



IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA: VIRTUAL COMUNICAÇÃO VISUAL

IMPLEMENTATIO OF A STRATEGIC PLANNING FOR THE COMPANY VIRTUAL VISUAL COMUNICAÇÃO VISUAL

Cristina da Rosa Severo¹

Elielton Sedrez da Silva²

RESUMO

Planejamento estratégico, uma poderosa ferramenta, porém, pouco explorada pelos empreendedores de Microempresas e empresas de pequeno e médio porte. Partindo desse princípio, este trabalho teve por objetivo implementar um Planejamento Estratégico para a empresa Virtual Comunicação Visual, localizada no Município de Encruzilhada do Sul, bem como nortear a empresa sobre seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, implementando sua Missão, Visão e Valores. A metodologia utilizada desenvolveu-se por meio de pesquisa, com análise qualitativa e descritiva, aplicada ao proprietário e colaboradores, observando fatores que permitem potencializar as ações com foco no Planejamento Estratégico, maximizando seus pontos fortes na busca de novos clientes. Observou-se, a partir do resultado obtido, uma melhoria significativa no posicionamento estratégico, aprendizado do gestor, percepção dos riscos e implementação de plano de ação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Implementar. Microempresa.

ABSTRACT

Strategic planning is a powerful tool, however, not explored enough by entrepreneurs in micro, medium and small enterprises. From this starting point, this work's goals are to implement a strategic planning for the virtual company Visual Communication, guiding the company on its strengths and weaknesses, implementing its Mission, Vision and Values. The methodology used was research with qualitative and descriptive analysis, applied with costumers and public, searching in the answers, of both natural and legal persons, which are the influencing factors when hiring visual communication in publicity, identifying important details to take further actions. It is observed that the result obtained points for agree excelent results for busnees.

Keywords: Strategic Planning. Implementation. Microenterprises.

¹ Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto.

² Orientador da Pesquisa.

INTRODUÇÃO

Elaborar um planejamento não é função apenas de grandes empresas. Planejamento e estabelecimento de metas se fazem necessários para qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Uma empresa dificilmente permanecerá no mercado sem antes determinar um rumo a seguir, independente do Capital investido, porte ou atividade. Geralmente, as empresas encerram suas atividades devido a alguns problemas e falhas, por vezes, identificados como ausência de um planejamento prévio adequado, de comportamento empreendedor; deficiência no processo de gestão empresarial; impacto de problemas pessoais sobre o negócio; dificuldades decorrentes da conjuntura econômica e falta de políticas públicas de apoio às pequenas empresas.

Diante dos fatos apresentados, planejar estrategicamente se faz necessário, porque auxilia na administração do tempo, dos recursos e da energia, focando no que trará mais prosperidade para a empresa a longo prazo. O empreendedor deve ter consciência de que o resultado das ações que estão sendo realizadas no agora impactará diretamente no futuro da empresa. Dessa forma, desenvolver um planejamento estratégico lançará as bases para a geração de um mercado mais profissional, preparado para mudanças constantes, ciente de estar no caminho certo para um futuro promissor.

A partir desse propósito, foi definido o seguinte problema de pesquisa: quais as vantagens da implementação de um planejamento estratégico para a empresa Virtual Comunicação Visual?

A empresa está localizada na cidade de Encruzilhada do Sul, RS, município de aproximadamente 45.000 habitantes, situado a 120 km de Santa Cruz do Sul e a 200 km da capital gaúcha Porto Alegre, tendo, como atividade principal, a “impressão de material para uso publicitário”. Trata-se de uma ME, Empresa Individual, possui sede alugada e 03 funcionários, os quais dividem as funções de design e criação e produção, tem como carro chefe de vendas os toldos, fachadas diversas, envelopamentos, seguidos pelos demais produtos oferecidos, como panfletos, camisetas, copos, canecas, banners, adesivos e brindes personalizados em geral.

O trabalho buscou, como objetivo geral, implementar um Planejamento Estratégico para que o empresário tenha uma visão mais clara e lógica sobre as melhorias e oportunidades do seu negócio. Especificamente, procurou nortear a empresa apresentando seus pontos fortes e fracos, assim como, implementar sua Missão, Visão e Valores. Ainda é foco deste trabalho aplicar a matriz GUT – Gravidade, Urgência e Tendência e as Cinco Forças de Porter.

O trabalho se justifica visto que, nas visitas de estágio, observou-se que a empresa atua no mercado há mais de 20 anos, sem possuir qualquer Planejamento Estratégico, controles financeiros e de indicadores de performance. Neste momento de mudanças, potencializados pela pandemia de COVID-19 nos anos de 2020/2021, faz-se urgente a implementação de um plano robusto para enfrentamento das mudanças e comportamento do consumidor. Dessa forma, pode-se afirmar que este trabalho busca fortalecer a base estratégica dando subsídio para as tomadas de decisões na busca do crescimento no mercado.

Por fim, este trabalho está estruturado conforme padrão curricular, dividido em introdução, aporte teórico, desenvolvimento da pesquisa, análise dos dados e considerações finais.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Planejamento Estratégico

Conforme Rebouças (2018), Planejamento Estratégico trata-se de um processo administrativo elaborado com a finalidade de estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos, não controláveis. Enfoca tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação, estratégias, devendo serem seguidos para sua consolidação, atuando de forma diferenciada e inovadora, sendo de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Deve se considerar as premissas básicas (políticas) que a empresa, como um todo, precisa respeitar para que o processo tenha coerência e sustentação decisória. O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, os 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, 2018, p. 3). Observa-se que o autor compreende que o processo do planejamento, sendo elaborado e executado de forma eficiente, tende a reduzir a incerteza envolvida na fase decisória e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance das metas, objetivos e desafios estabelecidos pela empresa, ressaltando que o Planejamento Estratégico depende de um conjunto de providências a serem tomadas, sendo estas de responsabilidade dos executivos para situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Em meio a este processo, envolve-se um modo de pensar, o qual contempla indagações e estas envolvem questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer (OLIVEIRA, 2018).

