

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA CRESCIMENTO E LUCRATIVIDADE EM  
UMA EMPRESA DO SETOR DE CONFECÇÃO INFANTIL: UM DIAGNÓSTICO  
ORGANIZACIONAL APLICADO**

Strategic Management for Business Growth and Profitability in the Children's Apparel  
Industry: An Applied Organizational Diagnosis

**Luís Felipe Ferreira Klein<sup>1</sup>**

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA -  
GO.

**Ieso Costa Marques<sup>2</sup>**

Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

---

<sup>1</sup> Luís Felipe Ferreira Klein- Bacharelado no Curso de Administração pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: [luisklein2019@gmail.com](mailto:luisklein2019@gmail.com)

<sup>2</sup> Ieso Costa Marques – Professor do curso de Administração do Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: [iesocosta@unievangelica.edu.br](mailto:iesocosta@unievangelica.edu.br)

## RESUMO

A gestão estratégica desempenha papel fundamental no crescimento e na lucratividade das organizações, especialmente em setores caracterizados por elevada competitividade. Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar de que maneira um diagnóstico estratégico pode contribuir para identificar fragilidades, potencialidades e propor diretrizes voltadas ao crescimento e ao aumento da lucratividade de uma empresa do setor de confecção infantil. Quanto à metodologia, a pesquisa caracterizou-se como descritiva e aplicada, desenvolvida por meio de estudo de caso, pesquisa bibliográfica, documental e abordagem predominantemente qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, observação organizacional e análise de documentos internos. Como ferramentas de análise foram utilizadas a Matriz PESTEL, as Cinco Forças de Porter, a análise VRIO, a Matriz SWOT e o plano de ação 5W2H. Os resultados evidenciaram que a empresa apresenta como principais pontos fortes o relacionamento com clientes, a presença digital e a capacidade produtiva terceirizada. Em contrapartida, foram identificadas fragilidades relacionadas à gestão de estoque, previsibilidade da demanda e capital de giro. Conclui-se que o diagnóstico estratégico contribui para a identificação de oportunidades de melhoria e para a formulação de ações voltadas ao fortalecimento da competitividade, ao crescimento sustentável e à ampliação da lucratividade organizacional.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Diagnóstico organizacional. Vantagem competitiva.

## ABSTRACT

Strategic management plays a fundamental role in business growth and profitability, especially in highly competitive industries. In this context, the present study aimed to analyze how a strategic diagnosis can contribute to identifying weaknesses, strengths, and strategic guidelines focused on growth and increased profitability in a company operating in the children's apparel industry. Regarding methodology, the research was classified as descriptive and applied, developed through a case study, bibliographic and documentary research, with a predominantly qualitative approach. Data collection was carried out through semi-structured interviews, organizational observation, and analysis of internal documents. The analytical tools employed included the PESTEL Analysis, Porter's Five Forces, VRIO Framework, SWOT Analysis, and the 5W2H Action Plan. The results showed that the company's main strengths are customer relationships, digital presence, and outsourced production capacity. On the other hand, weaknesses were identified in inventory management, demand forecasting, and working capital management. The study concludes that strategic diagnosis contributes to identifying improvement opportunities and supporting the formulation of actions aimed at strengthening competitiveness, sustainable growth, and organizational profitability.

Keywords: Strategic management. Organizational diagnosis. Competitive advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica tem se consolidado como um dos principais fatores determinantes para o desempenho, crescimento e sustentabilidade das organizações em ambientes competitivos. Em um cenário marcado por constantes transformações econômicas, intensificação da concorrência e mudanças no comportamento do consumidor, torna-se essencial que as empresas adotem práticas gerenciais que vão além da eficiência operacional, incorporando uma visão estratégica capaz de orientar decisões e gerar vantagem competitiva sustentável. Nesse contexto, conforme destaca Porter (1996), a eficácia operacional, embora necessária, não é suficiente para garantir desempenho superior, sendo fundamental o desenvolvimento de estratégias que diferenciem a organização no mercado.

O setor de confecção infantil insere-se nesse ambiente competitivo, apresentando características como elevada concorrência, sensibilidade a tendências de consumo, pressão por custos e necessidade constante de adaptação. Empresas desse segmento, especialmente de pequeno e médio porte, enfrentam desafios relacionados à organização interna, definição de posicionamento estratégico e controle de suas operações, fatores que impactam diretamente sua capacidade de crescimento e geração de lucro. Nesse sentido, a literatura aponta que a obtenção de vantagem competitiva está diretamente associada à forma como as organizações estruturam seus recursos e capacidades internas, sendo estes elementos fundamentais para o desempenho sustentável ao longo do tempo.

Além disso, a gestão estratégica deve ser compreendida como um processo sistemático que envolve análise, planejamento e tomada de decisão. Conforme evidenciado por estudos sobre sistemas de planejamento estratégico, a efetividade dessas práticas está diretamente relacionada ao contexto organizacional, à estrutura do sistema e à capacidade de adaptação da empresa às condições internas e externas. Dessa forma, o diagnóstico estratégico surge como uma ferramenta essencial, permitindo a identificação de fragilidades, potencialidades, oportunidades e ameaças, contribuindo para decisões mais assertivas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

No contexto das pequenas empresas, o crescimento e a lucratividade não dependem apenas das condições de mercado, mas também das decisões gerenciais e da forma como os gestores conduzem o negócio. Estudos sobre crescimento empresarial indicam que fatores internos, como gestão, organização e visão estratégica, desempenham papel fundamental na evolução das empresas ao longo do tempo. Dessa forma, compreender como esses elementos se articulam dentro da organização torna-se essencial para promover melhorias no desempenho e na competitividade.

Diante desse cenário, estabeleceu-se como problema de pesquisa: como a gestão estratégica pode contribuir para o crescimento e o aumento da lucratividade de uma empresa do setor de confecção infantil? Tal questionamento orientou o desenvolvimento deste estudo, evidenciando a necessidade de analisar, de forma estruturada, os fatores que influenciam o desempenho organizacional e as possibilidades de melhoria.

A relevância desta pesquisa se justificou tanto no âmbito acadêmico quanto no prático. No campo teórico, contribuiu para a ampliação das discussões sobre gestão estratégica aplicada a pequenas e médias empresas, especialmente em setores industriais específicos. No âmbito empresarial, forneceu subsídios para a tomada de decisão, auxiliando gestores na identificação de problemas e oportunidades, bem como na definição de estratégias voltadas ao crescimento e à lucratividade.

Assim, o objetivo geral deste estudo foi analisar de que maneira um diagnóstico estratégico poderia contribuir para identificar fragilidades, potencialidades e propor caminhos voltados ao crescimento e ao aumento da lucratividade de uma empresa do setor de confecção infantil. Para atingir esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar os principais fundamentos teóricos relacionados à gestão estratégica, vantagem competitiva, posicionamento, eficiência operacional e lucratividade; caracterizar o modelo de negócio da empresa estudada, considerando sua estrutura operacional e dinâmica de mercado; analisar o ambiente interno e externo da organização com base em ferramentas de diagnóstico estratégico; examinar os fatores que influenciam o desempenho empresarial; e propor diretrizes estratégicas que contribuam para o fortalecimento competitivo, o crescimento sustentável e a ampliação da lucratividade.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão Estratégica e Competitividade Empresarial**

A gestão estratégica constitui um dos principais pilares para o desenvolvimento e a competitividade das organizações, pois orienta a definição de objetivos e a alocação eficiente de recursos. Nesse sentido, Ansoff (1965) firma que a estratégia está relacionada às decisões que direcionam o crescimento empresarial, envolvendo escolhas sobre mercados, produtos e posicionamento competitivo. Essa abordagem evidencia que a estratégia não é apenas planejamento, mas um processo decisório contínuo voltado à adaptação organizacional.

Complementando essa perspectiva, Mintzberg (1994) destaca que a estratégia pode emergir das práticas organizacionais, sendo resultado do aprendizado e da adaptação ao ambiente. Essa visão amplia o entendimento tradicional, ao reconhecer que as organizações não apenas planejam, mas também desenvolvem suas estratégias a partir da experiência e da dinâmica do mercado, tornando o processo estratégico mais flexível e evolutivo.

No que se refere à competitividade, Porter (1996) argumenta que a estratégia consiste na criação de uma posição única e valiosa no mercado, baseada na realização de atividades distintas ou executadas de maneira diferente em relação aos concorrentes. Dessa forma, a vantagem competitiva não depende exclusivamente da eficiência operacional, mas da capacidade da empresa de se diferenciar e sustentar essa diferenciação ao longo do tempo.

Nesta direção, a competitividade também pode ser compreendida a partir da visão baseada em recursos, na qual Jay Barney destaca que a vantagem competitiva sustentável está associada a recursos internos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis. Assim, a gestão estratégica eficaz exige não apenas a análise do ambiente externo, mas também a identificação e o desenvolvimento das capacidades internas, garantindo maior desempenho e sustentabilidade organizacional.

#### *2.1.1 Conceito de Estratégia e Gestão Estratégica*

O conceito de estratégia pode ser compreendido como o conjunto de decisões que orientam a organização em relação ao seu posicionamento e direcionamento no longo prazo. Nesse sentido, Chandler (1962) define estratégia como a determinação dos objetivos de longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de ações e a alocação de recursos necessários para

alcançá-los. Essa definição destaca o papel da estratégia como elemento estruturante das decisões organizacionais.

Sob uma perspectiva mais contemporânea, a estratégia também pode ser entendida como um processo de adaptação contínua ao ambiente. Nesse contexto, Teece, Pisano e Shuen (1997) introduzem o conceito de capacidades dinâmicas, que se refere à habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas diante de ambientes em constante mudança. Essa abordagem amplia o entendimento da estratégia ao enfatizar a necessidade de flexibilidade e inovação organizacional.

Além disso, a gestão estratégica envolve a articulação entre diferentes dimensões da organização, considerando tanto aspectos internos quanto externos. Miles e Snow (1978), ao classificarem os tipos estratégicos em defensoras, prospectores, analistas e reativas, demonstram que as organizações adotam diferentes padrões de comportamento estratégico, os quais influenciam diretamente seu desempenho e sua capacidade de adaptação ao mercado.

Em síntese, a gestão estratégica pode ser compreendida como um processo sistemático que integra análise, formulação e implementação de estratégias. Nesse sentido, autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2017) destacam que a eficácia da gestão estratégica está relacionada à capacidade de alinhar recursos, competências e oportunidades de mercado. Dessa forma, a estratégia deixa de ser apenas um plano formal e passa a ser um elemento central na construção do desempenho organizacional e da competitividade no longo prazo.

### *2.1.2 Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva*

A estratégia competitiva está relacionada às decisões que permitem à organização se posicionar de forma diferenciada em relação aos concorrentes, visando alcançar desempenho superior no mercado. Nesse sentido, Michael E. Porter propõe que a vantagem competitiva pode ser obtida por meio de estratégias genéricas, como liderança em custos, diferenciação e foco, as quais orientam a forma como a empresa compete em seu setor. Essa abordagem destaca a importância de escolhas estratégicas claras para a construção de uma posição sustentável.

