practices and strategic planning. In light of this scenario, this study aims to propose a structured business plan for a local company in the sector, focused on the production of women's pajamas. To support the research, an initial literature review was conducted on essential topics. Based on this theoretical framework, a qualitative, descriptive, and applied methodological approach was adopted, grounded in Production Engineering models. The development of the study involved characterizing the company under analysis, including the definition of its mission, vision, and values, followed by the practical application of strategic tools such as SWOT analysis and its cross-referencing, organizational planning at three levels (strategic, tactical, and operational), and Porter's Five Forces analysis, enabling a more accurate reading of the competitive environment. After applying the methodology, it was possible to identify the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats, which allowed for the formulation of strategies derived from the SWOT matrix cross-analysis, classified as offensive, defensive, reinforcement, and confrontational. Based on these strategies, actions were also defined and distributed across the strategic, tactical, and operational levels, organized into short-, medium-, and long-term horizons. These elements constitute a strategic roadmap that can serve as a basis for future decision-making, considering its practical validation and the context of application. The study presents a practical methodology that can be applied to companies of different sizes and at various stages of development, offering an accessible model for entrepreneurs seeking clear and sustainable strategic guidance.

Keywords: Strategic Planning; SWOT Analysis; Porter's Five Forces; Textile Sector; Agreste Pernambucano.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Estrutura hierárquica do planejamento organizacional	16
Figura 2 –	Matriz SWOT	20
Figura 3 –	Forças que dirigem a concorrência na indústria	22
Figura 4 –	Etapas do modelo metodológico para o planejamento estratégico	30
Figura 5 –	Etapas do processo produtivo	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVO GERAL.....	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	14
2.2	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL.....	15
2.2.1	Planejamento Estratégico.....	16
2.2.1.1	Missão, visão e valores.....	17
2.2.2	Planejamento Tático.....	18
2.2.3	Planejamento Operacional.....	18
2.3	FERRAMENTAS DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.3.1	SWOT.....	19
2.3.2	Análise das forças de Porter.....	21
2.3.2.1	Ameaça de novos entrantes.....	22
2.3.2.2	Rivalidade entre empresas existentes.....	24
2.3.2.3	Ameaça de produtos ou serviços substitutos.....	25
2.3.2.4	Poder de negociação dos compradores.....	25
2.3.2.5	Poder de negociação dos fornecedores.....	26
2.4	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL.....	27
2.5	POLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO...	28
3	METODOLOGIA.....	30
4	APLICAÇÃO.....	32
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	32
4.2	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	34
4.3	ANÁLISE SWOT.....	34
4.3.1	Cruzamento da análise SWOT.....	37
4.3.1.1	Forças x Oportunidades (Estratégia Ofensiva)	37
4.3.1.2	Forças x Ameaças (Estratégia Confrontativa)	37
4.3.1.3	Fraquezas x Oportunidades (Estratégia de Reforço)	38

4.3.1.4	Fraquezas x Ameaças (Estratégia Defensiva)	38
4.4	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL.....	39
4.4.1	Nível Estratégico – Longo Prazo (3 a 5 anos)	39
4.4.2	Nível Tático – Médio Prazo (1 a 3 anos)	40
4.4.3	Nível Operacional – Curto Prazo (em 6 meses)	40
4.5	ANÁLISE DAS FORÇAS DE PORTER.....	41
4.5.1	Ameaça de novos entrantes (Média a Alta)	41
4.5.2	Rivalidade entre empresas existentes (Médio a Alto)	42
4.5.3	Ameaça de Produtos Substitutos (Baixa)	43
4.5.4	Poder de negociação dos compradores (Médio a Alto)	43
4.5.5	Poder de negociação dos fornecedores (Baixo)	44
4.6	DISCUSSÕES.....	45
5	CONCLUSÃO.....	46
	REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam um papel fundamental na economia brasileira, formando a base produtiva e empregadora do país. Conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018), as MPEs representam 99% dos estabelecimentos formais no Brasil, sendo responsável por aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e pela maior parcela dos empregos formais no setor privado (SEBRAE, 2020). Sua ampla atuação em todas as regiões fortalece a geração de renda, a dinamização das economias locais e o desenvolvimento social (Vieira, 2007).

No entanto, apesar de sua importância, as MPEs enfrentam dificuldades estruturais que comprometem sua sustentabilidade e crescimento. Dentre esses desafios, se destacam a alta informalidade, a limitação de acesso ao crédito, a escassez de capacitação gerencial e a falta de planejamento estratégico. Esses fatores reduzem sua competitividade e aumentam as taxas de mortalidade empresarial nos primeiros anos de operação. Nesse cenário, Dornelas (2018) destaca que grande parte dos problemas enfrentados por pequenos negócios está associada à ausência de planejamento e de estratégias claramente definidas, comprovando a necessidade de adoção de práticas gerenciais eficientes.

No cenário têxtil, um dos exemplos mais expressivos da atuação das MPEs é o Polo de Confecções do Agreste Pernambucano, formado principalmente pelas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama. Esse arranjo produtivo local (APL) é um dos maiores polos de moda do país, abrigando cerca de 18 mil empresas voltadas para a produção e comercialização de vestuário. A região é reconhecida nacionalmente por sua capacidade produtiva, por sua cultura empreendedora e pela movimentação econômica gerada semanalmente em feiras e centros de atacado. O polo também atrai compradores de diversos estados, consolidando-se como um importante motor da economia nordestina.

Contudo, apesar de seu dinamismo econômico, o polo enfrenta entraves que limitam o crescimento sustentável das empresas locais. A ausência de formalização, o uso limitado de práticas gerenciais e a falta de controle financeiro adequado são elementos recorrentes no ambiente empresarial da região. Segundo dados do SEBRAE (2013), cerca de 84% dos empreendimentos do polo operam de forma informal, dificultando o acesso a políticas públicas e recursos financeiros. Além disso,

muitos negócios concentram-se apenas na produção imediata, negligenciando práticas de gestão que poderiam contribuir para a continuidade e expansão das atividades, o que os torna vulneráveis a oscilações do mercado.

A Caroline é uma empresa emergente fundada em 2025, no município de Santa Cruz do Capibaribe – PE, e inserida no contexto produtivo do Polo de Confeccões do Agreste Pernambucano. A marca atua no segmento de vestuário, com foco na fabricação e comercialização de pijamas femininos. Suas operações iniciais incluem pontos de venda físicos nas cidades de Santa Cruz do Capibaribe e Caruaru, bem como o uso de plataformas digitais para atendimento ao cliente. Por estar em fase inicial de desenvolvimento, a organização encontra-se em um momento decisivo para a definição de sua estrutura administrativa, posicionamento mercadológico e estratégias de crescimento.

Nesse cenário, a adoção do planejamento estratégico torna-se essencial para orientar as decisões da Caroline e contribuir para sua consolidação no mercado regional. Considerando os desafios do setor e o estágio inicial da empresa, este trabalho propõe a construção de um direcionamento estratégico por meio da definição da missão, visão e valores, da análise do ambiente interno e externo com base na matriz SWOT e da aplicação das Cinco Forças de Porter, visando fortalecer sua atuação no Polo de Confeccões do Agreste Pernambucano.

1.1 OBJETIVO GERAL

Aplicar ferramentas estratégicas de gestão na empresa Caroline, especializada em pijamas femininos, localizada no Polo de Confeccões do Agreste Pernambucano.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O objetivo geral será alcançado por meio dos seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver estudos sobre micro e pequenas empresas, o polo de confeccões e plano de negócios;
- Definir missão, valores e negócio;
- Realizar análise SWOT cruzada;
- Aplicar a análise das Cinco Forças de Porter;

- Elaborar planejamento estratégico de longo, médio e curto prazo;

1.3 JUSTIFICATIVA

É notável a importância das confecções para a economia do Agreste Pernambucano, quando se observa o desempenho econômico da região ao longo dos anos. Segundo levantamento do SEBRAE (2013), o PIB do Polo de Confecções do Agreste, composto por municípios como Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, cresceu 56,1% entre os anos de 2000 e 2010, ultrapassando o crescimento médio do estado de Pernambuco (44,3%), do Nordeste (47,9%) e do Brasil (36,2%). Em consequência, a participação do Agreste no PIB de Pernambuco cresceu significativamente. Em 2004, a região representava por volta de 10% do PIB de Pernambuco, valor que subiu para mais de 15% em 2014, saindo de R\$14 bilhões para R\$24,3 bilhões, um crescimento de mais de 60% em apenas uma década (SEBRAE, 2013).

Apesar de sua grande importância econômica, as confecções do Agreste Pernambucano enfrentam desafios significativos de gestão, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento, à competitividade e à sobrevivência no mercado. A maioria das empresas é criada sem nenhum tipo de planejamento estruturado, o que contribui para o fechamento precoce dos empreendimentos.

Sem um planejamento adequado para conduzir o negócio, se torna mais difícil identificar necessidades e oportunidades. Além disso, a implementação de medidas preventivas ou corretivas exige agilidade, já que o mercado, assim como os próprios concorrentes, não oferece tempo para adaptações demoradas. Apenas com uma visão de futuro bem definida as empresas conseguem se antecipar às mudanças, responder com agilidade às transformações do ambiente e tomar decisões de forma estratégica.

Diante desse cenário, o presente trabalho propõe a elaboração de um planejamento estratégico completo para uma empresa em fase inicial, incluindo análises interna e externa do ambiente, com o intuito de antecipar desafios, aproveitar oportunidades e orientar a tomada de decisão de forma sistemática. Segundo Bateman e Snell (2006), o planejamento é fundamental para definir objetivos claros, alinhar recursos e estabelecer os caminhos mais eficientes para alcançá-los, com

objetivo de aumentar a capacidade de resposta da empresa frente às mudanças do ambiente competitivo.

