

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

MAURO LEAL ANTUNES

FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA MARCA LEALE

APUCARANA

2022

MAURO LEAL ANTUNES

FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA MARCA LEALE

FORMULATION OF THE STRATEGIC PLANNING OF THE LEALE BRAND

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Têxtil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador: Prof. Dr. Ronie Galeano

APUCARANA

2022



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Esta licença permite download e compartilhamento do trabalho desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es), sem a possibilidade de alterá-lo ou utilizá-lo para fins comerciais. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Apucarana



COENT – Coordenação do curso superior em Engenharia Têxtil

TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Conclusão de Curso:

FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA MARCA LEALE

Por

MAURO LEAL ANTUNES

Monografia apresentada às 15:00 horas do dia 01 de dezembro de 2022, como requisito parcial, para conclusão do Curso de Engenharia Têxtil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Apucarana. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação e conferidas, bem como achadas conforme, as alterações indicadas pela Banca Examinadora, o trabalho de conclusão de curso foi considerado(a) **APROVADO(A)**.

Prof. Dr. RONIE GALEANO – ORIENTADOR(A)

Prof. Dr. FABRICIO KURMAN MERLIN – EXAMINADOR(A)

Prof^a. Dr^a. MÁRCIA CRISTINA ALVES – EXAMINADOR(A)

*A Folha de aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso.

Dedico este trabalho aos meus
familiares e amigos que
contribuíram direta ou
indiretamente em minha
formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, primeiramente, por me dar sabedoria, saúde e força para superar os obstáculos ao longo do caminho, permitindo que esse sonho se tornasse realidade.

Agradeço aos meus pais, familiares e orientador por sempre acreditarem em mim e por me incentivarem cada dia mais a concluir essa etapa da minha vida com sucesso.

Agradeço a todos os meus amigos e professores que fizeram parte desta jornada.

Por fim, agradeço a mim mesmo por sempre persistir e fazer com que esse sonho se realize em meio da melhor fase da minha vida até o presente momento.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo elaborar o planejamento estratégico e um novo modelo de negócio da empresa Leale&Co. que atua no setor de vestuário brasileiro. Um planejamento estratégico, juntamente com inúmeras outras ferramentas, dá origem à uma análise dos pontos fortes e fracos de uma empresa para atingir cada meta identificada no plano. A estratégia está relacionada à direção de longo prazo de uma organização, alocando recursos e capacidades para obter vantagem em um ambiente em mudança. O processo de criação de um plano estratégico será dividido em oito etapas principais, cada uma com um objetivo específico a ser alcançado. Tem como finalidade mapear e compreender a indústria e as forças que nela atuam, visa entender a posição relativa de uma empresa no setor, buscando entender quais fontes de diferenciação criam a vantagem competitiva de uma empresa e quais são suas capacidades básicas, pontos fortes e fracos. Além de serem exploratórios, também serão elencados dados quantitativos com características descritivas.

Palavras-chave: planejamento estratégico; vestuário; estratégia; vantagem competitiva; indústria têxtil.

ABSTRACT

The present work aims to elaborate the strategic planning and a new business model for the company Leale&Co. that operates in the Brazilian clothing sector. Strategic planning, along with numerous other tools, gives rise to an analysis of the strengths and weaknesses of a company to achieve each goal identified in the plan. Strategy relates to the long-term direction of an organization, allocating resources and capabilities to gain advantage in a changing environment. The process of creating a strategic plan will be divided into eight main steps, each with a specific goal to be achieved. It aims to map and understand the industry and the forces acting on it, aims to understand a company's relative position in the industry, seeking to understand what sources of differentiation create a company's competitive advantage and what its basic capabilities, strengths and weaknesses are. In addition to being exploratory, quantitative data with descriptive characteristics will also be listed.

Keywords: strategic planning; apparel; strategy; competitive advantage; textile industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento	21
Figura 2 - Camadas do ambiente de negócios	24
Figura 3 - Análise PESTEL.....	25
Figura 4 - Estrutura das cinco forças de Porter	26
Figura 5 - Modelo da matriz SWOT	27
Figura 6 - Estrutura do Business Model Generation (CANVAS)	29
Figura 7 - Definições de inovação por diferentes autores.....	36
Figura 8 - Acumulado Da Inflação Nos Últimos 12 Meses: 5,90%.....	44
Figura 9 - Matriz SWOT Leale&Co.....	47
Figura 10 - Modelo de negócios atual da Leale&Co.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise PESTEL	43
Tabela 2 - Matriz SWOT para criar estratégias.....	48

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	Justificativa	13
1.1.1	Problema de pesquisa	14
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
2.	HISTÓRICO DA EMPRESA	15
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1	Administração Estratégica	16
3.2	Estratégia	18
3.3	Planejamento Estratégico	20
3.4	Níveis de Planejamento	20
3.5	Componentes de um Planejamento Estratégico	21
3.5.1	Missão	22
3.5.2	Visão	22
3.5.3	Valores	22
3.5.4	Análise do Ambiente	23
3.5.5	PESTEL	24
3.5.6	As Cinco Forças de Porter	25
3.5.7	Análise SWOT	27
3.5.8	Modelo de Negócios	28
3.5.9	Diagnóstico Estratégico	29
3.6	Composto De Marketing (Mix De Marketing)	30
3.7	Marketing Digital	32
4.	POSICIONAMENTO	33
4.1	Reposicionamento	34
5.	INOVAÇÃO	35
5.1	Tipos de Inovação	36

5.2	Grau de Inovação.....	37
5.3	Inovação Aberta.....	38
6.	METODOLOGIA.....	39
6.1	Objeto de Estudo	40
7.	RESULTADO E DISCUSSÕES.....	41
7.1	Elaboração do Planejamento Estratégico	41
7.1.1	Missão.....	41
7.1.2	Visão.....	41
7.1.3	Valores.....	41
7.1.4	Fatores Críticos De Sucesso	41
7.2	Análise PESTEL	42
7.3	Análise SWOT	45
7.3.1	Estratégias a serem realizadas.....	48
7.4	Modelo de Negócios (CANVAS)	50
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
8.1	Planejamentos futuros	57
	ANEXO A	64

1. INTRODUÇÃO

Na busca por uma melhor produtividade as organizações estão empenhadas em melhorar seu desempenho organizacional para que além da produtividade ela consiga obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Desta forma, este trabalho consiste em elaborar um planejamento estratégico para a empresa Leale&Co a fim de direcionar suas ações para conquistar um mercado cada vez mais competitivo sendo este, o setor de confecções no mercado brasileiro.

O planejamento estratégico organizacional pode ser definido como uma ferramenta na qual uma organização expressa sua missão, metas e visão, vinculada à análise contextual e organizacional, com o objetivo de atingir suas metas, atingir seus objetivos e corrigir suas deficiências (ZAROS; LIMA, 2009).

Nas atividades empresariais o planejamento estratégico sempre esteve presente, indicando a direção do mercado por meio da vantagem competitiva, apontando o perfil de competência das empresas em relação aos seus concorrentes, almejando atingir os objetivos da empresa a longo prazo (FROTA; OLANDA, 2011).

A empresa que possui um bom planejamento estratégico tende a se tornar menos exposta a erros devido as oscilações de mercado, além de possuir uma boa organização de recurso e tempo. Isso acontece porque o processo de planejamento engloba fraquezas que a partir dos métodos de análise adotados podem ser corrigidos tornando-se diferenciais para o mercado (TERENCE, 2002).

Pesquisas recentes mostram a importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. Os estudos de Matos *et. al*, (Matos, Francisco e Albuquerque 2021), realizados em uma confecção de pequeno porte, identificaram três fatores que contribuem para a mortalidade e sucesso de pequenas empresas, entre eles estão fatores internos relacionados ao dirigente e à empresa e fatores externos relacionados ao ambiente empresarial.

Zaluski e colaboradores (2018) propõem algumas fases para realizar um planejamento estratégico, as quais, contêm o diagnóstico organizacional, matriz SWOT, missão organizacional da empresa e controle e avaliação da metodologia. Os autores afirmam que utilizar um planejamento estratégico eficaz, ajuda as empresas a identificarem seus pontos fortes e fracos, aproveitando oportunidades e prevenindo ameaças, criando assim, uma gestão mais proativa, flexível e competitiva diante as variações do ambiente em que está inserida (Zaluski, 2018).

O trabalho de Silva (2021) conclui que o uso de ferramentas como análise SWOT e 5W1H, possibilitam a sugestões de pontos de melhoria e também a traçarem objetivos a serem alcançados que trarão vantagens no curto, médio e longo prazo, tendendo agregar valor à empresa e aprimorando assim suas atividades, tornando a empresa mais competitiva no mercado.

Este estudo, ajusta-se em um estudo de caso da marca Leale&Co, com o objetivo de realizar um diagnóstico e planejar estrategicamente um plano de ação para que a marca alcance seu propósito. Ao longo deste trabalho pretende-se perceber como um planejamento estratégico pode ser decisivo na relevância, desenvolvimento e na solidificação da marca no mercado. Depois de realizado o diagnóstico empresarial sobre a marca, planeja-se identificar como a empresa está atualmente em relação a sua gestão. Em seguida a empresa irá aplicar ações que deem condições para que esta desenvolva novas estratégias para conquistar novos mercados e futuros clientes.

1.1 Justificativa

Um dos fatores que causam a falência de tantos empreendimentos é a falta de planejamento estratégico. Muitas organizações, principalmente de pequeno porte, desvalorizam a importância do uso das estratégias de organização e planejamento a curto, médio e longo prazo (CONSULTORIA, 2017). Ao abrir uma empresa, alguns empreendedores não coletam informações importantes sobre o mercado como clientes, concorrentes e fornecedores e mais da metade deles não realizam um planejamento estratégico antes de iniciar suas atividades do estabelecimento, o que pode ser prejudicial ao negócio (SEBRAE, 2017). Planejar não é uma opção, é fundamental para uma empresa se manter financeiramente saudável e forte diante das adversidades.

Para Silva (2015), a falta de planejamento pode explicar o encerramento das atividades das micro e pequenas empresas, seja por características do perfil empreendedor ou pela falta de experiência em gestão empresarial. Em um estudo realizado por Pinheiro e Ferreira Neto (2019), os fatores mais citados que contribuíram para o encerramento das micro e pequenas empresas foram: a baixa escolaridade e qualificação; falta de conhecimento do mercado em que está inserido; ausência de planejamento estratégico e dificuldades de conquistar e manter clientes.

Diante disso, um plano estratégico possui como premissa servir de ferramenta para base para a construção de um planejamento a curto, médio e longo prazo de uma empresa. Portanto, este trabalho justifica-se pela necessidade de reposicionar a marca da empresa Leale&Co para que esta venha obter uma vantagem competitiva no mercado do segmento de confecções.

1.1.1 Problema de pesquisa

A empresa não atuou mais no mercado desde abril de 2022, o que acabou impedindo que a marca ficasse visível no mercado e conseqüentemente atribuído a outros fatores, a empresa necessita de um novo reposicionamento. Sendo assim o problema de pesquisa a ser estudado será: A dificuldade em se reposicionar no mercado de confecções na cidade de Ourinhos e região.

Para responder a esta questão define-se no objetivo geral.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um planejamento estratégico com base em um novo modelo de negócio para a empresa Leale&Co se reposicionar no mercado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar um diagnóstico da marca;
- Elaborar um novo modelo de negócios para a marca;
- Análise da PESTEL;
- Análise SWOT.

2. HISTÓRICO DA EMPRESA

A Leale&Co foi fundada em novembro de 2020 por Gabriel Camargo e Mauro Leal na cidade de Ourinhos São Paulo, ela foi criada a partir de um sonho em comum dos proprietários com o objetivo de mudar a percepção dos consumidores, fazer com que todos que adquiram o produto aprendam um pouco sobre o que está usando, sobre a qualidade do tecido, meios de produção, e principalmente colocando a ideia de ser leal ao que você veste.

Ao final do ano de 2020 a marca lançou um boné como primeiro produto para levantar fundos, vendendo para seus familiares e amigos próximos. No começo de 2021 a marca desenvolveu as primeiras estampas de suas camisetas e começou a procurar fornecedores. Em março do mesmo ano a marca lançou sua primeira coleção com três modelos de camisetas que foram um sucesso de vendas. Em junho de 2021 desenvolveram a segunda coleção da marca, desta vez a coleção contou com camisetas e moletons.

