



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO ADMINISTRAÇÃO

KETLY CRISTINA DIAS GASPAR

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
PARA UM ESTÚDIO DE DESIGN DE MODA 3D.

CHAPECÓ

2026

KETLY CRISTINA DIAS GASPAR

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
PARA UM ESTÚDIO DE DESIGN DE MODA 3D.**

Trabalho de Conclusão de Curso de
graduação apresentado como requisito para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Ronei Arno Mocellin

CHAPECÓ

2026

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Gaspar, Ketly Cristina Dias

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PARA UM ESTÚDIO DE DESIGN
DE MODA 3D / Ketly Cristina Dias Gaspar. -- 2026.
90 f.

Orientador: Professor Ronei Arno Mocellin

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2026.

I. Mocellin, Ronei Arno, orient. II. Universidade
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

KETLY CRISTINA DIAS GASPAR

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
PARA UM ESTÚDIO DE DESIGN DE MODA 3D.**

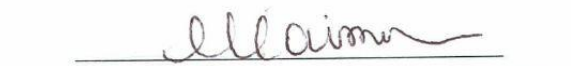
Trabalho de Conclusão de Curso de
graduação apresentado como requisito para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 26/06/26

BANCA EXAMINADORA



Prof. Ms. Ronci Arno Mocellin - UFFS



Profa. Dra. Viviane Rossato Laimer - UFFS



Prof. Ms. Cassiano Tressoldi - UFFS

Dedico este trabalho aos meus pais, Luiz Carlos e Luzineia, que sempre foram meu porto seguro, apoiando-me e incentivando-me em cada etapa desta jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me dar discernimento, sabedoria e saúde iluminando meu caminho para concluir minha jornada na universidade.

Agradeço também a minha mãe Luzineia por estar sempre me apoiando e me aconselhando com toda sua sabedoria, e ao meu pai por me incentivar a continuar de uma forma leve e alegre.

Ao meu irmão mais novo Carlos Gabriel, que busco sempre ser o melhor exemplo para ele e que me ensinou o que é amar incondicionalmente.

Agradeço ao meu namorado João Victor por todo apoio, cuidado e companheirismo durante esta caminhada, por sempre me incentivar, e inclusive com os melhores jantares das nossas semanas.

Agradeço por todas as amizades criadas durante a graduação, e troca de conhecimentos durante os trabalhos e provas, e todo o desenvolvimento que pude ter durante a jornada na empresa júnior do curso e MEJ.

A todos os professores que tornaram possível cursar esta graduação, em especial ao meu querido orientador Ronei Arno Mocellin por toda paciência e dedicação a construção desse trabalho.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para conclusão da graduação.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.
(Cora Coralina, 1983, não paginado).

RESUMO

O presente estudo tem como tema o planejamento estratégico aplicado a um estúdio de design de moda 3D, com o objetivo de estruturar um planejamento estratégico para o Gasp Fashion Lab 3D, visando contribuir para seu desenvolvimento organizacional e fortalecimento competitivo. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e qualitativa, utilizando estudo de caso como estratégia de investigação, logo a coleta de dados ocorreu por meio de análise documental, observação participante e entrevista semiestruturada com a proprietária da empresa. As informações obtidas permitiram compreender o contexto organizacional do estúdio e identificar fatores relevantes para a formulação das diretrizes estratégicas. Os resultados evidenciaram que o setor de moda digital apresenta oportunidades associadas ao avanço tecnológico, à crescente busca por soluções sustentáveis e à expansão da digitalização dos processos criativos e produtivos. Em contrapartida, foram identificados desafios relacionados à concorrência crescente, à necessidade de constante atualização tecnológica e à dependência operacional da proprietária. A análise interna demonstrou que a empresa possui diferenciais competitivos ligados à inovação, sustentabilidade, personalização dos serviços e flexibilidade operacional, embora apresente limitações na gestão financeira, no reconhecimento de marca e na formalização de processos. A partir do diagnóstico organizacional, foi elaborada uma proposta de planejamento estratégico contemplando missão, visão e valores, bem como cinco objetivos estratégicos voltados à ampliação da presença de mercado, expansão da carteira de clientes, fortalecimento da gestão financeira, consolidação da empresa como referência em inovação e sustentabilidade e aumento da capacidade operacional. Para viabilizar a implementação dessas diretrizes, foram estabelecidas metas e planos de ação estruturados por meio da ferramenta 5W2H, além da recomendação de mecanismos de acompanhamento e controle baseados em indicadores de desempenho e no ciclo PDCA. Para assim, proporcionar ao estúdio melhores condições para orientar suas decisões, aproveitar oportunidades de mercado, minimizar riscos e promover um crescimento organizacional mais sustentável e alinhado às transformações da moda digital.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Design de moda 3D; moda digital; gestão estratégica.

ABSTRACT

The present study focuses on strategic planning applied to a 3D fashion design studio, aiming to structure the strategic planning of Gasp Fashion Lab 3D in order to contribute to its organizational development and competitive strengthening. Regarding methodological procedures, the research is characterized as applied, descriptive, and qualitative, using the case study as an investigation strategy. Thus, data collection was carried out through document analysis, participant observation, and a semi-structured interview with the company owner. The information obtained allowed for an understanding of the studio's organizational context and the identification of relevant factors for formulating strategic guidelines. The results showed that the digital fashion sector presents opportunities associated with technological advancement, the growing demand for sustainable solutions, and the expansion of digitalization in creative and production processes. On the other hand, challenges were identified related to increasing competition, the need for constant technological updating, and the owner's operational dependence. The internal analysis demonstrated that the company has competitive advantages linked to innovation, sustainability, service customization, and operational flexibility, although it shows limitations in financial management, brand recognition, and process formalization. Based on the organizational diagnosis, a strategic planning proposal was drawn up including mission, vision, and values, as well as five strategic objectives aimed at increasing market presence, expanding the client portfolio, strengthening financial management, consolidating the company as a reference in innovation and sustainability, and increasing operational capacity. To enable the implementation of these guidelines, goals and action plans were established using the 5W2H tool, in addition to recommending monitoring and control mechanisms based on performance indicators and the PDCA cycle. In this way, the studio will be provided with better conditions to guide its decisions, seize market opportunities, minimize risks, and promote more sustainable organizational growth aligned with the transformations in digital fashion.

Keywords: housing; Strategic planning; 3D fashion design; digital fashion; strategic management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os níveis do planejamento estratégico, tático e operacional.....	19
Figura 2 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento.....	20
Figura 3 - Planejamento estratégico é um processo de organizar ideias a respeito do futuro. 22	
Figura 4 - Ambiente da empresa.....	24
Figura 5 - Os componentes do Macroambiente.....	25
Figura 6 - Impacto dos pontos fortes e dos pontos fracos nas expectativas da empresa.....	29
Figura 7 - Matriz SWOT:.....	32
Figura 8 - Índice de receita nominal de serviços de informação e comunicação de Santa Catarina.....	45
Figura 9 - População residente no Brasil por grandes regiões (2022).....	46
Figura 10 - Pirâmide Etária (2022) em Chapecó.....	47
Figura 11 - IDH do Brasil em 2022.....	50
Figura 12 - Ciclo PDCA.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de 5W2H de um plano.....	36
Quadro 2 - Composição da população por faixa etária (%).....	48
Quadro 3 - Análise Ponderada por Quadrante das oportunidades e ameaças (Peso 0–1, Nota 1–5).....	61
Quadro 4 - Análise Ponderada por Quadrante das forças e fraquezas (Peso 0–1, Nota 1–5).. 63	
Quadro 5 - Resumo e indicadores, interno x externo.....	64
Quadro 6 - Objetivo 1: Ampliar a presença e o reconhecimento da marca no mercado nacional.....	69
Quadro 7 - Objetivo 2: Expandir a carteira de clientes e a atuação geográfica.....	70
Quadro 8 - Objetivo 3: Fortalecer a gestão financeira.....	71
Quadro 9 - Objetivo 4: Consolidar a empresa como referência em inovação e sustentabilidade.....	72
Quadro 10 - Objetivo 5: Aumentar a capacidade operacional e reduzir a dependência da proprietária.....	73
Quadro 11 - Painel de indicadores (KPIs).....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities e Threats
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças
IDH	Índice de desenvolvimento humano
PNUD	Programa das Nações Unidas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
ABIT	Associação brasileira da indústria têxtil e de confecção
3D	Tridimensional
2D	Duas dimensões
COVID-19	Corona Virus Disease 2019
5W2H	What, Why, Where, When, Who, How, How much
Brainstorming	Tempestade de ideias
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
ONU	Organização das Nações Unidas
GOV	Governo Federal
DAS	Documento de Arrecadação do Simples Nacional
IA	Inteligencia Artificial
NFTs	Certificado digital de autenticidade e propriedade
CAD	Projeto Assistido por Computador
4P's	Produto, Preço, Praça, Promoção.
DXF	Drawing Exchange Format
PDF	Portable Document Format
GLB	Design 3D e Realidade Aumentada
OBJ	Formato de Arquivo 3D:

FBX	Filmbox
Coworking	Escritório colaborativo
PDCA	Planejar, Fazer, Checar, Agir
KPIs	Key Performance Indicator

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	16
1.1.2 Objetivos Específicos.....	16
2 JUSTIFICATIVA.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 PLANEJAMENTO.....	18
2.2 ESTRATÉGIA.....	20
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.3.1 Variáveis Ambientais.....	22
2.3.2 Análise Macro Ambiente.....	23
2.3.4 Análise de SWOT.....	29
2.3.5 Declaração de missão.....	31
2.3.6 Formulação de visão.....	32
2.3.7 Formulação de valores.....	32
2.3.8 Objetivos e metas.....	33
2.3.9 Planos de ação 5W2H.....	34
2.3.10 Acompanhamento e controle.....	35
2.4 ESTRATÉGIA EM AMBIENTES DIGITAIS.....	35
3. METODOLOGIA.....	37
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	37
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	38
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	38
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	39
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
4.1 SOBRE O NEGÓCIO.....	40
4.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE.....	41
4.2.1 Variáveis Econômicas.....	41
4.2.2 Variáveis Demográficas.....	44
4.2.3 Variáveis Sociocultural.....	47
4.2.4 Variáveis Políticas.....	49
4.2.5 Variáveis Tecnológicas.....	51
4.2.6 Variáveis Ecológicas.....	52
4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO.....	53
4.3.1 Ameaça de novos entrantes.....	53
4.3.2 Ameaça de produtos substitutos.....	54
4.3.3 Poder de negociação com clientes.....	55
4.3.4 Poder de negociação com fornecedores.....	55
4.3.5 Rivalidade entre concorrentes.....	56
4.4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE.....	57
4.4.1 Marketing.....	57
4.4.2 Finanças.....	58

4.4.3 Estrutura Tecnológica.....	59
4.4.4 Recursos Humanos.....	59
4.5 ANÁLISE DE SWOT.....	60
4.6 DECLARAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	64
4.7 OBJETIVOS E METAS.....	64
4.8 FORMALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 5W2H.....	66
4.9 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE.....	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista 1.....	85
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista 2.....	86
APÊNDICE B – Roteiro de observação.....	86

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um aliado para os empreendedores, com as mudanças políticas, econômicas e socioambientais o mercado e as possibilidades oferecidas ficam instáveis, e o gestor precisa estar alinhado com o propósito do seu negócio e preparado para lidar com essas inconsistências do ambiente interno e externo que podem impactar o desenvolvimento da organização.

Na indústria da moda não é diferente, ela passa por transformações constantemente e são impulsionadas pela digitalização de processos produtivos e criativos. O uso de ferramentas digitais como o design em três dimensões (3D), tem se destacado como uma alternativa inovadora para o desenvolvimento de protótipos, o que permite a otimização de recursos e redução dos valores gastos para desenvolver uma peça piloto, por exemplo. De acordo com informes da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2021) a introdução de tecnologias digitais no setor da moda tem se intensificado, e está refletindo a uma tendência global voltada à inovação e à sustentabilidade.

Com o avanço da tecnologia tridimensional (3D) no setor de vestuário, é possível notar que o setor vêm se reinventando e adotando novas ferramentas para se destacar no mercado. A implementação de soluções digitais na moda ganhou ainda mais força a partir de 2020, ano em que o mundo enfrentou a pandemia de Covid-19. Nesse período, a necessidade de se adaptar às mudanças econômicas e sociais acelerou essa transformação, ajudando a consolidar a moda digital como uma tendência que está em plena expansão. A modelagem 3D destaca-se como uma inovação capaz de transformar o processo de criação de produtos, o que permite a substituição de protótipos físicos por simulações digitais, e assim é possível a visualização e ajustes em tempo real possibilitando maior eficiência produtiva, redução de desperdícios e novas formas de interação com o consumidor, evidenciando o crescimento e a relevância do design de moda 3D no contexto contemporâneo. (AMORIM; BOLDT, 2020)

Esses empreendimentos representam uma nova configuração no mercado da moda, caracterizada pela integração entre criatividade, tecnologia e modelo de negócios digitais. No entanto, apesar do potencial de crescimento e diferenciação competitiva, os estúdios são estruturados de maneira informal com processos gerenciais pouco definidos e ausência de planejamento estratégico sistematizado. (SEBRAE-SP, [s.d]).

Com a ausência do planejamento estratégico, empresas como estas podem ter seu desempenho comprometido a longo prazo, o que pode acabar dificultando o

posicionamento no mercado. Conforme destaca Idalberto Chiavenato (2009), o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para orientar as organizações na definição de objetivos e tomada de decisões, considerando tanto o ambiente interno quanto o externo.

Um estúdio de moda 3D é uma empresa criativa e tecnológica voltada para o desenvolvimento de roupas e coleções, no qual se utiliza software de modelagem tridimensional como Clo3D, Marvelous Design e Blender. Com essas ferramentas é possível criar simulações de tecidos, texturas e caimentos em peças de roupas com movimentos de forma realista. Seus serviços podem ser prestados para marcas que queiram reduzir custos com peças pilotos por exemplo, pois ao desenvolver uma coleção a marca ou o estilista costuma fazer algumas mudanças e reparos na ideia inicial da coleção ao longo de seu desenvolvimento, o que propicia gasto com tecidos e aviamentos e também descarte desenfreado de sobras ou peças inutilizadas. E com a tecnologia do design 3D é possível minimizar esses desperdícios e acelerar o desenvolvimento de uma coleção, além de oferecer o diferencial de apresentação digital como a moda para o metaverso.

Diante desse contexto, evidencia-se a necessidade de estruturar um planejamento estratégico que auxilie na organização e no direcionamento das atividades do estúdio de design Gasp Fashion Lab 3D, que opera de maneira online. Assim, o presente trabalho busca responder à seguinte problemática de pesquisa: “Como estruturar um planejamento estratégico para o melhoramento organizacional do Gasp Fashion Lab 3D?”

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Estruturar um planejamento estratégico para o Gasp Fashion Lab 3D.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar a análise do ambiente externo do setor de moda digital e design 3D
- b) Analisar o ambiente interno do estúdio de design de moda 3D
- c) Identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio
- d) Definir missão, visão e valores do estúdio
- e) Estabelecer objetivos estratégicos para o desenvolvimento do negócio.

1.2 JUSTIFICATIVA

A importância deste trabalho está vinculada ao desenvolvimento do planejamento estratégico como ferramenta fundamental para orientar o desenvolvimento organizacional, o que permitirá o Gasp Fashion Lab 3D a estabelecer objetivos claros e definir ações adequadas para alcançá-los, considerando as variáveis do ambiente interno e externo. Pois, a formulação de estratégias é essencial para a obtenção de vantagem competitiva e para o adequado posicionamento no mercado, especialmente em setores dinâmicos e inovadores (PORTER, 1985).

Apesar do cenário promissor no setor têxtil com o uso da tecnologia, observa-se que o estúdio de design Gasp Fashion Lab 3D, ainda opera sem um planejamento estratégico formalizado, o que pode comprometer seu crescimento. Diante disso é possível identificar a oportunidade que o presente estudo possui, pois justifica-se pela necessidade de aplicar conceitos teóricos de planejamento estratégico em um contexto prático, contribuindo para a organização e o direcionamento de um estúdio de design de moda 3D. Além disso, o trabalho apresenta relevância acadêmica ao abordar o planejamento estratégico para estúdios de moda 3D, no qual se trata de um setor contemporâneo ainda pouco explorado na área da Administração, bem como relevância prática ao propor soluções aplicáveis à realidade do negócio analisado.

Para concluir, quanto a viabilidade do estudo, se revelou factível, visto que o fornecimento de dados necessários para elaboração do trabalho é de fácil acesso devido a autora ser também a proprietária do estúdio. Ademais, observa-se uma ampla disponibilidade de produções acadêmicas sobre o tema, incluindo artigos científicos e obras consolidadas, que fornecem embasamento teórico consistente para a elaboração do presente estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO

A origem etimológica de planejamento vem do latim *planus*, o que significa “plano” ou “nivelado” no qual remete à organização de cenários. No conceito moderno, o termo representa o ato de projetar, organizar atividades, antecipar cenários e alocar recursos antes de agir, o que contrapõe à improvisação (Dicionário online de Português, 2026). Esse conceito teve início após o fim da primeira guerra mundial, que foi impulsionado pela revolução industrial, devido à necessidade da União Soviética de usar como ferramenta de reconstrução.

Ao buscar na literatura pode-se encontrar algumas definições para planejamento, mas para Djalma de Oliveira (1986) o planejamento pode ser descrito como um processo que envolve fins, meios, organização e recursos, o que irá garantir a eficiência. Segundo Philip Kotler (1992) é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as oportunidades de mercado.

Para que a empresa consiga elaborar o planejamento estratégico é preciso compreender os níveis do planejamento organizacional, que se dividem em três: estratégico, tático e operacional, como ilustrado na imagem.

Figura 1 - Os níveis do planejamento estratégico, tático e operacional



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Essa classificação permite compreender a abrangência e o foco de cada tipo de planejamento dentro da empresa, os quais são interdependentes e devem estar alinhados para garantir a eficácia das ações organizacionais.

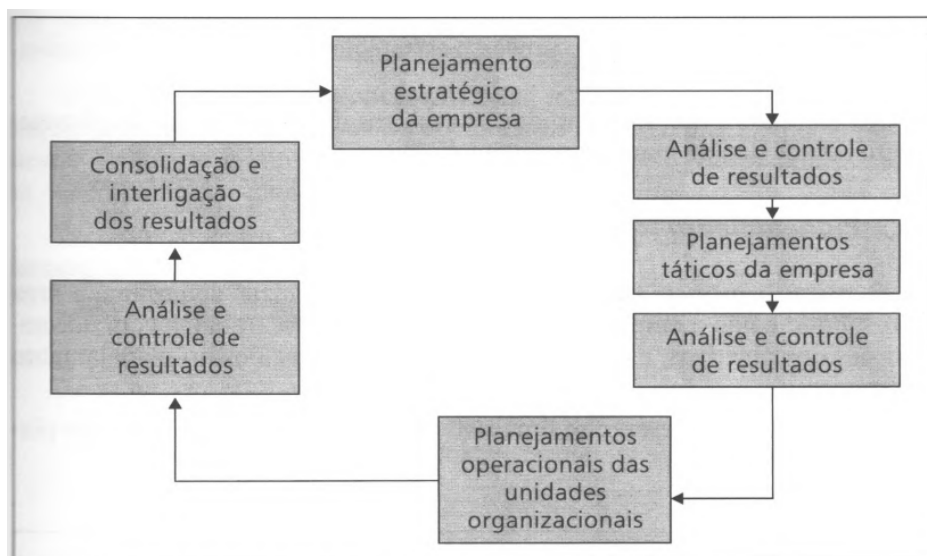
Estratégico: Topo da hierarquia, responsável pelo todo da empresa, ao formular os objetivos, indicar a melhor direção a ser seguida, considerando fatores externos e internos para assim guiar a organização ao crescimento.

