

## BUSCANDO O MELHOR POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DO ESTÚDIO HORTELÃ

---

Adriano Stradiotto, Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE Cascavel, Paraná, Brasil, [adriano.stradiotto@gmail.com](mailto:adriano.stradiotto@gmail.com)

Claudio Antonio Rojo, Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE Cascavel, Paraná, Brasil, [rojo\\_1970@hotmail.com](mailto:rojo_1970@hotmail.com)

### Resumo

A base para construção de um negócio de sucesso passa pelo correto planejamento desse empreendimento. Para que esse planejamento possa ser composto de forma assertiva, é necessária uma reflexão sobre as possibilidades que podem surgir ao longo da vida empresarial, seja com relação a fatores internos quanto externos. A intenção do presente estudo é o de efetuar uma análise sobre os aspectos de mercado que podem impactar o desenvolvimento do Estúdio Hortelã, pequena empresa de comunicação e geração de conteúdo digital sediada em Cascavel - PR, levando suas proprietárias à reflexão sobre o futuro de seu negócio. Para isso, foi utilizado como base de análise o Modelo Rojo de Simulação de Cenários, que combina ferramentas como Análise SWOT e Matriz BCG para criar visões de cenários de futuro, resultando ao final na formulação de estratégias para que a empresa esteja preparada a enfrentar todas as possibilidades de mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Posicionamento estratégico; Modelo ROJO; Análise SWOT; Matriz BCG.

### Abstract

The basis for building a successful business goes through the right planning of this venture. In order for this planning to be composed in an assertive manner, it is necessary to reflect on the possibilities that can be faced by the company, be it in relation to internal or external factors. The intention of the present study is precisely to carry out an analysis about the market aspects that may involve Estúdio Hortelã, a communication and digital content generation company headquartered in Cascavel - PR, leading its owners to reflect on the future of their business. For this, the Rojo's Scenario Simulation Model was used as a basis for analysis, combining tools such as SWOT Analysis and BCG Matrix to create visions of future scenarios, resulting in the formulation of strategies for the company to be prepared to face all Market opportunities.

Keywords: Strategic planning; Strategic positioning; Rojo's Model; SWOT Analysis; BCG Matrix.

## 1 Introdução

O ambiente empreendedor é repleto de desafios. São diversas as variáveis e obstáculos encontrados ao longo da caminhada empresarial, e o planejamento adequado do negócio é fator preponderante para melhorar a assertividade das decisões e ações. Este discurso, apesar de concreto e legítimo, começa a se transformar em um mantra que, muitas vezes, é entoado sem a paixão necessária para que se desdobre em “intervenções divinas” ... Por ser corriqueiro em qualquer abordagem de estudos sobre o empreendedorismo, torna-se apenas mais um convidado à mesa de estudos.

Entretanto, como trazer à rotina do empreendedor ferramentas que realmente possam ser aplicadas em suas práticas cotidianas e, ao mesmo tempo, lhe auxiliem a planejar o seu negócio? Nessa intenção, o propósito do presente estudo é relatar o estudo de posicionamento estratégico da empresa Estúdio Hortelã, a partir da aplicação do Modelo Rojo de Simulação de Cenários. Esse modelo é bastante completo e abrangente, podendo contemplar todas as etapas necessárias a um planejamento estratégico que contemple a totalidade de qualquer organização. Conforme Dallagnol e Hoss (2012), o Modelo Rojo é estruturado de forma a analisar as etapas que contemplam a simulação de cenários para as organizações, passando pela coleta das percepções de criticidade de seus dirigentes e concorrentes, até a execução das estratégias formuladas e a avaliação de seus resultados.

Esse Modelo de Simulação de Cenários foi desenvolvido com o objetivo de contribuir para a tomada de decisão nas empresas, podendo ser utilizado em qualquer estilo de organização. É estruturado em cinco níveis, em que se apresentam as maneiras como as fases podem ser executadas, de forma a conduzir a um bom resultado final para o estudo realizado (BRANDALISE et al., 2012).