O presente trabalho está dividido em nove capítulos conforme descrito abaixo:

Capítulo 1 - Administração Estratégica

Capítulo 2 - Estratégia

Capítulo 3 - Planejamento Estratégico

Capítulo 4 - Níveis De Planejamento

Capítulo 5 - Componentes De Um Planejamento Estratégico

Capítulo 6 - Composto de Marketing (Mix de Marketing)

Capítulo 7 - Marketing Digital

Capítulo 8 - Posicionamento

Capítulo 9 - Inovação

Capítulo 10 - Metodologia

Capítulo 11 - Resultado e Discussões

Capítulo 12 - Considerações Finais

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os entendimentos da literatura sobre administração estratégica, estratégia, planejamento estratégico, os níveis de planejamento e por fim os componentes que auxiliam a planejar estrategicamente. Fornecendo subsídio para que os gestores possam usar o planejamento com mais frequência e de forma mais efetiva, de maneira que a sua prática possa servir como facilitadora da gestão, da comunicação e do aprendizado nas empresas (ANDION e FAVA 2002).

O tema do estudo inicia-se com a falta de planejamento da empresa, tendo em vista a intenção da mesma ter uma vantagem competitiva no segmento de confecção. As empresas necessitam de determinadas estratégias competitivas para ganhar espaço e se manter no mercado ou até crescer e expandir seus negócios (FLEURY e FLEURY, 2003).

3.1 Administração Estratégica

Neste capítulo será tratado a importância da Administração Estratégica para a empresa Leale&Co. Hoje a empresa busca uma reestruturação que seja capaz de oportunizar a ela uma melhor participação no segmento de confecções na cidade de Ourinhos - São Paulo e regiões próximas em que atua. Se faz necessário criar estratégias diferenciadas pelo fato de a empresa estar retomando este mercado tão concorrido e competitivo.

Implementar uma administração estratégica é permitir que a empresa escolha e desenvolva uma estratégia que gere vantagem competitiva. Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes, sendo o valor econômico a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de suas rivais (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A vantagem competitiva, segundo Ansoff (1965), é a vantagem de perceber de forma proativa as tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação. Por exemplo, quando a General Motors

percebeu a necessidade potencial de transporte pessoal mais luxuoso no mercado norte-americano na década de 1920, isso lhe deu uma vantagem importante sobre a Ford (líder na produção de carros de baixo custo, seu Modelo T), invertendo a situação competitiva das duas empresas.

Cabe ressaltar que, uma vez que a organização procura construir uma vantagem competitiva, ela deve ter capacidades que sejam valorizadas por seus clientes. Isso pode parecer algo óbvio de se apontar, mas na prática é um ponto geralmente ignorado ou parcialmente compreendido (JOHNSON *et al.*, 2011). A vantagem competitiva pode ser embasada também em competências raras, como habilidades exclusivas desenvolvidas ao longo do tempo.

O modelo teórico desenvolvido por Barney (1991) diz que a determinação do que constitui ou não uma vantagem competitiva sustentável consiste em quatro critérios. Para isso, os recursos devem ser valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis (BARNEY, 2001).

Os critérios para identificar a vantagem competitiva permitem que as empresas demonstrem se determinado recurso é fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Ajudar as empresas a explorar oportunidades ambientais e/ou eliminar ameaças em seu ambiente externo são meios de obter valor para a empresa (BARNEY, 1991). Caso contrário, pode-se dizer que o recurso claramente precisa ser valioso para ser estratégico, ou seja, eles precisam da capacidade de aumentar a eficiência e eficácia da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O recurso raro ou escasso entre seus concorrentes ou potenciais concorrentes são aqueles que nenhum outro ou poucos concorrentes atuais ou em potencial possuem (AMIT; SCHOEMAKER, 1993, BARNEY, 1995, HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Tais recursos são normais a muitas empresas, por isso não se consideram raros, mas originam a chamada fonte de paridade competitiva (BARNEY, 1991). Os recursos de uma empresa podem ser considerados como insubstituíveis, ou seja, não possuem equivalentes estratégicos ou recursos que possam substituí-los (BARNEY, 1991).

Quando uma empresa utiliza recursos raros, ou seja, difíceis de imitar ou caros para gerar valor, pode-se considerar que esses recursos podem constituir fontes de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; FOSS, 1999). E quando uma empresa tem um recurso valioso, raro, mas fácil de imitar, esse recurso só pode ser fonte de vantagem competitiva temporária (BARNEY, 1991). Uma empresa que

explora esse tipo de recurso, está ganhando uma importante vantagem de pioneirismo, porque é a primeira empresa capaz de explorar um recurso em particular (BARNEY; HESTERLY, 2011).

3.2 Estratégia

Ao abordar a Estratégia em si, a Leale&Co fará um diagnóstico total utilizando a metodologia SWOT para identificar pontos a serem melhorados e conseqüentemente criar as estratégias necessárias e aplicá-las de forma a atingir seus objetivos organizacionais. Sendo assim ao tratar sobre estratégia neste capítulo o foco será apresentar o melhor referencial teórico para direcionar todas as ações e decisões que serão tomadas após a elaboração do planejamento.

A estratégia está relacionada com a orientação visando o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender as expectativas dos *stakeholders* (JOHNSON *et al.*, 2011). Para que seja possível tornar a estratégia em algo real e bem executada é necessário que antes ela seja compreendida e aceita por todas as pessoas envolvidas no processo (BETHLEM, 2004).

De acordo com Porter (1999), as empresas comparam eficácia operacional com estratégia, destinando mais importância à ferramenta de gestão empregada do que a própria estratégia. Uma empresa pode superar seus concorrentes se puder se diferenciar sobre eles, fornecendo produtos e serviços de alta qualidade e mantendo a eficiência operacional enquanto reduz custos, sendo isto possível através do uso de uma estratégia (PORTER, 1999).

Para que seja possível aplicar uma estratégia é necessário antes compreender sua definição. A palavra estratégia é utilizada implicitamente de diferentes maneiras ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. O reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil (MINTZBERG, 2011). Assim, Mintzberg (2011) apresenta cinco definições de estratégia, conhecidas como: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Uma estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado para garantir que os objetivos fundamentais de uma empresa sejam alcançados (MINTZBERG, 2011). Além disso, a estratégia é definida ainda como um conjunto de diretrizes que serve

para lidar com uma situação específica em que a empresa precisa compreender como ela pode dominar o mercado no qual atua. As estratégias como plano possuem duas características principais: (I) são preparadas previamente as ações para as quais se aplicam; e (II) são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a estratégia é uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente, por exemplo, uma organização pode adquirir terras apenas para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, conseqüentemente, desencorajar um concorrente a construir uma nova fábrica. Neste contexto, a verdadeira estratégia é a ameaça, um pretexto para impossibilitar os concorrentes, já que a intenção real não é a expansão.

Uma vez que uma empresa tem um plano estratégico e começa a se estabelecer, com o tempo algumas ações de sucesso são incorporadas a um padrão que se torna a estratégia da empresa (MINTZBERG, 2011). Sendo assim, a estratégia é a consistência de comportamento, um padrão em fluxo de ações. Henry Ford¹ foi um precursor deste formato de estratégia enquanto fabricava seu modelo de carros modelo Ford T utilizando apenas a cor preta.

A quarta definição é a da estratégia como sendo uma posição, ou seja, a estratégia como um meio de localizar uma organização em um ambiente (MINTZBERG, 2011). Neste contexto, a estratégia permite definir localizações onde a empresa reunirá seus recursos com o objetivo de manter ou melhorar sua posição. Sendo assim, a organização busca se posicionar no nicho ou campo em que atua, estabelecendo uma posição que possa se sustentar e defender sua posição, definindo a visão externa do mercado sobre a empresa.

A última definição analisa o interno da organização, ou melhor, analisa o interior da cabeça dos estrategistas coletivos, mas com uma visão mais ampla. Aqui, estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistem não apenas em uma posição escolhida, mas também em uma maneira fixa de olhar o mundo (MINTZBERG, 2011). A estratégia como perspectiva se torna abstrata, existindo apenas nas mentes daqueles que estão interessados, sejam pensados como uma intenção de regular um

¹ Henry Ford (1863-1947) foi um empresário americano e fundador da Ford Motor Company. Ele foi o primeiro a implementar linhas de montagem em série na fabricação de automóveis. Ele foi um grande inventor com 161 patentes (FRAZÃO, 2021).

comportamento antes que ele ocorra, ou inferidos como um padrão que descreve um comportamento que já ocorreu.

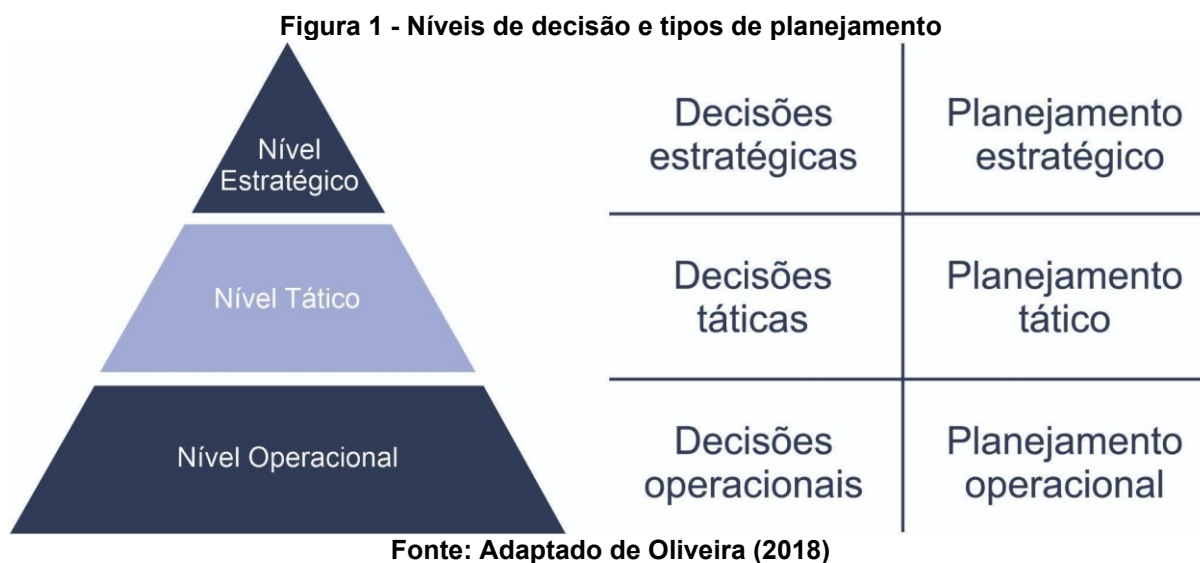
3.3 Planejamento Estratégico

Este tópico pode ser considerado o ponto chave da elaboração do Planejamento Estratégico para a empresa já mencionada. Aqui partimos da premissa que será o principal caminho a ser seguido para que todo o diagnóstico da empresa seja realizado de forma a dar informações para a realização de um planejamento estratégico bem elaborado e implementado de uma forma segura que traga resultados reais para a organização. No entanto o sucesso do planejamento estratégico será o empenho do gestor em colher as informações corretas e necessárias para elaborá-lo de forma a ter um resultado satisfatório no decorrer das ações.

Planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde ela atua (CHIAVENATO, 2020). De acordo com Drucker (1984) o planejamento estratégico é o processo contínuo de tomar decisões no momento atual que envolvem riscos futuros aos resultados esperados, além disso, tem por objetivo também organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados frente às expectativas alimentadas.

3.4 Níveis de Planejamento

Para Oliveira (2018), na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento, sendo estratégico, tático e operacional, como apresentado na Figura 1.



O planejamento estratégico é o planejamento macro no qual abrange toda a organização, sendo projetado visando longo prazo e seus efeitos e consequências estendidos por vários anos à frente. Neste modelo de planejamento toda a empresa é envolvida e todos necessitam compreender as atividades e comprometer-se com os resultados. As metas do planejamento estratégico são definidas na cúpula da organização (nível institucional) e correspondem ao plano maior ao qual todos os demais planos estão subordinados (OLIVEIRA, 2018). No planejamento tático, cada departamento ou unidade da organização é envolvido, projetando ações a médio prazo, geralmente, para o exercício anual da organização. Cada departamento tem como foco atingir suas metas, sendo estas elaboradas em nível intermediário em cada departamento da empresa (OLIVEIRA, 2018).

Por fim, o planejamento operacional é aquele que abrange cada tarefa ou atividade específica, sendo projetado no curto prazo com atividades para serem executadas no dia ou na semana, de forma imediata. As metas são elaboradas e definidas no nível operacional e cada tarefa ou atividade isoladamente está conectada com uma meta específica (OLIVEIRA, 2018).

3.5 Componentes de um Planejamento Estratégico

Para iniciar o plano estratégico de uma empresa é necessário definir qual a necessidade que a empresa pretende atender no mercado e onde deseja estar no futuro (KUAZAQUI, 2015). Definir a missão, a visão e os valores da organização, o que segundo Cruz (2017), requer cautela, pois, uma vez definidos, deverão ser os

elementos que orientam o dia a dia da organização. O trabalho de definição desses elementos não se resume a buscar resolver todos os problemas que uma definição de autoconhecimento traz para a organização em uma única reunião, afinal, a missão, a visão e os valores não são algo que seja necessário apenas decidir, mas algo para se buscar viver plenamente a cada dia depois de definidos.

