



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS FAMILIARES: Proposta de uma
Pesquisa-Ação em uma empresa de Santana do Livramento**

Autoria: Nilton Roberto Rodrigues Rodrigues
Orientador: Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego
Junior

RESUMO

Este estudo desenvolveu um planejamento estratégico para uma empresa familiar de moda situada em Santana do Livramento - RS, com o objetivo de promover uma gestão mais profissional e fortalecer a competitividade no mercado. Utilizando a metodologia de pesquisa-ação e uma abordagem qualitativa, a pesquisa analisou as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Foram identificadas necessidades específicas, como a profissionalização da gestão e a ampliação da presença digital. As ações propostas incluíram a implementação de um sistema de gestão (ERP), o fortalecimento da marca nas redes sociais e o foco em um nicho específico de roupas íntimas. Os resultados ressaltam a importância do planejamento estratégico e da inovação para a sustentabilidade de empresas familiares no setor de moda. As contribuições deste estudo são significativas: teoricamente, ele enriquece a literatura sobre gestão em empresas familiares ao aplicar a metodologia de pesquisa-ação em um contexto prático; e, na prática, oferece diretrizes valiosas para gestores que buscam implementar mudanças estratégicas eficazes. Sugere-se que estudos futuros aprofundem o impacto dessas estratégias a longo prazo, promovendo uma compreensão mais abrangente dos efeitos das mudanças implementadas na performance organizacional.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Empresas familiares; Gestão organizacional.

**STRATEGIC PLANNING IN FAMILY BUSINESSES: Proposal for an Action
Research in a Company from Santana do Livramento**

ABSTRACT

This study developed a strategic plan for a family-owned fashion company located in Santana do Livramento - RS, aiming to promote more professional management and strengthen competitiveness in the market. Utilizing the action research methodology and a qualitative approach, the research analyzed the company's main strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Specific needs were identified, such as the professionalization of management and the enhancement of digital presence. Proposed actions included the implementation of a management system (ERP), strengthening the brand on social media, and focusing on a specific niche of intimate apparel. The results highlight the importance of strategic planning and innovation for the sustainability of family businesses in the fashion sector. The contributions of

this study are significant: theoretically, it enriches the literature on management in family businesses by applying action research methodology in a practical context; and practically, it provides valuable guidelines for managers seeking to implement effective strategic changes. It is suggested that future studies further explore the long-term impact of these strategies, promoting a more comprehensive understanding of the effects of implemented changes on organizational performance.

Keywords: Strategic planning; Family businesses; Organizational management.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS FAMILIARES: Propuesta de una Investigación-Acción en una empresa de Santana do Livramento

RESUMEN

Este estudio desarrolló un plan estratégico para una empresa familiar de moda ubicada en Santana do Livramento - RS, con el objetivo de promover una gestión más profesional y fortalecer la competitividad en el mercado. Utilizando la metodología de investigación-acción y un enfoque cualitativo, la investigación analizó las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Se identificaron necesidades específicas, como la profesionalización de la gestión y la ampliación de la presencia digital. Las acciones propuestas incluyeron la implementación de un sistema de gestión (ERP), el fortalecimiento de la marca en redes sociales y el enfoque en un nicho específico de ropa íntima. Los resultados destacan la importancia de la planificación estratégica y la innovación para la sostenibilidad de las empresas familiares en el sector de la moda. Las contribuciones de este estudio son significativas: teóricamente, enriquece la literatura sobre gestión en empresas familiares al aplicar la metodología de investigación-acción en un contexto práctico; y, en la práctica, ofrece directrices valiosas para los gerentes que buscan implementar cambios estratégicos efectivos. Se sugiere que futuros estudios profundicen en el impacto a largo plazo de estas estrategias, promoviendo una comprensión más completa de los efectos de los cambios implementados en el rendimiento organizacional.

Palabras-clave: Planificación estratégica; Empresas familiares; Gestión organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer organização. Em um ambiente competitivo e dinâmico como o atual, essa ferramenta se torna ainda mais vital, permitindo uma gestão mais segura e consistente (Bley, 2022; Silva; Soncin, 2023). Além disso, o planejamento estratégico proporciona uma visão de longo prazo que ajuda a alinhar os objetivos da organização com as tendências do mercado, garantindo uma adaptação contínua às mudanças externas (Silva; Amorim, 2023).

Nas empresas familiares de moda, o planejamento estratégico adquire uma relevância ainda maior. Essas empresas, que representam uma importante fonte de riqueza e criação de empregos, enfrentam desafios únicos. Esses desafios não se limitam à execução e controle de ações, mas incluem também a necessidade de manutenção da harmonia entre os sócios (Galvis; Galvis, 2019). Conforme o Sebrae (2023), é essencial que os sócios mantenham respeito mútuo para garantir a longevidade dos negócios. Para aumentar a competitividade e reduzir conflitos, é necessário que as empresas familiares adotem novos modelos de gestão e estratégias administrativas inovadoras (Galvis; Galvis, 2019).

A falta de um planejamento estratégico estruturado é, frequentemente, uma barreira significativa para a continuidade dessas empresas, levando muitas delas ao encerramento precoce de suas atividades. Silva (2020) destaca que essa ausência de planejamento é uma das principais razões para o fechamento de empresas familiares. Segundo Silva e Amorim (2023), mesmo com os benefícios que o planejamento estratégico pode trazer, muitas empresas não o implementam devido à falta de conhecimento, ausência de profissionais qualificados ou desinteresse dos proprietários.

Diante dessa realidade, o presente estudo busca desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa familiar de moda localizada em Santana do Livramento – RS, a fim de identificar os principais desafios enfrentados e propor soluções práticas e adaptadas às suas necessidades. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Definir a orientação estratégica da empresa;
- b) Realizar a análise ambiental da organização;
- c) Elaborar estratégias e um plano de ação.

A falta de orientação estratégica em empresas familiares, como ressalta Silva e Soncin (2023), representa um obstáculo relevante para a formulação e execução de estratégias de crescimento a longo prazo. Almeida e Oliveira (2020) destacam que a centralização do processo decisório nos proprietários de micro e pequenas empresas pode dificultar a adoção de práticas de gestão estratégica. Além disso, a falta de profissionalização da gestão gera ineficiências operacionais, impedindo que essas empresas mantenham a competitividade em mercados altamente disputados (Queiroz; Dutra, 2022). A profissionalização da gestão, inicialmente vista apenas como uma necessidade para empresas de maior porte, emergiu como uma questão estratégica essencial para a continuidade das empresas familiares e para a harmonia entre seus sócios (Aranda et al., 2020).

Outro desafio recorrente para essas empresas é a resistência à adoção de tecnologias, especialmente em áreas como redes sociais e *marketing* digital. A utilização dessas ferramentas tornou-se crucial para a sobrevivência de microempresas em mercados cada vez mais digitais (Rade; Cruz; Luna, 2022). Além disso, muitas dessas empresas operam com estruturas organizacionais informais, o que compromete a definição clara de objetivos, a alocação eficiente de recursos e a avaliação do desempenho (Santos; Correia, 2023). A administração pautada por laços familiares, em detrimento da gestão estratégica, pode prejudicar a eficácia do plano estratégico (Ferreira et al., 2021).

Considerando esses desafios, a seguinte questão de pesquisa é apresentada: “como elaborar um planejamento estratégico eficaz para uma empresa familiar de moda, enfrentando os desafios da falta de profissionalização na gestão, da baixa adoção de tecnologia e da informalidade, promovendo o crescimento e a competitividade da empresa no mercado atual?”

A presente pesquisa visa contribuir significativamente para a compreensão da gestão estratégica em empresas familiares do setor de moda. Estudos anteriores, como o de Araújo, Ornellas e Silva (2022), concentraram-se em temas como processos sucessórios e cultura organizacional, evidenciando uma lacuna nos estudos focados em pequenas empresas do setor de moda. Este projeto busca preencher essa lacuna, introduzindo novas variáveis e conceitos que podem enriquecer o entendimento sobre a gestão estratégica em empresas familiares.