Conforme a aplicação do Modelo Rojo na pesquisa desenvolvida por Cuffa e Rojo (2015), pode-se identificar que o primeiro dos cinco níveis é a aplicação da metodologia Delphi, buscando desenvolver um *brainstorming* com a alta gestão da empresa e os executivos de seus concorrentes, de forma a identificar as melhores práticas e soluções para problemas em comum. A segunda fase é caracterizada pelo levantamento da Inteligência Competitiva do negócio; para isso, são utilizadas ferramentas de diagnóstico estratégico tais como a Análise SWOT e a Matriz BCG. A terceira etapa é a simulação de cenários, projetando possíveis visões de futuro para a organização, podendo ser elas pessimista, realista e otimista. O passo seguinte, contido na quarta etapa, é o desenvolvimento de estratégias empresariais para cada um dos cenários desenvolvidos, diante dos meios e recursos disponíveis. No último nível são traçados os planos de ação para a implementação das estratégias planejadas. Esses planos de ação devem levar em consideração o propósito da empresa (missão), a meta da organização (visão) e os valores idealizados para o negócio.

A importância do planejamento e preparo da organização para os acontecimentos à sua volta é fundamental, tanto para negócios nascentes quanto para empresas já consolidadas no mercado. Afinal, o cenário de grandes mudanças e inovações tecnológicas sempre traz ameaças que podem comprometer ou, até mesmo, causar o desaparecimento de empreendimentos que não se adaptem aos novos tempos. Ao mesmo tempo, essas mudanças também trazem oportunidades de

novos negócios e novos posicionamentos desses empreendimentos. A reflexão sobre os processos administrativos, de produção e de negócios também possibilita ações de aprimoramento, atualização e racionalização dos mesmos, buscando aumentar a sua efetividade e otimizar os resultados do negócio (HEINZE; ANTONELLO & KLIDZIO, 2011).

## 2 Contexto Investigado

Prosseguindo com a explanação sobre o estudo efetuado, apresenta-se agora a caracterização da empresa estudada, bem como do problema em análise.

### 2.1 Caracterização da empresa

A empresa em estudo é uma *startup* chamada Estúdio Hortelã, tendo iniciado suas atividades em Abril de 2016. Atua dentro de um espaço de *co-working*, denominado Banzai Co-working, na cidade de Cascavel – PR.

Seu quadro de profissionais é formado pelas suas duas sócias, que dividem entre si as atividades organizacionais: Aitana Zucco, formada em Administração de Empresas e responsável pelas áreas administrativa, financeira e comercial; e Ellen Tambani, que cuida da direção de criação e relacionamento com clientes.

O negócio foi planejado para oferecer ao mercado uma alternativa leve e dinâmica de serviços de comunicação empresarial. Desenvolve páginas web, cria peças de comunicação e propaganda, e gera conteúdo para alimentar *blogs, facebook, tweeter*, etc.

Dentre seus clientes, atende pequenas e médias empresas de Cascavel e região, inclusive outras *startups* alojadas no mesmo espaço de *co-working*. Busca desenvolver parcerias com clientes que saibam exatamente o que esperam de uma agência de comunicação, e tem como seu ponto forte a personalização e agilidade no relacionamento que desenvolvem.

### 2.2 Caracterização do problema analisado

#### 2.2.1 Nome do projeto

A busca do melhor posicionamento estratégico para o Estúdio Hortelã.

#### 2.2.2 Definição sumária e justificativa do projeto

A Comunicação Empresarial é base para o sucesso de qualquer empreendimento. O termo “comunicação” implica em papéis de quem comunica e de quem é comunicado; e diante da dinâmica social que as tecnologias nos trazem à porta todos os dias, não existem mais espaços para amadorismos nesse canal de relacionamento entre as empresas e seus públicos-alvo. Isso fica muito explícito quando são analisados os processos de comunicação nas redes sociais, onde as interações devem ser segmentadas e direcionadas para atender a demanda e as necessidades do público a quem se destina. Ao mesmo tempo, exige-se um posicionamento ético e responsável das empresas para que possam alcançar resultados positivos quanto à sua imagem e ao relacionamento com seus clientes. Ao mesmo tempo, uma comunicação estratégica nesses ambientes de relacionamento com o público podem

identificar tendências de mercado, insatisfações e, até mesmo, prevenir que as reputações das marcas possam ser afetadas (BARBOZA & SILVA, 2015). São esses conceitos que possibilitam ao Estúdio Hortelã alavancar novos negócios e aprimorar sua carteira de clientes, prestando seus serviços profissionais de forma criativa, ágil e comprometida. Ao mesmo tempo, o posicionamento estratégico do Estúdio Hortelã definirá a percepção do mercado e de seus clientes com relação à sua marca e aos seus serviços; daí a importância do presente estudo.