3.5.1 Missão

A missão define quem é a organização e o que ela faz, ou seja, é a razão de ser da empresa e deve representar o negócio em que ela atua. A missão deve conter o negócio e não o produto ou serviço (PEREIRA, 2010). Além disso, deve contemplar aspectos como a razão de ser da organização, o papel da organização na sociedade, a natureza do negócio da organização, o valor que a organização constrói para seus *stakeholders* e os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços futuros (CHIAVENATO, 2020).

3.5.2 Visão

A visão é a antecipação do futuro desejado para a organização, refletindo o alvo a ser perseguido pelos esforços individuais, pelos esforços da organização como um todo e pela alocação dos recursos nas operações diárias.

Na visão da empresa é de suma importância conter a aspiração da empresa, ou seja, o que ela quer se tornar e também a inspiração que consiste no porquê essa aspiração deve ser concretizada (CRUZ, 2017).

Para Oliveira (2018), a visão de uma organização é conceituada como os limites que os principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo e de uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa, além de representar o que a empresa quer ser no futuro e, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar com adequada competência estratégica.

3.5.3 Valores

Segundo Cruz (2017), os valores são princípios morais ou crenças que servem de guia para o comportamento de todos os colaboradores dentro da organização. Na literatura internacional os valores são também conhecidos como *way of life*, traduzido como “modo de vida”. Além disso, os valores são elementos que necessariamente devem guiar as atitudes e as decisões de toda e qualquer pessoa que, no exercício das suas responsabilidades e na busca dos objetivos da organização, esteja engajada nas operações do dia a dia. De acordo com Pereira (2010), os valores de uma organização norteiam o comportamento dos funcionários sendo reconhecidos como políticas, crenças, princípios e filosofia.

3.5.4 Análise do Ambiente

É muito importante que o gestor fique atento ao ambiente no qual a empresa está inserida, pois aspectos sociais e econômicos são extremamente relevantes para a tomada de decisões. Embora o mercado esteja em constante mudança é de suma responsabilidade um olhar mais crítico em relação a fatores como inflação, juros, crescimento do PIB e aumento de emprego. Cabe salientar que a Leale&Co está inserida em um ambiente totalmente concorrido principalmente com o mercado Chinês, porém, irá buscar descobrir o que pode melhorar para permanecer neste ambiente.

O ambiente em que uma empresa se encontra inserida é tão importante quanto seu desempenho econômico e suas operações de empreendimento. A Figura 2 apresenta as camadas do ambiente empresarial.

Figura 2 - Camadas do ambiente de negócios

Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington (2011)

3.5.5 PESTEL

Um dos motivos que levou a Leale&Co a analisar seu macroambiente foi a ferramenta PESTEL. A Análise PESTEL criada por Francis Aguilar em 1967 e posteriormente utilizada e adaptada no Brasil. Essa ferramenta analisa os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, e é utilizada para compreender o cenário atual e quais aspectos do macroambiente podem impactar no microambiente, sendo capaz de traçar estratégias para a saúde do negócio. Além disso, permite uma avaliação completa dos principais fatores macroambientais que a empresa está inserida.

Na análise PESTEL informações relacionadas ao macroambiente (camada mais ampla), são analisadas a fim de estudar e compreender como reagir às possíveis mudanças do ambiente externo. Nesse tipo de análise, cada letra do nome corresponde a uma categoria de fatores externos que necessitam de atenção, pois, levam em consideração os fatores físicos e sociais externos que interferem na gestão e estão fora do controle da organização (AMARO; DOMINGUEZ, 2016). A Figura 3 apresenta modelo de análise PESTEL e o significado de cada uma de suas letras que compõe fatores que devem ser atenciosamente analisados.

Figura 3 - Análise PESTEL



Fonte: Adaptado de Amaro; Dominguez (2016)

Para Johnson, Scholes e Whittington (2011), as políticas enfatizam o papel do governo e as economias indicam fatores macroeconômicos, como taxas de câmbio, ciclos de negócios e diferentes taxas de crescimento econômico no mundo; impactos sociais incluem mudanças culturais e demográficas, como envelhecimento populacional em muitas sociedades ocidentais; impactos tecnológicos referem-se a Internet e as inovações da nanotecnologia, como o surgimento de novos materiais compósitos; o meio ambiente está particularmente preocupado com questões “ecológicas”, como poluição e resíduos; e, finalmente, a legislação cobre obstáculos ou mudanças legislativas, como leis de saúde ou segurança, ou restrições sobre divisões ou aquisições corporativas.

3.5.6 As Cinco Forças de Porter

A terceira camada do ambiente empresarial diz respeito aos concorrentes/mercado. Para se realizar uma análise dos concorrentes entende-se e aprofunda-se no conceito de grupos estratégicos, no qual, por meio do histórico, das fortalezas e vulnerabilidades e seu segmento de mercado, é possível realizar uma caracterização significativa dos concorrentes (AMARO; DOMINGUEZ, 2016).

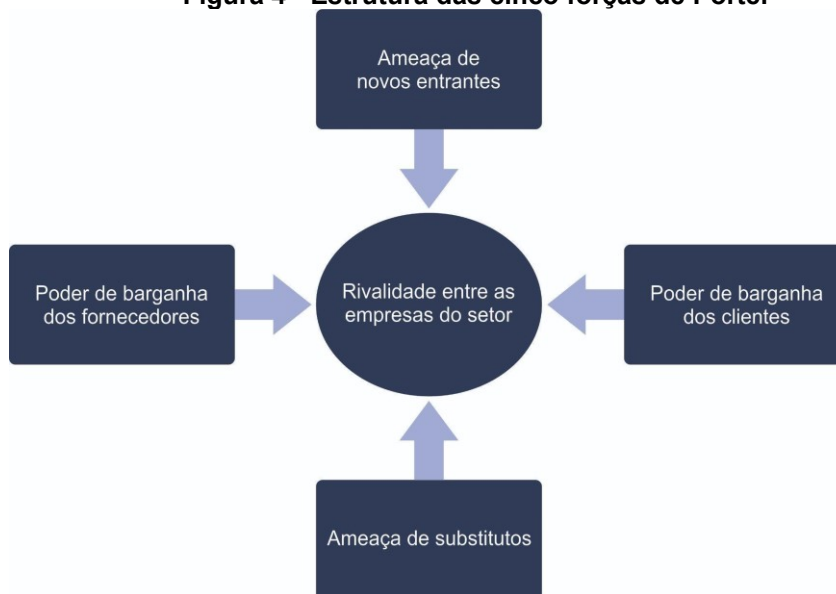
A concorrência estabelecida pelo mercado para uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, determinando dessa forma o potencial de rentabilidade da indústria (PORTER, 1986).

Para Porter (1986), as cinco forças competitivas definem a competição entre uma empresa e seus concorrentes: a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes e a ameaça de produtos ou serviços substitutos. A Figura 4 apresenta a estrutura das cinco forças de Porter.

A identificação das características estruturais fundamentais de uma indústria determina o conjunto de competitividade e, portanto, sua rentabilidade, que é medida pela taxa de retorno de longo prazo sobre o capital investido.

Outro fator importante para lidar com questões estratégicas e executar as campanhas competitivas, ofensivas e defensivas de uma empresa é o nível de comprometimento das pessoas envolvidas.

Figura 4 - Estrutura das cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

O poder de barganha dos fornecedores é demonstrado pela sua capacidade de aumentar os preços ou diminuir a qualidade dos bens e serviços que fornecem (PORTER, 1986). O poder de barganha dos clientes aumenta com a importância de suas compras para a indústria. Quando forte, afeta a indústria ao reduzir os preços, exigindo melhoria da qualidade, serviços de manutenção, compatibilidade de produtos e garantias, levando ao aumento da concorrência entre os concorrentes (PORTER, 1986). Já a pressão do produto substituto mostra que todo setor concorre com produtos alternativos, que podem desempenhar a mesma função que os produtos de um setor específico. Quanto maior o desempenho de custo de produtos alternativos, maior a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, 1986).

A ameaça de novos competidores significa a entrada de novos concorrentes, ou seja, representam uma ameaça porque geralmente são bem capitalizados e têm uma forte intenção de capturar alguma participação de mercado. Portanto, para novos

entrantes, os preços podem cair e os custos inflacionar, reduzindo a rentabilidade do negócio (PORTER, 1986).

A rivalidade entre os concorrentes se deve à batalha de posições. Tais disputas surgem por pressão ou pela busca de uma melhor posição no mercado. Entre os principais fatores para a intensa competição entre concorrentes, podemos citar: concorrentes numerosos ou equilibrados, crescimento lento da indústria, grandes interesses estratégicos e altas barreiras de saída (PORTER, 1986).

Para Matias-Pereira (2010), o modelo acima descrito permite a identificação e atribuição causal das principais forças que agem no ambiente competitivo de cada indústria. Cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas na indústria ou setor e se locar estrategicamente de forma a se defender das forças contrárias dos concorrentes.

3.5.7 Análise SWOT

A análise SWOT é utilizada para contribuir com o planejamento estratégico. Ela permite relacionar as forças e fraquezas internas da empresa com as oportunidades e ameaças externas, auxiliando para que as forças sejam destacadas e fortalecidas, as fraquezas trabalhadas, as oportunidades capturadas e as ameaças protegidas. O termo SWOT deriva a partir das palavras do inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (HONDA, 2014). A Figura 6 apresenta o modelo utilizado para realizar a matriz SWOT.

Figura 5 - Modelo da matriz SWOT

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	Forças	Fraquezas
Fatores externos	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Honda (2014)

3.5.8 Modelo de Negócios

O CANVAS (modelo de negócios) é uma ferramenta muito importante para auxiliar o comportamento empreendedor e inovador. Uma ferramenta que pode ajudar ativa e efetivamente uma organização a funcionar e operar sem problemas ou iniciar um novo projeto. Consiste em uma ferramenta que leva em consideração fatores fundamentais e fatores mais complexos para garantir os resultados mais realistas possíveis (SCHNEIDERS, 2020).

Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) acreditam que um modelo de negócio é melhor descrito em termos de nove componentes básicos que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor.

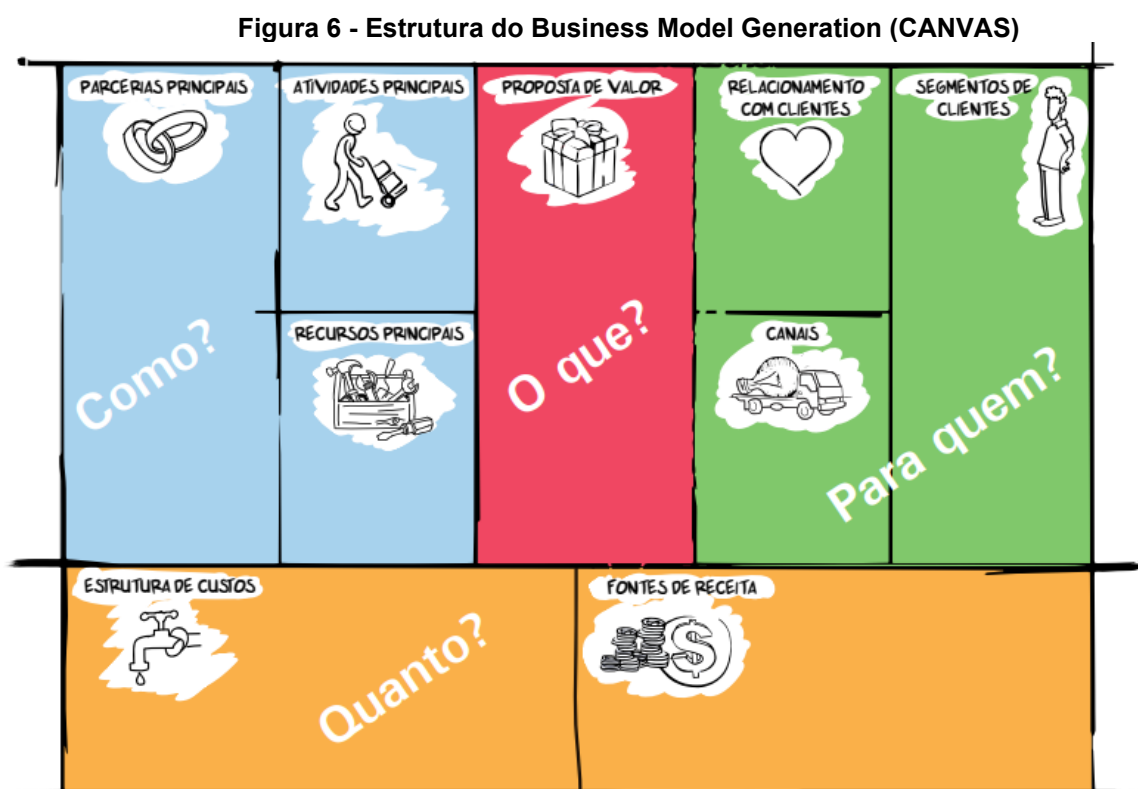
Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais do negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Um modelo de negócios é um plano para implementar uma estratégia por meio de uma estrutura organizacional de processos e sistemas.