Espera-se que os resultados desta pesquisa sejam de interesse para acadêmicos da área de gestão de empresas, consultores de negócios especializados em moda e gestão familiar, e formuladores de políticas que visam promover a sustentabilidade e inovação em pequenas e médias empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas Familiares

De acordo com Sebrae (2023), uma empresa familiar é caracterizada pela propriedade e liderança majoritariamente compostas por membros de uma mesma família. Em diversos casos, até a força operacional é formada por parentes, como filhos, irmãos, primos ou sobrinhos dos proprietários. Os autores enfatizam que uma empresa familiar deve ser fundamentada em pilares claros e compreendidos por todos, especialmente pelos membros da família que ocupam posições de liderança. Além disso, é essencial ter uma compreensão nítida do propósito do empreendimento, o que pode facilitar a tomada de decisões complexas.

Algumas empresas exemplificam bem o conceito de "empresa familiar" onde todos os colaboradores fazem parte da família, mas essa característica pode acarretar consequências negativas, como a limitação da visão de negócios e o aumento do senso paternalista no trabalho (Sebrae, 2023).

Os resultados indicam que as Empresas Familiares (EF) alcançam um sucesso notável quando cultivam uma cultura sólida de compromisso e valores. A identificação dos membros da família com a empresa e o forte sentimento de compromisso elevam o nível de responsabilidade deles, incentivando comportamentos que visam o sucesso da organização, como a expansão do patrimônio e a longevidade, além de proteger a empresa como uma entidade familiar (Alves; Gama, 2020).

Para Moraes Filho, Barone e Pinto (2011) a análise de 189 conceitos em cinco estudos revelam diversas conclusões. São identificadas características como a presença da segunda geração na empresa, o controle e/ou propriedade por parte da família, o envolvimento em cargos operacionais e/ou estratégicos, a influência dos valores familiares e organizacionais, a reputação na sociedade, a valorização do fundador, a confiança entre parentes e funcionários, e a determinação do processo sucessório pela família.

As pesquisas sobre empresas familiares são marcadas por contradições em várias áreas, principalmente, quanto aos aspectos conceituais capazes de explicar o que vêm a ser essas organizações. Praticamente, a cada definição que surge, aparecem trabalhos relatando lacunas e vieses que ainda se mostram insuficientes para se chegar, pelo menos, a um consenso e, geralmente, sua validade fica limitada a determinada realidade. (Moraes Filho, Barone e Pinto, 2011, p. 1986 e 1987).

Muzzio (2012) afirma que nas organizações familiares, a cultura e todo o seu escopo estão principalmente vinculados à figura de seu fundador. Esta associação é normalmente construída em razão de um histórico marcado por dificuldades iniciais, em que temas como esforço, trabalho árduo, perseverança, heroísmo, etc., servem de justificativa simbólica para a prosperidade organizacional. O fundador é o líder responsável por promover as mudanças organizacionais e por consolidar o desenvolvimento organizacional. O autor argumenta que as organizações familiares são um contexto relevante para a análise do simbolismo devido à intensificação dos valores compartilhados entre os membros. Destaca-se a associação entre família e empresa como estratégia para promover coesão entre os funcionários. Essa associação é frequentemente utilizada para legitimar ações organizacionais e incentivar o comprometimento funcional. Críticos veem essa relação como instrumental, visando mais à produtividade empresarial do que ao bem-estar dos funcionários.

Embora não seja uma exclusividade destas, as organizações familiares constituem um espaço privilegiado para se analisar o simbolismo, pois os laços familiares potencializam o compartilhamento de determinados valores que facilitam a compreensão de certos comportamentos. Um exemplo é a associação entre a família e a empresa, usada como uma estratégia para conseguir uma maior coesão entre seus funcionários, quando um forte discurso associando o corpo funcional a uma grande família fica presente no imaginário coletivo e, muitas vezes, é usado como instrumento de legitimação de ações organizacionais e incentivo ao maior comprometimento funcional. Os críticos desta relação afirmam que tal condição é modelo de uma postura instrumental e interpretam que a intenção desta coesão é muito mais uma busca de produtividade empresarial do que a procura por um bem-estar funcional (Muzzio, 2012, p. 834).

Galvis e Galvis (2019) concluem que empresas familiares enfrentam desafios únicos, especialmente na sucessão, devido às pressões da globalização. Menos de 40% delas sobrevivem à primeira mudança geracional. Para melhorar sua competitividade e reduzir conflitos, é crucial adotar novas estratégias administrativas, como a profissionalização da organização e a criação de protocolos.

Quando a empresa não possui um plano de sucessão, o processo pode ser difícil para a família e resultar na falência da empresa. Portanto, é essencial planejar estrategicamente, com o fundador, colaborando com a gestão de recursos humanos da organização para garantir o sucesso desse processo (Monteiro *et al.*, 2022). Os autores citados são quase unânimes em afirmar que a sucessão é um processo complexo, exigindo colaboração entre o sucedido e o sucessor. É comum que o fundador resista à ideia de transferir a gestão, seja para um profissional externo ou um herdeiro, enquanto os candidatos devem ser selecionados com base em suas qualificações, e não no grau de parentesco.

Concluiu-se que a preparação da sucessão é o segredo para o crescimento e longevidade das empresas familiares. Se uma empresa familiar deseja ter sucesso e longevidade, ela deve elaborar um plano de sucessão, pois quando se tem um planejamento acerca de quem são os possíveis sucessores, como serão treinados para ocupar o cargo, quais formações e experiências serão exigidas, quando esse candidato irá trabalhar na empresa, tudo se torna melhor de lidar, não que o processo será fácil, porque não é, mas haverá um plano a seguir, independente se o afastamento do fundador for de forma planejada ou repentina, os herdeiros saberão como agir e administrar o negócio da família (Monteiro *et al.*, 2022, p. 1462 e 1463).

Cucatti (2020) menciona que, para uma empresa familiar se profissionalizar, é possível contratar uma consultoria e assessoria externa. Já Queiroz e Dutra (2022) afirmam que, mesmo em uma empresa familiar, o gestor pode e deve agir de maneira profissional, sem a necessidade de contratar um gestor externo para alcançar um processo completamente profissionalizado. Os autores acrescentam que outro fator essencial para a sustentabilidade de um empreendimento familiar é a gestão do processo sucessório. Muitas vezes, conflitos intergeracionais provocam crises que prejudicam a administração do negócio. Há uma crença popular de que as futuras gerações em empresas familiares tendem a ser menos comprometidas, o que levaria ao fracasso do empreendimento. No entanto, essa visão é equivocada, pois as novas gerações, familiarizadas com o ambiente empresarial, tendem a se profissionalizar, aportando energia e inovação ao negócio. Para que essa transição ocorra sem turbulências, é necessário também abordar a resistência das gerações mais antigas, prevenindo a ocorrência de conflitos.

A gestão de empresas familiares apresenta desafios e complexidades únicas, que vão desde dinâmicas internas até questões de governança e sustentabilidade a longo prazo. Compreendendo essas particularidades, é essencial destacar o papel fundamental do

planejamento estratégico. No próximo item, discutiremos a importância do planejamento estratégico e como ele pode ser implementado para assegurar o sucesso contínuo das empresas familiares.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico visa estruturar, antecipar e facilitar decisões seguras e rentáveis. Ele destaca as necessidades e demandas, concentra-se nas oportunidades e fortalezas da organização, com o propósito de definir ações e metas que direcionam ao crescimento e à melhoria contínua (Silva; Soncin, 2023). As autoras complementam que elaborar um planejamento estratégico é essencial para todos os tipos de negócios. Esse processo envolve o aprimoramento das ações, a priorização dos objetivos e a organização dos métodos de trabalho em todos os níveis da empresa, sendo a maneira mais segura e garantida de alcançar um futuro próspero no mercado.