### 2.2.3 Principal responsável pela autoria do caso

O autor do presente relato técnico, discente do Mestrado Profissional em Administração, pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, *campus* de Cascavel – PR.

### 2.2.4 Responsabilidade pela interlocução ou pelo desenvolvimento

O autor e as proprietárias da empresa. Foram realizadas visitas para reuniões na sede da empresa, de forma a coletar informações referentes ao histórico, serviços, clientes, concorrentes, capacidade produtiva, portfólio, aspirações, etc.

### 2.2.5 Valores envolvidos para execução do estudo

Os encontros com as proprietárias da empresa foram realizados na sede da empresa, na cidade de Cascavel – PR. Como o Estúdio Hortelã encontra-se na mesma cidade onde reside o pesquisador, inexistem custos com deslocamento, alimentação ou hospedagem no desenvolvimento do estudo.

### 2.2.6 Caracterização da situação-problema

A empresa iniciou suas atividades como startup, atuando dentro de um ambiente de *co-working* e contando com uma equipe formada pelas suas duas sócias. Seus primeiros trabalhos foram ações pontuais, com pouca recorrência, mas sempre desenvolvidos com extremo profissionalismo e dedicação. Desde os primeiros contatos com a empresa, os clientes conseguem perceber a dedicação e atenção às suas necessidades, levando a um atendimento com muita leveza e parceria. Dessa forma, os clientes acabam desenvolvendo relacionamentos duradouros com o Estúdio Hortelã, encorpando sua carteira de contratos com novas necessidades e intervenções mais profundas dentro dessas organizações.

Ao mesmo tempo, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (2016), verificou-se um crescimento de 0,20% nas vagas de trabalho na área de Serviços em Cascavel – PR no ano de 2016. Isso demonstra que a empresa está posicionada em um segmento que vem apresentando resultados de crescimento, mesmo diante de um cenário econômico nacional desfavorável. Esse cenário desfavorável, ao mesmo tempo, estimula empresas que atuam com indústria e comércio a investirem ainda mais em comunicação e propaganda, abrindo novas chances de negócio para empresas que, como o Estúdio Hortelã, atuam nesse segmento.

O atual momento da empresa exige reflexões, para que suas sócias consigam definir o melhor posicionamento estratégico do Estúdio Hortelã dentro do mercado e

da sociedade onde a empresa atua. Para isso, faz-se necessária uma investigação sobre os potenciais e ameaças que rondam a organização, bem como uma análise de seu portfólio diante do contexto onde a empresa está inserida. Com base no estudo desses aspectos, espera-se apresentar ao final deste estudo algumas respostas para colaborar nessas análises.

### **3 Diagnóstico da Situação-Problema**

As entrevistas com as proprietárias aconteceram na sede da empresa, durante os meses de Novembro e Dezembro de 2016. Nessas oportunidades, foram levantados dados tais como o histórico da empresa, o perfil das empreendedoras, o mercado onde o Estúdio Hortelã atua, competidores e clientes, capacidade produtiva bem como os serviços que são prestados.

Também foram levantadas as suas visões com relação ao propósito, as metas e os valores da empresa, que embasaram a análise de posicionamento estratégico realizada ao longo do presente estudo.

De posse desses dados, foram utilizadas as ferramentas de análise estratégica tais como Matriz BCG e Análise SWOT, para que fossem visualizados os pontos fortes da empresa, bem como analisado o seu portfólio de serviços para identificar o seu potencial de negócios e a forma como a empresa deveria se apresentar ao mercado.

### **4 Análise da Situação-Problema e Proposta de Intervenção**

*“Se você não sabe aonde quer ir, qualquer caminho serve.”* (Lewis Carroll).

Todas as organizações são criadas pensando em seu sucesso, em seu crescimento e prosperidade. Ninguém desenvolve um negócio pensando em seu fracasso, pois seria algo ilógico. Após certo tempo de amadurecimento dessas organizações, encontramos negócios que prosperaram, e outros que não obtiveram tanto sucesso. Dentre os negócios que prosperaram, existem alguns casos fortuitos onde o sucesso foi resultado do talento individual dos empreendedores e de suas equipes, do mercado onde estavam inseridos, dos produtos que ofertavam a esse mercado ou, até mesmo, da ausência de competidores que impactassem seus negócios. Entretanto, a grande maioria dos empreendimentos de sucesso teve sua trajetória muito bem planejada, pensada, projetada... Esse cuidado no planejamento consegue antever dificuldades e oportunidades, indicando os caminhos mais seguros a serem seguidos pelos empreendedores, aumentando suas chances de sucesso.