A seguir os nove componentes e suas caracterizações:

- Segmentos de Clientes: define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.
- Proposta de Valor: descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico.
- Canais: descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor.
- Relacionamento com Clientes: descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos.
- Fontes de Receita: representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro).
- Recursos Principais: descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar.
- Atividades-Chave: descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar.
- Parcerias Principais: descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar.

- Estrutura de Custo: descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios.

A Figura 6 ilustra a compreensão do Business Model Generation (CANVAS)



Fonte: Sebrae (2019)

É neste quadro que descrevemos o que vamos fazer, para quem vamos fazer, como vamos fazer e quanto vai custar fazê-lo. O objetivo é ajudar a organizar ideias, descobrir como cada bloco se relaciona com os outros e permitir o ajuste do modelo quantas vezes for necessário (SEBRAE, 2019).

3.5.9 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico representa a primeira fase de um planejamento estratégico, onde se determina como a organização está. O autor Oliveira (2018) propõe uma metodologia baseada em roteiro para desenvolver e implementar o planejamento estratégico corporativo, que pode ser resumido em quatro fases: diagnóstico estratégico dos ambientes interno e externo; missão da empresa e

determinação de objetivos; instrumentos prescritivos e quantitativos; controle e avaliação.

De acordo com Andion e Fava (2002), o diagnóstico estratégico é a primeira etapa do processo de planejamento por meio do qual uma organização comunica informações que orientam seu direcionamento estratégico. Os autores ainda afirmam que o Diagnóstico Estratégico pode ser comparado a um radar digital ligado 24 horas por dia, pronto para captar e atualizar o conhecimento de uma empresa sobre seu ambiente e sobre si mesma, com o objetivo de identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam seu desempenho. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa se antecipa às mudanças e estará pronta para atuar em seus ambientes internos e externos.

Considerando que os componentes do diagnóstico estratégico são baseados na análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, envolvendo o ambiente interno e externo da organização, podem ser citados como ferramentas para realizar essa análise, a análise SWOT e PESTEL.

3.6 Composto De Marketing (Mix De Marketing)

Uma das melhores ferramentas indicadas para contribuir para o gerenciamento da organização e uma forma de conseguir seu posicionamento são os 4 P's do Marketing, pois, o seu gerenciamento proporciona uma melhor posição no mercado desde que seja gerenciado de forma planejada para atingir seus objetivos no mercado.

Segundo Cobra (1996), podemos conceituar o mix de marketing ou composto de marketing como o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo.

O composto de marketing é conhecido no escopo mercadológico como os 4Ps denominados por Jeronme Mc Carthy como produto, preço, praça, (ou ponto de venda) e promoção (do inglês *product, price, place e promotion*). Por isso, essa organização é conhecida como a estratégia dos quatro pés.

As decisões de mix de marketing devem ser utilizadas para influenciar os fatores geradores de ameaças à organização, propiciando a interação da empresa, bem como sobre os clientes alvo. Mc Carthy propôs que, para a organização alcançar a sua missão, a interação entre os 4Ps é necessária para obter melhores resultados financeiros. Ao analisar os 4Ps do mix de marketing proposto por Mc Carthy deve-

se entender que cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente.

O composto de marketing é dado pelas ferramentas estratégicas que uma empresa utiliza para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos organizacionais. Será utilizado para atingir o mercado alvo e como segmento de mercado que a organização se esforça para alcançar.

As variáveis que constituem o composto de marketing são formadas por:

- Composto de produto: refere-se ao que os estrategistas de marketing oferecem ao cliente com o propósito de troca, podendo ser produto (bem) ou serviço (intangível); portanto, faz-se necessário que esses produtos sejam possuidores de: qualidade, estilos característicos que atendam ao cliente, marca bem posicionada, embalagens atraentes e sedutoras, e com mix de serviços de marketing que assegure benefícios pessoais, os quais são os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos, ou pelo recebimento de serviços.
- Composto de preço: constitui a quantidade de dinheiro ou outros recursos que devem ser dados em troca de produtos e serviços. Nesse aspecto, é relevante considerar os custos e despesas na formação do preço, em qual segmento está concentrado, procurando utilizar estratégias de preço alto, médio ou baixo. Os preços oferecidos agregam valor aos clientes; o desconto, e o prazo de pagamento são atrativos.
- Composto de distribuição: ou canais de distribuição referem-se a como os produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para troca, não deixando faltar produto em nenhum mercado importante. Para isso, deve-se selecionar depósitos, fábricas e distribuidores para suprir as necessidades de consumo através de recursos que fazem com que o produto chegue ao mercado no momento certo.
- Composto de promoção: também conhecido como composto de comunicação, consiste em utilizar de forma criativa as ferramentas promocionais como propagandas, publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, merchandising e marketing direto procurando informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços.

Não se deve separar os elementos do marketing mix. Trabalhar o mix de marketing de forma planejada consiste em mobilizar eficientemente os recursos da organização para fazer face aos problemas e oportunidades propostas pelos fatores externos e incontroláveis do ambiente. Isto é uma questão de bom senso empresarial, que deve ser perseguido por empreendedores que permeiam o marketing como filosofia de negócios e são capazes de conquistar e manter clientes para suas empresas.

Assim, os ingredientes do composto de marketing estarão sendo usados de forma correta, ajudando-o a neutralizar as forças ambientais, maximizando e assegurando posicionamento de mercados compensadores.

3.7 Marketing Digital

O marketing digital é um conjunto de estratégias digitais que as empresas (ou pessoas) usam para atingir seus objetivos de marketing. Essas estratégias são implementadas por meio de canais como SEO (otimização de mecanismos de busca), mídia paga e e-mail. Tem como objetivo principal de: conquistar clientes, fazer crescer a marca e se conectar com o público-alvo (PATEL, 2022).

A autora Cintra (2010) acredita que para empresas que passam por momentos competitivos, o marketing digital é uma nova ferramenta poderosa. Essa nova tendência torna os anúncios mais elegantes e criativos fazendo com que os usuários se interessam em encontrar produtos de empresas em vez de receber anúncios para elas.

Para Torres (2009), se um empresário não investir em marketing digital, não só deixará de divulgar sua empresa para seus consumidores, mas também, abrirá vantagem para que todos possam falar sobre a empresa sem o seu conhecimento ou sem a participação da equipe da empresa no processo. Portanto, diferentemente das outras mídias, a Internet afeta seu negócio independentemente da vontade do proprietário.

Assim, o marketing digital é uma ótima maneira de atrair clientes em potencial para o site da empresa, pois ajuda a melhorar o posicionamento do site nos motores de busca. Além disso, o marketing digital permite a criação de um relacionamento com clientes em potencial, deixando-os propensos a comprarem no site de sua empresa.

4. POSICIONAMENTO

Para elaboração de uma estratégia a melhor forma é cuidar do posicionamento de produtos e serviços diante do novo perfil de consumidor principalmente na era da tecnologia e da internet, já não tão facilmente seduzível.

Deve-se estar consciente de que as empresas vivem atualmente uma verdadeira guerra de mercados e, para sobreviver, crescer, manter-se, ou mesmo desenvolver-se no mercado, não se pode descuidar do marketing como conduta empresarial.

Uma empresa é um sistema operando num ambiente externo que exerce influência sobre ela e que é por ele afetado. São inúmeros os fatores externos ao ambiente da empresa. A empresa recebe, do ambiente externo, os insumos para produzir e vender os seus produtos, sofre ações da concorrência, do governo e das mudanças econômicas, importantes para o planejamento de marketing e previsíveis, embora não sejam controláveis.

Administrar de forma a atender ao mercado significa diagnosticar os fatores externos e procurar adaptá-los usando os fatores controláveis. Para isso é necessário entender que as organizações necessitam criar várias ações atividades no sentido de satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores, de forma a atender aos interesses da empresa, levando em conta os fatores externos que afetam os consumidores e os fatores internos que fazem parte do processo de fabricação e distribuição dos produtos que a empresa quer vender aos consumidores e por fim alcançar seu posicionamento no mercado.

O posicionamento de mercado é uma estratégia de marketing que visa ajudar as empresas a se diferenciarem da concorrência, conquistarem um lugar de destaque na mente dos consumidores e, assim, aumentarem suas vendas. A marca deve oferecer um produto ou serviço que seja único e relevante para o público-alvo, de forma a conquistar sua confiança e lealdade. Esta definição, segundo Ries e Trout (2002) é a forma de diferenciar a mente de seu cliente potencial.

Para Aaker (1996), a questão do posicionamento de marca assume maior relevância em função da realidade do mercado. Os concorrentes adicionais não apenas pressionam mais os preços e uma maior variedade de marcas, mas também deixam menos lacunas em segmentos de mercado mais estreitos por meio de mídia especializada e canais de distribuição. O benefício de resolver a questão do

posicionamento é que ele qualifica a empresa a estruturar o composto de marketing. (KOTLER, 1996).

Oliveira (2012) ressalta que embora haja uma estreita relação entre os conceitos de diferenciação e posicionamento, eles não são sinônimos e as decisões de posicionamento não se limitam a buscar a diferenciação. Segundo o autor, uma estratégia de posicionamento pode ser definida como “a maneira pela qual os participantes competem em um segmento para se diferenciar dos demais a fim de obter sucesso, pois essa diferenciação pode constituir uma vantagem competitiva” (OLIVEIRA, 2012).

Além de poder constituir uma vantagem competitiva, a diferenciação também deve ser capaz de posicionar um produto (seja um bem ou um serviço) como uma proposta única na mente dos consumidores, oferecendo valor em relação a outros produtos concorrentes. Caso contrário, não faz sentido a empresa dedicar recursos a essa estratégia (FALCÃO *et al.*, 2016).

4.1 Reposicionamento

A decisão de reposicionar uma marca resulta direto nas organizações, afetando a relação de reputação e imagem, que pode ser mantido, ajustado ou modificado para se dispor competitivamente como diferente. É uma estratégia de marketing que visa melhorar a posição da marca no mercado, aumentar a sua visibilidade e gerar um maior reconhecimento entre os consumidores.

Para Telles (2004), o reposicionamento pode ser definido como o ato de redefinir elementos da identidade de uma marca para serem ativamente comunicados a um determinado público-alvo. O autor afirma que existem vários objetivos e/ou razões que podem ser apresentados para apoiar esta decisão/ação: estabelecer uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, defender a posição no mercado (mesmo que à custa da consistência) e/ou revitalizar a imagem da marca.

Para colocar uma nova ideia ou um novo produto na mente do público, o primeiro passo é substituir uma marca já instalada (RIES, TROUT, 2009). É necessário considerar o impacto da mudança na percepção do público-alvo, para garantir que a marca seja percebida de uma forma positiva e consistente. Além disso, é importante avaliar o alinhamento da marca com os novos princípios e valores, para que a reposicionada consiga gerar credibilidade entre os consumidores.

5. INOVAÇÃO

Neste capítulo o objetivo é expor o conceito sobre a inovação e sua importância, juntamente com os tipos e graus de inovação. A ideia é apresentar essas definições para que a empresa coloque em seu planejamento as inovações que poderão ajudá-la a ter sempre uma vantagem no mercado.

Seguidamente, uma revisão da literatura sobre a inovação aberta, para que a empresa tenha em seus planos inovar de forma colaborativa com universidades, empresas que atuam em pesquisa e desenvolvimento, com os próprios concorrentes e fornecedores.

A inovação pode ser entendida como a condução do desempenho econômico dos setores produtivos levando ao desenvolvimento econômico dos países por meio do processo de destruição criativa (SCHUMPETER, 1984). Inovar se tornou fundamental para empresas que pretendem se manter competitivas no cenário atual, no qual apresenta diversos desafios.

A inovação ganha importância em razão de sua estreita relação com a competitividade. Normalmente, quanto mais inovadora uma empresa for, maior será sua competitividade e melhor sua posição no mercado em que atua. Essa alta capacidade para inovar transforma ideias em produtos, serviços e processos inovadores de forma rápida e eficiente. Como consequência, a inovação permite à empresa lucrar mais (CARVALHO *et al.*, 2011).

A visão sobre inovação precisa ser atualizada para que as empresas saibam que se trata de muito mais do que apenas inventar novos produtos. A inovação pode envolver processos, estratégias, modelos de negócio, serviços, tecnologias, culturas, entre outros.

O número e a múltipla definição de inovação levam a um contexto que não tem uma certa designação sobre o assunto (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009).

Santos (2022) reuniu algumas definições por diferentes autores na Figura 7.