Para Santos *et al.* (2023) o planejamento estratégico e a execução dos planos de ação são essenciais porque, primeiramente, buscam utilizar as forças do ambiente organizacional para minimizar os efeitos das ameaças externas. Além disso, têm como objetivo direcionar a organização para aproveitar as oportunidades externas, redirecionando-as para os potenciais forças existentes no ambiente organizacional interno. Os autores argumentam que a resistência é crucial porque permite demonstrar ao mercado que a organização mantém seu lugar firme e não pode ser facilmente substituída. A resiliência é igualmente importante, pois mostra que a organização mantém suas raízes culturais intactas mesmo em meio ao caos, adaptando-se facilmente às situações adversas sem perder seus valores fundamentais. A estratégia é vital, pois é responsável por mapear práticas que prometem proporcionar maior retorno financeiro sobre um investimento realizado. Por fim, a ação representa a energia física que tornará realidade tudo o que foi previsto e planejado.

A coerência e o bom resultado de um planejamento estratégico dependem, estritamente, da efetiva relação comunicacional entre os indivíduos envolvidos neste processo. Logo, a distância e a desconexão entre esses pares podem ser prejudiciais às organizações (Santos *et al.*, 2023, p. 3).

Para Castro (2021) o Planejamento Estratégico é um fator crucial para alcançar a ambidestria organizacional. Ele oferece uma direção para os gestores nos processos de inovação e, ao mesmo tempo, orienta na execução de tarefas complexas e não estruturadas. Além disso, reduz os riscos associados aos trade-offs necessários para se atingir a ambidestria nas organizações analisadas. O autor conclui que a Ambidestria Organizacional está diretamente ligada à orientação dos gestores para a inovação. Isso fez com que o Planejamento Estratégico tivesse um impacto positivo significativo na Ambidestria Organizacional das empresas analisadas. Ademais, a utilização da capacidade de "exploitation" nas MPEs permitiu uma aplicação mais eficaz e rápida de adaptações e melhorias nos produtos e serviços existentes, bem como um aumento na eficiência da provisão desses produtos e serviços.

Júnior e Ribeiro (2020) concluem que o planejamento estratégico é fundamental para as organizações, pois permite a implementação de decisões precisas e desenvolvidas para cada caso, minimizando impactos e erros, e maximizando acertos em relação aos objetivos da empresa. Além disso, a competitividade, essencial para a permanência no mercado, é fomentada pelo planejamento estratégico, que identifica e analisa pontos fortes e fracos, contribuindo para a simulação de diversos cenários e a elaboração de estratégias específicas. Júnior e Ribeiro

(2020) complementam que o planejamento estratégico orienta toda a empresa no cumprimento de sua missão, visão e objetivos, impactando decisões e ações. Empresas que elaboram seus planos estratégicos têm maiores chances de alcançar os resultados esperados.

O planejamento estratégico pode ser considerado um mecanismo que possibilita uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis nas organizações, garantindo a obtenção do melhor custo-benefício em seus processos operacionais e produtivos (Nascimento; Rodrigues, 2021). Atualmente, muitas empresas não buscam estabelecer uma conexão entre o presente e o futuro. Como resultado, acabam adotando atitudes ineficazes que, na maioria das vezes, não as tornam bem-sucedidas (Amaral *et al.*, 2020). Os autores afirmam que a capacidade de uma empresa se desenvolver constantemente está diretamente relacionada às suas decisões. Devido à importância dessas decisões, o planejamento estratégico é essencial para que a empresa consiga alcançar seus objetivos desejados.

No próximo item, discutiremos a importância do planejamento estratégico em empresas familiares, explorando como ele pode ser uma ferramenta vital para enfrentar desafios, promover a inovação e garantir a prosperidade a longo prazo.

2.2.1 Planejamento Estratégico em Empresas Familiares

O estudo realizado sobre sucessão familiar em empresas do Cariri Cearense revela aspectos cruciais para a sustentabilidade dessas organizações. A pesquisa evidencia a importância de um planejamento estratégico abrangente, que contemple propriedade, empresa e família. A análise de três empresas possibilitou a identificação de elementos sustentados pela literatura, ressaltando a necessidade unânime de planejamento, mesmo diante das características complexas dessas organizações que dificultam sua análise (Dantas; Nade; Grangeiro, 2020). Além disso, os autores destacam a importância de uma avaliação minuciosa do processo sucessório para evitar que os fundadores se iludam quanto à capacidade de seus herdeiros naturais em assumir cargos de direção na empresa.

Além de auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, a contratação de gestores externos permitiu a diversificação estratégica da empresa. A combinação de gestores não familiares com membros familiares forneceu diferentes perspectivas na elaboração do planejamento estratégico, ainda que, em última instância, a aprovação final seja dos fundadores (Ames *et al.*, 2020).

Portanto, a profissionalização não provocou a perda da identidade familiar, apenas padronizou processos e permitiu aos gestores maior controle sobre a empresa. Além disso, a inserção de profissionais capacitados tecnicamente e não apenas por indicação, como no caso de muitas empresas familiares, permitiu maior criticidade e criatividade aos resultados encontrados, mas sem fazer com que a empresa perdesse seus valores, legado e tradição (Ames *et al.*, 2020, p. 19).

No estudo de Brito, Ongaratto e Bueno (2022) foram identificados três desafios que permeiam a estratégia de gestão. A literatura aponta a influência das relações no processo sucessório, no modelo de tomada de decisão e na imagem de inflexibilidade associada ao tradicionalismo. Embora cada empresa familiar tenha suas peculiaridades, além de desafios comuns a todas as empresas, a análise dos estudos presentes na literatura permite aprender sobre a gestão e encontrar soluções aplicáveis a muitas empresas familiares. O processo sucessório, quando planejado e com a profissionalização do sucessor, pode representar não apenas uma necessidade de reposição na gestão, mas também uma oportunidade de crescimento e continuidade ao longo das gerações. Além disso, os métodos racionais e processuais podem

colaborar com a tomada de decisão nas organizações familiares, tornando-a mais objetiva e minimizando as incertezas geradas por vínculos afetivos.

Em geral, as empresas familiares (EFs) optam principalmente por controles informais, o que também foi observado na empresa estudada no caso. O fundador admitiu utilizar controles que privilegiam o lado interpessoal, em vez de focar nos resultados e no desempenho individual dos membros. A dimensão física e financeira da empresa explica a preferência por controles informais (Gamito, 2021). O autor complementa que, apesar dessa realidade, há uma necessidade de implementar controles formais em áreas e departamentos que precisam gerenciar o aspecto econômico-financeiro.

Os resultados evidenciam a contribuição e a importância de dedicar tempo e estudo à aplicação do planejamento estratégico, especialmente nas micro e pequenas empresas que atualmente não o empregam. Muitas dessas empresas não utilizam planejamento estratégico devido à falta de conhecimento e domínio sobre o tema, enquanto outras não acreditam nos benefícios que ele pode proporcionar (Ferreira, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico em uma empresa familiar de moda localizada em Santana do Livramento - RS, foi adotada uma abordagem qualitativa. A escolha por essa abordagem justificou-se pela sua capacidade de aprofundar a compreensão das dinâmicas organizacionais e dos comportamentos no contexto da empresa familiar. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2014), a pesquisa qualitativa utiliza uma perspectiva interpretativa que busca entender os significados das ações e interações dos indivíduos dentro das instituições. Essa abordagem permitiu identificar percepções, motivações e experiências relevantes para a formulação de um planejamento estratégico alinhado às realidades internas da empresa.

A metodologia utilizada foi a pesquisa-ação, a qual, segundo Thiollent (2011), está diretamente relacionada à resolução de problemas práticos por meio de ações concretas e colaborativas. Essa abordagem integra a investigação com a prática e promove a participação ativa dos envolvidos, assegurando que as soluções desenvolvidas sejam fundamentadas em evidências práticas e contextualizadas.