Além disso, esta pesquisa busca aprofundar o estudo científico do planejamento estratégico no âmbito da Engenharia de Produção, destacando sua aplicação prática na organização de sistemas produtivos. Ao utilizar ferramentas como o planejamento estratégico, operacional, tático, a análise SWOT e o modelo das Cinco Forças de Porter, além de contribuir com a estruturação da empresa, busca também gerar uma base relevante para empreendedores e futuros estudos acadêmicos na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O conceito de estratégia começa no contexto militar, sendo visto como a arte de guiar e mover tropas para vencer batalhas. Oliveira (2006) explica que, originalmente, "estratégia" se referia às decisões que os generais tomavam no campo de batalha, buscando usar os recursos disponíveis de maneira eficiente para atingir os objetivos. Com o passar do tempo, esse conceito se expandiu para o ambiente empresarial, onde passou a ser usado para definir diretrizes e decisões que visam posicionar a empresa de maneira competitiva no mercado.

A partir dos anos 60, a ideia de estratégia ganhou mais destaque nas empresas, com estudiosos reconhecendo a importância das decisões estratégicas em um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo. Ansoff (1965) define a estratégia como um conjunto de decisões que moldam o comportamento da empresa em relação ao seu ambiente, guiando suas ações diante das oportunidades e ameaças que surgem.

Michael Porter (1980), um dos pesquisadores mais importantes sobre o assunto, ressalta que a estratégia competitiva é a busca por uma posição vantajosa no mercado, analisando as forças que influenciam a concorrência em um setor específico. Para ele, essa análise é fundamental para definir como a empresa pode se diferenciar ou se posicionar, seja através da liderança em custos, da diferenciação de produtos ou focando em nichos específicos.

Em um cenário de rápidas mudanças e complexidade, a falta de uma estratégia bem definida pode prejudicar a continuidade e o desempenho de uma organização. Empresas sem um direcionamento estratégico tendem a agir de forma reativa, tomando decisões pontuais e desarticuladas, o que dificulta a adaptação às mudanças do mercado e a identificação de oportunidades. Além disso, a falta de clareza sobre os objetivos e o posicionamento da empresa leva ao desperdício de recursos, conflitos internos e perda de vantagem competitiva. Oliveira (2006) fala que, sem uma estratégia coerente, a organização pode perder o foco, fragmentar seus esforços e falhar em construir uma identidade sólida no mercado.

Portanto, entender e aplicar os princípios da estratégia competitiva é fundamental, especialmente para empresas que estão começando. Ter objetivos claros, conhecer o ambiente externo e ter um posicionamento estratégico adequado são fatores essenciais para construir uma trajetória sólida e sustentável. Mintzberg et al. (2000) destacam que a estratégia deve ser vista não apenas como um plano fixo, mas como um processo dinâmico, que envolve aprendizado constante e adaptação às condições do ambiente. Assim, adotar uma abordagem estratégica desde o início do negócio pode ser o que diferencia o sucesso da estagnação organizacional.

2.2 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

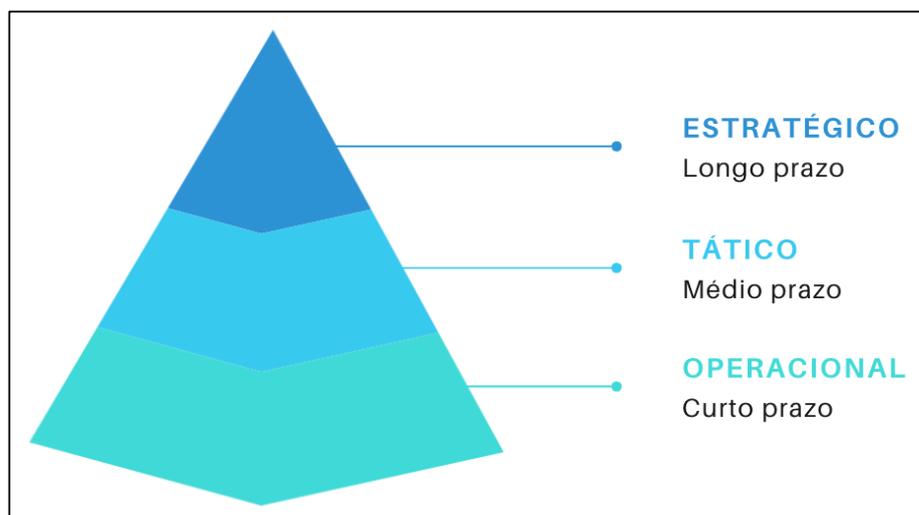
O planejamento organizacional é um processo por meio do qual são definidos os objetivos, estratégias e ações que irão orientar o desenvolvimento e a atuação das empresas. Sua aplicação possibilita a antecipação de cenários, a minimização de riscos e o direcionamento adequado dos recursos organizacionais, promovendo maior eficiência (Oliveira, 2006). Além disso, permite à empresa adaptar-se às mudanças do ambiente externo, ao mesmo tempo em que assegura coerência interna entre as atividades desenvolvidas e as metas estabelecidas.

Segundo Maximiano (2012), o planejamento é essencial para coordenar esforços, definir prioridades e garantir que todas as partes da empresa caminhem na mesma direção. Sua função não se limita à previsão do futuro, mas também ao desenvolvimento de um ambiente para que esse futuro desejado seja alcançado de forma organizada e estratégica.

Entre os principais objetivos do planejamento organizacional, destacam-se: promover o crescimento da organização, garantir a utilização eficiente dos recursos, melhorar o desempenho operacional, simplificar a adaptação a mudanças do ambiente e orientar a empresa na construção de uma vantagem competitiva (Chiavenato, 2005). Adicionalmente, contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, por meio da definição clara de diretrizes que norteiam o comportamento e as decisões internas.

De forma geral, o planejamento organizacional é dividido em três níveis interdependentes: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, os quais serão abordados a seguir. Na Figura 1, apresenta-se a estrutura hierárquica desses três níveis de planejamento.

Figura 1 – Estrutura hierárquica do planejamento organizacional



Fonte: Autor (2025).

2.2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é a área mais abrangente do planejamento dentro de uma organização e é essencial para definir os objetivos de longo prazo da empresa. Ele tem a função de estabelecer diretrizes principais que guiarão como a organização atuará no mercado, levando em conta sua identidade, os recursos que tem à disposição e as mudanças que ocorrem no ambiente externo.

Segundo Oliveira (2006), o planejamento estratégico é um processo no qual se define a direção a ser seguida pela organização, com o objetivo de alcançar um desempenho superior no longo prazo, por meio do alinhamento entre seus recursos internos e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, orientando suas decisões de forma sustentável.

Além de determinar o caminho a ser seguido, o planejamento estratégico serve como base para a criação de políticas, programas e ações que envolvem toda a estrutura organizacional. Chiavenato (2003) enfatizam que é um processo contínuo, interativo e sistêmico, no qual envolve todos os níveis da organização, e impacta diretamente na cultura empresarial, estrutura e processos decisórios. Ao facilitar esse alinhamento interno, o planejamento ajuda a fortalecer os diferenciais competitivos que perduram.

Dessa forma, é crucial que a organização tenha sua missão, visão e valores claramente definidos, pois esses elementos são os alicerces da identidade da empresa e guiam todas as ações estratégicas. A seguir, vamos detalhar esses três conceitos essenciais.

2.2.1.1 Missão, visão e valores

A definição de missão, visão e valores é uma etapa importante dentro do planejamento estratégico, pois são definidos conceitos que orientam as decisões da empresa. Esses elementos são como um guia estratégico, pois oferecem clareza em relação à identidade da organização, à direção que pretende seguir e aos princípios que nortearão sua atuação no mercado.

De acordo com Chiavenato (2005), a missão é a razão de ser da organização, ou seja, o propósito que justifica a sua existência. Ela deve deixar claro o que a empresa faz; para quem faz; com que objetivo; de que maneira faz; e ainda qual responsabilidade social assume. Quando esses pontos estão estruturados de maneira clara e coerente, eles se tornam a base para o alinhamento estratégico e para a definição das demais diretrizes do negócio. Apesar de representar uma diretriz fundamental, a missão pode ser reformulada ao longo do tempo, em razão da dinamicidade do mercado, de modo a manter coerência com o contexto atual da organização.

A visão, por outro lado, diz respeito ao futuro que a empresa almeja. Conforme Drucker (2001), a visão é a imagem que a organização quer projetar a longo prazo, representando aquilo que deseja ser ou alcançar. Quando compartilhada por toda a organização, essa visão tem a capacidade de motivar, engajar e orientar os esforços da equipe, funcionando como um guia para o crescimento e a inovação. É por meio da visão que a empresa expressa suas ambições, reafirma seu compromisso com a evolução e busca um espaço distinto no mercado.

Os valores retratam os princípios que sustentam e orientam a empresa no seu cotidiano. Eles moldam a cultura interna, estabelecem padrões éticos e influenciam na conduta dos colaboradores. Segundo Deal & Kennedy (1982), valores organizacionais representam a essência da filosofia da empresa ao fornecer senso de direção e orientar o comportamento dos membros da organização.

Dornelas (2018) destaca que, para que os objetivos da empresa estejam alinhados com suas práticas operacionais e estratégicas, é essencial uma definição clara de missão, visão e valores. Isso garante que todos os envolvidos, da gestão aos colaboradores, atuem de forma convergente, permitindo que as decisões tomadas reflitam, de fato, a identidade organizacional.

2.2.2 Planejamento Tático

O planejamento tático é o nível intermediário do planejamento organizacional, tem como objetivo estratificar os objetivos estratégicos em metas para cada área funcional da organização. Dessa maneira, atua como o elo entre o planejamento estratégico e o operacional, de maneira a permitir que as grandes diretrizes sejam simplificadas em ações viáveis e coordenadas no médio prazo.