Tático: Está posicionado no nível intermediário da empresa em algum setor, seja financeiro, recursos humanos e entre outros, pois atua por meio da fragmentação dos objetivos, das estratégias e das políticas definidas no planejamento estratégico.

Operacional: Base da hierarquia, neste nível é feito o plano de ação, é onde acontece a execução das atividades que levarão alcançar os objetivos passados pelo tático.

Para Oliveira (2007) só o planejamento estratégico não é suficiente por si só, levando em consideração que os objetivos são formulados pensando a longo prazo, o acarreta a dificuldade de operacionalizar ações imediatas. Então os níveis táticos e operacionais surgem para suprir essa lacuna através do desenvolvimento e implementação de forma integrada, conforme ilustra a imagem a seguir.

Figura 2 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira, 2007, p. 44.

Com isso, entende-se que o planejamento é um instrumento que possibilita avaliar caminhos diferentes que levarão a organização a atingir seus objetivos e metas, e assim mesmo que o futuro reserve fatores desconhecidos que poderiam interferir ou prejudicar o plano traçado, se houver planejamento com alternativas de ação é mais provável a possibilidade de realinhamento das situações, deixando de lado a forma de gestão por intuição ou ao acaso.

2.2 ESTRATÉGIA

A estratégia surgiu da demanda militar, pois os Chefes Militares precisavam avaliar a situação de forma intuitiva e delinear qual seria a rota a ser seguida para conquistar ou defender-se. Essa necessidade de avaliar objetivos e recursos, que antes era feita de forma mais instintiva, foi evoluindo ao passar dos séculos tornando-se uma abordagem mais racional e intelectual, se configurando em uma doutrina de planejamento militar. No tratado militar “Arte da Guerra” escrito por Sun Tzu, cita que “Se conheces o inimigo e conheces a ti mesmo, não precisas temer o resultado de cem batalhas”. (TZU, 2011, p. 61).

Com o tempo, esse conceito foi além dos limites da arte bélica, e deu origem aos conceitos conhecidos atualmente como planejamento estratégico, planejamento empresarial e planejamento científico. Após a Segunda Guerra Mundial, a partir da metade do século XX, as organizações precisaram incorporar a estratégia em suas ações, porque somente a gestão operacional já não estava mais sendo suficiente devido à necessidade de expansão de mercado. E por isso, a estratégia se tornou um instrumento essencial para orientar as decisões a longo prazo e garantir a competitividade e crescimento organizacional.

Alfred Chandler, historiador empresarial norte-americano, professor da Harvard Business School, foi um dos pioneiros na aplicação do conceito de estratégia para o âmbito empresarial. Para o autor, a estratégia consiste na determinação de objetivos de longo prazo e a alocação de recursos necessários para alcançá-los. (CHANDLER, 1962). Em sequência, na década de 1980, a compreensão de estratégia foi se tornando mais profunda com as considerações do autor Michael Porter, que enfatizou a importância da análise do ambiente externo e dos concorrentes. (PORTER, 1980). Pois a estratégia está diretamente vinculada à obtenção de vantagem competitiva e como uma empresa se posiciona no mercado. Em paralelo Henry Mintzberg trouxe uma abordagem mais crítica, no qual argumentou que a estratégia não deve ser vista apenas como um plano formal, mas também como um padrão de comportamento que emerge das ações organizacionais ao longo do tempo. (MINTZBERG, 1987).

No contexto atual, a estratégia organizacional assume uma forma mais dinâmica e flexível, sendo influenciada por fatores como a globalização, inovação tecnológica e transformação digital. E com isso, as empresas precisam constantemente revisar suas decisões estratégicas para então, se adaptar às mudanças do ambiente e garantir o

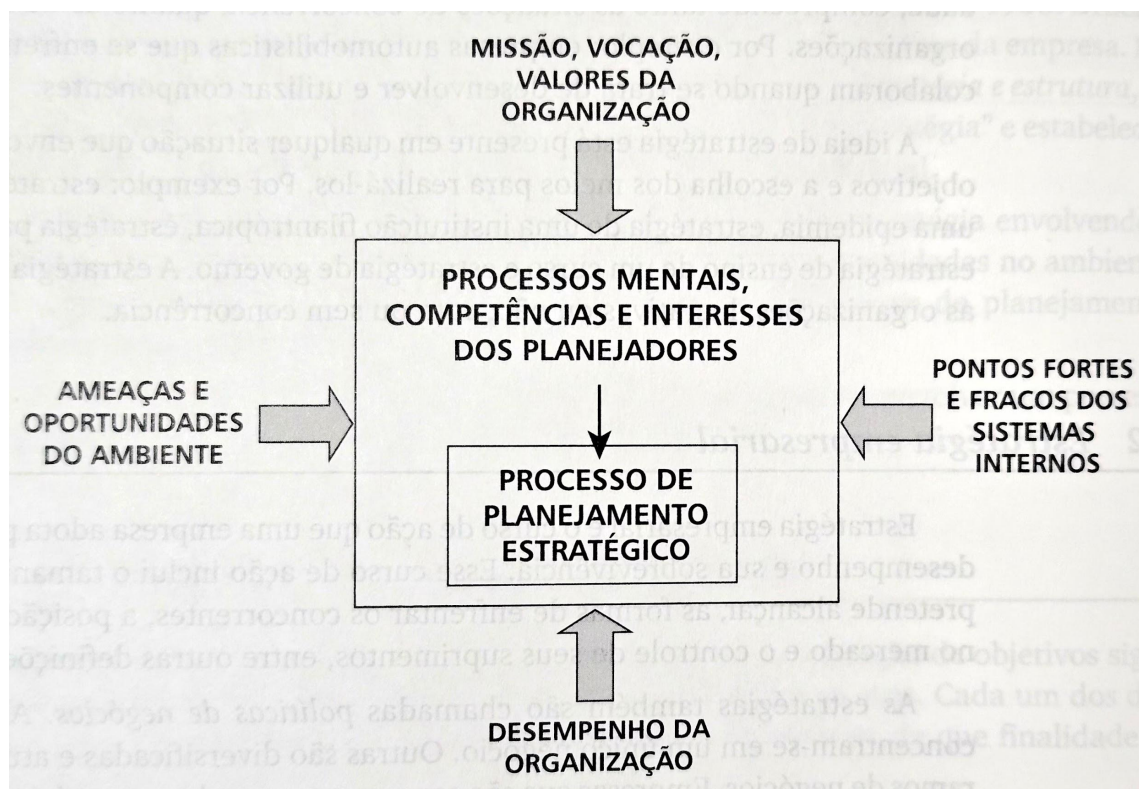
desempenho almejado. Assim, esse conceito deixa de ser apenas um planejamento a longo prazo e passa a ser entendido como um processo contínuo de análise, decisão e adaptação.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma das principais ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas para definir diretrizes, orientar decisões e alcançar objetivos de longo prazo em ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos. De modo geral, pode ser compreendido como um processo sistemático que envolve a análise do ambiente interno e externo, com a definição de objetivos e formulação de estratégias que são capazes de garantir o crescimento e a sustentabilidade de um negócio.

Maximiano (2017, p. 131) também esclarece que “Planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar. Há diversos componentes nesse processo intelectual [...]”. Assim como ilustra a figura a seguir.

Figura 3 - Planejamento estratégico é um processo de organizar ideias a respeito do futuro.



Fonte. Maximiano, 2017, p. 132.

Para Oliveira, o planejamento estratégico pode ser definido como “o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.” (Oliveira, 2007, p. 5).

Com a junção da estratégia com o planejamento possibilita que um projeto deixe de ser apenas uma ideia. Porque o conceito da estratégia indica a direção que deve-se seguir para atingir o objetivo, já o planejamento estipula a estruturação e as etapas que precisam ser percorridas para chegar nesse objetivo. Ou seja, conforme Peter Drucker (1984, p. 714) em seu livro *Introdução à Administração*, “Planejamento Estratégico é um processo contínuo e sistemático para tomar decisões no presente com maior conhecimento possível do futuro, bem como a organização e o acompanhamento sistemático das ações e resultados”.

Na prática o planejamento estratégico envolve algumas etapas que irão orientar a construção das diretrizes organizacionais. Primeiro, é realizado o diagnóstico organizacional que envolve a análise do ambiente interno e externo. Depois, são definidas a missão, a visão e os valores da empresa, pois é o que vai representar a identidade e propósito do negócio. E com isso é possível estabelecer os objetivos que irão indicar os resultados almejados, a partir disso, são fomentadas as estratégias que guiarão as ações da organização. E por fim, a implementação e o controle das estratégias são iniciadas, para acompanhar os resultados e permitir ajuste de rota quando necessário. Segundo Oliveira (1999), essas etapas são fundamentais para garantir a coerência e a eficácia do planejamento estratégico, contribuindo para o desenvolvimento organizacional.

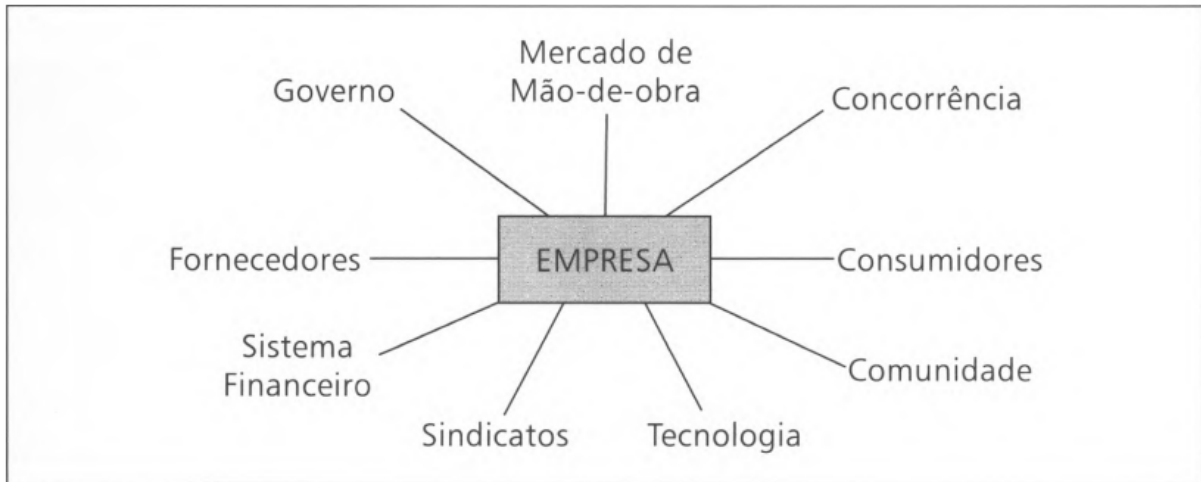
Por fim, dentro do planejamento estratégico existem diversas análises e ferramentas usadas para delinear sua construção, algumas delas são a análise do macroambiente, análise do micro ambiente, análise de SWOT, a definição da missão, visão, valores, os objetivos e metas e a formulação do 5W2H. Nos tópicos a seguir estão detalhando cada uma delas.

2.3.1 Variáveis Ambientais

O ambiente é composto por fatores e elementos, e de acordo com o autor Oliveira (2007) qualquer alteração na empresa pode alterar o ambiente externo ou até mesmo os fatores externos podem mudar a empresa. Como pode-se observar na figura 3, a empresa é

o núcleo ou centro do estudo e elementos como governo, consumidores, concorrência fazem parte do ambiente externo.

Figura 4 - Ambiente da empresa.



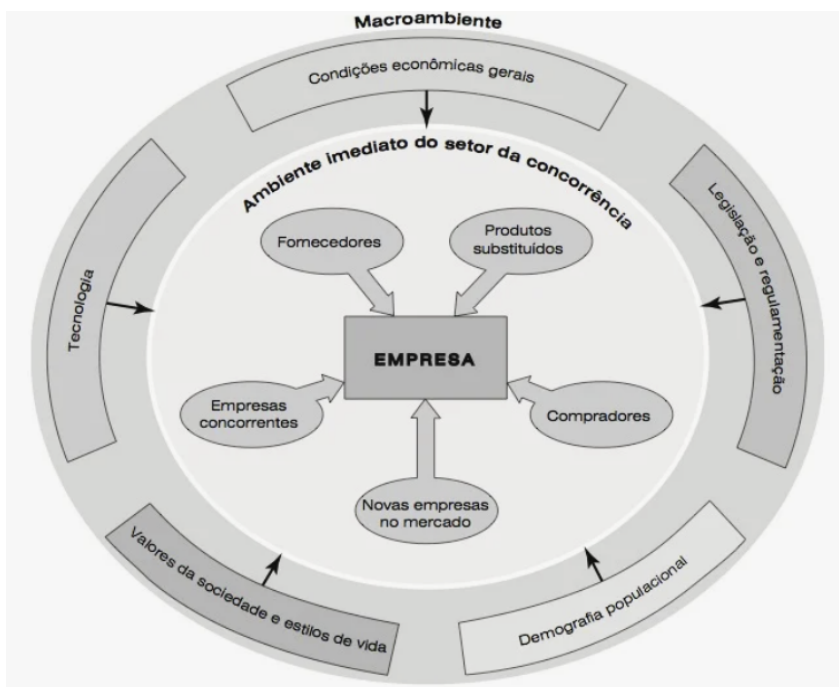
Fonte: Oliveira, 2007, p. 53.

Para Oliveira (2007) a empresa deve ser compreendida como um sistema aberto que constantemente interage com o ambiente externo, trocando recursos, informações e energias e em troca disponibiliza produtos, serviços e resultados, a empresa se mantém estável mas sempre se adaptando às mudanças externas.

2.3.2 Análise Macroambiente

A análise do macroambiente não é apenas uma etapa metodológica, mas um instrumento estratégico para sustentar crescimento e competitividade. Pois conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) a administração estratégica envolve dois níveis ambientes, como o macroambiente e o setor industrial em que ela opera. Os autores afirmam que “toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais” (p.47) e por estarem em contextos que sofrem constantes transformações os administradores lidam com variadas oportunidades e riscos ao longo da gestão.

Figura 5 - Os componentes do Macroambiente.



Fonte: Thompson; Strickland II; Gamble, 2008, p. 81.

De acordo Thompson, Strickland e Gamble (2008) a gestão deve analisar o ambiente competitivo de forma estratégica, e para entender o ambiente em que a empresa atua, não há necessidade de reunir todas as informações possíveis. O pensamento estratégico exige foco, ou seja, é preciso selecionar as informações relevantes e utilizar conceitos e ferramentas analíticas para interpretar o ambiente competitivo a fim de obter respostas precisas e úteis para a tomada de decisão. Os autores destacam as seguintes perguntas como guia para exploração do ambiente.

1. Quais as características econômicas dominantes do setor?
2. Que tipos de forças competitivas os participantes do setor estão enfrentando e qual a intensidade de cada força?

3. Que forças estão impelindo mudanças no setor e que impactos exercerão sobre a intensidade da concorrência e a lucratividade?
4. Que posições de mercado os concorrentes ocupam — quem possui uma posição consolidada e quem não possui?
5. Que ações estratégicas os concorrentes provavelmente empreenderão em seguida?
6. Quais os principais fatores para o sucesso competitivo futuro?
7. As perspectivas para o setor oferecem à organização possibilidades suficientemente atrativas de lucro? (THOMPSON; STRICKLAND II; GAMBLE, 2008, p. 82)

Com as respostas embasadas em análise estruturada das 7 perguntas citadas no trecho acima, se torna mais propensa a compreensão necessária do ambiente externo para então elaborar uma estratégia que seja adequada a realidade da empresa, coerente com o ambiente competitivo e com maior chance de sucesso. No entanto, a estratégia não deve ser construída de forma isolada, mas sim ajustada ao contexto externo perante a organização.

Dessa forma, é possível identificar a análise ambiental geral sendo os fatores econômico, demográfico, sociocultural, político/legal, tecnológico, ecológico, e o ambiente imediato que são os clientes, os fornecedores e os concorrentes.

Ambiente externo geral refere-se ao ambiente em que a organização conduz os seus negócios e de onde obtém os seus resultados, este influencia a empresa de forma indireta, mas significativa. Pois permitem antecipar tendências, reduzir incertezas e orientar o planejamento estratégico. (THOMPSON; STRICKLAND II; GAMBLE, 2008).

- **Ambiente Econômico:** Este ambiente envolve fatores como a renda da população, a inflação, taxas de juros, nível de emprego e crescimento econômico. De acordo com Chiavenato (2003) essas condições influenciam o poder de compra dos consumidores e os custos operacionais das empresas.
- **Ambiente Demográfico:** Diz respeito às características da população, como o tamanho, a densidade, a distribuição geográfica, idade, gênero, renda e o nível educacional. Segundo Kotler e Keller (2012), essas variáveis são fundamentais para compreender o mercado consumidor, pois determinam o perfil da demanda e orientam decisões estratégicas das empresas. Mudanças demográficas, como o envelhecimento populacional

ou o crescimento urbano impactam diretamente o consumo e a oferta de produtos e serviços.

- **Ambiente Sociocultural:** Entende-se como os valores, crenças, costumes, hábitos e comportamentos da sociedade. Esse ambiente molda preferências de consumo e atitudes dos indivíduos. (KOTLER, 2012). Pois mudanças culturais, como maior preocupação com a sustentabilidade ou saúde influenciam o desenvolvimento de produtos e estratégias de comunicação das empresas.
- **Ambiente Político/Legal:** Compete a leis, regulamentações, políticas públicas e a atuação do Estado. Ele estabelece limites e regras para a atuação das empresas, garantindo padrões de concorrência, proteção ao consumidor e responsabilidade social. (CHIAVENATO, 2003).
- **Ambiente Tecnológico:** Este envolve inovações, avanços científicos e o desenvolvimento de novas tecnologias. Para Kotler e Keller (2012), esse é um dos ambientes mais dinâmicos, pois cria oportunidades para novos produtos, aumenta a eficiência produtiva e pode tornar tecnologias anteriores obsoletas. As empresas que não acompanham essas mudanças tendem a perder competitividade.
- **Ambiente Ecológico:** São recursos naturais e as questões ambientais como a sustentabilidade, mudanças climáticas e escassez de recursos. A crescente preocupação ambiental tem levado empresas a adotarem práticas mais sustentáveis, tanto por exigência legal quanto por pressão dos consumidores. (KOTLER, 2012).

O ambiente imediato competitivo refere-se ao conjunto de tomadores de decisões que possuem uma interação direta e contínua com a empresa, e que afetam diretamente a capacidade produtiva, de venda e de se manter competitiva no mercado. As organizações devem procurar ter relações próximas com seus clientes, ter forte união com seus fornecedores e se diferenciar dos seus concorrentes. (MAÇÕES, 2017).