Este estudo foi classificado como descritivo e exploratório, uma combinação que proporcionou um quadro amplo e detalhado do objetivo da investigação. De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva permite documentar e analisar sistematicamente os processos e práticas organizacionais, oferecendo um retrato detalhado da situação atual. Adicionalmente Gil (2002) complementa que a pesquisa exploratória aprofunda a familiaridade com o problema em questão, possibilitando a identificação de novas perspectivas e dimensões que podem não ser evidentes em análises iniciais

A coleta de dados foi conduzida utilizando três técnicas: reuniões, observação participativa e entrevistas reflexivas. As reuniões ocorreram em dois momentos distintos; a primeira reunião, realizada em agosto de 2024, envolveu o pesquisador, o professor orientador e os dois proprietários da empresa. O objetivo dessa reunião foi explicar aos proprietários o propósito da pesquisa, destacando que o foco seria o desenvolvimento de um planejamento estratégico e apresentando as etapas que seriam seguidas ao longo do estudo. E a segunda reunião, realizada em outubro do mesmo ano. Nesta ocasião, os dados coletados por meio das entrevistas e observações foram apresentados aos proprietários. Com a participação ativa do pesquisador, do professor orientador e dos dois proprietários, foram elaboradas as estratégias.

Ao final, as estratégias foram consolidadas em um plano de ação, que detalhou as medidas necessárias para aprimorar a gestão da empresa e promover seu crescimento sustentável.

A observação participativa foi utilizada como técnica complementar, uma vez que o pesquisador é administrador da empresa familiar e, além disso, membro da família proprietária, sua posição permitiu uma observação direta e detalhada das operações internas, das práticas diárias e das interações entre os colaboradores. As observações foram registradas em planilhas apresentadas nos resultados desta pesquisa, destacando padrões identificados e áreas que necessitavam de melhorias.

Além disso, foram conduzidas entrevistas reflexivas com os dois proprietários da empresa, com o objetivo de complementar os dados obtidos por meio da observação. As entrevistas foram estruturadas com perguntas abertas, permitindo uma discussão livre e aprofundada sobre aspectos relevantes da organização. Sampiere, Collado e Lucio (2014), destacam a importância de perguntas abertas e a estruturação adequada do roteiro para facilitar uma conversa fluida com os participantes. Os temas abordados incluíram a história da empresa, missão, visão, valores, estrutura organizacional, portfólio de produtos e serviços, e posicionamento estratégico no mercado. O roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice A deste artigo. Essas entrevistas forneceram informações fundamentais para compreender as percepções e expectativas dos proprietários em relação ao planejamento estratégico da empresa.

A análise dos dados coletados foi conduzida pelo método qualitativo, utilizando a análise de conteúdo das entrevistas e observações. Esse procedimento permitiu identificar padrões, temas recorrentes e informações relevantes para o desenvolvimento do planejamento estratégico. As análises contaram com o suporte de duas ferramentas: a matriz TOWS, conforme proposta por Weihrich (1982), utilizada para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. A matriz 5W3H, foi utilizada para detalhar e organizar as ações necessárias para alcançar os objetivos estratégicos, respondendo às perguntas: o que, por que, onde, quando, quem, como, quanto e quantos.

A intervenção ocorreu durante a segunda reunião, realizada em outubro de 2024. Após a primeira reunião, em que foram apresentados os objetivos da pesquisa, e o questionário devidamente respondido pelos proprietários, iniciou-se o preenchimento das planilhas durante a segunda etapa. O primeiro momento dessa reunião foi dedicado à identificação e descrição detalhada das operações e atividades organizacionais da empresa.

Com base nas informações fornecidas pelos proprietários, procedeu-se ao preenchimento do quadro de metas, permitindo uma análise estruturada dos objetivos do negócio. Nesse processo, foram identificadas as vantagens competitivas da empresa, alinhadas às percepções dos gestores. Além disso, a missão e a visão da empresa foram definidas, garantindo uma base sólida para a formulação estratégica.

Com as primeiras planilhas preenchidas e consolidadas, iniciou-se a elaboração da matriz TOWS. Nesse momento, foram identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente interno e externo da empresa. A análise proporcionou uma compreensão abrangente dos elementos estratégicos, permitindo a formulação de estratégias necessárias para o aprimoramento organizacional. Esse processo culminou na estruturação do plano de ação, que visa alinhar a gestão estratégica da empresa às suas necessidades específicas, promovendo a melhoria dos processos internos e ampliando a competitividade no mercado. Conforme destaca Gil (2002), a pesquisa-ação concretiza-se na elaboração de um plano de ação estruturado, que define objetivos tangíveis e ações específicas para resolver o problema identificado. Thiollent (2011) reforça que esse processo deve ser sistemático e participativo,

assegurando que as soluções propostas sejam eficazes e sustentáveis, além de incorporar as contribuições dos atores envolvidos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresenta-se a análise dos dados coletados por meio dos seminários colaborativos, da observação participante e da análise integrada de métodos qualitativos e quantitativos.

4.1 Orientação estratégica e análise do ambiente

A empresa analisada é uma loja familiar com uma estrutura operacional simplificada, focada na comercialização de vestuário masculino, feminino e conjuntos de *lingerie*. Todas as atividades operacionais e administrativas são desempenhadas pelo administrador, único funcionário da loja, que realiza tarefas como controle básico de entradas e saídas, atendimento ao cliente e organização do estoque.

A gestão financeira é limitada a registros simples, sem ferramentas avançadas ou relatórios detalhados que forneçam uma visão abrangente do desempenho econômico. No âmbito do *marketing*, a loja conta com um profissional contratado para gerenciar sua página em rede social, porém a presença digital ainda é limitada, sem uso de anúncios pagos, promoções ou estratégias definidas, conforme ilustrado no quadro 1.

Quadro 1- Operações e atividades organizacionais

| Negócio |
|--|
| Proprietários encarregados das decisões estratégicas |
| Administrador único responsável por operações e administração |
| Profissional de marketing contratado para gestão de redes sociais |
| Comercialização de vestuário masculino, feminino e <i>lingerie</i> |

Fonte: Elaborado pelo autor

Os objetivos estratégicos de curto e médio prazo definidos pelos proprietários priorizam a obtenção de estabilidade financeira, o fortalecimento da presença digital, a profissionalização da gestão e a criação de um fluxo de vendas que seja consistente e sustentável. Esses objetivos estão identificados no quadro 2.

Quadro 2- Objetivos estratégicos

| Metas |
|--|
| 1 – Alcançar uma estabilidade financeira |
| 2 – Estabelecer e fortalecer a presença online |
| 3 – Ter uma administração mais profissional |
| 4 – Fortalecer e manter o fluxo de vendas |

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram listadas as principais vantagens competitivas da empresa mencionadas no quadro 3. Em primeiro lugar, destaca-se a localização estratégica na região de fronteira, facilitando o

atendimento a consumidores de ambos os lados, Brasil e Uruguai. Esse posicionamento é complementado pela existência de uma segunda unidade familiar no Uruguai.

A empresa também possui uma sólida experiência de mercado, com 40 anos de atuação no mesmo local, o que lhe confere reconhecimento e confiança entre os consumidores locais. O atendimento cordial é apontado como um diferencial, proporcionando uma experiência de compra positiva que incentiva o retorno dos clientes.

Em relação aos produtos, a empresa destaca-se pela qualidade aliada a preços competitivos, oferecendo uma relação custo-benefício vantajosa. Por fim, a política de preços especiais para revendedores busca estabelecer parcerias comerciais e ampliar a distribuição dos produtos, resultando em um maior volume de vendas.

