

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**GABRIEL LOMBARDI TESTANI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DE UMA EMPRESA**  
***DIGITALLY NATIVE VERTICAL BRAND***

**LONDRINA**

**2023**

**GABRIEL LOMBARDI TESTANI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DE UMA EMPRESA  
*DIGITALLY NATIVE VERTICAL BRAND***

**Strategic Marketing Planning for a Digitally Native Vertical Brand**

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

Orientador(a): Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano.

**LONDRINA**

**2023**



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

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

**GABRIEL LOMBARDI TESTANI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DE UMA EMPRESA  
*DIGITALLY NATIVE VERTICAL BRAND***

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

Orientador(a): Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano.

Data de aprovação: 20/Junho/2023

---

Silvana Rodrigues Quintilhano  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Rogério Tondato  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

José Angelo Ferreira  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LONDRINA**

**2023**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a Deus por Sua orientação, força e bênçãos ao longo desta jornada acadêmica. Sua presença foi fundamental para superar os desafios e alcançar este momento tão significativo em minha vida.

Também gostaria de agradecer à minha família pelo amor, apoio e encorajamento incondicionais. Sua presença e incentivo constante foram essenciais para meu crescimento e sucesso.

Não poderia deixar de agradecer minha orientadora, cuja expertise, orientação e apoio foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Sua dedicação e orientação foram super importantes para chegar até aqui.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para este trabalho, meu sincero agradecimento. Suas palavras de incentivo e apoio foram inspiradoras e fundamentais para o meu progresso.

Que esses agradecimentos expressem minha profunda gratidão a cada um de vocês. Que Deus continue nos abençoando.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa de *e-commerce*. A contextualização inicial aborda a importância do planejamento estratégico no atual cenário de negócios. O conceito de planejamento estratégico é apresentado como um processo que envolve a definição de objetivos e ações para alcançar vantagem competitiva. O *e-commerce* é discutido como um setor em crescimento, onde transações comerciais ocorrem por meio de plataformas digitais. O objetivo geral do trabalho é elaborar um planejamento estratégico para a empresa de *e-commerce* em estudo, a fim de definir os principais direcionamentos estratégicos para o sucesso e a sustentabilidade no mercado. A pesquisa foi conduzida por meio de revisão bibliográfica, analisando literatura existente sobre planejamento estratégico e *e-commerce*. Os resultados destacam a importância do planejamento estratégico na orientação da empresa de *e-commerce* para o sucesso. Metas claras, alinhamento de ações com objetivos estratégicos e adaptação contínua às mudanças de mercado foram apontados como elementos-chave para o sucesso da empresa. Os principais direcionamentos estratégicos foram estabelecidos, abrangendo aspectos como posicionamento de mercado, identificação de segmentos-alvo, estratégias de marketing digital, gestão de estoque e logística, diversificação dos canais de venda e desenvolvimento de parcerias estratégicas. Os resultados evidenciam a importância do planejamento estratégico no contexto do *e-commerce*, permitindo que a empresa se diferencie da concorrência, conquiste e mantenha clientes, consolidando sua posição no mercado e alcançando resultados positivos a longo prazo.

Palavras-chave: *DNVB*; *E-commerce*; Planejamento Estratégico.

## **ABSTRACT**

This paper aims to develop a strategic plan for an e-commerce company. The initial contextualization addresses the importance of strategic planning in the current business landscape. The concept of strategic planning is presented as a process that involves defining objectives and actions to achieve a competitive advantage. E-commerce is discussed as a growing sector where commercial transactions take place through digital platforms. The overall objective of this work is to create a strategic plan for the studied e-commerce company in order to define the key strategic directions for success and sustainability in the market. The research was conducted through a literature review, analyzing existing literature on strategic planning and e-commerce. The results highlight the importance of strategic planning in guiding the e-commerce company towards success. Clear goals, alignment of actions with strategic objectives, and continuous adaptation to market changes were identified as key elements for company success. The main strategic directions were established, covering aspects such as market positioning, identification of target segments, digital marketing strategies, inventory and logistics management, and the development of strategic partnerships. The results underscore the significance of strategic planning in the e-commerce context, enabling the company to differentiate itself from competitors, attract and retain customers, consolidate its position in the market, and achieve long-term positive outcomes.

Keywords: DNVB; E-commerce; strategic planning.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Modelo Geral Sobre Processo de Controle</b>	<b>21</b>
<b>Quadro 1 - Cronograma de atividades</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 2 - Declaração de valores da empresa</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 3 - Fatores críticos de sucesso</b>	<b>33</b>
<b>Figura 2 - Matriz FOFA (SWOT)</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 4 - Objetivos estratégicos</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 4 - Objetivos estratégicos</b>	<b>52</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Problema</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Justificativa</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Objetivos</b>	<b>11</b>
1.3.1 Objetivo geral	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
<b>1.4 Estruturação do trabalho</b>	<b>11</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Planejamento estratégico nas organizações</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Etapas do Planejamento Estratégico</b>	<b>13</b>
2.2.1 Missão, visão e Declaração de valores	15
2.2.2 Análise do ambiente interno e externo (SWOT / FOFA)	16
2.2.3 Definição de metas e objetivos	18
2.2.4 Estratégias e ações estratégicas (5W2H)	19
2.2.5 Definição e acompanhamento dos resultados	20
<b>3. E-COMMERCE</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Empresas DNVB</b>	<b>25</b>
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>26</b>
<b>5. DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>28</b>
<b>5.1 Definição das lideranças</b>	<b>28</b>
<b>5.2 Diagnóstico estratégico</b>	<b>29</b>
<b>5.3 Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico.</b>	<b>29</b>
5.3.1 Declaração de Valores	30
5.3.2 Missão	32
5.3.3 Visão	32
5.3.4 Fatores críticos de sucesso	33
<b>5.4 Análise do ambiente interno e externo (SWOT/FOFA)</b>	<b>34</b>
5.4.1 Análise externa	35
5.4.2 Análise interna	39
5.4.3 Matriz FOFA (SWOT)	41
<b>5.5 Estratégias e ações estratégicas</b>	<b>44</b>
<b>5.6 Definição e acompanhamento do planejamento estratégico</b>	<b>49</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>58</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico e o advento da *internet* surgiu uma nova modalidade de comercialização de produtos e serviços: a venda on-line. Durante a pandemia do Covid19 (2020-2021), esse fenômeno de vendas intensificou ainda mais, justamente pela necessidade do isolamento social. Segundo uma pesquisa feita pela Neotrust (2021) as vendas cresceram 27% em comparação ao ano anterior. Além disso, nesse período tiveram cerca de 13 milhões de novas pessoas que fizeram a primeira compra pela internet.

De acordo com o site da Forbes (2020) esse crescimento acelerado gerado nas vendas on-line levou 87,5% das empresas do Brasil, a acelerarem os projetos de transformação digital, mas também, se tornou um ambiente de muita oportunidade. O que impulsionou a criação de novas marcas e empresas dentro do segmento de *e-commerce*.

Algumas empresas nessa corrida para dominar o espaço digital, nasceram dentro desse ambiente, saindo na frente das empresas tradicionais. As chamadas DNVB (*Digitally Native Vertical Brand*) são empresas digitalmente nativas e que possuem uma estrutura vertical, ou seja, controlam todos os processos dentro da empresa, desde o suporte, produção, até a venda.

Diferentemente do *e-commerce*, que é apenas o canal de venda, as DNVBs são marcas que possuem alguns aspectos marcantes, possuem margens de lucro maiores do que o *e-commerce* tradicional, sabem se comunicar muito bem com o cliente no ambiente digital, através das redes sociais, gerando grande valor e conexão, elas possuem valores e propósitos bem definidos, o que se caracteriza por uma marca forte, essa conexão construída entre a marca e os consumidores, levam a uma relação de longo prazo e que gera grande recorrência nas compras.

Apesar dessas empresas terem nascido no ambiente digital e dominarem as vendas no comércio eletrônico, elas costumam partir para o mercado offline, fazendo o caminho contrário das empresas tradicionais. Isso acontece devido a necessidade de crescimento e tangibilização da marca. Essa expansão pode ocorrer através da construção de canais próprios ou a partir da parceria com grandes varejistas. Normalmente essas parcerias acontecem com varejistas ou lojas premium selecionadas, pois o principal ativo das DNVBs são as marcas em si.

Diante desses aspectos, faz-se necessário a elaboração de um planejamento estratégico para estudar a viabilidade e traçar um plano de crescimento sustentável para a expansão de uma DNVB, tanto para o *offline*, como também para novos canais de vendas on-line.

## **1.1 Problema**

A impulsão das tecnologias digitais influenciou diretamente no comportamento de compra do consumidor, podemos notar que nesses últimos anos tivemos um crescimento nas compras on-line, apenas no mês de janeiro de 2022, tivemos um crescimento de 20% em comparação com o mesmo período do ano de 2021, segundo dados do MCC-ENE (2022).

Devido a todo esse crescimento, muita das vezes, uma das maiores dificuldades do mercado e-commerce é acompanhar esse crescimento de forma saudável, mantendo a margem de lucro e qualidade do serviço prestado ao consumidor.

Passa a ser uma prerrogativa do empreendedor, expandir continuamente, para aumentar o seu faturamento, número de clientes, canais de vendas e valuation considerando a estrutura de mercado.

Cabendo-nos a seguinte pergunta de partida: Em que medida a ferramenta de Planejamento Estratégico poderá auxiliar na expansão de uma DNVB para aumentar o seu market share?

## **1.2 Justificativa**

A elaboração de um planejamento estratégico pode ser uma importante ferramenta para o bom desempenho organizacional e para a tomada de decisões mais assertivas. Nesse sentido, essa pesquisa justifica-se pela necessidade de expansão de DNVB (*Digitally Native Vertical Brand*), a fim de aumentar a participação de seus produtos no mercado e reduzir as decisões erradas, perdas e prejuízos.

Também vale mencionar a importância dessa pesquisa para o crescimento da empresa, pois um planejamento bem-feito proporciona melhor rendimento e desenvolvimento para o exercício de liderança, otimização de processos e escala da

empresa. Contribuindo de forma efetiva, para desdobrar os conhecimentos teóricos adquiridos no âmbito acadêmico para a performance na prática.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Elaborar um planejamento estratégico de marketing de uma empresa DNVB (*Digitally Native Vertical Brand*), a partir da realidade do mercado brasileiro.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Fazer um referencial teórico sobre planejamento estratégico, *e-commerce* e DNVB.
- Elaborar uma descrição detalhada do segmento DNVB, objeto desta pesquisa.
- Analisar todas as etapas do planejamento estratégico de marketing considerando a ampliação da DNVB, objeto desta pesquisa.
- Determinar as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas para fazer a empresa alcançar seus objetivos e continuar a ser competitiva no mercado.

### **1.4 Estruturação do trabalho**

Essa pesquisa se dividirá em 4 etapas. Na primeira etapa foi feito um referencial teórico sobre planejamento estratégico, *e-commerce* e DNVB. Na segunda etapa foi feita uma descrição detalhada do seguimento DNVB para introdução desse novo modelo de negócio. Na terceira etapa, foi feita a análise das etapas do planejamento estratégico, levando em consideração a possibilidade de ampliação da DNVB. E, por fim, na quarta etapa foi feita uma pesquisa de mercado evidenciando os aspectos socioeconômicos, mercadológicos e público-alvo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo discutiremos sobre empreendedorismo, planejamento estratégico, que servirá como embasamento teórico para a aplicação prática da expansão de uma empresa DNVB.

### **2.1 Planejamento estratégico nas organizações**

De acordo com Kotler (2000, p. 67) "o segredo de um negócio de sucesso no mercado é porque eles praticam a arte do planejamento estratégico muitas vezes". Segundo Oliveira (2007) o planejamento é uma das principais funções do processo administrativo, que tem um conceito mais amplo do que simplesmente organizar números e ajustar informações, tornando-se uma ferramenta de gestão estratégica, aliada ao controle sobre a turbulência ambiental, possibilitando às empresas conquistar mais competitividade e mais resultado organizacional, pois é uma função que indica a direção da consolidação da empresa.

O planejamento estratégico segundo Chiavenato (2003) é o nível mais alto e mais amplo da organização, e o atinge plenamente. É uma previsão de longo prazo e tem implicações e consequências no futuro. O planejamento estratégico envolve toda a cadeia de suprimentos, englobando todos os recursos e processos, e é responsável por atingir as metas no nível organizacional.

Antigos conceitos militares definiram a estratégia como uma força organizada em grande escala contra um inimigo. No mundo dos negócios, Chiavenato (2003) define estratégia como a eficiência de mobilizar todos os recursos de uma empresa em escala global para atingir metas de longo prazo.

A arte da guerra comparada ao mercado empresarial executivo de hoje assume que uma estratégia clara pode levar seus objetivos ao sucesso. A transição estratégica entre a arte da guerra e o mundo corporativo para Mintzberg *et.al.* (2010, p. 98), na visão de alguns autores modernos como James Brian Quinn (2001) e Robert Katz (1974), que fazem essa analogia entre os mundos militar e empresarial, destacam a importância da estratégia e o quanto ela é fundamental para o crescimento e sobrevivência de uma organização.