Entretanto, a vantagem competitiva não se limita apenas ao posicionamento externo da organização. Rumelt (1984) argumenta que o desempenho superior das empresas está relacionado à consistência interna da estratégia, ou seja, à coerência entre os objetivos, recursos

e ações organizacionais. Dessa forma, a vantagem competitiva emerge não apenas da escolha do posicionamento, mas da capacidade da empresa de executar sua estratégia de forma eficaz.

Sob a perspectiva da teoria baseada em recursos, Peteraf (1993) destaca que a vantagem competitiva sustentável depende de condições específicas, como heterogeneidade de recursos e barreiras à imitação. Essa abordagem reforça que empresas com recursos estratégicos diferenciados possuem maior capacidade de manter desempenho superior ao longo do tempo, especialmente quando tais recursos não podem ser facilmente replicados pelos concorrentes.

Diante desse cenário, a vantagem competitiva também pode ser compreendida a partir da eficiência na utilização dos recursos organizacionais. Nesse sentido, Grant (1991) enfatiza que a estratégia deve alinhar as capacidades internas da empresa às oportunidades do ambiente externo, promovendo uma integração que maximize o desempenho. Assim, a estratégia competitiva eficaz resulta da combinação entre posicionamento, recursos e execução, sendo essencial para a consolidação da competitividade empresarial.

### *2.1.3 Crescimento, Desempenho e Sustentabilidade do Negócio*

O crescimento organizacional constitui um dos principais objetivos das empresas, estando diretamente relacionado à ampliação de suas atividades e à consolidação de sua posição no mercado. Nesse sentido, Penrose (1959) destaca que o crescimento das empresas está vinculado à forma como seus recursos internos são utilizados, especialmente o conhecimento gerencial. A autora argumenta que a expansão ocorre à medida que a organização desenvolve capacidades que permitem explorar novas oportunidades, evidenciando o papel estratégico da gestão no processo de crescimento.

O desempenho empresarial, por sua vez, refere-se à capacidade da organização de alcançar resultados satisfatórios em diferentes dimensões, como eficiência operacional, lucratividade e participação de mercado. Nesse contexto, Kaplan e Norton (1997) propõem o Balanced Scorecard como uma ferramenta de avaliação de desempenho que integra indicadores financeiros e não financeiros, permitindo uma análise mais abrangente da performance organizacional. Essa abordagem reforça a necessidade de monitorar diferentes aspectos do negócio para garantir resultados consistentes.

Outro ponto relevante é que o crescimento das empresas, especialmente em pequenos negócios, depende da interação entre fatores internos e externos. Storey (1994) destaca que variáveis como estrutura organizacional, capacidade gerencial e condições de mercado influenciam diretamente o desenvolvimento das organizações. Dessa forma, o crescimento não deve ser compreendido como um processo automático, mas como resultado de decisões estratégicas alinhadas às capacidades e ao contexto em que a empresa está inserida.

Diante disso, a sustentabilidade do negócio está associada à capacidade da organização de manter seu desempenho ao longo do tempo, equilibrando crescimento econômico, eficiência operacional e adaptação ao ambiente. Nesse sentido, autores contemporâneos ressaltam que a sustentabilidade empresarial exige inovação contínua, gestão eficiente dos recursos e alinhamento estratégico. Assim, o crescimento sustentável não se limita à expansão das atividades, mas envolve a construção de uma base sólida que garanta a continuidade e a competitividade da empresa no longo prazo.

## **2.2 Análise do Ambiente Externo**

A análise do ambiente externo constitui etapa fundamental da gestão estratégica, pois permite compreender os fatores que influenciam o desempenho organizacional e que estão fora do controle direto da empresa. Nesse contexto, Johnson, Scholes e Whittington (2011) destacam que o ambiente externo é composto por variáveis econômicas, sociais, tecnológicas, políticas e competitivas, que podem impactar diretamente as decisões estratégicas. Dessa forma, sua análise possibilita identificar oportunidades e ameaças que devem ser consideradas no planejamento organizacional.

Sob uma perspectiva mais estrutural, a análise do ambiente externo envolve a compreensão das forças que moldam a dinâmica dos mercados. De acordo com Barney e Hesterly (2011), o ambiente externo pode ser dividido em ambiente geral e ambiente específico, sendo o primeiro relacionado a fatores macro ambientais e o segundo às condições competitivas do setor. Essa distinção permite uma análise mais detalhada das influências externas, contribuindo para uma melhor formulação estratégica.

Acrescenta-se, ainda, que a avaliação do ambiente externo exige o uso de ferramentas analíticas que auxiliem na interpretação das informações disponíveis. Nesse sentido, Wright,

Kroll e Parnell (2000) destacam a importância de métodos estruturados para a análise ambiental, os quais permitem identificar tendências e mudanças que podem afetar o desempenho organizacional. Tais ferramentas contribuem para reduzir a incerteza e melhorar a qualidade das decisões estratégicas.

No setor de confecção infantil, a análise do ambiente externo assume papel essencial na adaptação organizacional, especialmente em mercados dinâmicos e altamente competitivos. Organizações que monitoram continuamente o ambiente em que estão inseridas tendem a antecipar mudanças e ajustar suas estratégias de forma mais eficiente. Assim, a compreensão do ambiente externo não apenas apoia a tomada de decisão, mas também fortalece a capacidade competitiva e a sustentabilidade do negócio ao longo do tempo.

### *2.2.1 Competitividade Setorial*

A competitividade setorial refere-se ao grau de rivalidade e às condições estruturais que influenciam o desempenho das empresas dentro de um determinado setor econômico. Nesse contexto, Bain (1956) destaca que fatores como número de concorrentes, grau de concentração de mercado e barreiras à entrada são determinantes para o nível de competição existente. Essa abordagem evidencia que a estrutura do setor exerce influência significativa sobre o comportamento das empresas e seus resultados.

Além disso, a análise da competitividade setorial está diretamente relacionada à compreensão das características econômicas e tecnológicas do setor. Scherer e Ross (1990) apontam que elementos como diferenciação de produtos, intensidade de capital e inovação tecnológica afetam a dinâmica competitiva, influenciando tanto a entrada de novos concorrentes quanto a permanência das empresas no mercado. Dessa forma, o ambiente setorial deve ser analisado de forma abrangente, considerando múltiplas variáveis estruturais.

Outro aspecto relevante refere-se às barreiras à entrada e saída, que desempenham papel fundamental na definição da competitividade. Segundo Besanko et al. (2012), setores com altas barreiras à entrada tendem a apresentar menor concorrência direta, enquanto mercados com poucas restrições favorecem a entrada de novos competidores, intensificando a disputa. Nesse sentido, a análise dessas barreiras permite compreender a estabilidade e o nível de atratividade do setor.

Adicionalmente, a competitividade setorial também está associada à capacidade das empresas de se adaptarem às mudanças do ambiente. Em setores dinâmicos, marcados por inovação e transformações constantes, organizações que monitoram tendências e ajustam suas estratégias tendem a obter melhor desempenho. Assim, a compreensão da competitividade setorial contribui para a formulação de estratégias mais eficazes, alinhadas às condições do mercado e às exigências do ambiente competitivo.

### *2.2.2 Cinco Forças de Porter*

O modelo das Cinco Forças constitui uma das principais ferramentas para análise da estrutura competitiva de um setor, permitindo compreender os fatores que influenciam sua atratividade e rentabilidade. De acordo com Porter (1980), a competitividade de um setor não depende apenas da rivalidade entre concorrentes diretos, mas também da atuação de outras forças que moldam o comportamento das empresas e o nível de concorrência. Esse modelo oferece uma visão estruturada do ambiente competitivo, contribuindo para a formulação de estratégias mais consistentes.

A primeira força refere-se à rivalidade entre os concorrentes existentes, que tende a ser mais intensa em mercados com grande número de empresas, baixo crescimento e produtos pouco diferenciados. Conforme apontam Hax e Majluf (1991), a intensidade competitiva influencia diretamente a rentabilidade das organizações, uma vez que aumenta a pressão por preços mais baixos e maior eficiência operacional. Dessa forma, compreender a rivalidade existente no setor é essencial para avaliar o posicionamento estratégico da empresa.

As demais forças incluem o poder de barganha dos clientes e fornecedores, bem como a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos. Segundo Hill e Jones (2010), o poder dos clientes aumenta quando há maior disponibilidade de alternativas no mercado, enquanto o poder dos fornecedores se intensifica quando há concentração ou diferenciação dos insumos. Já a entrada de novos concorrentes e a presença de substitutos ampliam a pressão competitiva, limitando o potencial de crescimento e lucratividade das empresas.

Além disso, a aplicação do modelo das Cinco Forças permite uma análise integrada do ambiente competitivo, auxiliando na identificação de oportunidades e riscos estratégicos. Ao compreender como essas forças atuam no setor, a organização pode desenvolver estratégias mais eficazes para reduzir vulnerabilidades e fortalecer sua posição no mercado. Assim, o

modelo contribui para uma visão mais ampla da competitividade, sendo amplamente utilizado na análise estratégica empresarial.

### *2.2.3 Oportunidades e Ameaças no Mercado de Confeção Infantil*

A identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo é essencial para a formulação de estratégias eficazes, especialmente em setores caracterizados por alta competitividade e dinamismo, como o de confecção infantil. Nesse contexto, Kotler e Keller (2012) destacam que a análise do ambiente de marketing permite às organizações identificarem tendências e mudanças que podem impactar diretamente seu desempenho. Dessa forma, compreender o ambiente externo possibilita antecipar movimentos do mercado e direcionar decisões estratégicas mais assertivas.

No que se refere às oportunidades, o setor de confecção infantil apresenta potencial de crescimento impulsionado por fatores como o aumento do consumo em canais digitais e a valorização de produtos diferenciados. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeção (2023), o mercado têxtil brasileiro tem passado por transformações relevantes, com destaque para a expansão do comércio eletrônico e a busca por inovação em design e qualidade. Esse cenário favorece empresas que investem em diferenciação e em estratégias de posicionamento mais segmentadas.

Por outro lado, o setor também enfrenta ameaças significativas, como a elevada concorrência e a facilidade de entrada de novos participantes no mercado. De acordo com Gereffi e Frederick (2010), a indústria de vestuário é caracterizada por cadeias produtivas globalizadas, nas quais a competitividade está fortemente associada a custos, agilidade e capacidade de adaptação. Nesse contexto, empresas que não conseguem acompanhar as mudanças do mercado tendem a perder espaço competitivo.

Dessa forma, fatores como oscilações econômicas, variações nos custos de insumos e mudanças nas preferências dos consumidores representam riscos relevantes para o setor. Conforme apontam Christopher, Lowson e Peck (2004), a volatilidade da demanda no setor de moda exige das empresas maior flexibilidade e eficiência operacional. Assim, a análise contínua das oportunidades e ameaças torna-se fundamental para que as organizações desenvolvam



estratégias que garantam competitividade, crescimento e sustentabilidade no mercado de confecção infantil.