Quadro 3- Fatores de vantagem competitiva

| Vantagens Competitiva | |
|----------------------------|--|
| 1) Atendimento diferencial | 2) Experiência de mercado |
| 3) Localização estratégica | 4) Produtos de qualidade com preços acessíveis |
| 5) Revendedores locais | 6) Presença binacional |

Fonte: Elaborado pelo autor

Para aprofundar a compreensão do posicionamento estratégico, foram analisadas três empresas identificadas no quadro 04. A primeira, a Empresa MM, é uma concorrente direta, localizada na mesma vizinhança e com produtos similares, o que frequentemente gera confusão entre os clientes. A proximidade física e o portfólio comparável tornam essa empresa uma referência direta de comparação, destacando a necessidade de a loja familiar buscar formas de se diferenciar. A segunda, a Empresa S, está localizada no lado uruguaio da fronteira e é de porte semelhante. Utiliza recursos tecnológicos, como transmissões ao vivo *lives* para vendas, o que amplia o alcance e permite vendas em horários não convencionais, oferecendo uma vantagem em termos de captação de clientes e flexibilidade operacional. A terceira, a Empresa E, também é um empreendimento da mesma família e adota um modelo de gestão mais formalizado, com um fluxo de vendas mais robusto. Apesar de um perfil de redes sociais menos ativo, a presença digital da Empresa E é mais completa, proporcionando uma interação online que a loja em estudo ainda não possui.

Quadro 4- Análise comparativa

| Comparação Com outras Pessoas ou Organizações (Marcar X) | | | |
|--|------|-------|--------|
| | Pior | Igual | Melhor |
| Organização MM | | x | |
| Organização S | | | x |
| Organização E | | | x |

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à missão, o proprietário 1 destacou a importância de “continuar o legado familiar e adaptar-se ao mercado”. Com base nessa perspectiva, foi formulada a seguinte missão: Manter e honrar o legado familiar no setor de moda, oferecendo produtos de qualidade que encantem os clientes, enquanto evoluímos e nos adaptamos para atender às novas demandas do mercado.

Quanto à visão, definiu-se o objetivo de tornar-se referência no mercado de moda, preservando a tradição familiar e inovando continuamente para superar as expectativas dos

clientes, com produtos e experiências alinhados às tendências e necessidades de um mercado em constante transformação.

4.2 Definição das estratégias

Após a análise ambiental, deu-se início ao desenvolvimento da Matriz Tows representada no quadro 5. Dentre as forças internas identificadas, destacam-se o caráter familiar do negócio e a experiência acumulada ao longo dos anos, como relatado pelo proprietário 1: “A matriarca da família chegou na cidade no começo dos anos 80, iniciando a empresa com artigos de bebê, que foi sendo passada de geração em geração”. Em outro depoimento, ele complementa: “Por ser uma empresa da família, sempre estamos em acordo para tentar melhorar sempre”. A empresa já passou por uma mudança de nicho, mantendo-se competitiva no mercado, o que reforça a resiliência e a força de sua trajetória. A qualidade dos produtos e o atendimento ao cliente são diferenciais destacados, conforme relata o proprietário 1: “A empresa sempre busca produtos que agradem ao público, realizamos um atendimento cordial, com atenção ao cliente e promoções frequentes”.

Em relação às fraquezas e desafios, destacam-se as dificuldades financeiras, mencionadas pelo proprietário 2: “Nossa empresa vem passando por problemas financeiros e, na maioria das vezes, precisamos retirar dinheiro de outros empreendimentos da família para cobrir os gastos.”

Observou-se também a dificuldade em estabelecer uma presença online devido à falta de tempo e conhecimento. Outro ponto relevante é a ausência de funcionários, com a administração e o atendimento realizados diretamente por um membro da família que administra a empresa, que não recebe um salário fixo e arca com despesas pessoais diretamente do caixa da empresa, sem uma separação adequada entre entradas e saídas. Além disso, notou-se que a empresa não possui estratégias formais para enfrentar esses desafios.

Dentre as oportunidades, destacam-se o potencial do turismo e o mercado binacional. O potencial turístico e econômico de Santana do Livramento tem se consolidado com o surgimento de novos empreendimentos na região, impulsionados, inclusive, pela aprovação de legislações como o Projeto de Lei 6316/09, que autoriza a instalação de *free shops* em cidades de fronteira (Portes; Matta, 2017). A ausência de uma presença ativa nas redes sociais representa uma oportunidade significativa para expandir a visibilidade da empresa no ambiente online. Além disso, a migração para um segmento específico pode oferecer vantagens estratégicas para a organização. Kotler (2021) argumenta que, ao direcionar esforços para um nicho específico, as empresas conseguem atender, de forma mais eficaz, às necessidades exclusivas desse segmento, o que contribui para o aumento da satisfação dos clientes e o fortalecimento da lealdade à marca. Segundo o autor, a especialização nesse nicho também permite que a empresa consolide sua autoridade no mercado, facilitando a criação de uma base de clientes leais e engajados com a marca. A inexistência de um programa de *marketing* estruturado também aponta para a possibilidade de explorar parcerias estratégicas que fortaleçam a marca e ampliem o alcance da loja.

No que diz respeito às ameaças externas, a empresa enfrenta oscilações da taxa de câmbio, que impactam diretamente os custos e a competitividade. Além disso, crises econômicas e sanitárias representam riscos para o negócio, assim como a concorrência local, uma vez que a maioria dos estabelecimentos na área vende produtos semelhantes. A mudança no comportamento do consumidor, também representa um desafio, Mattos, Pereira e Castro (2024) destacam que as novas gerações, incluindo millennials e geração Z, vêm ocupando

posições de destaque nas tendências de consumo online, trazendo preferências e comportamentos próprios que influenciam diretamente o futuro do comércio digital.

No planejamento estratégico, foram desenvolvidos três projetos voltados para contornar as fraquezas e fortalecer tanto as oportunidades quanto as forças internas da organização. O primeiro projeto prioriza a profissionalização da gestão. Em seguida, o segundo projeto propõe o investimento na expansão digital e o estabelecimento de parcerias estratégicas, com o objetivo de suprir a carência de uma presença online robusta e a ausência de alianças comerciais capazes de fortalecer a marca. Por fim, o terceiro projeto sugere um reposicionamento no nicho de moda íntima, considerando que as vendas de lingerie representam o maior volume de comercialização e que existe uma demanda crescente por outros itens de vestuário íntimo, ainda não ofertados pela loja.

Quadro 5- Matriz Tows

| | | | |
|---|---|---|--|
| Etapa 1. Prepare um Perfil de Empresa: (a) o Tipo de Negócio; (b) Domínio Geográfico; (c) Situação competitiva; (d) Orientação da Alta Administração | | | |
| | | Etapa 4. Conheça forças e fraquezas em: (a) Gestão e Organização; (b) Operações; (c) Finanças; (d) Marketing; (e) Outro | |
| Fatores internos | <p>Etapa 5. Desenvolva alternativas</p> <p>Etapa 6. Faça escolhas estratégicas</p> <p>Considere estratégias, táticas, ação</p> <p>Etapas 1 a 6. Teste de consistência. Prepare também Planos de Contingência. (Etapa 7)</p> | <p>Listar forças internas (S):</p> <p>(1) Negócio familiar</p> <p>(2) Qualidade dos produtos e atendimento personalizado</p> <p>(3) Experiência de mercado</p> <p>(4) Localização estratégica</p> | <p>Listar fraquezas internas (W):</p> <p>(1) Desafios financeiros</p> <p>(2) Falta de presença online</p> <p>(3) Falta de controle na gestão</p> <p>(4) Falta de estratégias</p> |
| Fatores externos | <p>Listar oportunidades externas (O):</p> <p>(1) Aproveitar o turismo</p> <p>(2) Presença online</p> <p>(3) Mercado binacional</p> <p>(4) Foco em um nicho específico</p> <p>(5) Parcerias estratégicas</p> | <p>SO: Maxi-Maxi</p> <p>Expansão digital e parcerias estratégicas</p> <p>Migrar para o nicho de roupas íntimas</p> | <p>WO: Mini-Maxi</p> <p>Profissionalização da gestão</p> |
| | Listar Ameaças | SA: Maxi-Mini | WA: Mini-Mini |

| | | | |
|---|---|--|--|
| <p>Etapa 3. Faça previsões e avaliação do futuro</p> | <p>externas (A):</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Crises econômicas e sanitárias (2) Concorrência acirrada (3) Mudanças no comportamento do consumidor | | |
|---|---|--|--|

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Planos de ação

A gestão financeira é um componente crítico para o sucesso de qualquer empresa, especialmente em um ambiente competitivo e dinâmico. Para garantir a sustentabilidade e o crescimento, é fundamental que as empresas implementem práticas eficazes de controle financeiro e planejamento estratégico. Neste contexto, a seção a seguir analisa a abordagem adotada por uma empresa em processo de profissionalização da sua gestão, destacando a divisão dos projetos em diferentes prazos e a priorização da análise financeira como um passo essencial para a melhoria contínua.

