



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS DE RUSSAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

FRANCISCA WHENNA SOEIRO OLIVEIRA

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA UMA
LOJA DE LINGERIE LOCALIZADA NO INTERIOR DO CEARÁ**

**RUSSAS
2025**

FRANCISCA WHENNA SOEIRO OLIVEIRA

ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA UMA
LOJA DE LINGERIE NO INTERIOR DO CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Ceará Campus
Russas, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Engenharia de
Produção.

Orientador: Prof. Dr. Cândido Jorge de Sousa

RUSSAS

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S664e Soeiro Oliveira, Francisca Whenna Soeiro.

Elaboração de um planejamento estratégico voltado para uma loja de lingerie localizada no interior do Ceará / Francisca Whenna Soeiro Oliveira. – 2025.

79 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2025.

Orientação: Prof. Cândido Jorge de Sousa Lobo.

1. planejamento estratégico. 2. competitividade. 3. e-commerce. 4. lojas online. I. Título.

CDD 658.5

FRANCISCA WHENNA SOEIRO OLIVEIRA

ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA UMA
LOJA DE LINGERIE NO INTERIOR DO CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Ceará Campus
Russas, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Engenharia de
Produção.

Orientador: Prof. Dr. Cândido Jorge de Sousa

Aprovada em: 25/02/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cândido Jorge de Sousa Lobo.
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Magda Ferreira Maia Torres
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Lucas Lins de Castro
Graduado em Engenharia de Produção (membro externo)

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de iniciar agradecendo a Deus, que representa o meu pilar da fé, sem fé eu não conseguiria alcançar tantas conquistas, e sem Ele eu não consigo ter fé. Obrigada Senhor, por iluminar todos meus caminhos e me fazer persistir.

A minha família, de início meus pais, José Vartudes e Carmem, que em todos os sentidos, fizeram com que eu chegassem aqui, e sempre mostram-se dispostos a me fazer chegar mais longe, foram minha força para todos esses momentos. Ao meu irmão Windlin e minha cunhada Eduarda, que sempre me apoiam e sempre mostram que sou capaz, que me estimulam a evoluir e ser melhor, sendo também inspirações de quanto eu devo lutar para alcançar o que desejo. Aos meus sobrinhos, Alfredo e Zequinha, que sempre me trazem leveza para a alma e despertam o carinho necessário para todas as jornadas serem leves.

Ao meu orientador Cândido Lobo, por sua ajuda quanto professor e orientador, em todo esse progresso, uma satisfação inenarrável tê-lo guiando nesse processo, colaborando com o meu aprendizado e conquistas.

As minhas melhores amigas, Mariana e Vitória, que confiam no meu potencial - às vezes mais do que eu mesma - e mostram que sou capaz de chegar mais longe do que eu acredito. Foram pessoas essenciais para eu chegar até aqui com confiança, eu amo vocês. Aos meus grandes amigos, Wedlane e Tiago Fonteles, que sempre me fazem rir e relaxar nos momentos mais aleatórios, complicados ou difíceis, obrigada por nossa parceria.

Ao meu professor do ensino médio, Emerson, que sempre foi um amigo e mentor para minha jornada profissional, me impulsionando a fazer escolhas sábias e confiar no processo, nunca soltar minha mão e confiar no que eu poderia fazer.

Aos meus amigos de faculdade Luiz Henrique, Adam, Raylena, Lyandra, Maria Juliana, Antônio Carlos e Lucas Lins esses laços que foram feitos nesse período foram cruciais para que os desafios fossem superados com mais tranquilidade devo a eles os momentos mais importantes, divertidos e de vitórias dos últimos anos

A toda empresa Cardápio Web, por entrar no final dessa jornada, oferecendo oportunidades de aprendizado, crescimento pessoal e profissional, depositando em mim a confiança de alcançar patamares maiores. Em especial, ao Glauton, que foi o primeiro a acreditar em mim e colaborar no enriquecimento do meu conhecimento, a Clara e ao Ítalo, por serem lideranças compreensivas e que estavam dispostos a ensinar, a Vanessa Alencar e

ao Breno Frate, que se tornaram pessoas especiais e importantes para o âmbito profissional e pessoal, sendo amigos que vou levar para a vida.

“Educação não transforma o mundo.
Educação muda as pessoas. Pessoas
transformam o mundo.”

Paulo Freire

RESUMO

O Brasil registra cada vez mais um crescimento de empresas com perfil de pequeno porte, no ano de 2024, atingiu a marca de 1,9 milhão de lojas virtuais, o que representa um crescimento de 17,14% em comparação com o levantamento de 2023. Destas lojas, 68,44% comercializam entre um e dez produtos, indicando que o perfil do comércio eletrônico no país está mais alinhado ao empreendedor individual ou a pequenas empresas. Esse mesmo perfil de pequena empresa possui dificuldades para manter-se sólido no mercado, ocasionando inúmeros fechamentos registrados, diversas motivações são levantadas em pesquisas realizadas por órgãos como a SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) como falta de recursos financeiros, mão-de-obra e planejamento estratégico, já que os empreendedores estão mais presos a atividades rotineiras e operacionais de suas empresas. Para elaboração deste trabalho, foi realizada uma pesquisa principalmente aplicada, além de pesquisas bibliográficas e descritivas em um estudo de caso de uma empresa no perfil de uma Empresa Individual (EI) que possui dados históricos de atividades iniciadas, sendo uma loja de lingerie online localizada no interior do Ceará. Entretanto, essa loja teve suas atividades pausadas, por falhas detectadas em seu planejamento estratégico. O principal intuito deste, é compreender as dificuldades das empresas do perfil de pequeno porte na elaboração de um planejamento e realizar as considerações embasadas em melhorias e observações sobre a elaboração do projeto. Como resultados, foram obtidas entregas de uma análise de ambiente com base em pesquisas que permitiram a construção da filosofia da empresa, além de um plano de ações com base em objetivos chave de desempenho.

Palavras-chave: planejamento estratégico; competitividade; e-commerce; lojas online.

ABSTRACT

Brazil is increasingly registering a growth in companies with a small profile. In 2024, it reached the mark of 1.9 million virtual stores, which represents a growth of 17.14% compared to the 2023 survey. Of these stores, 68.44% sell between one and ten products, indicating that the profile of e-commerce in the country is more aligned with individual entrepreneurs or small businesses. This same profile of small businesses has difficulty remaining solid in the market, causing numerous registered closures. Several reasons are raised in surveys carried out by agencies such as SEBRAE (Brazilian Service of Support for Micro and Small Businesses), such as lack of financial resources, labor and strategic planning, since entrepreneurs are more tied to the routine and operational activities of their companies. To prepare this work, a mainly applied research was carried out, in addition to bibliographic and descriptive research in a case study of a company with the profile of an Individual Company (EI) that has historical data of initiated activities, being an online lingerie store located in the interior of Ceará. However, this store had its activities paused, due to flaws detected in its strategic planning. The main purpose of this is to understand the difficulties of small companies in preparing a plan and to carry out considerations based on improvements and observations about the preparation of the project. As a result, deliveries of an environment analysis based on research were obtained that allowed the construction of the company's philosophy, in addition to an action plan based on key performance objectives.

Keywords: strategic planning; competitiveness; e-commerce; online stores.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS:

BSC	Organização de objetivos divididos em perspectivas.
EI	Empresa individual.
ICP	<i>Ideal Customer Profile</i> , que significa Perfil Ideal de Cliente.
ME	Microempresa.
MEI	Microempreendedor individual.
OKR	Uma metodologia de gestão que define e acompanha metas e resultados-chave.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
SMART	Conceito de metas específicas, mensuráveis, atribuível, realista e temporal.
SWOT	Matriz que traz forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise SWOT	20
Figura 2 – Modelo BSC	21
Figura 3 – Exemplo da definição de OKR	22
Figura 4 – Definição básica de OKR	22
Figura 5 – Modelo de negócios Canvas	24
Figura 6 – Fluxograma do estudo	26
Figura 7 – Dashboard com dados que indicam clientes fiéis	27
Figura 8 – Resultados da empresa nos três anos	28
Figura 9 – Filosofia registrada da empresa através do Canva	29
Figura 10 – Planejamento de uma das áreas da empresa realizado através do Canva	29
Figura 11 – Brainstorming da empresa a partir de observações dos clientes	31
Figura 12 – Validação utilizada para os colaboradores ou empresa	33
Figura 13 – Média do ROI em 2021, por planilha	50
Figura 14 – Organograma do ano de 2025	52
Figura 15 – Visão para o organograma do ano de 2026	55
Figura 16 – Visão para o organograma do ano de 2027	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultado da primeira pergunta: ambiente interno	39
Gráfico 2 – Resultado da segunda pergunta: ambiente interno	39
Gráfico 3 – Resultado da terceira pergunta: ambiente interno	40
Gráfico 4 – Resultado da quarta pergunta: ambiente interno	41
Gráfico 5 – Resultado da quinta: ambiente interno	41
Gráfico 6 – <i>Pesquisa 1, pergunta 1.</i>	72
Gráfico 7 – <i>Pesquisa 1, pergunta 2</i>	73
Gráfico 8 – <i>Pesquisa 1, pergunta 3</i>	73
Gráfico 9 – <i>Pesquisa 1, pergunta 4</i>	74
Gráfico 10 – <i>Pesquisa 1, pergunta 5</i>	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise do ambiente externo finalizada	36
Tabela 2 – Análise do ambiente Interno finalizada	38
Tabela 3 – Resultado da matriz SWOT	42
Tabela 4 – Mapa estratégico em BSC	47
Tabela 5 – OKRs para o ciclo 1	48
Tabela 6 – OKRs para o ciclo 2	52
Tabela 7 – OKRs para o ciclo 3	55
Tabela 8 – Matriz 5W1H para o ciclo 1	60
Tabela 9 – Matriz 5W1H para o ciclo 2	64
Tabela 10 – Matriz 5W1H para o ciclo 3	67
Tabela 11 – Modelo de negócios estilo Canvas	71

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Objetivos.....	16
1.1.1	Objetivo geral.....	17
1.1.2	Objetivos específicos.....	17
1.2	Justificativa.....	17
1.3	Estrutura do trabalho.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:.....	19
2.1	Planejamento estratégico.....	19
2.2	Análise SWOT.....	20
2.3	Matriz balanced scorecard (BSC) e a construção de objectives and key results (OKR).....	21
2.4	Modelo de negócios Canvas.....	23
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	Conhecendo a natureza da pesquisa.....	25
3.2	Caracterização da Empresa.....	25
3.3	Procedimentos metodológicos.....	26
3.3.1	Contextualização da empresa.....	27
3.3.2	Pesquisas de mercado para elaboração da SWOT e filosofia da empresa.....	30
3.3.3	Definição do modelo de objetivos.....	32
3.3.4	Resultados finais da estruturação.....	32
4	RESULTADOS FINAIS E DISCUSSÕES.....	35
4.1	Análise SWOT para construção da filosofia da empresa.....	35
4.1.1	Ambiente externo e interno.....	35
4.1.2	Conclusão da matriz SWOT.....	42
4.1.3	Filosofia da empresa.....	42
4.1.4	Validação da missão, visão e valores.....	44
4.2	Construção da BSC.....	45

4.3	Construção dos OKRs.....	48
4.4	Elaboração de planos de ação.....	59
4.5	Elaboração de um modelo de negócios.....	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76

1 INTRODUÇÃO

Empresas de pequeno porte encontram diversos desafios para existirem, de acordo com a Resolução CGSN nº 140/2018, o faturamento deve ser de R\$ 81.000,00 no ano e ter apenas um funcionário com salário mínimo ou piso do cargo. Essa resolução ainda define outros pontos para classificar o MEI, como não ter mais que um colaborador no quadro de funcionários. Atrelando isso, ao crescimento do e-commerce que de 2019 para 2024 foi de R\$ 114,21 bilhões no Brasil, por dados da ABCOMM (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico) percebe-se o grande número de oportunidades, mas muitas empresas sem recursos necessários, em pesquisas pela Sebrae, no ano de 2024, 96% das empresas eram microempreendedores individuais, microempresas ou empresas de pequeno porte.

Esses números mostram fatores limitantes de faturamento e mão-de-obra e o grande número de pequenas empresas, de modo que denotam as dificuldades que essas possuem para delegar funções ou simplesmente investirem, ocasionando em fechamento de portas. Ainda de acordo com o SEBRAE, 50% das empresas fecham em seus primeiros cinco anos de existência, e os fatores estão principalmente ligados à falta de recursos e solidez em suas ações.

Portanto, este trabalho tem como intuito principal, trazer para esse público que está nas redes sociais e sozinho, o reconhecimento dos seus desafios. Desse modo, elaborando um planejamento estratégico para uma loja de lingerie, fazendo uma análise de ambiente interno e externo, criando a SWOT (acrônimo para a matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que resultará na criação da filosofia da empresa, além da construção de objetivos e um plano de ações, com intuito de fazer o caminho que a loja deve percorrer para alcançar o sucesso.

1.1 Objetivos

O objetivo de um trabalho serve para guiar e entregar os resultados esperados na aplicação. Nesta seção encontram-se os objetivos: geral e específicos por resultados obtidos no estudo de caso e aplicação.

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar o planejamento estratégico de uma pequena loja online, classificada como empresa individual (EI) no mercado de lingerie, aplicando estudos e pesquisas para sua elaboração.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos serviram para guiar como seria elaborada a metodologia para montagem do planejamento estratégico.

- Elaborar uma matriz SWOT e a partir disso, reformular a filosofia da empresa;
- Construir uma matriz BSC (*balanced scorecard*) com objetivos a longo prazo;
- Construir OKRs (*Objective Key Results*) com objetivos de curto prazo;
- Construir um plano de ações como base a 5W1H;
- Fazer um modelo de negócios para a empresa visualizar seus recursos.

1.2 Justificativa

A crescente no número de pequenas empresas, sendo maior, principalmente no período da pandemia e pós pandemia, faz com que muitos empreendedores cheguem ao mercado sem a visão de criarem estratégias, resultando em uma incerteza e muitas vezes, encontrando-se na situação de fechar as portas. Ao mesmo tempo, há uma crescente de compras online por parte de consumidores, elevando o número de demanda, logo, o número de concorrentes.

Segundo Oliveira (2018), adotar um posicionamento estratégico é essencial para se destacar em um mercado competitivo. Esse fator pode influenciar diretamente a sustentabilidade e o crescimento das empresas a longo prazo. No entanto, na prática, muitas pequenas empresas enfrentam dificuldades para implementar essas estratégias de forma eficaz. A principal razão para essa limitação está na escassez de recursos financeiros e estruturais, o que compromete sua capacidade de planejamento e diferenciação. Como

destaca Almeida (2001), essa carência impede que essas organizações alcancem um posicionamento sólido no mercado. Dessa forma, torna-se um desafio equilibrar estratégia e viabilidade econômica nesse cenário.

Este estudo explora a aplicação do planejamento estratégico em etapas detalhadas. Além disso, apresenta formas de acompanhar os resultados dos objetivos traçados. O objetivo é contribuir para a melhoria das dificuldades identificadas. Dessa forma, busca-se um acompanhamento eficaz do processo. Assim, a abordagem favorece a obtenção de melhores resultados.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho apresenta um estudo sobre a aplicação de um projeto de implementação do planejamento estratégico em uma pequena empresa do ramo de lingerie, sendo estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo introduz o tema, contextualizando o leitor sobre o objetivo do estudo e a importância da construção do planejamento estratégico. Aqui, são abordados os principais aspectos que justificam a necessidade da aplicação desse modelo na empresa.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica, reunindo conceitos essenciais que embasam o estudo. São exploradas referências acadêmicas e práticas relacionadas ao planejamento estratégico, sua importância para pequenas empresas e os desafios envolvidos na sua implementação.