Segundo Chiavenato (2005), o nível tático é direcionado para departamentos específicos, com o intuito de garantir que todas essas áreas estejam caminhando para alcançar as metas globais da empresa. Seu período de tempo geralmente varia de um a três anos, sendo de responsabilidade da média gestão.

Para Oliveira (2006), esse planejamento certifica a administração eficiente dos recursos e a divisão de responsabilidades por setor, garantindo a padronização das atividades e o aprimoramento dos processos internos. Além disso, favorece o controle dos resultados e o acompanhamento do desempenho organizacional, facilitando ajustes quando necessário.

2.2.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional determina o nível mais específico e detalhado do planejamento organizacional. Está focalizado nas atividades diárias e de curto prazo, geralmente com prazos inferiores a um ano. Por meio dele, são estabelecidos procedimentos, cronogramas, responsáveis e os recursos necessários para que as tarefas sejam executadas de maneira eficiente.

Conforme aponta Maximiano (2012), essa etapa é fundamental para certificar-se da execução adequada das decisões tomadas nos níveis estratégico e tático, sendo usualmente elaborada por supervisores ou responsáveis pelas equipes

operacionais. Trata-se de um planejamento direcionado à ação, com baixa flexibilidade e alto nível de detalhamento.

É responsável por garantir que os recursos estejam sendo utilizados de maneira eficaz e que as metas sejam concluídas com qualidade, dentro do prazo e do padrão estabelecido (Chiavenato, 2005). Tem-se como características centrais dessa fase a padronização dos processos, o controle de qualidade e a atribuição de tarefas bem definidas, de modo a buscar eficiência por meio da previsibilidade e da organização sistemática das atividades.

2.3 FERRAMENTAS DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem ferramentas consolidadas na literatura que apoiam o planejamento estratégico e auxiliam na análise do ambiente organizacional. Dentre elas, se destacam a análise das forças de Porter, que permite compreender a dinâmica competitiva de um setor, e a Análise SWOT, que possibilita a identificação de fatores internos e externos que impactam a organização. Ambas serão abordadas neste trabalho, com objetivo de oferecer suporte teórico relevante ao desenvolvimento de estratégias em diferentes contextos empresariais.

2.3.1 SWOT

No ambiente dinâmico e competitivo em que vivemos, torna-se cada vez mais essencial contar com uma ferramenta que auxilie na definição de estratégias empresariais. A Análise SWOT é uma dessas metodologias que pode contribuir significativamente, sendo comumente aplicada no início do planejamento estratégico. Sua aplicação exige um autoconhecimento e observação do ambiente externo, demandando tempo, dados e avaliação crítica. Segundo Hrebiniak (2013), sua aplicação exige disciplina analítica e adaptabilidade, pois depende de um planejamento, comunicação clara, cultura organizacional alinhada e análise contínua para reagir às mudanças do ambiente.

Segundo Chiavenato (2003), a Análise SWOT (do inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) representa um dos recursos mais relevantes utilizados no planejamento estratégico das empresas, sendo capaz de analisar e identificar fatores que influenciam o ambiente externo, tais como oportunidades e

ameaças, e o ambiente interno, como as forças e fraquezas. A Figura 2 apresenta o modelo tradicional dessa análise, disposto em um quadro dividido em quatro quadrantes, que facilita a organização e a visualização das informações para apoiar o processo de tomada de decisão.

Figura 2 – Matriz SWOT

	Contribui para estratégia da sua empresa	Dificulta a estratégia da sua empresa
Aspectos internos	<p>S: Quais são os pontos fortes do seu negócio?</p> <p>S</p>	<p>W: Quais são os pontos fracos do seu negócio?</p> <p>W</p>
Aspectos externos	<p>O: Quais são as oportunidades para o seu negócio?</p> <p>O</p>	<p>T: Quais são as ameaças para o seu negócio?</p> <p>T</p>

Fonte: SEBRAE (2011).

Oliveira (2006) esclarece cada ponto, evidenciando que:

- Força: são aspectos internos da empresa, ou seja, fatores controláveis que favorecem sua posição diante do mercado.
- Fraqueza: correspondem a elementos internos que geram desvantagens competitivas e colocam a organização em condição desfavorável.
- Oportunidade: tratam-se de características externas e não controláveis, mas que criam um ambiente favorável para a empresa, podendo ser aproveitadas para expandir sua atuação ou não.
- Ameaça: é outra variável externa e fora do controle da organização, que representa riscos ao seu desenvolvimento e sustentabilidade caso não haja adaptação ou mudança estratégica.

O emprego da matriz SWOT segue uma ordem lógica: inicialmente, analisa-se o ambiente interno para identificar as forças e fraquezas da organização; em seguida, avalia-se o ambiente externo, mapeando oportunidades e ameaças. Por último,

fazemos o cruzamento dessas variáveis para criar estratégias que conectem as capacidades internas com a dinâmica do ambiente (Ansoff, 1965).

Segundo Oliveira (2006), a interseção entre os fatores internos e externos da matriz SWOT leva à identificação de quatro tipos de estratégias, sendo elas:

- Estratégia Ofensiva (Forças x Oportunidades): utiliza as forças da organização para aproveitar oportunidades de mercado;
- Estratégia Confrontativa (Força x Ameaças): minimiza o impacto de ameaças externas, utilizando suas forças internas;
- Estratégia de Reforço (Fraquezas x Oportunidades): tem como objetivo superar as fraquezas internas para aproveitar as oportunidades do ambiente;
- Estratégia Defensiva (Fraquezas x Ameaças): busca minimizar riscos ao lidar simultaneamente com as fraquezas e as ameaças, sendo geralmente adotada em contextos críticos.

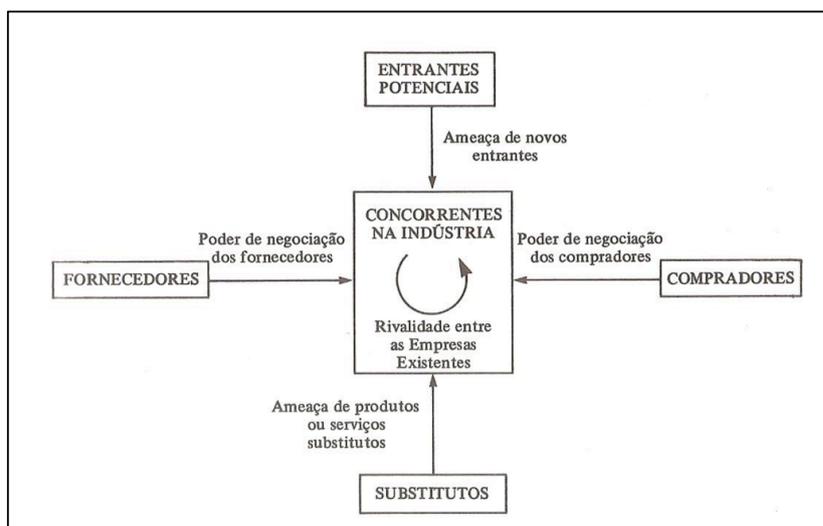
Dessa forma, conclui-se que a Análise SWOT é uma ferramenta estratégica essencial para o entendimento dos fatores que afetam o desempenho organizacional. Maximiano (2012) reforça que a SWOT, além de identificar os elementos fundamentais do negócio, também direciona a criação de estratégias alinhadas com a realidade da empresa e do mercado em que ela atua.

2.3.2 Análise das forças de Porter

De acordo com Porter (1980), a meta estratégica de uma empresa deve ser encontrar sua posição no mercado de forma que possa, ao mesmo tempo, se defender e influenciar o ambiente em benefício próprio. Para isso, é fundamental conhecer bem o nicho em que está inserida e compreender a dinâmica que orienta as ações estratégicas do setor.

Dessa forma, a análise estrutural torna-se essencial para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva, pois permite organizar os elementos que definem o papel da organização no mercado (Figura 3). A partir dessa análise, estruturam-se as cinco forças de Porter: (1) ameaça de novos entrantes; (2) rivalidade entre as empresas existentes; (3) ameaça de produtos ou serviços substitutos; (4) poder de negociação dos fornecedores; e (5) poder de negociação dos compradores. Em conjunto, essas forças determinam a intensidade da concorrência, a lucratividade e o nível de risco em uma indústria (PORTER, 1980).

Figura 3 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1980).

O entendimento dessas forças fornece às empresas uma avaliação mais precisa do ambiente competitivo, permitindo a antecipação de movimentos do mercado e a adoção de posturas mais estratégicas diante de ameaças e oportunidades. Segundo Oliveira (2005), o conhecimento dos elementos que moldam a concorrência proporciona à organização a oportunidade de formular estratégias alinhadas à sua realidade e aos seus objetivos de longo prazo. Sendo assim, será descrito cada uma das forças que compõem o modelo proposto por Porter.

2.3.2.1 Ameaça de novos entrantes

A entrada de novos concorrentes em um setor pode provocar mudanças significativas no ambiente competitivo, modificando o perfil mercadológico por meio da introdução de novas tecnologias, processos e capacidades industriais ainda inexistentes naquele setor. Como aponta Porter (1980), esses entrantes conseguem reduzir as margens de lucro, ocasionar quedas de preços, dificultar negociações com fornecedores e, além disso, podem gerar até a perda de clientes para empresas já estabelecidas.