### **2.3 Análise do Ambiente Interno**

A análise do ambiente interno constitui etapa essencial do processo de gestão estratégica, pois permite identificar os fatores organizacionais que influenciam diretamente o desempenho empresarial. Nesse contexto, Daft (2010) destaca que o ambiente interno envolve recursos, estrutura, cultura e processos organizacionais, os quais determinam a capacidade da empresa de executar suas estratégias. Assim, compreender esses elementos é fundamental para alinhar as decisões estratégicas às condições reais da organização.

Os recursos internos podem ser classificados em tangíveis e intangíveis, sendo ambos determinantes para a construção da competitividade. Segundo Collis e Montgomery (1995), os recursos estratégicos são aqueles que contribuem para a geração de valor e que possuem características diferenciadoras em relação aos concorrentes. Dessa forma, a análise interna deve considerar não apenas a disponibilidade de recursos, mas também sua relevância e potencial de aplicação no contexto competitivo.

Acrescenta-se, ainda, que a estrutura organizacional desempenha papel importante na eficiência das operações. Conforme Galbraith (1977), a estrutura deve ser desenhada de forma a permitir a coordenação eficiente das atividades e a adaptação às mudanças do ambiente. Uma estrutura inadequada pode gerar falhas de comunicação, retrabalho e ineficiência, comprometendo o desempenho organizacional.

Os resultados evidenciam que a análise do ambiente interno permite identificar pontos fortes e fragilidades que devem ser considerados na formulação estratégica. De acordo com Wheelen e Hunger (2012), essa avaliação contribui para a construção de estratégias mais realistas e alinhadas às capacidades organizacionais. Dessa forma, o entendimento aprofundado do ambiente interno possibilita o fortalecimento das vantagens competitivas e a correção de limitações que possam impactar o crescimento e a sustentabilidade do negócio.



### *2.3.1 Recursos, Capacidades e Competências Organizacionais*

Os recursos organizacionais representam os ativos que a empresa possui e utiliza para conduzir suas operações e implementar suas estratégias. Nesse sentido, Wernerfelt (1984) destaca que os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis, incluindo desde infraestrutura física e capital financeiro até conhecimento, marca e reputação. A adequada identificação e utilização desses recursos são fundamentais para a construção de vantagem competitiva e para o desempenho organizacional.

As capacidades organizacionais, por sua vez, referem-se à habilidade da empresa de coordenar e utilizar seus recursos de forma eficiente. De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas permitem que a organização integre, construa e reconfigure seus recursos diante de ambientes em constante mudança. Essa perspectiva evidencia que a competitividade não depende apenas da posse de recursos, mas da capacidade de adaptá-los e utilizá-los estrategicamente.

A esse respeito, destaca-se que as competências organizacionais representam um nível mais avançado de integração entre recursos e capacidades, sendo responsáveis pela geração de valor para o cliente. Prahalad e Hamel (1990) introduzem o conceito de competências essenciais, destacando que estas devem ser difíceis de imitar, contribuir para o valor percebido pelo cliente e possibilitar acesso a diferentes mercados. Dessa forma, as competências tornam-se elementos centrais na sustentação da vantagem competitiva.

Observa-se que a análise integrada de recursos, capacidades e competências permite uma compreensão mais aprofundada do potencial estratégico da organização. Conforme Grant (1996), a formulação de estratégias deve partir da identificação das capacidades internas, alinhando-as às oportunidades do ambiente externo. Assim, a gestão eficiente desses elementos contribui para o fortalecimento da competitividade, o aumento do desempenho e a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

### *2.3.2 Eficiência Operacional e Estrutura do Negócio*

A eficiência operacional refere-se à capacidade da organização de executar suas atividades com o melhor aproveitamento possível dos recursos disponíveis, reduzindo desperdícios e aumentando a produtividade. Nesse sentido, Slack, Chambers e Johnston (2009)

destacam que a eficiência está diretamente relacionada à gestão dos processos produtivos, sendo fundamental para garantir qualidade, rapidez e confiabilidade nas operações. Dessa forma, empresas que operam com maior eficiência tendem a alcançar melhores níveis de desempenho e competitividade.

A estrutura do negócio, por sua vez, diz respeito à forma como a organização distribui suas atividades, responsabilidades e fluxos de informação. Segundo Mintzberg (2003), a estrutura organizacional influencia diretamente a coordenação das atividades e a tomada de decisão, podendo favorecer ou limitar a eficiência operacional. Assim, estruturas mais adequadas ao contexto da empresa contribuem para maior integração entre setores e melhor execução das estratégias.

Além disso, a eficiência operacional está fortemente associada à padronização e ao controle dos processos internos. De acordo com Harrington (1991), a melhoria contínua dos processos permite identificar falhas, reduzir custos e aumentar a produtividade, contribuindo para resultados mais consistentes. Nesse contexto, a gestão eficiente das operações torna-se um fator determinante para a sustentabilidade do negócio.

Assim sendo, a relação entre estrutura organizacional e eficiência operacional evidencia a necessidade de alinhamento entre estratégia e execução. Conforme destaca Galbraith (2002), a estrutura deve ser desenhada de forma a suportar os objetivos estratégicos da organização, garantindo coerência entre planejamento e prática. Assim, empresas que conseguem integrar estrutura e eficiência operacional apresentam maior capacidade de adaptação, crescimento e geração de valor no mercado.

### *2.3.3 Fragilidades e Potencialidades Organizacionais*

A identificação de fragilidades e potencialidades organizacionais é um elemento central na análise interna, pois permite compreender os fatores que influenciam diretamente o desempenho da empresa. Nesse contexto, Andrews (1971) destaca que a avaliação das forças e fraquezas internas é essencial para a formulação estratégica, uma vez que possibilita alinhar as capacidades organizacionais às exigências do ambiente competitivo. Dessa forma, o conhecimento aprofundado da realidade interna contribui para decisões mais consistentes e eficazes.

As fragilidades organizacionais correspondem às limitações que podem comprometer a eficiência e a competitividade da empresa. Segundo Thompson e Strickland (2003), essas deficiências podem estar relacionadas a fatores como estrutura inadequada, baixa eficiência operacional, limitações financeiras ou falhas na gestão. A não identificação dessas fragilidades tende a dificultar o crescimento e a adaptação da organização às mudanças do ambiente.

Por outro lado, as potencialidades organizacionais representam os pontos fortes que podem ser explorados estrategicamente para gerar vantagem competitiva. De acordo com Barney e Clark (2007), os recursos e capacidades que apresentam valor estratégico são fundamentais para o desempenho superior, especialmente quando são difíceis de imitar pelos concorrentes. Nesse sentido, reconhecer e desenvolver essas potencialidades torna-se essencial para fortalecer a posição da empresa no mercado.

Por fim, a análise integrada de fragilidades e potencialidades permite estabelecer prioridades estratégicas e direcionar ações de melhoria contínua. Conforme ressaltam Wheelen, Hunger, Hoffman e Bamford (2018), a avaliação interna deve servir como base para a definição de estratégias realistas e alinhadas às capacidades organizacionais. Assim, a compreensão desses fatores contribui para o fortalecimento da competitividade, o aumento do desempenho e a sustentabilidade do negócio ao longo do tempo.

## **2.4 Posicionamento de Mercado e Criação de Valor**

O posicionamento de mercado refere-se à forma como a organização define sua atuação e se diferencia perante os concorrentes, buscando ocupar um espaço específico na percepção dos clientes. Nesse sentido, Aaker (2007) destaca que o posicionamento está diretamente relacionado à construção de identidade e à forma como a marca é percebida no mercado. Assim, a definição clara do posicionamento contribui para orientar decisões estratégicas e fortalecer a presença competitiva da empresa.

A criação de valor, por sua vez, está associada à capacidade da organização de oferecer benefícios percebidos como relevantes pelo cliente. De acordo com Woodruff (1997), o valor é determinado pela avaliação que o consumidor faz em relação ao que recebe e ao que entrega na troca, considerando aspectos funcionais e emocionais. Dessa forma, a criação de valor

depende da compreensão das necessidades do cliente e da capacidade da empresa de atendê-las de maneira diferenciada.

Importa ressaltar, ainda, que o posicionamento de mercado e a criação de valor estão interligados, uma vez que a proposta de valor define como a empresa pretende se destacar no ambiente competitivo. Segundo Treacy e Wiersema (1995), as organizações podem se posicionar com base em diferentes disciplinas de valor, como excelência operacional, liderança em produto ou intimidade com o cliente. Essa abordagem evidencia que a escolha estratégica deve estar alinhada ao público-alvo e às capacidades internas da empresa.

Portanto, a efetividade do posicionamento e da criação de valor depende da consistência entre estratégia, comunicação e execução. Conforme ressaltam Keller e Lehmann (2006), a construção de valor está diretamente ligada à gestão da marca e à experiência do cliente ao longo do tempo. Assim, empresas que conseguem alinhar esses elementos de forma integrada tendem a fortalecer sua competitividade, aumentar sua relevância no mercado e sustentar seu desempenho no longo prazo.

#### *2.4.1 Posicionamento Competitivo*

O posicionamento competitivo refere-se às escolhas estratégicas que definem como a empresa irá competir em seu mercado, considerando atributos que a diferenciem dos concorrentes e agreguem valor ao cliente. Nesse contexto, Hooley, Saunders e Piercy (2005) destacam que o posicionamento envolve a identificação de segmentos-alvo e a definição de uma proposta clara que estabeleça vantagem em relação aos demais competidores. Dessa forma, o posicionamento orienta não apenas a comunicação, mas também as decisões operacionais e estratégicas da organização.

Além disso, o posicionamento competitivo está diretamente relacionado à percepção de valor por parte do cliente. De acordo com Ries e Trout (2001), o posicionamento não ocorre apenas no nível do produto ou serviço, mas principalmente na mente do consumidor, sendo resultado da forma como a empresa se comunica e se diferencia no mercado. Essa abordagem evidencia a importância da consistência entre estratégia e percepção, reforçando que o posicionamento deve ser claro e facilmente reconhecido pelo público-alvo.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de coerência entre o posicionamento adotado e os recursos e capacidades da organização. Segundo Day (1994), empresas competitivas são aquelas que conseguem alinhar suas competências internas às demandas do mercado, criando posições estratégicas sustentáveis. Nesse sentido, o posicionamento não deve ser baseado apenas em intenção estratégica, mas na capacidade real da empresa de entregar o valor proposto.

Verifica-se que o posicionamento competitivo deve ser continuamente ajustado em função das mudanças no ambiente externo e nas preferências dos consumidores. Conforme apontam Cravens e Piercy (2006), mercados dinâmicos exigem que as organizações revisem suas estratégias para manter relevância e competitividade. Assim, o posicionamento competitivo não é estático, mas um processo contínuo de adaptação, essencial para o crescimento e a sustentabilidade organizacional.

#### *2.4.2 Diferenciação, Relacionamento e Proposta de Valor*

A diferenciação consiste em uma estratégia fundamental para a construção de vantagem competitiva, permitindo que a empresa se destaque em mercados caracterizados por elevada concorrência. Nesse contexto, Levitt (1980) argumenta que a diferenciação não se limita ao produto em si, mas envolve todo o conjunto de atributos percebidos pelo cliente, incluindo serviços, imagem e experiência. Dessa forma, a organização amplia sua capacidade de competir não apenas por preço, mas por valor percebido.