Figura 7 - Definições de inovação por diferentes autores

Autores	Definição
Schumpeter (1934)	Define a inovação como a aplicação comercial ou industrial de algo novo - um novo produto, processo ou método de produção; um novo mercado ou fonte de recursos; uma nova forma de comércio, negócios ou organização financeira
Ducker (1985)	Define inovação como a tarefa de prover os recursos humanos e materiais com uma nova e maior capacidade de produção. As grandes organizações têm que aprender a inovar, ou não sobreviverão
Tidd e Bessant (2009)	Define inovação é todo um processo que parte de uma nova ideia, novidade ou invenção e termina no consumidor final por meio das atividades de marketing e comercialização. Definir a inovação de uma forma mais básica seria o processo de criação de valor a partir de ideias
Chesbrough (2003)	Define que a inovação vai além dos métodos tradicionais, e define inovação aberta como um novo paradigma que pressupõe que as empresas podem e devem usar ideias externas, bem como ideias internas, à medida que as empresas buscam o avanço de sua tecnologia

Fonte: Santos (2022)

5.1 Tipos de Inovação

Conforme o Manual de Oslo (2005), os tipos de inovação são definidos como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional na prática de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Os mais importantes tipos de inovação consistem em produtos, processos, marketing e organizacional, sendo definidos como:

- Produto: É um bem ou serviço que introduz uma melhoria nova ou significativa em suas características ou uso pretendido, incluindo melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, software incorporado, facilidade de uso ou outras características funcionais (OSLO, 2005).
- Processos: A inovação de processo é a implementação de métodos de produção ou distribuição novos ou substancialmente aprimorados, incluindo grandes mudanças em tecnologia, equipamento e/ou software. Visa reduzir os custos de produção ou distribuição, melhorar a qualidade, ou mesmo produzir ou distribuir produtos novos ou substancialmente melhorados (OSLO, 2005).
- Marketing: A inovação de marketing é a implementação de novos métodos de marketing, fazendo mudanças significativas no design ou embalagem do produto, posicionamento do produto, promoções ou preços. As inovações de marketing visam aumentar as vendas atendendo melhor às necessidades do consumidor, abrindo novos mercados ou reposicionando os produtos de uma empresa no mercado (OSLO, 2005).
- Organizacional: A inovação organizacional é a implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios de uma empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. As inovações organizacionais visam melhorar o desempenho da empresa, estimulando a satisfação no local de trabalho, adquirindo ativos não comercializáveis ou reduzindo custos de suprimentos para reduzir custos administrativos ou de transação (OSLO, 2005).

5.2 Grau de Inovação

Para Figueiredo (2009), o ponto não é ser ou não inovador, mas sim, definir qual estágio ou grau de inovação se utiliza na organização, descartando o estereótipo da instituição necessariamente ser inovadora ou não. A diferença mais significativa entre os graus de inovação se dá entre a inovação incremental e a mais radical. Embora ambas sejam importantes, possuem papel e impacto distintos (SALERNO; GOMES, 2018).

Um conceito de inovação radical seria que a inovação, baseada em uma novidade tecnológica ou mercadológica, leva à formação de um novo mercado, podendo (ou não) ocasionar a descontinuidade do mercado existente (TIRONI e CRUZ, 2008).

A inovação incremental para Francesconi e Ortega (2015), consiste em empregar melhorias relevantes como facilidades de uso e novos materiais. Assim, a inovação incremental é definida quando mudanças realizadas resultaram em desempenho melhor ao processo anterior.

5.3 Inovação Aberta

Nos dias atuais as pequenas empresas estão tendo a oportunidade de inovar de forma colaborativa com Universidades, empresas que atuam em pesquisa e desenvolvimento e com os próprios concorrentes e fornecedores. Essa ação é denominada de Inovação Aberta. A grande vantagem é que geralmente as pequenas empresas não possuem um capital próprio que oportunize altos investimentos em inovação e, portanto, a IA é uma saída para que estas empresas consigam desenvolver produtos e serviços inovadores em parceria.

Para Borges *et al.* (2020), inovação aberta não ocorre de forma espontânea, são necessários ambientes organizacionais apropriados para facilitar, coordenar e decidir quais estruturas de poder são mais úteis para apoiar o processo de integração e comercialização do conhecimento externo. Os autores ainda afirmam que investigar como a conjunção de estruturas administrativas altamente concentradas afetam a IA pode ajudar a compreender melhor as consequências dos componentes internos da organização para a inovação.

A inovação aberta é um modelo de gestão empresarial que promove o desenvolvimento disruptivo de um negócio descentralizando seu pensamento inovador, ou seja, buscando a inovação por meio de parcerias externas com outras pessoas e organizações (FIA, 2022).

6. METODOLOGIA

Esta pesquisa inicialmente teve um caráter exploratório utilizando dados secundários, ou seja, dados prontos. No início dos estudos foram utilizados artigos e livros com o objetivo de formular o referencial teórico aqui proposto. Segundo Cervo & Bervian (1983), tal modelo é adequado para ambientes dinâmicos.

Pode-se dizer que o objeto de estudo apresenta um alto índice de crescimento impulsionado pela interação constante de agentes como empresas, governos e várias variáveis intervenientes como concorrência, tecnologia, capital mão-de-obra, conhecimento e cultura.

Por outro lado, pode-se além do caráter exploratório, foram elencados dados qualitativos que permitiram mostrar um caráter também descritivo. Gil (1987) relatou que a pesquisa descritiva visa caracterizar um determinado conjunto de habitantes ou fenômenos e estabelecer possíveis relações entre variáveis.

No entanto, por ser totalmente desenvolvido internamente, este estudo é conhecido como um estudo de caso que permite uma análise aprofundada e uma explicação detalhada de todos os aspectos da empresa. Segundo Gil (1991), um estudo de caso “caracteriza-se pelo estudo pesquisado e detalhado de um ou mais assuntos, a fim de obter conhecimento amplo e detalhado”.

Além disso, teve-se como objetivo trazer para análise um modelo de planejamento estratégico, em conjunto com os participantes ativos do objeto de estudo ora pesquisado. Desta forma foi aplicada a metodologia pesquisa-ação.

A pesquisa-ação é um método de pesquisa qualitativa cada vez mais utilizado quando a pesquisa tem a participação direta dos envolvidos de forma participativa ou cooperativa. Na pesquisa-ação, a prática leva ao conhecimento, modificando uma certa realidade e fazendo parte do processo de pesquisa. Neste método de pesquisa, o conhecimento é produzido e a realidade é modificada simultaneamente, cada um ocorrendo devido ao outro (OQUIST, 1978).

O procedimento utilizado foi a coleta de registros internos da empresa, utilizando os relatórios de vendas realizadas, contas a pagar e receber, quantidade fabricada, fornecedores, entre outros. A coleta e análise dos dados foi realizada de setembro a novembro de 2022. Por ser um estudo qualitativo descritivo e com a participação dos sócios não houve a necessidade de elaboração de um formulário.

Pretende-se com a proposta deste trabalho fornecer todos os insumos necessários ao entendimento da metodologia que foi empregada, tanto no desenvolvimento dos conceitos, quanto no planejamento, elaboração da pesquisa e consequentemente, análise dos resultados.

6.1 Objeto de Estudo

O objeto de estudo recai sobre a empresa Leale&Co, com o objetivo de implantar um planejamento estratégico para reposicionar a marca no mercado a fim de ter uma maior participação no *market share* no segmento de confecções.

7. RESULTADO E DISCUSSÕES

7.1 Elaboração do Planejamento Estratégico

7.1.1 Missão

A missão da empresa em análise é: “Entregar autenticidade, inovação, conforto e um design que encante nosso cliente.”

7.1.2 Visão

A visão da empresa em análise é: “Ser o impulsionador de movimentos dos nossos clientes, trazendo resultados sustentáveis e tornar-se conhecida pela excelente qualidade e conforto”.

7.1.3 Valores

Os valores da empresa: “Nossos valores estão baseados naquilo que acreditamos.” Responsabilidade com as nossas gerações, respeito com nosso ecossistema, compromisso com a inovação, comprometimento com nossa cadeia produtiva.

7.1.4 Fatores Críticos De Sucesso

Os fatores críticos de sucesso elencados pela Leale&Co deram-se por um levantamento da capacidade atual que ela possui em atuar no mercado de confecções. Por outro lado, o que realmente impactará na prática será o resultado do planejamento estratégico aqui proposto.

Para chegar nos fatores citados abaixo a Leale&Co. buscou uma análise profunda de suas práticas e concluiu que os elementos citados contribuiram muito para a empresa enquanto ela atuou no mercado e resolvemos mantê-los para dar início ao seu reposicionamento.

De maneira geral, os fatores críticos de sucesso podem ser definidos como um número limitado de áreas nas quais devem ser apresentados resultados mínimos satisfatórios para garantir o sucesso do desempenho competitivo de uma organização.

Portanto, essas áreas devem receber atenção gerencial contínua para garantir um resultado final bem-sucedido (ROCKART, 1979). Sendo assim, os fatores críticos de sucesso da empresa Leale&Co foram definidos como:

- Atendimento: um bom atendimento para garantir a satisfação do cliente e sua fidelidade;
- Comunicação visual: Colocar a marca em evidência por meio da comunicação visual, visando oportunidade de negócio, promovendo o nome do estabelecimento com uso de etiquetas, embalagens e sacolas;
- Marketing e relacionamento: Para realizar divulgação, comercialização de produtos e prestação de serviço de qualidade;
- Prazo: Cumprir os prazos estipulados para garantir satisfação do cliente;
- Qualidade: Prezar a qualidade dos produtos para além de conseguir a satisfação do cliente também definir o posicionamento da marca no mercado;
- Meios eletrônicos de pagamento: para ampliar a opções de pagamento e estar apto para atender todos os tipos de cliente.

7.2 Análise PESTEL

A Analise PESTEL criada por Francis Aguilar em 1967 e posteriormente utilizada e adaptada no Brasil, é uma ferramenta que analisa os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, e é utilizada para compreender o cenário atual e quais aspectos do macroambiente podem impactar no microambiente, sendo capaz de traçar estratégias para a saúde do negócio. Por tanto foram definidos tais fatores conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Análise PESTEL

P	E	S	T	E	L
Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos	Fatores Ecológicos	Fatores Legais
Estabilidade política	Crescimento econômico	Distribuição de renda	Mudanças na internet	Sustentabilidade	Acordo legais
Aumento da carga tributária	Taxa de juros	Aspectos demográficos	Novos produtos e serviços no segmento de confecções	Impactos no meio ambiente	Proteção do consumidor
Código de defesa do consumidor	Inflação	Mudança no estilo de vida	Ciclo de vida da tecnologia	Poluição	Desemprego
Lei do MEI - Microempreendedor Individual	Desemprego	Comportamento do consumidor			

Fonte: Autoria própria (2022)

Atualmente a Leale&Co levantou alguns pontos críticos que podem afetar no seu empenho no mercado atual através da análise PESTEL.

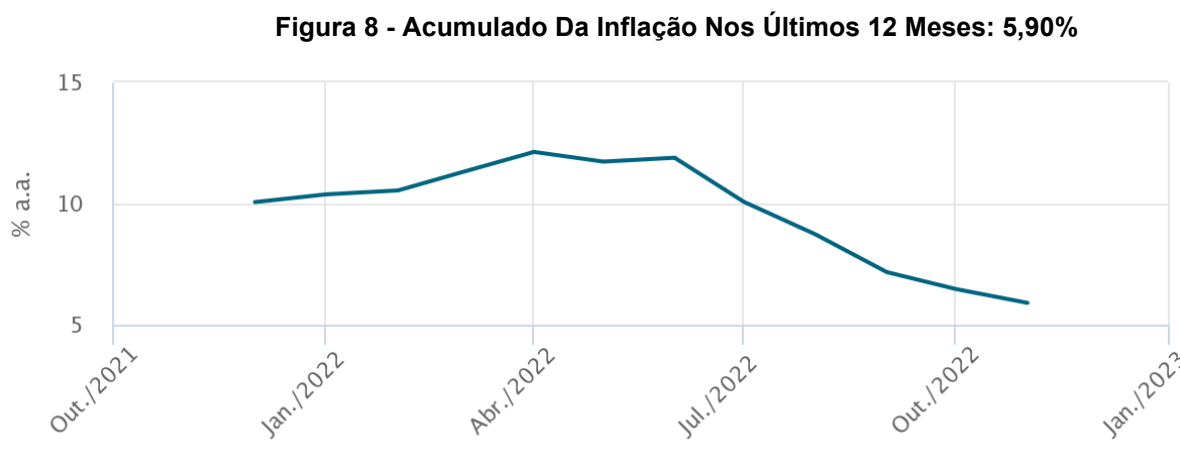
O primeiro é o fator político. A incerteza que o país se encontra hoje em relação a política pode trazer algumas dificuldades que precisam ser analisadas de forma mais aprofundada.