O terceiro capítulo detalha a metodologia utilizada, explicando como foram conduzidas as pesquisas de campo e o estudo de caso. Além disso, este capítulo apresenta a estrutura do trabalho por meio de um organograma e uma descrição detalhada dos procedimentos adotados.

No quarto capítulo, são expostos os resultados finais do estudo, com a apresentação do projeto concluído e entregue à empresa. Para preservar informações confidenciais, algumas adaptações foram realizadas, mantendo, no entanto, a fidelidade ao processo e aos impactos observados.

Por fim, o quinto capítulo traz a conclusão do estudo, sintetizando as principais observações obtidas desde a revisão bibliográfica até a aplicação prática do conceito. Aqui, são destacadas as lições aprendidas e os benefícios gerados pelo planejamento estratégico para a empresa analisada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão apresentados os principais conceitos que foram cruciais para o desenvolvimento do artigo.

2.1 Planejamento estratégico

Os estudos sobre estratégia tiveram início em 1912 na Wharton School e, posteriormente, em Harvard, onde eram conhecidos como “Business Policy” ou Políticas de Negócio (GHEMAWAT, 2002). Embora não haja uma definição única para estratégia, diversos autores apresentam conceitos sobre o tema. Goodstein et al. (1993) definem o planejamento estratégico como o processo de definição de rumos e ações para alcançar objetivos organizacionais. Lenz (1987) acrescenta que esse processo amplia o conhecimento sobre a empresa e sua concorrência. Para Rasmussen (1990), o planejamento estratégico envolve a projeção do futuro, considerando limitações internas e mudanças no macroambiente, como fatores econômicos, políticos e tecnológicos. Bryson (2011) destaca que se trata de uma metodologia para decisões alinhadas à missão e valores da organização.

Em se falando de tempo para uma definição de estratégia, segundo Santos (1996), há uma diferença entre o planejamento de longo prazo e o planejamento estratégico. O planejamento de longo prazo parte do pressuposto de que o futuro pode ser previsto com base na extrapolação do crescimento passado. Como destaca Lodi (1996, p. 23), "as projeções lineares são propícias para indicar o que poderá acontecer se o que é feito agora continuar a ser processado da mesma forma". Entretanto, os sistemas atuais estão sujeitos a constantes mudanças e incertezas.

Dessa forma, o planejamento estratégico difere ao não considerar o futuro como uma mera extensão do passado. Drucker (1954) ainda defende que o planejamento estratégico deva ser flexível quanto às oscilações do mercado, logo as metas devem ser mensuráveis e em termos de tempo, curtas, para permitir que haja essa flexibilização. Enquanto Barney (2001) argumenta que os recursos internos são o principal fator para uma vantagem competitiva sustentável, Michael Porter (1980, 1996) defende que a estratégia deve estar focada no posicionamento da empresa no mercado, quando sua teoria aborda a diferenciação no mercado e o enfoque, enquanto Porter foca o mercado externo e na competitividade, a versão definitiva de estratégia para Porter (1999, Página 73) é: “Estratégia é a criação de

compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades - e não apenas de algumas poucas - e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima, e para considerar um volume maior de atividades voltados para um único foco, é vista necessidade de quebrar essa estratégia em tempos menores, para assim, as atividades serem distribuídas e voltadas a esse foco.

2.2 Análise SWOT

Ainda utilizando a contribuição de Ansoff (1996), acerca da importância da análise de ambientes para o planejamento estratégico, para o trabalho, é uma afirmação de grande valia, tendo em vista a metodologia aplicada. Ainda, para o criador da metodologia SWOT, Albert S. Humphrey é de grande importância, a aplicação da matriz SWOT para mudanças estratégicas na empresa, segundo seus estudos entre 1960 e 1970. Ainda é dito que “depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento.” Kotler e Keller (2006) ou seja, é crucial desenvolver inicialmente essa análise para depois formar um planejamento estruturado e aberto a mudanças.

Figura 1. Análise SWOT



Fonte: Agência Platz, 2021.

2.3 Matriz *balanced scorecard* (BSC) e a construção de *objectives and key results* (OKR)

De acordo com Simons (1995), a análise do ambiente interno e o acompanhamento de inovações são essenciais para a gestão organizacional. O controle gerencial busca equilibrar inovação e metas, exigindo um planejamento dinâmico e adaptável. Para isso, é fundamental adotar ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC).

Kaplan e Norton (1992) desenvolveram o BSC como um modelo estratégico que traduz a visão da empresa em objetivos mensuráveis. Esses objetivos podem seguir as metas SMART, conceito criado por Doran na década de 1980. O modelo propõe que as metas sejam específicas, mensuráveis, atribuíveis, realistas e temporais.

Além de elaborar o planejamento estratégico, o maior desafio das empresas é executá-lo. Coutinho e Kallás (2005, p. XII) afirmam que "a execução da estratégia é uma das tarefas mais difíceis dos executivos." Estudos mostram que a taxa de insucesso varia de 70% a 90%.

No entanto, empresas que adotaram o BSC obtiveram bons resultados em até dois anos (Kaplan; Norton, 2001, p. 8). Segundo Silva e Dias (2011), o BSC evoluiu de um modelo de desempenho para uma ferramenta estratégica. Isso reforça a importância de uma abordagem estruturada.

Figura 2: Modelo BSC.



Fonte: **RUNRUN.IT**. O que é BSC?

O modelo OKR (Objectives and Key Results) também auxilia na execução de estratégias. Wodtke e Cagan (2020) destacam que ele ajuda organizações a focarem em metas

mensuráveis. Criado por Andy Grove e popularizado por John Doerr, o OKR sugere foco em 3 a 5 objetivos principais para melhores resultados (Doerr, 2018).

Figura 3: Exemplo da definição de OKR.

OBJETIVO	Garantir que 90% dos colaboradores sejam capacitados com cursos
KR 1	Disponibilizar na Universidade Corporativa 3 cursos voltados para cada departamento da empresa
KR 2	Divulgar campanha de endomarketing para adesão até o meio do trimestre
KR 3	Realizar um evento seminário no final do trimestre para que os colaboradores possam apresentar os novos aprendizados

Fonte: VIVAWORKS. *OKR para RH*.

Figura 4: Definição básica de OKR.



Fonte: UDS. OKRs e desenvolvimento ágil: como alinhar estratégia e execução?

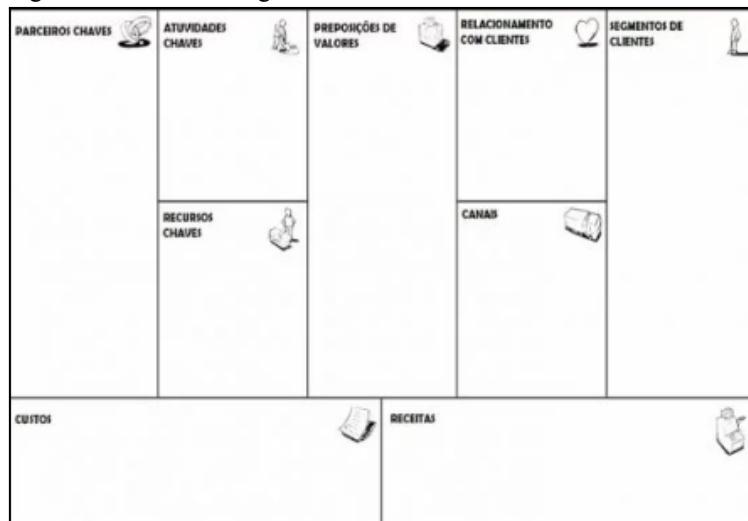
De acordo com Wodtke e Cagan (2020), o OKR é um sistema de gestão simples, mas altamente eficaz, que ajuda as empresas a direcionarem seus esforços para objetivos claros e mensuráveis. O modelo consiste em dois componentes principais Objectives (Objetivos) definem uma meta qualitativa que a empresa deseja alcançar. Esses objetivos devem ser inspiradores e desafiadores Key Results (Resultados-chave) correspondem a indicadores quantitativos que medem o progresso em relação ao objetivo. Eles devem ser específicos, mensuráveis e baseados em dados.

2.4 Modelo de negócios Canvas

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002) um modelo de negócio define a forma como a empresa irá lucrar especificando sua posição. Enquanto, de acordo com Magretta (2002), o modelo de negócios é uma narrativa que explica como a empresa funciona, mas não deve ser algo abrangente. Teece (2010), já traz uma visão simplificada, mas ainda completa para um modelo de negócio, que deve evidenciar: o que os clientes querem, como querem e o quanto estão dispostos a pagar, descreve como uma empresa deve se organizar para atender às necessidades do público-alvo, e obter os lucros provenientes das vendas. Ainda citando Magretta (2002), o autor, por acreditar que o modelo de negócios não deve ser geral e pouco específico, defende que deve ser a junção de todas as partes da empresa.

Há discussões sobre a diferenciação ou coincidências em termos no planejamento estratégico e modelo de negócios, mas a diferença é clara, pois o planejamento dá vida à competitividade, enquanto o modelo de negócios tem enfoque nos recursos. Por exemplo, o modelo de Grant (1991) traz a identificação dos recursos, seguida classificação no que diz respeito à natureza. O Modelo de Negócios Canvas Business Model Canvas, foi concebido por Alexander Osterwalder, junto a Yves Pigneur, e apresentado no livro Business Model Generation (2010). A base conceitual do modelo foi desenvolvida por Osterwalder em sua tese de doutorado na Universidade de Lausanne, na Suíça, sob a orientação de Pigneur. Neste modelo de negócios, eles possuem como objetivo oferecer uma ferramenta visual e acessível, permitindo que empreendedores e empresas projetem, analisem e inovem seus modelos de negócios de maneira estruturada e dinâmica. Ainda se tratando de um modelo de distribuição de recursos, mas com visualização em diferentes âmbitos.

Figura 5: Modelo de negócios canva.



Fonte: SEBRAE. *Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio?*

3 METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2017) a metodologia científica deve ser algo sistemático e racional, promovendo clareza no que está sendo realizado. As autoras ainda trazem diferentes tipos de metodologias como explicativas, descritivas e exploratórias, as quais podem ser aplicadas em trabalho da mesma forma. Muito mais que apenas o conteúdo, trazem como deve haver rigor e ética na aplicação, importantes para construção de qualquer trabalho.

A metodologia é o conjunto de ações realizadas e documentadas, é o estudo dos métodos para chegar a determinado fim, neste trabalho, essa etapa é muito importante, visto que tem por intuito tornar replicável o modelo do planejamento estratégico.

Nesta seção encontra-se a metodologia aplicada para elaboração do trabalho.

3.1 Conhecendo a natureza da pesquisa

Para realizar o estudo sobre o mercado, foi feita a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2008), é a pesquisa feita com o material elaborado anteriormente, em cima de livros e artigos, neste trabalho, além disso, foram necessárias fontes como portais oficiais do governo e instituições como SEBRAE.

Além disso, foi feita a pesquisa descritiva, que teve por objetivo descrever características de um determinado grupo a partir de formulários. Essa descrição está alinhada com o conceito de Lakatos e Marconi (2017). Esse grupo trata-se das antigas clientes da loja ou pessoas dentro do *ICP* (perfil ideal de cliente) da loja.

Por fim, esse trabalho foi construído com a base principal voltada para pesquisa aplicada, que ainda segundo Lakatos e Marconi (2017) e Gil (1999) trata-se da aplicação e busca por resultados de forma prática, promovendo uma solução imediata.

3.2 Caracterização da Empresa

A "Kando Store" é uma loja online especializada na venda de lingerie e biquínis, fundada em 2021. O nome da loja tem origem na palavra japonesa "Kando", que significa o estado de espírito de profunda satisfação e entusiasmo ao se deparar com algo excepcional. A

loja iniciou suas operações através do Instagram, atendendo principalmente à cidade de Marco, no Ceará, e cidades vizinhas. Apesar do início promissor, com o tempo, as vendas foram limitadas, principalmente devido à falta de divulgação, o que resultou em um número reduzido de transações até 2023. Em função disso, a empresa precisou pausar as atividades, realizando apenas vendas esporádicas para clientes recorrentes.

Apesar de ter elaborado um planejamento básico, a loja enfrentava dificuldades em consolidar suas estratégias de maneira efetiva. Utilizava o Trello para organizar tarefas e possuía uma missão, visão e valores definidos, mas sem um planejamento estruturado que realmente impulsiona o crescimento do negócio. Assim, a empresa operava de maneira simplificada, executando as tarefas cotidianas sem um foco claro em metas de longo prazo, o que limitava o alcance de seus objetivos comerciais e operacionais.

Um dos principais desafios identificados foi a ausência de um fluxograma claro, o que dificultava a distribuição de funções dentro da operação. Mesmo sendo gerida por uma única pessoa, a empresa necessitava de uma estrutura que definisse claramente as responsabilidades e tarefas, para melhorar a eficiência e garantir que as atividades fossem realizadas de forma organizada. A falta dessa organização prejudicava a execução de um planejamento estratégico, essencial para o crescimento e consolidação do negócio.

3.3 Procedimentos metodológicos

Figura 6: fluxograma do estudo.



Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Os procedimentos metodológicos deste estudo foram estruturados para proporcionar uma análise prática e eficaz da implementação do planejamento estratégico, as etapas foram divididas em: contextualização da empresa, a fim de compreender a situação atual. Além disso, foram realizadas pesquisas de mercado para consolidar a matriz SWOT e a filosofia da empresa. Por fim, foram definidos os objetivos e entregues os resultados finais.

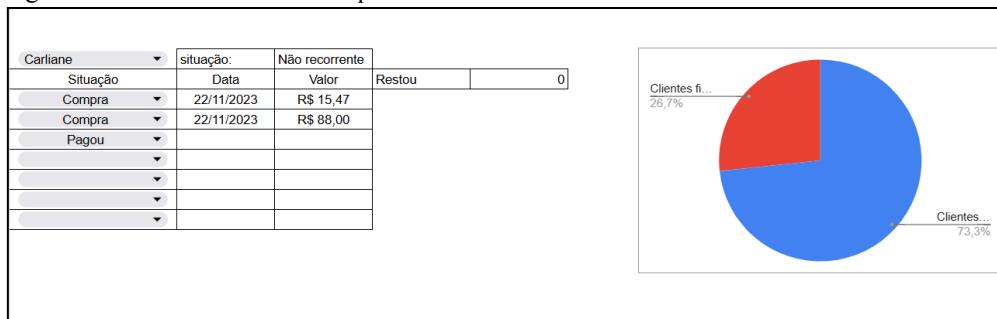
3.3.1 Contextualização da empresa.

Após entender quem é a empresa Kando Store, foi necessário fazer um diagnóstico inicial, compreendendo sua realidade, desafios e situação referente à estratégia. Inicialmente foi realizada uma leitura ativa e discussões sobre a situação anterior no âmbito: clientes, caixa atual, filosofia. Estes parâmetros foram possíveis de avaliar, assim como muitas empresas, a falta de método para elaboração de um planejamento e a documentação dos processos, fazem com que muita informação se perca, essa dificuldade fez com que o processo de montar um planejamento estratégico de uma empresa em reestruturação, torna-se ainda mais difícil.