De acordo com Aaker (2008), o planejamento estratégico se concentra no ambiente de mercado projetado de uma empresa. Portanto, o foco não é apenas em

previsões, mas também em conceitos amplos do ambiente de mercado externo, ou seja, concorrentes e clientes. A estratégia consiste não apenas em obter informações sobre as condições atuais, mas também em poder prever as mudanças necessárias para uma boa saúde organizacional no futuro.

Para Oliveira (2008), inicialmente é necessário saber quais são os objetivos da organização. Isso pode ser feito através de uma matriz SWOT, onde, por meio de diagnósticos é possível identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo e os pontos fortes e fracos do negócio.

Uma análise do ambiente e da organização é então necessária para estabelecer um processo de estrutura de planejamento. Começamos por definir a visão, missão e objetivos. Em seguida, a elaboração de um plano tático, definindo o caminho para atingir os objetivos propostos e finalizando com o plano operacional, que conduzirá às ações para atingir esses objetivos.

De acordo com Drucker (1997, p. 47) "Quando as empresas estabelecem metas e objetivos, e busca alcançá-los, definindo claramente por que ela existe, o que e como faz, para onde quer ir?" Estas são as questões básicas que se formulam e a implementação desta ferramenta.

O planejamento estratégico é uma ferramenta para raciocinar sobre o trabalho e as ações necessárias que deverão ser executadas hoje para atingir o futuro desejável. O produto final de um planejamento estratégico não é informação: é sempre trabalho. (Drucker 2009) O planejamento tem se tornando cada vez mais um diferencial dentro das empresas, adotando desempenho e estabelecendo metas para sua sobrevivência, levando em consideração aonde você quer ir, consumidores que deseja alcançar, seus concorrentes terá de enfrentar.

## **2.2 Etapas do Planejamento Estratégico**

Depois de discutir vários tópicos relacionados ao uso planejamento estratégico no mundo organizacional, o próximo passo é determinar quais são as etapas básicas para construir o planejamento estratégico, de acordo com os principais autores do tema. Temos como objetivo final, a construção de uma tabela de resumo geral para orientar o trabalho atual.

Mintzberg *et.al.* (2010, p.59) mencionam que, tanto no meio acadêmico quanto no comercial, existem centenas de modelos prontos para executar o

planejamento estratégico, e todos os livros didáticos e empresas de consultoria têm algumas abordagens para o planejamento estratégico. No entanto, para esses autores, a maioria das abordagens de planejamento estratégico baseiam-se nas seguintes ideias:

- Utilizar o modelo SWOT;
- Decompô-lo em etapas claramente definidas;
- Ilustrá-los com várias listas de verificação e técnicas;
- Prestar especial atenção ao estabelecimento de metas desde o início;
- Preparar o orçamento;
- Plano operacional final.

Wosniak e Resend (2012, p.800), afirmam que "a gestão estratégica pode ser expressa como etapas inter-relacionadas e interdependentes, que o alto escalão da empresa deve executar e apoiar". Estas relações inter-relacionadas são apresentadas a seguir:

- Análise de ambiente externo — verificar as oportunidades e ameaças;
- Análise de ambiente interno — pontos fortes e fracos;
- Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- Desenvolver estratégias em todos os níveis para permitir organizado para combinar seus pontos fortes e fracos oportunidades ambientais;
- Implementação da estratégia
- Conduzir atividades de controle estratégico

De acordo com o método de Pereira (2010 *apud* KICH; PEREIRA, 2011a, p.1048) o desenvolvimento de um plano estratégico, é feito através da elaboração dessas seguintes etapas:

- Diagnóstico estratégico;
- Declaração dos valores;
- Missão;
- Visão;
- Fatores críticos para o sucesso;
- Análise externa;
- Análise interna;
- Questões estratégicas;
- Estratégias;
- Ações estratégicas.

Segundo Pereira (2010, p.57), essas fases podem ser divididas em três momentos. O primeiro momento tem a função de apresentar o diagnóstico da estratégia, que visa fazer as seguintes perguntas: Este é um bom momento organizacional para que se inicie seu planejamento estratégico? Por exemplo, se a empresa está passando por tempos difíceis, ou quando a alta administração não está com 100% de certeza no processo de planejamento, você não deve iniciá-lo até que haja resolução desses obstáculos.

Em segundo momento, ocorrem diversas etapas do processo de formulação do plano estratégico. Apresentação das informações técnicas e práticas geradas, por exemplo, declaração de missão, valor, visão, análise Interna e externa, matriz SWOT, questões estratégicas e as estratégias. Por fim, o último ou terceiro momento é caracterizado pela implementação e controle sobre o planejamento estratégico, nesta fase a organização começará a colher os frutos do seu plano. Após a implementação, é fundamental continuar controlando e modificando (se necessário) por meio de processos de *feedback*.

### 2.2.1 Missão, visão e Declaração de valores

A visão, missão e valores da organização estão presentes na maior parte dos modelos de planejamento estratégico estudados. Sua definição é indispensável para entender os fundamentos de uma organização e proporcionar clareza sobre o negócio, tais como: onde queremos chegar, como queremos chegar e quais são os seus valores.

Como Senge (1990) enfatiza, não existe uma fórmula para que possa ser encontrada a visão. Pereira (2010, p.87) traduz a visão como "uma bússola que mostra a direção que a organização está tomando, e serve de guia para direções futuras, faça com que ela queira ir para lá; traga esperança e seus sonhos mais altos".

De acordo com Oliveira (2009, p.76) a visão deve ser definida de modo que as pessoas mais representativas da empresa, consigam visualizar durante o maior período possível, para cada parte da empresa. Ressalta-se, portanto, que no planejamento estratégico, a visão é única. Cada organização deve desenvolvê-la de forma independente e não deve ser copiada de outras empresas.

A próxima etapa é a definição da missão, segundo Motta (2004 apud RESENDE, 2012, p.804), uma valiosa ferramenta de estimulação para se utilizar novas estruturas operacionais e novas ferramentas de gestão. De acordo com Pereira (2010, p.81), a missão da empresa é a razão de ser e o seu propósito, representa o negócio em que opera e pode ser definida através de perguntas como:

- O que a organização faz?
- Para quem faz?
- Como faz?
- Onde faz?

Para Wosniak e Rezende (2012, p.804) descrevem a missão como sendo o senso de propósito. Destacam que a missão cria sua própria linguagem e forma de comunicação entre gestores e colaboradores.

Os valores são todos os elementos, que os funcionários aderem e que a organização acredita. Pereira (2010, p.74) dá ênfase em definir claramente que os valores da organização ajudam ela a responder rápida e decisivamente em situações abruptas ou não planejadas.

Declarações de valores ou valores organizacionais devem representar "princípios e questões éticas que as empresas devem respeitar e reforçar ao longo do processo, que tem grande impacto no seu modelo de gestão" (OLIVEIRA, 2009, p. 76).

### 2.2.2 Análise do ambiente interno e externo (SWOT / FOFA)

Sobre a análise externa, a análise interna e a matriz SWOT, é perceptível a sua importância para a empresa e como isso se reflete nas organizações de modo que, elas não são mais consideradas sistemas fechados e alheios ao ambiente externo. Como "tudo está interligado, devemos ter cuidado para não ser pego de surpresa" (Pereira, 2010, p. 101). Uma análise do todo e do ambiente, tanto interno, como externo são importantes para orientar as estratégias de seleção em um mundo dinâmico.

É sempre considerável analisar o ambiente externo de uma organização, a fim de que mesmo sem ter poder de influenciar essas forças, pode-se entendê-las e reagir muito mais facilmente a elas. De acordo com Koontz *et.al.* (1986, p. 99 apud PEREIRA, 2010, p.102), diante das forças externas à organização, é preciso



identificar quais são, avaliar e reagir a elas, de forma que busque quais são as oportunidades para minimizá-las e quais são as ameaças para minimizá-las.

A análise do ambiente externo da organização é descrita por Oliveira (2009, p. 78) quando as empresas olham para fora, buscando oportunidades e ameaças. Matos *et.al.* (2007, p.151) descrevem as oportunidades como sendo tendências na esfera social, econômica, comercial e política, que podem ser tomadas como positivas à sobrevivência da organização se forem bem usadas. E as ameaças, como sendo tendências sociais, comerciais, econômicas e políticas que têm potencial negativo para a organização, são elementos que exigem trabalho no mundo exterior, necessários para garantir a sobrevivência da organização.

Para analisar o ambiente externo, as empresas podem usar a abordagem das cinco forças competitivas de Porter (2004, p. 4) analisando a concorrência, essas forças são: potenciais entrantes, compradores, concorrentes, fornecedores e substitutos. Todas essas forças possuem potencial de serem uma ameaça à organização. Mintzberg *et.al.* (2010, p. 106) descrevem essa teoria de Porter, dessa seguinte forma, essas cinco forças:

- Potenciais Entrantes: A ameaça de novos entrantes no mercado, esses novos *players* precisam superar "barreiras à entrada"; mas uma vez superados, novos entrantes começam a competir no mercado. Algumas das principais barreiras de mercado são: economias de escala, identidade de marca, capital financeiro, fidelidade do cliente, políticas de governo e expectativa de retaliação.
- Compradores: Eles são responsáveis pelo poder de barganha dos clientes, que enfatiza principalmente preço, qualidade e a possibilidade de tentar novas alternativas.
- Concorrentes: Diz respeito a força da relação entre os rivais de um mesmo segmento, que vão desde uma guerra declarada à diplomacia pacífica. Tudo isso depende de vários fatores como: Produtos substitutos que podem ameaçar o mercado, forçam os concorrentes a formarem alianças entre si, ou compradores e fornecedores com igual poder podem levar a uma competição acirrada.
- Substitutos: Se referem à ameaça de produtos ou serviços alternativos que possam satisfazer as mesmas necessidades do cliente. Esses substitutos podem surgir de diferentes setores ou inovações tecnológicas

e, por isso, representam uma pressão para as empresas em termos de preços e qualidade dos produtos oferecidos. É importante considerar que nenhum produto é completamente insubstituível.

- Fornecedores: A força dos fornecedores pode ser avaliada a partir da análise de fatores como a disponibilidade de alternativas de fornecedores, o poder de negociação dos fornecedores em relação aos preços e termos contratuais, a dependência da empresa em relação aos insumos fornecidos pelos mesmos e a possibilidade de integração para trás, ou seja, a possibilidade de a empresa se tornar sua própria fornecedora.

Essas forças de ameaças têm a capacidade de influenciar no negócio, no entanto, se controlar, observar e reagir de forma negativa correta, pode se tornar uma oportunidade sobre um concorrente.

Dessa forma, a análise do ambiente externo está concluída. agora próximo passo é analisar o ambiente interno. Dentro do contexto do ambiente interno da organização, é um fator sob o controle da empresa. "Este passo consiste em identificar e analisar os pontos fortes, fracos e neutros de uma organização" (OLIVEIRA, 2009, P. 77). Segundo Matos *et.al.* (2007, p.151) os pontos internos de uma empresa a serem analisados são:

- Forças: Recursos e habilidades disponíveis para os funcionários e a organizações para explorar oportunidades e minimizar ameaças.
- Fraquezas: Defeitos na capacidade de inibir desempenho organizacional que deve ser superado para evitar falência.

A importância da análise interna para uma organização está no uso de forma que se aproveite ao máximo esses recursos, podendo criar uma vantagem competitiva sustentável, que não pode ser replicado pelos concorrentes, resultando em alto retorno financeiro por um grande período para a empresa.

### 2.2.3 Definição de metas e objetivos

As metas estratégicas são todos os resultados alcançados por uma organização que ela deseja alcançar. Conforme definido por Serra et al. (2015), a meta é traduzir visão e missão em objetivos concretos de desempenho, definir critérios de desempenho desejáveis e focar nos resultados da empresa.

Segundo Rezende (2008, p. 48), ele define o objetivo estratégico da como as maiores metas que a empresa deseja alcançar. Relacionado aos resultados esperados que a organização pretende alcançar e a consolidação de seus negócios ou atividades por um determinado período de tempo”.

Ao estabelecer os objetivos estratégicos de uma empresa, eles devem ser descritos conforme Rezende (2008, p. 48), relatando objetivos qualitativos e os quantitativos de uma empresa. Além disso, deve-se definir o quanto e quando serão feitos, utilizando números definitivos, unidades, volumes e tempo.

Já Matos *et.al.* (2007, p. 442), traz a definição da seguinte forma: "As metas estratégicas devem ser formuladas de forma que criem perspectivas orientadoras, que facilitem o cumprimento da missão e ao alcance da visão organizacional".

Pereira (2010, p.129) também destacou que “para cada uma das ações estratégicas, é necessário que haja um responsável, datas de início e término da ação, os recursos financeiros necessários (se tiver disponibilidade) e alguns indicadores de desempenho”.

#### 2.2.4 Estratégias e ações estratégicas (5W2H)

Para desdobrar objetivos em ações, deve-se elaborar um plano de ação com várias ações que alcançam o objetivo estratégico. Para gerenciar o plano de Ações, utiliza-se a ferramenta 5W2H's.