A divisão dos projetos abrange a profissionalização da gestão, com a organização financeira planejada como um projeto de curto prazo e a implementação de um sistema ERP como um projeto de médio prazo. Além disso, inclui a estruturação da presença online e o estabelecimento de parcerias estratégicas como um segundo projeto, e a migração para o nicho de roupas íntimas, configurando o terceiro projeto.

A análise financeira da empresa passou a ser uma prioridade, com ações estruturadas para melhorar a organização e controle das finanças, conforme indicado no quadro 6. O processo de organização começou no quarto trimestre de 2024, em outubro, com a implementação de planilhas de fluxo de caixa obtidas gratuitamente em fontes confiáveis, como Sebrae e Conta Azul. Essas planilhas fornecem uma visão abrangente das movimentações financeiras e indicadores úteis para identificar sinais de dificuldades financeiras e eventuais necessidades. O objetivo é garantir maior clareza e planejamento nas finanças da empresa.

Inicialmente, todas as transações, antes registradas manualmente em cadernos, estão sendo transferidas para planilhas digitais. Essa migração para uma plataforma estruturada permite um controle diário mais preciso das entradas e saídas. Além disso, as entradas estão sendo classificadas em três categorias: reais, pesos e vendas via cartão (crédito e débito). Essa separação das receitas por moeda e método de pagamento possibilita uma análise detalhada das finanças e facilita o gerenciamento das diferentes fontes de entrada.

Para abordar um problema recorrente, foi estabelecida a implementação de um pró-labore para o administrador. Até o momento, despesas pessoais e empresariais estavam misturadas, comprometendo a visão real dos custos da empresa. A definição de um pró-labore permitirá que as despesas sejam mais controladas, estabelecendo um valor fixo mensal e categorizado como despesa fixa nas planilhas de fluxo de caixa. Esse passo é essencial para que a empresa tenha uma visão clara de suas despesas operacionais e evite que gastos pessoais interfiram nas finanças empresariais.

Além disso, o monitoramento das planilhas fornece automaticamente indicações sobre a saúde financeira, como sinalizações de dificuldades de fluxo de caixa e possíveis necessidades de capital de giro. Esse acompanhamento mensal será fundamental para identificar pontos de

atenção e adotar medidas preventivas ou corretivas com rapidez. Outro ponto importante foi a categorização detalhada das despesas em fixas e variáveis. Essa classificação ajuda a identificar os principais custos e permite ao administrador manter as finanças da empresa equilibradas, evitando gastos excessivos.

As iniciativas descritas não apenas visam melhorar o controle financeiro imediato da empresa, mas também estabelecem uma base sólida para decisões futuras mais informadas. A implementação dessas práticas é crucial para garantir que a empresa não apenas sobreviva em um mercado competitivo, mas também prospere ao longo do tempo.

Quadro 6- Organização financeira

| Questionamento | | Pergunta | Resolução |
|----------------|------------------|--|--|
| Obrigatório | What? | O que será feito? | Implementação de planilhas de fluxo de caixa; Separação das entradas por moeda (reais, pesos) e cartões; Definição de pró-labore para o administrador |
| Obrigatório | Why? | Por que isso será feito? | Organizar as finanças e ter visibilidade das movimentações financeiras; Separar as despesas pessoais e empresariais para maior clareza financeira |
| Optativo | Where? | Onde será feito? | Internamente, na própria loja, utilizando planilhas e sistemas básicos de controle. |
| Obrigatório | Who? | Quem irá fazer? | Administrador da empresa |
| Obrigatório | When? | Quando será feito? | Foi iniciado no 4º trimestre de 2024 |
| Obrigatório | How? | Como será feito? | Transferir informações registradas em cadernos para planilhas digitais; Definir um valor fixo mensal de pró-labore que será registrado como despesa fixa no fluxo de caixa |
| Optativo | How Much? | Quanto irá gastar? | Gratuito |
| Obrigatório | How Many? | Como será avaliado? / Quais são os indicadores de sucesso? | Acompanhamento mensal do fluxo de caixa e saldo em conta bancária |

Fonte: Elaborado pelo autor

No projeto com o intuito de profissionalizar a gestão, designada no quadro 7, será implementado um ERP (*Enterprise Resource Planning*) para otimizar e integrar processos internos, tais como controle de estoque, gestão financeira e análise de desempenho. Após a seleção e decisão, esse sistema será aplicado diretamente nas operações diárias da loja, promovendo uma gestão centralizada e facilitando uma tomada de decisão mais precisa, baseada em dados integrados. A implementação do ERP da Conta Azul ocorrerá no primeiro trimestre de 2025, com uma fase inicial dedicada à configuração e adaptação dos processos ao novo sistema. O administrador, responsável pela supervisão, passará por treinamento específico

para operar a ferramenta com eficácia. O desempenho da gestão será monitorado através dos relatórios do ERP, permitindo avaliar a eficiência dos processos e o alcance dos objetivos estratégicos definidos para a profissionalização da gestão.

Quadro 7- Profissionalização da gestão

| Questionamento | | Pergunta | Resolução |
|----------------|------------------|--|--|
| Obrigatório | What? | O que será feito? | Implementar um ERP da empresa Conta Azul, que integrará e otimizará processos internos como controle de estoque, gestão financeira e análise de indicadores de desempenho. |
| Obrigatório | Why? | Por que isso será feito? | Elevar a eficiência operacional e maximizar o controle |
| Optativo | Where? | Onde será feito? | Aplicação interna, diretamente na loja e nos processos diários de gestão. |
| Obrigatório | Who? | Quem irá fazer? | Administrador da empresa |
| Obrigatório | When? | Quando será feito? | Implementação prevista para o primeiro trimestre de 2025 |
| Obrigatório | How? | Como será feito? | Contratação do ERP da Conta Azul que ofereça módulos para controle de estoque, finanças, vendas e relatórios e a capacitação do Administrador |
| Optativo | How Much? | Quanto irá gastar? | R\$ 170,00 mensais |
| Obrigatório | How Many? | Como será avaliado? / Quais são os indicadores de sucesso? | Acompanhamento de relatórios do ERP |

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme apresentado no quadro 08, o projeto de estruturação da presença online teve início no quarto trimestre de 2024, com a contratação de uma influenciadora digital local. Esse projeto visa expandir a visibilidade digital da loja e atrair novos clientes. Serão criados perfis nas redes sociais estratégicas, como *Instagram*, *Facebook* e *WhatsApp Business*, e a influenciadora ficará responsável pela manutenção dessas plataformas. Sob a supervisão do administrador e com o apoio de um profissional de marketing digital, o projeto contemplará a produção de conteúdo, postagens regulares e monitoramento do engajamento com o público-alvo. O êxito da iniciativa será avaliado por meio de métricas de crescimento de seguidores e engajamento nas plataformas digitais, permitindo uma análise para a continuidade ou ampliação do projeto.