- Clientes:

A empresa possuía uma planilha no excel com um número de 60 clientes, das quais, 16 eram recorrentes (haviam comprado mais de uma vez.) Ou seja, 26,7% das clientes eram clientes fiéis e já tinham comprado mais de uma vez. Estudos apontam uma taxa de recompra no varejo geral de 63% para empresas de médio e grande porte. Tratando-se de uma empresa de pequeno porte, essa taxa cai, segundo pesquisas do E-commerce Brasil. Entretanto, a taxa de 26% foi um fator preocupante. Outro fator que foi de impacto, foi a falta de informações sobre a empresa que teve 3 anos de funcionamento, trazendo uma dificuldade para a caracterização da empresa.

Figura 7. Dashboard com dados que indicam clientes fiéis.

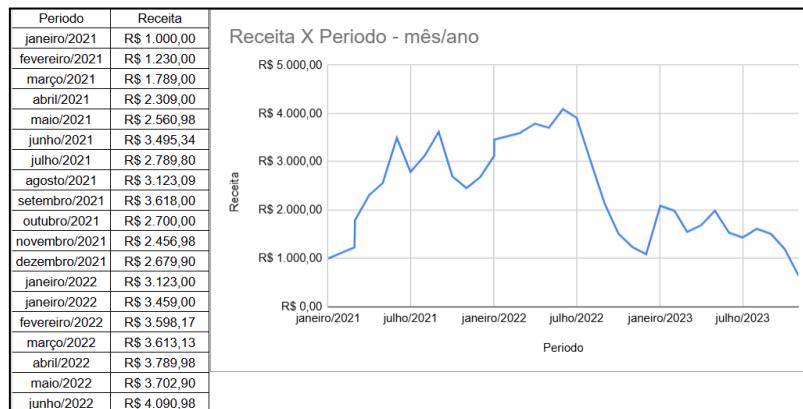


Fonte: Fornecido pela empresa Kando Store.

- Caixa atual:

A empresa iniciou em 2021 com saldo positivo, sendo possível investir em compras de novos produtos durante todo o ano e se mantendo lucrativa até o ano de 2022, onde teve uma queda. No início do ano de 2023, foi realizado um novo investimento, que manteve a empresa com saldo positivo até dezembro do mesmo ano, onde as atividades pararam. A empresa possui grande instabilidade no que se refere ao seu caixa.

Figura 8: Resultados da empresa nos três anos.



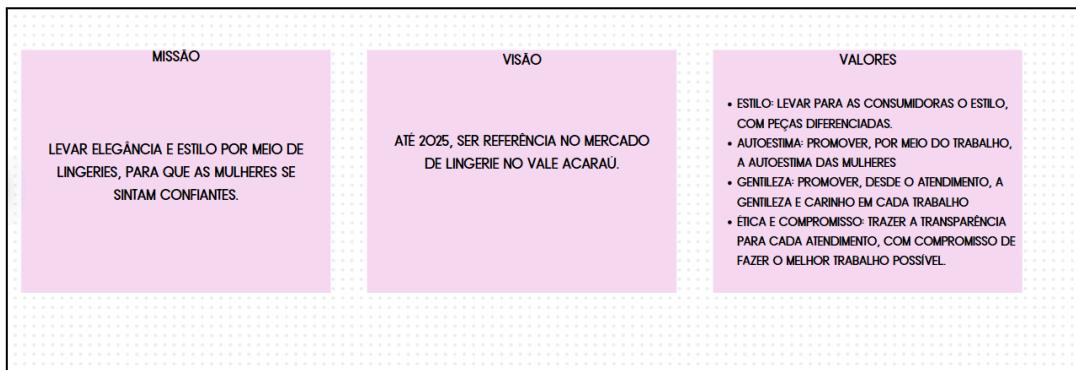
Fonte: Fornecido pela empresa Kando Store

Na busca pela causa, foi encontrado o problema que muitos empreendedores possuem: utilizar o caixa pessoal como caixa da empresa e vice-versa, além da instabilidade no investimento do tempo e dedicação à loja, dividindo o tempo para outras atividades.

- Filosofia da empresa

Outro ponto não desenvolvido, era a filosofia da empresa, que estava ligada diretamente aos objetivos e documentada através do *canva*, em um único arquivo. A filosofia era pautada no que a proprietária tinha ideia, levando em consideração o contexto da época, que não haviam dados históricos, nem mesmo uma pesquisa aprofundada do mercado e do perfil consumidor. Segundo Porter (1996) a filosofia de uma empresa deve estar alinhada a vantagem competitiva e a estratégia da empresa, isso se consegue quando é realizado um diagnóstico da empresa. A missão, visão e valores irão guiar todos os objetivos que se deseja alcançar.

Figura 9: Filosofia registrada da empresa através do Canva.



Fonte: Fornecido pela empresa Kando Store.

A partir dessa filosofia, não foi construído nenhum planejamento sólido, havia o foco apenas em planejar o marketing, ainda que não tivessem ações concretas documentadas, os objetivos eram difusos e as metas imprecisas, baseadas apenas no que se desejava. Não foi traçado algo escalável, nem ações para se atingir.

Figura 10: Planejamento de uma das áreas da empresa realizado através do Canva.



Fonte: Fornecido pela empresa Kando Store.

As conclusões da análise foram que, com a documentação da loja havia uma defasagem na filosofia, sendo improvisado e sem direcionamento claro. Portanto, esses dados foram descartados para se elaborar uma nova filosofia ou qualquer análise. Para a construção

do projeto, foram essenciais para elaboração da SWOT, pois foi possível identificar diversas fraquezas nas discussões e dados analisados.

3.3.2 Pesquisas de mercado para elaboração da SWOT e filosofia da empresa.

De acordo com Gomes (2005, p. 73), a pesquisa de mercado gera vantagens relevantes para a organização que utiliza delas. Elas são realizadas principalmente com intuito de entender o consumidor e gerar resultados pautados em dados diretos. Foi percebido na análise anterior, que a loja se baseava bastante em hipóteses, o que traz instabilidade na tomada de decisões. Portanto, o ponto de partida para realização do trabalho foi a realização de três pesquisas.

- Pesquisa 1: Intitulada “pesquisa de mercado” feita com o número exato de 25 meninas clientes ou não clientes, o intuito era entender quem era o público consumidor, o que elas preferem quando compram e quais expectativas com uma marca. Essa pesquisa trouxe à luz a construção da matriz SWOT, filosofia da empresa e definição do modelo de negócios.
- Pesquisa 2: Intitulada “Análise da empresa” foi realizada com 35 pessoas que já compraram da Kando pelo menos uma vez. Essa pesquisa tinha por objetivo, compreender diretamente as forças e fraquezas a partir dos pontos mais citados na pesquisa 1. Ou seja, irá também complementar a SWOT.
- Pesquisa 3: “NPS - Net promoter Score” essa terceira e última pesquisa, foi mais objetiva, tinha por ideia, entender qual nota os clientes davam para Kando com a pergunta “De 0 a 10 o quanto você recomendaria a loja para uma amiga?” esse método surgiu em 2003 com a publicação do artigo *The One Number You Need to Grow* na revista *Harvard Business Review*. Onde 0-6 são clientes detratores, 7-8 satisfeitos, 9-10 promotores, ou seja, clientes leais que indicam a marca. Tem o objetivo mais geral para o trabalho, e também entrará como um dos objetivos de melhoria.

Todas as pesquisas acima foram levadas para discussão, e em seguida, utilizadas para elaboração dos resultados que iriam ser entregues. Na discussão foi elaborado um *brainstorming*. Essa técnica foi sugerida por Alex Faickney Osborn (1888-1966) Algumas regras e princípios do brainstorming propostos por Osborn são: Priorizar a quantidade de ideias, evitar críticas, incentivar ideias inusitadas, combinar ideias sugeridas, agrupar ideias

similares. O *brainstorming*, nessa discussão, foi aplicado para: levantamento de pontos avaliados na SWOT e elaboração da filosofia da empresa. Para analisar o ambiente externo da melhor forma possível, foi mesclado com a análise PESTEL (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal) é uma ferramenta estratégica que avalia fatores externos que impactam uma organização. O primeiro a utilizar foi Francis J. Aguilar com o modelo ETPS (Econômico, Tecnológico, Político e Social), mas foi amplamente modificada ao longo do tempo até chegar no que conhecemos hoje. Devido ao fato do ambiente externo ser algo que pode ficar solto na análise, o método permitiu que tivesse um norte, com chance de citar oportunidades e ameaças mais direcionadas.

Usando a ferramenta Canva, foi colocado inicialmente o que os clientes entendiam por boa marca no mercado de lingerie, a partir da pergunta aberta feita, foi possível concluir diversas missões e valores que seriam levados em consideração. Foi usado um documento referência pela Sebrae que guia a escolha para missão visão e valores a partir de perguntas. Todos estes *insights* foram explorados nos resultados, a fim de seguir o que foi discutido em reunião com a empresa e entregar o projeto de acordo com o esperado.

Figura 11: Brainstorming da empresa a partir de observações de clientes

O QUE OS CLIENTES ESPERAM:

É que você perguntaria: das empresas que você conhece (pequenas ou grandes), quais as que mais se encaixam no que você descreve?

pequena empresa, independentemente de qual é o seu setor:

Qualquer pessoa compra algo que é de qualidade, importa mesmo quem é que faz. Fazemos de peças diferentes, sempre procurando o que é melhor, tentando sempre melhorar. Fazemos de peças que são feitas de peças de outros, mas sempre procurando o que é melhor.

Além

Qualidade e confiabilidade

Qualidade e serviços adicionais

Qualidade e serviço de expedição de compra

expedição de compra/distribuição, dentro de uma qualidade

Serviço de qualidade, e envio de peças dentro de um prazo

Qualidade e serviços de entrega

aplicação de compras e vendas, e facilidade de compra

Grau de qualidade, dentro de um preço de compra

Produtos de compra, sempre é bom que o produto seja de qualidade e tenha uma entrega rápida

Repaginadas com pacotes para que seja mais fácil

Atendimento de qualidade

Atendimento, menor preço possível

Que seja atendimento que é digno seu produto e que seja

atendimento personalizado

1. DEFINA QUAL É O PRINCIPAL BENEFÍCIO QUE SUA EMPRESA LEVA A SUO PÚBLICO-ALVO.

2. DEFINA QUAL A PRINCIPAL VANTAGEM (DIFERENÇA) COMPETITIVA QUE DISTINGUE SUA EMPRESA DA CONCORRÊNCIA.

3. DEFINA SE HÁ ALGUM INTERESSE ESPECIAL QUE DEVERIA ESTAR NA MISSÃO DA EMPRESA, OU SE O INTERESSE SERIA UMA CONSEQUÊNCIA DO SUCESSO DO NEGÓCIO.

1. peças com
qualidade
boa

1. Atendimento
especial

1. Peças
diferentes do
mercado local

1. Entrega
gratuita/barata
na região

2. Preços mais
baixos que as lojas
concorrentes.

2. Peças diferentes
do mercado local

2. Facilidade em
também atender
presencial na
cidade.

3. Interesse em
falar sobre a marca
querer que a
cliente se sinta
com autoestima

3. Interesse em
fortalecer as
relações com
clientes

1. DEFINA UM HORIZONTE DE PLANEJAMENTO DE 3 OU 5 ANOS. COMO GOSTARIA QUE SUA EMPRESA ESTIVESSE AO FIM DESSE PÉRIODO?

2. NA RESPOSTA ACIMA, SERIA POSSÍVEL DESEMPENHAR ALGUM TIPO DE INDICADOR DE AVAIAÇÃO E METAS NUMÉRICAS QUE PODERIAM SER ATINGIDAS NESTE PÉRIODO DE TEMPO?

3. FAZERDEU UMA DECLARAÇÃO EM QUE CONSEGUIU OLTRO(S) QUE A EMPRESA IRÁ ATINGIR DURANTE O PÉRIODO. DEPOIS, DEVE, COM OS INTERESSADOS NO NEGÓCIO SE ELA PODERIA SER A VÍSÃO DE FUTURO DA EMPRESA.

1. atendendo
em pontos
físicos

1. fazendo
entrega em
todo Brasil

1. Faturando 3
dígitos

1. com funcionários
para dividir a
demanda

2. Valor acumulado

2. número de lojas

2. número de locais
que realiza-se
entregas

2. Atender em todo Brasil e ser
reconhecida nacionalmente, com
pontos de atendimento físico.

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

3.3.3 Definição do modelo de objetivos

A parte principal para os resultados serem obtidos foi a empresa decidir quais caminhos iria seguir. Para essa definição, foi essencial que a filosofia da empresa estivesse elaborada e validada, assim, os objetivos foram descritos considerando o tempo de 3 anos, em uma matriz BSC (*balanced scorecard*) e em seguida foi destrinchada em resultados-chave em ciclos menores de 1 ano. Drucker (1954), defende a ideia que os objetivos sejam claros e mensuráveis, e que é necessário ter objetivos operacionais (em nosso caso, objetivos menores) para alcançar aqueles de longo prazo. Drucker ainda defende que as empresas devem ser guiadas para o mercado, não para produção, com isso, é possível concluir a importância de estar aberto a mudanças e fluidez do mercado.

A primeira matriz montada foi a BSC, foi construída por Robert Kaplan e David Norton em 1992, o seu uso se dá para medir o sucesso da organização a longo prazo, considerando não apenas a área financeira, mas correlacionando a sustentabilidade das demais áreas, assim, definindo objetivos para elas. Foi considerando o período de três anos, tendo em vista a visão da empresa. A BSC foi dividida nas perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para definir os objetivos foram realizadas novas reuniões e pensando em: visão da empresa e qual faturamento ideal para 3 anos em uma loja que precisa manter a saúde financeira e crescer, a partir do entendimento do faturamento ideal e da visão, os demais objetivos foram traçados.

Após isso, foram elaborados OKRs de acordo com os objetivos principais, por ano, além de destrinchar em resultados-chave que farão ser possível chegar em 2027 com os objetivos alcançados. Andy Grove, criador da metodologia, tinha por objetivo direcionar os esforços individuais e coletivos, para isso os objetivos devem ser simples e poderosos, direcionando os líderes e colaboradores no geral.

3.3.4 Resultados finais da estruturação

A última etapa foi a consolidação dos resultados obtidos através de pesquisas com clientes ou pessoas dentro do ICP, levantamento de brainstorming com a empresa e pesquisas bibliográficas por órgãos públicos e instituições renomadas para o e-commerce e empreendedores.

Cada etapa realizada havia uma validação com a empresa, a fim de garantir que estava sendo feito conforme o esperado. E, além disso, foi documentado através de planilhas no excel e um relatório contendo valores e sugestões de investimentos necessários com base em projeções. Os resultados desse trabalho foram divididos em entregas realizadas para a empresa.

Primeira entrega: Foi a análise SWOT, que de início teve uma análise interna e externa por meio de pesquisas, histórico da empresa e por meio de validações com a empresa para chegar ao final da construção.

Segunda entrega: Trata-se da filosofia da empresa, que foi construída com base também em pesquisas com antigos clientes e seus desejos, com base na pesquisa com pessoas dentro do ICP e com o que a empresa desejava, além de haver uma validação dessa pesquisa com base no que o SEBRAE ofertou.