De acordo com Porter (1980), até mesmo a aquisição de uma empresa já existente no mercado pode ser considerada uma nova ameaça, visto que pode ocorrer uma mudança de gestão capaz de alterar radicalmente a dinâmica da concorrência, com novas estratégias de posicionamento. Ainda de acordo com o autor, os efeitos

causados por um novo entrante estão sujeitos principalmente à reação dos concorrentes já estabelecidos e às barreiras de entrada, que incluem fatores como:

- Economia de escala: Para competir com os preços unitários de produção de um concorrente bem estabelecido, é necessário dispor de uma grande capacidade produtiva, de forma a diluir os custos de maneira equivalente ou até mesmo superior à do concorrente (Porter, 1980);
- Diferenciação de produto: Empresas já estabelecidas possuem uma marca reconhecida no mercado e a confiança de muitos clientes, conquistada por meio de esforços anteriores. Para os novos entrantes, torna-se necessário investir na diferenciação do produto ou serviço como forma de conquistar a confiança e a lealdade dos consumidores (Porter, 1980);
- Necessidade de capital: Para disputar em nível equivalente com empresas já consolidadas, é necessário dispor de capital suficiente para superar as barreiras de entrada. Para Porter (1980), além dos investimentos em instalações produtivas, o novo entrante pode precisar aplicar recursos em publicidade, manter capital de giro para sustentar estoques, cobrir prejuízos iniciais, entre outras demandas financeiras.
- Custo de mudança: Custos relacionados à mudança de fornecedor, como o treinamento de funcionários e a aquisição de novos equipamentos auxiliares, são considerados essenciais para garantir a competitividade empresarial. (Porter, 1980). Quando esse custo é embutido no valor final do produto, o cliente precisa perceber o novo valor e as vantagens em relação aos concorrentes (Armanino, 2005);
- Acesso aos canais de distribuição: É necessário assegurar como será feita a distribuição do produto, pois, considerando que os canais já estão sendo atendidos por empresas consolidadas, a nova empresa deverá ser convincente por meio de descontos, verbas para publicidade, cooperação, entre outros recursos, fatores que acabam reduzindo a margem de lucro. (Porter, 1980);
- Desvantagens de custo independentes de escala: Para Porter (1980), empresas já consolidadas possuem vantagens de custo que não podem ser igualadas pelos novos entrantes, independentemente do tamanho ou da economia de escala alcançada. Entre essas vantagens, destacam-se: tecnologia patenteada do produto, acesso privilegiado às matérias-primas,

localizações estratégicas, subsídios governamentais preferenciais e efeitos da curva de aprendizagem.

- Política governamental: O governo pode impor barreiras à entrada por meio de exigências como licenças, controle de acesso a matérias-primas e padrões de segurança, qualidade e ambientais. Segundo Porter (1980), essas políticas podem tanto restringir a concorrência quanto incentivar o crescimento de setores estratégicos.

2.3.2.2 Rivalidade entre empresas existentes

Essa rivalidade entre empresas é um jogo de ação e reação, no qual há altos custos com publicidade, promoções e garantias, o que, do ponto de vista da rentabilidade, pode piorar a situação da indústria. Para Porter (1980), essa rivalidade é consequência da interação de vários fatores, dentre eles:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: A rivalidade ocorre tanto em mercados com grande número de concorrentes quanto em contextos com poucos concorrentes, desde que estes estejam bem equilibrados em participação e força competitiva.
- Crescimento lento da indústria: Em um setor com crescimento lento, o crescimento individual de uma empresa pode representar a conquista de fatias significativas do mercado, intensificando a rivalidade.
- Custos fixos ou de armazenamento altos: Custos fixos elevados, seja com armazenamento ou outros fatores, geram pressão para que as empresas operem com sua capacidade total, a fim de alcançar o ponto de equilíbrio.
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança: Em setores com baixa ou nenhuma diferenciação, fatores como preço e serviço são elementos decisivos na escolha de compra. Por outro lado, quando produtos ou serviços ofertados por empresas já estabelecidas possuem a preferência e a lealdade dos clientes, os novos entrantes precisam investir, o chamado custo de mudança, em estratégias como inovação, marketing e melhoria no atendimento, com objetivo de gerar diferenciação e romper essa fidelização. Quanto maior a diferenciação, maior será o custo enfrentado para competir em igualdade com concorrentes bem consolidados.

- Capacidade aumentada em grandes incrementos: Em setores onde as economias de escala exigem aumentos significativos na capacidade produtiva, os acréscimos ocorrem em grandes blocos. Esse crescimento pode gerar um desequilíbrio entre oferta e demanda da indústria. Como consequência, há uma pressão para redução de preços, a fim de escoar o excedente de produção, o que intensifica a rivalidade entre as empresas.
- Concorrentes divergentes: Empresas concorrentes que adotam estratégias diferentes de competir, o que dificulta previsões diante das mudanças do mercado e pode intensificar a rivalidade.
- Grandes interesses estratégicos: Se trata de empresas que visam metas de longo prazo, como fortalecer sua posição global, além da obtenção de lucro imediato. Isso torna a rivalidade mais intensa, pois, no curto prazo, essas empresas podem aceitar sacrificar a lucratividade em troca do alcance de seus objetivos estratégicos futuros.
- Barreiras de saída elevadas: São fatores que mantêm as empresas competindo mesmo com lucro baixo ou negativo, sendo estes: econômico, emocional, estratégico, custo fixo de saída, entre outros.

2.3.2.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Para Porter (1980), a ameaça de produtos substitutos se refere à presença de alternativas fora do setor que atendem à mesma necessidade do cliente, por meio de conceitos, tecnologias ou preços diferentes. Essa ameaça pode ocorrer quando o substituto oferece melhor custo benefício, coagindo as empresas a manterem preços competitivos para não perderem mercado. Em outros casos, trata-se de uma solução disruptiva, que altera os hábitos de consumo e reduz a demanda pelo produto tradicional. Em ambos os cenários, os substitutos impõem limites à rentabilidade do setor, exigindo constante inovação e adaptação por parte das empresas.

2.3.2.4 Poder de negociação dos compradores

O poder de negociação dos compradores se manifesta na capacidade de pressionar a indústria por preços mais baixos, melhor qualidade ou serviços adicionais. Esse poder varia conforme a situação do mercado e a importância da

compra para o setor. Segundo Porter (1980), os compradores tendem a ser mais influentes nas seguintes circunstâncias:

- Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor: ocorre quando o comprador representa uma grande parcela do faturamento do fornecedor, passando, assim, a ter maior poder de barganha, já que sua eventual perda impacta diretamente a empresa.
- Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras: quando o produto representa uma grande parte dos seus custos, o comprador busca e dedica recursos para adquirir a um preço mais favorável e lucrativo.
- Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: o comprador tem diversas alternativas disponíveis, devido ao fato de o produto ser padronizado ou não apresentar diferenciais relevantes em relação aos concorrentes;
- Ele enfrenta poucos custos de mudança: o comprador consegue trocar de fornecedor com facilidade e sem custos adicionais;
- Ele consegue lucros baixos: quando os compradores trabalham com margens de lucro baixo, há uma maior pressão por melhores preços para melhorar sua rentabilidade;
- Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás: maior o poder, quando há a capacidade ou intenção do comprador passar a produzir esse produto que compra da indústria;
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: quando a qualidade não influencia no resultado final do comprador, ele busca sempre pelo melhor preço;
- O comprador tem total informação: quando o cliente tem um vasto conhecimento sobre o mercado, consegue negociar em posição mais vantajosa.

2.3.2.5 Poder de negociação dos fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores pode ser exercido ao elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Quando esse poder é elevado,

representa uma ameaça à rentabilidade da indústria, pois os aumentos de custos nem sempre podem ser repassados ao consumidor final, e a redução na qualidade pode comprometer o produto oferecido (Porter, 1980).

Para Porter (1980), esse poder tende a ser maior quando o setor fornecedor é dominado por poucas companhias e apresenta maior concentração do que a indústria a qual vende, dificultando a substituição e aumentando a dependência. Além disso, quando os fornecedores não enfrentam concorrência com produtos substitutos, têm mais liberdade para impor condições. O poder também cresce quando a indústria compradora não é um cliente relevante para o fornecedor, ou seja, quando suas compras não representam uma grande parte do faturamento do fornecedor, desincentivando concessões. Se os produtos fornecidos são diferenciados ou têm custos de mudança elevados, a empresa compradora tende a ficar presa à relação existente. Por fim, esse poder se intensifica quando os fornecedores representam uma ameaça concreta de integração para frente, ou seja, quando podem passar a vender diretamente ao consumidor final, sem a necessidade de intermediários como a indústria compradora.

2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

As microempresas e empresas de pequeno porte (MPEs) são determinadas com base no faturamento anual no Brasil. Segundo a Lei Complementar nº 123/2006, considera-se microempresa aquela que tem receita bruta anual de até R\$360 mil, ao passo que a empresa de pequeno porte fatura até R\$4,8 milhões por ano. Essas classificações delimitam a tributação, acesso a crédito e políticas públicas voltadas ao segmento (BRASIL, 2006).

A história das MPEs no Brasil está bastante associada às transformações econômicas e sociais do país. Durante períodos de crise econômica, como nas décadas de 1980 e 1990, muitos trabalhadores começaram a empreender, o que fomentou o surgimento de pequenos negócios informais. Esse movimento contribuiu para a interiorização da atividade produtiva e para o fortalecimento de arranjos locais, apesar da ausência de políticas públicas coordenadas que atendessem às especificidades dessas empresas (Dornelas, 2018).

Além de absorver a mão de obra excedente do mercado, as MPEs desempenham um papel fundamental na inovação, fortalecimento de cadeias

produtivas e na dinamização da economia regional. A promulgação do Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, em 1999, e a criação do Simples Nacional, em 2006, são marcos importantes de institucionalização e incentivo. Essas medidas trouxeram maior estabilidade tributária e contribuíram para a formalização de milhões de negócios no país (BRASIL, 2006). No decorrer dos últimos anos, com o avanço tecnológico, as MPEs passaram a adotar ferramentas digitais, e-commerce e redes sociais como estratégias de crescimento, visando aumentar sua visibilidade. Em contrapartida, a competitividade também se intensificou, especialmente durante e após a pandemia da COVID-19 (SEBRAE, 2021).