Hoje com o marco da liberdade econômica o governo atual conseguiu diminuir vários aspectos burocráticos para que as empresas tivessem uma maior liberdade, o que não se sabe é se com a mudança de governo tais medidas continuarão a ser adotadas.

O segundo é o fator é o Econômico. Pode ser considerado o fator mais preocupante, pois poderá influenciar diretamente no desempenho da empresa.

Apesar da pandemia, dados do Banco Central (2022), mostram que a inflação acumulada nos últimos 12 meses está em 5,90% no momento atual não é uma taxa baixa, porém, levando em consideração os problemas causados pela pandemia o Brasil foi um dos países que conseguiu resultados satisfatórios neste quesito em

comparação com outros países como Estados Unidos, Reino Unido e União Europeia. A inflação acumulada no Brasil nos últimos doze meses conforme a Figura 8.



Fonte: Banco Central do Brasil (2022)

É claro que outros fatores como juros e tributação também preocupam, mas a inflação ocasiona problemas maiores como perda do poder aquisitivo do assalariado o que pode influenciar diretamente nas vendas dos nossos produtos.

O Fator Social também nos levou a uma reflexão, pois o estilo de vida é um dos fatores que a Leale&Co irá compor suas coleções. Embora o seu público-alvo seja os jovens homens e mulheres, o objetivo é vender camisetas no estilo streetwear, ou seja, um estilo de vida que representa uma determinada “tribo”. Desta forma outros fatores como padrões de compra do consumidor passam a ser secundários, mas não menos importantes.

A empresa escolheu esta variável devido ao seu segmento, mas estará atenta a todos os fatores. O quarto ponto são os fatores tecnológicos e sem dúvida alguma a pesquisa e inovação é o principal fator a ser observado. A Leale&Co buscará inovar e pesquisar utilizando a estratégia da Inovação Aberta com o propósito de buscar parcerias que a ajude a desenvolver produtos e serviços mais inovadores.

O quinto item vem ao encontro com que a Leale&Co acredita ser um dos seus diferenciais na elaboração da estratégia que são os fatores ambientais. Três pontos identificados pela empresa e que buscaremos nos empenhar ao máximo para atingirmos. A sustentabilidade, a gestão de resíduos e a poluição. Compete aos gestores criar e manter uma política de sustentabilidade na sua gestão.

Apesar de não gerar resíduos, a Leale&Co buscará fornecedores que sejam comprometidos no tratamento correto dos seus resíduos e conseqüentemente

atingindo o último item a poluição. O sexto item consiste nos fatores legais. No entanto, a empresa não escolheu um item específico, mas objetivou cumprir as legislações vigentes para preservar o cumprimento às leis e a harmonia entre a empresa e todos os seus *stakeholders*.

7.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta muito utilizada nas organizações para ajudar na elaboração do planejamento estratégico. A Leale&Co optou em realizar o seu diagnóstico pela SWOT por entender que atualmente é a melhor ferramenta e que se mais adequa no momento atual, pois ela permite relacionar as forças e fraquezas internas da empresa com as oportunidades e ameaças externas, como ilustrado na Figura 9.

Para elaborar esta figura, os dados coletados foram divididos em quatro categorias diferentes: pontos fortes (fatores internos que são as razões de crescimento e devem ser expandidos), pontos fracos (fatores internos que impedem o crescimento e devem ser abordados), oportunidades (fatores externos que podem ser usados para promover o crescimento) e as ameaças (fatores externos que devem ser tratados rapidamente porque podem prejudicar o crescimento).

As informações aqui obtidas foram realizadas através de dados secundários já disponíveis na empresa e pelo método pesquisa-ação. A pesquisa-ação é um método de pesquisa qualitativa cada vez mais utilizado quando a pesquisa tem a participação direta dos envolvidos de forma participativa ou cooperativa. Na pesquisa-ação, a prática leva ao conhecimento, modificando uma certa realidade e fazendo parte do processo de pesquisa. Neste método de pesquisa, o conhecimento é produzido e a realidade é modificada simultaneamente, cada um ocorrendo devido ao outro (OQUIST, 1978).

Considerando os aspectos discutidos internamente os pontos fortes e fracos relacionados trazem a realidade atual da empresa, cada item citado corresponde a informações internas analisadas durante a aplicação da ferramenta. O mesmo ocorrendo com os fatores externos, oportunidades e ameaças. Da análise elaborada destaca-se que o fator interno “forças” tem algumas similaridades com a nova proposta do modelo de negócios Canvas elaborado, principalmente quando comparada com a proposta de valor apresentada.

As “fraquezas” deverão ser elaboradas ações estratégicas principalmente com foco no segmento de clientes escolhidos, pois trata-se de pontos primordiais para o negócio. Cabe também nas fraquezas trabalhar na gestão dos 4 P’s. de forma reverter todos os pontos negativos.

Os fatores externos às “ameaças” estão diretamente ligados aos dois fatores da análise PESTEL, trata-se dos fatores políticos e econômicos

O primeiro é o fator político. A incerteza que o país se encontra hoje em relação a política pode trazer algumas dificuldades que precisam ser analisadas de forma mais aprofundada.

O segundo fator externo as “oportunidades” estão relacionadas ao fator tecnológico da análise PESTEL no que se refere a pesquisa e inovação. A Leale&Co buscará inovar e pesquisar utilizando a estratégia da Inovação Aberta com o propósito de buscar parcerias que a ajudem a desenvolver produtos e serviços mais inovadores.

Para Ghisetti, Marzucchi e Montresor (2015), a inovação aberta considera o conhecimento e a tecnologia fora da organização como parte do processo de inovação, ou seja, a fronteira do conhecimento entre a organização e o ambiente externo torna-se permeável. Para tanto, a abertura depende em parte da diversidade de relacionamentos com atores externos e seu envolvimento com a empresa (DAHLANDER e GANN, 2010). Chesbrough (2012) considera que estar aberto à inovação significa estar atento ao mercado, pois as melhores oportunidades podem ser obtidas de fora.

Esta estratégia de Inovação Aberta está bem definida no Canvas com os parceiros chave entre Universidades e empresas de pesquisa.

Figura 9 - Matriz SWOT Leale&Co

<h3>Forças</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade no produto vendido; - Mão de obra qualificada em vendas; - Ótimos parceiros na produção do produto; - Ótimo atendimento ao cliente; - Sistema de gestão completo. 	<h3>Fraquezas</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de posicionamento da marca; - Poucas vendas realizadas; - Vendas concentradas localmente; - Gestão da empresa de forma centralizada; - Pouco capital de giro.
<h3>Oportunidades</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado em constantes mudanças no hábito do consumidor; - Novos parceiros globais; - Crescimento do emprego; - Aumento da renda dos trabalhadores; - Mais acesso das pessoas a internet. 	<h3>Ameaças</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o número de concorrentes no mercado interno; - Epidemias; - Produtos chineses.

Fonte: Autoria Própria (2022)

Após apresentar elementos que dão sustentação a este planejamento estratégico, abaixo será realizada a matriz SWOT, como mostra a tabela 2, com o propósito de encontrar as estratégias adequadas para aumentar as forças, corrigir as fraquezas, explorar as oportunidades e evitar as ameaças, é realizado uma interseção entre fatores internos (forças e fraquezas) e fatores externos (oportunidades e ameaças) e posteriormente, elaborada uma lista de possíveis estratégias a exercer.

Tabela 2 - Matriz SWOT para criar estratégias

Fatores Internos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Externos		
Oportunidades	Estratégia SO Gerar estratégias que usem os pontos fortes para tomar vantagens nas oportunidades	Estratégia WO Gerar estratégias que tomam vantagem das oportunidades para vencer as fraquezas
Ameaças	Estratégia ST Gerar estratégias que usem os pontos fortes para evitar as ameaças	Estratégia WT Gerar estratégias que minimizem as fraquezas e evitem as ameaças

Fonte: Autoria Própria (2022)

7.3.1 Estratégias a serem realizadas

1. Gerar estratégias que usem os pontos fortes atuais para tomar vantagens das oportunidades.
 - a. Aproveitar a qualidade do produto: para praticar preços premium a um público diferenciado, isso significa preço alto para atingir uma lucratividade alta devido ao modelo de negócio utilizado;
 - b. Mão-de-obra qualificada: em vendas existe uma excelente oportunidade para a criação de novas regiões de mercado utilizando parceiros de vendas;
 - c. Utilizar a expertise dos parceiros: para a criação de novos produtos de acordo com o perfil de cliente atendido; e
 - d. Utilizar o pós-venda: Criar uma fonte de pesquisa principalmente com o uso das ferramentas sociais conforme descrito no novo modelo de negócio.

2. Gerar estratégias que tomam vantagem das oportunidades para vencer as fraquezas.
 - a. Mercado em constantes mudanças no hábito do consumidor: Usar estrategicamente bases de pesquisa para identificar o que está sendo lançado como moda e o estilo do consumidor que usará;
 - b. Novos parceiros globais: Utilizar como estratégia as mídias sociais na busca de novos tipos de matéria-prima em parceria com os fornecedores e inovar para obter vantagem competitiva;
 - c. Crescimento do emprego, aumento da renda do consumidor e das pessoas ao uso da internet: Direcionar estratégias junto ao seu público-alvo.

A estratégia mais correta é utilizar todas as mídias sociais possíveis que possuam tráfego de busca.

3. Gerar estratégias que usem os pontos fortes atuais para evitar as ameaças.
 - a) Aumento do número de concorrentes no mercado interno e Produtos chineses: Pelo fato do produto ser de alta qualidade a empresa deve buscar estratégias de parcerias em Inovação Aberta com Universidades e empresas de pesquisas com a participação de fornecedores para buscar soluções inovadoras da matéria-prima a um custo menor de produção.
4. Gerar estratégias que minimizem as fraquezas e evitem as ameaças.
 - a) O principal ponto fraco da empresa concentra-se no seu posicionamento: A estratégia de posicionamento deverá ser realizada utilizando as mídias sociais e pelo gerenciamento dos 4 P's do marketing. Produto, preço, praça e promoção, principalmente no fator promoção, mas com foco no marketing digital.
5. Plano de ação elaborado de acordo com o Planejamento Estratégico.
 - a) Para o plano de ação foi utilizada a ferramenta 5W2H, que teve origem no Japão e foi criada por profissionais da indústria automotiva

em pesquisa de qualidade total. O 5W2H é uma ferramenta utilizada principalmente para desenvolver planos de ação e desenvolver procedimentos a serem seguidos com base em indicadores coletados por meio de outras ferramentas (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2006). A ferramenta destina-se a definir as responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados a um projeto a implementar na empresa. As perguntas são realizadas com base nas questões seguintes: O quê (objetivo da atividade); Quando (data para que o plano de ação entre em ação); Quem (as pessoas envolvidas na atividade); Por quê (os motivos para a realização da atividade); Onde (definição do local de ação); Como (maneira a ser executada); Quanto (define custo do processo).

O plano de ação desenvolvido para a Leale&Co encontra-se no ANEXO A.

7.4 Modelo de Negócios (CANVAS)

Com a elaboração do planejamento estratégico a empresa criou um novo modelo de negócios utilizando a metodologia Canvas. O objetivo é adequar as suas estratégias com o ambiente atual para reposicionar a marca no mercado.

A estrutura Canvas tem sido aplicado para identificar e analisar diversos modelos de negócios, desde modelos de plataforma web até modelos tradicionais da indústria, incluindo grandes conglomerados. Portanto, este estudo tem como objetivo aplicar o modelo à empresa Leale&Co.

A partir disso, o estudo identificará elementos de um modelo de negócios que constituem uma proposta de valor, que constituem produtos, serviços e processos, segmentos de clientes, cadeias de valor, capacidades como novas tecnologias, recursos humanos, sistemas organizacionais e cultura da empresa, redes (físicas, digital e virtual), relacionamentos (tangíveis e intangíveis) e fórmulas de valor, que dizem respeito à geração de lucro e à estrutura de custos da empresa (Lindgren, 2012).

O Modelo de negócio é apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que “a lógica de como uma organização cria, distribui e captura valor” contribuindo para o desempenho favorável ou não de uma empresa. Possibilita a visualização e a

descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre este, seja compreendida por quem lê ou pelo dono do modelo” (SEBRAE, 2019).