Do mesmo modo, sobre Planejamento Estratégico, Cruz (2017, p. 2) afirma que “é o uso de técnicas, métodos e ferramentas que criam o futuro da organização”. Destaca o fato de o planejamento ser uma poderosa ferramenta de administração com o objetivo de fazer com que as organizações possam planejar seu futuro, desde que este plano estratégico seja executado por meios das operações no dia a dia, construindo um rumo, uma direção, metas e objetivos, para que seja possível pavimentar a estrada e levar a organização a esse destino. Uma empresa sem planejamento está sempre enfrentando dificuldades, seus esforços são direcionados sempre a tentar se salvar, sair do sufoco, enquanto deveria estar se projetando com segurança rumo ao futuro.

Planejamento Estratégico compreende um conjunto de processos, contínuos e sistemáticos, os quais, concentram atenção, recursos e esforços da empresa em um caminho para que ela se organize e alcance um objetivo. Não há empresa específica para se aplicar um Planejamento Estratégico, não só as empresas de “grande porte” necessitam desta ferramenta, mas sim, aplica-se a toda empresa de qualquer porte, empresas ambiciosas com a pretensão de alcançar voos mais altos e ousados, partindo do princípio de que toda empresa necessita de uma gestão, e esta gestão ocorrerá de maneira mais assessorada, fluida e profissional se houver um caminho, ações e recursos bem direcionados (SEBRAE, 2021).

Constataram-se, por meio de informações adquiridas através do referido portal (SEBRAE, 2021), algumas vantagens da empresa ao implantar um planejamento estratégico: transparência na alocação dos recursos financeiros, humanos e materiais da empresa, para ações previamente analisadas, discutidas e por fim definidas; funcionários comprometidos com metas, ações e objetivos dos quais participaram da fase de levantamento de dados, geração de ideias e finalização; profundo conhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa e das ameaças e oportunidades oferecidas pelo mercado atuante; criação de indicadores de desempenho apontados para metas e objetivos mais claros, precisos e sólidos. Além disso, mediante a existência de objetivos bem definidos e de indicadores de desempenho, existe a possibilidade de se corrigirem decisões tomadas anteriormente; o início ou a continuação de uma cultura direcionada para o próprio planejamento, torna os funcionários mais motivados por um ambiente de trabalho mais profissional; funcionários se tornam mais engajados por terem a oportunidade de expressar suas opiniões, cientes de que suas ações são necessárias, obtendo o reconhecimento por sua colaboração real nos objetivos e metas traçados por meio de um regime de mérito (SEBRAE, 2021).

1.1.2 Diretrizes organizacionais: Missão, Visão e Valores

A identidade organizacional de uma empresa é constituída por um conjunto de itens chamado Missão, Visão e Valores. De acordo com Cruz (2017, p. 4), a definição desses elementos se torna uma das atividades mais importantes do Planejamento Estratégico. Ressalta, ainda, que requer muito cuidado, porque, uma vez definidos, serão eles a orientação do dia a dia da organização para o pleno exercício da liderança compartilhada. O autor destaca que “a missão, a visão e os valores devem ser introjetados¹ por todos os colaboradores da organização. Isto é, todos devem passar a vivê-los plenamente no dia a dia” (CRUZ, 2017, p. 4).

Pode-se analisar cada um dos elementos, conforme definições do referido autor. A Missão deve ser clara, deve responder, de forma inequívoca, por que a organização existe, definindo o que se propõe a fazer e para quem deve ser feito,

através de uma breve declaração do propósito e das responsabilidades, perante os seus clientes e a comunidade em geral.

Sobre a Visão, reflete o alvo a ser perseguido, tanto pelos esforços individuais como pelos da organização como um todo, assim como, pela alocação dos recursos nas operações diárias, sendo a antecipação do futuro desejado para a organização. A aspiração e a inspiração devem se fazer presente; a aspiração de tornar-se “algo” e a inspiração para definir por que este “algo” deve merecer ser concretizado.

Valores, por sua vez, são princípios morais ou crenças que necessariamente devem guiar as atitudes e as decisões de toda e qualquer pessoa que, ao exercer suas responsabilidades, buscando os objetivos da organização, esteja engajada nas operações diárias, facilitando a participação destas pessoas no desenvolvimento da Missão, Visão, além de garantir o comprometimento dos empregados com a comunidade e a sociedade como um todo (CRUZ, 2017, p. 06).

1.1.3 Análise SWOT

A análise SWOT deve abranger o setor de atuação da empresa e um ambiente maior chamado de Macroambiente, devendo avaliar não só o ambiente mais próximo, com seus clientes, distribuidores, fornecedores e concorrentes, mas sim, analisar igualmente as variáveis econômicas, legais, demográficas, políticas e quaisquer outros fatores que possam estar influenciando o negócio indiretamente. Uma matriz precisa sempre levar em conta os cruzamentos de seus elementos, devendo avaliar qual o impacto da condição interna da empresa, observando, ao mesmo tempo, o cenário externo. Quanto mais preciso for o diagnóstico da empresa no presente, mais chances de sucesso ela terá no futuro (SEBRAE/RS, 2021).

Sobre análise SWOT, famosa matriz SWOT (CRUZ, 2017), acrescenta que foi desenvolvida na década de 1960 na Universidade de Stanford, EUA, e logo se transformou num exercício utilizado por todas as principais empresas do mundo na implantação e formulação de suas estratégias, composta por quatro formulários não complexos com o objetivo de permitir o foco no trabalho e que os mesmos sejam breves. Estes formulários se dividem em SWOT 01 (pontos fortes e oportunidades), SWOT 02 (avaliação dos pontos fortes), SWOT 03 (pontos fracos e ameaças) e SWOT 04 (avaliação dos pontos fracos).