Ainda que haja avanços, as MPEs continuam a enfrentar desafios no Brasil. Dentre eles, se destacam a alta carga tributária, acesso limitado a crédito, informalidade, dificuldade de gestão e baixa qualificação técnica. Além disso, muitas empresas surgem sem planejamento estruturado, aumentando as chances de fracasso nos primeiros anos de funcionamento (Dornelas, 2018).

2.5 POLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO

O Polo de Confecções do Agreste configura-se como um importante Arranjo Produtivo Local (APL) para a economia do estado de Pernambuco, sendo composto por dez municípios pernambucanos: Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Toritama, Agrestina, Vertentes, Riacho das Almas, Brejo da Madre de Deus, Taquaritinga do Norte, Cupira e Surubim (SEBRAE, 2013). A região concentra mais de 18 mil empresas do setor, com capacidade produtiva de 800 milhões de peças por ano, o que representa um faturamento anual de aproximadamente R\$3,5 bilhões. Além disso, gera cerca de 120 mil empregos diretos, consolidando-se como um dos maiores centros produtores de vestuário do Brasil (Silva & Freire, 2011).

Apesar da relevância do polo, muitas micro e pequenas empresas apresentam limitações na adoção de práticas estruturadas de planejamento estratégico. Segundo o SEBRAE (2013), grande parte dessas empresas opera com uma gestão informal e apresenta baixa capacitação gerencial, o que compromete a formalização de processos decisórios essenciais para o estabelecimento de metas e estratégias sustentáveis. A ausência de um planejamento estruturado afeta diretamente a capacidade da empresa de responder de forma eficaz às mudanças do mercado e de se posicionar de maneira competitiva (Chiavenato, 2003).

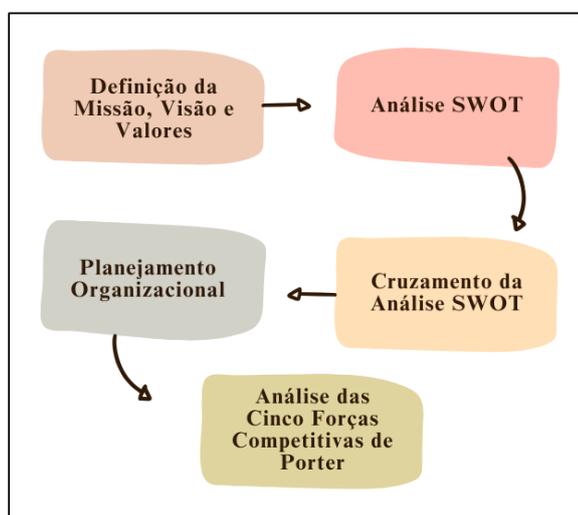
As dificuldades se manifestam também em processos operacionais, financeiros e comerciais pouco estruturados, que comprometem a eficiência e a competitividade das organizações (Nascimento, 2014). Além disso, a informalidade e a resistência à profissionalização dificultam a implementação de sistemas de controle, a adoção de tecnologias e o acesso a mercados mais exigentes, limitando o potencial de crescimento e inovação do polo (SEBRAE, 2013). Esses fatores ressaltam a necessidade de intervenções que promovam a capacitação contínua, o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada à gestão e a formalização dos processos decisórios para garantir a sustentabilidade das empresas.

É notável a grande importância do Polo de Confecções do Agreste para a economia regional, mesmo diante dos desafios. Além disso, empresas que iniciam suas atividades adotando boas práticas gerenciais e de planejamento estratégico têm maior probabilidade de alcançar sustentabilidade e crescimento a longo prazo (SEBRAE, 2013). Dessa forma, a difusão dessas práticas no polo pode contribuir para a consolidação de um ambiente produtivo mais competitivo e resiliente.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho propõe a aplicação de um modelo metodológico voltado à elaboração do planejamento estratégico de uma empresa. A abordagem adotada é qualitativa, descritiva e aplicada, fundamentada em métodos da Engenharia de Produção e da Administração Estratégica. O modelo é composto por etapas sequenciais que auxiliam a empresa na estruturação de seus objetivos, na compreensão do seu posicionamento estratégico e na definição de ações alinhadas à sua realidade interna e ao ambiente externo. O planejamento segue as etapas apresentadas na Figura 4.

Figura 4 – Etapas do modelo metodológico para o planejamento estratégico



Fonte: Autor (2025).

Na primeira etapa, ocorre a definição da missão, visão e valores, conforme discutido na seção 2.2.1.1. Esse é o momento em que a empresa reflete sobre sua razão de existir, onde deseja chegar e os princípios que orientam sua atuação. Esses elementos são de extrema importância, pois formam a base do direcionamento estratégico da organização, estabelecendo os fundamentos que guiarão suas decisões desde o início das atividades.

A segunda etapa é realizada a análise SWOT, abordada na seção 2.3.1, na qual é realizado um diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa. Em seguida, na terceira etapa, realiza-se o cruzamento da matriz SWOT, também tratado na seção 2.3.1, que resulta na formulação dos objetivos estratégicos da empresa, desdobrados em quatro

categorias: estratégias ofensivas (força × oportunidade), estratégias defensivas (fraqueza × ameaça), estratégias de reforço (força × ameaça) e estratégias de superação (fraqueza × oportunidade). A ferramenta fornece uma visão estratégica clara da posição da organização, e o cruzamento da análise representa um ponto de partida fundamental para a definição de ações alinhadas à realidade, oferecendo diretrizes práticas para a tomada de decisão.

Essas etapas anteriores são essenciais para criar um planejamento organizacional, pois oferecem uma base sólida sobre o que a empresa é e o contexto em que ela está inserida. Isso ajuda a definir metas e ações que estejam alinhadas com a realidade da empresa e seus desafios.

Dessa forma, na quarta etapa, são estabelecidas metas de curto, médio e longo prazo, conforme discutido na seção 2.2. Essas metas são estruturadas nos níveis estratégico, tático e operacional, permitindo o desdobramento das ações até o nível do chão de fábrica, com foco na execução eficiente do planejamento. Por conseguinte, há um melhor direcionamento da organização, facilitando a alocação de recursos, aumentando o engajamento dos colaboradores, promovendo maior eficiência na execução das ações e contribuindo para o alcance das metas estabelecidos em cada nível do planejamento.

Por fim, a quinta etapa envolve a análise das Cinco Forças Competitivas de Porter, apresentada na seção 2.3.2, no qual se avalia a atratividade do setor e o posicionamento competitivo da empresa. Esse modelo analítico possibilita identificar fatores de pressão externa, como novos entrantes, concorrência, fornecedores, clientes, produtos substitutos, influenciando diretamente na formulação de estratégias para mitigar esses riscos e consolidar a posição da empresa no setor.

Em suma, conclui-se que a aplicação das etapas propostas, além de orientar o planejamento estratégico, fortalece a capacidade da empresa de se adaptar ao mercado competitivo. O modelo contribui para decisões mais embasadas, sustentáveis e alinhadas ao contexto da organização, oferecendo uma base sólida tanto na fase inicial do negócio quanto em seu desenvolvimento contínuo.

4 APLICAÇÃO

A metodologia apresentada anteriormente será aplicada em uma empresa do setor de pijamas, que será detalhada a seguir. Todas as etapas, ações e estratégias descritas serão desenvolvidas especificamente nesse contexto, com foco na melhoria dos processos, fortalecimento da marca e expansão das vendas. Essa aplicação visa demonstrar como os conceitos teóricos podem ser implementados na prática para promover o desenvolvimento contínuo e equilibrado da empresa.

Na seção 4.1, é apresentada uma breve contextualização da empresa e das etapas do seu processo produtivo. A seção 4.2 aborda a definição da missão, visão e valores organizacionais, fundamentos essenciais para orientar a cultura e as estratégias da empresa. A análise SWOT e o seu cruzamento são explorados na seção 4.3, fornecendo um diagnóstico detalhado dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças. Além disso, por meio do cruzamento, são identificadas estratégias ofensivas, confrontativas, de reforço e defensivas.

O planejamento organizacional, com a estruturação de metas estratégicas de curto, médio e longo prazo, será tratado na seção 4.4. Por fim, a seção 4.5 apresenta a análise das Forças de Porter, que examina a dinâmica competitiva do setor.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Caroline é uma marca nascente localizada em Santa Cruz do Capibaribe – PE, voltada para o desenvolvimento e comercialização de pijamas femininos. Seu foco está em oferecer peças básicas com diferenciais sutis, destacando-se pelo acabamento impecável e pela atenção aos detalhes, o que transforma o simples em algo marcante. A proposta da marca é unir conforto, estilo e originalidade, proporcionando bem-estar no dia a dia das mulheres.

Fundada em maio de 2025, a empresa surgiu no contexto do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano, um dos maiores centros têxteis do país. Atualmente, conta com pontos físicos nas cidades de Santa Cruz do Capibaribe e Caruaru, além de realizar vendas por meio do WhatsApp. A marca está em sua fase inicial de operação, o que torna este um momento estratégico para estruturar um plano de negócio sólido que sustente seu crescimento e fortaleça sua presença no mercado. A equipe interna é composta por dois funcionários diretos, responsáveis pelas

atividades administrativas, comerciais e logísticas, enquanto a produção é realizada por costureiras terceirizadas.

A produção dos pijamas da marca Caroline é realizada por meio de um processo terceirizado, com etapas bem definidas e acompanhadas diretamente pela fundadora (Figura 5). Abaixo, segue a descrição detalhada do fluxo produtivo:

- Desenvolvimento da modelagem:

A empreendedora inicia o processo idealizando o modelo do pijama junto a uma profissional especializada em modelagem.

- Escolha e compra da matéria-prima:

Realiza-se a aquisição de amostras de tecidos variados para análise comparativa de caimento e qualidade do acabamento na confecção da peça.

- Produção da peça piloto:

Com os tecidos de teste, é confeccionada uma peça piloto por uma costureira parceira. Esse protótipo serve para avaliar a viabilidade do modelo e verificar qual o melhor tecido.