Terceira entrega: Juntos, foram entregues dois resultados: a construção da BSC, que são os objetivos para os próximos três anos e os objetivos em OKRs para três ciclos.

Figura 12: Validação utilizada para os colaboradores ou empresa.

TESTE DE VALIDAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES			
1. A Missão está genérica demais?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não, está bem definida!
2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não. Só para minha empresa!
3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Isso está bem claro!
4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Fácil entendimento.
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Está bem claro!
8. A Visão é mensurável?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Tem indicadores e metas.
9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.
10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É desafiadora.
11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não. Só itens importantes!
12. A lista de Valores é inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.
13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Em todos os cargos.
14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.
15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.

Fonte: SEBRAE. *Missão, visão e valores: orientações para pequenos negócios*.

Quarta entrega: Plano de ação com base na 5W2H (no trabalho, adaptada para 5W1H) com objetivo de oferecer a empresa além da estratégia, também um caminho com ações rumo ao resultado, a matriz sendo adaptada para 5H1H.

Quinta entrega: Referente ao modelo de negócios, para demonstrar a empresa com quais recursos ela pode lutar, para chegar ao resultado que se espera, montado a partir do planejamento.

Grande parte dos dados referentes aos valores foram alterados ou ocultos, tendo em vista que é confidencial. Ainda assim, o planejamento presente no trabalho está completo o suficiente para fazer ser entendido.

4 RESULTADOS FINAIS E DISCUSSÕES

A construção do ambiente interno e externo será crucial para guiar a construção da filosofia da empresa, assim como será crucial para criar cenários: positivo, negativo e realista quando se construir planejamentos e metas. Essa análise foi feita com base nos pontos mais citados na pesquisa de mercado 1: “análise dos motivos de compra e visão de marca dos clientes” e pontos que são do histórico da loja.

4.1 Análise SWOT para construção da filosofia da empresa

4.1.1 Ambiente externo e interno

O ambiente externo das empresas depende de fatores de mercado que independem dos proprietários. Esses fatores podem ser econômicos, sociais, políticos, tecnológicos, legais e ambientais, sendo essenciais para gerar insights e definir estratégias empresariais.

Dentro da análise SWOT, utilizou-se a análise PESTEL. No aspecto Político (P), considerou-se a influência governamental, incluindo leis e impostos, analisando desafios logísticos. No aspecto Econômico (E), foram avaliadas taxas de juros, inflação e impostos. No aspecto Social (S), observou-se o comportamento do consumidor e tendências demográficas.

No fator Tecnológico (T), destacaram-se inovações e ferramentas tecnológicas para marketing. O fator Ecológico (E), que trata de sustentabilidade e consumo de recursos, não foi aplicado. O fator Legal (L), envolvendo leis trabalhistas e de propriedade intelectual, também não foi considerado relevante.

Visando a empresa em questão, foi realizada a seguinte análise do ambiente externo com base no histórico da empresa:

Tabela 1: Análise do ambiente externo finalizada.

Fator	Impacto direto	Nota
Concorrência do mercado	Externo	1
Ferramentas para o trabalho de marketing	Externo	5
Fornecedores bons	Externo	5
Grande público-alvo	Externo	4
Fatores econômicos	Externo	3
Desafios logísticos para recebimento	Externo	4
Comportamento do mercado consumidor	Externo	2
Comportamento do mercado consumidor para poder de compra	Externo	2

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Os fatores externos receberam notas de 0 a 5, para classificá-los como oportunidades ou ameaças, segundo a análise swot, de Albert S. Humphrey, assim explicados para entender os motivos das notas.

- **Concorrência do mercado:** Com o surgimento de lojas onlines dos mais diversos segmentos, há concorrentes diretos e indiretos, dos quais os clientes irão decidir, portanto a classificação com 1, sugere uma dificuldade para apresentar os diferenciais de mercado.
- **Ferramentas para o trabalho de marketing:** Esse fator que recebeu o número 5, é bem positivo para as lojas, visto que é possível atingir o público da melhor forma possível pelas redes sociais: *instagram, tiktok, facebook*, dentre outras, de forma que atinge públicos diferentes, com conteúdos diferentes.
- **Fornecedores bons:** A internet facilitou a realização de compras online e a busca por diversos fornecedores, com uma pesquisa realizada é possível encontrar produtos

considerando fatores: qualidade x preço. A nota foi atribuída considerando que o mercado de lingerie é vasto

- **Grande público-alvo:** Por se tratar de uma loja online, embora seja localizada no interior do Ceará, é possível também agregar o público de cidades vizinhas como clientes;
- **Fatores econômicos:** Esse fator tem uma nota regular, visto que ocorrem oscilações.
- **Desafios logísticos para recebimento:** Esse fator recebe uma nota baixa, considerando a localização da loja, o principal fornecedor sendo do Rio de Janeiro, os fretes são mais caros e o tempo de chegada também é maior.
- **Comportamento do mercado consumidor:** Esse comportamento é um ponto geral, considerando o que o público gosta de consumir, os fatores que mais levam em consideração (se é qualidade, cores, desenhos)
- **Comportamento do mercado consumidor para poder de compra:** Considerando o histórico da loja com o público recebido, o consumidor local prefere realizar os pagamentos de forma parcelada, fiado ou outras formas menos convencionais e favoráveis para a saúde financeira da loja.

Com relação ao **ambiente interno**, para escolher os fatores de tal a serem avaliados foi selecionado primeiro aqueles que tinham ligação com o administrativo da empresa: saúde financeira, rotina de trabalho, estratégias de marketing e ferramentas de gerenciamento. Em seguida, foram apontados os pontos principais de reclamações ou elogios de clientes a partir de feedbacks pós-compra na época de funcionamento: estoque, valores, qualidade das peças e diferenciação no mercado. O último ponto, que diz respeito à fidelização, trata-se da observação pela pesquisa de NPS, que traz uma nota negativa, portanto, fez-se necessário avaliar.

Tabela 2: Análise do ambiente interno finalizada

Fator	Impacto direto	Nota
Saúde financeira da loja	Interno	1
Fidelização dos clientes	Interno	4
Rotina de trabalho	Interno	0
Logística de entrega	Interno	5
Estratégias de marketing	Interno	2
Preços	Interno	4
Qualidade das peças e diferenciação do mercado	Interno	4
Estoque	Interno	2

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Assim como o ambiente externo, esses fatores também receberam notas de 0 a 5 para sinalizar o que seria forças e fraquezas, a fim de escapar do viés, foi percebido que 5 dos oito fatores eram possíveis de serem avaliados pelos clientes através da *pesquisa 2*.

- **Saúde financeira da loja:** Devido aos períodos parados e as formas de recebimento, a saúde financeira da loja ficou prejudicada, portanto, considerado um fator de fraqueza. Essa nota foi escolhida de acordo com o caixa atual e a projeção feita de quanto deveria estar
- **Fidelização dos clientes:** No período de funcionamento, a fidelização dos clientes era excelente, ainda assim, há pontos de melhoria, como criar um sistema para isso, de modo que não fique dependendo apenas da vontade dos clientes retornarem. A nota foi atribuída de acordo com a pesquisa aplicada que resultou nos seguintes dados e com a nota 4 prevalecendo:

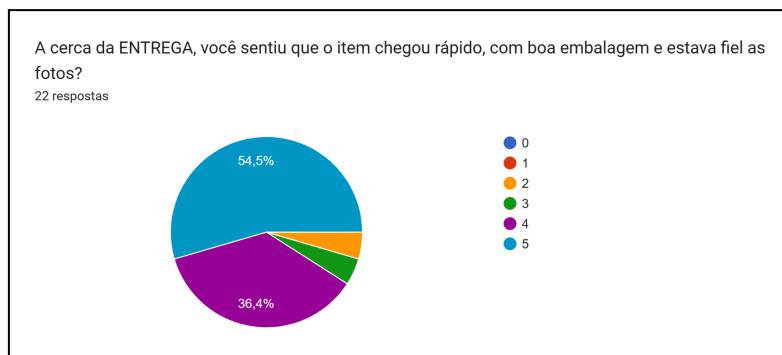
Gráfico 1: Resultado da primeira pergunta: ambiente interno.



Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

- **Rotina de trabalho:** Devido a ser uma loja com uma única pessoa, a rotina de trabalho da loja acaba dependendo dos períodos entre as demais atividades, de forma que prejudica as ações e deve-se pensar nessas ações no ato do planejamento. Para atribuir a nota, foi pensado em como estava a rotina de trabalho atual em horas e ações.
- **Logística de entrega:** Com o público atingido sendo de Marco e região, a logística é algo importante, que a loja consegue realizar a entrega em até 4 cidades, no momento, sem custos dependendo do caixa da loja. Com a previsão de que, enquanto a demanda continuar similar a atual, a entrega ainda será positiva. Para comprovar a análise interna, foi aplicado ainda no formulário, uma pergunta sobre a entrega, obtendo nota 5.

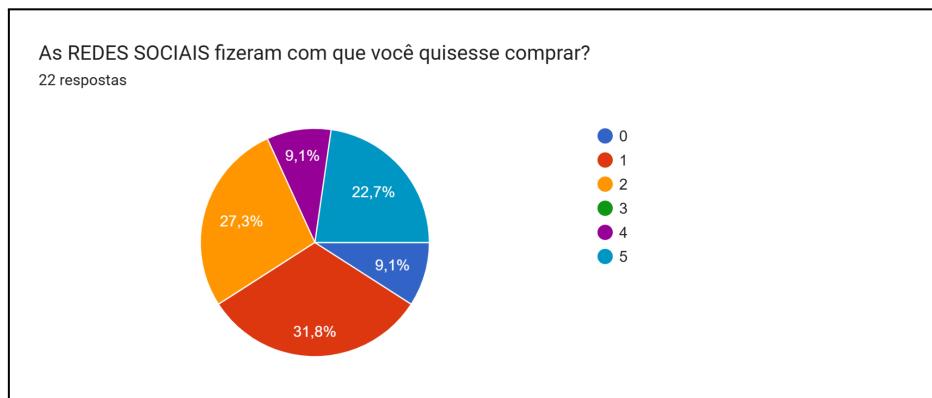
Gráfico 2: Resultado da segunda pergunta: ambiente interno.



Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

- **Estratégias de marketing:** Com a rotina de trabalho sendo um ponto negativo, o marketing acaba sendo o primeiro a ser afetado, visto que há necessidade de planejamento e execução por uma pessoa. Ainda assim, na pesquisa foi realizada uma análise por parte da visão dos clientes para as redes sociais da loja. Obtendo nota 1.

Gráfico 3: Resultado da terceira pergunta: ambiente interno.



Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

- **Preços:** A busca dos fornecedores possibilitou um ótimo custo benefício para facilitar a entrega de um preço competitivo para clientes. Na pesquisa também foi questionado acerca da visão dos clientes para custo-benefício
- **Qualidade das peças e diferenciação do mercado:** Assim como o fator preço, é possível entregar uma qualidade excelente para as clientes, com o recebimento de feedbacks positivos quanto a peças diferentes e qualidade boa. Para medir a qualidade, foi perguntado aos clientes na pesquisa sobre, obtendo nota 5, essa pergunta foi incluída depois das demais, portanto possui um número menor de respostas.

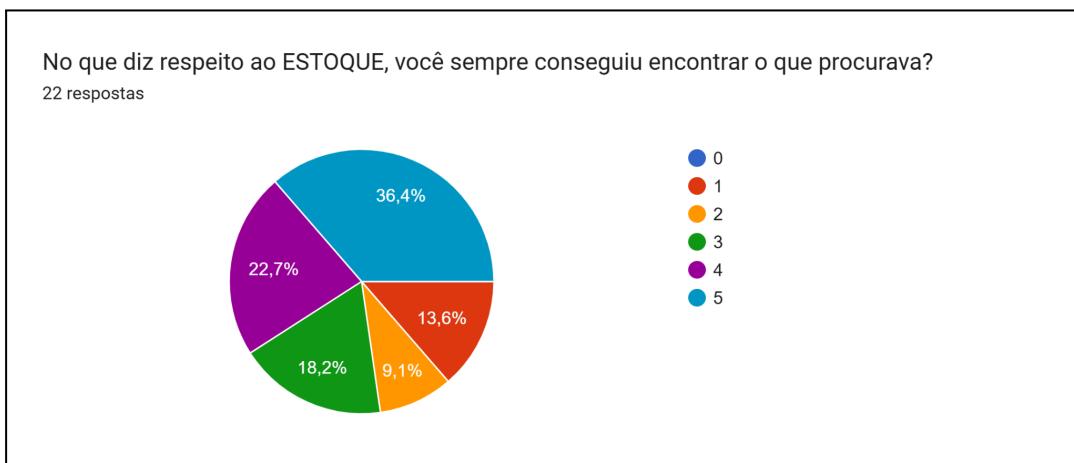
Gráfico 4: Resultado da quarta pergunta: ambiente interno.



Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

- **Estoque:** O local para armazenamento do estoque não é grande, além do acompanhamento do estoque ocorrer de forma remota, também sendo um ponto prejudicial. Para entender a visão dos clientes na facilidade de encontrar o que procuram no estoque, foi feito na pesquisa 2 ainda, a última pergunta sobre essa questão, como resposta a nota foi 5.

Gráfico 5: Resultado da quinta pergunta: ambiente interno.



Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

4.1.2 Conclusão da matriz SWOT

Para a construção de uma análise SWOT, as forças e fraquezas estão ligadas ao ambiente interno, ou seja, aquilo que diz respeito às ações da empresa. Já as oportunidades e

ameaças são conectadas ao ambiente externo. Para a elaboração da matriz abaixo, os pontos de 0 a 3 foram tidos como notas para fraquezas e ameaças, os fatores de 4 e 5 estão ligados a forças e oportunidades. Quando distribuídos foram mapeados da seguinte forma:

Tabela 3: Resultado da matriz SWOT..

STRENGHTS (FORÇAS)	WEAKNESSES (FRAQUEZAS)
Logística de entrega Preços Qualidade das peças e diferenciação do mercado	Entrega dos produtos Saúde financeira da loja Fidelização dos clientes Rotina de trabalho Estratégias de marketing Estoque Ferramentas de gerenciamento
OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)	THREATS (AMEAÇA)
Ferramentas para o trabalho de marketing Fornecedores bons Grande público-alvo	Comportamento do mercado consumidor Comportamento do mercado consumidor para poder de compra Concorrência do mercado

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

4.1.3 Filosofia da empresa

A filosofia de uma empresa representa seus valores, propósito e visão, orientando todas as suas decisões e estratégias. No caso da empresa em questão, percebeu-se a necessidade de reformular essa filosofia para alinhá-la ao seu contexto atual e às exigências do mercado.

Nesse processo, a construção da matriz SWOT foi essencial, pois permitiu uma análise aprofundada dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças externas. Com essa base, foi possível entender quais elementos deveriam ser reforçados na filosofia organizacional e quais ajustes eram necessários para torná-la mais coerente e estratégica.

Dessa forma, a nova filosofia não apenas reflete os princípios e objetivos da empresa, mas também se alinha às realidades identificadas na matriz SWOT. Esse alinhamento garante que as diretrizes empresariais estejam fundamentadas em um

diagnóstico realista, fortalecendo a identidade da empresa e aumentando suas chances de sucesso no mercado.

