



## Planejamento Estratégico: estudo de caso da empresa Bukuri Fotografia

Matheus Pacheco dos Santos<sup>1</sup>

Cleber Firmino Soares<sup>2</sup>

Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix

### Resumo

O trabalho teve por objetivo elaborar o planejamento estratégico para a empresa de nome fictício: Bukuri Fotografia<sup>3</sup>. Pretendia analisar a situação; pontos críticos, identificar uma estratégia ideal e logo após formular uma proposta adequada. A metodologia utilizada foi exploratória e aplicada; estudo de caso e pesquisa de campo. Os dados foram coletados através de entrevista com o proprietário, caracterizando-o neste trabalho como universo da pesquisa. Para análise dos dados, a interpretação dos mesmos foi qualitativa. O resultado demonstrou que a empresa não possui boa estrutura, tanto tangível quanto intangível. Foram levantados problemas críticos e feitas propostas em formato 5W2H para resolução dos mesmos, além da construção de uma missão, visão e valores; primordial para guiar a empresa aos objetivos, a curto e médio prazo.

**Palavras-chave:** Planejamento; Estratégia; Estudo de caso; Fotografia.

### Introdução

Constata-se no novo cenário em que o Brasil se encontra, arrebatado por dificuldades econômicas, vários negócios não conseguem se manter economicamente devido à inflação que anda assolando a maior parte dos empreendimentos. Cenário este que demonstra estar em um momento não muito favorável a investir ou empreender. O mercado no qual a empresa Bukuri Fotografia está inserida é atingido diretamente pela inflação e a alta do dólar, pois todos os equipamentos de trabalho são fabricados fora do país, sendo um dos mercados mais impactados e por consequência, dificilmente se mantém sem um planejamento adequado. Dado o exposto, o estudo teve por objetivo elaborar um planejamento estratégico para a empresa de nome fictício Bukuri do ramo fotográfico, que através do estudo de caso, propõe preparar a empresa para o seu crescimento e valorização de mercado.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração (CEUNIH); Email: matheus@setelagoas.com.br.

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia da Produção (UFSC), docente do Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix (CEUNIH); Email: cleber.firmino@izabelahendrix.edu.br.

<sup>3</sup> Nome fictício dado à empresa para resguardar sua identidade.



Segundo Oliveira (2013a, p. 73) “Planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos ou não controláveis pela empresa.”. O planejamento estratégico funciona como norteador para uma organização. São elaborados estratégias e planos para que os objetivos sejam alcançáveis, além de visualizar mais facilmente e controlar riscos decorrentes de decisões. Sabe-se que o mercado está sempre em constante mudança, logo conclui-se ser indispensável o planejamento e a estratégia para uma empresa controlar seus pontos fortes e fracos, eliminar ameaças e aproveitar oportunidades.

Acredita-se que para coexistir maiores chances de sucesso, é necessário um planejamento estratégico para que o empreendimento esteja preparado a agir corretamente de acordo com a necessidade demandada. Apura-se este como problema principal, faz-se necessário um planejamento estratégico, para garantir a empresa, canais facilitadores de desenvolvimento. Percebe-se que o empreendimento poderá ser capaz de aperfeiçoar suas oportunidades e pontos fortes, e descentralizar pontos fracos e enfrentar suas ameaças de forma saudável (OLIVEIRA, 2013b).

A importância deste trabalho caracteriza-se pela capacitação adquirida em decorrência a vivência do seguinte trabalho. Questões como análise de mercado, pesquisas relacionadas aos concorrentes e demais análises irão permitir um grande conhecimento e alinhamento de teoria junto à prática uma vez que serão desenvolvidas competências acerca do Planejamento Estratégico. Percebe-se que a empresa possui pouco domínio de mercado e que não há uma equipe de trabalho fixa. De acordo com a necessidade dos serviços prestados, é solicitada uma equipe terceirizada para apoio.

A empresa Bukuri Fotografia necessita de um planejamento estratégico para manter-se no mercado e ser competitiva. Visto que a área em que atua é sensível e quaisquer decisões não planejadas, podem prejudicar em demasiado seus negócios. Diante da importância de se ter o controle sobre a empresa, há a necessidade de se ter um planejamento estruturado. A empresa visa à expansão e para que isso ocorra, necessita estruturar uma equipe, pois hoje, a empresa conta apenas com o fotógrafo responsável por todas as tarefas rotineiras.