O relacionamento com o cliente, por sua vez, assume papel estratégico na consolidação dessa diferenciação. De acordo com Grönroos (1994), o marketing de relacionamento enfatiza a construção de vínculos duradouros com os clientes, baseados na confiança e na satisfação contínua. Essa abordagem contribui para a fidelização e para a geração de valor ao longo do tempo, sendo especialmente relevante em mercados competitivos e orientados ao cliente.

A proposta de valor representa a síntese dos benefícios que a empresa oferece ao mercado, constituindo elemento central na definição de sua estratégia. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), a proposta de valor deve ser clara e alinhada às necessidades do público-alvo, destacando os diferenciais que justificam a escolha do cliente. Nesse sentido, a criação de valor

está diretamente relacionada à capacidade da organização de entregar soluções relevantes e consistentes.

Evidencia-se que a integração entre diferenciação, relacionamento e proposta de valor é essencial para o fortalecimento da competitividade empresarial. Conforme destacam Payne e Frow (2005), a gestão estratégica do relacionamento com o cliente permite alinhar processos, comunicação e entrega de valor, garantindo maior coerência nas ações organizacionais. Assim, empresas que conseguem articular esses elementos de forma integrada tendem a obter melhores resultados e maior sustentabilidade no mercado.

#### *2.4.3 Canais de Comercialização e Presença Mercadológica*

Os canais de comercialização representam os meios pelos quais a empresa disponibiliza seus produtos ao mercado, sendo fundamentais para garantir acesso, conveniência e alcance junto ao público-alvo. Nesse sentido, Rosenbloom (2012) destaca que a gestão dos canais envolve decisões estratégicas relacionadas à distribuição, logística e relacionamento com intermediários, influenciando diretamente o desempenho comercial da organização. Dessa forma, a escolha adequada dos canais contribui para a eficiência das operações e para a ampliação das oportunidades de mercado.

A presença mercadológica, por sua vez, refere-se ao grau de visibilidade e atuação da empresa no ambiente competitivo, abrangendo tanto canais físicos quanto digitais. De acordo com Chaffey e Ellis-Chadwick (2016), a crescente digitalização dos mercados tem ampliado a importância dos canais online, como e-commerce e redes sociais, que possibilitam maior interação com o cliente e expansão do alcance geográfico. Nesse contexto, a presença digital torna-se um elemento estratégico para empresas que buscam crescimento e competitividade.

Além disso, a integração entre diferentes canais de comercialização tem se mostrado uma prática relevante para melhorar a experiência do consumidor. Verhoef, Kannan e Inman (2015) destacam que estratégias multicanais e omnichannel permitem maior consistência na jornada do cliente, facilitando o acesso aos produtos e fortalecendo o relacionamento com a marca. Assim, empresas que utilizam múltiplos canais de forma integrada tendem a aumentar sua eficiência comercial e sua capacidade de adaptação às preferências dos consumidores.

Nota-se que a escolha e gestão dos canais de comercialização devem estar alinhadas à proposta de valor e ao posicionamento estratégico da empresa. Conforme apontam Coughlan et al. (2002), a estrutura de distribuição influencia não apenas as vendas, mas também a percepção de valor por parte do cliente. Dessa forma, uma presença mercadológica bem estruturada contribui para o fortalecimento da marca, o aumento da competitividade e a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

## **2.5 Lucratividade, Crescimento e Diretrizes Estratégicas**

A lucratividade representa um dos principais indicadores de desempenho empresarial, refletindo a capacidade da organização de gerar resultados financeiros a partir de suas operações. Nesse sentido, Horngren, Sundem e Stratton (2004) destacam que a lucratividade está diretamente relacionada à eficiência na gestão de custos e à capacidade de maximizar receitas, sendo essencial para a continuidade e expansão do negócio. Dessa forma, empresas que mantêm níveis consistentes de lucratividade apresentam maior estabilidade e capacidade de investimento.

O crescimento organizacional, por sua vez, está associado à expansão das atividades da empresa, podendo ocorrer por meio do aumento das vendas, da ampliação de mercado ou da diversificação de produtos. Segundo Greiner (1998), o crescimento das organizações ocorre em fases, sendo acompanhado por desafios estruturais que exigem adaptações gerenciais. Essa perspectiva evidencia que o crescimento não é linear, mas um processo que demanda ajustes constantes na estrutura e na gestão empresarial.

É relevante mencionar que a relação entre lucratividade e crescimento exige equilíbrio estratégico, uma vez que a expansão descontrolada pode comprometer o desempenho financeiro. De acordo com Higgins (1977), o crescimento sustentável depende da capacidade da empresa de expandir suas operações sem comprometer sua estrutura financeira, mantendo equilíbrio entre recursos disponíveis e necessidades de investimento. Nesse contexto, a gestão eficiente torna-se fundamental para garantir a sustentabilidade do negócio.

Desse modo, as diretrizes estratégicas desempenham papel essencial ao orientar as decisões organizacionais e alinhar os objetivos de longo prazo. Conforme Kaplan e Norton (2001) destacam, a definição de estratégias claras e mensuráveis permite direcionar esforços e



monitorar resultados, contribuindo para maior consistência na execução. Assim, a integração entre lucratividade, crescimento e diretrizes estratégicas é fundamental para o fortalecimento da competitividade e para a sustentabilidade organizacional ao longo do tempo.

### *2.5.1 Lucratividade e Desempenho Empresarial*

A lucratividade constitui um dos principais indicadores de desempenho organizacional, refletindo a capacidade da empresa de gerar resultados financeiros positivos a partir de suas operações. Nesse contexto, Gitman (2010) destaca que a lucratividade está diretamente associada à eficiência na utilização dos recursos e à adequada gestão financeira, sendo fundamental para garantir a continuidade e o crescimento do negócio. Dessa forma, a análise da lucratividade permite avaliar a qualidade das decisões gerenciais e o nível de eficiência operacional da organização.

O desempenho empresarial, por sua vez, apresenta caráter multidimensional, envolvendo não apenas indicadores financeiros, mas também aspectos relacionados à eficiência, inovação e posicionamento competitivo. De acordo com Neely, Gregory e Platts (1995), o desempenho deve ser analisado por meio de sistemas de medição que integrem diferentes dimensões organizacionais, permitindo uma visão mais abrangente da realidade empresarial. Essa abordagem reforça que a lucratividade, embora relevante, não deve ser analisada de forma isolada.

Do mesmo modo, a relação entre lucratividade e desempenho está diretamente vinculada à capacidade da empresa de alinhar suas estratégias aos seus objetivos organizacionais. Segundo Venkatraman e Ramanujam (1986), o desempenho organizacional pode ser compreendido em níveis distintos, incluindo desempenho financeiro, desempenho operacional e efetividade estratégica. Nesse sentido, empresas que conseguem integrar essas dimensões tendem a alcançar resultados mais consistentes e sustentáveis.

Frente a esse cenário, a busca por lucratividade deve estar alinhada a uma perspectiva de longo prazo, considerando a sustentabilidade do negócio. Conforme ressaltam Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), organizações que adotam práticas estratégicas orientadas à sustentabilidade tendem a apresentar melhor desempenho ao longo do tempo. Assim, a

lucratividade não deve ser compreendida apenas como resultado imediato, mas como parte de uma estratégia mais ampla voltada à criação de valor e à continuidade organizacional.

### *2.5.2 Crescimento Sustentável em Pequenos Negócios*

O crescimento sustentável em pequenos negócios refere-se à capacidade da empresa de expandir suas atividades de forma estruturada, mantendo equilíbrio entre desempenho econômico, organização interna e adaptação ao ambiente. Nesse contexto, Churchill e Lewis (1983) destacam que o crescimento das pequenas empresas ocorre em estágios, nos quais cada fase apresenta desafios específicos relacionados à gestão, estrutura e controle. Essa perspectiva evidencia que o crescimento exige planejamento e evolução organizacional contínua.

Além disso, o crescimento sustentável depende da capacidade da empresa de gerenciar seus recursos de forma eficiente. Segundo Brush, Greene e Hart (2001), pequenas empresas enfrentam limitações de recursos, o que torna essencial a sua utilização estratégica para viabilizar a expansão. Dessa forma, a capacidade de organizar e alocar recursos adequadamente influencia diretamente o desempenho e a continuidade do crescimento.

Outro fator relevante refere-se à adaptação ao ambiente externo e às mudanças do mercado. De acordo com Wiklund e Shepherd (2003), o crescimento das pequenas empresas está associado à orientação empreendedora, caracterizada pela inovação, proatividade e disposição para assumir riscos. Nesse sentido, empresas que desenvolvem essas características tendem a identificar oportunidades com maior eficácia e responder de forma mais ágil às mudanças do ambiente competitivo.

Em decorrência desses fatores o crescimento sustentável em pequenos negócios exige equilíbrio entre expansão e controle organizacional. Conforme destacam Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2010), o crescimento não deve ser avaliado apenas em termos quantitativos, mas também pela sua qualidade e impacto na estrutura da empresa. Assim, o crescimento sustentável envolve não apenas o aumento das atividades, mas a construção de uma base sólida que garanta a continuidade, a competitividade e a estabilidade do negócio ao longo do tempo.

### *2.5.3 Diagnóstico Estratégico como Base para Tomada de Decisão*

O diagnóstico estratégico constitui uma ferramenta fundamental no processo de gestão, pois permite analisar de forma estruturada o ambiente interno e externo da organização, subsidiando a tomada de decisão. Nesse sentido, Certo e Peter (1993) destacam que o diagnóstico estratégico envolve a coleta e interpretação de informações relevantes, possibilitando a identificação de fatores que influenciam diretamente o desempenho empresarial. Dessa forma, a análise sistemática do contexto organizacional contribui para decisões mais fundamentadas e coerentes com a realidade da empresa.

Vale destacar, ainda, que o diagnóstico estratégico está diretamente relacionado à redução de incertezas no processo decisório. De acordo com Stoner e Freeman (1999), a análise do ambiente permite aos gestores compreenderem melhor as variáveis que impactam o negócio, favorecendo a definição de estratégias mais eficazes. Nesse contexto, a utilização de ferramentas analíticas contribui para a organização das informações e para a construção de cenários mais realistas.

Outro aspecto relevante refere-se à integração entre análise e ação. Segundo Ansoff e McDonnell (1990), o diagnóstico estratégico deve servir como base para a formulação e implementação de estratégias, garantindo que as decisões estejam alinhadas às capacidades internas e às condições externas da organização. Dessa forma, o diagnóstico não se limita à identificação de problemas, mas orienta o direcionamento estratégico da empresa.