Segundo Grosbelli (2014), a ferramenta 5W2H foi criada como uma forma de auxiliar no uso do PDCA, com ênfase no planejamento estratégico, esta ferramenta foi desenvolvida por profissionais da indústria automotiva japonesa. O 5W2H é um método para desenvolver um plano de ação simplificado, objetivo e orientando as ações que devem ser tomadas, o objetivo fundamental dessa ferramenta é permitir que todos atividades sejam discutidas e implementadas de forma objetiva e eficiente.

De acordo com Pasello (2009) 5W2H é usado por administradores de modo a planejar determinadas ações em uma organização devido à sua simplicidade e facilidade de aplicação, além de uma de suas maiores vantagens de ser fácil para a maioria das pessoas entenderem.

O 5W2H é uma ferramenta desenhada para colocar em prática planos de ação, onde apresentar de forma clara e objetiva as tarefas a serem executadas e

quem será o responsável por executá-las. As perguntas a serem respondidas pela ferramenta, são as seguintes:

- O que? (*What?*)
- Por quê? (*Why?*)
- Quem? (*Who?*)
- Quando? (*When?*)
- Onde? (*Where?*)
- Quanto? (*How much?*)
- Como? (*How?*)

Para Reyes (2000), a aplicação da ferramenta deve responder essas perguntas, para que, tanto as tarefas, como os responsáveis pela execução possam ser acompanhados. Já Nakagawa (2014) afirma que essa ferramenta é fundamental porque pode ser aplicada individualmente ou colocada em prática para tomada de decisões mais simples até as mais complexas. Além disso, ela é extremamente útil para ser utilizada juntamente com outras ferramentas de análise mais elaboradas ou planos de ação que requerem intervenções.

#### 2.2.5 Definição e acompanhamento dos resultados

Avaliar e controlar são a próxima etapa do processo de elaboração de um plano estratégico, seu desdobramento é importante para que seja possível aplicar as correções e ajustes necessários que devem ser feitos durante a execução do plano estratégico. De acordo com Oliveira (2009, p. 26), o processo de controle e monitoramento estratégico caracteriza-se pelo acompanhamento e avaliação constante dos resultados do programa, isso pode ser alcançado comparando o plano e sua implementação.

De fato, o processo de controle ocorre em três etapas: avaliação do desempenho, comparação dos resultados com os padrões e tomada de medidas corretivas, caso seja necessário de forma a garantir que os objetivos estratégicos se tornem uma realidade. Este processo foi explicado por Certo e Peter (1993) em seu fluxograma sobre o modelo geral do processo de controle na Figura 1.

Figura 1 - Modelo geral sobre processo de controle



Fonte: Adaptação de Certo e Peter, 1993, p.197.

Oliveira (2009) apresenta um modelo para a avaliação e controle das empresas, ela se baseia em três etapas e foi dividida em sete passos:

1ª Etapa: Definição do modelo de controle.

- Conexão com o modelo gerencial da empresa, questões estratégicas e processo de tomada de decisão.
- Definir qual o melhor modelo de controle estratégico.
- Definição das informações importantes.

2ª Etapa: Definição de quais serão os indicadores de desempenho.

- Construção da estrutura geral de cada um dos indicadores de desempenho.
- Estabelecimento geral de cada um dos indicadores de desempenho.

3ª Etapa: Aplicação e consolidação do processo de controle.

- Comparação do planejamento com o que foi executado.
- Implementação das ações corretivas necessárias.

É possível observar que esse procedimento tem como finalidade corrigir falhas imprevisíveis, com o intuito de minimizar a perda de recursos financeiros, humanos e competitivos, que foram ocasionados por violações, deficiências ou restrições no processo de planejamento estratégico. Esse processo de correção é essencial para manter a eficácia e a eficiência das operações organizacionais, bem como para assegurar a sobrevivência e o sucesso da empresa em um mercado cada vez mais competitivo e desafiador. Com isso, o aprimoramento contínuo do

planejamento estratégico torna-se uma estratégia fundamental para garantir a sustentabilidade e a vantagem competitiva da organização.

Gamble e Thompson Jr. (2012, p. 20) enfatizaram a existência de dois tipos de desempenho ou indicadores: os que estão relacionados ao desempenho financeiro e desempenho estratégico. A elaboração de indicadores financeiros utiliza dados como crescimento de receita, ROI e margem de lucro. E para criar indicadores estratégicos, eles usam a posição de mercado e a saúde da organização.

Para Hikage *et.al.* (2006 *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2012, p. 73) O BSC é um sistema de gestão que utiliza como base alguns indicadores de controle interligados de maneira lógica, isso permite avaliar o desempenho, traduzir a missão da empresa e a estratégia dela em metas e objetivos para a organização através de uma perspectiva financeira, clientes, processos internos, de aprendizado e crescimento.

Segundo Prieto (2006, p.83), "Cada uma das perspectivas deve ter seu próprio conjunto de desenvolvimento de métricas e indicadores necessários para atingir a estratégia e visão organizacional". Ainda segundo Prieto (2006, p.83), pode-se interpretar essas visões do BSC:

- Perspectiva Financeira: conduz a estratégia de forma que gere uma contribuição para melhorar o desempenho financeiro. De acordo com Kaplan e Norton (2000 *apud* Prieto, 2006, p.83), é necessário que haja duas estratégias: Crescimento de receita (novos fluxos de renda, novos mercados a serem explorados, novos produtos, novos clientes e a produtividade (buscando executar de forma eficaz atividades de negócios ou reduzindo os custos da operação).
- Perspectiva do Cliente: Estas são as definições relevantes para o mercado, encontrar quais são os segmentos que a empresa consegue ser competitiva. Buscando definir métricas de satisfação do cliente e resultados, como: satisfação, retenção, captura e rentabilidade.
- Perspectiva do Processo Interno: Esta perspectiva define os processos que a empresa deve empenhar-se para criar e desenvolver, a fim de que seja possível agregar valor aos clientes e acionistas.
- Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: procura melhorar e desenvolver na empresa através da capacidade de aprender. Isso pode

ser alcançado através da aquisição de novas tecnologias, pesquisa prática, treinamento, capacitação e sistemas.

Segundo Prieto et al. (2006, p.83), o processo de estabelecimento de um BSC ocorre de forma a criar, comunicar e conectar formando uma visão, planejando o negócio, tendo feedback e aprendendo com o desenvolvimento. O processo de criação de uma visão é semelhante ao planejamento estratégico durante a criação de valores, missão e declaração de valores.

### 3. E-COMMERCE

O *E-commerce* (ou comércio eletrônico em português) é a compra e venda de produtos ou serviços prestados pela Internet, que podem contar com múltiplos canais, como *marketplace*, rede social e uma das principais vendas, a loja virtual. Nesta comercialização, as transações e negociações são realizadas em dispositivos eletrônicos através da Internet (BERTHOLDO, 2017).

O grande número de internautas cresce exponencialmente a cada dia, tornando este meio um nicho com grande potencial (MIRANDA; ARRUDA, 2004). Segundo o autor, nesse cenário de compras virtuais, os consumidores estão interessados em gastar a menor quantidade de tempo possível num processo de compra, e querem obter as melhores informações sobre o produto em questão.

O *E-commerce* surge como "um conceito novo de mercado, que oferece oportunidades de negócios de forma virtual. Proporcionando maior praticidade, segurança e confiança nas compras, desde produtos/serviços reais (físicos), até produtos virtuais" (VISSOTO; BONIATI, 2013, p. 15).

Segundo pesquisa da Ebit (2021), o *e-commerce* cresce a cada ano, e a tendência é crescer ainda mais. Segundo a Associação Brasileira de Comércio

Eletrônico, o *e-commerce* continuará a crescer e aumentar sua participação de mercado relacionado ao varejo tradicional, enfatizando as expectativas de aumentar o consumo de bens digitais. As expectativas de crescimento são positivas, porque os consumidores brasileiros estão comprando com mais confiança na internet a cada dia. Segundo Teixeira (2015, p.20): "as categorias de bens mais comercializados são: moda e acessórios 19%; cosméticos e perfumaria 18%; eletrodomésticos 10%; livros e revistas 9%; informática 7%."

De acordo com Vissoto e Boniati (2013), o uso do *e-commerce* traz ótimos benefícios, para compradores, como também, para vendedores. Devido a ser um mercado em pleno crescimento, desenvolver um *ecommerce* lucrativo não é uma tarefa fácil hoje em dia. Logo, na medida que a Internet se tornou um dos principais meios de comunicação e publicidade, no início dos anos 2000 surgiram as redes sociais, que se baseiam em comunidades virtuais que compartilham determinado conteúdo (KAPLAN & HAENLEIN, 2009).

Em relação à promoção e propaganda das lojas on-line, o SEBRAE (2016, p.03) revelou que a publicidade é "uma condição necessária para o sucesso do



negócio". Isto é, o uso das redes sociais torna-se uma forma rápida e barata de divulgar uma loja na internet.

Anselmo (2014, p.22) revelou algumas formas de marketing digital como por exemplo o *E-mail marketing*, que é uma forma de incentivar compras imediatas e a recorrência. Além disso, as redes sociais são uma ótima ferramenta, mas é necessário que a marca "conquiste, envolva e entregue conteúdo interessante, que gere engajamento e conexão, não apenas promoções".

Dessa forma, notamos que uma marca precisa conquistar seu espaço na internet, através de ações que construam conexão com seu cliente. E por conta de toda essa complexidade, muitas vezes as empresas do mercado tradicional, sofrem muito quando começam a trabalhar no *E-commerce*, o que cria uma lacuna de oportunidade para as empresas que já nasceram dentro desse ambiente digital.

### 3.1 Empresas DNVB

As marcas *Born-on-the-Net* (nascidas em um ambiente on-line) ou DNVB (*Digital Native Vertical Brands*) segundo Dunn (2016), criador do termo, são as marcas: "nascidas e primeiramente experimentadas na Internet, que integram um modelo de negócio verticalmente orientado que combina a orla do revendedor com a da marca" (Dunn, 2016). Ele ainda completa, afirmando que elas são um meio primário de interação, transação e *storytelling* para consumidores que se encontram nas plataformas digitais"

De acordo com a Endeavor (2019) Dominique Oliver, fundador da Amaro, afirma que as DNVBs são um novo modelo de negócio que combate as ineficiências das indústrias tradicionais. A cultura do consumo está cada vez mais presente no modo de vida das pessoas (BERGER, 2010). Inevitavelmente relacionado à cultura de consumo, seu principal impulsionador, são as marcas (ROSA, 2014).

Ao contrário das empresas de comércio eletrônico que se limitam a serem canais de vendas, as marcas criadas on-line dão voz aos consumidores. As marcas criadas no ambiente on-line também oferecem a oportunidade de combinar o crescimento das marcas de *e-commerce* com os lucros da marca, controle de distribuição e seu próprio destino (DUNN, 2016).

Por serem empresas verticalmente integradas, ou seja, conectando e construindo relacionamentos diretamente com o consumidor final, a DNVB tem total

controle sobre sua cadeia de suprimentos, desde a produção/fabricação do produto até a chegada do produto na casa do cliente. Por conta disso, elas são consideradas negócios D2C (*direct to consumer*).

Segundo Soares (2022) as DNVBs, especialmente no Brasil, estão apenas começando, e seu enorme potencial de escala começa a ser percebido agora. Sua estratégia e forma de atuação cria fidelidade à marca, o que é quase impossível para outras marcas mais tradicionais (especialmente *e-commerce*) criarem e, além disso, à medida que as verticais tradicionais de varejo "perdem" espaço para uma abordagem centrada no digital, as DNVBs estão surgindo para ocupar seu lugar no mercado.

Ma et al. (2020) afirmam que as DNVBs têm uma estrutura organizacional mais enxuta e flexível, permitindo que elas respondam mais rapidamente às mudanças no comportamento dos consumidores e às tendências do mercado. Isso permite que elas inovem mais rapidamente do que as empresas tradicionais, o que pode ser uma vantagem competitiva significativa em um ambiente de negócios cada vez mais volátil. (MA et al., 2020).

De acordo com a Accenture (2018), 91% dos consumidores preferem comprar com marcas que reconhecem, lembram e fornecem ofertas relevantes para eles. As DNVBs usam tecnologias como análise de dados e inteligência artificial para entender melhor o comportamento do consumidor e oferecer experiências de compra personalizadas e relevantes. (ACCENTURE, 2018).

Essa personalização pode ser um diferencial significativo em relação às empresas tradicionais, que muitas vezes têm uma estrutura mais rígida e processos burocráticos que dificultam a personalização em massa. Além disso, como observado por Nunes et al. (2019), as DNVBs estão mais dispostas a experimentar novas tecnologias e inovações. Isso as torna mais atraentes para os consumidores que desejam ter uma experiência de compra única e personalizada.

#### 4. METODOLOGIA

Quanto à abordagem da pesquisa foi qualitativa, pois tratou-se do levantamento e classificação dos dados a respeito dos desafios da gestão de processos, com a aplicação de um plano de negócios que foi interpretado para o auxílio na tomada de decisão da empresa.