Considerando os fatores que permeiam a área fotográfica e o nicho de mercado em que a empresa atua, sensível a quaisquer decisões não planejadas, a mesma esta apta a manter-se no mercado e ser competitiva?



O objetivo geral do corrente trabalho foi realizar o planejamento estratégico para uma empresa fictícia: a Bukuri Fotografia.

Os objetivos específicos são:

- a) Analisar a situação do empreendimento.
- b) Definir missão, visão e valores da empresa.
- c) Formular estratégias.
- d) Implementação, feedback e controle.

Para que haja maiores chances de sucesso, é necessário um planejamento estratégico para que determinado empreendimento esteja preparado para agir corretamente de acordo com a necessidade demandada. Apura-se este como problema principal, faz-se necessário um planejamento estratégico, para garantir a empresa, canais facilitadores de desenvolvimento. Percebe-se que o empreendimento poderá ser capaz de aperfeiçoar suas oportunidades e pontos fortes, e descentralizar pontos fracos e enfrentar suas ameaças de forma saudável. Os métodos utilizados serão os sugeridos por Oliveira (2013b).

Em função de a empresa visar sua consolidação no mercado em que atua, torna-se importante realizar o planejamento estratégico. Entende-se que o fato de não possuir setores bem delimitados prejudica a empresa. Sendo assim, acredita-se que um plano estratégico bem estruturado possa mostrar novas possibilidades e caminhos, reputado a ausência de um plano de negócios vigente na empresa.

## **Metodologia**

Para a classificação do tipo de pesquisa, segundo Vergara (1998), a pesquisa realizada objetiva elaborar um planejamento estratégico para a empresa Bukuri do ramo fotográfico, que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins:

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e aplicada. Exploratória porque se trata de uma empresa com um grau de informalidade e foi necessário fazer um levantamento de informações para que o planejamento seja construído de forma correta; Aplicada, pois o princípio do trabalho foi o de encontrar soluções a problemas concretos, o que levou a elaboração e aplicação do planejamento estratégico (VERGARA, 1998).

Para Vergara (1998, p. 45) “A investigação exploratória é realizada; em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematização. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.



Quanto aos meios, a pesquisa foi estudo de caso e pesquisa de campo. Estudo de caso porque se tratava apenas de uma empresa; pesquisa de campo porque permitirá um aprofundamento maior sobre o fenômeno (VERGARA, 1998).

O universo da pesquisa se refere aos grupos de pessoas diretamente envolvidos ou indiretamente envolvidos na implementação, desenvolvimento e análise do planejamento estratégico para a Bukuri Fotografia (VERGARA, 1998). Considerando os aspectos levantados, o universo da pesquisa foi formado pelo proprietário da empresa.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista com questões abertas, com o proprietário da empresa, de acordo com o roteiro de entrevista. Por esta pesquisa ter sido exclusivamente elaborada para o proprietário da empresa, sendo ele o universo da pesquisa, a abordagem utilizada para análise considera que, a interpretação dos dados foi qualitativa. Para Vergara (1998), a análise qualitativa fornece a possibilidade de os dados serem apresentados de forma estruturada, e posteriormente analisados.

## **Resultados**

A pesquisa foi realizada no dia 8 de julho de 2016, feita diretamente com o dono do empreendimento. Esta pesquisa teve como principais metas analisar o grau de informalidade da empresa, identificar pontos críticos e buscar um aprofundamento maior sobre a empresa de modo geral em seu ambiente interno e externo, além de gerar soluções, sugestões de melhoria em seus processos. Foram executadas 28 perguntas abertas.

Para a demonstração dos resultados da pesquisa, a análise foi separada por tópicos, o que proporcionará de forma clara, o entendimento da situação atual da empresa.

A seguir serão apresentados os dados interpretados, coletados na entrevista realizada com o proprietário da empresa.

## **Histórico da empresa e Identificação das expectativas**

A empresa Bukuri Fotografia está inserida no mercado fotográfico desde 2013. Desde então sofre mudanças decorrente ao amadurecimento do empreendimento e suas novas necessidades, a fim de se alinhar ao mercado. O empreendimento não possui plano de negócios e o mesmo é necessário para mostrar novas possibilidades e caminhos, tais como viabilidade. A empresa não possui missão, visão e valores definidos, o que é essencial a um empreendimento para seguir consciente ao objetivo e assim se manter no mercado de forma competitiva. O empreendimento é gerenciado apenas pelo proprietário, que exerce as funções básicas para seu funcionamento. Além de fotógrafo, também exerce controle sobre o



marketing, contato com fornecedores e clientes. Assim percebe-se claramente a necessidade de uma equipe estruturada para que a empresa tenha uma margem segura e controlada de crescimento.