Conforme Porter (2004) a concorrência em um setor não se limita apenas aos concorrentes diretos, mas é determinada por cinco forças competitivas que atuam simultaneamente sobre as organizações. Este modelo consiste em uma ferramenta de análise estratégica utilizada para avaliar a estrutura competitiva de um setor, a qual avalia a

ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Por isso, é preciso avaliar os seguintes pontos:

- **Clientes:** São indivíduos ou grupo de pessoas ou organizações que consomem os produtos ou serviços fornecidos por uma empresa. Conforme Mações (2017) os clientes têm grande influência sobre as empresas, porque em um contexto de mercado com alta concorrência a grande oferta de produtos e serviços, o poder de escolha está cada vez mais nas mãos dos clientes. Ou seja, existem muitas opções disponíveis para o consumidor final comparar preço, qualidade e benefícios, tornando-se mais existentes.
- **Fornecedores:** São agentes externos que garantem o acesso aos recursos necessários para a produção de bens ou serviços. De acordo com Chiavenato (2003) os fornecedores são organizações ou indivíduos responsáveis por disponibilizar insumos como matérias-primas, equipamentos, tecnologia e serviços que permitem à empresa realizar suas atividades produtivas. Eles também possuem poder de negociação dentro da cadeia produtiva que afetar os custos, prazos e até a competitividade da empresa. (PORTER, 1980).
- **Concorrentes:** Organizações que oferecem ao mercado produtos ou serviços que são os mesmos ou similares ou que são substitutos do que a empresa está ofertando. Os gestores devem conhecer o nível de concorrência da sua organização e as atividades dos principais concorrentes, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos, para assim poderem preparar uma resposta à altura e atempada. (MAÇÕES, 2017).

Após realizar a análise ambiental do macroambiente, procede-se com a análise do microambiente, ou seja a análise interna da empresa. O que será abordado no próximo tópico.

2.3.3 Análise Microambiente

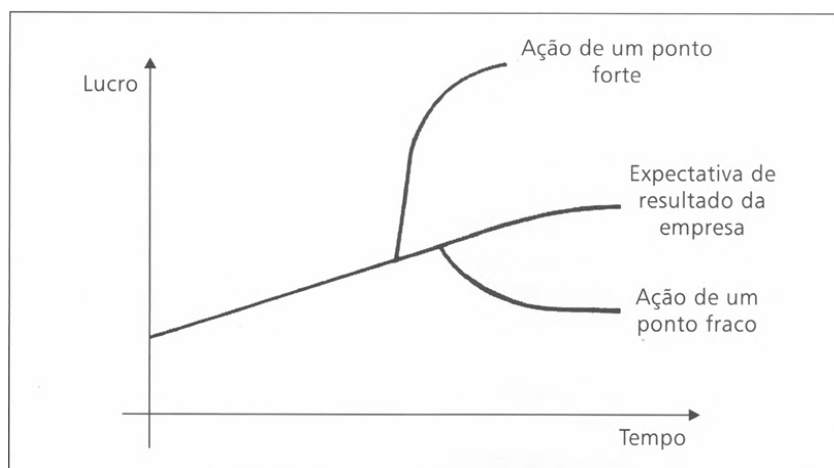
Conforme Kotler e Armstrong (1998), o microambiente são as forças próximas à empresa que impactam a capacidade de atender os seus clientes, estes considerados o centro do microambiente. Dessa forma, é necessário analisar esses aspectos para uma boa

gestão dos agentes: empresa, clientes, concorrentes, fornecedores e intermediários. A importância atribuída a cada um destes reflete na satisfação dos clientes.

A análise interna da empresa tem como objetivo buscar quais são as deficiências e qualidades do negócio, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização perante sua atual posição de seus produtos e serviços sobre o mercado. Além dos pontos fortes e fracos, Oliveira (2007) pontua a importância de trazer para a análise o ponto neutro, pois quando houver um elemento que não seja considerado nem uma lacuna e nem um atributo em um determinado espaço de tempo, este será considerado como neutro até que sejam enquadrados como pontos fortes ou fracos ao longo do tempo.

O ponto neutro é importante pois o planejamento estratégico considera todos os componentes da empresa, analisando sua totalidade, e assim não se deve deixar nenhuma informação de fora por não saber naquele período de tempo elencar tal fator como fraqueza ou não. (Oliveira, 2007). Conforme a imagem a seguir é possível entender a perspectiva da importância do gestor saber lidar com as deficiências e qualidades da organização.

Figura 6 - Impacto dos pontos fortes e dos pontos fracos nas expectativas da empresa.



Fonte: Oliveira, 2007, p. 82.

Pereira (2010) acrescenta que os pontos fracos que não interferem diretamente no negócio devem ser eliminados, pois essas incompetências não precisam ser transformadas em competências pois não tem relação direta com a empresa. Isso significa que quando forem identificadas tais fraquezas o administrador não deve dispor energia para traçar estratégias de melhorias a elas, mas sim para extingui-las completamente.

Para realizar a análise interna é preciso considerar todos os elementos que julgar importante para o processo, tendo como base os aspectos de estrutura organizacional, rotinas administrativas, comunicação interna e sistema de informações gerenciais e de planejamento e habilidade de gerência. Normalmente são analisadas as áreas da empresa como marketing, produção, recursos humanos e finanças. (Oliveira, 2010).

Seguindo essa perspectiva de Oliveira (2010), será destacado e detalhado essas áreas:

Marketing: Capacidade de conhecimento da distribuição do produto ou serviço, entendimento de mercado, à técnicas de pesquisa, à promoção, à equipe de vendas e desempenho no lançamento dos produtos e serviços.

Produção: Capacidade produção e expansão, se o método de trabalho é adequado, *just in time*, qual é o tempo de vida do maquinário, como é feito o controle da qualidade e dos custos.

Recursos Humanos: Cuidar quanto a capacitação da equipe, rotatividade, segurança no trabalho, condições do trabalho, relação entre superior e subordinado, estrutura organizacional e remuneração.

Finanças: Planejamento financeiro, os índices como lucratividade, rentabilidade, liquidez, imobilização de ativos, as políticas de compras e de investimento e controle de contas a receber e a pagar.

Voltado ao planejamento estratégico, sabe-se que é possível realizá-lo em qualquer porte de empresa, isto é, empresas que tenham as áreas especificadas ou não. Assim, para utilizar a metodologia de tal análise as empresas que não possuem áreas bem definidas podem apenas citar os elementos sem nenhum vínculo a um setor em específico. (PEREIRA, 2010).

2.3.4 Análise de SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta de análise utilizada no planejamento estratégico para diagnosticar de forma completa a situação de uma organização ou novos projetos e o ambiente que os cerca, identificando os fatores internos e externos que influenciam o desempenho da empresa de alguma maneira. Assim, o empreendedor terá mais confiança para formular as estratégias de gestão. Segundo Vergara (2009), ferramentas analíticas como a SWOT são fundamentais para estruturar o pensamento estratégico e apoiar decisões organizacionais baseadas em evidências.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a matriz SWOT identifica os pontos fortes e fracos da empresa com relação às ameaças e oportunidades do mercado. O ambiente externo é composto por oportunidades e ameaças. E o ambiente interno é formado por forças e fraquezas, no qual este cabe ao gestor alterar.

A matriz é organizada em quatro quadrantes, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats respectivamente: (Kotler; Keller, 2006).

- **Forças** são recursos e capacidades internas que geram vantagem competitiva, como tecnologia, inovação ou posicionamento da marca.
- **Fraquezas** correspondem às limitações internas que prejudicam o desempenho organizacional, como falta de recursos ou processos ineficientes.
- **Oportunidades** referem-se a fatores externos favoráveis, como tendências de mercado, inovação tecnológica ou mudanças no comportamento do consumidor.
- **Ameaças** são elementos externos que podem impactar negativamente na empresa, como o aumento da concorrência ou instabilidade econômica.

Para auxiliar na elaboração da matriz, são feitas algumas perguntas fechadas cujas respostas convêm com Sim ou Não. São elas: “O ponto forte “x” ajuda a acabar com o ponto fraco “y”? O ponto forte “x” ajuda a aproveitar a oportunidade “z”? O ponto forte “x” ajuda a minimizar o impacto da ameaça “m”?”. (PEREIRA, 2010, p. 115).

A imagem a seguir os elementos precisam ser elencados na matriz e qual a colocação da organização diante o quadrante que obtiver maior pontuação.

Figura 7 - Matriz SWOT:

		Análise externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise interna:			
Pontos fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa 1	Política de ação defensiva ou Enfretamento: área de risco enfrentável 2	
Pontos fracos	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial 3	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado 4	

Fonte: Chiavenato, Sapiro (2003).

Chiavenato Sapiro (2003) reforçam alguns aspectos a serem considerados:

- O quadrante 1, que resulta do encontro entre oportunidades e pontos fortes, indica que a organização deve adotar uma postura ofensiva, aproveitando suas forças para explorar as oportunidades;
- O quadrante 2, que combina pontos fortes e ameaças, evidencia que o contexto em que a organização se encontra exige foco, razão pela qual são necessárias estratégias defensivas para enfrentar tais ameaças;
- A interseção entre pontos fracos e oportunidades integra o quadrante 3, que evidencia que a organização, por carecer de competências internas, não consegue tirar proveito das oportunidades externas;
- Por fim, o quadrante 4, correspondente ao cruzamento de pontos fracos e ameaças, revela um quadro de crise ou decadência em função da incapacidade da organização de enfrentar as ameaças, recomendando-se, nessa situação, a adoção de uma política de saída.

A matriz SWOT pode ser entendida como uma ferramenta que integra análise interna e externa, organiza as informações estratégicas de forma sistemática e apoia a criação de táticas alinhadas com o ambiente organizacional.

2.3.5 Declaração de missão

Em concordância com Pereira (2010), a missão é a razão de ser da organização, é o propósito é o papel desempenhado pela empresa em seu negócio. A missão serve como um elemento base para orientar as ações da empresa, ao direcionar a alocação de seus recursos para um propósito comum, e contribuir para a redução de decisões tomadas sem um direcionamento estratégico claro.

O grande mal das organizações é confundir o que fazem (produto/serviço) com o motivo pelo qual existem (negócio), pois o produto/serviço é algo concreto que a empresa oferece ao mercado, e o negócio é o valor entregue ao seu público alvo, ou seja, a necessidade que a empresa atende no mercado. “O negócio de uma organização é materializado através dos produtos e serviços, porém são elementos completamente diferentes.” (PEREIRA, 2010, p. 83).

Conforme Maximiano (2017), a missão estabelece a razão de ser da organização, ao explicitar sua utilidade para os clientes e para a sociedade, evidenciando o valor que entrega. Nesse sentido, identificar a missão implica compreender qual o problema a empresa se propõe a resolver no ambiente que está inserida.

Para formulação da missão organizacional, devem ser consideradas algumas questões importantes que irão direcionar sua construção. Nesse sentido, segundo Pereira (2010, p. 82), as perguntas são: o que a organização faz? Para quem faz? Como faz? Onde faz? E qual a responsabilidade social e ambiental?

2.3.6 Formulação de visão

A visão indica para onde a empresa quer ir no futuro, ao ajudar a guiar decisões e comportamentos a longo prazo. Nesse sentido, de acordo com Pereira (2010) a visão tem um papel motivador, e inspirador para as pessoas da organização, fazendo com que elas se sintam engajadas e desejem alcançar aquele futuro. Por isso, a visão deve representar os sonhos e aspirações mais relevantes da empresa.

Para implementar a visão, é preciso ter um horizonte estratégico, que se define como o prazo do plano, também chamado de horizonte temporal. Toda visão precisa ter um tempo estabelecido para ser alcançada, isto é, a organização define um período de tempo que pretende concretizar a implementação das estratégias organizacionais.

(PEREIRA, 2010). Esse horizonte não é padronizado, sendo determinado pela dinâmica do setor em que a empresa atua, de modo que ambientes mais instáveis e inovadores tendem a exigir prazos mais curtos, enquanto setores mais estáveis permitem planejamentos de longo prazo.

Em complemento, os autores Jones e George (2012), ressaltam que os administradores utilizam o modelo de planejamento de cinco anos, considerado longo prazo, e os de curto prazo normalmente são de um ano ou menos. Ao realizar um plano de longo prazo é preciso manter a estratégia atualizada e ser revisada anualmente devido às mudanças no ambiente externo.

Para concluir, visão é aquilo que a empresa quer ser no futuro. E também “[...] a visão é um diferencial do processo de Planejamento Estratégico e pode mudar a sua organização.” (PEREIRA, 2010, p. 58).

2.3.7 Formulação de valores

Os valores são norteadores de comportamento e balizadores de ações dentro da empresa, são eles que irão guiar as pessoas em suas atividades e salientar o que é o certo e o que é errado dentro da organização, desde que todos seus integrantes acreditem devotamente nesses valores. (PEREIRA, 2010).

Conforme o autor Pereira (2010) destaca em sua obra, ao realizar uma declaração de valores é preciso reunir equipes composta por até cinco pessoas, com propósito de explicar detalhadamente junto a exemplos de valores de outras organizações, desde que seja de segmentos diferentes. Para que assim seja de conhecimento de todos o conceito do que é a afirmação formal dos valores que guiarão a empresa. Cada equipe dispõe de um determinado tempo para realizar um *brainstorming* (tempestade de ideias) com o objetivo de arrecadar ideias de valores, e após isso são apresentados para todo o grupo para discussão e consolidação.

A declaração de valores da empresa deve ser planejada de forma criteriosa e com responsabilidade, uma vez que orienta o comportamento organizacional e ajuda a tomada de decisões sábias e ágeis, especialmente em um contexto de incerteza e diversidade. Pois de acordo com Oliveira (2007) os valores organizacionais alinham atitudes e práticas dentro da empresa.

Por fim, após sua definição, recomenda-se que esses valores sejam divulgados a todos os interessados, incluindo seus colaboradores, fornecedores e clientes, a fim de promover alinhamento, coerência e comprometimento nas relações organizacionais.

2.3.8 Objetivos e metas

Os objetivos representam os resultados a serem alcançados, e são predominantemente qualitativos pois indicam a direção que será seguida, sem necessariamente detalhar prazos ou quantificações pré-definidas. Por outro lado, as metas correspondem ao desdobramento dos objetivos, sendo mais quantitativas, e definem prazos para mensurar e controlar o desempenho organizacional e assim, chegar ao objetivo almejado. (OLIVEIRA, 2007).

Em concordância, Drucker (1998) destaca que os objetivos fornecem orientação clara para cada ação, enquanto as metas devem traduzir essa direção em operações mensuráveis. O autor enfatiza a importância da gestão por objetivos, no qual a empresa deve concentrar-se nas atividades necessárias ao alcance de suas metas. Em geral, os objetivos vão ser desdobrados em sub objetivos, ou seja, para atingir o objetivo final é preciso cumprir etapas intermediárias ao longo do caminho, que facilita tanto a obtenção quanto a mensuração do resultado total.

Além disso, a literatura de administração ressalta que metas eficazes devem seguir critérios como os propostos no modelo SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais), o que contribui para maior clareza na execução das estratégias. E para auxiliar na execução desses objetivos, o presente trabalho irá abordar a ferramenta 5W2H.

2.3.9 Planos de ação 5W2H

Existem diferentes métodos para organizar as atividades diárias, mas para desenvolver o plano de ação normalmente se utiliza a ferramenta de planejamento operacional 5W2H. (Tavares, 2010). Isto é, são ao total sete questionamentos utilizados para estruturar e detalhar as ações de forma sistemática, as quais são organizadas da seguinte maneira no Quadro 1:

Quadro 1 - Modelo de 5W2H de um plano

5W2H						
O que? (What)	Por quê? (Why)	Quem? (Who)	Onde? (Where)	Quando? (When)	Como? (How)	Quanto? (How Much)

Fonte: Tavares (2010).

Para Tavares (2010) as 7 perguntas elencadas no Quadro 1, podem ser explicadas da seguinte forma:

“O QUÊ?” Define o objetivo, ou seja, o que se quer atingir. “POR QUE?” É uma justificativa, tratando-se a relação da importância do que se pretende desenvolver. “QUEM?” No que diz respeito ao nome do responsável para conduzir a tarefa do que é feito. “ONDE?” Tem a definição quando o desempenho do objetivo ocorre fora das instalações da empresa, é a identificação do local onde está sendo realizada a atividade. “QUANDO?” Indica o período e os prazos necessários para o cumprir os objetivos. “COMO?” São as ferramentas utilizadas para que se consiga atingir os objetivos, e são indicados os métodos, procedimentos e ações para serem adotados. “QUANTO?” Representa o valor dos custos envolvidos no cumprimento do objetivo (TAVARES, 2010, p. 339).

Ferramentas como o 5W2H são essenciais para a operacionalização do planejamento estratégico, pois permitem transformar diretrizes e objetivos em ações passíveis de controle. (Tavares. 2010). Nesse sentido, o 5W2H configura-se como um instrumento prático e eficaz para o desdobramento das estratégias organizacionais, permitindo que planos sejam executados de maneira organizada, mensurável e orientada a resultados.

2.3.10 Acompanhamento e controle

O controle do planejamento estratégico envolve a avaliação contínua do desempenho organizacional por meio de indicadores, possibilitando verificar o alcance dos objetivos estabelecidos. (TAVARES, 2010). Não se trata somente de formular diretrizes, mas também de assegurar que as ações implementadas estejam alinhadas com os objetivos definidos e assim se tenha os resultados esperados.

Esta etapa busca garantir que os objetivos, metas e estratégias sejam cumpridas, pois se torna fundamental acompanhar, medir e corrigir as falhas ao longo do processo. Com a avaliação dos resultados obtidos é possível realizar a comparação entre o que foi planejado com o real desempenho, para assim identificar os desvios. A partir dessa análise, torna-se possível implementar ações corretivas e acompanhar sua eficácia, formando assim um ciclo dinâmico de gestão. (Oliveira, 2007).

Dessa forma, é importante ter a ciência de que o controle não deve ser compreendido apenas como uma etapa final, mas como um mecanismo de retroalimentação do processo estratégico. Segundo Thompson e Gamble (2011), a avaliação do desempenho e o monitoramento das estratégias permitem que os gestores ajustem continuamente suas decisões, aumentando a probabilidade de sucesso organizacional.

2.4 ESTRATÉGIA EM AMBIENTES DIGITAIS

As transformações tecnológicas que aconteceram nas últimas décadas modificaram significativamente a forma como as empresas desenvolvem suas estratégias, onde exige novas abordagens para lidar com o mercado cada vez mais conectado, dinâmico e orientado por dados. Nesse contexto, a estratégia digital é o conjunto de medidas que uma empresa realiza para ampliar sua visibilidade e influência nos meios digitais, como redes sociais, sites e até mecanismos de busca, como o Google. Seu propósito é atrair, persuadir e fidelizar possíveis clientes e consumidores, impulsionando as vendas e fortalecendo a autoridade da marca no mercado. (E-COMMERCE BRASIL, 2026).

Segundo Bharadwaj (2013), a digitalização alterou a lógica tradicional da estratégia empresarial, uma vez que as tecnologias digitais passaram a influenciar diretamente produtos, serviços, processos, relacionamentos e a própria estrutura competitiva das organizações. E por isso a estratégia digital deve ser compreendida como uma integração entre estratégia de negócios e estratégia tecnológica, deixando de ser apenas uma função de suporte para tornar-se elemento central da formulação estratégica.