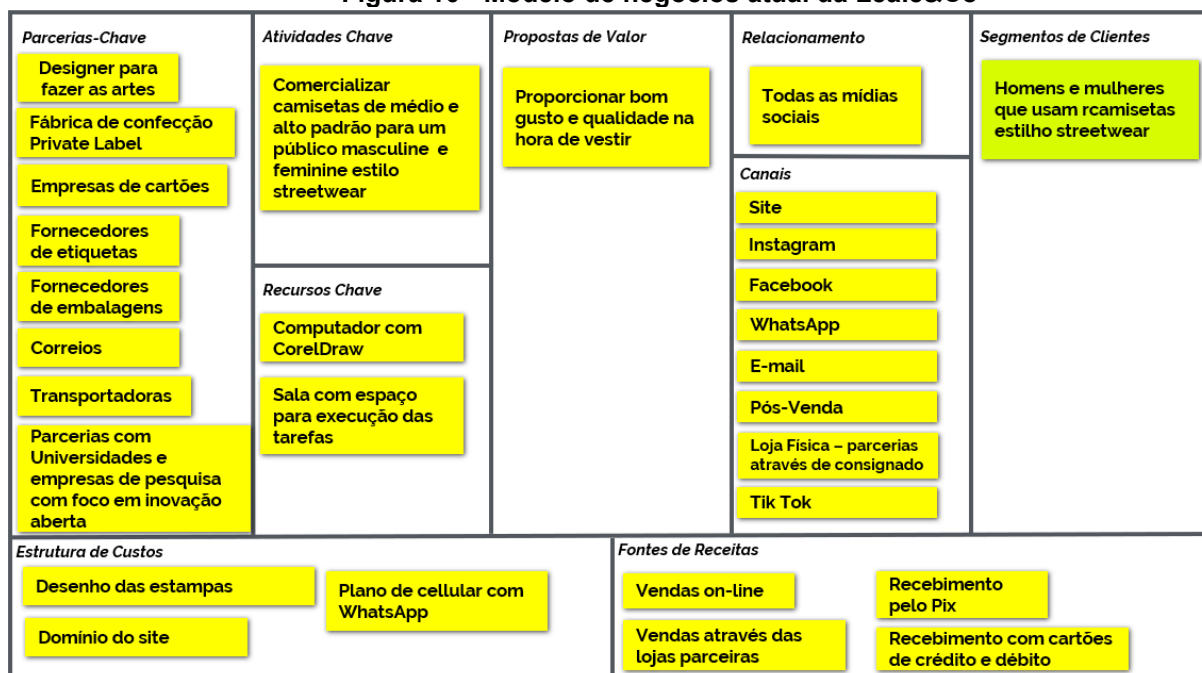
Também pode ser considerado como uma forma que guiará a empresa na definição e implementação da estratégia, por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Desta forma a empresa definiu seu novo modelo de negócio a ser implementado a partir da elaboração e implantação do seu planejamento estratégico.

Cada bloco se desenvolveu na forma de discussões entre os seus gestores para definir principalmente a Proposta de Valor que a empresa irá oferecer aos seus clientes. O modelo de negócio executado para empresa Leale&Co, está demonstrado na Figura 10.

A seguir os nove componentes e suas caracterizações:

- Segmentos de Clientes: define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.
- Proposta de Valor: descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico.
- Canais: descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor.
- Relacionamento com Clientes: descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos.
- Fontes de Receita: representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro).
- Recursos Principais: descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar.
- Atividades-Chave: descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar.
- Parcerias Principais: descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar.
- Estrutura de Custo: descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios.

Figura 10 - Modelo de negócios atual da Leale&Co



Fonte: Autoria Própria (2022)

Observa-se que no seu novo modelo de negócios a empresa já tem seu segmento de cliente ou mercado bem definidos o que facilita trabalhar na gestão dos 4 P's do Marketing principalmente no fator preço, pois constitui a quantidade de dinheiro, ou outros recursos, que deve ser dada em troca de produtos e serviços. Nesse aspecto, é relevante considerar os custos e despesas na formação do preço, em qual segmento está concentrado, procurando utilizar estratégias de preço alto, médio ou baixo.

Os preços oferecidos agregam valor aos clientes; o desconto, e o prazo de pagamento são atrativos. Para Warren *et al.* (2001) um segmento de mercado é uma parte da empresa que pode ser atribuída a um gerente responsável pelo lucro e mencionam como exemplos os territórios de vendas, os produtos, os vendedores, os canais de distribuição e os tipos de clientes.

A definição de Cliente segundo Albrecht e Bradford (1992, p. 17), é definida no Quadro 3. Embora ninguém nunca descobriu quem foi o autor do texto abaixo, o autor do estudo alega que que muitas empresas utilizam destes conceitos, pois respondem de forma simplificada o que seria de fato um cliente.

Quadro 3 - O Cliente

<p>O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio.</p> <p>O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio O cliente não depende de nós. Nós é que dependemos dele.</p> <p>O cliente não interrompe nosso trabalho. Ele é o propósito do nosso trabalho.</p> <p>O cliente nos faz um favor quando entra. Nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele.</p> <p>O cliente é uma parte essencial do nosso negócio – não uma parte descartável.</p> <p>O cliente não significa só dinheiro em caixa registradora. É um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo o respeito.</p> <p>O cliente merece toda atenção e cortesia possível.</p> <p>Ele é o sangue de qualquer pessoa. É ele que paga o seu salário.</p> <p>Sem o cliente você fecharia as suas portas. Nunca esqueça disso.</p>

Fonte: Adaptado Albrecht; Bradford (1992)

A proposta de valor está bem definida o que a levará a um posicionamento diferenciado em busca da vantagem competitiva. Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes, sendo o valor econômico a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de suas rivais (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Os canais serão estrategicamente trabalhados levando em consideração o grande momento atual das mídias sociais ligadas as novas tecnologias. Os canais de refere-se a como os produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para troca, não deixando faltar produto em nenhum mercado importante. Para isso, deve-se selecionar depósitos, fábricas, distribuidores para suprir as necessidades de consumo através de recursos que fazem com que o produto chegue ao mercado no momento certo, o que levará a empresa a ter parceiros comprometidos para juntos terem sucesso no mercado.

Para Stern (1996), canais de distribuição podem ser considerados como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o

produto ou serviço disponível para consumo ou uso. O relacionamento com o cliente será crucial para a empresa, não somente conquistar, mas, para mantê-los.

Para Yanaze (2011) marketing de relacionamento está diretamente ligado a ferramenta da promoção do composto de marketing, que compreende como o esforço da organização em relacionar-se bem com seu mercado, sendo este entendido como clientes, fornecedores, instituições bancárias, comunidade, distribuidores, acionistas entre outros.

Mais uma vez as mídias sociais serão importantes neste contexto por ser um desafio permanente para a empresa. A estratégia aqui é utilizar todas as formas possíveis de mídias sociais para que o relacionamento se torne uma cultura para a empresa. Diante disso a comunicação representada nos 4 P's. pela promoção atribui duas ferramentas indispensáveis para trabalhar de forma permanente no mercado, a publicidade e a propaganda. Observa-se que, durante as últimas quatro décadas, o composto de comunicação tornou-se complexo e sofisticado e pôde-se assistir à substituição da promoção pela comunicação; houve a mudança do "*caveat emptor*" (deixe que o comprador se cuide) para o "*cave emptorum*" (cuidado com o comprador), estabelecendo-se o amadurecimento da comunicação de massa para o marketing do "*one to one*" (comunicação individual), para adequar-se às necessidades do consumidor. Na iminente era do marketing de relacionamento, a comunicação será o ingrediente crítico na construção e na manutenção dos relacionamentos.

As fontes de receita talvez seja a estratégia mais difícil nesta etapa do modelo de negócio da Leale&Co. Primeiro porque está num mercado altamente competitivo e segundo porque não possui um capital de giro suficiente para que a empresa tenha uma sustentação no seu fluxo de caixa durante as operações.

Para Ludícibus (2000) "Receita é a entrada de elementos para o ativo, sob a forma de dinheiro ou direitos a receber, correspondentes normalmente à venda de mercadorias, de produtos ou à prestação de serviços". O esforço para a vendas será muito maior levando em consideração que a entrada do dinheiro além de servir para pagar os compromissos, também terá a incumbência de gerar lucro e assim formar um capital para futuros investimentos.

Os Parceiros chave serão os responsáveis em dar um suporte para o início e a permanência do negócio. Isso porque é ali que a empresa terá seus principais fornecedores responsáveis em fazer o negócio caminhar, a empresa elencou seus principais parceiros e a sua principal estratégia é manter bons relacionamentos e

pagamentos em dia para obter o máximo de confiança nas parcerias. Entre os recursos destaca-se as Universidades e empresas com foco em inovação aberta. A escolha desta estratégia no novo modelo de negócios é pelo fato que a Inovação Aberta proporciona custos mais baixos para inovar, desta forma parcerias com Universidades ou empresas de pesquisa que desenvolvam produtos têxteis já possuem laboratórios próprios e expertises necessárias para atender a empresa.

Segundo Chesbrough (2012), a inovação aberta pode ser considerada uma nova abordagem aprimorada, caracterizada pela abertura dos limites da organização, proporcionando colaboração com parceiros, institutos de pesquisa, universidades, estabelecendo compartilhamento de tecnologia e conhecimento.

Parceiros chave atribuído por Osterwalder e Pigneur (2011), podemos considerar no mundo empresarial como alianças estratégicas, que podemos considerar parcerias importantes entre a empresa com outras empresas numa contribuição mútua para o negócio. As alianças estratégicas proporcionam a cooperação entre várias empresas sem focalizarem a redução da competição, não necessariamente envolvendo empresas do mesmo segmento. (BARNEY, 2002).

Percebe-se nesta definição que além das Universidades e empresas de pesquisas, a Leale&Co poderá buscar parceiros mesmo que concorrentes para desenvolver alguma inovação que atenda a sua demanda e a dos seus concorrentes, como por exemplo, um novo tipo de malha para camisetas, isso fará com que os concorrentes também seja um parceiro chave na visão da participação em Inovação Aberta.

A Atividade Chave no novo modelo de negócio está bem definido e claro que é fabricar peças a um público bem exigente caracterizado como *streetwear*, o que leva a empresa a seguir a sua missão definida no planejamento estratégico. A missão define quem é a organização e o que ela faz, ou seja, é a razão de ser da empresa e deve representar o negócio em que ela atua. A missão deve conter o negócio e não o produto ou serviço (PEREIRA, 2010). A missão da empresa: “Entregar autenticidade, inovação, conforto e um design que encante nosso cliente.”

Os Recursos Chave elaborados são essenciais para o funcionamento da empresa, tudo que é necessário para a empresa atingir seus objetivos. Nesta proposta da empresa a Leale&Co elencou os recursos mais essenciais por se tratar de uma reestruturação toda a sua produção estará a cargo dos parceiros chave. Para

Osterwalder e Pigneur (2011), definem os recursos chaves como sendo os ativos necessários para entregar os produtos/ serviços descritos na proposta de valor.

Estrutura de Custos são todos os custos que incidem sobre o negócio. São melhor determinados após a definição dos recursos chave, atividades chave e relações de parceria (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011). Ao descrever este bloco a estratégia adotada pela empresa poderá ter um pouco de dificuldades por esta não ter um capital de giro suficiente como citado anteriormente. Também haverá um esforço de Marketing principalmente nas estratégias de preço que de certa forma é o que trará os resultados para empresa, portanto, o preço precisa ser bem elaborado para obter o lucro necessário.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico foi elaborado utilizando três ferramentas que em conjunto conseguiram demonstrar a sua eficácia para que a empresa Leale&Co consiga atingir seus objetivos de mercado com a sua marca, ou seja, o seu reposicionamento. Diante dos resultados apresentados a empresa fez um diagnóstico preciso utilizando a análise SWOT para elencar seus principais elementos internos e externos e a matriz completa com ações para atingir os resultados, utilizou também a ferramenta PESTEL para análise do macroambiente e quais fatores podem afetar a empresa e por fim com os resultados obtidos a empresa desenvolveu o seu novo modelo de negócios utilizando a ferramenta CANVAS que ajudará o seu reposicionamento no mercado.

O planejamento foi elaborado para entender quais são os aspectos estratégicos necessários para a marca consolidar-se no mercado e ter um posicionamento relevante para se diferenciar da concorrência e conquistar um lugar de destaque na mente dos consumidores. Ressalta-se que para conseguir um posicionamento relevante e conseqüentemente uma vantagem competitiva a empresa terá que aplicar todo o planejamento estratégico apresentado e este ser modificado quando necessário caso o ambiente atual mude por algum motivo, principalmente pelos fatores analisados pela PESTEL.

Mesmo não sendo o foco principal deste trabalho, destaca-se a importância do gestor em utilizar o gerenciamento dos 4 P's. produto, preço, praça e promoção. O marketing não mudou o que mudou foi a forma de gerenciá-lo, sendo assim, o foco neste planejamento é o marketing digital.

Por fim, a empresa tem grandes possibilidades de atuar no mercado com o novo modelo de negócios proposto, já que tem em mãos um planejamento estratégico elaborado e pronto para ser aplicado.

O resultado deste trabalho é considerado satisfatório porque o objetivo principal foi atingido ao elaborar o Planejamento Estratégico da marca Leale&Co.