Saber onde se deseja chegar é o primeiro passo para qualquer planejamento de sucesso... Porém, para que a empresa consiga percorrer sua jornada com efetividade, também é importante mapear onde ela se encontra no momento atual; confrontando-se esse cenário com o seu objetivo, consegue-se planejar quais recursos e ações serão necessários para atingir seus objetivos.

Para que esse diagnóstico possa ser realizado com sucesso, foi utilizado o Modelo Rojo de Simulação de Cenários, sendo este um modelo flexível, dinâmico e que contempla as possibilidades, com seus cinco níveis (fases) de aplicação no caso em estudo. Esse modelo é indicado para os mais diversos ramos de atividades em que existe ambiente dinâmico e competitivo (ROJO, 2005).

#### **4.1. Nível 1 - Metodologia Delphi**

A metodologia Delphi busca levantar variáveis que auxiliam na formação dos cenários para a empresa. Esse passo é muito importante para que os trabalhos possam ser corretamente direcionados, pois fornecerá informações que alimentarão as demais fases do diagnóstico estratégico (RODRIGUES; ROJO & BERTOLINI, 2013). São levantadas informações junto à alta administração da empresa e, complementarmente, a outros executivos junto ao mercado. No caso em análise, o levantamento de informações restringiu-se às sócias da empresa por esta se tratar de uma *startup* que se desenvolve em um ambiente bastante diferenciado, dentro de uma vivência de *co-working*, bastante inovador dentro do mercado local. As informações levantadas foram todas registradas em relatórios de acompanhamento, que embasaram as análises nos níveis seguintes da metodologia. Com relação aos principais produtos/serviços do Estúdio Hortelã, foram identificados três principais agrupamentos de serviços:

- Desenvolvimento de *websites*;
- Geração de conteúdo para *blogs* e redes sociais;
- Produção de material gráfico de comunicação.

A partir das interações com as empreendedoras do Estúdio Hortelã, também foram identificados a Meta (Visão) e os Valores da empresa:

Meta (Visão): Ser reconhecida como referência no atendimento personalizado ao cliente nos próximos dois anos, dentro do segmento de empresas de comunicação de Cascavel - PR.

Valores: Exclusividade, frescor, leveza, jovialidade, versatilidade, relacionamento sustentável.

Ao mesmo tempo, durante os encontros no Estúdio Hortelã não foi possível uma conclusão quanto ao Propósito (Missão) da empresa. Entretanto, no sentido de colaborar com o desenvolvimento dessa organização e com base na percepção deste pesquisador quanto à empresa e seu mercado, segue aqui uma sugestão:

Propósito (Missão): Prestar serviços exclusivos, mantendo relacionamentos próximos e diferenciados, buscando a excelência da comunicação de seus clientes.

## 4.2 Nível 2 - Inteligência Competitiva

O segundo nível é caracterizado pelo levantamento da Inteligência Competitiva do negócio, e esse objetivo é atingido através de ferramentas de diagnóstico estratégico tais como a Análise SWOT e a Matriz BCG. Essas ferramentas são tidas como instrumentos muito úteis e flexíveis para inúmeros segmentos de negócio, por analisarem os potenciais da empresa e de seus produtos (SCHRIFFE *et al.*, 2013).

### 4.2.1 Análise SWOT

O termo "SWOT" vem das iniciais em inglês dos 4 fatores analisados pela ferramenta: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades)

e *Threats* (Ameaças). Também é chamada de Análise PFOA ou FOFA, utilizando as iniciais em português para os 4 fatores.

Analisando-se as informações colhidas junto às empreendedoras do Estúdio Hortelã, foi construído o Quadro 1, constante no Anexo – Quadros.

No Quadro 1 podemos identificar alguns pontos fortes característicos de empresas nascentes, tais como os preços competitivos, estrutura leve e flexível, atendimento rápido e jovialidade nos serviços prestados. Essas são qualidades muito importantes para o mercado de criação e comunicação, pois possibilita aos seus clientes uma conexão mais forte e efetiva com o público jovem consumidor, representando fatores muito positivos de diferenciação estratégica para o Estúdio Hortelã.