## **Estrutura**

Os setores de recursos humanos e outros departamentos não são bem delimitados dentro da empresa, pois, todas as funções básicas para o funcionamento do empreendimento são realizadas pelo proprietário, os controles da empresa são feitos via planilha, pois a mesma não possui um Sistema de Gestão Integrado. A empresa não possui espaço físico fixo e/ou sede própria. Todos os serviços prestados são maleáveis, pois se tratam de ensaios fotográficos e ambientes diferentes significam ensaios diferentes, o que pode vir a agradar grande parte da clientela.

O patrimônio da empresa se restringe aos seguintes itens:

- a) 1 Câmera 50D da marca Canon,
- b) 1 Rebedor de iluminação circular 5 em 1,
- c) 1 lente da marca Canon Ef 28-135mm F/3.5-5.6 Is Usm,
- d) 1 lente da marca Canon 50mm 1.8.
- e) 1 Notebook Samsung Core i5, 1Terabyte, 8gb Ram
- f) 1 HD Externo 1 Terabyte

No que diz respeito a investimentos, a médio prazo, existe uma vontade para que a empresa tenha condições de se desenvolver e atrair mais clientes. No que tange à viabilidade do negócio, apresenta um valor significativo, já que o mercado de moda demonstra estar em um momento favorável, visto o interesse e a procura de homens e mulheres em serem modelos. Considerando o aumento de desemprego, é comum o aumento da procura de modelos por agências de moda. Desta forma, considerando as exigências das agências aos modelos, é solicitado um book padronizado e específico a esta área, surgindo daí uma nova demanda de serviço para a Bukuri Fotografia. Além deste serviço, a Bukuri também presta serviços de cobertura de eventos, pois as pessoas querem registrar seus momentos e isso gera novas possibilidades de serviços que a empresa pode oferecer. Portanto, mesmo em momento de crise o negócio sinaliza para uma possibilidade de se sustentar no mercado e atingir destaque e crescimento.

## **Legais, políticas e econômicas**



Quanto as variáveis econômicas, a área fotográfica sofre com a alta desenfreada do dólar, pois a maioria dos equipamentos é importada e poucos são fabricados nacionalmente. Quando há a vontade de investimento, é necessário planejamento e viabilidade quanto à compra de novos equipamentos, pois no ato da compra, o equipamento é barrado na alfândega e é taxado levando em consideração o preço final do produto, que é o produto com preço em dólares e logo após convertido em reais, assim calculado a taxa que será empregada no produto para que o mesmo possa ser retirado.

### **Mercado/ Serviços/ Clientes/ Marketing**

Os concorrentes diretos são aqueles que oferecem o mesmo serviço ou produto e de forma competitiva disputam o mesmo cliente, formulam estratégias para conquista-los com propósito de reter uma fatia de mercado e os concorrentes indiretos são aqueles que podem vir oferecer o mesmo serviço ou produto, mas não o fazem, pois o nicho de mercado em que atua possuem necessidades diferentes. Dessa forma, os concorrentes indiretos podem vir a se tornar concorrentes diretos, caso haja uma reformulação em seu negocio.

Foi perceptível a visualização da qualidade no serviço que a Bukuri Fotografia presta aos seus clientes em relação aos seus concorrentes diretos e indiretos, porém a empresa necessita agregar maior valor ao seu próprio nome e alcançar um público maior, pois o mercado se encontra muito competitivo e os concorrentes estão sempre introduzindo planos de ação no mercado a fim de conquistar uma maior clientela. Também foram verificadas ameaças à empresa em relação aos pontos fortes dos concorrentes diretos, deve-se analisar estas ameaças e supera-las.

Os veículos de comunicação utilizados pela empresa para divulgação da mesma são:

- a) Redes sociais: Facebook, Whats App, Twitter, Instagram, 500px, Flickr.
- b) Próprio Website da Empresa
- c) Email: Mala-direta.
- d) Telefone.