Nesse contexto, o referido autor exemplifica cada um desses formulários apontando seus objetivos:

SWOT 01 (Pontos Fortes e Oportunidades) - lista, no seu formulário, os pontos fortes de cada objetivo criado no planejamento estratégico, permitindo as respectivas análises, com a finalidade de desenvolver planos que levem a organização a se beneficiar ao máximo desses pontos fortes auxiliando o atingimento do objetivo, sendo que, para cada objetivo estabelecido no planejamento estratégico, deve ser preenchido um formulário de forma individualizada (CRUZ, 2017).

SWOT 02 (Avaliação dos Pontos Fortes) - lista os pontos fortes existentes na organização, tendo em vista o aproveitamento das oportunidades que deram origem aos objetivos na confecção do planejamento estratégico. Esta análise deve levar em conta a pontuação de cada ponto forte, que precisa ser multiplicada pelo seu peso correspondente, que pode ir do 0 (zero), utilizado para nenhuma importância, a 5 (cinco), para os pontos fortes (mais importantes), devendo constar a classificação sem ordenamento de cada ponto positivo, em função da nota obtida de cada um. Na segunda parte do formulário, listam-se os itens que devem ser levados em consideração para classificar os pontos fortes (CRUZ, 2017).

SWOT 03 (Pontos Fracos e Ameaças) - tem como objetivo listar os pontos fracos que podem impactar cada objetivo elaborado no Planejamento Estratégico, permitindo as respectivas análises e possibilitando o desenvolvimento dos planos que levem a organização a se preparar, ou seja, se precaver das ameaças que tais pontos fracos possam ocasionar (CRUZ, 2017).

SWOT 04 (Avaliação dos Pontos Fracos) - tem exatamente o mesmo objetivo da análise do formulário SWOT 02, porém, direcionada aos pontos fracos, ou seja, lista os pontos fracos existentes na organização, tendo em vista o aproveitamento das oportunidades que deram origem aos objetivos na confecção do planejamento estratégico. Esta análise deve levar em conta a pontuação de cada ponto fraco, que precisa ser multiplicada pelo seu peso correspondente, que pode ir do 0 (zero), utilizado para nenhuma importância, a 5 (cinco), para os pontos fracos (mais importantes), devendo constar a classificação, sem ordenamento, de cada ponto fraco, em função da nota obtida de cada um. Na segunda parte do formulário, listam-se os itens que devem ser levados em consideração para classificar os pontos fracos (CRUZ, 2017).

Na concepção de Rebouças (2018) quanto ao diagnóstico estratégico em seu processo de análise externa e interna, destaca-se que, após se estabelecerem os pontos fracos (internos) e as ameaças (externas), devem ser estabelecidas as questões críticas, as quais representam aspectos controláveis com maior ou menor dificuldade, observando que os pontos fracos representam os aspectos controláveis, os quais não devem ficar sem soluções.

A empresa deve se esforçar e focar para identificar a solução, porém, este esforço deve ser controlado, com o cuidado de não dedicar todo o tempo e esquecer de tornar seus pontos fortes ainda mais fortes, levando a empresa a um resultado global ainda mais interessante. Para realizar um diagnóstico estratégico, deve-se estar preparado, ter acesso e saber obter inúmeras informações pertinentes. Deste conjunto de informações, deverão ser extraídas as informações gerenciais, as quais serão pertinentes para a empresa ser eficaz no seu processo decisório (OLIVEIRA, 2018).

1.1.4 Matriz GUT

A Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência) é uma ferramenta da qualidade, utilizada para priorizar as tomadas de decisões, através de seus três elementos, por este fato, também é conhecida como Matriz de Priorização. A Gravidade representa o impacto do problema que está acontecendo ou poderá vir a acontecer, logo, a Urgência representa o prazo ou tempo disponível para resolver o problema ou executar a ação, sendo assim, quanto mais urgência, menor será o tempo disponível para se trabalhar. Finalizando os elementos, a Tendência representa o potencial de crescimento deste problema ou ação, ou seja, se nada for feito, a probabilidade de se agravar com o passar do tempo é maior.

Confirmando o exposto e pela definição de Fáveri e Silva (2016), com base na matriz GUT, o gestor consegue identificar e resolver os problemas encontrados se baseando em um escalonamento, estabelecendo a prioridade em que cada ruído encontrado deve ser solucionado. Esta ferramenta pode ser usada tanto isoladamente, como em forma de complemento às demais ferramentas estratégicas. Quando utilizada de maneira complementar, aumenta consideravelmente as chances de acerto na tomada de decisões do gestor.

Dessa forma, conforme Ribeiro (2005), para cada problema detectado, é atribuída uma nota de um a cinco. Após, deverá ser realizado o cálculo da multiplicação dos fatores Gravidade x Urgência x Tendência. Obtendo-se estes valores, é possível ranquear os problemas do mais para o menos urgente e seguir esta ordem para solucioná-los. Esta técnica permite uma gestão estratégica mais ágil e eficiente na solução de problemas, que pode ser usada como diferencial competitivo, uma vez que esta técnica pode ser aplicada a qualquer tipo de problema detectado pelo gestor.

1.1.5 As Cinco Forças de Porter

Cruz (2017) destaca a abordagem de Porter como o modelo das forças que governam a competição dentro das organizações. Aponta, ainda, que Porter conseguiu resumir com perfeição todo o conjunto de cinco elementos que devem participar das preocupações dos empreendedores ao elaborar um planejamento estratégico, a saber: fornecedores, produtos ou serviços substitutos, potenciais concorrentes, clientes e concorrentes. Esses elementos devem ser analisados e levantados cuidadosamente para que as organizações possam planejar e alcançar seus objetivos.

Em relação a fornecedores, deve ser analisada a forma de negociação, verificando se são cartelizados, monopolistas, se eles têm força por estarem agrupados ou simplesmente por deterem a exclusividade de alguma matéria-prima, equipamento ou conhecimento. Necessita-se atentar para a forma de relacionamento com cada um deles e como a organização precisa manter o controle destes fornecedores por meio dos sistemas de informações gerenciais.