De acordo com Polit *et al.* (2004) *apud* Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa quantitativa foda no raciocínio dedutivos e regras lógicas da experiência humana, enquanto a pesquisa qualitativa enfatiza os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para aprender a totalidade no contexto daqueles que estão vivendo o fenômeno.

Quanto ao objetivo da pesquisa foi explicativa, pois foi feita a elaboração de um plano de negócios, registro, análise para levantamento dos pontos positivos e negativos. De acordo com Prodanov e Freitas, a pesquisa explicativa é "quando o pesquisador procura explicar os porquês das coisas e suas causas, por meio do registro, da análise, da classificação e das interpretações dos fenômenos observados" (2013, p 53).

Foi desenvolvido um método de estudo para a construção do Planejamento Estratégico dentro da organização, utilizando os conhecimentos relevantes levantados na literatura. Para a elaboração do Planejamento Estratégico, as etapas e fases estabelecidas por Pereira (2010) foram adotadas durante a pesquisa. É importante destacar que esse processo foi adaptado às necessidades específicas da organização em questão.

O planejamento estratégico é um processo fundamental para garantir o sucesso e a longevidade de uma organização. As etapas do planejamento estratégico envolvem o estabelecimento das lideranças, a definição dos valores, missão e visão da empresa, a avaliação estratégica, a formulação das etapas do PE, a identificação dos problemas estratégicos, a definição das medidas estratégicas, a estipulação de indicadores e a implementação, execução e monitoramento do planejamento estratégico.

Segundo Davis e Albright (2004), a avaliação estratégica é uma das etapas mais importantes do processo de planejamento estratégico, e deve incluir tanto uma análise externa quanto uma análise interna da organização. A análise externa envolve a avaliação dos fatores ambientais que afetam a empresa, enquanto a

análise interna se concentra nas forças e fraquezas da organização. Essas análises são essenciais para identificar os elementos críticos para o sucesso da empresa, bem como para desenvolver uma análise SWOT (FOFA) completa e precisa.

Após a fase de coleta dos dados, procedeu-se à etapa de análise. A análise dos dados foi realizada sob uma abordagem exclusiva, a partir da perspectiva interna da empresa.

## **5. DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Neste capítulo, é descrito como as estratégias foram colocadas em prática, sua execução, bem como o processo de acompanhamento e controle das ações, apresentando os resultados alcançados e suas estratégias de mensuração. A análise foi feita a partir de indicadores previamente estabelecidos, que serviram como base para a avaliação do sucesso ou fracasso das estratégias. É nesse capítulo que se pode verificar a eficácia das decisões tomadas, permitindo a identificação de pontos fortes e fracos do planejamento, bem como a revisão e reformulação de estratégias para futuros ciclos de planejamento.

### **5.1 Definição das lideranças**

Conforme mencionado anteriormente, a empresa analisada e seu corpo diretivo é composto por três níveis principais: o proprietário, o gerente, e os funcionários gerais. A empresa não adota uma estrutura organizacional formal, com o objetivo de manter uma livre circulação de informações entre os níveis de forma flexível e informal.

No primeiro nível de liderança, encontra-se o fundador e responsável pela gestão da empresa. Ele é responsável pelo gerenciamento da empresa e todas as estratégias precisam ser aprovadas por ele antes de serem executadas. Sua liderança visa aumentar a agilidade, reduzir a burocracia desnecessária, minimizar desperdícios, desenvolver as pessoas e melhorar continuamente o atendimento ao cliente e processos da empresa.

Há presença também da atuação de uma gerência, que auxilia na tomada de decisões, realização de tarefas e auditorias. Sua abordagem é mais focada em controle e burocracia, contribuindo para uma análise mais completa dos assuntos. Isso ajuda a encontrar um equilíbrio que beneficia a empresa.

No último nível da tomada de decisão tem o responsável pelo atendimento ao cliente, gestão de tráfego pago, e por fazer os envios das mercadorias. Por mais que ele esteja no último nível, sempre participa das reuniões estratégicas e colabora com as melhorias dentro da empresa, diferente dos freelancers que são contratados esporadicamente para desempenhar alguma tarefa específica.

No que diz respeito à transmissão de informações, há facilidade na transferência de informações entre todos os níveis, que contribui para reduzir perdas e agilizar as respostas.

## **5.2 Diagnóstico estratégico**

Durante esta fase, realizou-se uma análise estratégica da empresa, como parte integrante deste trabalho. As informações foram obtidas através de encontros com os proprietários da empresa, a fim de avaliar o interesse e o envolvimento destes na elaboração do Planejamento Estratégico. O objetivo da construção do diagnóstico estratégico foi responder duas questões principais: identificar se o momento atual é propício para a organização iniciar o processo de Planejamento Estratégico e qual seria o grau de participação dos proprietários nesse processo.

Foi realizada uma reunião com o proprietário da empresa, com o objetivo de avaliar se a organização estava passando por problemas significativos, como dificuldades financeiras, conflitos internos ou necessidade de dispensar funcionários. Verificou-se que a empresa não apresentava tais turbulências, e, portanto, estava em uma posição adequada para a implementação do Planejamento Estratégico.

Uma das questões relevantes a serem consideradas é se o dono do negócio está ciente da necessidade de se envolver ativamente no processo de elaboração do Planejamento Estratégico. Essa é uma pergunta fundamental que precisa ser abordada para garantir que o planejamento estratégico seja eficaz e bem-sucedido.

## **5.3 Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico.**

Nesta fase, foi realizado o desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico, que ocorreu por meio da criação da declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa e interna, matriz FOFA (SWOT), questões estratégicas, estratégias, ações estratégicas e indicadores.

O planejamento estratégico foi executado por meio de reuniões realizadas fora do horário comercial, após as 18h, a fim de evitar interrupções nas atividades regulares da empresa. As próprias instalações da empresa foram utilizadas como ambiente para essas reuniões. Os encontros aconteciam uma vez por semana, seguindo as etapas do planejamento estratégico com base nos métodos e teorias

apresentados na fundamentação teórica. Além disso, foram programadas atividades para envolver e conscientizar todas as pessoas da equipe durante o processo de elaboração do planejamento estratégico. Essas ações permitiram a definição de premissas importantes e o reconhecimento das particularidades da organização, resultando em um cronograma de atividades a serem realizadas conforme quadro abaixo.

**Quadro 1 - Cronograma de atividades**

<b>Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico.</b>	<b>1° Semana</b>	<b>2° Semana</b>	<b>3° Semana</b>	<b>4° Semana</b>
Declaração de valores	Reunião			
Missão	Reunião			
Visão	Reunião			
Fatores críticos de sucesso	Reunião			
Análise externa		Reunião		
Análise interna		Reunião		
Matriz FOFA		Reunião		
Questões estratégicas			Reunião	
Estratégias			Reunião	
Ações estratégicas			Reunião	
Indicadores				Reunião
Implantação e controle do processo				Reunião

**Fonte: Autoria própria (2023)**

### 5.3.1 Declaração de Valores

Segundo Oliveira (2009, p. 76), a declaração de valores para uma empresa refere-se aos princípios e questões éticas que devem ser respeitados e incorporados ao longo do tempo, exercendo uma influência significativa em seu modelo de gestão. Os valores de uma empresa representam suas crenças fundamentais e conceitos essenciais. Durante o processo de Planejamento Estratégico, a empresa já possuía

uma clara definição de seus valores. Abaixo estão os valores organizacionais que foram apresentados:

**Quadro 2 - Declaração de valores da empresa**

Integridade	Comprometemo-nos a agir de maneira ética, honesta e transparente em todas as nossas atividades, mantendo os mais altos padrões de conduta.
Excelência	Buscamos continuamente a excelência em tudo o que fazemos, aspirando a ser líderes em nosso setor, oferecendo produtos/serviços de alta qualidade e superando as expectativas de nossos clientes.
Inovação	Valorizamos a criatividade e a inovação, buscando constantemente novas soluções, tecnologias e abordagens para melhorar nossos processos e impulsionar o crescimento sustentável da empresa.
Colaboração	Acreditamos no poder do trabalho em equipe e na cooperação, promovendo um ambiente colaborativo, inclusivo e respeitoso, onde todos possam contribuir para o sucesso coletivo.
Responsabilidade social e ambiental	Comprometemo-nos a agir de forma responsável em relação à sociedade e ao meio ambiente, promovendo práticas sustentáveis, contribuindo para o desenvolvimento das comunidades e minimizando nosso impacto negativo.

**Fonte: Autoria própria (2023)**

Esses valores fundamentais orientam as ações diárias, moldam a cultura organizacional e os guiam na tomada de decisões estratégicas para o crescimento e sucesso da empresa.

### 5.3.2 Missão

A missão da empresa é fornecer produtos de alta qualidade que promovam o bem-estar e a saúde, de forma sustentável e em harmonia com a natureza. Buscamos ser referência no mercado, oferecendo aos nossos clientes uma ampla



variedade de óleos essenciais e produtos naturais, cuidadosamente selecionados e produzidos com integridade e respeito ao meio ambiente.

### 5.3.3 Visão

Conforme estabelecido na revisão teórica, a visão tem o objetivo de direcionar o futuro da organização, servindo como um guia a ser seguido. Levando em conta as características específicas das organizações, é inviável criar uma visão de forma universal; ao contrário, requer o esforço conjunto de todos os membros da empresa. Portanto, em colaboração com seus integrantes, a visão da empresa foi desenvolvida como:

A visão da empresa é ser líder no mercado de óleos essenciais e produtos naturais, reconhecidos por sua excelência e se tornar a maior empresa do sul do Brasil nesse segmento em 5 anos.

Através da definição da visão da empresa, foram gerados objetivos estratégicos claros. Esses objetivos incluem aumentar a participação de mercado, buscando gradualmente conquistar uma fatia maior do mercado e consolidar a posição de liderança. Além disso, a empresa visa melhorar a operação, focando em aprimorar a eficiência dos processos internos, otimizando recursos e garantindo uma entrega de valor consistente aos clientes. Com esses objetivos estratégicos em mente, a empresa está empenhada em impulsionar seu crescimento e alcançar um desempenho excepcional no mercado.

### 5.3.4 Fatores críticos de sucesso

De acordo com Pereira (2010, p. 94), os fatores críticos são as condições essenciais que devem ser cumpridas para garantir o sucesso da empresa em seu setor de atuação. Esses fatores são fundamentais para o alcance dos objetivos e o bom desempenho da organização.

Os fatores críticos de sucesso são elementos-chave que devem ser considerados para garantir o crescimento e o sucesso contínuo da empresa. Abaixo estão alguns fatores críticos de sucesso para empresa:

**Quadro 3 - Fatores críticos de sucesso**

Qualidade e Autenticidade dos Produtos:	Garantir a oferta de produtos de alta qualidade, autênticos e puros é fundamental para estabelecer a confiança dos clientes. Investir em métodos de extração adequados, rigorosos processos de controle de qualidade e testes laboratoriais confiáveis para verificar a autenticidade dos ingredientes é essencial.
Pesquisa e Desenvolvimento	Acompanhar as últimas tendências, avanços científicos e descobertas relacionadas aos óleos essenciais e produtos naturais é fundamental. Investir em pesquisa e desenvolvimento contínuos nos permite inovar, criar novos produtos, melhorar os existentes e fornecer soluções eficazes para as necessidades e preferências dos clientes.
Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos	Estabelecer relacionamentos sustentáveis com os fornecedores é crucial para garantir a obtenção de matérias-primas de alta qualidade, provenientes de fontes responsáveis e de comércio justo. A gestão cuidadosa da cadeia de suprimentos, incluindo práticas éticas e sustentáveis, é essencial para garantir a disponibilidade contínua de ingredientes de qualidade e a preservação do meio ambiente.
Marketing e Comunicação Efetivos	Desenvolver uma estratégia de marketing sólida e eficaz, destacando os benefícios dos nossos produtos, é essencial para atrair e conquistar os clientes. Uma comunicação clara, autêntica e transparente, destacando os diferenciais da nossa empresa, fortalece a confiança do cliente e estabelece uma conexão emocional com a nossa marca.
Educação e Suporte ao Cliente	Oferecer informações relevantes, educar os clientes sobre o uso seguro e eficaz dos produtos, além de fornecer suporte personalizado e atendimento ao cliente de qualidade, é fundamental para construir relacionamentos duradouros e fidelizar os clientes. O fornecimento de recursos, guias de uso e workshops relacionados aos benefícios dos óleos essenciais e produtos naturais ajuda a fortalecer a confiança dos clientes na nossa marca.
Sustentabilidade e Responsabilidade Social	Demonstrar um compromisso sólido com a sustentabilidade ambiental e social é cada vez mais importante para os consumidores. Investir em práticas empresariais responsáveis, como a

	redução do desperdício, o uso de embalagens sustentáveis, o apoio a projetos sociais e a transparência nas práticas de negócios, contribui para a imagem positiva da empresa e atrai clientes conscientes.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fonte: A autoria própria (2023)**

Ao focar nesses fatores críticos de sucesso, a empresa estará posicionada para prosperar no mercado de óleos essenciais e produtos naturais, atendendo às necessidades dos clientes, estabelecendo-se como um líder confiável e contribuindo para um estilo de vida mais saudável e sustentável.