Além disso, a estratégia digital está diretamente relacionada à criação de novos modelos de negócio e à utilização de recursos tecnológicos para ampliar a eficiência operacional, melhorar a experiência dos clientes e desenvolver novas fontes de receita. Dessa forma, as organizações deixam de utilizar a tecnologia apenas como suporte às operações e passam a incorporá-la como elemento estratégico para a geração de valor e

obtenção de vantagem competitiva sustentável. (BHARADWAJ, SAWY, PAVLOU, VENKATRAMAN, 2013).

Para elaborar um planejamento estratégico digital é preciso definir objetivos de curto e longo prazo e as metas precisam ser específicas e mensuráveis e com delimitação de um prazo para que sejam alcançadas. O próximo passo é definir a persona da empresa, ou seja, entender quem é o tipo de perfil de cliente que a empresa está buscando, e com essa informação é possível estabelecer os canais de comunicação da empresa com o cliente, e na sequência é preciso manter a qualidade no atendimento e relacionamento com o cliente para assim promover a fidelização do público. Por fim, é preciso acompanhar o desenvolvimento do planejamento criado, e conferir se está sendo satisfatório ou precisa alterar a estratégia. (ITAÚ, 2022).

Considerando esse contexto, observa-se que a estratégia em ambientes digitais representa uma evolução da gestão estratégica tradicional, exigindo das organizações maior flexibilidade, capacidade de inovação e integração entre tecnologia e negócios. Para empresas inseridas em setores intensivos em tecnologia, como os estúdios de design de moda 3D, a construção de estratégias digitais torna-se fundamental para aproveitar oportunidades de mercado, fortalecer o posicionamento competitivo e sustentar o crescimento organizacional em um cenário de constante transformação.

3. METODOLOGIA

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos que guiaram o estudo para atingir e concretizar os objetivos definidos. Para isso, o capítulo foi estruturado com a delimitação do estudo, unidade de análise, e técnicas usadas para a coleta de dados, e por fim como foi realizada a análise e interpretação dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos fins da pesquisa caracteriza-se como aplicada e descritiva, com abordagem qualitativa. Quanto aos meios, configura-se como estudo de caso e pesquisa de campo com observação direta.

A presente pesquisa é aplicada, tendo em vista que busca gerar conhecimento com finalidade prática, voltados à solução de problemas específicos relacionados à gestão estratégica do estudo. Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois visa analisar e descrever as características do ambiente externo e interno da empresa. De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever fenômenos ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Logo, a abordagem do problema trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que busca compreender aspectos subjetivos e contextuais do ambiente organizacional e do mercado de atuação. A abordagem qualitativa permite analisar fenômenos em seu contexto natural, priorizando a interpretação dos dados (SAMPIERI, 2013).

No que diz respeito aos meios de investigação, a pesquisa configura-se como um estudo de caso, pois analisa de forma aprofundada uma única empresa, a Gasp Fashion Lab 3D. Conta também com a pesquisa de campo para obter respostas mais próximas à realidade estudada, pois, conforme Gil (2002), esse meio de estudo traz a investigação empírica do ambiente natural, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre determinado problema. Além disso, contou com a técnica de observação direta, a qual permite captar aspectos que muitas vezes não são obtidos por meio de entrevistas, como o comportamento espontâneo e as interações no ambiente estudado (SAMPIERI, 2013).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo foi realizado na Gasp Fashion Lab 3D, foi fundado em 2024 e atua de forma totalmente online. A empresa é um estúdio de design de moda 3D e presta serviços de desenvolvimento de roupas e acessórios para estilistas autônomos e empresas de departamentos varejistas, por sua funcionalidade ser de forma digital ela não se limita a geolocalização. A empresa em questão foi escolhida pois não possui um planejamento estratégico estruturado para guiar as decisões de forma estratégica.

O público participante da pesquisa foi a proprietária da empresa, que correspondeu como uma amostra, ela foi selecionada para contribuir com a construção das diretrizes de missão, visão e valores e também demais informações pertinentes para a construção do planejamento estratégico.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizado a análise documental de informações disponíveis do estúdio, como seu posicionamento, serviços oferecidos e presença digital. Realizada a técnica de observação sistemática e participante a qual permitiu compreender os processos, práticas e características operacionais do negócio, para angariar informações pertinentes para auxiliar na criação da missão, visão e valores. Pois a utilização de múltiplas fontes de dados contribui para maior confiabilidade e profundidade na análise. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A análise documental consistiu no exame de materiais institucionais e registros relacionados ao estúdio, como seu portfólio, conteúdos digitais, redes sociais e documentos estratégicos. Este meio de coleta de dados permite acessar informações já existentes a qual contribui para a compreensão da estrutura da empresa. De acordo com Gil (2002) a pesquisa documental utiliza fontes que ainda não receberam tratamento analítico aprofundado, sendo relevante para estudos organizacionais.

Conforme Vergara (2009) a observação participante permite captar comportamentos e aspectos subjetivos que não são facilmente identificados por outros instrumentos. Por isso foi aplicado a observação sistemática com o objetivo de compreender as práticas, rotinas e dinâmicas operacionais do estúdio em seu ambiente natural. Nesse método, o pesquisador acompanhou diretamente as atividades, podendo interagir com o contexto observado, o que possibilitou uma análise mais aprofundada dos processos internos.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram coletados e analisados de forma qualitativa, com base no referencial teórico desenvolvido neste estudo. Conforme Gil (2010) a análise dos dados consiste em ordenar as informações de modo a oferecer respostas ao problema exposto, a interpretação dos dados, por sua vez, refere-se a confrontar as respostas obtidas na análise com conhecimentos provenientes de fontes secundárias.

Após a análise do ambiente externo e interno e com base no método apresentado por Pereira (2010) foi utilizado a análise da matriz SWOT, que corresponde em português à matriz FOFA para identificar e elencar seus pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças. Para assim definir a missão, visão e valores do estúdio.

Por fim, fundamentado pelas análises citadas acima foi possível transformá-los em ações através da tabela 5W2H, para responder às seguintes questões: O que será realizado? Por que será realizada esta ação? Onde vai ocorrer? Quando vai ocorrer? Quem vai ser o responsável? Como será realizado? E quanto custará para realizar a ação?.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados a seguir será apresentado os dados coletados por meio de análise documental, observação e entrevista para estruturar o planejamento estratégico.

4.1 SOBRE O NEGÓCIO

A empresa Gasp Fashion Lab 3D é um empreendimento fundado no ano de 2024, sua sede fica localizada na cidade de Chapecó-SC, e a área de atuação está centrada na produção de moda por meio do design tridimensional. E está inserido no contexto da

transformação digital da indústria do vestuário, o estúdio utiliza tecnologias de modelagem 3D para desenvolver peças virtuais, permitindo maior precisão no processo criativo e a otimização de recursos produtivos.

O negócio atende a um público diversificado, composto tanto por pessoas jurídicas quanto físicas. No segmento empresarial, destacam-se estilistas independentes, confecções próprias, empresas de revenda de vestuário, grandes marcas e lojas de departamento. Já no âmbito individual, o estúdio também presta serviços personalizados para clientes finais, como noivas, debutantes e demais consumidores que demandam soluções exclusivas no desenvolvimento de peças de moda.

Como diferencial competitivo, o Gasp Fashion Lab 3D fundamenta sua atuação na sustentabilidade e na redução de custos, uma vez que o uso da modelagem digital diminui significativamente a necessidade de protótipos físicos, reduzindo desperdícios de matéria-prima e otimizando o tempo de desenvolvimento. Esta abordagem está alinhada às novas demandas do mercado por práticas mais responsáveis e eficientes na cadeia produtiva da moda, tendo em vista que a indústria está entre as que mais impactam o meio ambiente, sendo responsável por até 8% das emissões globais de gases de efeito estufa, além do descarte equivalente a um caminhão de roupas por segundo em escala mundial (ONU, 2025).

A forma de operação do estúdio é predominantemente online, com atendimento sob demanda, conforme as necessidades específicas de cada cliente. Esse modelo possibilita maior flexibilidade, alcance geográfico ampliado e adaptação às exigências do mercado digital contemporâneo. Por se tratar de uma empresa recente, seu principal objetivo consiste em consolidar sua atuação no mercado, promovendo crescimento contínuo e aprimoramento de seus serviços, com vistas à ampliação da carteira de clientes e fortalecimento de sua posição competitiva no setor de moda digital.

4.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

A análise do ambiente consiste em examinar a posição da empresa no contexto do negócio em que está inserida, considerando suas características internas e externas. Avaliar o ambiente tem por finalidade organizar a instituição visando sua orientação futura, ao apoiar na identificação das demandas potenciais do meio externo.

A sede física da empresa estudada localiza-se no município de Chapecó SC, porém, sua atuação não se restringe ao contexto regional, uma vez que o modelo de negócio opera

predominantemente em ambiente digital. Dessa forma, os serviços são ofertados de maneira online e sob demanda, possibilitando o atendimento de clientes situados em diferentes cidades, estados e até mesmo em outros países. Esse formato amplia o alcance geográfico do empreendimento e reduz limitações associadas à localização física tradicional, característica cada vez mais presente em negócios inseridos na economia digital e nos mercados criativos contemporâneos.

Dessa forma, o macroambiente traz os seguintes ambientes: econômico, demográfico, sociocultural, político, tecnológico e ecológico.

4.2.1 Variáveis Econômicas

Para melhor avaliar as condições econômicas, é preciso iniciar com a análise do Produto Interno Bruto (PIB), pois com ele é possível mensurar os bens e serviços produzidos em um país, estado ou cidade dentro do período de um ano. No panorama nacional, o Brasil registrou em 2025 um crescimento de 2,3% com acumulado anual de R\$12,7 trilhões, resultados das atividades econômicas da agropecuária, dos serviços e das indústrias, que foram responsáveis por esse crescimento. O avanço de 11,7% no setor agropecuário em 2025 resultou, sobretudo, do incremento na produção e da elevação da produtividade em diversas culturas, com destaque para o milho (23,6%) e a soja (14,6%), que registraram níveis recordes naquele ano. O setor de serviços se manteve aquecido e em constante expansão em ramos como informação e comunicação (6,5%); Atividades financeiras, de seguros e serviços conexos (2,9%); Transporte, armazenagem e correio (2,1%); Atividades imobiliárias (2,0%); Comércio (1,1%); e Administração, defesa, saúde e educação públicas e seguridade social (0,5%). Já na indústria a maior contribuição positiva veio da extração de petróleo e gás, o que levou o valor adicionado das indústrias extrativas encerrarem 2025 com avanço de 8,6%. Outro efeito favorável decorreu da construção, que cresceu 0,5% no ano. Por outro lado, a eletricidade, gás, água, esgoto e atividades de gestão de resíduos ficaram com (-0,4%) e as indústrias de transformação com (-0,2%), todas registraram variações negativas ao final do período. (GOV; IBGE, 2026).

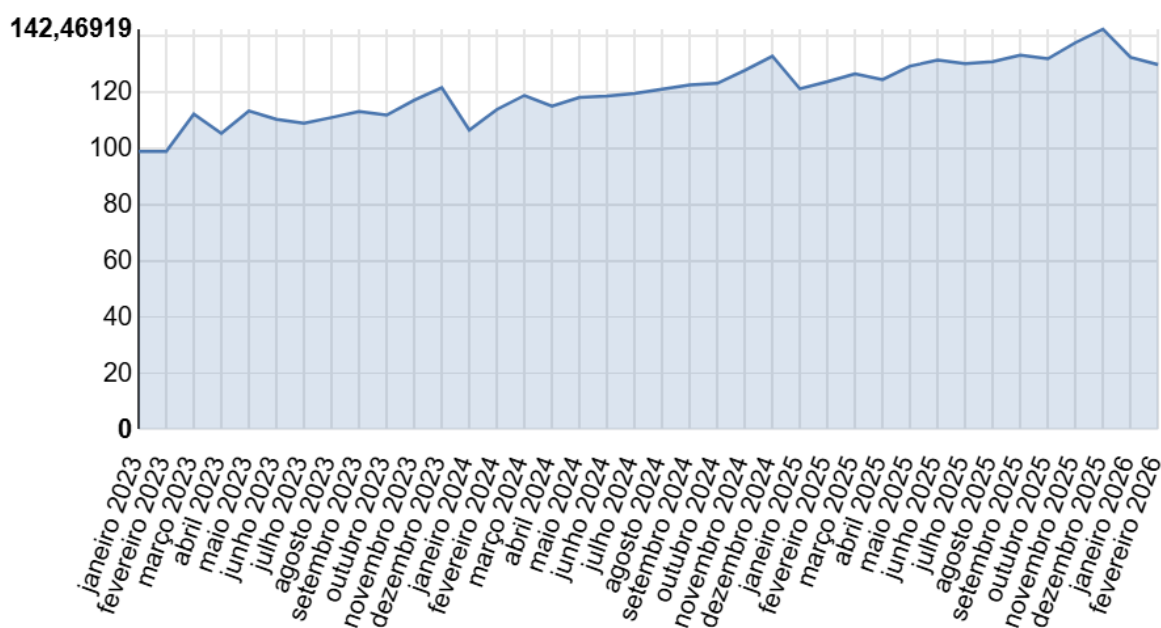
Em relação a Santa Catarina, o estado se manteve como a sexta maior economia nacional, e um crescimento contínuo sustentado por uma estrutura econômica diversificada, com destaque para os setores de indústria, serviços e comércio. Em 2023, foi registrado 1,9% de crescimento, acompanhado de um PIB per capita de R\$67.459,70, valor 25,2% superior à média nacional (R\$53.886,70). Nos anos subsequentes, verifica-se uma

aceleração desse crescimento, com projeções de 5,3% em 2024 e 5,4% em 2025, taxas superiores às estimadas para o Brasil, o que contribui para a ampliação da participação de Santa Catarina na economia nacional. Esse desempenho não se configura como um evento isolado, mas como resultado de um processo evolutivo marcado por estabilidade econômica, elevada produtividade e expansão contínua, consolidando o estado como um dos principais polos de crescimento do país (SANTA CATARINA, 2025).

Logo, no cenário municipal, conforme IBGE, em 2023 a cidade de Chapecó ficou com PIB de R\$17,6 bilhões ocupando a 5º maior posição do estado de Santa Catarina. O município registrou expansão contínua de sua atividade econômica, com destaque para o dinamismo empresarial, a ampliação da construção civil e o fortalecimento do setor de serviços, fatores que contribuíram para sua inserção entre os maiores PIBs do país. Nesse contexto, o desempenho econômico de Chapecó não se caracteriza como um fenômeno isolado, mas como resultado de um processo evolutivo marcado pela integração entre agropecuária, indústria e serviços, consolidando o município como um importante pólo regional de desenvolvimento no Oeste catarinense. (CHAPECÓ, 2024).

Para uma compreensão mais adequada, é importante buscar entender o segmento em que a empresa atua, neste caso a prestação de serviços na área da informação e comunicação audiovisual a qual atua como um elo entre o processo criativo e a produção industrial. Com isso, utiliza-se do índice de receita nominal de serviços, indicador produzido pelo IBGE no âmbito da Pesquisa Mensal de Serviços, a qual mede a evolução do valor total das receitas obtidas pelas empresas de serviços ao longo do tempo, a preços correntes. (IBGE, 2026). Esse indicador capta a variação nominal do faturamento do setor de serviços, ou seja, inclui tanto o crescimento da atividade econômica quanto o efeito da inflação. A figura 8 representa a receita nominal de serviços da área da comunicação em Santa Catarina de janeiro de 2023 até fevereiro de 2026.

Figura 8 - Índice de receita nominal de serviços de informação e comunicação de Santa Catarina.



Fonte: IBGE - Pesquisa Mensal de Serviços

Fonte: IBGE, 2026.

Neste recorte, a análise do Índice de Receita Nominal de Serviços de informação e comunicação em Santa Catarina, com base 2022=100, é possível evidenciar uma trajetória de crescimento ao longo do período de 2023 a 2026. Sendo que em 2023 se inicia com o indicador próximo ao nível base e apresenta oscilações moderadas contudo encerra o ano com crescimento de aproximadamente 20%, já em 2024 observa-se maior estabilidade, com crescimento gradual e consolidação do índice em níveis mais elevados, refletindo a continuidade da expansão econômica. Em 2025 há uma aceleração considerável com aumento do indicador de 114,38 em janeiro para 131,29 em dezembro, representando um aumento aproximado de 14,8% no período. Por fim, há uma redução nos primeiros meses de 2026, com índices de 120,92 em janeiro e 117,49 em fevereiro, que indica um movimento de ajuste após o período de maior atividade. (IBGE, 2026).

Ressalta-se que, por se tratar de um indicador nominal, o crescimento observado reflete tanto a ampliação do volume de serviços quanto a influência de variações de preços. Dessa forma, o comportamento do índice demonstra um setor dinâmico, com crescimento consistente e sensível a fatores sazonais, mantendo-se acima do nível de referência estabelecido para 2022, em todo o período analisado.

Outro fator importante para a análise é compreender como está o consumo de moda no Brasil e quais são os canais de compras mais recorrentes. Diante disso, 29% dos brasileiros compram a cada 2 a 3 meses, enquanto 24% compram mensalmente, e o gasto mensal costuma ser entre R\$100,00 a R\$300,00. Quanto ao formato de compras a jornada costuma ser híbrida, pois 38% realizam suas compras em lojas físicas e online, enquanto 29% majoritariamente compram em lojas físicas e 23% de forma online. O que influencia a decisão de compra online ou física são variáveis como o preço, qualidade dos produtos, promoções e descontos e a variedade dos itens. (BEATRIZ GONÇALVES, 2026).

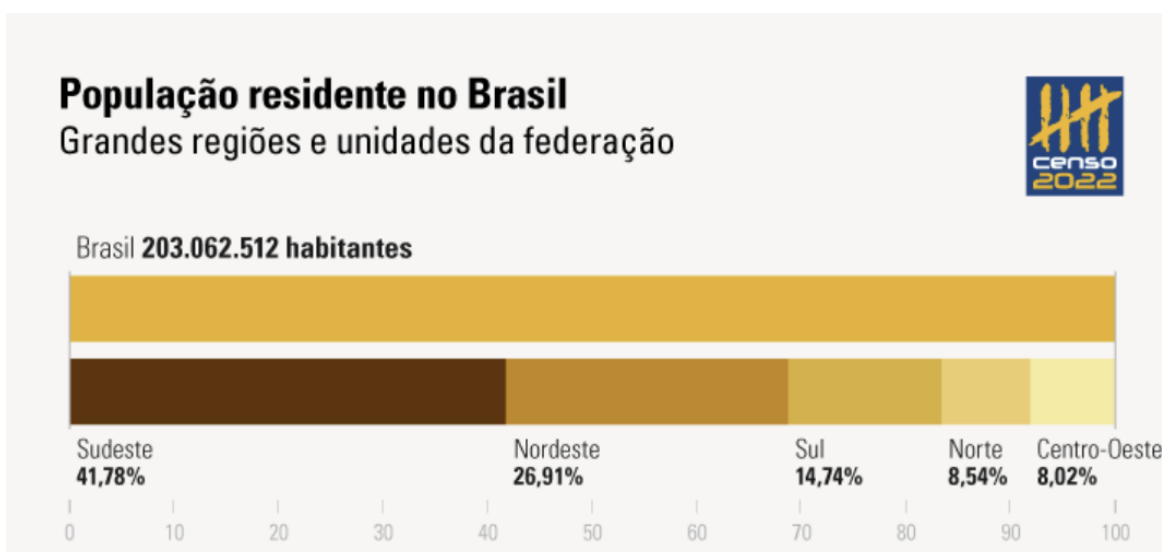
Com isso, ainda é preciso explorar outras variáveis além da econômica, como as relacionadas à população.