Quanto a produtos ou serviços substitutos, deve-se analisar se estes, oferecidos pela organização, podem ser substituídos; atentar para qualidade, se são melhores ou piores, se agregam valor ou são simplesmente cópias melhoradas.

No que tange a potenciais concorrentes, deve-se observar a atuação dos possíveis concorrentes do mesmo segmento ou produto, conhecendo-os de antemão para, se possível, enfrentá-los.

Em relação a clientes, é importante estudá-los, quem são, quais as faixas de renda mais consomem o produto ou serviço, quais as leis regem as relações entre empresas e clientes. Porter entende que se sente mais o poder de compra dos clientes, quando pressiona organizações concorrentes a reduzirem seus preços, por meio da redução de suas margens de lucro ou pelo aumento do valor agregado sem aumentar o preço.

Quanto a concorrentes, é essencial conhecer a concorrência direta de forma igual ou melhor que a própria organização. Assim, o autor reforça que, “com base nesse conhecimento, é possível estabelecer *benchmarkings* que ajudem a aumentar o grau de eficiência dos processos de negócio e a qualidade do produto” (CRUZ, 2017).

De acordo com as afirmações anteriores sobre as forças de Porter (SEBRAE, 2022), a ferramenta desenvolvida, em 1980, por Michael Porter identifica um grupo de forças que afetam a competitividade, permitindo determinar até onde a lucratividade das empresas atuantes em determinado setor pode chegar. Desta forma, o SEBRAE segue exemplificando cada elemento que contemplam as Forças de Porter.

No caso de “ameaças de novos concorrentes na indústria ou setor de atuação”, a criação de barreiras de entrada, a análise da diferenciação e da competência do produto podem ser um diferencial, assim como a valorização da marca. Em relação ao “poder de barganha dos compradores”, quanto maior o poder de negociar para baixar o preço dos produtos, mais flexível deverá ser a empresa que oferece a venda, atentando para que não gere problemas nos lucros. Já em relação ao “poder de barganha dos fornecedores”, quando o produto é exclusivo de um fabricante, a empresa fica suscetível aos custos, mudanças e instabilidades. Na “ameaça da entrada no mercado de produtos ou serviços substitutivos”, depara-se com produtos diferentes, mas que podem executar a mesma função do produto vendido pela sua empresa. Quanto à “intensidade da rivalidade entre os concorrentes”, refere-se a manobras para conseguir uma posição entre os atuais concorrentes, representada pela força que a empresa impulsiona contra as outras quatro forças consideradas (SEBRAE, 2022).

1.2 Do empreendedorismo em tempos de pandemia

Devido à pandemia de Covid-19, o país vive um cenário de crise, afetando profundamente a sociedade brasileira e conseqüentemente a economia. Houve queda da circulação de renda e mudança nos padrões de consumo da população, pois pesquisas apontam que cerca de 40% das microempresas e empresas de pequeno e médio porte estão fechando as portas, sendo que estes negócios geram uma importante quantidade de empregos, representando um percentual significativo de crescimento para o Produto Interno Bruto (PIB). Estima-se que sejam responsáveis pela geração de 27% do PIB brasileiro, tendo importante participação no desenvolvimento da economia do país.

Dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) informam que 89% dos pequenos negócios brasileiros tiveram queda em seu faturamento. Dos 9.105 empreendedores que participaram desse estudo, aproximadamente 36% afirmaram que foi preciso fechar a empresa por um mês ou mais durante o ano de 2020. Segundo o IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a produção industrial brasileira (PIM-PF) registrou, em março de 2020 (início dos períodos de quarentena com apenas comércio considerado essencial de portas abertas), uma queda de 3,8% em relação ao mesmo mês de 2019. No Brasil, entre índices oficiais e não oficiais, o número de pessoas desempregadas ultrapassa a casa de 20 milhões. Apesar de todo esse cenário de incertezas, uma palavra muito utilizada foi Inovação, pois, muitos empreendedores tiveram que se reinventar, investiram em um novo ramo, ou inovaram seu negócio, aproveitando as oportunidades em meio à crise.

O Estado Gaúcho também sofreu forte impacto neste período de pandemia. De acordo com a matéria publicada em abril/2020 pelo Jornal do Comércio, em entrevista com o diretor da FIERGS e coordenador do Conselho de Relações do Trabalho (Contrab), foi informado que, na última semana de março/2020, as vendas dos setores industriais no Estado caíram em relação à semana anterior, entre estes setores estão o de veículos, o coureiro calçadista e móveis, os quais tiveram, respectivamente, uma queda de 73%, 85% e 86%. Os seguimentos de

eletroeletrônicos, bebidas, máquinas e equipamentos tiveram quedas na ordem de 50%. Também apresentou dados (com base em fluxo de notas fiscais) informados pela Receita Estadual, braço da Secretaria Estadual da Fazenda (SEFAZ), de que o comércio vendeu 43% menos entre 21 e 27 de março de 2020, houve recuo da indústria de 35%, e o atacado, de 17%, comparado ao mesmo período de 2019.

Apesar de todos esses números negativos de 2020, de acordo com a Pesquisa de Monitoramento de Pequenos Negócios realizada pelo SEBRAE/RS (fevereiro-2021), 88% das empresas estavam operando. Também mostra que 42% dos empresários pretendiam expandir seus negócios no primeiro semestre de 2021, seguidos de 39% que pretendiam manter, 11% se reposicionariam, 5% retomariam e 2% reduziriam, sendo que apenas 1% dos entrevistados pretendia encerrar as atividades da empresa. O espírito empreendedor dos empresários traz o otimismo à tona com a retomada das atividades, devido ao avanço da vacinação e da perspectiva de melhora no cenário econômico.