- Missão:

Ao falar da missão, estamos falando de propósito, o porquê da empresa existir. Toda missão deve responder a perguntas básicas, que dizem respeito a essa forma de guiar-se. No brainstorming elaborado, foi possível perceber a presença forte da marca em querer colaborar com a autoestima das clientes e reforço pela marca Kando.

“Trazer para as clientes o poder de se sentirem únicas, elevando autoestima e autoconfiança e levando-as a viver a satisfação e entusiasmo com a marca”

Além disso, a missão vem a reforçar o significado do próprio nome da marca, ideia sugerida pela empresa.

- Visão:

Para a construção da visão da empresa, no primeiro momento, foi pensado no fator presença no mercado e em um prazo mais curto que o comum, de modo que, ao elaborar os OKRs, os ciclos de metas também serão curtos e objetivos.

Partindo das oportunidades, por se tratar de uma loja online, buscou-se reforçar os fatores: grande público alvo e fornecedores bons, desse modo, a ideia de ter um reconhecimento nacional, torna-se o caminho mais proveitoso visando o crescimento em termos de marca e vendas.

“Até 2027, ter dois pontos de atendimentos físicos e ser reconhecida nacionalmente realizando entregas em todo Brasil.”

- Valores:

Ao imaginar o crescimento de uma empresa, deve ser levado em consideração todos os *stakeholders* envolvidos, desde colaboradores a clientes, para elaborar os valores, foi mapeado:

Colaboradores: Quando houver contratação, precisemos que os colaboradores tenham comportamentos de acordo com esses valores e sintam-se acolhidos pelos mesmos valores

Clientes: Com o crescimento da marca, é necessário que os clientes tenham a experiência desses valores

Investidores: Quando houver investidores, eles precisam identificar-se com esses valores, para que assim, sintam-se confiantes onde vão investir

Comunidade local: A ideia para a Kando, é que inicie por ser uma loja de lingerie, mas todo empreendimento deve ter por meta, tornar-se algo maior, com as redes sociais, a comunidade local tem total influência sobre as marcas e lojas, portanto, é importante que a comunidade local sinta-se bem com os valores da loja.

Ainda outros fatores levados em consideração para os valores foram reforços para as melhorias nas fraquezas, escolhendo a rotina de trabalho, já que é o fator que irá influenciar os demais que estão ligados às fraquezas.

- Protagonismo: Tanto para colaboradores quanto clientes, é necessário que as pessoas tenham o protagonismo de fazer e ser, para isso, a liberdade existe com a responsabilidade para agir.
- Excelência como cultura: A marca visa ser e fazer, portanto, é necessário viver os valores e a visão que a empresa prega, além de se identificar, pois para seguir uma ideia, é necessário entender seu propósito.
- Experiência memorável: Permitir que todos tenham a experiência memorável de fazer parte da Kando, desde a qualidade dos produtos até a experiência de compra e recebimento dos itens, até mesmo de fazer parte da empresa.
- Conexão autêntica: Sempre ouvir e entender o que as pessoas esperam da empresa, oferecendo uma conexão com a cara da empresa e gosto dos clientes e colaboradores.
- Beleza e inovação que transformam: Os produtos devem fazer gosto ao cliente para usar, e nos dê a certeza de trabalhar com algo de qualidade ímpar
- Integridade em cada detalhe: Levar para os clientes e colaboradores a sensação de estar em um ambiente seguro e ético, que respeite a todos.
- Diversidade que encanta: Respeito e acolhimento às diferenças, fazendo com que todos possam ser Kando.

4.1.4 Validação da missão, visão e valores

Para validação da construção da missão, visão e valores, eles foram repassados por 15 perguntas sugeridas pelo Sebrae para definição de uma filosofia. Essa pesquisa foi

aplicada com a empresa, após ser feito o *brainstorming*, pesquisas com clientes e construção. Passando por apenas duas alterações.

Antes de chegar ao resultado citado, a missão sugerida foi “Ajudar mulheres em todo Brasil com relação a autoestima, levando peças bonitas e confortáveis”, já a visão sugerida foi: “Alavancar as vendas, atingindo um público maior em todo Brasil, com atendimento em dois pontos físicos.” Os valores foram: “Compromisso, ética, inovação, inspiração, autoestima, credibilidade”

Aplicação 1, da pesquisa realizada e sugerida pela SEBRAE:

1. A Missão está genérica demais? **Resposta: sim**
2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente? **Resposta: não, só para o meu negócio.**
3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa? **Resposta: não**
4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora? **Resposta: sim**
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora? **Resposta: sim**
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes? **Resposta: sim**
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão? **Resposta: Não**
8. A Visão é mensurável? **Resposta: Não sei**
9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora? **Resposta: Sim**
10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora? **Resposta: Sim**
11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários? **Resposta: Sim**
12. A lista de Valores é inspiradora? **Resposta: Sim**
13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa? **Resposta: Sim**
14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo? **Resposta: Não**
15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores? **Resposta: Não**

A aplicação 1 exigiu que missão, visão e valores fossem feitos novamente, chegando no resultado final com a aprovação da lista, na aplicação 2.

4.2 Construção da BSC

A construção de um planejamento deve partir da análise, não apenas a partir do desejo de metas, sem um parâmetro que mostre sua situação no mercado. O pai da gestão estratégica, já falava da importância. Embora tenha-se esse período longo como referência

para a BSC, é válido ressaltar que hoje as empresas buscam ciclos mais curtos de planejamento, seja para buscar agilidade no cumprimento de metas, seja por considerar o mercado mais volátil ou por dispersão quando se tem um ciclo mais longo.

Considera-se um ciclo mais curto como mais válido, considerando autores da bibliografia, de modo que permita maior flexibilidade, ainda assim, neste planejamento, será considerado um ciclo maior (na matriz BSC) de modo a promover primeiramente a solidez do planejamento, que em seguida será possível construir ciclos mais curtos, para garantir a flexibilidade.

A Matriz BSC é construída a partir de perspectivas:

- Financeira: O que é necessário para chegar no sucesso financeiro, ou seja, metas e desenvolvimento de ações para atingir o sucesso.
- Clientes: Essa perspectiva se trata do sucesso entre os clientes, por exemplo, como a empresa quer ser vista
- Processos internos: Quais são as ações que devem ser tomadas que estão relacionadas com os processos do local
- Aprendizado e crescimento: Ações internas que estão relacionadas ao crescimento da empresa, como a documentação de processos que deram certo, por exemplo.

Para cada uma das perspectivas, foram criados dois objetivos chaves, os próprios autores da BSC, Norton e Kaplan, já reforçam que é importante estabelecer um número limitado de objetivos para que as empresas consigam traduzir sua estratégia em ação. A Balanced Scorecard propõe que as empresas devem focar nas perspectivas mais críticas para garantir que seus esforços estejam alinhados com a visão e missão organizacional, o que implica em selecionar poucas metas, garantindo o atingimento com eficiência das existentes.

Assim, chegou-se ao seguinte resultado:

Tabela 4: Mapa estratégico em BSC.

MAPA ESTRATÉGICO

FINANCEIRA	Objetivo:	Aumentar a receita da empresa.	Ter um retorno sobre o investimento positivo
	Prazo final do ciclo:	Até dezembro de 2027	Até dezembro de 2027
	Meta:	Aumentar a receita em R\$ 50.000	Aumentar o ROI em 20%
CLIENTES	Objetivo:	Aumentar a satisfação do cliente	Expandir a presença nas redes sociais
	Prazo final do ciclo:	Até dezembro de 2025	Até julho de 2027
	Meta:	Aumentar NPS 9.5	20.000 seguidores
PROCESSOS INTERNOS	Objetivo:	Maximizar a produtividade da empresa.	
	Prazo final do ciclo:	Até dezembro de 2025	
	Meta:	Ter 100% dos processos desenhados	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Objetivo:	Expandir marca com atendimentos em ponto físico	
	Prazo final do ciclo:	Até dezembro de 2027	
	Meta:	Aumentar para duas lojas físicas	

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

4.3 Construção dos OKRs

Para períodos estratégicos curtos, é essencial que haja escalabilidade e resultados rápidos. Na Intel, onde Andy Grove aplicou a metodologia, o sucesso ocorreu justamente devido a esses pontos. Para a criação dos OKRs da loja, os objetivos da matriz BSC foram o ponto de partida, com foco no longo prazo (3 anos). Os OKRs, por sua vez, têm um foco anual, com cada um sendo um degrau para alcançar os objetivos da BSC.

John Doerr, outro grande precursor dos OKRs, destaca a importância do esforço e disciplina na implementação da metodologia, além da necessidade de acompanhamento. Muitas empresas falham no planejamento estratégico por não monitorarem os resultados, por isso, foi criada uma matriz de acompanhamento diário para atualizar os OKRs.

Embora os empresários possam criar matrizes e planejamentos, o sucesso está em um planejamento por etapas. No caso em questão, os objetivos principais estão definidos para um período de três anos, e os OKRs trarão objetivos anuais para alcançar a visão da empresa. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) argumentam que um planejamento eficaz deve ser estruturado em fases para garantir sucesso. Eles afirmam que planos rígidos e genéricos tendem ao fracasso, enquanto abordagens divididas em etapas permitem ajustes conforme a execução.

Para a construção dos OKRs, levou-se em conta a distribuição das áreas da empresa e a matriz BSC do triênio, com objetivos chave distribuídos para cada ciclo de três anos.

Tabela 5: OKRs para o ciclo 1.

OKRS - CICLO 1				
O (objetivo)	KR	Indicador	Responsável	Prazo inicial - prazo final
Aumentar a receita em R\$ 81.000 ou mais.	Criar 3 campanhas promocionais em datas sazonais	Receita por promoções	Gerente de Marketing	1/01/2025-01/12/2025
	Iniciar modelo de venda sob encomenda com x% das vendas	porcentagem da venda sob	Gerente de compras	A partir de 02/04/2025

	sendo dessa modalidade	encomenda		
	Aumentar o ticket médio de R\$ 60 para R\$ 80,00	Valor médio por compra	Gerente de Vendas	01/06/2025
	Captar de 1013 a 1.350 novos clientes através das redes sociais	Número de novos clientes	Gerente de Marketing	1/01/2025-31/12/2025
Aumentar o ROI em 10%	Atingir um ROI de 10%	ROI	Direção geral	31/12/2025
	Reducir custos	Custos fixos mensais	Direção geral	30/06/2025
	Negociar com investidores	Porcentagem da redução de compras	Gerente de compras	30/01/2025
Aumentar NPS 9.5	Ter pelo menos 70% de resposta nos formulários.	Número de respostas	Gerente de Marketing	31/12/2025
	Resolver 90% das reclamações	Número de soluções	Gerente de Marketing	31/12/2025
Atingir 5.000 seguidores nas redes sociais	Realizar 3 campanhas promocionais a cada 3 meses ganhar seguidores	Número de seguidores adquiridos por campanha	Gerente de Marketing	01/02/2025-30/11/2025
	Parcerias com 3 influenciadoras	Número de seguidores adquiridos por campanha com influenciadora	Gerente de Marketing	30/03/2025-10/12/2025
	Postar conteúdo relevante 4 vezes por semana	Frequência de postagem	Gerente de Marketing	1/01/2025-01/12/2025
Ter 100% dos processos	Projetar a estrutura da empresa para o terceiro ano	Estrutura finalizada	Direção geral	30/1/2025
	Definir como o fluxo de 3 fluxos	3 fluxos	Direção	30/1/2025

desenhado s	processos devem ser seguidos na compra, divulgação e vendas	desenvolvidos	geral	
----------------	--	---------------	-------	--

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Relatório dos objetivos:

- Aumentando a receita para até R\$ 81.000 ou mais, o valor exato da meta se encontra com o proprietário, este faturamento é o teto para continuar no MEI, e a ideia é tornar-se ME, para expandir a loja com contratações no ano seguinte e permitir que haja a possibilidade de incluir sócios. Para isso serão necessários em média 1350 clientes, caso o ticket permaneça R\$ 60,00, ou 1013 clientes caso aumente para R\$ 80,00. Com investimento mais curto, foi estipulada uma porcentagem destinada a vendas sob encomenda, na modalidade em que o cliente pagará o custo do produto na hora do pedido e o restante no ato da entrega.

- Aumentar o ROI (retorno sobre o investimento) para 10%, por se tratar de, inicialmente uma empresa que tem custos concentrados em produtos, em embalagens e logística, tem-se uma estrutura simples e imprecisa até então (devido aos dados históricos não conclusivos). Realizados os cálculos com os dados de vendas no ano de 2021.

$$\text{ROI} = (\text{ganho obtido} - \text{investimento inicial}) / \text{investimento inicial}$$

Figura 13: Média do ROI em 2021, por planilha.

maio/2023	R\$ 1.989,00	
junho/2023	R\$ 1.532,90	
julho/2023	R\$ 1.434,90	
agosto/2023	R\$ 1.613,40	
setembro/2023	R\$ 1.509,09	
outubro/2023	R\$ 1.200,20	
novembro/2023	R\$ 643,00	
ROI%	Média Roi primeiro ano (%)	
23		
3,13059034		
3,924961538		
10,91294933	3,13	
1,985787063		
-5,426524364		
11,94673453		
4,45553737		
-3,676448802		
-9,000740741		
13,00951014		

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Foi escolhido o ROI de 10%, pois dentre os maiores valores dos 12 meses

iniciais, três grandes valores se repetiram: 10,91%, 11,94% e 13%, pensando no quanto baixo está o ROI, pensou-se em trabalhar com um cenário mais pessimista para alcançar.

- Aumentar o NPS para 9,5: Pela pesquisa realizada com antigos clientes o NPS estava em 7, com 46,7% das respostas. As notas abaixo de 9 totalizam 66,7%. Considerando essa mesma proporção para o número de 1.350 clientes que se deseja no ano seriam aproximadamente 900 clientes, que se tiverem suas reclamações resolvidas, seriam 810 clientes a mais satisfeitos, que ao fornecerem suas notas, iria ser possível atingir um NPS 9,5 ou superior.

- Atingir 5.000 seguidores nas redes sociais: Esse foi a meta mais difícil para estipular, pois depende de um fator mais volátil, portanto, é uma meta que foi criada pensando na quantidade de seguidores que lojas que mais vendem na região possuem, por ser uma meta que foi tida por observações, está passível de mudanças e/ou ações mais firmes, como investimento em tráfego pago.