4.2.2 Variáveis Demográficas

Para o embasamento da pesquisa, e desenvolvimento das variações demográficas, será exposto o contexto nacional até ao municipal, pois assim será possível identificar as variáveis que cercam a empresa estudada.

Conforme o IBGE (2023) no último censo realizado em 2022, o Brasil tinha uma população de 203,1 milhões de habitantes e a estimativa para 2025 era de 213,4 milhões de pessoas, com uma densidade de 23,86 hab./km². Se comparado ao censo de 2010 até 2022 a taxa de crescimento populacional foi de 0,52%, considerada a menor taxa desde o primeiro censo realizado no país em 1872. A região Sudeste segue sendo a mais populosa e concentra 39,9% da população brasileira sendo 21,8% residentes do estado de São Paulo, porém registrou a taxa anual de 0,45% de crescimento. A região Norte era a menos populosa, mas, houve um crescimento de 0,75%, a segunda maior taxa entre as regiões, ficando atrás somente da região Centro-Oeste, a qual teve uma taxa de 1,23% no entanto é a menos populosa do país. Conforme demonstra a figura 9.

Figura 9 - População residente no Brasil por grandes regiões (2022).



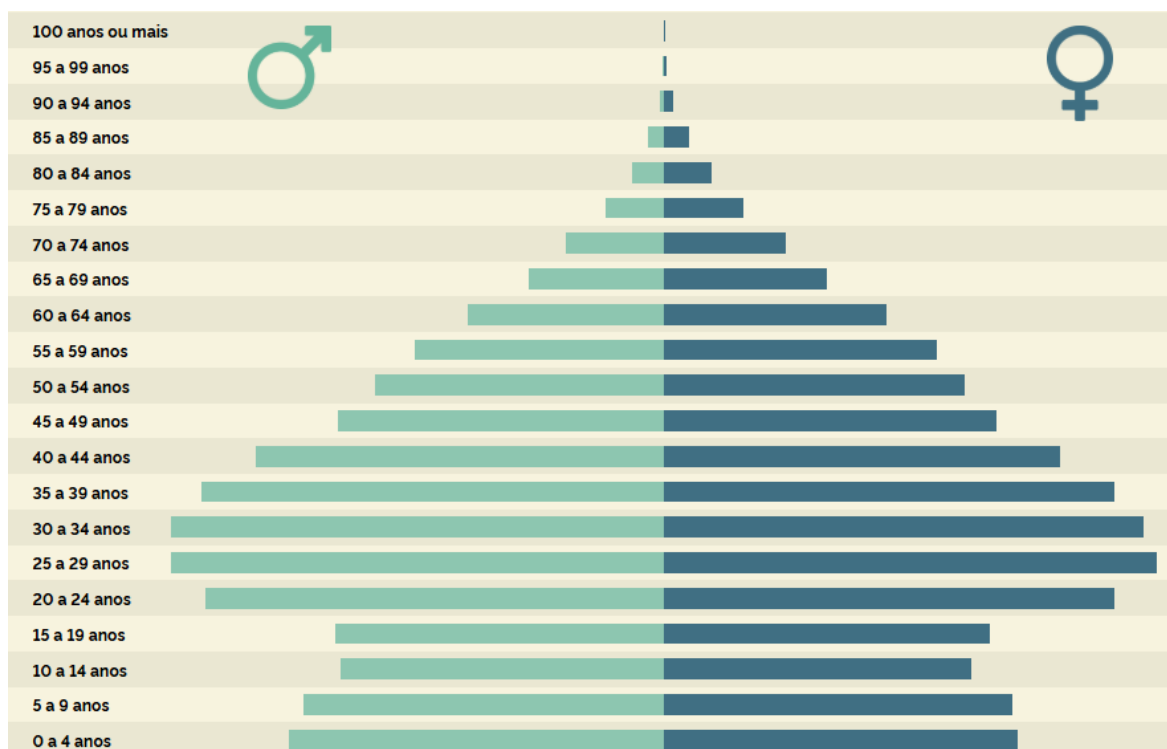
Fonte: IBGE, 2023.

Voltado para a região Sul do país, o censo de 2022 indica o ranking dos mais populosos sendo o Paraná em primeiro lugar com 11,4 milhões de pessoas, o Rio Grande do Sul em segundo com 10,8 milhões, e por fim, Santa Catarina ocupando o terceiro lugar com 7,6 milhões. O estado representa uma densidade demográfica de 79,50 hab./km², comparado a outros estados, ele ocupa a 8^o posição. (IBGE, 2022).

No âmbito municipal, a cidade de Chapecó contava, em 2022, com uma população total de 254.785 mil pessoas, ocupando a sexta posição entre os municípios mais populosos do estado, com projeção de 282.648 habitantes para 2025, voltado para a densidade do município, a quantidade foi de 407,76 hab./km², ocupando então o 16^o lugar no estado. (IBGE, 2022).

Com relação à faixa etária, a população tem idade média de 32 anos, sendo composta por 50,3% de mulheres e 49,7% de homens. (IBGE, 2022). Para melhor entendimento a figura 10 apresenta a pirâmide etária de 2022 na cidade de Chapecó.

Figura 10 - Pirâmide Etária (2022) em Chapecó.



Fonte: IBGE, 2022.

Para melhor clareza das informações, foi realizada a análise da pirâmide para identificar e organizar os dados, e a partir disso construir o quadro 2.

Quadro 2 - Composição da população por faixa etária (%).

Faixa etária	Percentual (%)
Crianças (0–14 anos)	20,2
Adolescentes (15–24 anos)	15,1
Adultos jovens (25–39 anos)	27,8
Adultos maduros (40–64 anos)	29,1
Idosos (65 anos ou mais)	7,8
Total	100,0

Fonte: Autora, 2026.

De acordo com os dados, nota-se que há uma distribuição relativamente equilibrada entre os sexos, com leve predominância feminina. Do total de 254.785 habitantes, 126.608 correspondem ao sexo masculino (49,7%) e 128.177 ao sexo feminino (50,3%), evidenciando uma diferença de apenas 0,6 ponto percentual. Essa configuração demográfica indica uma estrutura populacional estável, sem discrepâncias significativas entre homens e mulheres, ao mesmo tempo em que acompanha a tendência observada em âmbito nacional, na qual a população feminina tende a ser ligeiramente superior, especialmente em função de fatores como maior expectativa de vida. Assim, a composição por sexo em Chapecó reflete padrões demográficos consistentes com o cenário brasileiro, contribuindo para a compreensão da dinâmica populacional local (IBGE, 2022).

Por fim, quanto à renda média mensal de trabalhadores formais em 2023 é de 2,7 salários mínimos, com um total de 135.026 mil pessoas operando postos de trabalho formal. Quanto ao nível educacional, no ano de 2022 a taxa de escolarização de pessoas com 6 a 14 anos de idade era de 98,8%. (IBGE, 2022 e 2023).

4.2.3 Variáveis Sociocultural

O estúdio está inserido no ambiente digital, e a análise sociocultural possibilita identificar qual a concepção de valores, crenças, hábitos, conhecimentos e desempenho dos indivíduos diante do contexto que utiliza a tecnologia diariamente. (OLIVEIRA, 2007).

A cultura digital está cada vez mais ligada ao consumidor, pois conforme as pessoas ficam mais conectadas, suas exigências em relação às marcas se transformam. Pois a sociedade passa a demandar interações mais ágeis e personalizada, fazendo com que as empresas se adaptem às mudanças. Tornando a compra cada vez mais fácil, somente com um clique na tela o público tem acesso às opiniões expressadas pelo público sobre determinado produto ou serviço. Para as empresas esse cenário pode trazer muitas oportunidades, por outro lado, existem também as adversidades, como a sobrecarga informacional, os problemas de privacidade e a ansiedade relacionada ao meio digital figuram entre as principais preocupações emergentes. (PUCRS, 2025).

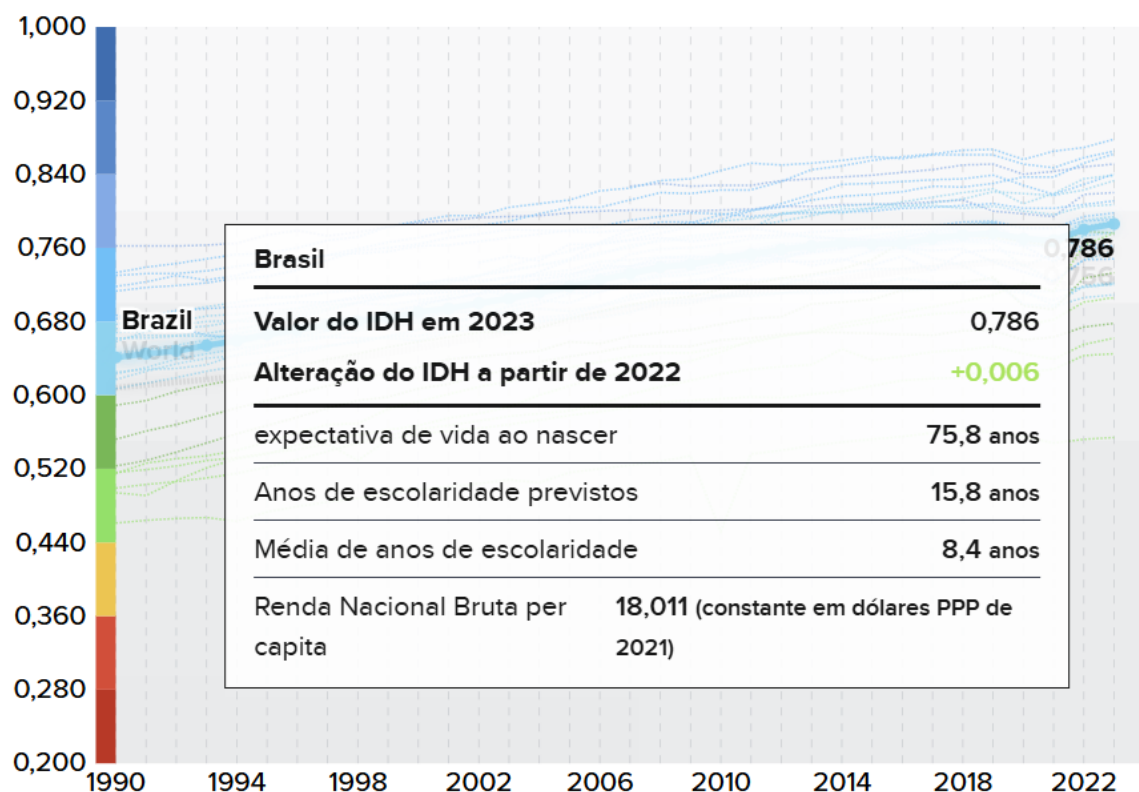
O crescimento do acesso a internet no Brasil contribui para a transformação dos hábitos de consumo e comunicação, favorecendo a expansão de modelos de negócios digitais. De acordo com o IBGE, pesquisa realizada em 2021 os domicílios com acesso à

internet chegam a cerca de 90% e 96,3% possuem telefone móvel celular. Esses indicadores mostram que a conectividade digital e a crescente inserção das tecnologias de comunicação no cotidiano da população estão em constante avanço, o que contribui para mudanças significativas nos hábitos sociais e culturais de consumo. (IBGE, 2021).

Diante disso, conforme pesquisa do Painel TIC - Integridade da Informação, as plataformas digitais são predominantes em relação ao acesso à informação, pesquisa feita com 5.250 usuários de internet com 16 anos ou mais, mostra que estão ultrapassando veículos tradicionais como o rádio e a televisão. Sendo que, os modelos de vídeos curtos atingem 53%, sites e aplicativos de vídeos 50%, aplicativos de mensagens 60% e feeds de notícias 46%, sendo 58% por rádio e TV e 34% por jornais e revistas impressas ou digitais. Com isso, a pesquisa mostra que 72% dos participantes utilizam ferramentas digitais diariamente para acompanhar os acontecimentos no mundo, no país e nas cidades onde residem. (CETIC.BR, 2026).

Outro fator importante para análise sociocultural é o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), pois é um critério reconhecido internacionalmente para avaliar o nível de desenvolvimento de um país, sendo que 1 é o nível máximo e ele considera três dimensões para realizar a média, são elas: Saúde que é avaliada diante da expectativa de vida, a educação feita pela média de anos de estudo e anos esperados de escolaridade, e a renda nacional bruta per capita para trazer a dimensão do padrão de vida, fornecendo, assim, uma visão sobre as condições da população. O cálculo do índice é realizado anualmente pelo PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), e conforme apresentado na Figura 11, o IDH do Brasil está com a pontuação de 0,786.

Figura 11 - IDH do Brasil em 2022.



Fonte: PNUD, 2022.

O Brasil passou da 89ª para a 84ª colocação, subindo cinco posições no ranking global entre 193 nações avaliadas. E este avanço se deve ao aumento da renda nacional bruta per capita e à melhora nos indicadores de saúde, porém a educação continua estagnada estando abaixo da média dos países com IDH alto. (G1, 2025).

Em Santa Catarina, conforme dados do IBGE (2021), o IDH era de 0,792. Já em Chapecó, em 2010 a cidade pontuou 0,790. Na mesma ocasião, a taxa de escolarização entre crianças de 6 a 14 anos situou-se em 98,4%. Convém ressaltar que a maior parte da população de Chapecó vive em área urbana: em 2010, 91,6% residiam na zona urbana e apenas 8,4% na zona rural. Ao comparar essa parcela urbana com a observada em 2000 (91,58%), verifica-se que o aumento foi muito pequeno (IBGE, 2010).

4.2.4 Variáveis Políticas

No que se refere ao cenário político, é necessário considerar as normas e as entidades que podem impactar as atividades realizadas pela empresa em questão, pois toda

organização está sujeita ao que a legislação autoriza e deve responder perante os órgãos competentes. O Gasp Fashion Lab 3D se classifica como um microempreendedor e se enquadra na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa nº 123/2006, a qual gira em torno da receita bruta anual das empresas, neste caso o estúdio se enquadra pois, a receita bruta é igual ou inferior a R\$ 81.000,00. (SEBRAE, 2025).

O regime tributário da empresa é o Simples Nacional, que é o regime de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos, por meio do Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais dos Tributos Abrangidos pelo Simples Nacional (SIMEI). Nesse modelo, o empreendedor realiza o pagamento unificado de tributos federais, estaduais e municipais através do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), com valores reduzidos e simplificados. O regime foi criado para facilitar a formalização de pequenos negócios, reduzir a burocracia tributária e garantir acesso a benefícios previdenciários ao empreendedor formalizado (BRASIL, 2026).

Outro ponto político que impacta a empresa é a proteção dos direitos autorais, pois o design de moda é protegido como obra de arte, a Lei de Direitos Autorais nº 9.610/1998 protege “obras pictóricas, gráficas e esculturais” ou seja são artes gráficas, artes aplicadas, obras bidimensionais e tridimensionais, desenhos e modelos técnicos.

U.S Copyright Office (2024) explica:

[...] Tais obras incluem trabalhos de artesanato artístico no que diz respeito à sua forma, mas não aos seus aspectos mecânicos ou utilitários; o projeto de um artigo útil, conforme definido nesta seção, será considerado uma obra pictórica, gráfica ou escultural somente se, e somente na medida em que, tal projeto incorporar características pictóricas, gráficas ou esculturais que possam ser identificadas separadamente e sejam capazes de existir independentemente dos aspectos utilitários do artigo. (U.S. COPYRIGHT OFFICE, 2024, s.p.)

Com isso, entende-se que as roupas possuem duas dimensões ao mesmo tempo, sendo uma artística/estética e outra funcional/utilitária, o direito autoral protege a parte artística mas não a função prática da peça. Ou seja, as roupas são consideradas um artigo útil, e é elegível à proteção de direitos autorais, porém somente se percebida como uma obra tridimensional ou bidimensional separada do artigo útil. Isso significa que as roupas não são consideradas obras de arte que transmitem informações como por exemplo, uma fotografia ou livro, trata-se de peças práticas destinadas ao uso. Por outro lado, desenho artístico, estampas, bordados artísticos, aplicações visuais independentes e elementos

decorativos separáveis da função da roupa são protegidos por lei. Mas ainda sim existem “brechas” para terceiros produzirem uma peça semelhante à criação autoral, desde que não copie diretamente os elementos artísticos protegidos. (INDIANA UNIVERSITY LIBRARIES, 2025).

4.2.5 Variáveis Tecnológicas

Nesta análise é importante abordar os avanços tecnológicos no setor de moda, uma das tecnologias usadas é a inteligência artificial, que segundo Drinkwater (2024) para Forbes, a IA pode acelerar a criação de produtos e transformar a experiência do consumidor ao causar impacto com imersão digital, pois ao usá-la como ferramenta de criação a partir de esboços torna-se possível lançar uma coleção antes mesmo de fabricar os produtos físicos. E dessa forma alterar o ciclo tradicional de produção e fazer com que o consumidor repense o consumo e reconheça a urgência de uma indústria mais sustentável.

Por seguinte, os designs de roupas 3D também podem ser consumidas totalmente online, como por exemplo o uso em avatares no metaverso, redes sociais, jogos online e provedores de realidade aumentada, o que permite que o cliente prove as peças sem sair de casa. Com o avanço da tecnologia mudanças foram geradas na forma do consumo de roupas e acessórios, isto é, as empresas podem utilizar a ferramenta da realidade aumentada para prova de roupas e assim reduzir devoluções em compras feitas online, outro fator é a personalização de design exclusivos e autenticados através dos NFTs, pois isso abre um novo caminho para atrair um público diferente como colecionadores e entusiastas da moda. (PAU A PIQUE, 2025).

De acordo com Liu, Zhang e Yuen (2010), os sistemas CAD aplicados ao design de vestuário passaram por uma evolução significativa ao migrarem de plataformas bidimensionais voltadas à modelagem de moldes para sistemas tridimensionais integrados, capazes de realizar modelagem humana digital, simulação de drapeado, transformação de moldes 3D em 2D e visualização realista do caimento das roupas. Os autores destacam que o design de vestuário 3D combina computação gráfica, simulação física e modelagem digital para aumentar a precisão, a personalização e a eficiência no desenvolvimento de produtos de moda.

No segmento de moda 3D, a evolução dos softwares de modelagem e renderização constitui um dos principais fatores tecnológicos que impactam o setor, entre as ferramentas voltadas ao desenvolvimento de protótipos destacam-se: AccuMark V-Stitcher, da Gerber,

surgido em colaboração com a Browzwear, especialista em 3D para a indústria da moda. Também se incluem o 3D Runway da Optitex, o Modaris Fit 3D oferecido pela Lectra, o Vidya, desenvolvido pela Assyst Bullmer, e o Clo 3D, da Clo Virtual Fashion, que disponibiliza igualmente o Marvelous Designer (MD), este último direcionado ao campo da computação gráfica, apesar das semelhanças aparentes com o Clo 3D.

4.2.6 Variáveis Ecológicas

Para entender quais são as variáveis ecológicas que impactam a empresa, é necessário analisar os efeitos ambientais provocados pelo da moda e como essas questões influenciam o mercado e o comportamento do consumidor e as estratégias organizacionais.