Nesse sentido, em entrevista para Rádio Grupo Independente, programa Redação no Ar, Liane Klein (gerente regional do SEBRAE Vales do Taquari e Rio Pardo) apresentou resultados da pesquisa realizada pelo SEBRAE entre os dias 21 e 24 de janeiro/2021. O levantamento realizado apontou que 84,4% dos empresários de pequenas empresas dos Vales do Taquari e Rio Pardo pretendiam manter ou expandir seus negócios em 2021. A pesquisa monitorou a situação dos negócios e identificou as expectativas dos empresários para o primeiro semestre de 2021. De acordo com os resultados, na região VTRP, 94% das empresas estavam funcionando e 6% não tinham possibilidades de funcionar. Conforme o SEBRAE (2021), muitas empresas estavam reinventando o seu negócio para garantir a sobrevivência.

A pesquisa ainda comprova a perspectiva de retomada da economia, o mês de janeiro apresentou o melhor resultado no comportamento do faturamento que vinha sendo observado nos últimos meses de 2020, com 28% de aumento, 34% manutenção e 38% redução, refletindo as vendas do fim de ano, período que o comércio varejista e prestadores de serviço de diversos seguimentos tem uma demanda maior.

1.3 Microempresa

De acordo com SEBRAE(2021), o modelo Microempresa (ME) permite ao empreendedor obter um faturamento anual de, no máximo, R\$ 360 mil, obtendo uma estrutura um pouco mais complexa que no modelo MEI. Tem como característica a possibilidade de contratar até 9 funcionários para comércio e prestação de serviços com até 19 funcionários para segmento industrial. Pode optar entre os regimes tributários Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real; opta entre as categorias de natureza jurídica Empresário Individual; Sociedade Simples; Sociedade Empresária ou EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada); tem a permissão para emitir notas fiscais de vendas, para pessoa física e jurídica.

Geralmente, os microempreendedores optam pelo Simples Nacional, devido ao cálculo de impostos desse regime tributário ser mais acessível em cenários específicos, sendo a apuração feita de acordo com uma tabela elaborada pelo Governo Federal, responsável por analisar a receita bruta auferida nos últimos 12 meses de atuação. Observa-se que, para uma ME, torna-se obrigatória a contratação de um profissional contábil para gerenciar que sejam cumpridas as obrigações mensais quanto à formalização. A ME precisa de contrato social e, quanto à contribuição, a ME paga um valor baseado na receita.

Quando um microempreendedor ultrapassa o limite de faturamento da categoria, é válido migrar de MEI para ME, porém, deve considerar que migrando para o modelo de Microempresa, deverá arcar com a responsabilidade de pagar um valor fixo, além de precisar recolher os impostos com base na regra geral do Simples Nacional, evidenciando que, se o faturamento ultrapassar a marca de 20% do limite pré-estabelecido, deverá haver o recolhimento de impostos retroativos, ou seja, desde o início do ano calendário no qual se deu o aumento.

2 METODOLOGIA

Conforme Pereira (2016), a metodologia agrega um conjunto dos métodos que cada ciência particular põe em ação. Possui um caráter normativo, sendo a lógica do procedimento científico, diferenciando claramente da teoria substantiva, porém, os procedimentos e instrumentos usados na investigação sociológica devem cumprir aos critérios metodológicos. Logicamente, em uma teoria substantiva, na

prática da investigação, torna-se difícil separar teoria e método, sabendo que uma investigação desprovida de fatos iniciais, além de ineficaz, torna-se praticamente impossível. Em suma, Pereira (2016, p. 43) define que “metodologia é o estudo dos métodos. A sua finalidade é ajudar o pesquisador a compreender em termos mais amplos possíveis o processo de investigação científica”.

O estudo de caso, na concepção de Fachin (2017), caracteriza-se como um estudo intensivo, levando em consideração a compreensão do assunto investigado, sendo analisados todos os aspectos do caso. O encaminhamento deste método intercorre com a obtenção de uma completa descrição e compreensão das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de casos envolvidos. De acordo com o objetivo da investigação, podem ser reduzidos o número de casos a um elemento, ou abranger inúmeros elementos, como grupos, subgrupos, empresas, comunidades, instituições e outros, considerando que o detalhamento da análise desses casos selecionados, geralmente, contribui para gerar ideias sobre possíveis relações.

A metodologia de pesquisa por enfoque qualitativo, de acordo com Sampieri, Colado e Lucio (2013), explora os fenômenos em profundidade; é praticamente conduzida em ambientes naturais; extrai os significados dos dados; não se fundamenta na estatística. Quanto ao processo, deve ser indutivo; recorrente; deve analisar múltiplas realidades subjetivas e não tem sequência linear, tendo como benefícios a profundidade de significados; extensão; riqueza interpretativa e contextualização do fenômeno (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Neste sentido, sobre a pesquisa qualitativa, Stake (2011) observa que a ciência apresenta excelentes explicações sobre coisas biológicas, físicas e sociológicas, o que explica o funcionamento das coisas em geral, desde a química e o sistema solar até as culturas, logo, cada uma das divisões da ciência possui um lado qualitativo em que a experiência pessoal, a intuição e o ceticismo trabalham juntos ajudando a aperfeiçoar as teorias e os experimentos. “Qualitativa significa que seu raciocínio se baseia principalmente na percepção e na compreensão humana” (STAKE, 2011, p. 21).

Em relação à pesquisa descritiva, os autores Sampieri, Collado e Lucio (2013) consideram que tem como propósito a descrição dos fenômenos, situações,

contextos e eventos, com a finalidade de detalhar como são e como se manifestam, buscando especificar as propriedades, características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetivos ou qualquer outro fenômeno que seja analisado. Destina-se a medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos variáveis a que se referem; seu objetivo não é indicar como se relacionam.