Quadro 8- Estruturação da presença online e parcerias estratégicas

| Questionamento | | Pergunta | Resolução |
|----------------|------------------|--|--|
| Obrigatório | What? | O que será feito? | Criar e estruturar perfis nas redes sociais e desenvolver parcerias estratégicas para fortalecer a presença online |
| Obrigatório | Why? | Por que isso será feito? | Expandir o alcance da loja e aumentar o número de clientes |
| Opcional | Where? | Onde será feito? | Redes sociais como Instagram, Facebook e WhatsApp Business |
| Obrigatório | Who? | Quem irá fazer? | Administrador da empresa e um profissional de marketing digital |
| Obrigatório | When? | Quando será feito? | Iniciado no 4º trimestre de 2024 |
| Obrigatório | How? | Como será feito? | Criação de um perfil nas redes; Definimos uma parceria com uma influenciadora digital local para controlar o perfil; Produção do conteúdo inicial (fotos e descrições) dos produtos com postagens regularmente |
| Opcional | How Much? | Quanto irá gastar? | Inicialmente foi fechado um pacote de outubro até dezembro de 2024 no valor de R\$250,00 |
| Obrigatório | How Many? | Como será avaliado? / Quais são os indicadores de sucesso? | Monitorar o crescimento de seguidores e engajamento nas redes sociais, bem como o número de interações e feedbacks dos clientes |

Fonte: Elaborado pelo autor

Assinalada no quadro 9, a transição para o novo segmento de mercado, focado em roupas íntimas, será implementada com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa ao se concentrar em um nicho específico, caracterizado por alta demanda e potencial de fidelização de clientes. Essa transição ocorrerá no mesmo local físico da empresa e nas plataformas online. Todo o processo será conduzido pelo administrador da empresa durante o primeiro trimestre de 2025, com o apoio de uma consultoria do Sebrae para fornecer orientação e suporte estratégico.

Para adequar o espaço ao novo conceito, será desenvolvido um layout atualizado para a loja, bem como uma nova marca e identidade visual. Os investimentos necessários para essa transição incluem os custos de aquisição dos novos produtos, a renovação do layout da loja e o valor da consultoria. O sucesso da transição será monitorado por meio de relatórios gerados pelo software de gestão, que serão analisados pelo administrador para avaliar o desempenho e fazer ajustes conforme necessário.

Quadro 9- Migração para o nicho de roupa íntima

| Questionamento | Pergunta | Resolução |
|----------------|--|---|
| Obrigatório | What? O que será feito? | Realizar a transição para o segmento de roupas íntimas |
| Obrigatório | Why? Por que isso será feito? | Aumentar a competitividade da empresa ao se concentrar em um nicho específico, que possui alta demanda e potencial de fidelização de clientes |
| Opcional | Where? Onde será feito? | Na loja física e na plataforma online |
| Obrigatório | Who? Quem irá fazer? | Administrador da empresa |
| Obrigatório | When? Quando será feito? | 1º trimestre de 2025 |
| Obrigatório | How? Como será feito? | Participação de uma consultoria de gestão Criação de um novo layout para loja |
| Opcional | How Much? Quanto irá gastar? | Investimentos em novos produtos e na renovação do layout da loja |
| Obrigatório | How Many? Como será avaliado? / Quais são os indicadores de sucesso? | Com os relatórios gerados pelo Softwar da gestão com a análise do administrador da empresa |

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste estudo foi desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa familiar de moda localizada em Santana do Livramento - RS, com o intuito de fortalecer sua competitividade e assegurar uma gestão mais eficiente e sustentável. A metodologia de pesquisa-ação, possibilitou uma análise abrangente dos desafios e oportunidades enfrentados pela empresa, resultando em um plano de ação prático e adaptado às suas necessidades específicas.

Os objetivos específicos foram integralmente atendidos ao longo da pesquisa. A definição da orientação estratégica e a realização da análise ambiental da empresa permitiram uma compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais e do mercado, essenciais para a formulação de estratégias eficazes. A criação de um plano de ação estruturado contribuiu para a implementação de práticas gerenciais que respondem aos pontos críticos identificados, como a necessidade de profissionalização da gestão e a ampliação da presença digital. Além disso, a transição para um nicho específico de mercado, focando em roupas íntimas, reforçou a

identidade e o posicionamento da empresa no setor, alinhando-se à sua missão e visão estabelecidas.

Entretanto, algumas limitações foram observadas durante o desenvolvimento da pesquisa. A primeira limitação refere-se à falta de dados históricos detalhados sobre o desempenho financeiro e organizacional, resultante do registro informal das operações da empresa. Essa ausência dificultou uma análise mais precisa das tendências e comportamentos financeiros. Ademais, a limitação temporal impactou o acompanhamento a longo prazo das iniciativas propostas, uma vez que algumas implementações, como o sistema ERP e a estruturação da presença digital, possuem cronogramas extensos que só poderão ser plenamente avaliados após o término deste estudo.

Com base nos resultados obtidos e nas limitações identificadas, sugere-se que estudos futuros ampliem o acompanhamento das estratégias implementadas, avaliando os impactos das mudanças na performance organizacional ao longo do tempo. Pesquisas que incluam uma abordagem comparativa com outras empresas familiares do setor de moda em regiões de fronteira podem oferecer percepções adicionais sobre as especificidades e desafios comuns enfrentados nesse contexto. Outra sugestão é a realização de estudos focados na resistência à inovação em empresas familiares, explorando as dinâmicas de transição entre gerações e a adoção de práticas gerenciais modernas, como marketing digital e uso de tecnologias para gestão.

Este estudo oferece contribuições tanto no âmbito teórico quanto prático. Do ponto de vista teórico, ele enriquece a literatura sobre planejamento estratégico em empresas familiares ao aplicar a metodologia de pesquisa-ação em um contexto específico do setor de moda. As descobertas proporcionam insights sobre como as dinâmicas organizacionais podem ser abordadas para melhorar a competitividade e sustentabilidade dessas empresas.

Em termos práticos, as recomendações resultantes deste estudo fornecem um guia para gestores de empresas familiares que buscam implementar mudanças estratégicas. A ênfase na profissionalização da gestão e na expansão da presença digital serve como um modelo para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes. Além disso, as estratégias delineadas podem ser adaptadas por outras empresas do setor para melhorar seu desempenho financeiro e operacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte: Estudo em uma empresa de Medicina Laboratorial em Serrinha - Ba. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38–56, 9 jun. 2020.

ALVES, Catarina Afonso; GAMA, Ana Paula Matias. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 163-182, jan./mar., 2020.

AMARAL, Tatiele Martins, SOUZA; Erich Marley Possenti; SOUZA, Marcos Antônio de; MIRANDA, Mara Rúbia da Silva; BORTOLUZZI, Mirian Batista de Oliveira. Planejamento Estratégico: diagnóstico estratégico através da construção de cenários. In: IV Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação, 2020, Nova Andradina, **Anais ... Nova Andradina, EIGEDIN**, 2020.

AMES, Alice Carolina; NOLLI, Jessica Giovana; BECK, Franciele; MUCCI, Daniel Magalhães. Preservação da Riqueza Socioemocional e a Profissionalização em Empresas Familiares. **RACE: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 19, n. 3, p. 1–24, 2020.

ARANDA, Mariana Marcelino; RAMÍREZ, Aylin Torres; MARCELINO, David Muñoz; CAMACHO, Alejandro D. Profesionalización en la empresa familiar: evolución y líneas de investigación. **Nova Scientia**, v. 12, n. 25, p. 1-32, out. 2020.

BLEY, Cristiano André. A Utilização do Orçamento Empresarial Como Ferramenta de Gestão em uma Empresa Familiar do Segmento de Silvicultura. Saber Humano: **Revista Científica Da Faculdade Antonio Meneghetti**, v.12, n. 20, p. 20-35, jul. 2022.

BRITO, Thiago Silva; ONGARATTO, Jhonata; BUENO, Miriam Pinheiro. Challenges and methods in managing the family business. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 3, p. e3011326267, 2022.