8.1 Planejamentos futuros

Com os resultados obtidos no diagnóstico realizado é imprescindível que o gestor elabore um plano de negócios e um plano de marketing para que possa tomar

melhores decisões estratégicas de forma segura. O plano de negócios é sugerido pelo fato de que no diagnóstico foi apresentado a falta de capital de giro para que a empresa opere de forma tranquila num mercado tão incerto e o plano de marketing com o objetivo de atingir os objetivos de mercado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence.J. **Serviço com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: ed. 1992.
- AMARO, Henrique Guilherme de. DOMINGUEZ, Lobato. **Diagnóstico e recomendações estratégicas numa empresa da restauração: contributos da análise de Porter, SWOT e PESTEL**. FEP – Economia e gestão. S.I. 2016.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v.14, p.33-46, 1993.
- ANDION, M.C., and FAVA, R. **"Planejamento Estratégico," in: Gestão Empresarial**, F.B. School (ed.), Editora Gazeta do Povo, Curitiba, 2002.
- ANSOFF, H. I. Corporate strategy. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL, Home Page Acesso em: 10 dez. 2022.
- BAREGHEH, Anahita; ROWLEY, Jennifer; SAMBROOK, Sally. **Towards a multidisciplinary definition of innovation**. Management decision, 2009.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011. 408 p.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, Jan. 1991.
- BARNEY, J. B. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **Sloan Management Review**, v. 40, p. 137-145, Spring 1999.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- BETHLEM, A. de S. **Estratégica empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004, p.20-116.
- BOGERS, M.; BURCHARTH, A.; CHESBROUGH, H. **Inovação Aberta no Brasil: Explorando Oportunidades e Desafios**. International Journal of Professional Business Review, v. 6, n. 1, pág. 1-15, 2021.
- CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba, PR: Aymarã Educação, 136 p, 2011.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo MacGrawHill, 1983
- CHESBROUGH, H. (2012a). **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. (L. C. C. Q. Faria, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2003).

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração** - Edição Compacta. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2021. 9788597027525. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027525/>. Acesso em: 03 mai. 2022.

CINTRA, Flavia Cristina. **Marketing Digital: a era da tecnologia online**. Investigação, Franca, v. 10, n. 1, p. 8-9, 7 maio 2010. Disponível em: <https://publicacoes.unifran.br/index.php/investigacao/article/view/147>. Acesso em: 9 nov. 2022.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. Editora Atlas, 1996, p.43.

CONSULTORIA ISO (Belo Horizonte). **Cinco problemas causados pela falta de planejamento estratégico**. 2017. Disponível em: <https://www.consultoriaiso.org/cinco-problemas-causados-pela-falta-de-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 29 maio 2022.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. 9788597013023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 03 mai. 2022.

DAHLANDER, L.; GANN, D. M. How open is innovation? *Research Policy*, Amsterdam, v. 39, n. 6, p. 699-709, 2010. DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FALCÃO, Roberto Flores *et al.* **A criação de valor para o cliente com base nos processos estratégicos de segmentação e posicionamento**. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, Maringá, v. 6, n. 2, p. 32-34, 21 mar. 2016. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/28711/18178>. Acesso em: 07 nov. 2022.

FIA (São Paulo). **Inovação aberta: o que é, como funciona, tipos e exemplos**. 2022. Disponível em: [https://fia.com.br/blog/inovacao-aberta/#:~:text=empresas%20que%20usam,-,O%20que%20é%20inovação%20aberta%20\(Open%20Innovation\)%3F,com%20outras%20pessoas%20e%20organizações..](https://fia.com.br/blog/inovacao-aberta/#:~:text=empresas%20que%20usam,-,O%20que%20é%20inovação%20aberta%20(Open%20Innovation)%3F,com%20outras%20pessoas%20e%20organizações..) Acesso em: 7 nov. 2022.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da inovação: Conceitos, Métricas e Experiências de Empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FLEURY, A., FLEURY, T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**, *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, 2003.

FOSS, N. J. Edith Penrose, economics and strategic management. **Contributions to Political Economy**, v. 18, n. 1, 87-104, 1999.

FRANCESCONI, Milton; ORTEGA, Luciane Meneguim. **Graus de inovação e maturidade de processos de negócio: suas relações através de uma proposta exploratória**. Conferência: XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia (ALTEC). Outubro 2015.

FRAZÃO, Dilva. **Henry Ford**. 2021. Disponível em: https://www.ebiografia.com/henry_ford/. Acesso em: 9 nov. 2022.

FRIENDS. **Modelo VRIO: o que é e como aplicar**. Disponível em: . Acesso em: 28/08/2022.

FROTA, Jonas; OLANDA, Izaque P. de. **Mini curso: Estratégia para pequenas e médias empresas**. Universidade Estadual Vale do Acaraú, 2011.

GHISSETTI, C.; MARZUCCHI, A.; MONTRESOR, S. **The open eco-innovation mode. An empirical investigation of eleven European countries**. *Research Policy*, Amsterdam, v. 44, n. 5, p. 1080-1093, 2015.

GIL, Antonio Carlos., **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1991.

GIL, Antonio Carlos., **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D. HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003;

HONDA, Vinicius Hideo. **Planejamento estratégico em uma empresa do setor de varejo de vestuário**. São Paulo, 2014.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2011. 9788577808007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808007/>. Acesso em: 19 abr. 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. [Digite o Local da Editora]: Cengage Learning Brasil, 2015. 9788522122523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>. Acesso em: 03 mai. 2022.

LINDGREN P. (2012), **Business model innovation leadership: How do SME's strategically lead business model innovation?** International Journal of business and management, Vol.7 (14), pp.53 – 66.

IUDICIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. São Paulo : Atlas, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Estratégica: Foco no Planejamento Estratégico**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2010. 9786559772322. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772322/>. Acesso em: 11 mai. 2022.

MATOS, A. F. F.; FRANCISCO, A. L.; ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de Mortalidade de uma Pequena Empresa do Setor de Confeção**. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 5, n. 1, 5 out. 2021.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2011. 9788577800605. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 19 abr. 2022.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2010. 9788577807437. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577807437/>. Acesso em: 19 abr. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas**, 34ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2018. 9788597016840. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>. Acesso em: 19 abr. 2022.

OLIVEIRA, B. **Segmentação de mercado e posicionamento da oferta**. In: OLIVEIRA, B. (Org.). Gestão de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

OSLO. Manual de Oslo: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. Tradução de Finep. Rio de Janeiro: OCDE; Eurostat; Finep, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2022.

OQUIST, P. **The epistemology of action research**. *Acta Sociologica*, v. 21, n. 2, p. 143-163, 1978. <http://dx.doi.org/10.1177/000169937802100204>.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários** – Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PATEL, Neil. **Marketing Digital: como funciona, estratégias e cursos (2022)**. 2022. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/como-fazer-marketing-digital-o-guia-passo-a-passo/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

- PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PINHEIRO, Janaína Felix Diógenes; FERREIRA NETO, Macário Neri. **Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. Brazilian Journal Of Development, Curitiba, v. 5, n. 7, p. 11107-11122, 09 ago. 2019.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. **Competição = On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, v. 74, nº 6, p. 61-78, Nov./ Dez. 1996.
- RIES, Al.; RIES, Laura, TROUT. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. 20a ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- ROCKART, J. F. **Chief executives define their own data needs**. Harvard Business Review, p. 81-93, 1979.
- SALERNO, Mario Sergio; GOMES, L. A. V. **Gestão da inovação radical**. 2018.
- SANTOS, Marília Gonçalves dos. **A PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS DAS INDÚSTRIAS TÊXTEIS DE APUCARANA EM RELAÇÃO A PRÁTICA DA INOVAÇÃO ABERTA**. 2022. 75 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Têxtil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Apucarana, 2022.
- SCHNEIDERS, Cláudia Rafaela. **O incentivo ao empreendedorismo e inovação através do modelo de negócio Canvas**. Brazilian Applied Science Review. Curitiba, p. 6-6. 03 jul. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/12638/10612>. Acesso em: 07 nov. 2022.
- SCHUMPETER, J. A. (1984). **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar.
- SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 08 dez. 2022.
- SEBRAE. Cartilha, **O quadro Modelo de Negócio CANVAS**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Cartilha%20o%20Quadro%20do%20Modelo%20de%20Negocios.pdf> . Acesso dia 26 de Outubro de 2022.
- SILVA, Anderson Borges da, *et al.* **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil**. Conexão Eletrônica. Três Lagoas, v. 12, n. 1, 2015.
- SILVA, Murillo Albuquerque da. **Análise do Planejamento Estratégico em Uma Confecção no Agreste Pernambucano**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2021.
- STERN, L. & EL-ANSARY, A. I. & COUGHLAN, A.. **Marketing Channels**. Prentice Hall, 5th. edition, 1996, 576 p.
- TELLES, R. **Posicionamento e reposicionamento de marca - Uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: FEA-USP, 2004.
- TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **A empresa que possui um bom planejamento estratégico tende a se tornar menos exposta a erros devido as oscilações de mercado, além de possuir uma boa organização de recurso e tempo**. Dissertação. Universidade de São Paulo: 2002.

Tironi, Luís F.; Cruz, Bruno de O. **Inovação incremental ou radical: Há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da Pintec**, Texto para Discussão, No. 1360, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2008.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2009. 359 p.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ZALUSKI, F. C., ALBERTI, R., ZWIRTES, S. H., ês DE LIMA, D. I. e MOREIRA JUNIOR, F. D. J. **Desenvolvimento do Planejamento Estratégico: O Caso de Uma Indústria de Confecções**. Anais do Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional, v. 1, n. 1, 2018

ZAROS, Raíssa Anselmo; LIMA, Sílvia Aparecida Pereira. **INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**. 2009. 7 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça, Garça, 2009. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/wdIAHtRBPET5zx8_2013-4-30-18-29-10.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.

ANEXO A

PLANO DE AÇÃO								
Plano de Ação: Leale&Co			Objetivo:				Data Início: 02/01/2023	
Pessoas Responsável: Mauro Leal Antunes			Estipular as metas adequadas das ações do planejamento.				Previsão de Término: 31/07/2023	
Ações desempenhadas								
Ação	O quê? (What?)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem (Who?)	Quando (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How)	Status
1	Implantar o CANVAS	Para o reposicionamento no mercado	Na empresa Leale&Co	Mauro Leal Antunes	De 02/01/2023 a 31/03/2023	Testando cada bloco apresentado	R\$ 15.000,00	A iniciar
2	Cadastro de fornecedores	Para buscar qualidade na matéria prima	Na empresa Leale&Co	Mauro Leal Antunes	De 02/01/2023 a 31/02/2023	Entrar em contato com os melhores fornecedores	R\$ 210,00	A iniciar
3	Mão de obra	Para abrir novos mercados	Na empresa Leale&Co	Mauro Leal Antunes	De 02/01/2023 a 31/03/2023	Fazer um processo de seleção através de empresas especializadas	R\$ 0,00	A iniciar
4	Expertise dos parceiros	Para produção dos produtos	Na empresa Leale&Co	Mauro Leal Antunes	De 02/01/2023 a 31/03/2023	Selecionando empresas de produção para confecção	R\$ 0,00	A iniciar
5	Pós venda	Para obter um feedback dos clientes	Na empresa Leale&Co	Mauro Leal Antunes	De 02/01/2023 a 31/03/2023	Criando um cadastro para a realização do pós venda	R\$ 0,00	A iniciar
6	Hábitos do consumidor	Para acompanhar a moda atual	Na empresa Leale&Co	Mauro Leal Antunes	De 02/01/2023 a 31/03/2023	Participação em eventos e feiras	R\$ 0,00	A iniciar
7	Parceiros globais	Obter informações do que está acontecendo mais atual fora do Brasil	Na empresa Leale&Co	Mauro Leal Antunes	De 02/01/2023 a 31/03/2023	Utilizando as mídias sociais e a internet de uma forma geral para novas pesquisas	R\$ 0,00	A iniciar
8	Oportunidade de aumentar as vendas	Para ter o valor financeiro que dê o maior lucro	Na empresa Leale&Co	Mauro Leal Antunes	De 02/01/2023 a 31/03/2023	Direcionar diversas estratégias de marketing junto ao público alvo utilizando as mídias sociais aplicando a ferramenta de trafego de busca	R\$ 0,00	A iniciar
9	Plano de inovação	Minimizar os impactos dos produtos chineses no mercado	Na empresa Leale&Co	Mauro Leal Antunes	De 02/01/2023 a 31/07/2023	Buscar parcerias com as universidades e empresas de pesquisas	R\$ 0,00	A iniciar
10	Estratégia de reposicionamento	Tornar a empresa mais conhecida no mercado	Na empresa Leale&Co	Mauro Leal Antunes	De 02/01/2023 a 31/07/2023	Colocar em prática o planejamento apresentado	R\$ 0,00	A iniciar