- Compra em maior volume:

Após validação do modelo e tecido, são adquiridos os insumos em grande quantidade.

- Corte do tecido:

O tecido é encaminhado para um profissional responsável pelo corte das peças conforme a modelagem.

- Costura terceirizada:

Os tecidos cortados são entregues a uma costureira terceirizada, que realiza a montagem completa dos pijamas.

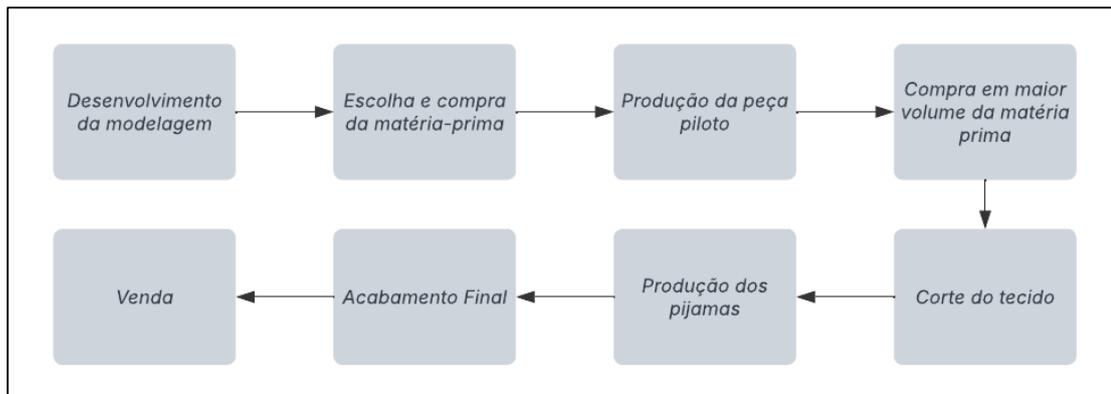
- Acabamento final:

Após a costura, é realizado o acabamento manualmente, removendo pontas de linha e acondicionando cada peça em uma embalagem individual.

- Venda:

As peças finalizadas são disponibilizadas para venda nos pontos físicos da marca e via atendimento digital (WhatsApp).

Figura 5 – Etapas do processo produtivo



Fonte: Autor (2025).

4.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para garantir direcionamento estratégico, estabelecem-se os pilares fundamentais que orientarão a atuação da empresa no mercado de confecções:

- Missão

Vestir com conforto e delicadeza quem deseja se sentir bem consigo mesma, mesmo nos momentos mais simples.

- Visão

Ser reconhecida como uma marca referência em pijamas no polo têxtil do Agreste até 2030, com presença consolidada em canais digitais e físicos.

- Valores:

Conforto, Cuidado, Qualidade, Acessibilidade e Simplicidade com identidade.

4.3 ANÁLISE SWOT

Para a compreensão do ambiente estratégico da empresa, foi utilizada a análise SWOT, instrumento que auxilia no diagnóstico organizacional por meio da identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam o desempenho do negócio (Chiavenato, 2005). Desse modo, realizamos a análise aplicada à marca Caroline (Tabela 1), identificando inicialmente um dos seus grandes diferenciais: a proximidade com lojistas e clientes do setor. Esse relacionamento direto se tornou possível graças à experiência prévia da própria empreendedora, que já atuou em outra empresa da região. Isso proporcionou não apenas um bom

entendimento do comportamento de consumo local, mas também facilitou a criação de vínculos comerciais mais fortes, aumentando as chances de fidelização.

Outro ponto que fortalece a marca é o design exclusivo dos pijamas, que se destaca por detalhes como acabamentos em renda, agregando sofisticação ao produto. Essa diferenciação estética tem um papel importante na construção de valor e ajuda a posicionar a marca frente à concorrência. Além disso, por ser uma empresa com estrutura enxuta e gestão centralizada nas mãos da própria empreendedora, os processos internos tendem a ser mais ágeis e diretos, sem etapas excessivamente formais. Isso contribui para uma tomada de decisões mais rápida e eficiente no dia a dia. Essa dinâmica operacional também revela o conhecimento prático da gestora sobre o funcionamento do mercado local, o que torna suas escolhas mais alinhadas à realidade da região e às necessidades dos clientes. A prática de preços competitivos também é um destaque importante: ao atuar no atacado e oferecer peças com qualidade por valores mais acessíveis do que marcas de fora, que costumam vender a preços bem mais elevados, a marca se posiciona de forma estratégica diante de um público sensível a preço, mas exigente com qualidade.

Contudo, como é comum em empresas em fase inicial, a Caroline enfrenta limitações importantes que merecem atenção. O baixo capital disponível, por exemplo, impacta diretamente diversas áreas. Uma das consequências mais perceptíveis é a ausência de presença digital estruturada, como um site próprio ou uma loja online, o que reduz significativamente a visibilidade da marca em um cenário onde o online é cada vez mais decisivo para os resultados de vendas. Essa fragilidade está diretamente conectada à falta de investimento, evidenciando como os pontos internos da análise SWOT muitas vezes se relacionam entre si.

Além disso, a rotina operacional é bastante sobrecarregada, pois todas as etapas, desde o acabamento das peças até o atendimento a clientes, organização das vendas e participação em feiras, são centralizadas na figura da própria empreendedora. Essa acumulação de funções compromete a escalabilidade e pode limitar a eficiência do negócio. Soma-se a isso a dependência de terceiros em partes importantes do processo, como o corte e a costura das peças, que são terceirizadas. Essa dependência externa pode gerar variações de qualidade, atrasos e falta de controle sobre o processo produtivo. Outro ponto de atenção é a necessidade de giro rápido do estoque: como houve investimento inicial para a produção, é necessário que esse capital retorne rapidamente para que seja possível reinvestir na empresa,

especialmente no fortalecimento da marca e no desenvolvimento de estratégias digitais.

No ambiente externo, surgem oportunidades relevantes que podem ser exploradas. A participação em feiras e eventos locais de moda, por exemplo, representa uma via importante para divulgar a marca, gerar vendas e fortalecer o relacionamento com o público. Além disso, a localização da empresa dentro de um polo têxtil facilita o acesso a fornecedores, materiais e serviços especializados, o que pode otimizar os processos e reduzir custos logísticos. O crescimento do e-commerce no Brasil representa também uma oportunidade significativa, embora dependa de investimentos estruturais. Nesse sentido, o apoio de instituições como o SEBRAE, por meio de capacitações e incentivos voltados ao pequeno empreendedor, pode ser um importante aliado no desenvolvimento e profissionalização da marca.

Apesar dessas possibilidades, o cenário externo também impõe ameaças que não podem ser ignoradas. A cópia de modelos por concorrentes locais é uma realidade frequente no setor, especialmente em polos têxteis, e pode enfraquecer a exclusividade dos produtos Caroline. Além disso, a instabilidade econômica do país afeta diretamente o poder de compra do consumidor, dificultando a previsibilidade de vendas. Oscilações nos preços de matéria-prima e a falta de padronização entre fornecedores terceirizados também são riscos constantes. Por fim, o mercado regional, cada vez mais saturado por marcas semelhantes que disputam o mesmo público-alvo, exige da Caroline estratégias sólidas de diferenciação para garantir seu espaço e sustentabilidade no setor.

Tabela 3 – Análise SWOT da empresa Caroline

	Força	Fraqueza
I n t e r n a	-Contato direto com lojistas e clientes do ramo, com potencial de compra já direcionada; - Design exclusivo de pijamas; - Pouca burocracia; - Conhecimento prático do mercado local; - Preços competitivos.	- Baixo capital para investimentos maiores; - Marca ainda sem identidade consolidada; - Ausência de estrutura digital própria; - Sobrecarga operacional; - Dependência de terceiros para etapas produtivas; - Necessidade de giro rápido do estoque.
E	Oportunidade	Ameaça

x t e r n a	<ul style="list-style-type: none"> -Eventos e feiras de moda locais; -Crescimento do e-commerce; -Localização estratégica no polo têxtil com acesso a fornecedores; -Incentivos do SEBRAE e programas de capacitação voltados a pequenos negócios da moda. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cópia de modelos por concorrentes da região; -Instabilidades econômicas que afetam o poder de compra do consumidor; -Oscilações de preço e oferta de matéria-prima; -Falta de padronização dos fornecedores; -Saturação do mercado regional com muitas marcas similares atuando no mesmo segmento.
--	--	---

Fonte: Autor (2025).

4.3.1 Cruzamento da análise SWOT

Com o intuito de definir um conjunto de ações estratégicas para a empresa, que potencialize suas vantagens competitivas, apresenta-se a seguir o cruzamento da análise SWOT.

4.3.1.1 Forças x Oportunidades (Estratégia Ofensiva)

Como utilizar as forças da empresa para aproveitar as oportunidades de mercado:

- Aproveitar a baixa burocracia da empresa para facilitar a participação em eventos e feiras de moda locais, ampliando as oportunidades de vendas.
- Explorar o design exclusivo de pijamas para se destacar em feiras e no e-commerce, aproveitando o crescimento do canal digital.
- Usufruir dos preços competitivos para tornar o produto mais atrativo no e-commerce, onde os consumidores comparam preço e valor entre diferentes marcas.
- Potencializar o conhecimento prático do mercado por meio da localização estratégica no polo têxtil, favorecendo decisões produtivas mais rápidas e eficazes.

4.3.1.2 Forças x Ameaças (Estratégia Confrontativa)

Como usar as forças para minimizar o impacto das ameaças externas:

- Manter o contato direto com lojistas e clientes do ramo para reduzir os efeitos da saturação do mercado regional, já que há uma demanda direcionada.
- Utilizar o design exclusivo de pijamas para enfrentar a cópia de modelos por concorrentes da região, preservando a originalidade da marca.
- Aplicar o conhecimento prático do mercado local para lidar melhor com oscilações de preço e oferta de matéria-prima, antecipando necessidades.
- Utilizar preços competitivos para enfrentar a instabilidade econômica, oferecendo uma alternativa acessível ao consumidor sem comprometer a qualidade.