Por outro lado, por possuir apenas uma pessoa focada na produção de seus serviços conta com uma capacidade limitada de entrega, em torno de 10 trabalhos por mês. Isso pode restringir o porte das empresas a serem atendidas, bem como a quantidade de clientes em sua carteira. A pequena disponibilidade de caixa, característica de qualquer empresa nascente, também pode limitar as campanhas de divulgação da empresa e de seus serviços, limitando essas ações ao ambiente digital que pode ser acessado diretamente por suas sócias ou parceiros. Com relação à formação de preços, essa é uma dúvida constante de todas as empresas, pois pode ser efetuado por dois caminhos: a partir dos custos, adicionando-se a margem de contribuição desejada e somando-se os impostos; ou então a partir do mercado, com base em pesquisas junto aos preços que são praticados costumeiramente por seus concorrentes. Recomenda-se que esse exercício seja realizado das duas formas, e que os resultados sejam confrontados, para que a empresa venha a praticar preços dentro da realidade de mercado, porém suprindo as necessidades de custos da organização e de remuneração de seus investidores.

Com relação às oportunidades que podem ser visualizadas para o Estúdio Hortelã, destaca-se a possibilidade de conquistar clientes através de parceiros de negócios, como já o está sendo feito com o Escritório de Arquitetura das Escolas de Sucesso. Ao mesmo tempo, parceiros de criação de *websites*, imagens, vídeos, etc. também podem ser empregados para agilizar a escalabilidade de sua capacidade produtiva. O fato da empresa estar localizada dentro de um espaço de *co-working* faz com que o Estúdio Hortelã esteja em contato direto com empresas nascentes, que normalmente procuram esses espaços para seu desenvolvimento. Esse é um perfil de cliente muito interessante, uma vez que empresas nascentes necessitam de muita assessoria para desenvolver sua imagem e sua comunicação empresarial. Outro fator importante é o DNA de *startup* da empresa, ou seja, a possibilidade de levar ao mercado sua imagem de empresa ágil, jovial, plugada no ambiente digital e capaz de responder com muita rapidez e personalização às demandas de seus clientes.

Quanto aos fatores que inspiram cuidados no negócio do Estúdio Hortelã, há que se destacar a concorrência com profissionais *freelancers*, que normalmente não possuem qualquer estrutura de negócio e possuem custos mais enxutos, bem como serviços prestados pela *web*, os chamados *webservices*. Esse tipo de atividade normalmente busca prestar serviços não-personalizados, genéricos e em grande volume, que leva à prática de preços baixos. Com relação às agências de comunicação locais, por terem uma estrutura mais robusta não trazem ameaças com relação a preços, mas sim com relação à capacidade produtiva e de investimento em sua promoção. Outro fator que deve ser observado são os clientes que podem vir a desenvolver estruturas internas de comunicação, descontinuando a contratação de

serviços externos. Ao mesmo tempo, também devem ser evitados clientes sem foco em suas demandas, que ainda não tomaram consciência da importância da comunicação empresarial e que podem drenar preciosos recursos de tempo do Estúdio Hortelã.

#### 4.2.2 Matriz BCG

A ferramenta de análise estratégica denominada Matriz BCG foi desenvolvida a partir de 1963 pelo fundador do Boston Consulting Group, Bruce Henderson, para agregar aos estudos de estratégia a função de identificar relacionamentos quantitativos significativos entre uma empresa e os mercados onde ela está inserida. Essa visão permitiu desenvolver um conjunto de regras para o desenvolvimento de uma boa estratégia, somando análise de dados ao processo natural de formulação intuitiva de estratégias. Ela permite analisar de forma visual o enquadramento dos negócios da empresa, com relação ao crescimento de mercado e de sua participação relativa nesse mesmo mercado (ROJO, 2005).

A representação gráfica do arranjo da Matriz BCG para o Estúdio Hortelã é apresentada na Figura 1, do Anexo - Figuras. Em seu eixo horizontal temos a participação da empresa no mercado com relação ao produto analisado, sendo maior quanto mais se aproxima do eixo vertical. Já no eixo vertical, temos o crescimento que o mercado apresenta para esse produto, tomado de uma forma geral, e o seu valor aumenta de baixo para cima.