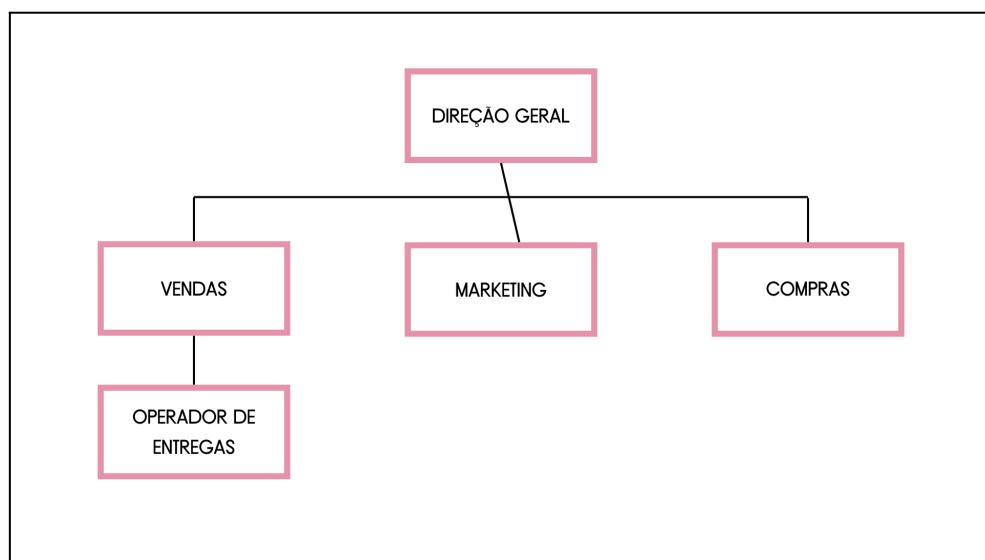
- Ter 100% dos processos desenhados: Essa meta irá utilizar sistemas como bizagi e documentação de processos, tem por objetivo não perder mais dados históricos importantes e treinamentos futuros, para ela, será necessário projetar a estrutura que se deseja da empresa ao finalizar o terceiro ciclo e definir os fluxos de trabalho no bizagi.

Organograma

Foi elaborado, ainda, um organograma, já que a empresa não possuía. É válido ressaltar que no início, a empresa se trata de um microempreendedor individual, e precisa fazer um salto para atingir o ME. Visto que a projeção de novas contratações para anos seguintes traz contratações que fazem com que a empresa precise ser ME, e precise de capital para realizar. Portanto, o organograma serviu para o entendimento das atividades.

A estrutura organizacional define responsabilidades dos colaboradores, estabelecem a hierarquia e a forma de relacionamento. Ela facilita a compreensão das funções e das relações de subordinação, permitindo que os membros da organização saibam exatamente o que se espera deles e a quem devem se reportar, assim definiu Chiavenato (2004). Desse modo, é visto a importância para o entendimento das atividades. O organograma é crucial para a organização de atividades, comunicação e hierarquização. No caso do primeiro ciclo, foi levado em consideração o fator de organização das atividades, visto que se trata de apenas uma pessoa excedendo as funções.

Figura 14: Organograma do ano de 2025.



Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Tabela 6: OKRs para o ciclo 2.

OKRS - CICLO 2				
O (objetivo)	KR	Indicador	Responsável	Prazo inicial - prazo final
Aumentar a receita para até R\$ 162.000,00	Expandir os canais de venda (marketplaces, WhatsApp e Instagram Shopping) e gerar R\$ X extras	Receita vinda de novos canais	Gerente de Marketing	01/01/2026-31/12/2026
	Criar uma linha exclusiva de produtos premium com ticket de R\$ 150	Receita gerada por linha premium	Gerente de Vendas	01/07/2026-31/12/2026
	Implementar programa de fidelidade e receita adicional com recompra	Receita gerada por clientes recorrentes	Gerente de pós venda	28/02/2026 - 31/12/2026

	Aumentar o número de clientes do ano anterior	Número de clientes	Gerente de vendas	01/12/2026-31/12/2026
Aumentar o ROI para 20%	Atingir um ROI de 15%	ROI	Direção geral	31/12/2026
	Aumentar a margem de lucro bruto em 5% com nova especificação	Margem de lucro bruto	Gerente de vendas e marketing	01/07/2026-5/07/2026
	Reducir custos com logística criando novas rotas e dias de entrega	Custo logístico	Direção geral e operadores logísticos	01/03/2026
	Criar campanhas pagas no Instagram e Facebook.	Investimento em anúncios e número de seguidores adquiridos	Gerente de Marketing	01/06/2026
Atingir 15.000 seguidores nas redes sociais	Lançar um sorteio para gerar engajamento	Número de seguidores alcançados com o sorteio	Gerente de Marketing	01/12/2026
	Realizar lives mensais com influenciadores e especialistas	Número de novos seguidores gerados por lives	Gerente de Marketing	10/12/2026
	Realizar 1 contratação para o setor de marketing a fim de cumprir as metas.	Número de funcionários contratados	Direção geral	20/01/2026
Criar primeira loja física	Implantar a primeira loja física	Número de lojas físicas abertas	Direção geral	10/01/2026-01/04/2026
	Realizar pesquisa de mercado e escolher a localização estratégica para	Número de pesquisas realizadas e localizações avaliadas	Direção geral	01/11/2025-01/01/2026

	a nova loja			
	Contratar 2 pessoas para atendimento na loja física	Número de funcionários	Direção geral	01/03/2026-30/03/2026
	Treinar equipe com processos desenhados e cursos	Número de funcionários treinados	Direção geral	01/03/2026-30/03/2026

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Relatório dos objetivos:

- Aumentar a receita para até R\$ 162.000,00: Este valor foi pensado em ser o dobro, da meta mínima do ano anterior, o valor original esperado encontra-se com o proprietário. Para isso, haverá um aumento no ticket médio, se mantém uma meta para aumentar clientes novos e criar ações (descritas nos OKRs para recompra)

- Aumentar o ROI para 20%: O grande desafio será no ano de 2025, visto que terá que aumentar em quase 7%, de 2025 para 2026 esse aumento terá que ser em 5%, mas por ser um ano de mais investimentos em marketing e outras ações, mais medidas serão tomadas para redução desejada, descritos no quadro de OKRs.

- Atingir 15.000 seguidores nas redes sociais: Com relação ao aumento de seguidores no ano de 2025 para 2026 a meta é mais ambiciosa, sendo em 10 mil, esse número será possível a partir de mais ações de marketing (que também irão estimular a venda), parcerias e *know-how* do marketing a partir do ano anterior.

- Criar primeira loja física: Para esse projeto de expansão, faz-se necessário o levantamento de custo, investimento em áreas mais rentáveis (esse investimento será feito a partir do pensamento de manter e reestruturar os objetivos conforme a demanda da empresa, aplicando energia nos locais corretos e recalculando a rota).

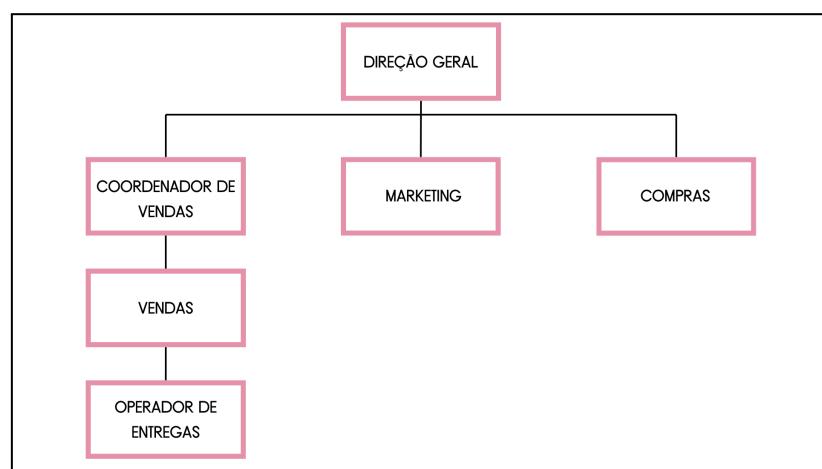
Organograma

Para os OKRs do ano de 2026, foi visto a necessidade de contratar mais 3 pessoas, o planejamento deve ser feito também pensando quando se deve contratar novas pessoas para atingir os objetivos corretos. Conforme a empresa cresce, mais se faz importante

construir o organograma para que todos fiquem cientes de seus cargos, atribuições e a quem devem comunicar, assim como dito anteriormente por Chiavenato.

No ano anterior, não era possível ter dados históricos, nem mesmo experiência suficiente, mas em 2026, isso já tem maior garantia, também se faz necessário a hierarquia para compreensão de atividades. Ernest Dale enfatiza que a construção do organograma deve ser precedida por um estudo aprofundado da estrutura organizacional, garantindo que ele represente com precisão a departamentalização e as relações hierárquicas da empresa. Assim, trazendo um quadro de funcionários mais robusto que o ano anterior, tem-se:

Figura 15: Visão para o organograma do ano de 2026.



Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Tabela 7: OKRs para o ciclo 3.

OKRS - CICLO 3				
O (objetivo)	KR	Indicador	Responsável	Prazo
Aumentar a receita para R\$ 324.000,00	Aumentar a % o número de clientes do ano anterior	Número de clientes	Gerente de Marketing	1/12/2027
	Lançar assinatura mensal de lingerie atingindo uma meta de assinantes no primeiro ano	Número de assinantes	Gerente de vendas	01/04/2027

	Contratar um funcionário que se dedique aos Recursos Humanos e departamento pessoal.	Número de funcionários contratados	Direção geral	20/01/2027
	Investir em tráfego pago com maior força para garantir retorno	Porcentagem de retorno sobre investimento	Gerente de marketing	01/02/2027 -31/12/2022 7
	Atingir um ROI de 20%	ROI	Direção geral	31/12/2027
	Reducir o custo de aquisição de clientes (CAC)	Custo de aquisição por cliente	Gerente de vendas e gerente de marketing	30/6/2027
	Automatizar os processos de vendas e gestão	Percentual de processos automatizados	Direção geral	30/06/2027
	Investir em campanhas digitais com foco em aumento de seguidores	Investimento em campanhas e crescimento de seguidores	Gerente de marketing	01/12/2027 -01/07/2022 7
	Aumentar a frequência de postagens para 5 vezes por semana	Frequência de postagens	Gerente de marketing	01/01/2027 -31/12/2022 7
	Colaborar com 10 influenciadores de maior alcance nacional	Número de influenciadores e seguidores adquiridos por parceria	Gerente de marketing	01/12/2027 -31/07/2022 7

Criar segunda loja física	Contratar uma pessoa para o marketing, tendo em vista o aumento da demanda.	Número de pessoas contratadas.	Direção de RH e DP	20/05/2027
	Promover uma pessoa do marketing para coordenação do setor.	Número de pessoas promovidas.	Direção de RH e DP	01/06/2027
	Realizar pesquisa de mercado e escolher a localização estratégica para a nova loja	Número de pesquisas realizadas e localizações avaliadas	Direção geral	01/01/2027 -30/01/2022 7
	Implantar a segunda loja física	Número de lojas físicas abertas	Direção geral	15/02/2027 -01/06/2022 7
	Contratar 2 pessoas para atendimento na loja física	Número de funcionários	Direção de RH e DP	01/05/2027 -30/05/2022 7
	Treinar equipe com processos desenhados e cursos	Número de funcionários treinados	Direção de RH e DP	01/05/2027 -30/05/2022 7

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Relatórios de objetivos:

- Aumentar a receita para R\$ 324.000,00: Esse crescimento é proporcional ao do ciclo anterior, considerando o dobro. Para estipular a receita exata (número exato no projeto da loja) foi realizados cálculos para entender o crescimento que a loja teria com a projeção, o que não entraria dentro do objetivo final deste presente trabalho, que tem como foco o estabelecimento dos objetivos.
- Atingir o ROI de 20%: Alcançar o ROI de 20% estabelecido para os três primeiros anos.

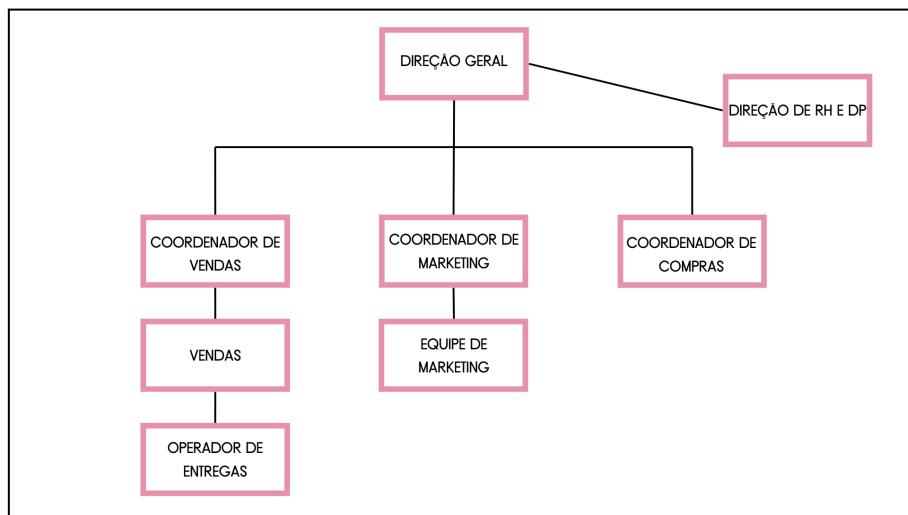
- Atingir 20.000 seguidores: Esse ciclo virá com a ideia de dobrar o número de seguidores, para isso, uma grande ação com parceiros *influencers* deve ser realizada.

- Criar segunda loja física: A partir da escolha de uma nova cidade, deve ser feito o mapeamento novamente de melhores áreas e investimentos.

Organograma.

No terceiro ano, foi necessário, novamente modificar o cronograma, incluindo mais uma contratação para um departamento horizontal ao de direção geral, facilitando a tomada de decisões promovendo o crescimento com escalabilidade.

Figura 16: Visão para o organograma do ano de 2027.



Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

4.4 Elaboração de planos de ação

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), a administração estratégica é essencial para uma organização formular e implementar com sucesso uma estratégia de criação de valor. Enquanto Maximiano (2006) propõe um processo cíclico de planejamento estratégico que envolve monitoramento, controle e ajustes. Esse processo cíclico se obtém a partir de um plano de ações. Esse plano de ações propõe os passos necessários para alcançar determinados objetivos.

Um plano de ação tem por foco, fornecer um roteiro claro e objetivo para alcançar uma meta, garantindo que todas as atividades necessárias sejam planejadas e executadas de forma consistente e eficaz. Geralmente podem ser construídos KPIs, ou seja, indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicators) que medem o sucesso de uma organização, ação ou indivíduo. São métricas que ajudam a avaliar o progresso de uma estratégia. No caso, tem-se objetivos de um prazo maior na matriz balanced scorecard, e os OKRs bem definidos em ciclos menores, e há a necessidade de definir um plano de ação, esse plano de ação contém ações de prazos menores. Mas é um ponto de atenção que nem toda métrica é um KPI. As métricas são dados gerais sobre um processo, já os KPIs são indicadores estratégicos que mostram o sucesso ou o fracasso de uma ação específica. Para que um KPI seja eficaz, ele deve ser: mensurável, ou seja, quantificável e baseado em dados, relevante, deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, alcançável, precisa ser realista dentro do contexto da organização, temporal, logo ter um período de avaliação definido.

O enfoque desse trabalho foi o plano de ações, a partir dos objetivos e até mesmo KRs desenvolvidos, faz-se necessária a elaboração desse plano de ação, a ferramenta utilizada para isso foi a 5W2H. O 5W2H é um acrônimo derivado das iniciais de sete perguntas que formam um método de análise e planejamento. Cada letra representa uma pergunta-chave em inglês que precisa ser respondida para o atingimento de um determinado objetivo. A ferramenta 5W2H tem como marca o surgimento no Japão na década de 1950, sendo amplamente utilizada no contexto da gestão da qualidade e da administração. Embora não haja um consenso absoluto sobre sua autoria, os nomes associados ao seu desenvolvimento são Taiichi Ohno e Eiji Toyoda, ambos engenheiros que desempenharam um papel fundamental no Sistema Toyota de Produção.