4.3.1.3 Fraquezas x Oportunidades (Estratégia de Reforço)

Como superar as fraquezas para aproveitar as oportunidades:

- Aproveitar o crescimento do e-commerce e os incentivos de digitalização para superar a ausência de estrutura digital própria.
- Fortalecer a identidade da marca com o apoio do SEBRAE e programas de capacitação.
- Reduzir a sobrecarga operacional por meio de parcerias e contatos obtidos em eventos locais.
- Minimizar a necessidade de giro rápido de estoque com o aumento das vendas em eventos e no e-commerce, garantindo maior rotatividade.

4.3.1.4 Fraquezas x Ameaças (Estratégia Defensiva)

Como lidar com as fraquezas e ameaças simultaneamente para minimizar riscos:

- Buscar alternativas de financiamento ou parcerias para reduzir os impactos das instabilidades econômicas e das oscilações no custo da matéria-prima.
- Desenvolver uma estrutura digital própria para diminuir a exposição à saturação do mercado local.
- Construir uma identidade de marca sólida para evitar comparações com concorrentes e enfraquecer os efeitos da cópia de modelos.

- Estabelecer parcerias confiáveis e qualificar fornecedores terceirizados para minimizar os riscos da falta de padronização na produção.

4.4 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Após o diagnóstico detalhado da análise SWOT, o planejamento da empresa foi estruturado em três níveis, estratégico, tático e operacional, que irão guiar o desenvolvimento da marca, desde a definição dos grandes objetivos e da visão de futuro até a execução das ações de curto prazo essenciais para garantir seu crescimento sustentável.

4.4.1 Nível estratégico – Longo prazo (3 a 5 anos)

O nível estratégico define os grandes objetivos e o direcionamento da marca, estabelecendo os fundamentos para seu crescimento e posicionamento sólido no polo têxtil do Agreste. As ações a seguir compõem o planejamento estratégico elaborado para a empresa:

- Fortalecimento da identidade visual com criação de um manual da marca, definição de paleta de cores, embalagens exclusivas e etiquetas de alta qualidade;
- Criação de um site institucional e e-commerce próprio, com funcionalidades completas;
- Contratação de empresa especializada para gestão profissional das redes sociais;
- Implantação de um sistema automatizado de gestão de estoque e vendas;
- Lançamento de coleções sazonais com identidade visual definida e ensaios fotográficos profissionais;
- Adoção de medidas formais de proteção da marca e dos produtos, como o registro de modelos exclusivos e a inserção de avisos legais nas redes sociais para prevenir cópias;
- Implementação de estratégia de fidelização de atacadistas (programa de pontos, brindes por volume e pré-venda exclusiva).

4.4.2 Nível tático – Médio prazo (1 a 3 anos)

O nível tático organiza as ações intermediárias que estruturam o crescimento da marca, preparando os processos e canais para suportar os objetivos estratégicos. A seguir, são descritas as ações propostas neste nível:

- Formalização inicial do negócio com CNPJ e nome fantasia “Caroline”;
- Registro oficial da marca “Caroline” junto ao INPI;
- Criação de site no Vendizap ou plataforma similar, com catálogo virtual e finalização das compras via WhatsApp;
- Ampliação da produção terceirizada com fornecedores fixos e padronização do acabamento;
- Implantação de planilhas automatizadas para controle de estoque, vendas e reposições;
- Participação em capacitações sobre branding, e-commerce, marketing e gestão visual;
- Desenvolvimento de mini coleções com campanhas fotográficas próprias
- Aumento do orçamento do tráfego pago;
- Parcerias com micro influenciadoras regionais para gerar prova social e alcance orgânico;
- Desenvolvimento de campanhas promocionais específicas para atacado.

4.4.3 Nível operacional – Curto prazo (em 6 meses)

O nível operacional concentra-se na execução das atividades iniciais essenciais para o lançamento da marca, garantindo sua entrada organizada no mercado e a validação dos produtos. São propostas as ações:

- Teste de modelagens e escolha de tecidos;
- Finalização das peças piloto e primeiros lotes de produção;
- Acabamento das peças (retirada de linhas, embalagem, etiquetagem por tamanho);
- Realização de ensaio fotográfico com modelo para divulgação dos produtos.
- Montagem de catálogo de vendas;
- Envio do catálogo para a rede de contatos pessoais via WhatsApp;

- Venda direta no Moda Center;
- Entrega de pedidos por excursões ou envio via Correios;
- Organização dos processos em um checklist ou painel, como o aplicativo trello;
- Cronograma de postagens no instagram;
- Elaborar fotos e vídeos mostrando mais detalhes dos produtos;
- Início das primeiras ações de tráfego pago (com orçamento enxuto).

As ações definidas para o curto prazo servem de alicerce para o alcance das metas de médio prazo e, conseqüentemente, viabilizam os resultados esperados no horizonte estratégico de longo prazo. No nível operacional, as ações foram voltadas para a organização da produção e a entrada inicial da marca no mercado. No nível tático, o foco recai sobre a formalização do negócio, a estruturação de processos e o fortalecimento da presença digital. Já no nível estratégico, foram traçadas estratégias voltadas ao posicionamento da marca, fidelização de clientes e consolidação no setor. Ao trilhar esse caminho, a empresa se posiciona para alcançar um crescimento sustentável e reduzir riscos, construindo uma base sólida para se destacar no setor competitivo.

4.5 ANÁLISE DAS FORÇAS DE PORTER

4.5.1 Ameaça de novos entrantes (Média a Alta)

No caso da empresa Caroline, alguns elementos do ambiente competitivo contribuem para o aumento dessa ameaça. Um dos principais é a baixa necessidade de capital inicial. O investimento para começar a produzir e comercializar pijamas é relativamente acessível, o que permite que novos empreendedores ingressem rapidamente no setor, especialmente em regiões onde há mão de obra, matéria-prima e infraestrutura já disponíveis.

Outro aspecto que favorece a entrada de novos competidores é o acesso facilitado aos canais de distribuição, como o Moda Center. Por ser um ponto estratégico de vendas físicas, com alta circulação de compradores, esse ambiente comercial é amplamente acessível, permitindo que novos negócios se posicionem lado a lado com marcas já atuantes, intensificando a concorrência regional.

Apesar desses fatores, há também elementos que ajudam a mitigar essa ameaça. A diferenciação do produto é um dos principais. A ideia da marca é investir em design exclusivo, acabamento de qualidade e detalhes sutis para tornar suas peças básicas em itens marcantes. Embora a marca ainda esteja em processo de consolidação de identidade, essa proposta de valor distinta tende a criar barreiras para novos concorrentes que não consigam replicar os mesmos padrões de qualidade e estilo.

Além disso, existem desvantagens de custo independentes de escala. A maioria dos competidores da região acessa os mesmos fornecedores locais, o que limita a capacidade de obter insumos a preços significativamente menores. Essa igualdade nas condições de compra diminui a chance de novos entrantes conseguirem vantagens relevantes em custo de produção.

Por fim, a estratégia multicanal adotada pela Caroline, com foco crescente no ambiente digital, especialmente por meio de tráfego pago e segmentação de público, amplia seu alcance além das fronteiras físicas do Moda Center. Isso reduz sua exposição direta à concorrência local, o que representa uma vantagem frente aos entrantes que operam apenas nos canais tradicionais.

Devido a esses fatores, a ameaça de novos entrantes no mercado da Caroline é considerada de média a alta, exigindo atenção estratégica constante para preservar e reforçar os diferenciais competitivos da marca.

4.5.2 Rivalidade entre empresas existentes (Médio a Alto)

A rivalidade entre concorrentes no Polo de Confecções do Agreste Pernambucano é classificada como média a alta, especialmente no segmento de pijamas femininos. A concentração de empresas que atuam com produtos similares na região aumenta a competição e impõe desafios significativos às marcas emergentes, que precisam identificar formas de se diferenciar para conquistar espaço no mercado. Além disso, muitas dessas empresas já possuem carteiras de clientes consolidadas e reconhecimento local, o que fortalece sua posição competitiva.

Embora parte dessas organizações ainda não tenha adotado plenamente estratégias no ambiente digital, algumas já utilizam ferramentas de marketing estruturadas e contam com visibilidade consolidada, o que representa um obstáculo adicional para novos entrantes. Diante desse cenário, a Caroline busca enfrentar a

concorrência por meio de uma análise criteriosa do perfil de seus competidores, com o intuito de identificar oportunidades de diferenciação. O desenvolvimento de uma identidade própria, aliado a canais de divulgação que valorizem seus atributos específicos, constitui a principal estratégia para atenuar os efeitos da rivalidade e construir uma presença sólida no mercado regional.

4.5.3 Ameaça de produtos substitutos (Baixa)

A ameaça de produtos substitutos no segmento de pijamas é considerada baixa, uma vez que não há, no mercado atual, itens que cumpram a mesma função com equivalência direta. O pijama é uma peça consolidada no vestuário cotidiano, voltada ao conforto e ao uso doméstico, especialmente no momento de descanso. Apesar da existência de outras roupas casuais ou alternativas para dormir, como camisetas ou conjuntos esportivos, esses itens não são projetados especificamente para essa finalidade, o que limita sua capacidade de substituição efetiva.

Além disso, trata-se de um mercado estável, com demanda contínua ao longo do ano e com baixa suscetibilidade a inovações tecnológicas que inviabilizem o uso do pijama. A rotina e os hábitos culturais relacionados ao vestuário doméstico tendem a manter esse produto como uma escolha recorrente para o público consumidor, o que reduz significativamente o risco de obsolescência. Por esses fatores, a ameaça de substitutos pode ser considerada pouco relevante para a Caroline no cenário atual.