O ponto de interrogação (dúvida) representa a classe de negócios com alta taxa de crescimento, geralmente no início de seu ciclo de vida, porém onde o produto possui pequena participação de mercado. Por necessitar de investimentos para tomada de mercado, apresenta-se como uma “aposta” da empresa, pois caso ela consiga aumentar sua participação de mercado esse negócio passará a ter grande importância para seu resultado. Caso contrário, terá sido fonte de dispêndio de recursos nessa campanha (KOTLER, 2000).

A estrela é a região onde toda empresa gostaria de atuar, em um mercado de grande taxa de crescimento e com uma grande participação de mercado. Isso garante o crescimento de seus negócios de forma firme e sustentável, por conseguir desenvolver um gerador de caixa de vida longa para a organização (ROJO, 2005).

A representação da vaca leiteira representa a classificação de negócios já maduros e consolidados, em mercados já estáveis e que não apresentam tanto crescimento.

Representam negócios que são rentáveis geradores de caixa, uma vez que a participação da empresa é muito expressiva (ROJO, 2005).

Já o abacaxi representa a região que contempla negócios de baixo crescimento de mercado e, também, onde o negócio tem pouca participação nesse mercado.

Normalmente representam produtos fadados a serem descontinuados, pois agregam pouco resultado nos negócios da empresa e exigem certa energia para sua manutenção. Caso a empresa decida manter esse produto, certamente será por razões sentimentais ou estratégicas (ROJO, 2005).

Com relação ao enquadramento dos produtos do Estúdio Hortelã, relembremos quais seriam eles, conforme identificados junto às sócias do empreendimento:

- Desenvolvimento de *websites*;

- Geração de conteúdo para *blogs* e redes sociais;
- Produção de material gráfico de comunicação.

Considerando-se o curto tempo de atuação da empresa junto ao mercado, é bastante claro que o eixo “Participação Relativa do Mercado” fique prejudicado com relação à sua intensidade. Entretanto, no eixo “Crescimento do Mercado” é possível identificar o momento em que cada um de seus produtos se encontra.

Enquanto o desenvolvimento de *websites* e a produção de material gráfico de comunicação já se encontram em um momento de baixo crescimento, uma vez que a grande maioria das empresas já teve suas iniciativas nesse sentido, a Geração de conteúdo para *blogs* e redes sociais vem seguindo em um crescente, diante da interatividade cada vez maior do mercado consumidor com esses meios digitais de relacionamento. Dessa forma, enquanto as duas primeiras opções de produtos podem ser enquadradas como “abacaxi”, essa terceira opção encaixa-se na categoria “dúvida”, podendo ser um fator de grande crescimento para a empresa. Cabe ressaltar, entretanto, que considerando o contexto onde a empresa está inserida, relacionando-se com muitas *startups*, as duas primeiras opções merecem igual atenção por apresentarem muitas oportunidades específicas para o Estúdio Hortelã.

#### **4.3 Nível 3 – Simulação de Cenários**

A terceira etapa do Modelo Rojo é a simulação de cenários, projetando possíveis visões de futuro para a organização, podendo ser elas pessimista, realista e otimista. No caso do estudo para o Estúdio Hortelã, podemos ter os cenários sugeridos no Quadro 2, constante no Anexo – Quadros.

#### **4.4 Nível 4 – Desenvolvimento de Estratégias**

Com base nos cenários construídos, a quarta etapa trata da formulação das estratégias empresariais para cada um desses cenários, contemplando os meios e recursos disponíveis. Essas estratégias podem ser visualizadas no Quadro 3, constante do Anexo – Quadros.

#### **4.5 Nível 5 – Planos de Ação**

Nesta última etapa, são traçados os planos de ação para a implementação das estratégias anteriormente planejadas. Os planos traçados podem ser visualizados no Quadro 4, constante do Anexo – Quadros.

### **5 Conclusão e Contribuição Social**

O objetivo do presente estudo é contribuir com o fortalecimento do Estúdio Hortelã, tentando oferecer algumas reflexões a respeito de suas estratégias para ganhar mercado e prosperar. Com isso, espera-se o crescimento da empresa, impactando na geração de empregos na cidade, na oferta ao mercado de serviços com mais qualidade e alto nível de personalização. Certamente o mercado será impactado com esses serviços, levando seus clientes a ganharem mais mercado e terem mais êxito, fortalecendo a economia local.

Ao mesmo tempo, sugerindo a participação das sócias junto ao Núcleo de Comunicação da Associação Comercial e Industrial de Cascavel – ACIC, espera-se abrir portas para que o Estúdio Hortelã possa acessar os ambientes decisórios dos

negócios locais, alavancando ainda mais negócios e fortalecendo a sua imagem junto à comunidade empresarial.