Os estudos descritivos apontam com precisão os ângulos ou dimensões de um fenômeno, acontecimento, comunidade, situação ou contexto; o pesquisador deve ser capaz de definir ou visualizar o que será medido, conceitos, variáveis, componentes etc. Deve definir sobre o que, ou quem, os dados serão coletados, se pessoas, grupos, comunidades, objetos, fatos, entre outros, sendo que a descrição pode ser mais, ou menos, profunda, porém, em qualquer caso, ela se baseia na medição de um ou mais atributos do fenômeno de interesse. “Estudos descritivos buscam especificar propriedades, características e traços importantes de qualquer fenômeno que analisarmos. Descreve tendências de um grupo ou população” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p.102).

Pesquisa descritiva, de acordo com Roesch (2013), não busca explicar alguma coisa ou mostrar relações casuais. Fatos descritivos procuram levantamentos de opinião pública ou pesquisa de mercado, buscando informações necessárias para ação ou prevenção; não respondem bem ao porquê, ainda que, possam associar certos resultados a grupos correspondentes. A pesquisa descritiva proporciona levantamentos de atitudes dentro das organizações, enquanto a pesquisa de mercado trabalha com amostragem. Nos levantamentos de atitudes normalmente se trabalha com toda a população.

Desta forma, pode-se caracterizar esta pesquisa como descritiva, qualitativa, realizada através de entrevista com 100% dos colaboradores e proprietário da empresa. As entrevistas foram realizadas durante o estágio desenvolvido entre os anos de 2019 a 2022, em horário de trabalho no próprio ambiente com a permissão do proprietário da empresa.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a base metodológica deste trabalho, foi optado pela pesquisa qualitativa descritiva, realizada por meio de entrevistas, reuniões e levantamentos. Esta abordagem se fez necessária para analisar a atual situação da empresa, tendo assim um melhor entendimento dos pontos a serem trabalhados para definição de metas e plano de ação, orientando o empreendedor sobre a implementação do Planejamento Estratégico. Durante o período de estágio, foram definidos a Missão, a Visão e os Valores da empresa, além de aplicadas e analisadas as ferramentas descritas na revisão de literatura deste trabalho, Matriz SWOT, Matriz GUT e As Cinco Forças de Porter, para com base nestes resultados a empresa planejar ações futuras confiáveis e seguras em busca de seus objetivos, conforme denominado em suas diretrizes.

Quadro 1 - Missão, Visão e Valores da Empresa Virtual Comunicação Visual

<p style="text-align: center;">MISSÃO</p>	<p style="text-align: center;">Ser referência em comunicação Visual na região Vale do Taguari e Rio Pardo, atendendo as necessidades dos clientes, fornecedores e colaboradores.</p>
<p style="text-align: center;">VISÃO</p>	<p style="text-align: center;">Ser uma empresa reconhecida pelos nossos clientes, pela criatividade, qualidade e atendimento diferenciado.</p>
<p style="text-align: center;">VALORES</p>	<p style="text-align: center;">Inovação, criatividade, qualidade, comprometimento e agilidade.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A definição da Missão, da Visão e dos Valores torna-se uma das atividades mais importantes do Planejamento Estratégico. Esses elementos estabelecem os objetivos organizacionais e o caminho para alcançá-los, o que requer muito cuidado, porque, uma vez definidos, deverão ser eles a orientar os passos seguidos pela

empresa. Neste contexto, a Missão da empresa ficou definida como “Ser referência em comunicação Visual na região central do RS, atendendo as necessidades dos clientes, fornecedores e colaboradores”. A Visão alicerçou-se em “Sermos uma empresa pelos nossos clientes, pela criatividade, qualidade e atendimento diferenciado”. Neste formato, os Valores adquiridos foram a “Inovação, criatividade, qualidade, comprometimento e agilidade”.

Quadro 2 - Análise SWOT da empresa Virtual Comunicação Visual

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Fatores Internos	<p>Mais de 20 anos de experiência no mercado; Trabalha com materiais de qualidade; Apresenta variedade de produtos; Criação de arte personalizada; Preço competitivo no mercado; Relacionamento com fornecedores; Capacidade e estrutura para duplicar produção</p>	<p>Falta de profissionais qualificados para contratação; Não possui carteira de clientes (cadastro); Ausência de Planejamento Estratégico; Não possui plano de Marketing; Não possui pesquisa de satisfação; Não possui controle de custos individuais de cada produto oferecido</p>
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Fatores Externos	<p>Movimentação no mercado com retorno de eventos e festas; Divulgação em redes sociais; Experiência no ramo de criação edesign; Criação de novos produtos</p>	<p>Baixo poder aquisitivo da cidade e região; Surgimento de novos concorrentes no ramo, que investiram neste negócio durante a pandemia;</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme observado no Quadro 2, em relação aos fatores internos, a empresa apresentou pontos fortes, como sua experiência por estar no mercado há mais de 20 anos, com atendimento personalizado, apresentando infinita variedade de produtos com preço competitivo. Tem um ótimo relacionamento com seus fornecedores, com

capacidade e estrutura para duplicar sua produção. Por outro lado, nos fatores internos da empresa, também existem fraquezas que impactam negativamente, como a falta de profissionais qualificados para contratação, não utilização de um Planejamento Estratégico, nenhum plano de marketing ou carteira registrada de clientes.

Quanto aos fatores externos, o momento apresentou oportunidades com o amenizar da pandemia da COVID-19, pois o mercado movimentou-se com o retorno das festas e eventos. Analisou-se que, quando utilizadas com sabedoria, as redes sociais podem ser muito úteis, considerando também que a empresa está sempre apresentando novos produtos com criatividade, pela sua experiência em criação e design. Porém, citam-se, como ameaças, o baixo poder aquisitivo da cidade, o surgimento de novos concorrentes durante a pandemia e, até aquele presente momento, sem plano de criação para buscar novos clientes potenciais.