A análise demonstra que o diagnóstico estratégico deve ser compreendido como um processo contínuo, especialmente em ambientes dinâmicos e competitivos. Conforme Bryson (2011) ressalta, organizações que revisam constantemente suas análises estratégicas apresentam maior capacidade de adaptação e melhor desempenho ao longo do tempo. Assim, o diagnóstico estratégico assume papel central na tomada de decisão, contribuindo para o fortalecimento da competitividade e para a sustentabilidade do negócio.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa foi classificada, com base na taxonomia de Vergara (2016), quanto aos fins, como descritiva e aplicada, e, quanto aos meios, como bibliográfica, documental e estudo de caso. Foi descritiva porque buscou identificar, analisar e interpretar aspectos estratégicos relacionados ao funcionamento da empresa estudada, especialmente no que se refere ao posicionamento competitivo, à estrutura operacional, aos canais de comercialização, ao relacionamento com clientes e aos fatores que influenciaram seu crescimento e sua lucratividade. Também foi aplicada, pois teve a finalidade de gerar conhecimento com utilidade prática, contribuindo para a compreensão do negócio e para a proposição de caminhos estratégicos voltados ao seu fortalecimento.

A pesquisa assumiu abordagem predominantemente qualitativa, uma vez que procurou compreender em profundidade a realidade organizacional da empresa, interpretando processos, práticas, fragilidades e potencialidades. De forma complementar, foram considerados alguns elementos quantitativos disponíveis, sempre que relevantes para enriquecer a análise do desempenho comercial e operacional.

A unidade de análise foi uma empresa do setor de confecção infantil, cuja identidade foi preservada no estudo. A escolha da organização decorreu de sua pertinência em relação ao problema investigado, sobretudo por atuar em mercado competitivo, terceirizar a produção e demandar uma leitura estratégica voltada ao crescimento e à lucratividade.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com o gestor, observação da realidade organizacional e análise de documentos internos. A entrevista permitiu levantar informações sobre o funcionamento do negócio, os desafios enfrentados, as práticas de comercialização, a dinâmica operacional e as percepções do gestor quanto às possibilidades de crescimento e melhoria dos resultados. A observação possibilitou compreender a rotina organizacional e a lógica de funcionamento da empresa, enquanto a análise documental complementou a investigação com informações internas relevantes para o diagnóstico estratégico.

Os dados foram tratados de forma interpretativa, à luz do referencial teórico da gestão estratégica. A análise buscou relacionar os achados empíricos aos conceitos de estratégia competitiva, vantagem competitiva, posicionamento, recursos e capacidades, eficiência operacional e lucratividade. Para isso, foram utilizadas ferramentas de diagnóstico organizacional voltadas à análise do ambiente interno e externo, com destaque para a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo a construção de um raio X estratégico do negócio e a formulação de diretrizes para seu fortalecimento.

Como limitação do método, destacou-se o fato de a pesquisa ter sido realizada em uma única organização, o que restringiu a generalização dos resultados para outras empresas do setor. Além disso, por se tratar de investigação predominantemente qualitativa, a análise dependeu da profundidade das informações disponibilizadas e do acesso aos dados organizacionais existentes. Ainda assim, o método mostrou-se adequado aos objetivos do estudo, por permitir uma compreensão aprofundada da realidade empresarial e a elaboração de propostas com aderência prática.

## **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização da Empresa e do Modelo de Negócio**

A empresa analisada, denominada neste estudo como Empresa Alfa, atua no setor de confecção infantil há aproximadamente cinco anos, tendo iniciado suas atividades em abril de 2021, na cidade de Anápolis, estado de Goiás. A organização é especializada na produção e comercialização de roupas para bebês de 0 a 1 ano de idade, trabalhando principalmente com produtos como body, macacão, mijão, regata e short infantil, além de diferentes variações desses modelos, totalizando aproximadamente 96 produtos em seu portfólio.

Essa organização opera predominantemente no modelo atacadista, representando cerca de 99% das vendas realizadas. Seu público-alvo é formado principalmente por lojistas, distribuidores e marcas que utilizam o modelo Private Label para comercialização própria dos produtos. O varejo ocorre apenas em situações específicas, quando consumidores finais entram em contato diretamente com a organização.

Atualmente, a Empresa Alfa possui oito funcionários diretos e aproximadamente quarenta colaboradores indiretos terceirizados. O modelo produtivo da organização é totalmente terceirizado, sendo as atividades de costura realizadas por facções parceiras. Esse modelo permite elevada capacidade produtiva, alcançando uma média mensal entre 25 mil e 30 mil peças produzidas.

A empresa apresenta forte atuação comercial nos canais digitais, especialmente por meio do Instagram, WhatsApp e anúncios patrocinados em plataformas digitais. Além disso, realiza atendimento presencial por meio de visitas comerciais realizadas pela equipe de vendas. Observou-se que aproximadamente 60% a 70% das negociações da empresa possuem relação direta com os canais digitais e o WhatsApp Business.

Entre os principais diferenciais competitivos identificados destacam-se a pronta entrega, a relação entre qualidade e preço competitivo, a capacidade produtiva e o relacionamento próximo com os clientes. O posicionamento estratégico da empresa busca oferecer produtos com qualidade superior aos concorrentes de menor preço, sem atingir os custos mais elevados das empresas altamente personalizadas.

No aspecto comercial, a organização possui aproximadamente 180 a 200 clientes ativos, com média mensal entre 90 e 110 pedidos. O ticket médio por cliente é de aproximadamente R\$ 2.600,00. Além disso, a empresa apresentou crescimento significativo entre os anos de 2024 e 2025, ampliando seu faturamento de aproximadamente R\$ 1 milhão para R\$ 2 milhões no período analisado.

Para compreender de forma estruturada o funcionamento da Empresa Alfa, utilizou-se a ferramenta Business Model Canvas, apresentada na Figura 1.

## Síntese: Business Model Canvas da Empresa Alfa

|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                          |                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Parcerias Principais</b><br><br>Fornecedores de matéria-prima;<br>Facções terceirizadas;<br>Transportadoras;<br>Plataformas digitais. | <b>Atividades Principais</b><br><br>Gestão comercial;<br>Marketing digital;<br>Atendimento;<br>Gestão de pedidos;<br>Controle operacional.                   | <b>Proposta de Valor</b><br><br>Roupas infantis a pronta entrega;<br>Qualidade competitiva;<br>Rapidez na produção;<br>Bom relacionamento com clientes. | <b>Relacionamento</b><br><br>Atendimento personalizado e pós-venda;<br>Grupos no WhatsApp;<br>Catálogos digitais;<br>Ligações;<br>Condições para volume. | <b>Segmentos de Clientes</b><br><br>Lojistas;<br>Distribuidores;<br>Representantes comerciais;<br>Marcas (Private label). |
|                                                                                                                                          | <b>Recursos Principais</b><br><br>Equipe interna;<br>Facções terceirizadas;<br>Marca consolidada;<br>Redes sociais;<br>Capacidade produtiva;<br>Sistema ERP. |                                                                                                                                                         | <b>Canais</b><br><br>Instagram;<br>WhatsApp Business;<br>Anúncios digitais;<br>Atendimento presencial;<br>Visitas comerciais.                            |                                                                                                                           |
| <b>Estrutura de Custos</b><br><br>Matéria-prima; Impostos; Funcionários; Aluguel; Energia; Marketing; Fretes; Custos operacionais.       |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                         | <b>Fontes de Receita</b><br><br>Venda de roupas infantis no atacado; Pedidos mínimos; Vendas em escala.                                                  |                                                                                                                           |

Figura 1 – Business Model Canvas da Empresa Alfa  
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise do modelo de negócio permitiu identificar que a Empresa Alfa possui forte orientação comercial e digital, utilizando estratégias de marketing e relacionamento para ampliar suas vendas e fortalecer sua presença no mercado. Observou-se também que a organização apresenta capacidade produtiva relevante e crescimento acelerado, porém enfrenta desafios relacionados principalmente à integração entre produção, estoque e previsibilidade de demanda, fatores que impactam diretamente sua estratégia de pronta entrega e expansão comercial.

### 4.2 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo permite compreender os fatores externos que influenciam diretamente o desempenho e a competitividade da Empresa Alfa. Para essa finalidade, foram utilizadas as ferramentas PESTEL e Cinco Forças de Porter, que possibilitam identificar oportunidades e ameaças presentes no setor de confecção infantil.



#### 4.2.1 Análise PESTEL

A análise PESTEL considera fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que afetam o ambiente de negócios da organização.

##### MATRIZ PESTEL – EMPRESA ALFA

|  <b>P</b><br>Político                                                                                                                                                                                                                              |  <b>E</b><br>Econômico                                                                                                                                                                                                                 |  <b>S</b><br>Social                                                                                                                                                                                                   |  <b>T</b><br>Tecnológico                                                                                                                                                                                                |  <b>E</b><br>Ambiental                                                                                                                                                                       |  <b>L</b><br>Legal                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidade das políticas tributárias e dos incentivos ao setor produtivo impacta diretamente os custos operacionais.</li> <li>Alterações em tributos, regras fiscais e políticas econômicas podem afetar a competitividade do setor de confecção.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inflação influencia diretamente os custos de matéria-prima, transporte e energia.</li> <li>Redução do poder de compra das famílias pode reduzir a demanda.</li> <li>Reajuste de aproximadamente 7% nos preços dos produtos devido ao aumento dos custos operacionais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento do consumo por canais digitais.</li> <li>Consumidores buscam praticidade, qualidade e rapidez na entrega.</li> <li>Mercado infantil mantém demanda relativamente constante pela necessidade contínua de renovação do vestuário infantil.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de redes sociais, plataformas digitais, sistemas ERP e ferramentas de marketing digital.</li> <li>Canais digitais representam parcela relevante das negociações realizadas.</li> <li>Amplia o alcance comercial e fortalece a presença no mercado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crescente preocupação com práticas sustentáveis.</li> <li>Uso predominante de tecidos à base de algodão.</li> <li>Algodão possui potencial de reaproveitamento e reciclagem, contribuindo para uma produção mais sustentável.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sujeita às exigências fiscais, trabalhistas e tributárias do setor têxtil.</li> <li>Tributos representam parcela significativa dos custos operacionais.</li> <li>Não foram identificadas restrições legais que comprometam a continuidade das operações.</li> </ul> |
|  <b>Síntese Geral:</b> Crescimento dos canais digitais e fortalecimento do comércio eletrônico são oportunidades importantes. Inflação, aumento dos custos produtivos e elevada carga tributária são ameaças que exigem monitoramento constante. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Figura 2 – Matriz PESTEL da Empresa Alfa

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Conforme demonstrado na Figura 2 no aspecto político, observou-se que a estabilidade das políticas tributárias e dos incentivos ao setor produtivo influencia diretamente os custos operacionais da empresa. Alterações em tributos, regras fiscais e políticas econômicas podem impactar a competitividade do setor de confecção.

Em relação aos fatores econômicos, verificou-se que a inflação exerce influência significativa sobre o negócio, especialmente devido ao aumento dos custos de matéria-prima, transporte e energia. Além disso, a redução do poder de compra das famílias pode afetar indiretamente o volume de vendas dos lojistas atendidos pela empresa, reduzindo a demanda ao longo da cadeia produtiva. Durante o período analisado, a organização realizou reajustes de aproximadamente 7% nos preços de seus produtos em decorrência do aumento dos custos operacionais.