Por fim, espera-se que as ideias desenvolvidas nesse documento possam ser úteis para as sócias da empresa, contribuindo com visões externas de sua empresa e de seu mercado.

## Referências

BARBOZA, Eduardo Fernando Uliana; SILVA, Ana Carolina de Araújo. Assessoria de comunicação e redes sociais online: uma nova relação com os prossumidores. In: GONÇALVES, Elizabeth Moraes; GIACOMINI FILHO, Gino. Comunicação orgânica na sociedade. São Caetano do Sul: USCS, 2015, cap. 5;

BRANDALISE, Loreni Teresinha; ROJO, Claudio Antonio; MATA, Daniela Mendes da; SOUZA, Almir Ferreira de. Simulação de cenários e formulação de estratégias competitivas: o caso do Atacado Liderança. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 12, n. 3, p. 223-257, set./dez. 2012;

CUFFA, Denise de; ROJO, Claudio Antonio. A gestão do conhecimento no cenário de competitividade em uma empresa de tecnologia da informação. I Encontro da Pós-graduação da UNIOESTE. 2015;

DALLAGNOL, Diheyziane Ilse; HOSS, Osni. Aplicação do Modelo Rojo: estudo de caso. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1504/3/PB\\_EGCF\\_VII\\_2012\\_08%20.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1504/3/PB_EGCF_VII_2012_08%20.pdf)>. Acesso em 03/12/2016;

HEINZE, Rafael Silvestri; ANTONELLO, Nadya Regina Bilibio; KLIDZIO, Regiane. Análise e simulação de cenários: estudo de caso em uma empresa do setor de agroalimentos. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011;

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 10 Ed.;

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego (2016). Evolução de Emprego do CAGED - EEC. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSetorEco>>. Acesso em 01/12/2016;

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO (2015). Matriz BCG. Disponível em: <<http://administracaograduacao.blogspot.com.br/2015/08/matriz-bcg.html>>. Acesso em 04/02/2017;

RODRIGUES, Andriele; ROJO, Cláudio Antonio; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. Formulação de estratégias competitivas por meio de análise de cenários na construção civil. Revista Produção, v. 23, n. 2, p. 269-282, abr./jun. 2013;

ROJO, Cláudio Antonio. Modelo para a simulação de cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada. Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em nível de Doutorado, do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis 2005;

SCHRIPPE, Patrícia; BACK, Luani. WEISE, Andreas Dittmar. KOVALESKI, João Luiz. Planejamento estratégico: análise SWOT e matriz BCG aplicadas em um centro esportivo wellness e fitness. Revista Espacios. Vol. 34 (5) 2013. Pág. 15.

## Anexo A - Quadros

Quadro 1: Análise SWOT do Estúdio Hortelã

Análise Externa	
<p>Oportunidades</p> <p>Parceiros para alavancar negócios; Parceiros de criação; Potenciais clientes - empresas nascentes, dentro do ambiente de <i>co-working</i>; DNA de <i>startup</i>.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Concorrentes <i>freelancers</i>; Concorrentes <i>webservices</i>; Competição com agências locais; Clientes com estruturas internas de comunicação; Clientes sem “foco” na demanda.</p>
Análise Interna	
<p>Pontos fortes</p> <p>Estrutura leve e flexível; Ambiente de <i>startup</i>; Preços competitivos; Foco no relacionamento com clientes e parceiros; Serviços personalizados; Qualidade e jovialidade dos serviços prestados; Atendimento rápido e eficaz.</p>	<p>Pontos Fracos</p> <p>Capacidade produtiva limitada (10 <i>jobs</i>/mês); Pequena disponibilidade de caixa (<i>startup</i>); Dificuldade na formação de preços.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quadro 2: Análise de Cenários para o Estúdio Hortelã

Cenário 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Desenvolvimento de <i>websites</i></u>: a demanda aumentará, com o crescimento do <i>e-commerce</i> e dos portais de relacionamento pelas empresas;</li> <li>- <u>Geração de conteúdo para <i>blogs</i> e redes sociais</u>: a demanda aumentará, com o crescimento do uso pelos consumidores de meios digitais para relacionamento com o mercado;</li> <li>- <u>Produção de material gráfico de comunicação</u>: a demanda aumentará, com o aquecimento previsto para a economia nos próximos anos, e o crescente investimento das empresas em divulgação de seus produtos.</li> </ul>
-----------	---