#### **5.4 Análise do ambiente interno e externo (SWOT/FOFA)**

A análise do ambiente externo e interno é uma ferramenta fundamental para as empresas entenderem o contexto em que estão inseridas e identificarem oportunidades e ameaças que podem afetar seu desempenho. Nesse sentido, essa análise abrangente e sistemática permitiu que a empresa avaliasse fatores externos, como o mercado, a concorrência, as tendências do setor e as regulamentações, bem como os recursos internos, capacidades e vantagens competitivas. Por meio dessa análise, foi possível obter insights valiosos para o desenvolvimento de estratégias eficazes e sustentáveis que as posicionem de forma competitiva no mercado.

##### **5.4.1 Análise externa**

A análise externa tem como objetivo examinar as possíveis situações e eventos que podem surgir devido a forças externas que estão além do controle da empresa. Essa análise é dividida em oportunidades, que têm um impacto positivo na empresa, e ameaças, que têm um impacto negativo na empresa. Para realizar a análise externa, o pesquisador se baseou nas cinco forças competitivas de Porter (2004) e nas variações ambientais do meio externo de Pereira (2010, p. 103). Essas ferramentas foram utilizadas como um guia para auxiliar o pensamento e o desenvolvimento do trabalho.

Ao examinar os novos participantes no mercado em que a empresa opera, pode-se observar a existência de barreiras de entrada médias. Esse fenômeno é mais evidente em um mundo globalizado, onde qualquer loja virtual pode vender produtos facilmente. As principais barreiras à entrada de novos participantes podem ser identificadas como: disponibilidade de capital financeiro, necessidade de espaço físico, criação de uma loja virtual e gerenciamento de estoques e licença da ANVISA.

Na análise da força externa dos fornecedores nessa empresa, é importante considerar que os produtos chegam prontos da fábrica e não há outras opções de fabricantes mapeados. Nesse cenário, a dependência da empresa em relação aos fornecedores é alta, uma vez que não há alternativas disponíveis para aquisição dos produtos necessários.

Isso significa que a empresa tem pouca margem de negociação em termos de preços, qualidade e prazos de entrega, já que está limitada a um único fornecedor. A falta de concorrência entre fornecedores pode levar a uma posição de poder por parte do fornecedor, o que pode resultar em preços menos favoráveis ou em menor flexibilidade em relação às demandas e necessidades da empresa.

Ao analisar os bens substitutos nesse mercado, é necessário considerar produtos ou serviços que possam atender às mesmas necessidades dos consumidores, oferecendo alternativas para os produtos da empresa em questão.

No mercado de óleos essenciais e produtos naturais, existem diversos bens substitutos que podem afetar a demanda e a competitividade das empresas. Alguns exemplos desses substitutos incluem produtos químicos sintéticos, outros produtos naturais e terapias alternativas.

Produtos químicos sintéticos são utilizados como substitutos dos óleos essenciais, oferecendo características semelhantes em termos de fragrância ou propriedades terapêuticas. Embora não sejam naturais, eles podem ser uma opção para consumidores que não valorizam necessariamente a origem natural dos produtos. Essa alternativa pode oferecer benefícios similares sem a necessidade de usar ingredientes naturais.

Além disso, outros produtos naturais, como extratos de plantas, ervas medicinais ou remédios tradicionais, também podem ser vistos como substitutos dos óleos essenciais. Esses produtos podem atender às necessidades dos consumidores em relação aos benefícios para a saúde e bem-estar. A escolha entre

óleos essenciais e outros produtos naturais depende das preferências individuais dos consumidores.

Outra categoria de bens substitutos são as terapias alternativas, como acupuntura, aromaterapia, fitoterapia e homeopatia. Essas terapias oferecem abordagens mais abrangentes para o cuidado da saúde e bem-estar, e algumas pessoas podem preferir essas opções em vez de confiar exclusivamente nos óleos essenciais. Essas terapias podem envolver o uso de óleos essenciais, mas são combinadas com outros métodos para obter resultados terapêuticos mais amplos.

Na análise da força dos clientes nesse contexto, considerando que a loja funciona por meio de um site, é importante destacar que os clientes exercem uma influência significativa sobre o sucesso da empresa.

Os clientes possuem um poder maior de escolha e têm a capacidade de comparar facilmente preços, produtos e experiências de compra por meio de diferentes lojas virtuais. Essa transparência e facilidade de acesso às informações faz com que os clientes tenham maior poder de barganha em relação à empresa.

Além disso, a facilidade de troca de fornecedores e a ampla disponibilidade de opções no mercado online podem tornar os clientes mais exigentes e menos propensos a permanecerem leais a uma única marca. Comentários e avaliações online também têm um impacto significativo na reputação da empresa e na decisão de compra dos clientes.

O mercado de óleos essenciais e produtos naturais oferece diversas oportunidades para empresas que desejam entrar ou expandir sua atuação. Uma das principais oportunidades é a crescente demanda por produtos naturais. Os consumidores estão cada vez mais conscientes da importância de utilizar produtos que sejam benéficos para a saúde e o bem-estar, o que impulsiona a procura por óleos essenciais e produtos naturais.

Além disso, a tendência de um estilo de vida saudável e sustentável também abre oportunidades no mercado. Muitas pessoas estão buscando opções mais naturais e sustentáveis em sua rotina, o que inclui o uso de óleos essenciais e produtos naturais. Empresas que oferecem produtos alinhados com essas preferências têm uma vantagem competitiva.

A inovação e o desenvolvimento de novos produtos também são oportunidades importantes. O mercado está em constante evolução, e empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento podem criar produtos exclusivos, com

formulações inovadoras ou com aplicações diferenciadas. Isso atende às demandas e necessidades dos consumidores, o que pode gerar uma vantagem competitiva significativa.

Outra oportunidade é a expansão do mercado online. O comércio eletrônico tem se tornado cada vez mais relevante, permitindo que empresas alcancem um público mais amplo, independentemente de sua localização geográfica. A criação de uma loja virtual bem projetada e estratégias eficazes de marketing digital podem impulsionar as vendas e aumentar a visibilidade da marca.

Estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores confiáveis e varejistas especializados é outra oportunidade a ser explorada. Essas parcerias podem oferecer acesso a novos mercados e aumentar a visibilidade da marca, possibilitando um crescimento significativo.

Por fim, a educação e conscientização dos consumidores são fundamentais para o crescimento do mercado. Empresas que investem em programas educacionais, fornecendo informações relevantes e confiáveis, podem se posicionar como referências neste mercado. Isso atrai consumidores interessados em aprender e experimentar produtos naturais, gerando confiança e fidelidade à marca.

Em resumo, o mercado de óleos essenciais e produtos naturais oferece diversas oportunidades para empresas que desejam ingressar ou expandir sua atuação. A demanda crescente por produtos naturais, a tendência de estilo de vida saudável e sustentável, a inovação de produtos, a expansão do mercado online, as parcerias estratégicas e a educação dos consumidores são algumas das principais oportunidades a serem exploradas nesse setor.

Ao identificar e aproveitar essas oportunidades, as empresas podem posicionar-se estrategicamente no mercado de óleos essenciais e produtos naturais, atendendo às demandas crescentes dos consumidores e impulsionando o crescimento de seus negócios.

No setor de óleos essenciais e produtos naturais, há várias ameaças que as empresas devem levar em consideração ao desenvolver suas estratégias. A concorrência acirrada é uma dessas ameaças, com o surgimento de novas empresas e marcas que intensificam a competição no mercado. Isso pode levar a uma pressão nos preços e redução das margens de lucro, exigindo um esforço maior para se destacar e conquistar clientes.

Outra ameaça significativa é a falsificação e adulteração de produtos. No setor de óleos essenciais e produtos naturais, a autenticidade dos produtos é crucial. A falsificação e adulteração comprometem a qualidade, eficácia e segurança dos produtos, além de afetar negativamente a reputação da empresa. Portanto, é fundamental implementar rigorosos controles de qualidade e rastreabilidade para garantir a autenticidade dos produtos oferecidos.

Além disso, o mercado de óleos essenciais e produtos naturais está sujeito a regulamentações e normas governamentais, que podem variar de país para país. A conformidade com essas regulamentações é essencial para operar legalmente, mas também pode representar desafios, como a obtenção de certificações específicas e o atendimento a requisitos rigorosos de rotulagem e embalagem.

As mudanças nas preferências e demandas dos consumidores são outra ameaça a ser considerada. As preferências dos consumidores estão sempre evoluindo, e o mercado pode enfrentar mudanças nas preferências por outros tipos de produtos naturais, novas tendências de bem-estar ou atração por diferentes opções de cuidados pessoais. Portanto, as empresas devem estar atentas a essas mudanças e ser capazes de se adaptar para atender às necessidades em constante evolução dos consumidores.

Questões relacionadas à sustentabilidade ambiental e ética também representam uma ameaça para o setor. Os consumidores estão cada vez mais preocupados com a origem dos produtos, práticas de produção sustentáveis e comércio justo. As empresas que não adotam práticas sustentáveis ou não garantem uma cadeia de suprimentos ética correm o risco de perder a confiança e a preferência dos consumidores.

Por fim, a instabilidade econômica e as flutuações de preço das matérias-primas podem impactar o mercado de óleos essenciais e produtos naturais. A instabilidade econômica afeta o poder de compra dos consumidores, enquanto as flutuações de preço das matérias-primas podem influenciar os custos de produção e, conseqüentemente, os preços dos produtos. As empresas precisam estar preparadas para lidar com essas variáveis e desenvolver estratégias para mitigar seus impactos.

Para enfrentar essas ameaças, a empresa deve estar preparada para se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, investir em pesquisa e desenvolvimento, manter altos padrões de qualidade e segurança, fortalecer a

lealdade dos clientes por meio de relacionamentos sólidos e estratégias de marketing eficazes, além de buscar diferenciação por meio de inovação e oferta de valor agregado ao produto.

#### 5.4.2 Análise interna

A análise interna tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos da organização. Para realizar essa análise, foi utilizada uma abordagem que envolveu reuniões e a apresentação dos fatores de análise propostos por Pereira (2010). Essa metodologia permitiu uma avaliação abrangente dos aspectos internos da empresa, destacando tanto suas vantagens competitivas quanto suas limitações internas.

A empresa em questão apresenta diversos pontos fortes que contribuem para seu sucesso e vantagem competitiva no mercado de óleos essenciais e produtos naturais. Alguns dos pontos fortes identificados são:

Qualidade dos produtos: A empresa se destaca pela oferta de produtos de alta qualidade, produzidos com ingredientes naturais selecionados e processos de fabricação cuidadosamente controlados. Isso contribui para a satisfação dos clientes e a construção de uma reputação sólida no mercado.

A empresa do setor de óleos essenciais e produtos naturais apresenta diversas vantagens em seu ambiente interno. Uma delas é a diversidade de produtos oferecidos, abrangendo uma ampla gama de óleos essenciais e produtos naturais. Essa diversidade permite atender às necessidades e preferências de diferentes clientes, alcançando assim um público mais amplo e explorando diferentes segmentos de mercado.

Além disso, a empresa estabeleceu parcerias estratégicas com fornecedores confiáveis e outros players do setor. Essas parcerias são fundamentais para garantir o acesso a matérias-primas de qualidade, conhecimento especializado e, possivelmente, canais de distribuição adicionais. Essa colaboração fortalece a posição da empresa no mercado e contribui para sua competitividade.

A presença online da empresa é outra vantagem significativa. Ao operar por meio de um site e aproveitar os benefícios do comércio eletrônico, a empresa obtém maior visibilidade, alcança um público mais amplo geograficamente e oferece a



conveniência de compras 24 horas por dia. Essa presença online facilita o acesso dos clientes aos produtos e fortalece o relacionamento com eles.

A empresa também se destaca pelo seu compromisso com o atendimento ao cliente. Valorizando a experiência de compra do cliente, a empresa busca oferecer um atendimento personalizado e satisfatório. O suporte ao cliente é ágil, eficiente e capaz de responder prontamente a dúvidas, solicitações e problemas. Esse foco no atendimento ao cliente gera confiança e fidelidade, fortalecendo a relação com os consumidores.

Além disso, a empresa demonstra preocupação com a responsabilidade socioambiental. Ela adota práticas sustentáveis em sua produção, como o uso de embalagens eco-friendly, e pode até mesmo apoiar iniciativas sociais ou ambientais. Essa postura responsável atrai consumidores que valorizam empresas comprometidas com questões socioambientais, contribuindo para a reputação e diferenciação da empresa no mercado.

Em conjunto, essas características do ambiente interno da empresa do setor de óleos essenciais e produtos naturais fornecem uma base sólida para o sucesso e a competitividade no mercado, permitindo que ela atenda às demandas dos clientes de forma abrangente e diferenciada.

Esses pontos fortes fornecem à empresa uma base sólida para enfrentar a concorrência, conquistar clientes leais e manter sua posição nesse mercado. É importante que a empresa continue a investir nesses pontos fortes, aprimorando-os e diferenciando-se para se destacar em um mercado em constante evolução.