O público-alvo específico da empresa está centralizado na área de moda e sua maior demanda é auxiliar os modelos masculino e feminino por meios de serviços de book fotográfico para agência de modelos, com o propósito de os mesmos alcançarem agenciamento.

No que tange ao mix de serviços da empresa, destacam-se os books direcionados aos modelos, considerado o principal serviço do empreendimento. Também, a cobertura de



eventos e ensaios individuais. Além de serviços, a empresa Bukuri Fotografia disponibiliza produtos, tais como álbuns e revistas aos seus clientes, produtos terceirizados disponibilizados a Bukuri pela empresa Indimagem.

A mensuração da satisfação dos clientes é feita no pós-venda de forma informal, com o propósito de manter o cliente sempre em contato com a empresa e de ele se sentir parte da empresa, podendo assim ajuda-la a melhorar e atender as suas próprias necessidades numa próxima contratação.

É sabido que há um grande número de concorrentes, o mercado fotográfico tem sido muito procurado no momento nos últimos anos pela facilidade a tecnologia que tem aumentado gradativamente mais ao público. Além do fácil alcance da tecnologia, não existe no mercado uma regulamentação da profissão o que possibilita que qualquer pessoa possa adquirir uma câmera e iniciar sua atividade como fotógrafo. Desta forma, existe a facilidade se trabalhar com fotografia, mesmo que com baixa qualidade. Esta prática é fortalecida pelo fato de muitas pessoas escolherem o serviço considerando inicialmente o preço, ficando a qualidade em segundo plano. Desta forma, empresas necessitam não só de qualidade, mas também de algo mais, além do seu diferencial que deve ser visivelmente claro.

### **Área de RH**

No que tange a área de Recursos Humanos, há ausência de um setor da área. A Bukuri Fotografia necessita de uma equipe bem estruturada e quando há necessidade de pessoal para algum trabalho que o exija, é solicitada uma terceirização por meio de grupos facilmente encontrados nas redes sociais, principalmente no Facebook, onde é possível encontrar grupos específicos de fornecedores, fotógrafos, maquiadores, onde é feito uma solicitação informal informando do que se trata o serviço solicitado e de quais características o serviço exige do profissional.

Da mesma forma é concretizada pela rede de contatos do proprietário, onde é feita a solicitação com os contatos e verifica-se a disponibilidade. Logo após é feito uma seleção de portfólio disponibilizado pelos interessados. Sendo que aqueles que se enquadrarem com o propósito do serviço são convidados a participar de uma reunião na qual toda a equipe selecionada tratará de formalizar e acertar detalhes. Neste momento serão tratados os detalhes dos serviços; como maquiagem, estilo de fotografia que deve ser unificada entre os fotógrafos e edição. Desta forma toda a equipe possui a clara noção do que será feito e como será feito.





Todos os processos da empresa Bukuri Fotografia foram sofrendo modificações até o momento que fosse possível obter este processo, pois a mesma nunca recebeu serviços de consultoria a fim de alinhar algum gargalo nos processos da empresa.

### **Análise do ambiente externo e interno**

A seguir, Quadro 1 apresenta a análise SWOT feita com embasamento nos dados da pesquisa.

**QUADRO 1** – Analise Swot da empresa Bukuri Fotografia

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Especializada em edição fotográfica; Identidade visual; Preço e pagamento acessível;	Ausência do plano de negócios; Sobrecarga de tarefas; Poucas ferramentas de trabalho; Inexistência de equipe de trabalho; Inexistência de estrutura física; Ausência de equipamentos para iluminação; Não consolidada no mercado; Possui pouca visibilidade;
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Busca por registros fotográficos; Possíveis parcerias; Constante inovação <i>software</i> e <i>hardware</i> ; Fusão com outra empresa do ramo;	A facilidade a tecnologia; Preço baixo de outros concorrentes; Concorrência competitiva; Novos entrantes; Agências resistentes à aceitação de padrões diferentes de books do mercado; Alta cotação do Dólar;

De acordo com o quadro 1 é possível perceber que a empresa Bukuri Fotografia possui fraquezas que devem ser neutralizadas, pois influenciam de forma direta em seu desenvolvimento. Em nível de importância as oportunidades e as forças da empresa devem ser bem trabalhadas e exploradas para neutralizar as ameaças, que por sua vez também necessitam ser trabalhadas para que sejam cuidadosamente neutralizadas. São necessários aperfeiçoamentos tais como planos de ação direcionados ao marketing e estruturação de equipe e espaço físico, tal como adquirir equipamentos de iluminação. As ameaças necessitam ser consideradas e tratadas com maior cuidado antes de qualquer decisão que a empresa venha a tomar, pois podem ser fatores decisivos para o sucesso ou fracasso da mesma. As oportunidades podem e devem ser aproveitadas e exploradas.