Cenário 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Desenvolvimento de <i>websites</i></u>: a demanda estabilizará, diante de um cenário de estabilização da economia e da acomodação do mercado quanto ao uso de <i>e-commerce</i>;</li> <li>- <u>Geração de conteúdo para <i>blogs</i> e redes sociais</u>: a demanda estabilizará, diante do surgimento de mais empresas ofertando esse serviço ao mercado devido à atratividade do mercado;</li> <li>- <u>Produção de material gráfico de comunicação</u>: a demanda estabilizará, diante de um cenário de acomodação da economia, que não estimulará as empresas a investirem muito na divulgação de seus portfólios.</li> </ul>
Cenário 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Desenvolvimento de <i>websites</i></u>: a demanda diminuirá, pois poucas novas empresas surgirão e os atuais clientes já terão suas ferramentas desenvolvidas;</li> <li>- <u>Geração de conteúdo para <i>blogs</i> e redes sociais</u>: a demanda diminuirá, diante do esfriamento da economia e do grande número de empresas de comunicação que atuarão nesse segmento;</li> <li>- <u>Produção de material gráfico de comunicação</u>: a demanda encolherá, diante da migração das empresas para produzirem seus materiais por conta própria, ou utilizando ferramentas <i>web</i> gratuitas.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Quadro 3: Estratégias para o Estúdio Hortelã

Cenários	Estratégias
Cenário 1 (Demanda Cresce)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de parceiros para o desenvolvimento de <i>websites</i>, e <i>design</i> de materiais gráficos;</li> <li>- Aumento do quadro profissional, para suprir o aumento das demandas pela produção de conteúdos digitais;</li> </ul>
Cenário 2 (Demanda Estabiliza)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelização dos atuais clientes, aprimorando o relacionamento para evitar perdê-los para a concorrência;</li> <li>- Pesquisa constante junto ao mercado, buscando identificar novas tecnologias e concorrentes entrantes;</li> </ul>
Cenário 3 (Demanda Diminui)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprimoramento dos canais de relacionamento com os atuais clientes, buscando prospectar novas oportunidades de negócio dentro de sua atuação;</li> <li>- Redução de custos operacionais, buscando mudança para um ambiente <i>homework</i>, evitando gastos com aluguel, luz, água e telefone.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Quadro 4: Planos de ação para o Estúdio Hortelã

Estratégias	Metas
<p><u>Demanda Aumenta:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de parceiros para o desenvolvimento de <i>websites</i>, e <i>design</i> de materiais gráficos;</li> <li>- Aumento do quadro profissional, para suprir o aumento das demandas pela produção de conteúdos digitais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver empresas/profissionais com capacidade técnica e comercial para parcerias, e assinar contrato de serviços (Março/2017);</li> <li>- Contratar 3 estagiários na área de desenvolvimento de conteúdos digitais, que estejam cursando graduações na área de comunicação (Março/2017);</li> </ul>
<p><u>Demanda Estabiliza:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelização dos atuais clientes, aprimorando o relacionamento para evitar perdê-los para a concorrência;</li> <li>- Pesquisa constante junto ao mercado, buscando identificar novas tecnologias e concorrentes entrantes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efetuar contatos periódicos com os clientes, e criar materiais-cortesia, buscando fidelizá-los (a partir de Março/2017, continuamente);</li> <li>- Contratar pesquisa junto a empresas especializadas, e participar do Núcleo de Comunicação da Associação Comercial (a partir de Março/2017);</li> </ul>
<p><u>Demanda Diminui:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprimoramento dos canais de relacionamento com os atuais clientes, buscando prospectar novas oportunidades de negócio dentro de sua atuação;</li> <li>- Redução de custos operacionais, buscando mudança para um ambiente <i>homework</i>, evitando gastos com aluguel, luz, água e telefone.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar visitas periódicas aos clientes, e divulgar-lhes todos os serviços que o Estúdio Hortelã pode lhes oferecer (a partir de Março/2017);</li> <li>- Desativar a estrutura física junto ao espaço Banzai Co-Working, mudando as operações para a residência (se necessário).</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Direitos de cópia - creative commons.	
Recebido em:	11-09-17
Aprovado em:	18-09-17
ID do artigo	2218
Editor Científico: Prof. Dr. Osni Hoss, Ph.D.	