Embora a empresa apresente diversos pontos fortes, também existem alguns pontos fracos que precisam ser considerados e abordados para garantir o crescimento e a sustentabilidade do negócio.

Adicionalmente, é importante destacar que a dependência de um único fornecedor pode representar um ponto fraco para a empresa. Caso ocorram problemas de fornecimento, aumentos de preços ou indisponibilidade de determinados produtos por parte deste fornecedor, a empresa pode enfrentar dificuldades em atender à demanda dos clientes. É recomendável que a empresa diversifique suas fontes de fornecimento e estabeleça parcerias com múltiplos fornecedores confiáveis, a fim de reduzir essa dependência e mitigar possíveis riscos.

Outro ponto fraco identificado é a limitação de conhecimento técnico especializado. A empresa pode enfrentar desafios em termos de expertise em áreas como produção, formulação, controle de qualidade ou pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Investir em capacitação, treinamento e contratação de profissionais especializados nessas áreas pode fortalecer a competitividade da empresa, possibilitando a melhoria contínua dos processos e a inovação de produtos.

Além disso, a empresa pode estar limitando seu alcance e sua capacidade de atingir diferentes segmentos de mercado ao operar exclusivamente por meio de seu próprio site. Explorar outras opções de canais de venda, como parcerias com varejistas físicos, marketplaces online ou distribuidores especializados, pode proporcionar uma maior exposição dos produtos e permitir o acesso a um público mais diversificado. Essa diversificação de canais de venda amplia as oportunidades de crescimento e maximiza o potencial de alcance da empresa.

Ao reconhecer esses pontos fracos, a empresa pode desenvolver estratégias para superá-los e fortalecer seu desempenho. A implementação de medidas corretivas, o investimento em capacitação, o fortalecimento das finanças e a diversificação dos canais de venda podem ajudar a empresa a enfrentar esses desafios e aprimorar sua posição competitiva no mercado.

#### 5.4.3 Matriz FOFA (SWOT)

Após a conclusão das análises internas e externas da empresa no mercado de óleos essenciais e produtos naturais, foi elaborada a matriz FOFA (SWOT), uma ferramenta estratégica que permite uma melhor exposição e compreensão das informações coletadas. A matriz FOFA, que combina os aspectos positivos (forças e oportunidades) e negativos (fraquezas e ameaças) identificados durante as análises, oferece uma visão abrangente da posição atual da empresa. Essa ferramenta estratégica auxiliará a empresa na identificação de vantagens competitivas, na mitigação de pontos fracos e na formulação de estratégias que capitalizam as oportunidades identificadas, ao mesmo tempo em que enfrentam as ameaças presentes no ambiente externo.

Figura 2 - Matriz FOFA (SWOT)

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Qualidade dos produtos</li><li>● Diversidade de produtos</li><li>● Parcerias estratégicas</li><li>● Presença online</li><li>● Atendimento ao cliente</li><li>● Responsabilidade socioambiental</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Dependência de fornecedor</li><li>● Fluxo de caixa</li><li>● Conhecimento técnico limitado</li><li>● Limitação de canais de venda</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Crescente demanda por produtos naturais e orgânicos</li><li>● Aumento da conscientização sobre bem-estar e saúde</li><li>● Tendência de crescimento do mercado de produtos naturais</li><li>● Expansão de parcerias com varejistas físicos ou marketplaces</li><li>● Possibilidade de desenvolvimento de novos produtos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Concorrência acirrada no mercado de produtos naturais</li><li>● Falsificação e adulteração de produtos</li><li>● Regulamentações e normas governamentais</li><li>● Mudanças nas preferências dos consumidores</li><li>● Instabilidade econômica e flutuações de preço das matérias-primas</li></ul>

Fonte: Autoria própria (2023)

Após a realização da análise SWOT, a empresa utilizou os insights obtidos para identificar estratégias e ações estratégicas que seriam necessárias para impulsionar o crescimento e a sustentabilidade do negócio.

Com base nos pontos fortes identificados, a empresa decidiu fortalecer ainda mais a qualidade dos produtos, investindo em controle de qualidade rigoroso e buscando aprimorar constantemente seus processos de produção. Além disso, a empresa pretende explorar ainda mais a diversidade de produtos, identificando oportunidades para expandir sua linha de produtos e atingir novos segmentos de mercado.

As parcerias estratégicas foram reconhecidas como um fator chave para o sucesso da empresa, e, portanto, a empresa buscará fortalecer e expandir essas parcerias. Isso incluirá a busca por novos fornecedores confiáveis, o estabelecimento de parcerias com varejistas físicos ou marketplaces e a busca por colaborações com especialistas da indústria para aprimorar ainda mais seus produtos e serviços.

A presença online da empresa foi considerada como uma vantagem competitiva significativa. Como resultado, a empresa planeja investir em estratégias de marketing digital para aumentar sua visibilidade online, otimizar a experiência do cliente em seu site e explorar o potencial do comércio eletrônico para expandir sua base de clientes.

No que diz respeito ao atendimento ao cliente, a empresa reconhece a importância de manter altos padrões de serviço. Para isso, serão implementadas ações como treinamento constante da equipe de atendimento ao cliente, adoção de sistemas eficientes de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) e aprimoramento dos canais de comunicação com os clientes para garantir uma experiência de compra personalizada e satisfatória.

Quanto à responsabilidade socioambiental, a empresa pretende intensificar seus esforços. Além de continuar adotando práticas sustentáveis em sua produção e embalagens eco-friendly, a empresa planeja envolver-se ainda mais em iniciativas sociais e ambientais. Isso inclui o apoio a organizações sem fins lucrativos, ações de conscientização ambiental e a comunicação transparente sobre suas práticas sustentáveis para aumentar a confiança dos consumidores em sua marca.

Ao considerar os pontos fracos identificados, a empresa está ciente da dependência de um único fornecedor e buscará diversificar sua base de fornecedores, estabelecendo acordos de backup para garantir o suprimento contínuo de matérias-primas. Também serão implementadas estratégias de gestão financeira para melhorar o fluxo de caixa e reduzir a dependência de capital de giro.

A limitação de canais de venda será abordada por meio da exploração de parcerias com varejistas físicos, marketplaces online ou distribuidores especializados. Isso permitirá que a empresa alcance um público mais amplo e diversificado, expandindo sua presença no mercado.

Por fim, as oportunidades identificadas pela análise SWOT, serão agora consideradas na definição das estratégias e ações estratégicas da empresa.

## **5.5 Estratégias e ações estratégicas**

Durante a formulação dos objetivos estratégicos e estratégias, foi adotada a abordagem de desenvolver estratégias para cada objetivo estratégico identificado, seguido por ações estratégicas correspondentes. No entanto, por razões de

confidencialidade e proteção das competências competitivas da empresa, as ações estratégicas não serão explicitamente apresentadas neste trabalho. O foco será na descrição das estratégias gerais adotadas, sem entrar em detalhes específicos que possam expor segredos e vantagens estratégicas da organização.

Estratégia 1: Diversificação de produtos: Quais novos produtos ou linhas de produtos serão desenvolvidas para atender às necessidades e preferências dos clientes?

Estratégia 2: Expansão do canal de distribuição: Como podemos diversificar nossos canais de venda e alcançar um público mais amplo?

Estratégia 3: Aumento da fidelidade do cliente: Quais estratégias podemos adotar para aumentar a fidelidade dos clientes e incentivar compras recorrentes?

Estratégia 4: Marketing e comunicação: Como podemos aprimorar nossa estratégia de marketing e comunicação para aumentar a conscientização da marca e atrair novos clientes?

Estratégia 5: Desenvolvimento de parcerias estratégicas: Quais parcerias estratégicas podemos estabelecer para impulsionar o crescimento sustentável e organizado da empresa?

Estratégia 6: Fortalecimento da presença online: Como podemos aprimorar nossa estratégia de marketing digital, melhorar o desempenho do nosso site e aumentar a visibilidade online?

Estratégia 7: Inovação e pesquisa e desenvolvimento: Como podemos impulsionar a inovação em nossos produtos, processos internos e organização para manter sempre à frente da concorrência?

Com base nos objetivos estratégicos estabelecidos a partir da visão da empresa, foram identificadas as seguintes estratégias necessárias para alcançar cada um desses objetivos. Tanto de aumento na participação de mercado (objetivo estratégico 1), como de melhoria na organização empresarial (objetivo estratégico 2).

**Quadro 4 - Objetivos estratégicos**

Estratégia	Objetivo estratégico 1	Objetivo estratégico 2
Diversificação de produtos	X	
Expansão do canal de distribuição	X	

Aumento da fidelidade do cliente	X	
Marketing e comunicação	X	
Desenvolvimento de parcerias estratégicas		X
Fortalecimento da presença online	X	
Inovação e pesquisa e desenvolvimento		X

Fonte: Autoria própria (2023)

A partir dos objetivos estratégicos definidos a partir da visão e das estratégias identificadas durante a análise SWOT, a empresa está pronta para identificar as ações estratégicas específicas que serão tomadas. Cada estratégia será acompanhada por um conjunto de ações que orientarão as atividades da empresa no curto e médio prazo.

Este quadro abaixo ilustra, de forma simplificada, os principais objetivos estratégicos identificados a partir da análise SWOT, bem como as estratégias e ações estratégicas correspondentes que serão implementadas pela empresa:

Quadro 5 - Ações Estratégicas

Objetivo estratégico 1					Objetivo estratégico 2	
Estratégia 1	Estratégia 2	Estratégia 3	Estratégia 4	Estratégia 6	Estratégia 5	Estratégia 7
1.1 Pesquisa de mercado	2.1 Identificação de canais potenciais	3.1 Análise do público-alvo	4.1 Pesquisa de mercado	6.1 Avaliar presença online atual	5.1 Análise de mercado	7.1 Identificar oportunidades
1.2 Avaliação de recursos	2.2 Avaliar requisitos e viabilidade	3.2 Programa de fidelidade	4.2 Definição de objetivos	6.2 Definição de metas e objetivos	5.2 Definição de critérios de seleção	7.2 Estabelecimento de metas
1.3 Plano de desenvolvimento	2.3 Negociação e parcerias	3.3 Personalização da experiência do cliente	4.3 Desenvolvimento de uma mensagem única	6.3 Desenvolvimento de plano de marketing digital	5.3 Identificação de parcerias potenciais	7.3 Alocação de recursos
1.4 Teste e	2.4 Adaptação	3.4 Comunicação	4.4 Definição	6.4 Otimização	5.4 Avaliação e	7.4 Pesquisa e

prototipagem	e integração	ção regular	canais de comunicação	do website	negociação	geração de ideias
1.5 Estratégia de marketing	2.5 Treinamento e suporte	3.5 Monitoramento e feedback	4.5 Criação de conteúdo relevante	6.5 Gestão de redes sociais	5.5 Desenvolvimento do plano de parceria	7.5 Seleção de ideias promissoras
1.6 Monitoramento e ajustes	2.6 Lançamento e promoção	3.6 Experiência excepcional	4.6 Implementação de estratégias de SEO e SEM	6.6 Implementação de estratégias de marketing	5.6 Implementação e monitoramento	7.6 Desenvolvimento de protótipos e testes
	2.7 Monitoramento e ajustes	3.7 Acompanhamento pós-venda	4.7 Monitoramento e análise de resultados	6.7 Campanhas de publicidade online	5.7 Manutenção do relacionamento	7.7 Aperfeiçoamento e refinamento
		3.8 Parcerias estratégicas	4.8 Ajustes e otimização contínua	6.8 Monitoramento e análise de resultados	5.8 Avaliação contínua:	7.8 Lançamento e monitoramento
				6.9 Ajustes e otimização contínua		7.9 Cultura de Inovação

Fonte: Autoria própria (2023)

Com as ações estratégicas definidas, é importante resumir os objetivos estratégicos, estratégias e ações estratégicas por meio da atribuição de responsáveis pelo seu desenvolvimento em cada etapa, além do estabelecimento de datas de início e término a serem cumpridos. Esse processo de atribuição de responsabilidades e definição de prazos é conhecido como aplicação do 5W2H. Essa metodologia permite uma melhor visualização e organização das atividades necessárias para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos, garantindo que todas as ações sejam implementadas de forma eficiente e dentro do prazo estabelecido.