Quadro 3 - Matriz GUT da empresa Virtual Comunicação Visual

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	ENUMERAÇÃO DE 1 A 5			MULTIPLICAÇÃO G x U x T
	G	U	T	TOTAL
Não possui Planejamento Estratégico.	5	5	5	125
Há falta de profissionais qualificados para contratação (muito tempo investido em treinamento e capacitação).	5	5	5	125
Não possui um sistema de controles e indicadores.	5	5	4	100
Não há controle de custos de produto e mão de obra.	5	4	3	60
Não possui carteiras de clientes potenciais.	4	3	3	36
Não possui pesquisa de satisfação.	3	3	3	24

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Analisando os dados do Quadro 3, identificam-se alguns problemas, que podem influenciar no desempenho geral da empresa. Destacam-se, como principais problemas, a ausência de Planejamento Estratégico (o empreendedor precisa esclarecer seus objetivos e suas metas determinando quando, como e quem irá executá-las, ou seja, sem planejamento a empresa fica sem rumo, sem foco, tomando decisões errôneas e aleatórias); falta de profissionais qualificados no mercado, o que acarreta muito tempo investido em treinamento, ocasionando menos tempo com vendas e menos tempo de criação de arte, afetando na produção. Percebeu-se, durante a pesquisa, o surgimento de um novo concorrente que se destaca como ponto importante na matriz GUT, despertando a necessidade de uma especial atenção no decorrer do planejamento estratégico. Identificou-se, também, a ausência de um controle interno com indicadores e apontamentos de venda e custos.

Quadro 4 – As Cinco Forças de Porter

AMEAÇAS DE NOVOS CONCORRENTES
Média probabilidade de entrada de concorrentes devido ao alto investimento para abertura do negócio, tempo de atividade da empresa no município, o que faz desta empresa referência já consolidada, com grande número de clientes utilizando suas criações de arte, em logotipo, e personalização de produtos.
PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES
A empresa tem facilidade em negociar prazos, parcelando em cartões de crédito e descontos em pagamentos à vista e em negociações com 50% de entrada.
PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES
Devido à sua reputação, a empresa tem facilidade em negociar prazos e descontos. Também constatamos que, com as mudanças físicas e aumento no volume de vendas, ficou mais fácil a compra em maior quantidade facilitando a barganha. Outro diferencial é a forma de cobrança antecipada para barganhar descontos na compra.
AMEAÇA DE ENTRADA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS
A cada dia, há maior investimento em ações de marketing digital ou virtual, porém, fica claro que dificilmente as empresas deixarão de estampar as suas marcas, a empresa tem seu nicho de mercado em toda a venda física, assim como estrutura de merchandising. Desta forma, não se identificou neste momento produto substituto.
INTENSIDADE E RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES
Na cidade, existe um concorrente novo, praticando preços baixos como forma de conquistar o mercado, porém, também faz parte deste planejamento a ampliação na área de atuação. Em Pantano Grande, existe um concorrente e, em Santa Cruz do Sul, há alguns concorrentes bem significativos, os quais se sugeriu estudar e observar antes de definir estratégia de crescimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Sabendo que as cinco forças de Porter são uma importante aliada para avaliar o posicionamento da empresa no mercado, observou-se que a mesma apresenta média probabilidade de entrada de concorrentes, embora, tenha se verificado a entrada de um novo concorrente no mercado onde a empresa estudada atua. Porém, o tempo de atividade da empresa no município faz desta uma referência já consolidada, com grande número de clientes utilizando suas criações de arte, em logotipo e personalização de produtos. Como barganha dos compradores, a empresa tem facilidade em negociar prazos e descontos, devido à sua reputação. É perceptível que, com as mudanças físicas e o aumento no volume de vendas, ficou mais fácil a compra em maior quantidade facilitando a barganha. Outro diferencial é a forma de cobrança antecipada para barganhar descontos na compra.

Até o presente momento, não foram identificados produtos substitutos, pois percebe-se maior investimento em ações de marketing digital ou virtual, porém, fica claro que dificilmente as empresas deixarão de estampar as suas marcas, a empresa tem seu nicho de mercado em toda a venda física e estrutura de merchandising. A rivalidade da concorrência sinaliza alerta, pois identifica-se que, na cidade, existe um concorrente novo, praticando preços baixos como forma de conquistar o mercado, porém, também faz parte deste planejamento a ampliação na área de atuação. Identificou-se que, em Pantano Grande, tem um concorrente e, em Santa Cruz do Sul, existem alguns concorrentes bem significativos, que devem ser estudados e observados antes da ampliação.

Durante a primeira entrevista (via vídeo WhatsApp), conversou-se sobre a estrutura física. Foi possível obter conhecimento sobre o processo de trabalho, horário de funcionamento da loja, número de funcionários, funções de cada um, produtos comercializados e formas de pagamento. Nesta ocasião, o proprietário enfatizou que todos ficam diretamente envolvidos com as demandas e, desta forma, focam mais na produção, sem tempo para se dedicar a outros aspectos e não conseguem buscar novos clientes. Conversou-se sobre a valorização de sua marca e utilização de ferramentas como redes sociais.

Na segunda visita, presencial, foi possível conhecer o espaço físico e localização da loja, foi proporcionado o acesso ao faturamento da empresa, apresentando um fluxo de caixa recém-elaborado por meio de um auxílio prestado

por um familiar experiente em consultoria, apontando dados que comprovam o quanto baixou o faturamento em função da pandemia Covid-19, pois a demanda de trabalho diminuiu significativamente e nenhum funcionário foi afastado. O consultor presente nesta entrevista informou a falta de controle interno na empresa e de ação estratégica. Neste sentido, foram apresentados os projetos a serem elaborados durante a implementação do Planejamento Estratégico.

Dando continuidade ao trabalho, o proprietário se organizou para mais uma visita presencial. Dessa vez, demandou-se um pouco mais de seu tempo, porém, observou-se um empreendedor entusiasmado e colaborativo para se colocar em prática algumas das ferramentas estratégicas definidas para este projeto. Iniciou-se pela denominação de sua Missão, Visão e Valores, para que a empresa esclareça, tanto internamente quanto aos seus clientes, o seu propósito e aonde quer chegar.