A indústria da moda ocupa o segundo lugar entre os setores mais poluentes do mundo, ficando atrás apenas do setor petrolífero. Conforme o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, aproximadamente 92 milhões de toneladas de resíduos têxteis são produzidos globalmente todos os anos, dado atribuído à The Global Fashion Agenda. (ONU, 2025). Além disso, segundo a The Global Fashion Agenda, cerca de 70% das emissões são provenientes de atividades upstream, relacionadas à produção e processamento de materiais, enquanto 30% se originam das atividades downstream, envolvendo transporte, varejo, uso e descarte dos produtos.

Os impactos ambientais da indústria têxtil também estão associados às emissões de gases de efeito estufa, ao elevado consumo de água e ao uso intensivo de produtos químicos. Dados da Organização das Nações Unidas indicam que o setor é responsável por aproximadamente 2% a 8% das emissões globais de gases de efeito estufa e por 9% da poluição por microplásticos que atingem os oceanos a cada ano. Além disso, estima-se que o setor utiliza cerca de 215 trilhões de litros de água em seu processo de produção, e emprega aproximadamente 15 mil substâncias químicas na produção têxtil, sendo que parte desses compostos persiste no ambiente por décadas. (ONU, 2025). Esses dados demonstram que o crescimento da indústria da moda intensifica debates relacionados à sustentabilidade, à economia circular e à necessidade de desenvolvimento de processos produtivos ambientalmente mais responsáveis.

Diante desse cenário de impactos ambientais crescentes, uma prática estratégica importante para as empresas aplicarem, são as práticas ESG (Ambiental, Social e Governança), trata-se do conjunto de diretrizes e boas práticas corporativas que avaliam o quanto o negócio é sustentável, responsável e transparente, buscando equilibrar

desempenho econômico, responsabilidade social e sustentabilidade ambiental. (RAIZEN, 2021). De acordo com o Sebrae (2025) para os pequenos e médios negócios a prática ESG é mais flexível, pois facilita a comunicação com os consumidores e suas expectativas sobre produtos e serviços com propósito, e também a oportunidade de ter escolhas conscientes e repensar processos. Nesse contexto, empresas que incorporam práticas sustentáveis desde o início de suas atividades podem desenvolver vantagens competitivas perante o mercado.

No caso do Estúdio Fashion Lab 3D, as variáveis ecológicas tornam-se ainda mais relevantes, uma vez que as tecnologias digitais podem contribuir para a redução de impactos ambientais associados à produção tradicional da moda. Além disso, pesquisas internacionais apontam que a amostragem virtual pode reduzir significativamente as emissões de CO₂ e o consumo de água na produção de vestuário, demonstrando o potencial sustentável das tecnologias digitais aplicadas à moda (SCIENCEDIRECT, 2025). Dessa forma, a moda digital e o design 3D apresentam potencial para alinhar inovação tecnológica, otimização produtiva e redução de impactos ambientais.

4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO

A análise do ambiente competitivo avalia o setor a partir da ótica do modelo de concorrência das cinco forças, proposta por Gamble e Thompson (2012), que tem como base o modelo de Porter. O modelo examina a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder da barganha dos clientes, o poder da barganha dos fornecedores e as rivalidades entre concorrentes.

4.3.1 Ameaça de novos entrantes

Na área do design de moda 3D, verificou-se que as ameaças de entrada variam de moderada a alta. Com o avanço da tecnologia a quantidade novos profissionais e empresas na área da moda digital aumentou, pois houve expansão do ensino online e maior acessibilidade a softwares de modelagem tridimensional facilita a entrada no mercado.

Ainda sim, a maior barreira para o desenvolvimento de um estúdio de design de moda 3D vem da necessidade de ter conhecimento técnico e criativo especializado em equipamentos com elevado desempenho computacional. Levando em consideração que a indústria da moda é exigente, a empresa precisa ter profissionais com domínio dos softwares e da construção prática de peças, ou seja, é preciso entender de modelagem,

caimento das peças, propriedades físicas de tecidos e técnicas de costura. Com a auto volatilidade da moda, é preciso estar em constante atualização tecnológica, construir um portfólio sólido e manter a reputação no mercado.

Outro aspecto que influencia a ameaça de novos entrantes é o crescimento das ferramentas de inteligência artificial e automação aplicadas à produção de imagens e conteúdos digitais. Embora essas tecnologias possam facilitar determinados processos produtivos, elas também intensificam a concorrência no setor, especialmente pela ampliação da oferta de serviços digitais e pela redução de algumas barreiras técnicas anteriormente existentes. Nesse contexto, empresas que atuam com design 3D para moda precisam investir continuamente em inovação, qualidade visual, diferenciação estratégica e especialização técnica para manter vantagem competitiva.

Dessa forma, observa-se que a ameaça de novos entrantes no mercado de design 3D aplicado à moda pode ser considerada moderada a alta. Embora existam barreiras relacionadas à especialização técnica, experiência profissional e domínio tecnológico, o crescimento da transformação digital, a acessibilidade às ferramentas de modelagem e a expansão da demanda por serviços digitais favorecem o ingresso de novos concorrentes no setor.

4.3.2 Ameaça de produtos substitutos

Produtos ou serviços substitutos são aqueles que podem ser usados como uma alternativa de outro, para assim atender a mesma necessidade do consumidor. E para a modelagem 3D na moda, existem algumas maneiras diferentes de prestar o mesmo serviço, como um principal substituto é a modelagem tradicional física, pois os moldes são feitos manualmente ou em CAD - Computer Aided Design 2D (projeto assistido por computador) em Softwares como Audaces Moldes, Gerber e Lectra, porém nestes casos, não possuem simulação do caimento do tecido, trazendo então a demanda do protótipo físico convencional para realizar provas e ajustes.

Apesar do avanço das tecnologias tridimensionais, uma grande parte da indústria da moda ainda faz o uso de processos tradicionais para criação, ajustes e validação das peças, isso porque costumam ter mais familiaridade operacional com o tradicional, e também pelo fato de haver custos de implementação tecnológica. Estudos comparativos entre prototipagem física e virtual demonstram que ambos os modelos coexistem no

mercado, embora a modelagem 3D apresenta vantagens relacionadas à redução de desperdícios, agilidade e sustentabilidade. (ÖZKUM; ÜREYEN; ARSLAN, 2015).

4.3.3 Poder de negociação com clientes

O poder de barganha que os clientes têm sobre o mercado de design 3D apresenta uma tendência moderada, principalmente em razão do crescimento da oferta de profissionais e estúdios especializados em serviços digitais. A expansão digital contribuiu para o aumento da concorrência, pois os consumidores possuem maior acesso a fornecedores nacionais e internacionais com diferentes níveis de preço, qualidade e especialização.

Além disso, o avanço das ferramentas de inteligência artificial contribui para ampliar o poder de negociação dos consumidores, pois é uma forma diferente de entregar um design de moda. No entanto isso pode ser usado a favor da empresa ao realizar a junção da ferramenta ao design criativo humano, permitindo que o profissional visualize as ideias iniciais e personifique conceitos para facilitar a criação de uma coleção. (BELAS ARTES, 2025). Por mais que exista ampla oferta de serviços digitais, a complexidade técnica envolvida no desenvolvimento de modelagem tridimensional aplicada à moda ainda apresenta um fator limitante para a substituição imediata de designers especializados.

Quanto ao perfil dos clientes do Gasp Fashion Lab 3D, estão dispostas em pessoas físicas e jurídicas que buscam elevado nível de personalização, qualidade visual e agilidade nos processos criativos. Os consumidores tendem a exigir soluções alinhadas às tendências do mercado, com alto padrão estético e capacidade de adaptação às necessidades específicas de cada projeto. Dessa forma o estúdio conta com a estratégia de diferenciação criativa e relacionamento fiel de seus clientes devido a confiança em seu portfólio.

4.3.4 Poder de negociação com fornecedores

Os principais fornecedores do estúdio estão relacionados tanto ao ambiente digital quanto à cadeia produtiva da moda, incluindo softwares de design e modelagem 3D, ferramentas de inteligência artificial, costureiras, além de empresas fornecedoras de

tecidos e aviamentos. Dessa forma, o poder de negociação com os fornecedores apresenta características distintas dependendo do tipo de serviço ou recurso utilizado pela empresa.

No segmento tecnológico, os fornecedores de softwares e plataformas de inteligência artificial sobrepõem ao estúdio alto poder de negociação, porque o mercado de softwares de modelagem tridimensional é dominado por empresas específicas que oferecem ferramentas amplamente consolidadas e essenciais para o desenvolvimento das atividades do estúdio. Além disso, os custos com assinaturas e as constantes atualizações necessárias para acompanhar o mercado tecnológico aumentam a dependência da empresa em relação aos fornecedores.

Por outro lado, os fornecedores físicos como costureiras e empresas de tecidos e aviamentos, tendem a ter um poder de negociação moderado. Considerando que o Gasp Fashion Lab 3D possui sede em Chapecó no Oeste Catarinense, região com forte presença do setor têxtil e de confecção no Sul do Brasil, existe maior número de concorrentes desses fornecedores. (SEBRAE, 2022). Dessa forma, traz maiores possibilidades de negociação quanto aos preços, qualidade e prazos. Entretanto, em atividades que demandam uma mão de obra especializada, como modelagem, costura piloto e desenvolvimento técnico das peças, a qualidade e experiência profissional tornam-se fatores que podem aumentar a influência desses fornecedores sobre os processos produtivos da empresa.

Dessa forma, observa-se que o poder de negociação dos fornecedores da Gasp Fashion Lab 3D pode ser considerado heterogêneo, apresentando maior intensidade no segmento tecnológico e influência moderada no fornecimento de insumos físicos e serviços especializados.

4.3.5 Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre concorrentes mede o grau de competição direta com empresas que já operam no mesmo segmento. Ela varia conforme o número de rivais, a taxa de crescimento do setor e o nível de semelhança entre os produtos.

No entanto, não foram identificadas empresas com características idênticas à Gasp Fashion Lab 3D na região de Chapecó (SC), especialmente em função de seu modelo de negócio digital especializado em design de moda tridimensional e de sua recente inserção no mercado, dificultando a identificação de concorrentes diretos com proposta de valor semelhante.

Contudo, a digitalização dos serviços reduz barreiras geográficas e amplia a possibilidade de entrada de novos competidores, fazendo com que a rivalidade não esteja restrita ao mercado local. Assim, embora a concorrência direta atualmente seja limitada, a empresa está inserida em um ambiente dinâmico e sujeito ao aumento da competitividade em decorrência da evolução tecnológica e da crescente adoção de soluções digitais no setor da moda.

4.4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Através da coleta de dados do ambiente interno, é possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa. A análise interna do Gasp Fashion Lab 3D foi construída conforme fatores internos e agentes próximos que influenciam diretamente sua operação, através da base de dados coletada na entrevista, conforme Apêndice B.

As áreas da empresa foram divididas em marketing, finanças, estrutura tecnológica e recursos humanos.

4.4.1 Marketing

Para a análise do marketing do estúdio foi utilizado os pilares dos 4P's que são: produto, preço, praça e promoção. Conforme os dados coletados na entrevista, foi estruturado os pilares da seguinte forma:

- Produto: o estúdio dispõe de serviços de design de roupas e acessórios, seu principal diferencial da empresa em relação à modelagem tradicional é a visualização realista das peças ainda em ambiente digital, proporcionando maior agilidade, redução de custos e diminuição de desperdícios de matéria-prima. Por meio das simulações digitais, é possível analisar aspectos como caimento, textura, modelagem e combinações de materiais, permitindo ajustes mais rápidos e assertivos.
- Preço: os preços dos serviços são definidos com base na complexidade e tempo do projeto e a soma dos custos com fornecedores e mais a margem de lucro final. Os valores costumam ser mais acessíveis a intermediário em relação aos concorrentes, o que gera nos clientes uma percepção de vantagem econômica aos métodos tradicionais.
- Praça: quanto aos locais de divulgação, a empresa utiliza atualmente o instagram, tiktok e behance e os canais para atendimento dos clientes são principalmente o whatsapp e o instagram. Os projetos digitais são renderizados e enviados através de

lookbooks para aprovação do cliente, após isso, é feita a entrega técnica de modelagem por meio de DXF ou PDF acompanhado da ficha técnica para plotagem e corte em escala física. Já a entrega para ambientes 100% digitais é realizada no formato 3D como GLB, OBJ ou FBX.

O estúdio atende cliente de chapecó e região através de reuniões online por meet ou zoom, e conforme o relato da proprietária o formato digital traz vantagens como o alcance a clientes de outras cidade e estados sem interferir na qualidade entrega no projeto, mas a desvantagem é que a vitrine da empresa é totalmente online e algumas pessoas não conseguem confiar na veracidade da empresa pois ainda é muito nova no mercado.

- Promoção: a divulgação dos projetos são feitos de forma orgânica através do Instagram e Tiktok e pelo por indicação, o portfólio completo da empresa é divulgado no behance. Conforme a proprietária, a decisão de compra dos clientes é grande parte influenciada pelo portfólio visual do estúdio.

Diante disso é possível identificar que os pontos fortes são o atendimento online com alcance nacional, redução de custos e desperdícios e a flexibilidade de atendimento sob demanda. No entanto, os pontos fracos são a dependência de redes sociais para divulgação e majoritariamente orgânica, o mercado ainda pouco familiarizado com moda 3D e atendimento e operação centralizados em uma única pessoa.

4.4.2 Finanças

A viabilidade financeira da empresa tem se demonstrado boa, o controle de entradas e saídas é feito por meio de uma planilha de Excel. Convém elucidar que a empresa não adota indicadores financeiros nem métricas de lucratividade e rentabilidade, o que torna mais difícil realizar uma avaliação acurada das suas finanças.

Em relação às contas a pagar, a empresa possui as despesas fixas como internet, e contador, assinatura de softwares e entre outras despesas recorrentes, porém uma vantagem é a ausência de estrutura física robusta. Mas incluindo-se também os custos fixos relativos à licença do software de design e à depreciação dos equipamentos eletrônicos. Por outro lado, os custos variáveis englobam a energia elétrica e contratações eventuais de modeladores ou animadores adicionais para projetos específicos, e por isso é utilizado o controle de saídas para garantir que terão margem para cobrir as despesas mesmo caso não haja venda suficiente no mês.

Quanto às formas de pagamento dos clientes, os projetos podem ser pagos em dinheiro, com cartão débito ou crédito à vista ou parcelado em até 3 parcelas sem juros. Ao receber no débito o dinheiro entra na conta em até 1 dia útil, e no crédito à vista normalmente entra em até 30 dias, já no crédito parcelado a empresa recebe mês a mês, a cada nova parcela paga pelo cliente.

Com base na análise apresentada, entende-se que os pontos fortes da área financeira são controle sistemático das entradas e saídas financeiras por meio de planilha, o monitoramento das despesas para garantir capacidade de pagamento mesmo em períodos de menor faturamento e a diversificação das formas de pagamento oferecida aos clientes o que pode facilitar a contratação dos serviços. Por outro lado, os pontos fracos se referem a ausência de indicadores financeiros e métricas de desempenho, dificuldade em avaliar com precisão a situação financeira da empresa e alargamento do prazo de recebimento das vendas no cartão de crédito, pois afetam diretamente a gestão e a tomada de decisão financeira.

4.4.3 Estrutura Tecnológica

A estrutura tecnológica constitui um dos principais recursos do Gasp Fashion Lab 3D, uma vez que a prestação dos serviços depende diretamente da utilização de 1 computador, acesso à internet e softwares especializados em modelagem tridimensional. Entre as principais ferramentas utilizadas destacam-se o CLO 3D e o Blender, que permitem o desenvolvimento de peças digitais, simulações de tecidos, renderizações e demais atividades relacionadas ao design de moda em ambiente virtual.

Logo, a empresa opera em um escritório próprio localizado na residência da proprietária. Essa configuração proporciona redução de despesas fixas relacionadas a aluguel e manutenção de espaço comercial, e quando precisa receber algum cliente de forma presencial é feito no escritório ou em algum coworking (escritório compartilhado) parceiro.

4.4.4 Recursos Humanos

No que se refere aos recursos humanos, a empresa apresenta uma estrutura organizacional enxuta, sendo atualmente administrado e operacionalizado por uma única profissional. Esse cenário possui algumas vantagens e desvantagens, os pontos fortes são a

centralização do processo criativo, o controle integral das atividades desenvolvidas, maior flexibilidade operacional e agilidade na tomada de decisões, uma vez que não há necessidade de múltiplos níveis de aprovação.

E por outro lado, a desvantagem está diretamente ligada a concentração das atividades do estúdio em uma única pessoa e isso pode ocasionar sobrecarga operacional, além de gerar dependência direta da disponibilidade da profissional para a execução dos projetos.

4.5 ANÁLISE DE SWOT

Com a análise interna e externa da empresa é possível realizar a construção da matriz SWOT, trazendo as ameaças e oportunidades referentes ao macroambiente e competitivo, e as forças e fraquezas descritas no microambiente.

Para confeccionar a matriz, inicialmente identificaram-se as oportunidades e ameaças, bem como as forças e fraquezas, com base nas análises efetuadas. Em seguida, foram atribuídos pesos e nota a cada variável segundo seu grau de importância. Variando de nota 0 a 0,1 no qual a distribuição não deve ultrapassar a soma de 0,1. E de peso 1 - não importante, peso 2 - pouco importante, peso 3 - importante, 4 - muito importante, e 5 - extremamente importante.

Sendo assim, o quadro 3 descreve e pontua as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Quadro 3 - Análise Ponderada por Quadrante das oportunidades e ameaças (Peso 0–1, Nota 1–5).

Oportunidades				
Fator	Peso (0–1)	Nota (1–5)	Resultado (Peso×Nota)	Soma Pesos
Crescimento econômico de Santa Catarina e Chapecó	0,16	4	0,64	1
Expansão do setor de informação e comunicação	0,14	3	0,42	
Crescente digitalização da sociedade	0,15	5	0,75	
Aumento da demanda por sustentabilidade na	0,14	5	0,7	

moda				
Valorização de práticas ESG	0,13	3	0,39	
Avanços da inteligência artificial aplicada à moda	0,12	3	0,36	
Crescimento do mercado de moda digital (metaverso, AR e avatares)	0,16	4	0,64	
TOTAL — Oportunidades			3,9	
Ameaças				
Fator	Peso (0–1)	Nota (1–5)	Resultado (Peso×Nota)	Soma Pesos
Entrada de novos concorrentes	0,12	4	0,48	1
Crescimento da concorrência impulsionada por IA	0,11	3	0,33	
Resistência do mercado aos processos de modelagem 3D	0,12	3	0,36	
Existência de métodos tradicionais substitutos	0,14	3	0,42	
Alto poder dos fornecedores de software	0,12	4	0,48	
Maior poder de barganha dos clientes	0,12	4	0,48	
Necessidade constante de atualização tecnológica	0,13	5	0,65	
Fragilidade da proteção autoral na moda	0,14	4	0,56	
TOTAL — Ameaças			3,76	

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Logo, o quadro 4 descreve e pontua as forças e fraquezas do ambiente interno.

Quadro 4 - Análise Ponderada por Quadrante das forças e fraquezas (Peso 0–1, Nota 1–5).