Ela consiste em uma metodologia clara para que determinado objetivo seja alcançado, sendo um acrônimo:

- *What* (O quê?): *Qual é a tarefa ou objetivo a ser alcançado?* - Foi utilizado para colocar qual era o KR.
- *Why* (Por quê?: *Por que a tarefa ou objetivo é importante?* - Justificativa do porquê do KR, o objetivo principal é definir como aquele KR vai contribuir o objetivo final.

- *Who* (Quem?): *Quem será responsável por executar o trabalho?* - Área responsável por executar o KR, foram designados as áreas para trazer impessoalidade e visto que é um planejamento para 3 anos, ainda não se sabe quem vai assumir a área.

- *When* (Quando?): *Quando a tarefa será realizada?* - Cada KR e ação tem um dia exato, foram pensados estrategicamente, seja o fim de um trimestre, um mês ou um período de quinze dias, trazendo tarefas cíclicas.

- *Where* (Onde?): *Onde será executada a ação?* - Onde será aplicada: redes sociais (o principal ponto de aplicação), local próprio se refere ao ponto físico ou documentações em softwares internos.

- *How* (Como?): *Como deve-se realizar a tarefa?* - Detalhes dos métodos que serão feitos para concluir a ação.

- *How much* (Quanto?): *Quanto custará para executar a ação?* - Por serem dados confidenciais, o *How much* foi excluído para elaboração do trabalho escrito, sendo mantido apenas para a empresa e passível de alterações, tendo em vista que o foco é no planejamento estratégico, não foi possível dar foco aos custos e investimentos em valores exatos.

CICLO 1

Tabela 8: Matriz 5W1H para o ciclo 1.

O que	Quem	Como	Por quê?	Onde	Quando
Criar 3 campanhas promocionais em datas sazonais	Gerente de marketing	Nos meses de janeiro a março, elaborar uma campanha voltada para carnaval, considerando uma linha de biquinis, nos meses de abril e maio criar uma campanha com uma influenciadora que seja mãe com um kit escolhido por ela, e nos meses de julho a	Para garantir que mesmo em períodos sazonais hajam vendas	Instagram	1/01/2025-01/12/2025

		setembro, voltar-se para novas linhas que possam gerar impacto. Os meses não citados se tratam de picos de vendas			
Iniciar modelo de venda sob encomenda com 40% das vendas sendo dessa modalidade	Gerente de compras	Analisar os melhores fornecedores em termos de prazos, abrir pesquisa para clientes, iniciar publicações por instagram para encomendas, fazer um canal por meio de um grupo no whatsapp para divulgar novas encomendas, criando o modelo em que o custo do produto seja pago antecipadamente e o restante após o recebimento	Para garantir o lucro mesmo que o investimento inicial não seja grande	Instagram e whatsapp	A partir de 02/04/2025
Aumentar o ticket médio de R\$ 60 para R\$ 80,00	Gerente de marketing	Agregar mais valor ao produto por meio da embalagem e melhoria na explicação de valor agregado nas redes sociais	Para garantir maior retorno e reduzir maior investimento em compra	Instagram e produto	01/06/2025
Captar 400 novos clientes através das redes sociais	Gerente de marketing	Aumentar o número de publicações que estejam alinhadas com a pesquisa de mercado, elaboração	Para aumentar a receita	Instagram	01/01/2025 - 31/12/2025

		de planejamentos mensais de marketing e análise de resultados			
Atingir um ROI de 5%	Direção geral	Com todas as ações relacionadas a diminuição de custo e com uma análise de onde pode-se tirar maior lucro	Para aumentar o lucro	Local próprio	31/12/2025
Reducir custo em 10%	Direção geral	Analizar onde estão os maiores custos fixos e reduzir, os principais estão relacionados a manter estoque parado.	Para aumentar o lucro	Local próprio	30/06/2025
Renegociar com investidores	Gerente de Compras	Procurar novos fornecedores e contatar os antigos, ter uma abordagem mais direta ao invés de ser exclusivamente via site e criar um vínculo, a fim de renegociar valores	Para reduzir custos e aumentar o lucro	Redes sociais para contato e sites	30/01/2025
Ter 400 respostas nos formulários	Gerente de marketing	Coletar via formulário do google o NPS da venda e garantir que pelo menos, 25% dos clientes respondam	Para garantir melhoria nos processos	Formulário do google	31/12/2025
Resolver 90% das reclamações	Gerente de marketing	O gerente de marketing deve coletar as informações e repassá-las para o setor responsável a fim de resolver, também	Para garantir a satisfação e o marketing boca-a-boca	WhatsApp e Instagram	31/12/2025

		acompanhar o cliente até o problema ser resolvido			
Realizar campanhas promocionais a cada 3 meses ganhar seguidores	3	Gerente de marketing	Fazer campanhas promocionais exclusivamente voltadas a ganhar seguidores, exemplo: cupons de descontos para quem marcar 5 amigos em algum post, dentre outras campanhas que são voltadas para produção de conteúdo que conecte e engaje os seguidores, muito além de apenas obtê-los	Para que a reputação da empresa seja destaque e hajam maiores oportunidades em canais de venda e conexão dos clientes com a marca	01/02/20 Instagra 25 - 30/11/20 25
Parcerias com influenciadoras	3	Gerente de marketing	Encontrar influenciadoras do nicho de moda/beleza e fazer parcerias que possam aumentar o número de seguidores do instagram e tiktok	Para aumentar o número de seguidores	30/03/20 Instagra 25 - 10/12/20 25
Postar conteúdo relevante 4 vezes por semana	4	Gerente de marketing	Criar conteúdo relevante, que sigam as pesquisas e um planejamento assertivo	Para melhoria nas vendas e engajamento nas redes sociais	01/01/20 Instagra 25 - 01/12/20 25
Projetar a estrutura da empresa para o	1	Direção geral	A partir do planejamento geral de metas para os	Para documentar	30/01/20 Canva 25

terceiro ano		anos seguintes, criar 3 estruturas de trabalho	e treinar futuros funcionários		
Definir como o fluxo de processos devem ser seguidos na compra, divulgação e vendas	Direção geral	Utilizar o Bizagi para elaborar processos para 3 fluxos e documentá-los	Para documentar e treinar futuros funcionários	Bizagi	30/01/2025

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

CICLO 2

Tabela 9: Matriz 5W1H para o ciclo 2.

O que	Quem	Como	Por quê?	Onde	Quando
Expandir os canais de venda (marketplaces, WhatsApp e Instagram Shopping) e gerar R\$ extras	Gerente de vendas	Profissionalizar o instagram criando o instagram shopping, e investir em tráfego pago para analisar resultados, fazendo sentido, levar o investimento para a ação	Para aumentar o volume de vendas	Instagram e whats app	01/01/2026 - 31/12/2026
Criar uma linha exclusiva de produtos premium com ticket de R\$ 150	Gerente de marketing	Buscar dentre os fornecedores uma linha especial de lingeries, e investir em uma campanha de marketing apenas para ela, justificando o ticket	Para aumentar a receita	Instagram e whats app	01/07/2026 - 31/12/2026

Implementar programa de fidelidade e gerar R\$ adicionais com recompra	Gerente de vendas	Criar um sistema de pontuação por reais gastos, em que o cliente consiga acompanhar e seja seguro, aumentando para pelo menos uma compra por mês por cliente e o ticket também aumente	Para aumentar a receita e recompra	CRM escolhido para acompanhar	28/02/2026 - 31/12/2026
Aumentar a % o número de clientes do ano anterior	Gerente de vendas	Trazer esses clientes por meio da recompra e também por meio de campanhas gratuitas, e após validar as campanhas pagas, investir nelas.	Para aumentar a receita	Instagram e whats app	01/12/2026 - 31/12/2026
Atingir um ROI de 15%	Direção geral	Com todas as ações relacionadas a diminuição de custo e com uma análise de onde pode-se tirar maior lucro	Para aumentar o lucro	Local Próprio	31/12/2026
Aumentar a margem de lucro bruto em 5% com nova precificação	Gerente de Compras	Criar uma nova precificação dos produtos, ajustando os valores dos produtos e negociando com fornecedores de embalagens para garantir qualidade e melhores preços	Para aumentar o lucro	Local Próprio	01/07/2026 - 15/07/2026

Reducir custos criando novas rotas e dias de entrega	Direção geral	Criar uma venda por agendamento, e cobrar taxa extra em caso de ser um pedido urgente, assim, garantirá a organização e possibilidade de melhores rotas	Para reduzir os custos	Local Próprio	1/3/2026
Criar campanhas pagas no Instagram e Facebook	Gerente de marketing	Validando o investimento em campanhas pagas, começar a fazer investimentos maiores para conseguir seguidores e principalmente vendas	Para aumentar seguidores e vendas	Instagram	1/6/2026
Lançar um sorteio para gerar engajamento	Gerente de marketing	Fazer um sorteio mais chamativo, com parcerias e que gerem não apenas seguidores, mas conexão com a marca, portanto, buscar parceiros que façam sentido e o público seja similar	Para aumentar seguidores e engajamento	Instagram	01/12/2026
Realizar lives mensais com influenciadores e especialistas	Gerente de marketing	Criar lives que falem de conteúdos que interessem ao público feminino e alternar com lives para vendas	Para aumentar seguidores e engajamento	Instagram	10/12/2026
Implantar a primeira loja física	Gerente de marketing	Fazer análise de viabilidade para alugar o ponto, fazer projeto e	Para expandir a marca e	Local Próprio	10/01/2026

		construir o ponto, fazendo a inauguração de forma estratégica	criar conexão		01/04 /2026
Realizar pesquisa de mercado e escolher a localização estratégica para a nova loja	Direção geral	Pesquisar sobre pontos que sejam mais rentáveis, com maior tráfego de pessoas e onde a localização os clientes apoiem	Para expandir a marca e criar conexão	Local Próprio	01/11 /2025 - 01/01 /2026
Contratar 2 pessoas para atendimento na loja física	Direção geral	Fazer um processo seletivo e contratar pessoas	Para melhorar o atendimento	Local Próprio	01/03 /2026 - 30/03 /2026
Treinar equipe com processos desenhados e cursos	Direção geral	Treinar com os processos de atendimento atuais e propor cursos de acordo com a função de vendedor	Para melhorar o atendimento	Local Próprio	01/03 /2026 - 30/03 /2026

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

CICLO 3

Tabela 10: Matriz 5W1H para o ciclo 3.

O que	Quem	Como	Por quê?	Onde	Quando
Aumentar o número de clientes do ano anterior	Gerente de vendas	Conseguir, com o marketing e atendentes fazer mais clientes e pedir para que os próprios	Para aumentar número de vendas e	Intagram e whats app	01/12 /2027

		clientes façam marketing boca-a-boca	clientes		
Lançar assinatura mensal de lingerie com meta de assinantes no primeiro ano	Gerente de marketing	Criar um projeto que o cliente pague R\$ 150,00 por mês e ganhe um kit surpresa, fazendo com que eles mantenham a recorrência	Para aumentar número de clientes recorrentes	CRM próprio	01/04/2027
Investir em tráfego pago com maior força para garantir retorno	Gerente de marketing	Criar campanhas que gerem retorno, atingindo o público mais próximo possível ao ICP (perfil ideal de clientes)	Para aumentar número de clientes recorrentes	Instagram	01/02/2027 - 31/12/2027
Atingir um ROI de 20%	Direção geral	Com todas as ações relacionadas a diminuição de custo e com uma análise de onde pode-se tirar maior lucro	Para aumentar o lucro	Local próprio	31/12/2027
Reducir o custo de aquisição de clientes (CAC) em 10%	Direção geral	Fazer campanhas mais assertivas, que tragam maior retorno em termos de números e que torne o custo menor por cliente, analisar onde há maior CAC e reduzir	Para melhorar o lucro por clientes	Local próprio	30/6/2027
Automatizar 30% dos processos de vendas e gestão	Direção geral	Buscar ERPs que tenham melhor custo-benefício para automatizar o atendimento	Para reduzir necessidade de de novas	ERP próprio e internet	30/6/2027

			contratações e sobrecarga	para encontrá-lo	
Investir R\$ em campanhas digitais com foco em aumento de seguidores	Gerente de marketing	Encontrar canais em que o investimento tenha melhor retorno de seguidores	Para aumentar o fluxo de seguidores e consequentemente vendas	Instagram	01/12/2027 - 01/07/2027
Aumentar a frequência de postagens para 5 vezes por semana	Gerente de marketing	Criar campanhas que façam sentido e deem resultado	Para melhorar a conexão com público	Instagram	01/01/2027 - 31/12/2027
Colaborar com 10 influenciadores de maior alcance nacional	Gerente de marketing	Fazer um programa que gere 10 influenciadoras parceiras que tenham público com o ICP da empresa	Para aumentar o fluxo de seguidores e consequentemente vendas	Instagram	01/12/2027 - 31/07/2027
Realizar pesquisa de mercado e escolher a localização estratégica para a nova loja	Direção geral	Pesquisar sobre pontos que sejam mais rentáveis, com maior tráfego de pessoas e onde a localização os clientes apoiam	Para encontrar o local ideal	Formulários	01/01/2027 - 30/01/2027

Implantar a segunda loja física	Direção geral	Fazer análise de viabilidade para alugar o ponto, fazer projeto e construir o ponto, fazendo a inauguração de forma estratégica	Para expansão	Local próprio	15/02 /2027 - 01/06 /2027
Contratar 2 pessoas para atendimento na loja física	Direção de RH e DP	A direção de RH (recursos humanos) deve elaborar um processo seletivo e contratar 2 pessoas	Para melhorar atendimento	Local próprio	01/05 /2027 - 30/05 /2027
Treinar equipe com processos desenhados e cursos	Direção de RH e DP	Treinar a equipe e fazer um onboarding para que entendam a empresa	Para melhorar atendimento	Local próprio	01/05 /2027 - 30/05 /2027

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Para todos os planos de ações existe a aba “**como**” ela irá possibilitar a criação de KPIs, que deve ser, como discutido em tópicos anteriores, deve ser coletado e mensurado em um período menor, como bimestrais ou mensais.

4.5 Elaboração de um modelo de negócios

O modelo de negócios Canvas tem por base desenhar o negócio em blocos, com o objetivo de deixar para empreendedores, a sua empresa de forma visual, facilitando o entendimento de como ela se encontra e sendo importante para a construção de objetivos, já que essa visão traz para si quais são seus recursos, por exemplo. Este modelo foi criado por Alexander Osterwalder, conhecido por *Business Model Canvas*, permite, além da visualização, que o empreendedor possa inovar dentro do seu negócio. Ele é composto por 9 blocos, dos quais contêm: Segmentos de Clientes, Propostas de Valor, Canais,

Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Chave, Atividades Chave, Parcerias Chave, Estrutura de Custos.

Abaixo, foi desenvolvido o modelo canvas para a loja Kando

Tabela 11: Modelo de negócios estilo Canvas.