Nos fatores sociais, identificou-se o crescimento do consumo por meio de canais digitais e a busca crescente dos consumidores por praticidade, qualidade e rapidez na entrega dos produtos. Observou-se também que o mercado infantil mantém demanda relativamente constante devido à necessidade contínua de renovação do vestuário infantil.

No âmbito tecnológico, constatou-se que a utilização de redes sociais, plataformas digitais, sistemas ERP e ferramentas de marketing digital tem contribuído significativamente para o crescimento da empresa. Os canais digitais representam parcela relevante das negociações realizadas, ampliando o alcance comercial da organização e fortalecendo sua presença no mercado.

Quanto aos fatores ambientais, verificou-se uma crescente preocupação dos consumidores e empresas com práticas sustentáveis. Nesse contexto, o uso predominante de tecidos à base de algodão representa um aspecto positivo, uma vez que esse material apresenta potencial de reaproveitamento e reciclagem, contribuindo para uma produção mais sustentável.

Por fim, nos fatores legais, observou-se que a empresa está sujeita às exigências fiscais, trabalhistas e tributárias aplicáveis ao setor têxtil. Embora os tributos representem parcela significativa dos custos operacionais, não foram identificadas restrições legais que comprometam diretamente a continuidade das operações.

De modo geral, a análise PESTEL demonstra que o crescimento dos canais digitais e o fortalecimento do comércio eletrônico representam importantes oportunidades para a Empresa Alfa. Por outro lado, a inflação, o aumento dos custos produtivos e a elevada carga tributária configuram ameaças que exigem monitoramento constante.

#### *4.2.2 Análise das Cinco Forças de Porter*

A análise das Cinco Forças de Porter permite avaliar o nível de competitividade do setor e compreender os fatores que influenciam a rentabilidade das empresas inseridas nesse mercado. Será realizado a análise de acordo com as informações descritas na Figura 3.

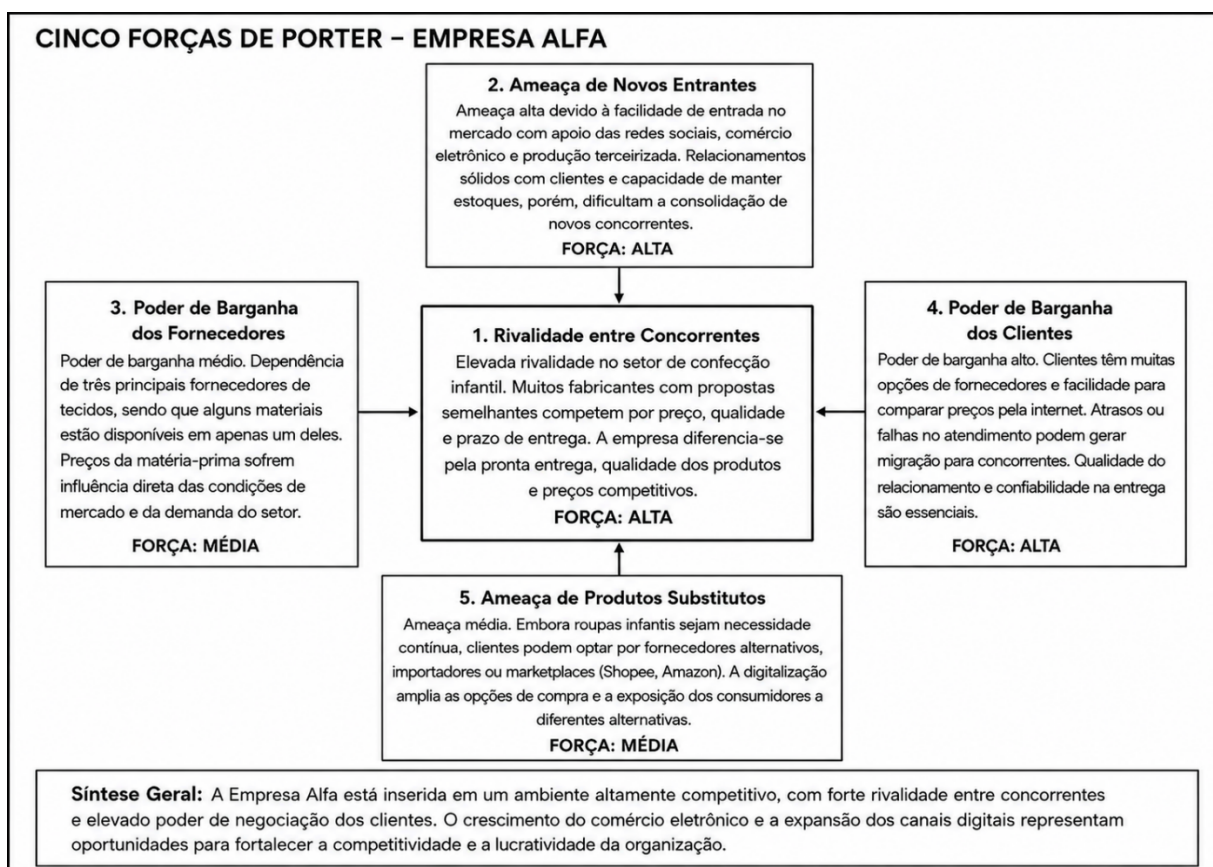


Figura 3 – Cinco Forças de Porter da Empresa Alfa

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

### (1) Rivalidade entre concorrentes (Alta)

Observou-se elevada rivalidade entre os concorrentes do setor de confecção infantil. A região de atuação da Empresa Alfa apresenta diversos fabricantes com propostas semelhantes, competindo principalmente por preço, qualidade e prazo de entrega. Nesse cenário, a organização busca diferenciar-se por meio da combinação entre pronta entrega, qualidade dos produtos e preços competitivos.

### (2) Ameaça de novos entrantes (Alta)

A ameaça de novos concorrentes é considerada alta devido à relativa facilidade de entrada no mercado. O avanço das redes sociais, do comércio eletrônico e dos modelos de produção terceirizada reduziu barreiras de entrada para novos participantes. Entretanto, a construção de relacionamentos sólidos com clientes e a capacidade de manter estoques disponíveis constituem fatores que dificultam a consolidação de novos concorrentes.

### **(3) Poder de barganha dos fornecedores (Médio)**

O poder de barganha dos fornecedores é classificado como médio. A empresa possui dependência de três principais fornecedores de tecidos, sendo que determinados materiais estão disponíveis em apenas um deles. Além disso, os preços da matéria-prima sofrem influência direta das condições de mercado e da demanda do setor.

### **(4) Poder de barganha dos clientes (Alto)**

Os clientes apresentam elevado poder de negociação devido à ampla disponibilidade de fornecedores e à facilidade de comparação de preços por meio da internet. Observou-se que atrasos na entrega ou falhas no atendimento podem resultar na migração dos clientes para empresas concorrentes. Dessa forma, a qualidade do relacionamento e a confiabilidade na entrega tornam-se fatores essenciais para retenção da carteira de clientes.

### **(5) Ameaça de produtos substitutos (Média)**

A ameaça de produtos substitutos é considerada média. Embora roupas infantis sejam produtos de necessidade contínua, os clientes podem optar por fornecedores alternativos, importadores ou produtos comercializados em marketplaces, como Shopee e Amazon. Além disso, a crescente digitalização amplia as possibilidades de compra e aumenta a exposição dos consumidores a diferentes opções disponíveis no mercado.

De maneira geral, a análise das Cinco Forças de Porter evidencia que a Empresa Alfa está inserida em um ambiente altamente competitivo, caracterizado por forte rivalidade entre concorrentes e elevado poder de negociação dos clientes. Ao mesmo tempo, observam-se oportunidades relacionadas ao crescimento do comércio eletrônico e à expansão dos canais digitais, fatores que podem contribuir para o fortalecimento da competitividade e da lucratividade da organização.

### 4.3 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno tem como objetivo identificar os recursos, capacidades, pontos fortes e fragilidades da Empresa Alfa. Para isso, foi utilizada a ferramenta VRIO, proposta por Barney (1991), que permite avaliar se os recursos organizacionais possuem valor, raridade, dificuldade de imitação e capacidade de exploração pela empresa. Além disso, realizou-se um diagnóstico dos principais processos internos, buscando identificar possíveis falhas, gargalos e oportunidades de melhoria.

#### 4.3.1 Análise VRIO

A análise VRIO permitiu identificar os recursos e capacidades que contribuem para a competitividade da Empresa Alfa, bem como aqueles que necessitam de aprimoramento para sustentar o crescimento da organização.

**MATRIZ VRIO DA EMPRESA ALFA**

| Recurso ou capacidade                    | <br>Valor | <br>Raro | <br>Difícil de imitar | <br>Organização | <br>Resultado |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relacionamento com clientes              | Sim                                                                                          | Sim                                                                                         | Sim                                                                                                      | Sim                                                                                                  | Vantagem competitiva sustentável                                                                   |
| Qualidade dos produtos                   | Sim                                                                                          | Não                                                                                         | Não                                                                                                      | Sim                                                                                                  | Paridade competitiva                                                                               |
| Conhecimento do mercado                  | Sim                                                                                          | Sim                                                                                         | Sim                                                                                                      | Sim                                                                                                  | Vantagem competitiva sustentável                                                                   |
| Presença digital e marketing             | Sim                                                                                          | Não                                                                                         | Não                                                                                                      | Sim                                                                                                  | Paridade competitiva                                                                               |
| Capacidade produtiva terceirizada        | Sim                                                                                          | Sim                                                                                         | Parcialmente                                                                                             | Sim                                                                                                  | Vantagem competitiva temporária                                                                    |
| Sistema ERP e informações gerenciais     | Sim                                                                                          | Parcialmente                                                                                | Não                                                                                                      | Sim                                                                                                  | Vantagem competitiva temporária                                                                    |
| Controle financeiro e formação de preços | Sim                                                                                          | Não                                                                                         | Não                                                                                                      | Sim                                                                                                  | Paridade competitiva                                                                               |
| Controle de estoque                      | Sim                                                                                          | Não                                                                                         | Não                                                                                                      | Parcialmente                                                                                         | Desvantagem competitiva                                                                            |
| Dependência reduzida do proprietário     | Sim                                                                                          | Parcialmente                                                                                | Sim                                                                                                      | Parcialmente                                                                                         | Potencial vantagem futura                                                                          |

Figura 4 – Matriz VRIO da Empresa Alfa  
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).



A partir da análise realizada com as informações da Figura 4, observou-se que o principal diferencial competitivo da Empresa Alfa está relacionado ao relacionamento com os clientes e ao conhecimento acumulado sobre o mercado de confecção infantil. Esses recursos foram identificados como valiosos, difíceis de imitar e adequadamente explorados pela organização, contribuindo para a retenção de clientes e para a construção de uma reputação positiva no mercado.

Outro aspecto relevante refere-se à capacidade produtiva da empresa, que opera por meio de uma rede de fábricas terceirizadas. Esse modelo permite flexibilidade operacional e capacidade de produção em escala, alcançando volumes entre 25 mil e 30 mil peças por mês. Entretanto, verificou-se que a empresa ainda enfrenta dificuldades relacionadas à previsibilidade da demanda e ao equilíbrio dos estoques, reduzindo o aproveitamento pleno dessa capacidade produtiva.