Forças				
Fator	Peso (0–1)	Nota (1–5)	Resultado (Peso×Nota)	Soma Pesos
Atendimento online com alcance nacional	0,15	5	0,75	1

Redução de custos e desperdícios por meio da moda 3D	0,14	5	0,7	
Estrutura de custos enxuta	0,1	3	0,3	
Controle das entradas e saídas financeiras	0,12	4	0,48	
Preços competitivos	0,1	3	0,3	
Agilidade na tomada de decisões	0,1	2	0,2	
Portfólio visual como diferencial competitivo	0,13	3	0,39	
Flexibilidade e personalização dos projetos	0,16	4	0,64	
TOTAL — Forças			3,76	
Fraquezas				
Fator	Peso (0–1)	Nota (1–5)	Resultado (Peso×Nota)	Soma Pesos
Dependência das redes sociais para divulgação	0,11	5	0,55	1
Ausência de indicadores financeiros	0,16	5	0,8	
Dificuldade de análise financeira estratégica	0,13	3	0,39	
Prazo de recebimento alongado nas vendas parceladas	0,12	2	0,24	
Operação concentrada em uma única pessoa	0,15	3	0,45	
Sobrecarga operacional da proprietária	0,15	2	0,3	
Dependência de softwares e equipamentos tecnológicos	0,18	4	0,72	
TOTAL — Fraquezas			3,45	

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A partir da análise dos dados alocados em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, procedeu-se à atribuição de pesos e notas, os quais, após serem multiplicados, resultaram em uma pontuação para cada item, permitindo identificar o ponto inicial de melhoria da empresa. Como demonstrado no quadro 5.

Quadro 5 - Resumo e indicadores, interno x externo.

Resumo & Indicadores (Interno × Externo)	
Forças (S) — Total ponderado	3,76
Fraquezas (W) — Total ponderado	3,45
Oportunidades (O) — Total ponderado	3,90
Ameaças (T) — Total ponderado	3,76
Balanço Interno (S – W)	0,31
Balanço Externo (O – T)	0,14
Estratégia recomendada (TOWS)	SO — Usar forças para aproveitar oportunidades
Posicionamento no plano Interno × Externo:	
Interno (S–W):	0,31
Externo (O–T):	0,14

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Por meio dos resultados obtidos na matriz do ambiente interno e externo, foi possível identificar que o Gasp Fashion Lab 3D está com cenário favorável para o crescimento, pois o total ponderado das forças foi de 3,76, enquanto as fraquezas ficaram com 3,45, o que resultou no ambiente interno a maior pontuação de 0,31. Ou seja, isso demonstra que os recursos, capacidades e diferenciais competitivos superaram as limitações internas.

Logo o ambiente externo resultou em um balanço positivo de 0,14, onde as oportunidades para a empresa ficaram com 3,90, superior às ameaças, que alcançaram 3,76. Com isso, o ambiente externo oferece mais oportunidades do que riscos para o desenvolvimento do negócio.

Com o balanço externo positivo e relativamente pequeno quando comparado ao balanço interno, entende-se que o principal desafio estratégico do Gasp Fashion Lab 3D está associado à velocidade em que o mercado adotará a moda 3D e como a empresa irá se diferenciar diante do aumento da concorrência tecnológica. Por consequência, o

cruzamento dos resultados internos e externos posicionou a empresa no quadrante SO (Strengths-Opportunities), indicando uma estratégia ofensiva ou de desenvolvimento, isso significa que a empresa possui forças suficientes para aproveitar as oportunidades existentes no mercado.

Nesse contexto, a recomendação estratégica é direcionar esforços para ampliar a presença digital da marca, fortalecer o posicionamento como solução sustentável para o setor da moda, e com isso explorar novos mercados relacionados a moda digital como realidade aumentada e ambientes virtuais, utilizar o portfólio e a capacidade de personalização como diferenciais competitivos e por fim investir em inovação tecnológica para acompanhar a evolução do setor.

4.6 DECLARAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

Com base nas respostas da proprietária da empresa, foi possível formular a missão, a visão e os valores, o que resultou em:

- **Missão:** Promover soluções de moda digital inovadoras para facilitar e otimizar a solução de design 3D para indústria e usuários.
- **Visão:** Expandir a atuação do Gasp Fashion Lab 3D para atender marcas e profissionais de todo o Brasil, consolidando-se como parceiro estratégico no desenvolvimento de moda digital até o ano de 2028.
- **Valores:** Inovação, criatividade, sustentabilidade, evolução contínua, acessibilidade à inovação e colaboração.

Ao finalizar as diretrizes é possível determinar os objetivos e metas que a empresa deseja alcançar.

4.7 OBJETIVOS E METAS

Para a construção dos objetivos e metas utiliza-se os resultados apresentados na matriz SWOT, que recomendou quais estratégias é preciso direcionar os esforços de imediato e com isso foi possível gerar a missão, visão e valores da empresa. Portanto, os objetivos e metas da empresa são estruturados da seguinte forma:

- ❖ **Objetivo 1:** Ampliar a presença e o reconhecimento da marca no mercado nacional:

- **Meta 1:** Aumentar em 50% o número de seguidores qualificados nas redes sociais até dezembro de 2027.
- **Meta 2:** Desenvolver e implementar um site institucional com portfólio digital até junho de 2027.
- **Meta 3:** Participar de pelo menos 4 eventos, feiras ou comunidades relacionadas à moda e inovação por ano.
- **Meta 4:** Publicar no mínimo 3 conteúdos semanais sobre moda digital, sustentabilidade e inovação.

❖ **Objetivo 2:** Expandir a carteira de clientes e a atuação geográfica da empresa:

- **Meta 1:** Atender clientes de pelo menos 10 estados brasileiros até dezembro de 2028.
- **Meta 2:** Aumentar em 40% o número de clientes ativos nos próximos dois anos.
- **Meta 3:** Estabelecer no mínimo 5 parcerias estratégicas com marcas, confecções, designers ou instituições de ensino até 2028.
- **Meta 4:** Desenvolver pelo menos um novo serviço voltado ao mercado de moda digital até 2027.

❖ **Objetivo 3:** Fortalecer a gestão financeira e o controle gerencial da empresa:

- **Meta 1:** Implantar indicadores financeiros de faturamento, lucratividade e fluxo de caixa até março de 2027.
- **Meta 2:** Elaborar e acompanhar um orçamento financeiro anual a partir de 2027.
- **Meta 3:** Reduzir a dependência de recebimentos parcelados para menos de 30% das vendas até 2028.
- **Meta 4:** Realizar análise mensal dos resultados financeiros para apoiar a tomada de decisão.

❖ **Objetivo 4:** Consolidar a empresa como referência em inovação e sustentabilidade na moda digital:

- **Meta 1:** Divulgar os benefícios sustentáveis da modelagem 3D em pelo menos uma campanha de marketing por trimestre.

- **Meta 2:** Produzir anualmente ao menos dois estudos de caso demonstrando redução de desperdícios e otimização de processos por meio da moda digital.
- **Meta 3:** Incorporar novas ferramentas tecnológicas ou de inteligência artificial ao processo produtivo pelo menos uma vez ao ano.
- **Meta 4:** Desenvolver um portfólio específico de projetos sustentáveis até 2027.

❖ **Objetivo 5:** Aumentar a capacidade operacional e reduzir a dependência da proprietária:

- **Meta 1:** Mapear e documentar os principais processos operacionais da empresa até setembro de 2027.
- **Meta 2:** Criar uma rede de parceiros terceirizados para apoio em modelagem, animação e desenvolvimento técnico até 2027.
- **Meta 3:** Delegar pelo menos 30% das atividades operacionais e administrativas até dezembro de 2028.
- **Meta 4:** Participar de no mínimo dois cursos de atualização profissional por ano relacionados à moda digital, gestão ou tecnologia.

Para que essas ações sejam cumpridas pela empresa é essencial acompanhar o desenvolvimento de cada uma delas, e para isso foi apresentada uma maneira de avaliação e controle.

4.8 FORMALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 5W2H

A realização do plano estratégico consiste na descrição de cada estratégia feita para alcançar os objetivos delineados, por isso, os quadros a seguir foram criados de acordo com a ferramenta 5W2H, conforme descritas anteriormente em cada objetivo e meta traçada para eles.

Quadro 6 - Objetivo 1: Ampliar a presença e o reconhecimento da marca no mercado nacional.

Objetivo 1: Ampliar a presença e o reconhecimento da marca no mercado nacional						
Meta 1: Aumentar em 50% o número de seguidores qualificados nas redes sociais até dezembro de 2027						
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Desenvolver um calendário de conteúdo estratégico para Instagram, TikTok e LinkedIn	Aumentar a visibilidade e atrair potenciais clientes	Proprietária	Redes sociais da empresa	Janeiro a dezembro de 2027	Produção semanal de conteúdos educativos, portfólio e bastidores	Baixo custo (recursos próprios)
Meta 2: Desenvolver e implementar um site institucional						
Criar site institucional com portfólio e formulário de contato	Aumentar a credibilidade da empresa	Proprietária/desenvolvedor or terceirizado	Ambiente online	Até junho de 2027	Contratação de plataforma ou freelancer	Aproximadamente R\$ 1.500 a R\$ 3.000
Meta 3: Participar de 4 eventos por ano						
Participar de feiras, eventos, workshops de moda e inovação	Expandir networking e visibilidade	Proprietária	Eventos presenciais e online	A cada 3 meses	Inscrição e participação ativa	Conforme custo de inscrição e deslocamento
Meta 4: Publicar no mínimo 3 conteúdos semanais						
Implementar rotina de publicação	Fortalecer posicionamento digital	Proprietária	Instagram, TikTok e LinkedIn	Semanalmente	Planejamento mensal de conteúdo	Baixo custo

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Quadro 7 - Objetivo 2: Expandir a carteira de clientes e a atuação geográfica.

Objetivo 2: Expandir a carteira de clientes e a atuação geográfica						
Meta 1: Atender clientes de 10 estados brasileiros						
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Realizar campanhas digitais segmentadas nacionalmente	Expandir a atuação geográfica	Proprietária	Brasil	2027-2028	Tráfego pago e prospecção online	Aproximadamente R\$ 300/mês
Meta 2: Aumentar em 40% o número de clientes ativos						
Criar programa de indicação de clientes	Aumentar aquisição de novos projetos	Proprietária	Atendimento online	A partir de 2027	Benefícios para indicações convertidas	Conforme política de incentivo
Meta 3: Firmar 5 parcerias estratégicas						
Prospectar parceiros do setor de moda	Ampliar mercado e oportunidades	Proprietária	Brasil	Até 2028	Contato direto e networking	Sem custo relevante
Meta 4: Desenvolver novo serviço de moda digital						
Criar serviço de roupas digitais para avatares e redes sociais	Diversificar receitas	Proprietária	Mercado digital	Até 2027	Pesquisa e desenvolvimento	Horas de trabalho próprias

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Quadro 8 - Objetivo 3: Fortalecer a gestão financeira.

Objetivo 3: Fortalecer a gestão financeira						
Meta 1: Implantar indicadores financeiros						
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Criar dashboard financeiro	Melhorar a tomada de decisão	Proprietária	Sistema interno	Até março de 2027	Planilha Excel ou Power BI	Baixo custo
Meta 2: Elaborar orçamento financeiro anual						
Construir planejamento orçamentário	Controlar receitas e despesas	Proprietária	Gestão financeira	Anualmente	Projeções financeiras	Sem custo adicional
Meta 3: Reduzir vendas parceladas para menos de 30%						
Oferecer desconto para pagamentos à vista	Melhorar fluxo de caixa	Proprietária	Processo comercial	2027-2028	Política comercial diferenciada	Variável
Meta 4: Realizar análise financeira mensal						
Criar reunião mensal de avaliação financeira	Monitorar desempenho	Proprietária	Gestão interna	Mensalmente	Análise dos indicadores	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Quadro 9 - Objetivo 4: Consolidar a empresa como referência em inovação e sustentabilidade.

Objetivo 4: Consolidar a empresa como referência em inovação e sustentabilidade						
Meta 1: Divulgar campanhas sobre sustentabilidade						
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Produzir campanha educativa sobre moda 3D sustentável	Reforçar posicionamento sustentável	Proprietária	Redes sociais	Trimestralmente	Conteúdos visuais e estudos comparativos	Baixo custo
Meta 2: Produzir dois estudos de caso anuais						
Documentar projetos realizados	Demonstrar resultados concretos	Proprietária	Site e portfólio	Semestralmente	Relatórios comparativos	Sem custo relevante
Meta 3: Incorporar novas tecnologias anualmente						
Testar novas ferramentas de IA e modelagem	Manter competitividade	Proprietária	Processo produtivo	Anualmente	Pesquisa e capacitação	Conforme ferramenta escolhida
Meta 4: Criar portfólio de projetos sustentáveis						
Desenvolver seção específica de sustentabilidade	Evidenciar diferencial competitivo	Proprietária	Site e portfólio	Até 2027	Organização dos projetos realizados	Sem custo relevante

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Quadro 10 - Objetivo 5: Aumentar a capacidade operacional e reduzir a dependência da proprietária.

Objetivo 5: Aumentar a capacidade operacional e reduzir a dependência da proprietária						
Meta 1: Documentar os processos operacionais						
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Elaborar manual de processos	Padronizar atividades	Proprietária	Gestão interna	Até setembro de 2027	Mapeamento das atividades	Sem custo
Meta 2: Criar rede de parceiros terceirizados						
Formar banco de profissionais parceiros	Aumentar capacidade produtiva	Proprietária	Brasil	Até 2027	Prospecção e cadastro de parceiros	Sem custo inicial
Meta 3: Delegar 30% das atividades						
Terceirizar atividades operacionais e administrativas	Reduzir sobrecarga	Proprietária e parceiros	Operação da empresa	Até 2028	Contratação sob demanda	Conforme demanda dos projetos
Meta 4: Participar de dois cursos por ano						
Realizar capacitações em gestão, tecnologia e moda digital	Promover evolução contínua	Proprietária	Plataformas online e eventos	Semestralmente	Cursos, workshops e certificações	Aproximadamente R\$ 500 a R\$ 2.000 por ano

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.9 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE

Para que o planejamento estratégico seja efetivo é preciso realizar o acompanhamento de cada objetivo estabelecido e assim realizar o controle das atividades a serem realizadas. E para isso recomenda-se utilizar a combinação de duas ferramentas como o painel de indicadores (KPIs) e o método do ciclo PDCA.

O painel de indicadores é eficaz para acompanhar as metas definidas e trazer mensuração para cada ação, ou seja, mensalmente a empresa atualiza a planilha de controle contendo a meta prevista, resultado obtido, percentual de execução e situação. Conforme demonstra o quadro 11.

Quadro 11 - Painel de indicadores (KPIs)

Indicador	Meta	Atual	%	Situação
Número de seguidores	3.000	2.400	80%	Em andamento
Site institucional	Até 06/2027	0	0%	Falta iniciar
Participação em eventos	Participar de 4 eventos por ano	2	50%	Em andamento
Produção de conteúdo	Publicar 3 conteúdos semanais	1	66,67%	Em andamento
Expansão geográfica	Atender clientes de 10 estados até dez./2028	1	10%	Em andamento
Clientes ativos	Aumentar em 40% até 2028	10%	10%	Em andamento
Parcerias	Firmar 5	0	0%	Em andamento

estratégicas	parcerias até 2028			
Novos serviços	Desenvolver 1 novo serviço até 2027	0	0%	Falta iniciar
Indicadores financeiros	Implantar KPIs financeiros até mar./2027		50%	Em andamento
Orçamento financeiro	Acompanhar orçamento anual a partir de 2027		0%	Falta iniciar
Recebimentos parcelados	Reduzir para menos de 30% das vendas até 2028	0	0%	Falta iniciar
Análise financeira	Realizar análise mensal dos resultados		50%	Em andamento
Campanhas de sustentabilidade	Realizar 1 campanha por trimestre	0	0%	Falta iniciar
Inovação tecnológica	Incorporar 1 nova ferramenta tecnológica ou IA por ano	0	0%	Falta iniciar
Portfólio	Desenvolver		50%	Em andamento

sustentável	até 2027			
Processos operacionais	Mapear e documentar até set./2027		70%	Em andamento
Rede de parceiros	Criar rede de terceirizados até 2027	0	0%	Falta iniciar
Delegação de atividades	Delegar 30% das atividades até dez./2028	0	0%	Falta iniciar
Capacitação profissional	Participar de 2 cursos por ano	1	50%	Em andamento

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A segunda ferramenta é o ciclo PDCA para utilizar como melhoria contínua e que busca a disciplina para solucionar os problemas, evitar falhas e otimizar os resultados da empresa. São quatro etapas fundamentais que giram continuamente:

- ❖ **Plan (Planejar):** Identifica o problema, define os objetivos, metas e elabora o 5W2H.
- ❖ **Do (Executar):** Executa o plano de ação exatamente como foi planejado.
- ❖ **Check (Checar):** Monitorar e comparar os resultados obtidos com as metas planejadas, identificando possíveis falhas.
- ❖ **Act (Agir):** Tomar as providências necessárias com base na checagem. Se deu certo, o processo é padronizado; se não, o ciclo recomeça para corrigir os erros.

Figura 12 - Ciclo PDCA.

Objetivo: _____ Responsável: _____

Planejar	Executar
Agir	Verificar

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A adoção desse sistema permitirá verificar o progresso das metas estabelecidas, identificar desvios e implementar ações corretivas sempre que necessário.

Logo a execução deste plano irá iniciar no mês de agosto de 2026 até janeiro de 2028, e algumas das ações serão efetuadas frequentemente até que sejam necessárias, conforme as necessidades do Gasp Fashion Lab 3D. O plano será apresentado para a proprietária em reunião na última semana de junho de 2026.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico traz um alto grau de importância para a empresa, pois através dele é possível ampliar o conhecimento de forma que antecipe as ameaças e oportunidades do mercado e além de diagnosticar as competências e pontos de melhoria, por fim essa ferramenta orienta a empresa rumo à direção adequada.

Perante a importância do planejamento estratégico para as empresas, este estudo foi direcionado pelo problema de pesquisa “Como estruturar um planejamento estratégico para o melhoramento organizacional de um estúdio de design de moda 3D?”. Logo, foi criada uma proposta de planejamento estratégico para o Gasp Fashion Lab 3D, utilizando literatura da temática e entrevistas. A fim de responder o problema de pesquisa foram definidos os objetivos específicos, os quais foram atingidos e consequentemente obteve-se o objetivo geral.

O primeiro objetivo a ser atendido foi realizar a análise do ambiente externo do setor de moda digital, e com isso foi explorado o ambiente em que o estúdio está inserido, então estudou-se as variáveis macroambientais e microambientais, no qual foram tratadas as variáveis econômicas, demográficas, socioculturais, políticas, tecnológicas e ecológicas, e também procurou-se identificar as forças competitivas do setor, avaliando cinco aspectos como a ameaça de novos entrantes, a presença de produtos substitutos, o poder de negociação com clientes e fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes.