CASTRO, Maurício Mendes Boa Vista de. **A ambidestria Organizacional em MPES Piauienses: Uma Análise dos Antecedentes Planejamento Estratégico e Comportamento estratégico**. 2021. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba. Programa de Pós-Graduação em Administração, João Pessoa, 2021.

CUCATTI, Lucca Fontaneti. **Profissionalização da Gestão em uma Empresa Familiar**. Orientador: Edison Valentim Monteiro. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Americana, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, Americana, 2020.

DANTAS, Vivian Maria da Cunha; NADAE, Jeniffer de; GRANGEIRO, Rebeca da Rocha. Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares: um estudo no Cariri cearense. **Folha de Rosto**, v. 6, n. 3, p. 97-111, 28 dez. 2020.

FERREIRA, Flávia Rodrigues. **Proposta de planejamento estratégico para uma microempresa do setor varejista de vestuário na cidade de Pedras de Fogo - PB: Um estudo de caso**. Orientador: Jailson Ribeiro de Oliveira. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Federal da Paraíba, Curso de Engenharia de Produção, João Pessoa, 2021.

FERREIRA, Frederico Leocádio; BENFENATTI, Júlio César; REIS, Kamyly Espíndola Gibram; SANTOS, Paulo Augusto dos. Perfil estratégico de gestores em pequenas e médias empresas nascentes no centro oeste mineiro: uma análise multivariada. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 2, p. 44–60, 5 jan. 2021.

FILHO, Carlos Trindade de Moraes; BARONE, Francisco Marcelo; PINTO, Marcos de Oliveira. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1971-1991, 2011.

GALVIS, Javier Francisco Rueda; GALVIS, Mónica Andrea Rueda. Importância, definição e análise do negócio familiar. **Lúmina**, v. 20, p. 1-20, 2019.

- GAMITO, B. **A Gestão nas Empresas Familiares: Um Estudo de Caso**. Orientadora: Alcina Dias. 2021. Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria – Instituto Superior De Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2021.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- JABAREEN, Yosef. Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 8, n. 4, p. 49-62, 2009.
- JÚNIOR, Inimá Índio do Brasil; RIBEIRO, Isteicy Lopes. Planejamento Estratégico: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **Qualia: a ciência em movimento**, v. 6, n. 2, p. 01-26, jul./dez. 2020.
- KOTLER, Philip. **Marketing Para O Século XXI. 2021. Livro**. Editora Pearson, São Paulo, 2021.
- MATOS, Rayllandr Félix de; PEREIRA, Dionisio Francisco; CASTRO, Daniele Dantas. Branding Digital no Desenvolvimento da Identidade de Micro e Pequenas Empresas (MPE). 2024. **Revista Foco**, v. 17, n. 5, 2024.
- MONTEIRO, Giovana Lima; YAMAUCHI, Jaline Mayumi; KUMANAYA, Daniele Regina Garcia; MORAES, Luiz Edmundo de Oliveira; BONINI, Luci Mendes de Melo. Sucessão e Profissionalização nas Empresas Familiares: O RH como fator estratégico nesse processo. **Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação**, v. 8, n. 10, p. 1449-1465, out. 2022.
- MUZZIO, Henrique. Racionalidades em Jogo em um Processo de Profissionalização Organizacional. **ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 827-844, nov./dez. 2012.
- NASCIMENTO, Rosalina Maria de Lima Leite do. **Análise da importância do Planejamento Estratégico para Empresas de Pequeno Porte**. Orientadora: Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Centro Universitário de Anápolis, Curso de Administração, Goiás, 2021.
- PORTES, Renan Gonçalves Peres. **Logística na Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul: Características e Desafios**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2017.
- QUEIROZ, Lyandra Hadassah Santos de; DUTRA, Júlio Afonso Alves. Profissionalização na gestão de empresas familiares. **Brazilian Journal of Business**, v. 4, n. 4, p. 2288-2301, out./dez. 2022.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodología de la Investigación**. 6. ed. México: Editora McGraw-Hill Education, 2014.
- SANTOS, Ane Caroline Santana; CORREIA, Dayanna Dantas. **Ferramentas para o Desenvolvimento e Planejamento Estratégico em Farmácias Comerciais**. Orientador: Giuliano Di Pietro. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Farmácia) - Universidade Federal de Sergipe, Curso de Farmácia, São Cristóvão, 2023.

SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro dos; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; FALCÃO, Nidelson Teixeira; COSTA, Davi Rogerio de Moura. Planejamento estratégico na pandemia: um estudo de caso em um observatório de cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 9, n. 18, p. e3, 2023.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 15/04/2024.

SILVA, Bárbara Gabrielle; ORNELLAS, Ana Luiza Monteiro Bastos; ARAÚJO, Uajará Pessoa. Uma Revisão Teórica da literatura sobre Empresas Familiares: Posicionamento do campo frente às teorias. **Revista Estudos de Administração e Sociedade**, v. 6, n. 2, p. 51–61, 25 fev. 2022.

SILVA, João Neto Batista; AMORIM, Dênia Aparecida de. Planejamento Estratégico em empresas de pequeno porte. **Gestão, Tecnologia e Ciência**, v. 12, n. 38, p. 70 - 85, 2023.

SILVA, Mayara Martins Dantas da; SONCIN, Illa Beghine. Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão: Um estudo desenvolvido em uma empresa do ramo de papel e celulose. **Revista Científica Doctum Multidisciplinar**, v. 2, n. 9, nov. 2023.

SILVA, Willemi Silvan da. **Gestão estratégica em microempresa e empresa de pequeno porte para sobrevivência na pandemia Covid-19: um estudo de multicasos no RN**. Orientadora: Daniele da Rocha Carvalho. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Curso de Ciências Contábeis, Natal, 2020.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VITERI-RADE, Layla Yasmina; LA CRUZ, Walter Javier Maldonado de; BERNAL-LUNA, Claudia Patricia. El marketing digital en las microempresas familiares de Guayaquil en la postpandemia. **593 Digital Publisher**, v. 7, n. 3, p. 160 - 175, abril. 2022.

WEIHRICH, Heinz. The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, v. 15, n. 2, p. 54-66, 1982.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

O roteiro das entrevistas foi elaborado para guiar as interações com os participantes de forma a garantir a coleta de dados coerente e relevante para os objetivos da pesquisa. A preparação do roteiro incluiu a definição clara de questões abertas que abordam os principais aspectos do problema de pesquisa, visando obter informações ricas e detalhadas.

1. Poderia nos contar um pouco sobre a história da empresa? Como ela começou e como chegou ao estágio atual?
2. Qual é a missão da empresa? E a visão de longo prazo?
3. Quais são os valores que guiam as decisões e operações da empresa?
4. Quais são os principais produtos ou serviços oferecidos pela empresa?
5. Existem novos produtos ou serviços em desenvolvimento?
6. Quem são os principais clientes da empresa?
7. Como a empresa identifica e atende às necessidades dos seus clientes?
8. Quais são os principais pontos fortes da empresa? (ex: competências, recursos, tecnologias)
9. Quais são as principais fraquezas ou desafios internos que a empresa enfrenta?
10. Quais são as principais oportunidades no mercado que a empresa pode aproveitar?
11. Quais são as principais ameaças externas que podem impactar a empresa?
12. Quem são os principais concorrentes da empresa?
13. Como a empresa se diferencia da concorrência?
14. Quais são os principais objetivos estratégicos da empresa para os próximos 3-5 anos?
15. Como a empresa planeja alcançar esses objetivos?
16. Quais estratégias específicas estão sendo implementadas para atingir os objetivos da empresa?
17. Existem parcerias ou colaborações estratégicas que a empresa considera cruciais?
18. Como a empresa lida com mudanças e adaptações no mercado?
19. Quais são os principais desafios na implementação de novas estratégias?
20. Quais métricas e indicadores a empresa utiliza para monitorar o progresso das estratégias?
21. Como a empresa avalia o sucesso de suas estratégias?