4.5.4 Poder de negociação dos compradores (Médio a Ato)

Por estar inserida no Polo de Confecções do Agreste Pernambucano, a Caroline está exposta a um ambiente com ampla oferta de produtos similares. A grande variedade de marcas e lojas concorrentes, muitas vezes atuando no mesmo nicho, amplia o poder de escolha do consumidor e torna a concorrência direta. Esse cenário pressiona empresas iniciantes, como a Caroline, a adotar estratégias que busquem não apenas atrair, mas fidelizar seus clientes. Em muitas situações, isso exige uma redução da margem de lucro nos primeiros atendimentos, como forma de incentivar compras recorrentes e estabelecer um relacionamento comercial duradouro.

Além disso, embora a Caroline mantenha um volume médio de peças disponível, a ausência de grandes estoques pode favorecer a barganha em negociações com clientes que realizam compras em maior escala, como atacadistas e revendedores. Nessas situações, o consumidor tende a perceber uma limitação na capacidade de reposição imediata, o que o coloca em uma posição vantajosa para negociar preços ou solicitar condições comerciais mais flexíveis. Esse cenário evidencia que, em compras de maior volume, o poder de negociação do cliente se intensifica, especialmente quando há alternativas disponíveis no próprio polo.

A empresa adota como estratégia de mitigação a valorização dos atributos de qualidade dos seus produtos. Por meio de materiais visuais de alta definição e descrições detalhadas no ambiente digital, além da apresentação direta no ponto físico, a marca busca justificar o valor percebido e, com isso, reduzir a sensibilidade ao preço.

Dessa forma, conclui-se que o poder de negociação dos clientes pode ser classificado como médio a alto, principalmente em função da ampla concorrência no polo, da variedade de opções disponíveis e da necessidade, por parte da empresa, de adotar políticas comerciais mais flexíveis no processo de fidelização.

4.5.5 Poder de negociação dos fornecedores (Baixo)

A relação da empresa Caroline com seus fornecedores revela uma posição vantajosa, fortemente influenciada por sua localização no polo de confecções do Agreste. Estar inserida nesse ambiente produtivo permite à marca acessar uma ampla rede de fornecedores de matéria-prima e serviços, o que amplia significativamente seu poder de negociação.

Com essa diversidade de opções, a empresa consegue selecionar os parceiros mais adequados com base em critérios como preço, qualidade e prazo de entrega, reduzindo a dependência de fornecedores específicos. Além disso, a proximidade geográfica contribui para agilizar o tempo de resposta da produção, reduzir custos logísticos e aumentar a flexibilidade operacional.

Outro fator relevante é a intensa concorrência entre os fornecedores locais. Para conquistar e manter clientes, muitos oferecem condições comerciais atrativas, como descontos por volume ou prazos de pagamento mais extensos. Esse cenário

favorece diretamente as confecções da região, que conseguem negociar acordos mais vantajosos.

Devido a esses fatores, o poder de negociação dos fornecedores é considerado baixo.

4.6 DISCUSSÕES

A aplicação teórica das ferramentas ao contexto da empresa Caroline permitiu identificar direcionamentos relevantes que podem ser adotados para orientar seu crescimento e posicionamento no mercado. O uso dessas metodologias forneceu aprendizados sobre o mercado em que a marca está inserida, sobre as forças e fraquezas do próprio negócio, e sobre como planejar ações com base nos objetivos que se deseja alcançar a longo prazo.

Mesmo em sua fase inicial, a empresa possui elementos valiosos que podem ser potencializados, como demonstrado na estratégia ofensiva, que cruza forças internas com oportunidades externas. A partir dela, surgem estratégias que podem ser aplicadas imediatamente, com baixo ou nenhum custo adicional, tais como: usufruir dos preços competitivos para tornar o produto mais atrativo no e-commerce, onde os consumidores comparam preço e valor entre diferentes marcas; e explorar o design exclusivo dos pijamas para se destacar em feiras e plataformas digitais, aproveitando o crescimento do canal digital. Essas ações iniciais ajudam a aumentar a visibilidade da marca e fortalecer sua proposta de valor, mesmo com recursos limitados.

À medida que a empresa se consolide no mercado e disponha de maior capital de giro, outras ações se tornam mais palpáveis e recomendadas no médio e longo prazo. Essas ações abrangem diferentes áreas estratégicas que, ao serem trabalhadas de forma integrada, podem fortalecer a estrutura do negócio. No âmbito legislativo e de proteção jurídica, é fundamental que a empresa avance com a formalização do negócio por meio da obtenção de CNPJ e do registro do nome fantasia “Caroline”. Além disso, o registro da marca junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) deve ser priorizado, garantindo exclusividade de uso e protegendo a identidade da empresa contra cópias ou apropriações indevidas, de maneira a conferir mais segurança jurídica.

No que diz respeito ao marketing digital e às vendas online, recomenda-se ampliar gradualmente o investimento em tráfego pago nas redes sociais, visando alcançar

novos públicos e fortalecer a presença digital da marca. Parcerias com influenciadoras regionais também podem gerar prova social e aumentar o engajamento de forma orgânica. Além disso, campanhas promocionais direcionadas ao público atacadista podem impulsionar as vendas em escala.

Quanto à organização interna, é indicado profissionalizar os processos. A contratação de um responsável pelas redes sociais pode garantir maior consistência e engajamento da marca. Além disso, a implantação de um sistema automatizado de controle de estoque e vendas ajudaria a reduzir falhas, economizar tempo e oferecer dados para decisões mais eficientes.

A adoção dessas ações de forma gradativa, acompanhando o ritmo de crescimento da empresa, tende a gerar resultados positivos, refletindo em uma gestão mais eficiente e garantindo sua sustentabilidade no mercado. Com o amadurecimento do negócio, as ferramentas estratégicas podem ser revisitadas, permitindo ajustes e a identificação de novas oportunidades. Esse processo contínuo de avaliação e implementação assegura que a Caroline se mantenha competitiva e alinhada às demandas do mercado, criando um ciclo de aprimoramento e expansão.

5 CONCLUSÃO

Em suma, o trabalho evidenciou a relevância da aplicação de um modelo metodológico estruturado para a elaboração do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. Por meio do referencial teórico, destacou-se a importância de ferramentas consagradas, como a análise SWOT, a definição de missão, visão e valores, o planejamento organizacional e o modelo das Cinco Forças de Porter, reforçando sua aplicabilidade no contexto empresarial.

A aplicação da metodologia proposta na empresa Caroline permitiu não apenas o diagnóstico do ambiente interno e externo, mas também a definição de missão, visão, valores, e de ações no curto, médio e longo prazo alinhadas à sua realidade. O planejamento construído oferece à marca uma base sólida para guiar suas decisões e desenvolver uma trajetória sustentável no setor.

Além disso, o modelo metodológico proposto demonstra-se aplicável a diferentes contextos organizacionais, servindo como referência tanto para negócios em fase inicial quanto para empresas já inseridas no mercado. Sua utilização possibilita uma análise estruturada da identidade empresarial, uma compreensão aprofundada do

ambiente interno e externo e a definição de ações estratégicas, táticas e operacionais coerentes com os objetivos da organização e com as exigências do mercado.

Como proposta de trabalho futuro, sugere-se a reaplicação do modelo metodológico adotado neste estudo, em uma fase posterior da empresa Caroline. Para isso, seria elaborado um formulário a ser aplicado aos colaboradores, com perguntas direcionadas à percepção sobre pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças e fatores competitivos. A partir das respostas, seria possível atualizar a análise SWOT e o modelo das Cinco Forças de Porter com base em dados atuais.

Em acréscimo, recomenda-se incluir uma análise financeira, a matriz BCG e a análise STEEP, de forma a ampliar a compreensão sobre o desempenho econômico, o posicionamento estratégico dos produtos e as tendências do ambiente externo. A integração dessas ferramentas contribuirá para um diagnóstico mais robusto, permitindo que o novo planejamento organizacional seja elaborado com maior precisão e alinhamento à nova fase da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARMANINO, Pablo. **Estudo da evolução histórica e das visões do modelo das cinco forças de Porter: uma aplicação a indústria da publicidade**. Dissertação de mestrado – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2005.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- BORTOLI NETO, Adelino de. **A virada dos pequenos**. [Depoimento]. PEGN: Pequenas Empresas Grandes Negócios. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, 1997.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 15 dez. 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Barueri, SP: Manole, 2003.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HREBINIAK, Lawrence G. **Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change**. 2. ed. Wharton School Publishing, 2013.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NASCIMENTO, Diego Carvalho do. **Estudo de caso sobre o planejamento financeiro de uma empresa têxtil do Agreste Pernambucano**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2014.
- OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. **Inventário de perfis de valores organizacionais**. Revista de Administração de Empresas, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1980.

SEBRAE. **As micro e pequenas empresas na pandemia: impacto e reação.** Brasília: Sebrae, 2021.

SEBRAE. **Estudo econômico do Arranjo Produtivo Local de confecções do Agreste Pernambucano: relatório final.** Recife: SEBRAE, 2013.

SEBRAE. **Matriz SWOT – Ferramenta de planejamento estratégico.** Brasília: SEBRAE, 2011.

SEBRAE. **Sebrae Estatísticas: mercado de trabalho e geração de empregos nas micro e pequenas empresas.** Brasília: SEBRAE, 2020.

SEBRAE. **Sebrae Estatísticas: panorama das micro e pequenas empresas no Brasil.** Brasília: SEBRAE, 2018.

SILVA, Francisco C.L. da; FREIRE, Claudia. **Polo Caruaru: expansão do mercado de trabalho formal em parceria com atividades do setor informal.** I ENDAP.UFPE, 2011.

VIEIRA, M. L. **A contribuição das micro e pequenas empresas para a redução da pobreza no Brasil.** Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Ceará, Curso de Pós-graduação em Economia, CAEN, Fortaleza, 2007.