## **Propostas**

Neste tópico serão apresentadas as propostas à empresa pesquisada a partir da interpretação dos dados coletados.

A seguir será apresentada estratégia adequada à situação da empresa e logo após propostas de missão, visão e valores, além dos planos de ação para cada área pesquisada:

## **Definição da estratégia**

Foram levantados quatro possibilidades de estratégia empresarial: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. Feito a análise, de acordo com a situação da empresa e conforme análise da matriz Swot, a melhor estratégia para a empresa Bukuri Fotografia é a estratégia de crescimento. A definição de missão visão e valores, e planos de ação para cada área pesquisada, toda a proposta é embasada na estratégia de crescimento. Esta estratégia procura fazer com que a empresa se desenvolva, através de ações, proporcionar a empresa caminhos para disponibilizar outros serviços e/ou produtos, estimular parcerias estratégicas, além de possíveis fusões com outras empresas. Nesta proposta, foram trabalhadas apenas parcerias estratégicas e sugestão de fusão a outra empresa do mesmo ramo com propósito de unir forças, objetivando alcançar o crescimento proposto pela estratégia escolhida, adequada ao negócio em questão.

Na estratégia em questão; as parcerias estratégicas e fusões empresariais são aspectos que devem ser pesquisados pelo proprietário e analisados de forma profunda a fins de levantamento de novas necessidades, visto que possa se tornar algo interessante à empresa. Tanto em relação à corte de custos fixos quanto a um possível crescimento na cartela de clientes.

## **Definição de missão, visão e valores**

Feita a análise SWOT, foi possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa, e suas oportunidades e ameaças. Assim, foi trabalhada sua missão, visão e valores para que haja um direcionamento a todos os envolvidos no negócio da empresa.

## **Missão**

Considerando dois pontos fortes determinantes da empresa: especialização em edição fotográfica, identidade visual definida mesclando aos objetivos da mesma, pretende-se



fortalecê-los e através deles, desenvolver a empresa e alcançar o seu crescimento. A partir desta premissa, foi definida a missão da empresa: “Explicitar a beleza humana”.

Esta missão foi construída pensando em criar um vínculo com o cliente para que o mesmo confie na empresa tornando cliente assíduo e parceiro através de recomendações boca a boca.

### **Visão**

A visão da empresa foi construída com embasamento em seu nicho de mercado aliado ao que a empresa pretende tornar-se perante o mercado de atuação: “Ser reconhecida na área de moda e setores adjacentes, sinônimo de qualidade até 2020, fornecendo produtos e serviços de maior qualidade e valor agregado.”

Desta forma, entende-se que tanto fornecedores quanto colaboradores terão consciência do quão é importante suas funções, executando-as com maior consciência e responsabilidade.

### **Valores**

Os valores da empresa foram estrategicamente pensados para que os colaboradores da empresa tenham um bom relacionamento entre si, com fornecedores e para com a sociedade.

1. Foco na inovação
2. Foco em criatividade
3. Foco na competência
4. Foco no respeito
5. Foco no compromisso

O uso abusivo da palavra “foco”, além de tornar os valores da empresa memoráveis, justifica os diferentes pontos que a empresa deseja dos colaboradores e todos os envolvidos nos processos que integram a mesma.

### **Ações estratégicas**

Apresentam-se as estratégicas consideradas cabíveis à empresa, desdobradas em formato plano de ação 5W2H considerando cada área pesquisada.

Para a realização e cumprimento dos objetivos e metas, se aplicara o uso da ferramenta 5w2h, que visa uma compreensão ampla de metas estabelecidas. Esta ferramenta permite

também que os gestores possam acompanhar estas metas dentro do tempo estipulado bem como os resultados proporcionados dentro de cada etapa concluída.