**Quadro 6 - Responsáveis, data de início e término por ações estratégicas**

Objetivo estratégico	Estratégia	Ação estratégica	Responsável	Início	Término
OE1	E 1	E 1.1	L	12/07/2023	19/07/2023
	E 1	E 1.2	L	20/07/2023	27/07/2023

	E 1	E 1.3	G	28/07/2023	02/08/2023
	E 1	E 1.4	G	03/08/2023	10/08/2023
	E 1	E 1.5	G	11/08/2023	17/08/2023
	E 1	E 1.6	G	18/08/2023	24/08/2023
<b>OE1</b>	E 2	E 2.1	T	12/07/2023	19/07/2023
	E 2	E 2.2	T	20/07/2023	27/07/2023
	E 2	E 2.3	T	28/07/2023	02/08/2023
	E 2	E 2.4	G	24/08/2023	01/09/2023
	E 2	E 2.5	G	08/09/2023	15/09/2023
	E 2	E 2.6	G	22/09/2023	26/09/2023
	E 2	E 2.7	G	01/10/2023	08/10/2023
<b>OE1</b>	E 3	E 3.1	L	28/07/2023	02/08/2023
	E 3	E 3.2	L	03/08/2023	10/08/2023
	E 3	E 3.3	L	11/08/2023	17/08/2023
	E 3	E 3.4	L	03/08/2023	10/08/2023
	E 3	E 3.5	L	11/08/2023	17/08/2023
	E 3	E 3.6	A contratar	18/08/2023	24/08/2023
	E 3	E 3.7	A contratar	01/09/2023	08/09/2023
	E 3	E 3.8	A contratar	15/09/2023	22/09/2023
<b>OE1</b>	E 4	E 4.1	T	02/08/2023	10/08/2023
	E 4	E 4.2	T	11/08/2023	17/08/2023
	E 4	E 4.3	T	03/08/2023	10/08/2023
	E 4	E 4.4	T	11/08/2023	17/08/2023
	E 4	E 4.5	L	18/08/2023	24/08/2023
	E 4	E 4.6	L	01/09/2023	08/09/2023
	E 4	E 4.7	L	15/09/2023	22/09/2023
	E 4	E 4.8	L	29/09/2023	05/10/2023
<b>OE1</b>	E 6	E 6.1	G	09/10/2023	16/10/2023
	E 6	E 6.2	G	24/10/2023	30/10/2023
	E 6	E 6.3	G	01/11/2023	08/11/2023



	E 6	E 6.4	G	09/11/2023	18/11/2023
	E 6	E 6.5	G	19/11/2023	25/11/2023
	E 6	E 6.6	G	26/11/2023	01/12/2023
	E 6	E 6.7	A contratar	02/12/2023	09/12/2023
	E 6	E 6.8	A contratar	10/12/2023	17/12/2023
	E 6	E 6.9	A contratar	18/12/2023	15/01/2024
<b>OE2</b>	E 5	E 5.1	T	18/08/2023	25/08/2023
	E 5	E 5.2	T	26/08/2023	02/09/2023
	E 5	E 5.3	T	03/09/2023	10/09/2023
	E 5	E 5.4	T	11/09/2023	19/09/2023
	E 5	E 5.5	T	20/09/2023	27/09/2023
	E 5	E 5.6	A contratar	28/09/2023	05/10/2023
	E 5	E 5.7	A contratar	06/10/2023	14/10/2023
	E 5	E 5.8	A contratar	20/10/2023	27/10/2023
<b>OE2</b>	E 7	E 7.1	T	28/09/2023	05/10/2023
	E 7	E 7.2	T	06/10/2023	13/10/2023
	E 7	E 7.3	L	14/10/2023	21/10/2023
	E 7	E 7.4	L	22/10/2023	29/10/2023
	E 7	E 7.5	L	30/10/2023	06/11/2023
	E 7	E 7.6	L	07/11/2023	14/11/2023
	E 7	E 7.7	T	15/11/2023	21/11/2023
	E 7	E 7.8	T	22/11/2023	29/11/2023
	E 7	E 7.9	T	01/12/2023	15/12/2023

**Fonte: Autoria própria (2023)**

Com a elaboração das responsabilidades, datas de início e término por ações estratégicas, finalizou-se esta etapa. Foi apresentada somente inicial do nome dos responsáveis, para não divulgar informações pessoais da organização.

### **5.6 Definição e acompanhamento do planejamento estratégico**

Com as estratégias definidas, agora serão apresentadas cada uma das ações estratégicas correspondentes que serão implementadas, como serão executadas e como o acompanhamento será feito.

Para atender a estratégia de diversificação de produtos, será realizada uma pesquisa de mercado detalhada para identificar tendências, necessidades dos clientes e oportunidades de produtos no mercado de óleos essenciais e produtos naturais. Será analisado o comportamento do consumidor, estudados os concorrentes e identificados possíveis nichos ou segmentos de mercado a serem explorados.

Os recursos internos serão avaliados, como habilidades, expertise técnica, capacidade de produção e capacidade financeira, para determinar quais novos produtos são viáveis de serem desenvolvidos. Será considerada também a compatibilidade com a marca e a sinergia com os produtos já existentes.

Serão promovidas sessões de brainstorming e trabalho em equipe para gerar ideias de novos produtos com base nas informações coletadas na pesquisa de mercado e na análise interna. As ideias mais promissoras serão selecionadas e um plano de desenvolvimento de produtos será elaborado, incluindo etapas de pesquisa, formulação, testes e aperfeiçoamento.

Testes e prototipagem dos novos produtos serão realizados para avaliar sua aceitação e eficácia. Será buscado feedback dos clientes e ajustes serão feitos conforme necessário para garantir que os produtos atendam às expectativas do mercado.

Será desenvolvida uma estratégia de marketing abrangente para o lançamento dos novos produtos. Isso incluirá a definição de posicionamento, identidade visual, embalagem, estratégias de preço e canais de distribuição. Será criada uma campanha de marketing para gerar conscientização, interesse e demanda pelos novos produtos.

O desempenho dos novos produtos será monitorado continuamente e o feedback dos clientes será coletado. Ajustes serão feitos conforme necessário para melhorar a qualidade, o posicionamento ou outros aspectos relevantes, com base nas informações coletadas. A empresa estará aberta a melhorias e inovações contínuas, seguindo o ciclo PDCA.

Para a estratégia de expansão dos canais de distribuição, será realizada uma análise de mercado para identificar os canais de venda mais relevantes para os produtos de óleos essenciais e produtos naturais. Serão considerados canais tradicionais, como lojas físicas, e também canais digitais, como marketplaces, redes sociais e parcerias com influenciadores.

Cada canal identificado será avaliado quanto aos requisitos e critérios de entrada, como taxas de comissão, requisitos de estoque e logística, alcance de público-alvo e compatibilidade com a estratégia de marca da empresa. Será feita uma análise de custo-benefício para determinar a viabilidade de cada canal.

Serão estabelecidos contatos com os canais selecionados para iniciar negociações e estabelecer parcerias. Será negociado o modelo de negócio, os termos contratuais, as condições de venda e as estratégias de marketing conjuntas.

A empresa fará as adaptações necessárias em termos de embalagem, logística e processos internos para integrar os novos canais de venda. Serão desenvolvidos sistemas de integração de estoque e vendas para garantir um fluxo eficiente de produtos e informações entre a empresa e os novos canais.

Serão oferecidos treinamentos e suporte para os parceiros de venda, fornecendo informações sobre os produtos, orientações de venda e materiais de marketing. Será estabelecido um canal de comunicação para sanar dúvidas e garantir um relacionamento colaborativo com os parceiros.

Será realizado o lançamento dos produtos nos novos canais de venda, com estratégias de promoção e divulgação específicas para cada canal. Serão utilizadas campanhas de marketing digital, anúncios, parcerias estratégicas e outras táticas para aumentar a visibilidade e impulsionar as vendas nos novos canais.

Após o lançamento nos novos canais, a empresa monitorará continuamente o desempenho das vendas, a satisfação dos clientes e o retorno sobre o investimento. Serão feitos ajustes conforme necessários, como otimização de preços, melhorias na logística ou atualizações nas estratégias de marketing, com o objetivo de maximizar os resultados dos novos canais de venda.

Para atender a terceira estratégia, será realizada uma análise detalhada do público-alvo da empresa, identificando seus perfis, preferências, comportamentos de compra e necessidades específicas. Além de um programa de fidelidade que oferecerá benefícios exclusivos aos clientes fiéis, como descontos especiais, pontos de recompensa e brindes.

Serão utilizados sistemas de CRM para personalizar a experiência do cliente, fornecendo recomendações personalizadas e ofertas relevantes com base em seus históricos de compras e preferências individuais.

Uma comunicação regular com os clientes será mantida por meio de newsletters, e-mails personalizados e notificações sobre promoções especiais, para mantê-los informados e engajados.

Será implementado um sistema para monitorar a satisfação dos clientes e coletar feedback, por meio de pesquisas, avaliações de produtos e análise de dados de mídias sociais, visando aprimorar continuamente as estratégias de fidelidade.

Além de fornecer um atendimento excepcional ao cliente em todas as interações, garantindo respostas rápidas a dúvidas, soluções eficientes para problemas e proporcionando uma experiência positiva e satisfatória.

Também será realizado um acompanhamento pós-venda para garantir a satisfação contínua do cliente, solicitando feedback, oferecendo suporte adicional e incentivando avaliações de produtos. E a criação de parcerias estratégicas com outras empresas complementares, oferecendo benefícios exclusivos aos clientes fiéis, como descontos em produtos ou serviços relacionados.

Agora, na parte estratégica de marketing e comunicação, a empresa realizará uma pesquisa de mercado abrangente para identificar seu público-alvo, entender suas preferências, necessidades e comportamento de compra. Isso inclui a análise de dados demográficos, interesses, canais de comunicação preferidos e concorrência. Com base na pesquisa de mercado, a empresa irá estabelecer objetivos claros e mensuráveis para sua estratégia de marketing e comunicação. Os objetivos podem incluir aumentar o reconhecimento da marca, gerar leads qualificados, aumentar as vendas ou fortalecer o relacionamento com os clientes existentes.

A empresa definirá uma mensagem única e convincente que transmita os benefícios e diferenciais dos seus produtos naturais e óleos essenciais. A mensagem deve ser clara, impactante e alinhada com os valores da marca. Com base no perfil do público-alvo, a empresa irá identificar os canais de comunicação mais eficazes para alcançar e engajar seu público. Isso pode incluir um website otimizado, presença em redes sociais relevantes, blogs, conteúdo em vídeo, marketing por email, entre outros.

A empresa desenvolverá um plano de criação de conteúdo relevante e de qualidade, que agregue valor ao público-alvo. Isso pode incluir artigos informativos, guias, tutoriais, vídeos educativos, depoimentos de clientes e conteúdo interativo. A empresa utilizará ferramentas de análise para monitorar o desempenho de suas

estratégias de marketing e comunicação. Isso permitirá avaliar o alcance, a interação e o retorno sobre o investimento, ajustando as estratégias conforme necessário.

Com base nos dados e análises obtidos, a empresa realizará ajustes contínuos em suas estratégias de marketing e comunicação, refinando sua abordagem para maximizar os resultados e atingir os objetivos estabelecidos.

No âmbito do desenvolvimento de parcerias estratégicas, a empresa realizará uma análise abrangente do mercado, identificando parceiros em potencial que possam contribuir para seu crescimento e objetivos estratégicos. Isso inclui a identificação de empresas complementares, fornecedores confiáveis e distribuidores estratégicos.

Para isso, a empresa estabelecerá critérios claros para selecionar as parcerias estratégicas mais adequadas. Isso pode incluir requisitos de qualidade, experiência, capacidade de produção, valores compartilhados e alcance de mercado. Com base nos critérios estabelecidos, a empresa identificará possíveis parceiros estratégicos por meio de pesquisas de mercado, referências, networking e participação em eventos do setor.

A empresa realizará uma avaliação detalhada dos parceiros potenciais, analisando sua reputação, histórico de desempenho, capacidade de entrega e compatibilidade estratégica. Em seguida, serão conduzidas negociações para definir os termos e condições da parceria, incluindo acordos contratuais, metas compartilhadas e distribuição de responsabilidades. Uma vez estabelecida a parceria, a empresa trabalhará junto com o parceiro para desenvolver um plano estratégico conjunto. Isso envolve a definição de metas específicas, a alocação de recursos e a identificação das atividades e responsabilidades de cada parte.

As ações acordadas no plano de parceria serão implementadas e monitoradas regularmente. A empresa acompanhará o progresso, avaliará o desempenho da parceria e realizará ajustes quando necessário para garantir o alcance dos resultados desejados. A empresa se esforçará para manter uma comunicação aberta e contínua com seus parceiros estratégicos. Serão realizadas reuniões periódicas, compartilhamento de informações relevantes e busca de oportunidades para fortalecer e expandir a parceria.

A empresa realizará avaliações regulares do valor da parceria estratégica, levando em consideração critérios como desempenho, retorno sobre investimento e

alinhamento com os objetivos estratégicos. Com base nessa avaliação, serão tomadas decisões sobre a continuidade, renovação ou encerramento da parceria.

Para o fortalecimento da presença online será realizada uma análise detalhada de sua presença online atual, incluindo o desempenho do website, o engajamento nas redes sociais, a visibilidade nos motores de busca e a eficácia das campanhas de marketing digital. Com base na análise realizada, a empresa estabelecerá metas e objetivos claros para aprimorar sua presença online. Isso pode incluir aumentar o tráfego do site, melhorar o posicionamento nos resultados de pesquisa, aumentar o número de seguidores nas redes sociais e aumentar as taxas de conversão.

A empresa elaborará um plano abrangente de marketing digital que inclua estratégias específicas para otimização do website (SEO), marketing de conteúdo, redes sociais, publicidade online, campanhas por email e outras táticas relevantes.