Com a pesquisa foi possível identificar que existe um cenário favorável para o desenvolvimento da empresa, pois houve um crescimento do PIB de Santa Catarina e a expansão do setor de serviços de informação e comunicação, indicando um ambiente propício para atividades digitais. As variáveis demográficas demonstraram crescimento populacional, elevada urbanização e predominância de faixas etárias economicamente ativas, enquanto as variáveis socioculturais evidenciaram o avanço da conectividade digital e a crescente utilização da internet e das plataformas digitais pela população. Com isso, no campo tecnológico, constatou-se a evolução das ferramentas de modelagem 3D, inteligência artificial, realidade aumentada e moda digital, fatores que ampliam as oportunidades de mercado para o setor. Por fim, a análise ecológica demonstrou o potencial da moda digital em contribuir para a redução dos impactos ambientais da indústria tradicional da moda.

Em sequência, a análise competitiva permitiu identificar uma ameaça moderada a alta de novos entrantes, a existência de produtos substitutos relacionados aos métodos

tradicionais de modelagem, poder de barganha moderado dos clientes, influência significativa dos fornecedores tecnológicos e baixa rivalidade direta no mercado local, embora com potencial de crescimento devido à natureza digital do negócio. Dessa forma, a análise do ambiente externo forneceu subsídios para compreender as oportunidades e ameaças presentes no setor, contribuindo para o direcionamento estratégico da empresa e para a tomada de decisões futuras.

O segundo objetivo foi analisar o ambiente interno do estúdio de design de moda 3D, através da entrevista (Apêndice B) o ambiente interno foi examinado conforme as áreas funcionais da empresa tornando possível determinar seus pontos fortes e fracos. Com isso foi possível identificar que a empresa possui como principal ponto forte o seu modelo de negócio digital, sustentado por uma estrutura enxuta, flexível e de baixo custo, associada ao uso de tecnologias especializadas que possibilitam o atendimento de clientes em todo o território nacional. Por outro lado, o principal ponto fraco é a elevada dependência da proprietária para a execução das atividades estratégicas e operacionais da empresa, uma vez que todas as funções estão concentradas em uma única pessoa, o que pode gerar sobrecarga de trabalho e limitar a capacidade de crescimento do negócio.

O terceiro objetivo foi identificar forças, fraquezas, oportunidade e ameaças do negócio, formando então a análise de SWOT, nesse sentido identificou-se que a empresa está com cenário favorável para o crescimento devido os pontos fortes serem maiores do que os pontos fracos, e com o balanço externo positivo o maior desafio do estúdio é a velocidade em que o mercado de moda 3D se desenvolve e como a empresa pode se diferenciar perante a concorrência tecnológica. Por consequência, o resultado da empresa no quadrante indicou que será preciso adotar uma estratégia ofensiva ou de desenvolvimento, e assim possuir forças suficientes para aproveitar as oportunidades do mercado.

Para o quarto objetivo tratou-se de definir a missão, visão e valores do estúdio, pois foi constatado que a empresa ainda não possuía diretrizes estratégicas. E o objetivo foi atingido mediante a condução de uma entrevista (Apêndice A) com a proprietária, a construção das questões apoiou-se no referencial teórico e visou identificar os elementos necessários para a formulação da declaração de missão, visão e valores.

O quarto e último objetivo foi estabelecer objetivos estratégicos para o desenvolvimento do negócio, as estratégias foram elaboradas com base na missão, visão e valores e da matriz SWOT. Neste caso, desenvolveram-se estratégias visando remediar as deficiências internas, aproveitar oportunidades identificadas no mercado de moda digital e

minimizar os riscos decorrentes das ameaças externas, para realizar essa atividade, foram definidos objetivos e para cada um deles, estabeleceram-se metas que se transformaram em ações.

As ações para ampliar a presença e reconhecimento da marca no mercado nacional foi definido em razão da análise interna ter evidenciado a dependência da divulgação orgânica em redes sociais e a baixa notoriedade da empresa, então as metas relacionadas ao crescimento das redes sociais, criação do site institucional, participação em eventos e produção de conteúdo visam aumentar a visibilidade da empresa e fortalecer sua credibilidade perante clientes e parceiros.

Para expandir a carteira de cliente e a atuação geográfica da empresa foi estabelecido metas para ampliação da atuação para diferentes estados brasileiros, aumento do número de clientes, formação de parcerias estratégicas e desenvolvimento de novos serviços buscam aproveitar a escalabilidade proporcionada pelo ambiente digital e ampliar a participação da empresa no mercado de moda e design 3D.

Como forma de fortalecer a gestão financeira e o controle gerencial da empresa foi direcionado a implantação de indicadores, elaboração de orçamento, acompanhamento financeiro e redução da dependência de recebimentos parcelados têm como finalidade proporcionar maior controle gerencial, apoiar a tomada de decisões e contribuir para a sustentabilidade financeira do negócio. E também, para aumentar a capacidade operacional e reduzir a dependência da proprietária foi estabelecidos metas voltadas ao mapeamento de processos, formação de rede de parceiros, delegação de atividades e capacitação profissional visam aumentar a capacidade operacional do estúdio, reduzir a sobrecarga da proprietária e criar condições mais favoráveis para a expansão sustentável do negócio.

Por fim, para consolidar a empresa como referência em inovação e sustentabilidade na moda digital, foi proposto fortalecer a associação da marca com a inovação, sustentabilidade e tecnológica, além de incentivar a incorporação contínua de novas ferramentas e soluções digitais aos processos produtivos.

Neste mesmo viés, também foram abordadas ações para aperfeiçoar os processos, e buscar sanar alguns pontos fracos não abordados nas estratégias anteriores. Por isso, foi sugerido estruturar e preservar o conhecimento organizacional da empresa, através da criação de manuais operacionais, padronizar os fluxos de atendimento de produção, organizar a biblioteca digital de projetos e referências e com isso, documentar procedimentos técnicos e criativos.

Assim, o trabalho em sua totalidade, pode ser avaliado como tendo cumprido seus objetivos de modo adequado, uma vez que todos os objetivos específicos estabelecidos na fase de elaboração foram efetivamente tratados e desenvolvidos ao longo da pesquisa, e portanto, acredita-se que o objetivo de estruturar um planejamento estratégico para o estúdio de design de moda 3D.

Para investigações futuras, sugere-se buscar e analisar sobre as empresas concorrentes e avaliar a viabilidade de aplicar benchmarking com o objetivo de otimizar os processos internos.

No que se refere às dificuldades enfrentadas, ressalta-se o acesso limitado às informações dos concorrentes, assim, o pesquisador precisará dispor de tempo adequado e de um planejamento cuidadosamente estruturado para a coleta desses dados. Outra limitação observada refere-se à elaboração de estratégias corretivas, uma vez que podem surgir situações imprevistas que exigirão a criação de medidas emergenciais.

Por fim, constatou-se que estruturar um planejamento estratégico para um estúdio de design de moda 3D irá oportunizar vantagem competitiva no mercado, pois assim é possível ter uma gestão mais profissional e garantir ações remediativas para problemas que podem aparecer ao longo do tempo. Com isso o desenvolvimento deste trabalho possibilitou entender a importância do planejamento estratégico para qualquer setor ou porte de empresa.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). **Moda digital: como as marcas estão otimizando processos com tecnologia.** Disponível em:

<https://www.abit.org.br/noticias/moda-digital-como-as-marcas-estao-otimizando-processos-com-tecnologia>. Acesso em: 22 mar. 2026.

AVELAR, Renato. **Tendências 2026: o cenário digital e o futuro da mídia.** E-Commerce Brasil, 3 mar. 2026. Disponível em:

<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/tendencias-2026-o-cenario-digital-e-o-futuro-da-midia>. Acesso em: 24 maio 2026

BHARADWAJ, Anandhi S.; EL SAWY, Omar A.; PAVLOU, Paul A.; VENKATRAMAN, N. **Digital business strategy: toward a next generation of insights.** MIS Quarterly, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013.

BLUCHER PROCEEDINGS. **Moda virtual: aceleração no processo de transformação digital devido à pandemia de Covid-19.** Disponível em:

<https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/moda-virtual-acelerao-no-processo-de-transformao-digital-devido-pandemia-de-covid-19-35907>. Acesso em: 23 mar. 2026.

BRASIL. Governo Federal. **Optar pelo sistema de recolhimento do MEI (SIMEI).** Disponível em: [SIMEI - Sistema de recolhimento do MEI](#). Acesso em: 13 mai. 2026.

BRASIL. **Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.** Portal do Empreendedor. Disponível em: [Portal do Empreendedor](#). Acesso em: 13 mai. 2026.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Simples Nacional.** Disponível em: [Simples Nacional](#). Acesso em: 13 mai. 2026.

CARTILHA, **Planejamento de Moda.** Sebrae-SP, 2018. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9c4763c8d4bebd9e6c33c2d4a95c56a3/\\$File/7310.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9c4763c8d4bebd9e6c33c2d4a95c56a3/$File/7310.pdf). Acesso em: 12 mai. 2026.

CENTRO UNIVERSITÁRIO BELAS ARTES DE SÃO PAULO. **IA Art: o que é arte gerada por inteligência artificial?.** Disponível em: <https://blog.belasartes.br/ia-art/>. Acesso em: 24 maio 2026.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.** Cambridge: MIT Press, 1962.

CHAPECÓ. Prefeitura Municipal. **Chapecó sobe posições e figura entre as cidades mais ricas do país.** Disponível em:

<https://www.chapeco.sc.gov.br/noticia/11672/chapeco-entra-na-lista-dos-cem-maiores-pibs-do-pais>. Acesso em: 2 mai. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.br). **Plataformas da internet são o principal meio de acesso à informação entre brasileiros e superam rádio e TV, aponta nova pesquisa.** Disponível em: <https://cgi.br/noticia/releases/plataformas-da-internet-sao-o-principal-meio-de-acesso-a-informacao-entre-brasileiros-e-superam-radio-e-tv-aponta-nova-pesquisa/>. Acesso em: 17 mai. 2026.

DICIO. **Plano**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/plano/>. Acesso em: 25 mar. 2026.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

FASHIONNETWORK. **Luxo e IA: qual o potencial para o processo criativo?**. Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/Luxo-e-ia-qual-o-potencial-para-o-processo-criativo-,1540956.html>. Acesso em: 24 maio 2026.

G1. **Brasil sobe 5 posições no ranking global de desenvolvimento humano, aponta relatório da ONU.** 6 maio 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2025/05/06/brasil-sobe-5-posicoes-no-ranking-global-de-desenvolvimento-humano-aponta-relatorio-da-onu.ghtml>. Acesso em: 17 maio 2026.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Beatriz. **Consumo de moda no Brasil: hábitos e tendências dos consumidores**. Opinion Box, dia mês abreviado. ano. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/consumo-de-moda-no-brasil/>. Acesso em: 24 maio 2026.

GOV.BR. **Brasil registra crescimento de 2,3% do PIB em 2025**. Disponível em: [https://www.gov.br/secom/pt-br/acompanhe-a-secom/noticias/2026/03/brasil-registra-crescimento-de-2-3-do-pib-em-2025#:~:text=O%20Produto%20Interno%20Bruto%20\(PIB,R\\$%2012%2C7%20trilh%C3%B5es](https://www.gov.br/secom/pt-br/acompanhe-a-secom/noticias/2026/03/brasil-registra-crescimento-de-2-3-do-pib-em-2025#:~:text=O%20Produto%20Interno%20Bruto%20(PIB,R$%2012%2C7%20trilh%C3%B5es). Acesso em: 02 mai. 2026.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **De 2010 a 2022, população brasileira cresce 6,5% e chega a 203,1 milhões**. Agência de Notícias, 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37237-de-2010-a-2022-populacao-brasileira-cresce-6-5-e-chega-a-203-1-milhoes>. Acesso em: 03 de mar. de 2026.

IBGE, Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. **Cidades e Estados: Chapecó (SC)**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sc/chapeco.html>. Acesso em: 2 mai. 2026.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Ranking resumido da cidade de Chapecó.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/ranking-resumido/download.html?cod=4204202>. Acesso em 03 mar. 2026.

IBGE, Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. **Chapecó: panorama.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/chapeco/panorama>. Acesso em: 17 mai. 2026.

IBGE, Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. **Produto interno bruto - PIB.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 02 mai. 2026.

INDIANA UNIVERSITY LIBRARIES. *Health & Wellness Design*. Indiana University, 2025. Disponível em: <https://guides.libraries.indiana.edu/c.php?g=158548&p=1176293>. Acesso em: 14 maio 2026.

ITAÚ EMPRESAS. *Planejamento estratégico digital: passo a passo para estruturação.* Disponível em: <https://blog.itaui.com.br/empresas/planejamento-estrategico-digital-passo-a-passo-para-estruturação>. Acesso em: 24 maio 2026.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIU, Yong-Jin; ZHANG, Dong-Liang; YUEN, Matthew Ming-Fai. **A survey of CAD methods in 3D garment design.** Computers in Industry, v. 61, n. 6, p. 576–593, 2010. Disponível em: [ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167896910000593). Acesso em: 17 mai. 2026.

MBA USP/ESALQ. *O que mudou no comportamento do consumidor na era da transformação digital?* Disponível em: <https://mbauspeach.com/o-que-mudou-no-comportamento-do-consumidor-na-era-da-transformacao-digital/>. Acesso em: 24 maio 2026.

MINTZBERG, Henry. **The strategy concept I: five Ps for strategy.** *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 11–24, 1987.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Fast fashion fuelling global waste crisis**. 2025. Disponível em: <https://www.ungeneva.org>. Acesso em: 06 maio 2026.

ÖZKUM, Esra Öğülmüş; ÜREYEN, Mustafa E.; ARSLAN, Cafer. **Comparison of real garment design and 3D virtual prototyping**. AUTEX Conference, 2015.

PATSCH, Sofia; PALÁCIO, Clarissa. **Revolução da moda: especialista explica como a tecnologia está transformando o setor**. Forbes Brasil, 2 out. 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbeslife/2024/10/revolucao-da-moda-especialista-explica-como-a-tecnologia-esta-transformando-o-setor/>. Acesso em: 17 mai. 2026.

PAU A PIQUE. **Moda digital: o que é e como ela está revolucionando o mercado fashion?** Blog Pau a Pique, 28 fev. 2025. Disponível em: <https://www.pauapique.com.br/blog/moda-digital-o-que-e-e-como-ela-esta-revolucionando-o-mercado-fashion/>. Acesso em: 17 maio 2026.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS). **Cultura digital e comportamento do consumidor**. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/cultura-digital-comportamento-consumidor>. Acesso em: 17 maio 2026.

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

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Human Development Index (HDI)**. Disponível em: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>. Acesso em: 17 mai. 2026.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE (UNEP). **Moda sustentável será o centro das atenções no Dia do Resíduo Zero**. 2025. Disponível em: <https://www.unep.org/pt-br/destaque-tecnico/moda-sustentavel-sera-o-centro-das-atencoes-no-dia-do-residuo-zero>. Acesso em: 19 mai. 2026.

RAÍZEN. **ESG: significado, importância e como aplicar na prática**. Disponível em: <https://www.raizen.com.br/blog/esg-significado>. Acesso em: 19 mai. 2026.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTA CATARINA. Governo do Estado. **PIB de Santa Catarina mantém trajetória de crescimento e amplia participação na economia nacional**. Disponível em: <https://estado.sc.gov.br/noticias/pib-de-santa-catarina-mantem-trajetoria-de-crescimento-e-amplia-participacao-na-economia-nacional/>. Acesso em: 2 mai. 2026.

SCIENCE, Direct. **Environmental benefits of virtual sampling for garment production.** Journal of Cleaner Production, 2025. Disponível em: [ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652625001111). Acesso em: 23 maio 2026.

SEBRAE RS. **Enquadramento e retorno ao Simples Nacional e SIMEI.** Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/mei/enquadramento-e-retorno-ao-simples-nacional-e-simei/>. Acesso em: 13 mai. 2026.

SEBRAE SANTA CATARINA. **EPP, microempresa e MEI: entenda as diferenças.** Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei>. Acesso em: 13 mai. 2026.

SUN TZU. **A arte da guerra: os treze capítulos originais.** Tradução e adaptação de André da Silva Bueno. São Paulo: Jardim dos Livros, 2011.

SYDLE. **Estratégia digital: o que é e como aplicá-la nas organizações.** Disponível em: <https://www.sydle.com/br/blog/estrategia-digital-621cdc6f7697c0108b2c4741>. Acesso em: 24 mai. 2026.

TABELA 8693. **Índice e variação da receita nominal e volume de serviços, por atividades de serviço (2022 = 100).** Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/8693#resultado>. Acesso em: 02 mai. 2026.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica.** 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580550054/>. Acesso em: 13 abr. 2026.

U.S. COPYRIGHT OFFICE. *Copyright Law of the United States and Related Laws Contained in Title 17 of the United States Code.* Washington, DC, 2024. Disponível em: <https://www.copyright.gov/title17/92chap1.html#101>. Acesso em: 14 maio 2026.

VERGARA, César Augusto Pereira. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERUP. **Transformação digital no varejo de moda: o futuro das compras.** Disponível em: <https://www.verup.com.br/transformacao-digital-no-varejo-de-moda-o-futuro-das-compras/>. Acesso em: 24 mai. 2026.

WISHBOX TECHNOLOGIES. **Impressão 3D revoluciona mercado da moda.** Disponível em: <https://wishbox.net.br/blog/impressao-3d-revolucionaria-mercado-da-moda/>. Acesso em: 24 maio 2026.

APÊNDICE A – Roteiro de observação 1

1. Caracterização geral da empresa:

- a. Razão Social:
- b. Nome Fantasia:
- c. Endereço:
- d. Setor de atuação:
- e. Quadro societário:

2. Histórico da empresa

- a. Data da fundação:
- b. Por que foi criada? Qual o objetivo? Quem participou? Quem apoiou?
- c. Houve planejamento formal antes de abrir a empresa, como ocorreu esse processo?
- d. Descreva o histórico da empresa/trajetória da empresa.

3. Delimitação da Missão, Visão, Valores

- a. Qual a principal atividade executada pela empresa? Para que ela existe?
- b. Qual é o propósito da empresa?
- c. Como gostaria que a sua empresa estivesse daqui a 3 anos?
- d. Na resposta acima, defina indicadores para mensurar essa expectativa e também metas a serem atingidas.
- e. Imagina que sua empresa é uma pessoa, por quais comportamentos ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
- f. A resposta acima poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista.

APÊNDICE B – Roteiro de observação 2

Empresa:

Objetivo da observação:

Aspectos a serem observados:

- Estrutura Física e Tecnológica
 - Organização do ambiente de trabalho.
 - Equipamentos utilizados para execução dos projetos.
 - Softwares e ferramentas digitais empregadas nas atividades.
 - Recursos tecnológicos disponíveis.
- Processo de Prestação dos Serviços
 - Etapas para desenvolvimento dos projetos.
 - Fluxo de trabalho desde o contato inicial até a entrega final.
 - Formas de comunicação com os clientes.
 - Procedimentos adotados para aprovação dos projetos.
- Gestão e Organização
 - Planejamento das atividades diárias.
 - Controle de prazos e demandas.
 - Forma de tomada de decisões.
 - Métodos utilizados para acompanhamento financeiro e administrativo.
- Relacionamento com Clientes
 - Canais de atendimento utilizados.
 - Agilidade nas respostas.
 - Personalização dos serviços.
 - Forma de apresentação e entrega dos projetos.
- Aspectos Relevantes Identificados
 - Pontos fortes observados.
 - Dificuldades encontradas na operação.
 - Oportunidades de melhoria percebidas.
 - Observações complementares consideradas importantes para a pesquisa.

Data da observação: ____ / ____ / ____

Duração da observação: _____

Pesquisadora: _____