MODELO DE NEGÓCIOS					
PARCERIA S CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	OFERTA DE VALOR	Peças	RELACIONAMENTO	SEGMENTO DE CLIENTES
Influencers, lojas que podem criar sorteios, combos e publicidades em conjunto, eventos que a loja pode patrocinar	Chave Venda de lingeries e biquinis únicos, postagens em redes sociais que gerem identificação e ótimo atendimento.	diferenciadas, com preço que vale o custo-benefício, loja engajada em causas importantes e bem posicionada, a marca deve virar referência para que o cliente use as peças, queira postar suas compras e sentir-se com bom status		Relacionamento de parceria, passar isso no atendimento, demonstrando atenção, carinho e vontade de colaborar com a escolha de peças	Mulheres, de 20 a 30 anos, interessadas em peças sensuais e confortáveis, além de um grande interesse em qualidade, olhando mais para o custo-benefício que
	RECURSOS CHAVE	Redes sociais, produtos, conteúdo, tempo, atenção, celular e notebook, internet		CANAIS	Via instagram e whatsapp.
ESTRUTURA DE CUSTOS		FONTES DE RECEITA			
Produtos, embalagens e logística		Vendas de produtos			

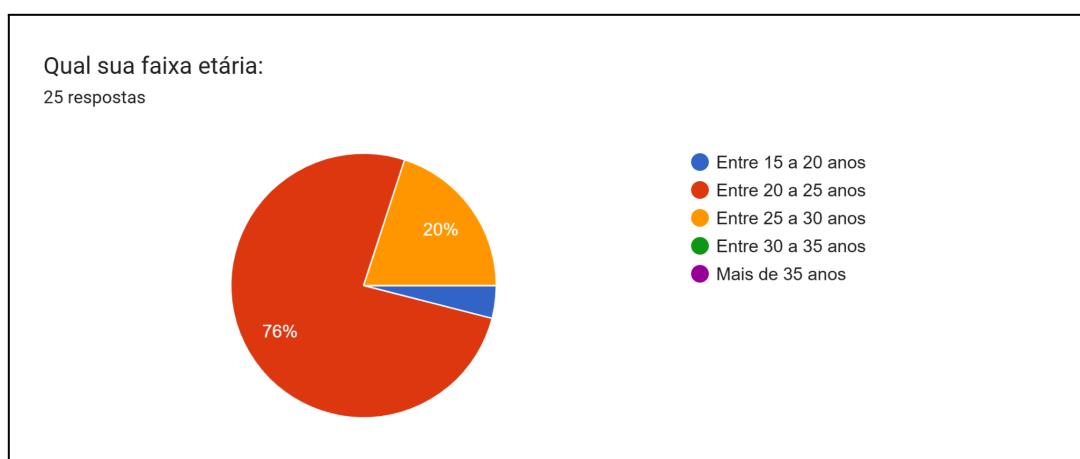
Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Após a realização de pesquisas de mercado, foi possível entender o que os clientes esperam da loja e após o *brainstorming 1*, foi possível compreender o que a loja

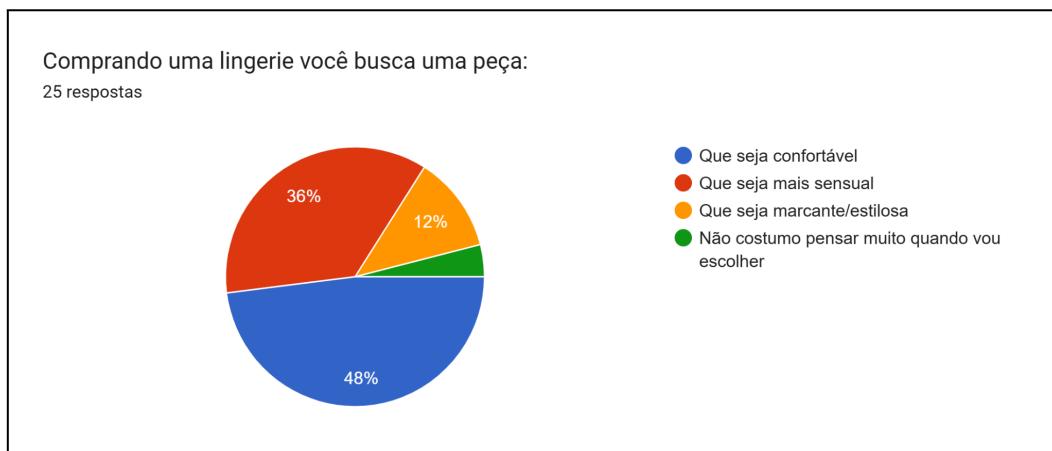
possuía. O modelo canva foi montado com a seguinte estrutura:

- Parcerias chave: dados históricos, apontaram que uma parceria com influencer trouxe 40 seguidores, que corresponde a 16% de seguidores que haviam na época, ainda levantados desejos futuros e objetivos da empresa, foi percebido que parcerias com lojas seriam realizadas.
- Atividades chave: Diz respeito diretamente ao que a loja faz. Essa aba foi respondida a partir da atividade principal da empresa.
- Recursos chave: Traz os recursos que a loja tem para trabalhar, obtidos a partir da matriz 5W1H.
- Estrutura de custos: Foi levantado o que a loja precisa para funcionar e é necessário investir. Foi levantado a partir da matriz 5W1H.
- Fontes de receita: O que traz o lucro para a empresa.
- Canais de venda: Onde a loja está presente. Obtido a partir de onde as vendas ocorrem e ocorrerão, documentados nos OKRs
- Relacionamento: Traz a forma que a loja interage com o público, obtido a partir da *pesquisa 1*. A pergunta realizada foi o que as pessoas esperam que a marca entregue e as respostas principais trouxeram: transparência (que diz respeito a ética), qualidade e bom atendimento.
- Segmento de clientes: Traz quem é o público-alvo, também extraído da *pesquisa 1*. Para entender o público-alvo, várias perguntas foram realizadas:

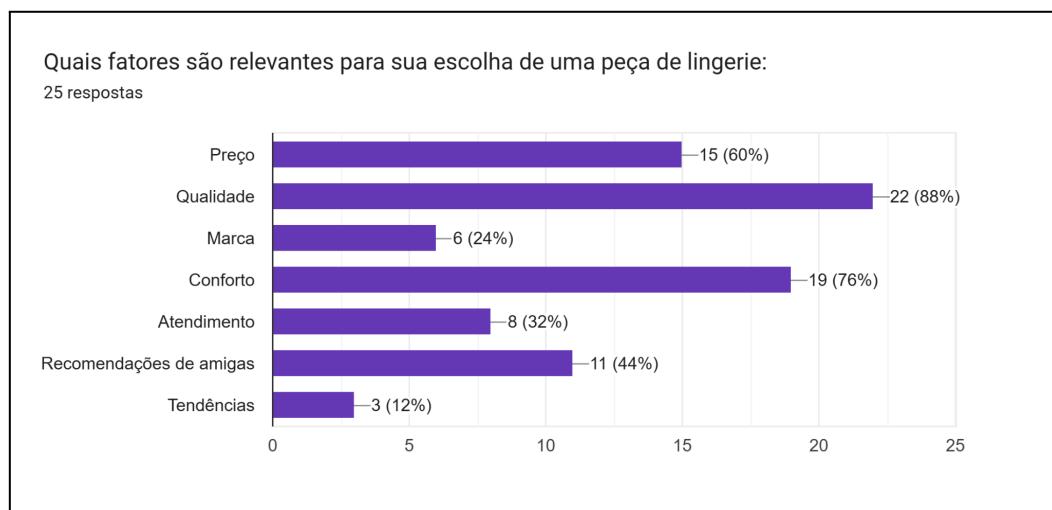
Gráfico 6: *Pesquisa 1, pergunta 1.*



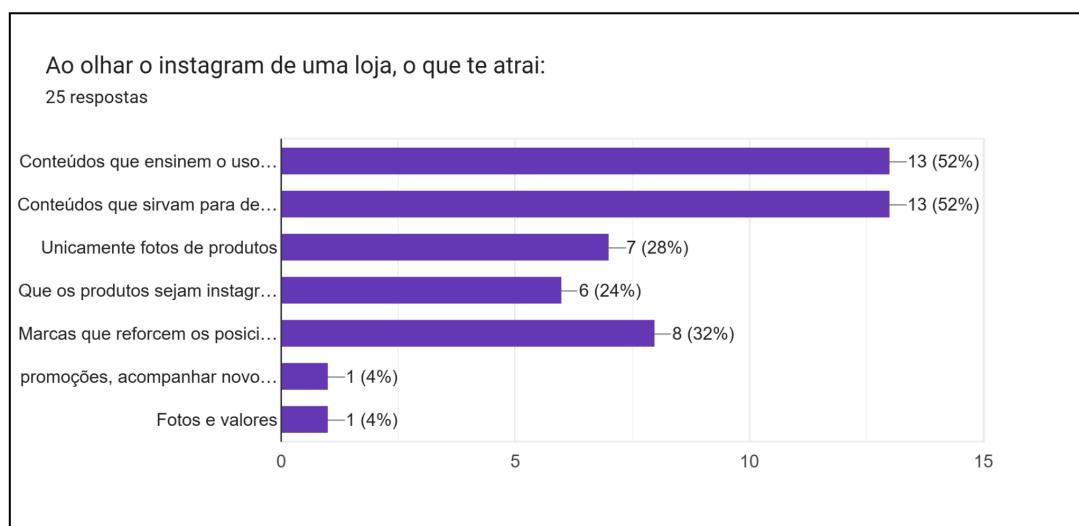
Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Gráfico 7: *Pesquisa 1, pergunta 2*

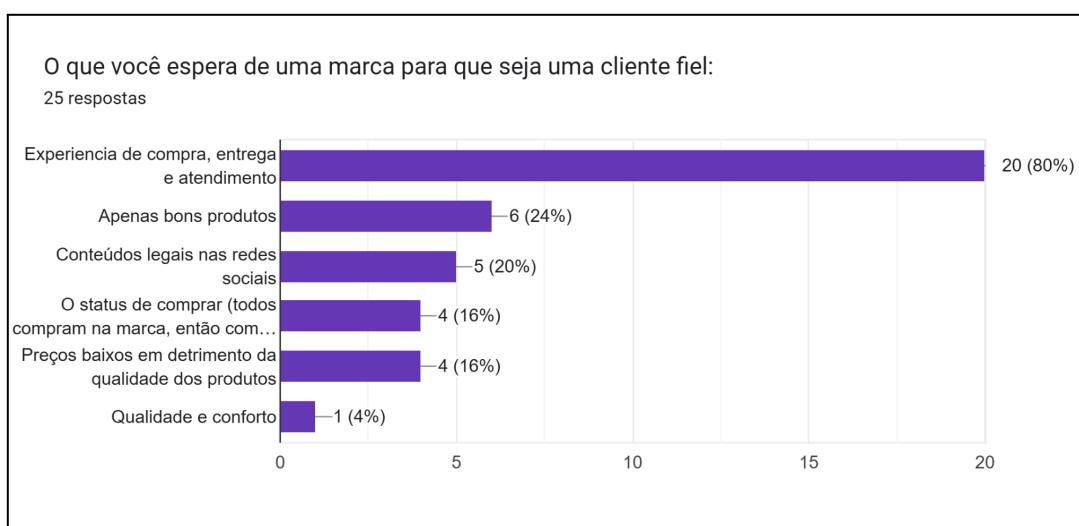
Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Gráfico 8: *Pesquisa 1, pergunta 3*

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Gráfico 9: *Pesquisa 1, pergunta 4*

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

Gráfico 10: *Pesquisa 1, pergunta 5*

Fonte: Elaborado pela autora. (2025)

O modelo de negócios canva entra neste trabalho para complementar e enriquecer o conhecimento da empresa sobre si mesma, sabendo como se posicionar, conhecendo seus recursos e entendendo seu público-alvo. Ao facilitar essa visualização, como propõe Osterwalder, o empreendedor conseguirá enxergar quais suas armas para lutar pelos objetivos elaborados. Ele irá englobar os 4 principais pontos: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Desse modo, tornará possível o entendimento do que se tem hoje para trabalhar e chegar onde os objetivos se propõem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, a análise da empresa revelou a falta de um planejamento claro, o que resultava em ações dispersas e sem um direcionamento. A partir disso, foi possível desenvolver um planejamento bem estruturado, que proporciona à empresa uma filosofia sólida, fundamentada em uma análise de cenários precisa. Com isso, a elaboração de objetivos claros e um plano de ações bem definido garante maior eficiência na execução e maior capacidade para alcançar resultados a longo prazo.

Além disso, a flexibilidade dos OKRs permite ajustes quando necessário, sem comprometer a continuidade dos objetivos. Essa abordagem garante que a empresa esteja preparada para mudanças e adaptações no mercado, mantendo sempre o foco nas metas estabelecidas e assegurando um crescimento constante. A adaptabilidade se torna um diferencial importante para a competitividade da empresa a longo prazo.

Este trabalho, por meio da análise e pesquisa aplicadas, capacitou a empresa a tomar decisões com maior assertividade. A implementação de um planejamento estratégico detalhado não só facilita a gestão diária, mas também promove uma visão de futuro mais clara e alinhada com as necessidades do mercado, contribuindo para o sucesso sustentável da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração Estratégica: conceitos, processos e práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Pequenos negócios são quase a totalidade das empresas abertas no Brasil este ano. 2024. Disponível em: [link](#). Acesso em: 15 fev. 2025.

AGUILAR, Francis J. **Scanning the Business Environment**. New York: Macmillan, 1967.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLUM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

DOERR, John. **Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs**. New York: Portfolio, 2018.

DRUCKER, Peter F. **A prática da administração (The Practice of Management)**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Pioneira, 1954.

FAYOL, Henri. **Administração Geral e Industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Fábio. **Gestão estratégica e pesquisa de mercado**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 73.

GOVERNO DO BRASIL. O que é o Microempreendedor Individual (MEI)? Disponível em: [link](#). Acesso em: 15 fev. 2025.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GROVE, Andrew S. **High Output Management**. New York: Random House, 1983.

HARVARD BUSINESS REVIEW. How to speed up your strategic planning process. 2017. Disponível em: [link](#). Acesso em: 28 dez. 2024.

HUMPHREY, Albert. SWOT Analysis: A tool for understanding and analyzing strategic positions. [S.l.]: [s.n.], 1965.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: traduzindo a estratégia em ação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAGRETTA, J. Why business models matter. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 5, p. 86-92, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Estratégia Safari: um guia para os tipos e as escolas do pensamento estratégico. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Wiley, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. O futuro da empresa - 14 etapas para se chegar lá. *Artigo da revista MERCADO GLOBAL*, n. 78, maio de 1989, p. 24-29.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1996.

REICHHELD, Fred. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 12, p. 46-55, 2003.

SANTANA, Thiago Miguez de. METODOLOGIA OKR: UM ESTUDO MULTICASO EM STARTUPS BAIANAS. *O Públco, o Privado e o Social em Diferentes Movimentos*, Cachoeira, BA, v. 12, n. 8, dez. 2019. ISSN 2177-7780.

SCOREPLAN. Como e quando atualizar o planejamento estratégico? Disponível em: [link](#). Acesso em: 16 fev. 2025.

SEBRAE. Missão, Visão e Valores. Disponível em: [link](#). Acesso em: 16 fev. 2025.

SEBRAE PR. Tudo que você precisa saber sobre Matriz SWOT. 2024. Disponível em: [link](#). Acesso em: 16 fev. 2025.

SILVA, Elvis Magno da; DIAS, Louise Maria Aninceto. O Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para a tomada de decisões na empresa Microboard. In: *VIII SIMPÓSIO DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Cachoeira: Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), 2011.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

UDS. OKRs e desenvolvimento ágil: como alinhar estratégia e execução? Disponível em: [link](#). Acesso em: 14 fev. 2025.