Além disso, a empresa investirá na otimização do website para melhorar sua usabilidade, experiência do usuário e desempenho nos motores de busca. Isso pode envolver a melhoria da velocidade de carregamento, a criação de conteúdo relevante e de qualidade, a implementação de palavras-chave estratégicas e a otimização das metatags.

Será uma estratégia de gestão de redes sociais para aumentar o engajamento, criar uma comunidade online e promover seus produtos e conteúdo. Isso incluirá a criação de um calendário de publicações, a interação com os seguidores, o compartilhamento de conteúdo relevante e a monitorização das métricas de desempenho.

A empresa criará e compartilhará regularmente conteúdo relevante e valioso para seu público-alvo. Isso pode incluir artigos informativos, tutoriais, guias, vídeos educativos, infográficos e outros formatos de conteúdo que ajudem a construir autoridade e atrair clientes. Será aumentada a verba investida em publicidade online, como Google Ads, Facebook Ads. Além disso, irá implementar redes de afiliados, para aumentar sua visibilidade e alcançar um público mais amplo.

Contará com o auxílio de ferramentas de análise para acompanhar o desempenho de suas estratégias de marketing digital. Isso permitirá avaliar o impacto das ações realizadas, identificar áreas de melhoria e tomar decisões informadas para ajustar a estratégia, se necessário. Com base nas análises realizadas e nos resultados obtidos, a empresa fará ajustes contínuos em suas

estratégias de marketing digital. Isso inclui a identificação de oportunidades de melhoria, a experimentação de novas abordagens e a otimização das táticas adotadas.

Por fim, para estratégia de inovação e pesquisa e desenvolvimento, será realizada uma análise interna e externa para identificar oportunidades de inovação em produtos, processos ou embalagens. Isso pode incluir a revisão de tendências de mercado, feedback dos clientes, benchmarking e análise de concorrência. Com base nas oportunidades identificadas, a empresa irá estabelecer metas e objetivos claros para impulsionar a inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Isso pode incluir metas específicas de lançamento de produtos, melhorias de eficiência ou conquista de patentes.

A empresa designará recursos adequados, incluindo orçamento, pessoal qualificado e tempo, para impulsionar as atividades de pesquisa e desenvolvimento. Isso pode envolver a formação de equipes multidisciplinares ou a contratação de especialistas externos, se necessário. A empresa conduzirá pesquisas internas e externas para gerar ideias inovadoras. Isso pode incluir pesquisas de mercado, análise de dados, colaboração com universidades ou institutos de pesquisa e envolvimento dos funcionários por meio de programas de sugestões e incentivos.

Serão avaliadas as ideias geradas, levando em consideração critérios como viabilidade técnica, potencial de mercado, alinhamento com a estratégia da empresa e capacidade de diferenciação dos concorrentes. As ideias selecionadas serão convertidas em protótipos ou modelos para testes e validação. A empresa conduzirá testes internos e, se necessário, buscará feedback de grupos de consumidores ou especialistas externos.

Com base nos resultados dos testes, a empresa realizará aperfeiçoamentos e refinamentos necessários nos produtos, processos ou embalagens. Isso pode envolver iterações adicionais de desenvolvimento, ajustes de design ou melhorias de desempenho. Após a conclusão do desenvolvimento, a empresa lançará os produtos ou implementará as inovações. Será realizado um acompanhamento contínuo para monitorar a aceitação do mercado, coletar feedback dos clientes e fazer ajustes, se necessário.

A empresa promoverá uma cultura de inovação, incentivando a criatividade, o compartilhamento de ideias e o aprendizado contínuo. Isso pode envolver

programas de capacitação, reconhecimento de funcionários inovadores e a criação de um ambiente que valoriza e recompensa a inovação.



## 6 CONCLUSÃO

No contexto deste trabalho de TCC, foi realizada uma análise abrangente de uma empresa de óleos essenciais e produtos naturais, buscando compreender sua estrutura interna, o ambiente externo em que está inserida e identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Com base nessa análise, foram delineadas questões estratégicas relevantes e sugeridas ações estratégicas para impulsionar o crescimento e o sucesso da empresa.

No primeiro estágio para alcançar o objetivo geral e os específicos deste estudo, foi realizado um embasamento teórico abrangente com o intuito de revisar a literatura existente sobre os seguintes temas: conceito de estratégias, Planejamento Estratégico, os diferentes tipos de PE, as etapas do PE e as assertivas teóricas relacionadas. A revisão da literatura envolveu a leitura e análise de uma ampla variedade de fontes, incluindo trabalhos de diversos autores renomados, obras de referência e teorias relevantes.

Através dessa revisão, foi possível estabelecer o processo do Planejamento Estratégico específico para a empresa em estudo, que seguiu o modelo proposto por Pereira (2010). Esse modelo considera uma abordagem estruturada e abrangente, incorporando as melhores práticas e os fundamentos teóricos mais relevantes.

Através da análise e síntese dos diferentes pontos de vista apresentados na literatura, foi possível identificar as etapas-chave do Planejamento Estratégico que seriam aplicáveis à empresa em questão. Essas etapas forneceram um guia para a elaboração do estudo de caso e serviram como base para o desenvolvimento das estratégias e ações estratégicas propostas.

Portanto, o embasamento teórico realizado por meio da revisão da literatura e a adoção do processo de Planejamento Estratégico proposto por Pereira (2010) forneceram uma base sólida para a condução deste estudo. Essa abordagem garantiu que as estratégias e ações estratégicas propostas estivessem fundamentadas nas melhores práticas e nas teorias mais relevantes, contribuindo assim para a validade e a robustez dos resultados obtidos.

Ao longo deste estudo, ficou evidente que a empresa possui diversos pontos fortes que podem ser explorados para alcançar vantagens competitivas. A qualidade superior de seus produtos, o compromisso com a sustentabilidade e o conhecimento

técnico são diferenciais importantes que podem ser alavancados para conquistar e fidelizar clientes.

No entanto, também foram identificados pontos fracos que requerem atenção. A dependência de um único fornecedor, as limitações nos canais de venda, a gestão do fluxo de caixa e o conhecimento técnico limitado são desafios que a empresa precisa superar para fortalecer sua posição no mercado.

Em relação ao ambiente externo, foram identificadas oportunidades interessantes para a empresa. O crescente interesse do público por produtos naturais e a busca por alternativas saudáveis e sustentáveis representam uma demanda em expansão que a empresa pode aproveitar. Além disso, a crescente digitalização e a facilidade de acesso ao mercado por meio de plataformas online abrem novas possibilidades de alcance e engajamento com os clientes.

Por outro lado, algumas ameaças foram identificadas, como a concorrência acirrada, a entrada de novos competidores e a volatilidade dos custos das matérias-primas. Essas ameaças exigem que a empresa esteja constantemente atenta e pronta para se adaptar às mudanças do ambiente de negócios.

Para enfrentar esses desafios e aproveitar as oportunidades, recomenda-se que a empresa adote uma abordagem estratégica abrangente. Isso inclui o desenvolvimento de estratégias de marketing e comunicação mais eficazes, a diversificação dos canais de venda, a busca por parcerias estratégicas, o investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e a melhoria contínua da gestão do fluxo de caixa.

Em suma, este estudo destacou a importância de uma abordagem estratégica sólida para garantir o crescimento e a sustentabilidade da empresa de óleos essenciais e produtos naturais. Com uma visão clara das questões estratégicas, das ações necessárias e do compromisso em inovar e atender às demandas dos clientes, a empresa estará mais bem posicionada para enfrentar os desafios do mercado e prosperar em um ambiente altamente competitivo.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ACCENTURE. (2018). **Personalization Pulse Check**. Disponível em: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-81/Accenture-2018-Pulse-Check-Personalization.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-81/Accenture-2018-Pulse-Check-Personalization.pdf) Acesso em 23 mai. 2022.

ANSELMO, Mariana. **Guia de e-commerce para lojistas iniciantes**: tudo o que o empreendedor precisa saber antes de abrir uma loja virtual. E-commerce Brasil, 2014. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/wp-content/uploads/2014/10/Guia-para-o-lojista-iniciante-E-Commerce-Brasil2.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022.

BERGER, A. (2010). **The objects of affection**: Semiotics and consumer culture. Estados Unidos da América: Palgrave Macmillan. Bertholdo, 2017. Disponível em: [https://www.bertholdo.com.br/blog/o-que-ecommerce/#Como\\_surgiu\\_o\\_ecommerce](https://www.bertholdo.com.br/blog/o-que-ecommerce/#Como_surgiu_o_ecommerce) Acesso em: 12 jun. 2022.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

DAVIS, Mark; ALBRIGHT, Thomas. **An analysis of formal strategic planning**. Journal of Management, v. 30, n. 4, p. 597-625, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

DUNN, R. **Identifying Consumption**. 1 ed. Estados Unidos da América: Temple University Press, 2008.

DUNN, A. (2016). **The rise of digitally Native Vertical Brands**. Obtido de Medium: Disponível em: <https://medium.com/@dunn/digitally-native-vertical-brands-b26a26f2cf83> Acesso em: 25 jun 2022

ENDEAVOR (2019). **DNVB**: o modelo de negócio que combate as ineficiências de indústrias tradicionais. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/dnvb-o-modelo-de-negocio-que-combate-as-ineficiencias-de-industrias-tradicionais/> Acesso em: 25 jun. 2022.

FORBES (2020). **Pandemia faz 87,5% das empresas no Brasil acelerarem projetos de transformação digital**. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2020/11/pandemia-faz-875-das-empresas-no-brasil-aceleraram-projetos-de-transformacao-digital/> Acesso em: 10 jun. 2022.

GAMBLE, John E., THOMPSON Jr, Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica**: A Busca pela Vantagem Competitiva. Porto Alegre. AMGH Editora,

2012.

GRAY, Paul; BYUN, Jongbok. **Customer relationship management**. Irvine: University of California, 2001. Disponível em: <http://www.crito.uci.edu/publications/pdf/crm.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2022.

GROSELLI, A. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-ee-como-utilizar.html> Acesso em: 18 jun. 2022.

KATZ, Robert L. **As Habilidades de um Administrador Eficiente**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, v. 1., 1974.

KAPLAN, A.; HAELIN, M. **Users of the world, Unite!** The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2009.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, Dec. 2011a. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000400007>. Acesso em: 18 jun. 2022.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIWAN, Iwan. **Marketing 4.0**. Lisboa: Actual Editora, 2017.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing**: 10. ed. , 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil Prantice Hall. 2007

MA, T., Liu, Y., Liu, Y., & Chen, W. (2020). **Why do customers follow direct-to-consumer digital brands?** A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 116, 442-451.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=dOjvV1m7k0C&pg=PA9&dq=An%C3%A1lise+do+ambiente+corporativo:+Do+caos+organizado+ao+planejamento&hl=ptBR&sa=X&ei=z1GbVcKjLoOjwAT1ioCQAQ&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=An%C3%A1lise%20do%20ambiente%20corporativo%3A%20Do%20caos%20organizado%20ao%20planejamento&f=false>. Acesso em: 30 mai. 2022.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. X,392p.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta 5W2H**: plano de ação para empreendedores. São Paulo: Globo, 2012.

NUNES, P., & Martins, J. (2019). **Direct-to-consumer brands**: Building and scaling successful digital marketing strategies. *Business Horizons*, 62(5), 663-670.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia, prática. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PACHECO, A. P. R. **O Ciclo PDCA na Gestão do Conhecimento**: uma abordagem sistêmica. Disponível em: <http://www.issbrasil.usp.br>. Acesso em: 15 mar. 2022.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRIETO, Vanderli Correia et al. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 13, n. 1, p. 81-92, abr. 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2006000100008>. Acesso em: 20 jun. 2022.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROSA, A. **Semiótica, consumo e publicidade**. Ramada: Formalpress, 2014.

SASSATELI, R. **Consumer culture**: History, theory and politics. 1ª ed. Reino Unido: Sage Publications, 2007.

SEBRAE. **Comércio eletrônico**: o que você precisa saber sobre o comércio eletrônico. [S.l.], 05/05/2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-voce-precisa-saber-so-bre-comercio-eletronico,b3ab55a4873c4410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 25 jun. 2022.

SMITH, P.; CHAFFEY, D. **eMarketing Excellence**. 2ª ed. Estados Unidos da América: Butterworth-Heinemann, 2005.

SOARES, Alfredo (2022). **DNVB**: entenda o que são as marcas verticais digitalmente nativas. Disponível em: <https://g4educacao.com/portal/dnvnv> Acesso em: 25 jun. 2022.

SWIFT, Ronald. **CRM. customer relationship management**: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Comércio Eletrônico**: Conforme o Marco Civil da Internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2015.

VISSOTO, Elisa M.; BONIATI, Bruno B. **Comércio eletrônico**. Frederico Westphalen, Universidade de Santa Maria, Colégio Agrícola Frederico Westphalen, 2013.

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A. **Gestão de estratégias**: uma proposta de modelo para os governos locais. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 671-692, jun. 2012. Disponível em:  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000300009>. Acesso em: 20 jun. 2022.