No quadro 2, apresenta-se uma ação a curto prazo necessária a empresa para que sejam evitados possíveis transtornos. A empresa possui poucos equipamentos de trabalho e perante as possibilidades, é necessário um conjunto de equipamentos reserva para que as atividades não cessem. Abaixo destaca-se ação em formato 5W2H para solucionar este possível problema:

**QUADRO 2** - Curto – melhoria de Equipamentos

O que será feito?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como será feito?	Quanto vai custar?
Investimento em equipamentos fotográficos.	Melhor qualidade nos serviços e um conjunto de equipamentos reserva: evitar imprevistos.	Bukuri Fotografia	Indefinido	Pelo próprio proprietário.	Através de pesquisa orçamentária e então compra em lojas físicas e/ou <i>online</i> .	Indefinido

O patrimônio da empresa conta apenas com o básico para que os serviços sejam executados, porém, existe a necessidade em curto prazo para que possíveis problemas, tais como manutenção, sejam sanados sem a necessidade de paralisação dos trabalhos, justificando assim a necessidade de investimentos em equipamentos a curto prazo.

A Bukuri Fotografia não possui escritório ou estúdio fotográfico. Um estúdio fotográfico, para a área de moda é extremamente necessário, pois permitirá não apenas melhorar a qualidade dos serviços prestados, mas também um melhor atendimento ao cliente e novas possibilidades, além da criatividade que poderá ser trabalhada com maior liberdade. Abaixo destaca-se ação em formato 5W2H, que busca propor medidas a empresa relacionadas ao espaço físico da empresa:

**QUADRO 3** – Médio prazo – obtenção de um estúdio

O que será feito?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como será feito?	Quanto vai custar?
Construção/alocação de um estúdio fotográfico.	Melhora em condições de atendimentos de clientes. Atração de nova clientela. Novas	Cidade de Belo Horizonte, onde se concentra o principal foco de	Indefinido.	Pelo próprio proprietário.	Com análise orçamentária, prévia de locais, facilidade de deslocamento, espaço.	Indefinido.



	possibilidades de serviços fotográficos	atuação da empresa.				
--	---	---------------------	--	--	--	--

No quadro 3, referente ao médio prazo, é possível observar ações para a construção ou alocação de um estúdio fotográfico. Anteriormente a consideração deste plano de ação, recomenda-se analisar uma medida com maior viabilidade, que é a identificação de empresas que possuem a vontade de fazer fusão com empresas do mesmo ramo com finalidade de aumentar a cartela de clientes e reduzir os custos fixos e viabilizar a empresa. Considerando o levantamento desta possibilidade, permanece segundo plano, o plano de ação desenvolvido logo acima para médio prazo.

### Estrutura

A empresa Bukuri Fotografia visa à expansão e para que isso ocorra, necessita estruturar sua equipe e coordenar e ter controle sobre suas ações. Para tanto, no quadro 4 destaca-se proposta 5W2H relacionada à estrutura tangível e intangível da empresa.

**QUADRO 4** – Recomendações - Estrutura tangível e intangível da empresa

O que será feito?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como será feito?	Quanto vai custar?
Contratação de funcionário e serviço	É necessário para maior eficiência nas realizações das tarefas e para trabalhos que exijam maior mão-de-obra.	Na própria empresa	Quando for constatada a necessidade ao fechamento de contratos.	O proprietário da empresa	*Colaborador fixo: através de entrevistas. *Serviço terceirizado a ser contratado: Em grupos específicos	Indefinido.

A contratação de um funcionário é o máximo permitido às empresas optantes ao Micro Empreendedor Individual (MEI).

De acordo com as necessidades e faturamento, é sugerida a alteração do tipo empresarial para contratação de mais funcionários e assim reorganizando as tarefas rotineiras entre os funcionários.



## **Mercado/ Serviços/ Clientes/ Marketing**

A Bukuri Fotografia identifica seu mercado como um altamente competitivo, embora o tipo de atuação dentro do segmento seja um fator de vantagem para o empreendimento, pois o mercado é competitivo e o seu negócio tem diferenciais relevantes, que colocam a empresa em um lugar de destaque.

O seu principal produto: os books direcionados às modelos que são ou serão agenciadas. Também atende a cobertura de eventos na cidade de belo horizonte e região metropolitana.