A presença digital também representa um recurso importante para a organização. A utilização de redes sociais, anúncios pagos e canais digitais contribui significativamente para a geração de novos negócios e para o fortalecimento da marca. Contudo, por se tratar de uma prática amplamente utilizada pelos concorrentes, esse recurso não pode ser considerado raro dentro do setor.

Por outro lado, a gestão de estoque foi identificada como uma das principais fragilidades da empresa. Embora existam sistemas de controle e acompanhamento dos produtos, observou-se dificuldade em equilibrar a produção e a disponibilidade dos itens, resultando em excesso de alguns produtos e falta de outros. Esse fator impacta diretamente o diferencial competitivo da pronta entrega e representa um dos principais desafios estratégicos da organização.

#### *4.3.2 Diagnóstico dos Processos Internos*

Além da análise dos recursos estratégicos, foi realizado um diagnóstico dos principais processos internos da Empresa Alfa descrito na Figura 5 abaixo.

| DIAGNÓSTICO DOS PROCESSOS INTERNOS – EMPRESA ALFA                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                             |                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Área / Processo                                                                                                     | Diagnóstico                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Principais Pontos                                                                                                                                                                       | Fragilidades / Desafios                                                                                                                                     | Impactos no Desempenho                                                                        |
| <br><b>Área Produtiva</b>          | Existe planejamento de produção, porém grande parte das decisões é baseada nos pedidos dos clientes. A produção é realizada por facções terceirizadas, o que exige volumes mínimos para garantir a continuidade.                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento de produção existente</li> <li>Dependência de facções terceirizadas</li> <li>Necessidade de volumes mínimos de produção</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade no balanceamento do estoque</li> <li>Menor disponibilidade imediata de produtos</li> </ul>               | Impacta a agilidade no atendimento e a capacidade de resposta às demandas dos clientes.       |
| <br><b>Estoque</b>                 | Há controle quantitativo dos itens e conhecimento dos custos de produção, porém a previsibilidade da demanda ainda é um desafio.                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Controle quantitativo dos itens</li> <li>Conhecimento dos custos de produção</li> <li>Monitoramento de entradas e saídas</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de alguns produtos</li> <li>Excesso de outros</li> <li>Baixa previsibilidade da demanda</li> </ul>             | Gargalo operacional que causa perda de vendas e imobilização de capital em estoques.          |
| <br><b>Financeiro</b>              | Existe controle de fluxo de caixa, formação de preços e acompanhamento das margens de lucro.                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Controle do fluxo de caixa</li> <li>Formação de preços estruturada</li> <li>Acompanhamento das margens de lucro</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prazos de recebimento das vendas pressionam o capital de giro</li> </ul>                                             | Exige atenção constante para manter a saúde financeira do negócio.                            |
| <br><b>Comercial</b>               | Pedidos são captados por canais digitais e visitas da equipe de vendas. Utiliza planilhas e ferramentas de gestão para relacionamento com clientes.                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificação dos canais de vendas</li> <li>Relacionamento com clientes estruturado</li> <li>Equipe de vendas ativa</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Perdas de vendas associadas a atrasos na entrega</li> <li>Dependência da disponibilidade de estoque</li> </ul>       | Atrasos na entrega reduzem a satisfação e favorecem a migração de clientes para concorrentes. |
| <br><b>Marketing</b>              | Forte atuação digital com uso de redes sociais, anúncios patrocinados e estratégias de prospecção ativa.                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Presença digital consolidada</li> <li>Investimentos em anúncios</li> <li>Estratégias de prospecção ativa</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de mensuração contínua de resultados para otimização dos investimentos</li> </ul>                        | Contribui para geração de demanda e fortalecimento da marca.                                  |
| <br><b>Gestão Organizacional</b> | Possui processos internos definidos, apoio administrativo e indicadores gerenciais via ERP. Ainda há participação significativa dos gestores nas decisões estratégicas.                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Processos internos estruturados</li> <li>Uso de ERP e indicadores gerenciais</li> <li>Estrutura organizacional mais profissionalizada</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dependência dos gestores nas decisões estratégicas</li> <li>Necessidade de maior delegação e padronização</li> </ul> | Evolução da gestão contribui para eficiência e sustentabilidade do crescimento.               |
|                                  | <b>SÍNTESE GERAL:</b> A Empresa Alfa possui processos estruturados e controles relevantes em suas áreas-chave. Entretanto, o principal desafio está na gestão de estoques e na previsibilidade da demanda, que impactam diretamente a disponibilidade de produtos, os prazos de entrega e a satisfação dos clientes. |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                             |                                                                                               |

Figura 5 - Diagnóstico dos Processos Internos da Empresa Alfa

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Por fim, na gestão organizacional, identificou-se que a empresa possui processos internos definidos, apoio administrativo e indicadores gerenciais fornecidos pelo sistema ERP. Embora ainda exista participação significativa dos gestores nas decisões estratégicas, observou-se uma estrutura organizacional mais profissionalizada em comparação aos estágios iniciais do negócio.

De forma geral, a análise do ambiente interno demonstra que a Empresa Alfa possui recursos relevantes para sustentar seu crescimento, especialmente relacionados ao relacionamento com clientes, capacidade produtiva e presença digital. Entretanto, desafios ligados à gestão de estoque, previsibilidade de demanda e capital de giro ainda limitam o aproveitamento pleno dessas vantagens competitivas.



#### 4.4 Síntese Estratégica: Análise SWOT

Após a análise do ambiente externo e interno da Empresa Alfa, elaborou-se a Matriz SWOT, também conhecida como Matriz FOFA. Essa ferramenta permite organizar os principais fatores estratégicos em quatro grupos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas estão relacionadas ao ambiente interno da organização, enquanto as oportunidades e ameaças decorrem do ambiente externo.

##### MATRIZ SWOT DA EMPRESA ALFA

|  <b>AMBIENTE INTERNO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  <b>AMBIENTE EXTERNO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento próximo com clientes e lojistas.</li> <li>• Boa relação entre qualidade e preço competitivo.</li> <li>• Forte presença em redes sociais e WhatsApp.</li> <li>• Capacidade produtiva elevada por meio de fábricas terceirizadas.</li> <li>• Carteira ativa com aproximadamente 180 a 200 clientes.</li> <li>• Ticket médio relevante no modelo atacadista.</li> <li>• Uso de ERP e indicadores gerenciais.</li> </ul>                                                                   |  <b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento das vendas por canais digitais.</li> <li>• Expansão para novas regiões do país.</li> <li>• Fortalecimento do comércio eletrônico e dos marketplaces.</li> <li>• Maior uso de estratégias digitais por lojistas e revendedores.</li> <li>• Possibilidade de crescimento por meio de private label.</li> <li>• Aumento da procura por fornecedores com pronta entrega.</li> <li>• Desenvolvimento de materiais promocionais para lojistas.</li> </ul> |
|  <b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gargalos no controle e planejamento de estoque.</li> <li>• Falta de previsibilidade da demanda.</li> <li>• Dependência de fábricas terceirizadas para produção.</li> <li>• Pressão sobre o capital de giro devido aos prazos de recebimento.</li> <li>• Perda de pedidos causada por atrasos na entrega.</li> <li>• Ausência de alguns indicadores estratégicos, como atraso, recompra e vendas por região.</li> <li>• Dificuldade em equilibrar produção em escala e pronta entrega.</li> </ul> |  <b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência intensa no setor de confecção infantil.</li> <li>• Pressão dos clientes por preços menores.</li> <li>• Facilidade de entrada de novos concorrentes.</li> <li>• Aumento dos custos de matéria-prima, transporte e energia.</li> <li>• Dependência de fornecedores específicos de tecidos.</li> <li>• Concorrência de marketplaces e produtos de menor preço.</li> <li>• Sazonalidade da demanda no setor infantil.</li> </ul>                           |
|  <b>SÍNTESE GERAL:</b> A Empresa Alfa possui pontos fortes relevantes, como relacionamento com clientes, qualidade dos produtos e presença digital. As principais oportunidades estão ligadas ao crescimento do comércio eletrônico e à expansão de mercado. Entretanto, os desafios internos, especialmente o controle de estoque, os prazos de recebimento e a dependência de terceiros, aliados à concorrência intensa e ao aumento dos custos, exigem atenção e estratégias para garantir a sustentabilidade do negócio.                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Figura 6 – Matriz SWOT da Empresa Alfa

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise SWOT da Figura 6 evidencia que a Empresa Alfa possui uma base competitiva relevante, principalmente em razão do relacionamento próximo com os clientes, da presença digital, da capacidade produtiva e da boa relação entre qualidade e preço. Esses fatores contribuem para o fortalecimento da empresa no mercado atacadista de confecção infantil e sustentam seu potencial de crescimento.

Entretanto, a matriz também demonstra que o principal desafio da organização está relacionado à integração entre produção, estoque e entrega. Embora a empresa tenha como diferencial competitivo a pronta entrega, foram identificadas fragilidades no planejamento de estoque e na previsibilidade da demanda. Essas limitações podem comprometer a experiência do cliente, gerar perda de pedidos e reduzir o potencial de lucratividade.

No ambiente externo, observam-se oportunidades importantes relacionadas ao crescimento dos canais digitais, à expansão regional e ao fortalecimento do modelo private label. A empresa já possui presença relevante nas redes sociais e estrutura comercial ativa, o que favorece o aproveitamento dessas oportunidades. No entanto, o aumento da concorrência, a pressão por preço e a entrada de novos concorrentes exigem que a organização mantenha estratégias de diferenciação baseadas em qualidade, velocidade de entrega e relacionamento.

Dessa forma, a SWOT demonstra que a Empresa Alfa apresenta potencial de crescimento, mas precisa fortalecer sua estrutura interna para sustentar esse avanço de forma lucrativa. O crescimento das vendas, por si só, não garante maior rentabilidade se a empresa não conseguir controlar melhor seus estoques, reduzir atrasos, prever a demanda e preservar suas margens. Portanto, as diretrizes estratégicas devem priorizar a organização dos processos internos, a gestão financeira, o fortalecimento comercial e o uso de indicadores para acompanhamento dos resultados.

#### **4.5 Diretrizes Estratégicas para Crescimento e Lucratividade**

Com base nos resultados obtidos nas análises do ambiente interno e externo, bem como na síntese realizada por meio da Matriz SWOT, foram elaboradas diretrizes estratégicas voltadas ao crescimento e à lucratividade da Empresa Alfa. Para a estruturação das ações propostas, utilizou-se a ferramenta 5W2H, que possibilita transformar o diagnóstico organizacional em um plano de ação prático e orientado para resultados.