Seguindo a proposta de trabalho, organizou-se a Matriz SWOT, classificando-se as forças e as fraquezas em seu ambiente interno, assim como as oportunidades e as ameaças da empresa quanto ao seu ambiente externo. Diante dos dados apontados, identificou-se que a empresa tem, como principal força interna, sua experiência de mais de 20 anos atuante no mercado com criações personalizadas e, como principal fraqueza interna, a falta de mão de obra qualificada para contratação; como oportunidade ao fator externo, ressaltou-se a movimentação do mercado com o retorno das festas e eventos pós-pandemia Covid-19, e, como principais ameaças, o baixo poder aquisitivo da cidade e região, assim como o surgimento de novos concorrentes durante o período de pandemia.

Na sequência, elaborou-se a Matriz GUT, norteando o empreendedor a uma classificação dos problemas mais graves e urgentes com tendência a aumentar, com tendência a diminuir ou até desaparecer. Como urgência, revelou-se a ausência de um Planejamento Estratégico para a empresa, assim como a falta de profissionais qualificados no mercado.

Após análise e acompanhamento dos apontamentos relacionados às visitas anteriores, realizou-se a última visita e entrevista com o proprietário, Sr. Fábio. Presenciou-se um empreendedor motivado, com muitas ideias novas e com algumas mudanças significativas já implementadas na empresa, valorizando as orientações

recebidas durante a implementação deste projeto. O proprietário realizou a troca de endereço para um prédio em um dos principais pontos da cidade, investiu na faixada da loja e relatou que, com o conhecimento e a implantação deste trabalho, motivou-se a sair da zona de conforto e ampliar sua visão em relação ao seu negócio.

Considerando as mudanças ocorridas, realizou-se nesta última visita a análise das Cinco Forças de Porter, identificando-se novos concorrentes, assim como, suas vantagens e desvantagens mediante a estas novas empresas que recentemente começaram a atuar no mercado na sua área de ação. Foram apontados fatos de uma forma mais clara, facilitando para que o empreendedor analise a concorrência e suas vantagens sobre a mesma e assim consiga definir suas metas, focando em manter seus clientes e trabalhando em argumentos para atrair novos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou como objetivo geral implementar um Planejamento Estratégico na Empresa Virtual Comunicação Visual, situada na cidade de Encruzilhada do Sul/RS, e, mais especificamente, nortear a empresa, destacando seus pontos fortes e fracos; implementar sua Missão, Visão e Valores, envolvendo o empresário para que tenha uma visão mais clara e lógica sobre as melhorias e oportunidades do seu negócio. Com esse propósito, foram realizadas algumas visitas, reuniões e entrevista com o empreendedor gerente/proprietário da empresa.

Ao finalizar o trabalho, observou-se que a empresa apresentou um crescimento estratégico importante, considerado um avanço significativo e positivo. Observando as ações tomadas pelo empreendedor, ficou claro seu entendimento quanto à proposta deste trabalho, pois atualmente a empresa possui objetivos, o proprietário sabe aonde quer chegar e tem plena consciência da necessidade de um Planejamento Estratégico para lhe auxiliar com os planos de ação e execução dos mesmos, tendo a oportunidade de avaliar suas ações, corrigir os erros e alcançar suas metas de uma maneira clara, objetiva e com vistas a lucros.

Conclui-se que este trabalho trouxe para a empresa uma evolução significativa, bem como uma excelente experiência profissional para a autora da pesquisa.

O trabalho priorizou a cultura empresarial e as dificuldades em fazer com que o proprietário deixasse suas atividades produtivas para dedicar mais tempos às atividades estratégicas. Sugeriu-se a aplicação deste mesmo modelo de trabalho, em no máximo dois anos, para reavaliar as mudanças implementadas. Como ponto forte, ficou clara a mudança de postura do proprietário quanto ao interesse em aprender e buscar melhorias relacionadas ao Planejamento Estratégico.

REFERÊNCIAS

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar.** São Paulo: Atlas, 2017.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia: noções básicas em pesquisa científica.** 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FÁVERI, Rafael de; SILVA, Alexandre da. Método GUT aplicado à gestão de risco de desastres: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. **Revista de Ordem Pública**, v. 9, n. 1, p. 93-107, 2016.

MAIORIA dos donos de pequenas empresas pretende investir em 2021. Entrevistada: Liane Klein. Grupo Independente, 17 fev. 2021. Disponível em: <https://independente.com.br/maioria-dos-donos-de-pequenas-empresas-pretende-investir-em-2021/>. Acesso em: 16 maio 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

RIBEIRO, Luis Francisco Marcon. **Fundamentos e bases da qualidade.** Ijuí, 2005. (Apostila de Engenharia da Qualidade, Curso de Engenharia Mecânica – Departamento de Tecnologia - UNIJUÍ)

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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

SEBRAE. **Gestão Empresarial-Planejamento Estratégico: como construir e executar com maestria.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/GESTAOEMPRESARIAL-Planejamento-estrategico-como-construir-e-executar-com-maestria.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2021.

SEBRAE. **O Potencial de melhoria com o uso correto da matriz SWOT.**

Disponível em: <https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/o-potencial-de-melhoria-com-o-correto-uso-da-matriz-swot/>. Acesso em: 11 abr. 2021.

SEBRAE. **Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e Mei.**

Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 08 maio 2021.

SEBRAE RS. **42% dos empresários pretendem expandir seus negócios em**

2021. Disponível em: <https://sebraers.com.br/sebrae-rs-42-dos-empresarios-pretendem-expandir-seus-negocios-em-2021-x/>. Acesso em: 16 maio 2021.

STAKE, Robert E. **Métodos de Pesquisa-Pesquisa Qualitativa:** estudando como as coisas funcionam. São Paulo: Penso, 2011.