Seus clientes são muito exigentes, por se tratar da imagem, a maioria dos modelos, que investem pesado na qualidade de seus books, o bom serviço prestado pode significar o agenciamento do cliente em uma do segmento. No quadro 5 destacam-se propostas em formato 5W2H relacionadas ao marketing da empresa que envolve o serviço prestado, clientes e o mercado:

**QUADRO 5** – Recomendações - Mercado/Serviço/Clientes/Marketing

<b>O que será feito?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Como será feito?</b>	<b>Quanto vai custar?</b>
Divulgação: Promoções captação de novos clientes	Para seduzir e atrair o cliente para o negocio, tornando visível o empreendimento para clientes específicos.	Belo Horizonte e região	A definir	O dono da empresa e colaborador.	Panfletagem em pontos estratégicos, divulgação nas redes sociais, pelo próprio <i>site</i> da empresa, telefone e mala direta.	A definir.

## **Área de RH**

A empresa Bukuri não conta com uma área específica de recursos humanos, pois se trata de uma organização em que o proprietário é autônomo, dessa forma, todos os setores da empresa estão concentradas em uma única pessoa, o dono, nisso se inclui o setor de Recursos Humanos. Mas, alguns trabalhos de maior porte exigem contratação temporária de recursos humanos, portanto faz-se necessário uma busca no mercado por profissionais *freelancers*, como dito em tópico anterior, essa procura é feita através da internet, principalmente através das redes sociais.



A empresa em estudo é de pequeno porte, portanto, não há necessidade de alocar recursos contratando uma empresa de RH para gerir as contratações temporárias, será necessário apenas para o único funcionário que será contratado pela empresa. Portanto, faremos uma análise 5W2H para aperfeiçoar esse tipo de busca, criando um banco de dados próprio de profissionais da área, o objetivo é reduzindo o processo da busca dessas pessoas, visto que alguns trabalhos precisam ser executados de forma ágil. No quadro 6 destaca-se proposta em formato 5W2H relacionadas à área de Recursos Humanos:

**QUADRO 6** – Recomendações - Área de Recursos Humanos

O que será feito?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como será feito?	Quanto vai custar?
Banco de dados contendo informações de profissionais temporários	Ganhar agilidade na prestação de serviços	Na própria empresa.	A definir.	O dono da empresa.	O banco de dados será criado e gerenciado através do programa Excel. Possuindo dados básicos dos profissionais.	A definir.

Dadas as informações acima, acredita-se que a empresa terá a sua disposição informações de profissionais para uma possível contratação de serviço temporário, esse banco de dados trará um maior contato com os profissionais da área, criando relacionamento através da familiarização com essas pessoas e agilidade para a empresa, considerando que os dados estarão disponíveis conforme necessidade desta.

### **Implementação**

Mesmo que o proprietário de uma empresa sinta a urgente necessidade da implementação do Planejamento Estratégico, é necessário que o mesmo leve sua atenção para analisá-lo. Pois se tratam de ações que necessitam de um grande amadurecimento da empresa. Todos os envolvidos dentro do clima organizacional, devem estar conscientes da missão, visão e valores da empresa, pois desta forma, é possível ter consciência do meio coletivo e logo após oferecer e desenvolver serviços com a assinatura intrínseca da empresa.

### **Considerações finais**

O presente trabalho realizado na empresa Bukuri Fotografia teve como objetivo geral elaborar um planejamento estratégico. Para que este objetivo fosse alcançado, foi analisado o



histórico da empresa e identificação das expectativas do proprietário, sua estrutura, análise do ambiente interno e externo, levantando assim os pontos fortes e fracos, oportunidades e fraquezas do empreendimento e assim as suas necessidades.

O trabalho foi desenvolvido por etapas e através das mesmas, foi possível perceber o quão a empresa está despreparada para o mercado onde atua.

Foram feitas definições de missão, visão e valores, assim como estratégia recomendada à situação da empresa de acordo com as suas necessidades observadas após análise. Com embasamento na estratégia de crescimento, através de análises 5W2H, foram feitas propostas e recomendações de curto e médio prazo, mescladas a estratégia adequada para melhoria de equipamentos, alocação e construção de um estúdio fotográfico e outras considerações com o intuito de oferecer um novo serviço ao mercado. Além destas, foram feitas orientações de estruturação de equipe e fluxo de trabalho e elaboração de missão, visão e valores. Com a implementação deste planejamento, espera-se que a empresa alcance o crescimento.

## Referências

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013a.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013b.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa de administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.