## PLANO DE AÇÃO 5W2H DA EMPRESA ALFA

| Curto prazo (até 6 meses)                                       |                                                                |                                                                                                     |                                |                                 |                                       |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| O QUE (WHAT)                                                    | POR QUE (WHY)                                                  | COMO (HOW)                                                                                          | QUEM (WHO)                     | QUANDO (WHEN)                   | INDICADOR                             |
| Implantar sistema de previsão de demanda e reposição de estoque | Reduzir faltas e excessos de produtos em estoque               | Utilizar histórico de vendas, produtos mais vendidos e sazonalidade para planejamento produtivo     | Gestão e setor administrativo  | Curto prazo (até 6 meses)       | Ruptura de estoque (%)                |
| Padronizar o fluxo entre pedidos, produção e entrega            | Reduzir atrasos e melhorar a disponibilidade dos produtos      | Criar procedimentos operacionais para acompanhamento dos pedidos e cronograma de produção           | Gestão e equipe administrativa | Curto prazo (até 6 meses)       | Índice de entregas no prazo (%)       |
| Médio prazo (6 a 12 meses)                                      |                                                                |                                                                                                     |                                |                                 |                                       |
| O QUE (WHAT)                                                    | POR QUE (WHY)                                                  | COMO (HOW)                                                                                          | QUEM (WHO)                     | QUANDO (WHEN)                   | INDICADOR                             |
| Implantar indicadores estratégicos de desempenho                | Melhorar a tomada de decisão baseada em dados                  | Desenvolver painel gerencial com indicadores de atraso, recompra, vendas por região e lucratividade | Gestão e administrativo        | Médio prazo (6 a 12 meses)      | Quantidade de indicadores monitorados |
| Fortalecer as estratégias de marketing digital                  | Aumentar a geração de novos clientes e fortalecer a marca      | Intensificar campanhas digitais, produção de conteúdo e relacionamento via WhatsApp Business        | Comercial e marketing          | Médio prazo (6 a 12 meses)      | Número de novos clientes por mês      |
| Expandir a atuação comercial para as regiões Sul e Sudeste      | Aumentar faturamento e reduzir dependência regional            | Realizar visitas comerciais, campanhas segmentadas e prospecção ativa de novos clientes             | Equipe comercial               | Médio prazo (6 a 12 meses)      | Faturamento por região                |
| Desenvolver programa de capacitação para funções terceirizadas  | Aumentar produtividade e reduzir gargalos operacionais         | Promover treinamentos técnicos e apoio na formação de mão de obra                                   | Gestão e parceiros produtivos  | Médio prazo (6 a 12 meses)      | Produtividade das facções             |
| Longo prazo (acima de 12 meses)                                 |                                                                |                                                                                                     |                                |                                 |                                       |
| O QUE (WHAT)                                                    | POR QUE (WHY)                                                  | COMO (HOW)                                                                                          | QUEM (WHO)                     | QUANDO (WHEN)                   | INDICADOR                             |
| Aprimorar a gestão do capital de giro                           | Reduzir impactos dos prazos de recebimento e melhorar liquidez | Revisar políticas comerciais, acompanhar fluxo de caixa e negociar melhores condições financeiras   | Gestão financeira              | Longo prazo (acima de 12 meses) | Capital de giro disponível            |
| Aumentar a participação de produtos de maior valor agregado     | Melhorar margens e lucratividade                               | Desenvolver produtos com maior ticket médio e ampliar sua participação nas vendas                   | Gestão comercial e produção    | Longo prazo (acima de 12 meses) | Margem média de lucro (%)             |

Figura 7 – Plano de Ação 5W2H da Empresa Alfa

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Conforme demonstrado na Figura 7 as diretrizes propostas foram elaboradas com base nos principais desafios identificados durante o diagnóstico organizacional. Observou-se que a principal fragilidade da Empresa Alfa está relacionada à gestão de estoque e à previsibilidade da demanda, fatores que impactam diretamente sua proposta de valor baseada na pronta entrega. Dessa forma, as ações voltadas ao planejamento produtivo e ao monitoramento de indicadores tornam-se prioritárias para a sustentação do crescimento da empresa.

Além disso, verificou-se que a organização possui oportunidades relevantes relacionadas ao fortalecimento dos canais digitais e à expansão geográfica de suas operações. Nesse contexto, os investimentos em marketing digital, prospecção comercial e fortalecimento da marca podem contribuir significativamente para o aumento do faturamento e da participação de mercado.

Por fim, as ações direcionadas à capacitação das facções terceirizadas e à melhoria da gestão financeira buscam fortalecer a estrutura operacional da empresa, permitindo que o crescimento das vendas seja acompanhado por ganhos de produtividade e lucratividade. Dessa forma, espera-se que a implementação das diretrizes propostas contribua para a consolidação da vantagem competitiva da Empresa Alfa e para o alcance de seus objetivos estratégicos de crescimento sustentável.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo analisar de que maneira um diagnóstico estratégico pode contribuir para identificar fragilidades, potencialidades e propor caminhos voltados ao crescimento e ao aumento da lucratividade de uma empresa do setor de confecção infantil. A partir da aplicação de ferramentas de análise estratégica, foi possível compreender a realidade organizacional da Empresa Alfa e identificar fatores internos e externos que influenciam diretamente seu desempenho.

Os resultados demonstraram que a empresa possui importantes pontos fortes, destacando-se o relacionamento próximo com os clientes, a capacidade produtiva por meio de facções terceirizadas, a forte presença digital e a boa relação entre qualidade e preço competitivo. Esses fatores contribuem para sua competitividade e sustentam seu potencial de crescimento no mercado atacadista de confecção infantil.



Por outro lado, o estudo também identificou fragilidades que podem limitar o desempenho da organização. Entre elas, destacam-se as dificuldades relacionadas ao planejamento e controle de estoque, à previsibilidade da demanda, à dependência de terceiros para parte das operações produtivas e aos desafios associados à gestão do capital de giro. Tais fatores impactam diretamente a capacidade da empresa de manter seu diferencial competitivo baseado na pronta entrega e na disponibilidade de produtos.

A análise do ambiente externo evidenciou um mercado caracterizado por elevada concorrência, pressão por preços e facilidade de entrada de novos competidores. Entretanto, foram identificadas oportunidades relevantes relacionadas ao crescimento dos canais digitais, à expansão do comércio eletrônico, ao fortalecimento do modelo private label e à ampliação da atuação comercial para novas regiões do país.

Com base nos resultados obtidos, verificou-se que o crescimento sustentável da Empresa Alfa não depende apenas do aumento das vendas, mas principalmente do fortalecimento de seus processos internos e da melhoria de sua capacidade de gestão. Nesse contexto, as diretrizes estratégicas propostas por meio da ferramenta 5W2H buscam contribuir para a redução de gargalos operacionais, o aprimoramento da gestão de estoque, o fortalecimento comercial e a ampliação da lucratividade organizacional.

Conclui-se, portanto, que o diagnóstico estratégico mostrou-se uma ferramenta relevante para a compreensão da realidade empresarial e para a formulação de ações voltadas ao crescimento e à competitividade. Além de contribuir para a tomada de decisão gerencial, o estudo reforça a importância da gestão estratégica como instrumento de geração de valor, adaptação ao ambiente competitivo e sustentabilidade organizacional.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato de o estudo ter sido realizado em uma única empresa, o que restringe a generalização dos resultados para outras organizações do setor. Ademais, algumas análises foram desenvolvidas com base nas informações disponibilizadas pela empresa durante o período de realização da pesquisa.

Por fim, sugere-se que estudos futuros aprofundem a investigação sobre a aplicação de ferramentas de gestão estratégica em empresas de confecção de pequeno e médio porte, bem como avaliem os resultados obtidos após a implementação das diretrizes propostas, permitindo verificar seus impactos no crescimento, na competitividade e na lucratividade organizacional.

## 6 REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. Construindo marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ANDREWS, Kenneth R. The concept of corporate strategy. Homewood: Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. Igor. Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. Perfil do setor. São Paulo: ABIT, 2023. Disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 8 jun. 2026.
- BAIN, Joe S. Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries. Cambridge: Harvard University Press, 1956.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. A economia da estratégia. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- CHAFFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. Digital marketing: strategy, implementation and practice. 6. ed. Harlow: Pearson, 2016.
- CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHRISTOPHER, Martin; LOWSON, Robert; PECK, Helen. Creating agile supply chains in the fashion industry. International Journal of Retail & Distribution Management, Bingley, v. 32, n. 8, p. 367-376, 2004.
- COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. Harvard Business Review, Boston, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.
- COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I. Canais de marketing e distribuição. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. Strategic marketing. 8. ed. New York: McGraw-Hill, 2006.
- DAFT, Richard L. Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2010.





DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

ECCLES, Robert G.; IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, Catonsville, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014.

GALBRAITH, Jay R. *Organization design*. Reading: Addison-Wesley, 1977.

GALBRAITH, Jay R. *Designing organizations: an executive guide to strategy, structure, and process*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

GEREFFI, Gary; FREDERICK, Stacey. *The global apparel value chain, trade and the crisis: challenges and opportunities for developing countries*. Washington, DC: World Bank, 2010.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Bingley, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

HARRINGTON, H. James. *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York: McGraw-Hill, 1991.

HAX, Arnoldo C.; MAJLUF, Nicolás S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

HIGGINS, Robert C. How much growth can a firm afford? *Financial Management*, Tampa, v. 6, n. 3, p. 7-16, 1977.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. *Strategic management theory: an integrated approach*. 9. ed. Boston: Cengage Learning, 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Strategic management: competitiveness and globalization*. 12. ed. Boston: Cengage Learning, 2017.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Marketing strategy and competitive positioning*. 3. ed. Harlow: Pearson Education, 2005.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. *Contabilidade gerencial*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Exploring strategy. 9. ed. Harlow: Pearson Education, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KELLER, Kevin Lane; LEHMANN, Donald R. Brands and branding: research findings and future priorities. Marketing Science, Catonsville, v. 25, n. 6, p. 740-759, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEVITT, Theodore. Marketing success through differentiation of anything. Harvard Business Review, Boston, v. 58, n. 1, p. 83-91, 1980.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, Henry. The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, Bingley, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business model generation: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. A strategic framework for customer relationship management. Journal of Marketing, Chicago, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PENROSE, Edith. The theory of the growth of the firm. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, Hoboken, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. What is strategy? Harvard Business Review, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.



- PORTER, Michael E. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, Boston, v. 86, n. 1, p. 78-93, 2008.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamento: a batalha por sua mente. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ROSENBLOOM, Bert. Canais de marketing: uma visão gerencial. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- RUMELT, Richard P. Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, Robert B. (org.). Competitive strategic management. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. p. 556-570.
- SCHERER, Frederic M.; ROSS, David. Industrial market structure and economic performance. 3. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- STOREY, David J. Understanding the small business sector. London: Routledge, 1994.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, Hoboken, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. Strategic management: concepts and cases. 13. ed. New York: McGraw-Hill, 2003.
- TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market. Reading: Addison-Wesley, 1995.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. Academy of Management Review, Briarcliff Manor, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- VERHOEF, Peter C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. Jeffrey. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing, Amsterdam, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.
- WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, Hoboken, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WHEELEN, Thomas L.; HUNGER, J. David. Strategic management and business policy: toward global sustainability. 13. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2012.



WHEELEN, Thomas L.; HUNGER, J. David; HOFFMAN, Alan N.; BAMFORD, Charles E. Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability. 15. ed. Boston: Pearson, 2018.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, New York, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.