

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

GUILHERME EMMANUEL GONÇALVES VIEIRA

**IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTA DE MONITORAMENTO E
CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
O CASO DE UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2018

GUILHERME EMMANUEL GONÇALVES VIEIRA

**IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTA DE MONITORAMENTO E
CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DE UMA
EMPRESA DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento

CURITIBA

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

DESEMPENHO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA ECONOMIA BRASILEIRA ENTRE OS ANOS DE 2000 E 2015

Esta monografia foi apresentada no dia 15 de outubro de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em MBA em gestão empresarial – departamento acadêmico de gestão e economia – universidade tecnológica federal do paraná. O candidato Guilherme Emmanuel Gonçalves Vieira apresentou o trabalho para a banca examinadora composta pelos professores abaixo assinados. após a deliberação, a banca examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento
Orientador

Esp. Egon Bianchini Calderari
Banca

Prof. Dr. Antonio Barbosa Lemes Junior
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

RESUMO

VIEIRA, Guilherme Emmanuel Gonçalves. Implementação de Ferramenta de Monitoramento e Controle do Planejamento Estratégico: O Caso de uma Empresa de Comunicação Corporativa. 2018. 71f. Projeto de Pesquisa de Metodologia do Trabalho Científico e Desenvolvimento de Produção Científica (MBA em Gestão Empresarial), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

O presente trabalho visa criar e implementar uma ferramenta de monitoramento e controle estratégico, a saber um Balanced Scorecard (BSC), para uma empresa de comunicação empresarial no município de Curitiba/PR. Dentre os objetivos que guiam este esforço encontram-se detalhar a situação atual da empresa, que na visão dos gestores é uma etapa prévia indispensável, descrever os passos de implantação da ferramenta, tornando-a visual e formalizada, e por fim acompanhar os primeiros resultados, documentando-os. A problemática principal surgiu com o seguinte questionamento: como uma empresa de pequeno porte pode se manter competitiva e gerar resultados satisfatórios a seus *stakeholders* em um ambiente de alta competitividade e concorrência? Na concepção dos gestores da empresa em estudo, o planejamento estratégico é o diferencial buscado, solução a longo prazo para a sobrevivência e defesa frente às forças competitivas do mercado de comunicação. Para a finalidade do desenvolvimento da ferramenta, foram revisadas as principais bibliografias do assunto hoje existentes, baseadas nos principais autores do tema e realizadas pesquisas internas na empresa e externas no mercado de atuação. A partir destes estudos foram desenvolvidos a estratégia, definido o planejamento estratégico, criados os indicadores a serem implantados e definidos os meios e prazos a serem controlados, estruturando-se desta forma o Balanced Scorecard (BSC). Por fim, analisaram-se os primeiros resultados de sua aplicação na organização e os futuros passos a serem seguidos. Pretendeu-se atingir resultados que quantificassem e qualificassem as operações, melhorassem os processos, pessoas, produtos e serviços e que conseguissem tornar a Empresa de Comunicação de Curitiba um grupo cada vez mais competitivo, consolidado e de impacto no mercado de comunicação onde a organização atua.

Palavras-chave: Comunicação. Estratégia. Planejamento Estratégico. Balanced Scorecard. 70 páginas.

ABSTRACT

VIEIRA, Guilherme Emmanuel Gonçalves. Implementation of Monitoring Tool and Control of Strategic Planning: The Case of a Corporate Communication Company. 2018. 71s. Research Project on Methodology of Scientific Work and Scientific Production Development (MBA in Business Management), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

The present work aims to create and implement a tool for monitoring and strategic control, namely a Balanced Scorecard (BSC), for a business communication company in the city of Curitiba / PR. Among the objectives that guide this effort are to detail the current situation of the company, which in the managers' view is an indispensable preliminary step, to describe the steps of implementation of the tool, making it visual and formalized, and finally to follow the first results, documenting them. The main problem arose with the following question: how can a small company be competitive and generate satisfactory results to its stakeholders in an environment of high competitiveness and competition? In the conception of the managers of the company under study, strategic planning is the desired differential, long-term solution for survival and defense against the competitive forces of the communication market. For the purpose of the development of the tool, the main bibliographies of the subject were reviewed, based on the main authors of the theme, and internal and external researches were carried out in the market. From these studies the strategy was developed, the strategic planning was defined, the indicators to be implemented were defined and the means and deadlines to be controlled were defined, thus structuring the Balanced Scorecard (BSC). Finally, the first results of its application in the organization and the future steps to be followed were analyzed. The aim was to achieve results that quantified and qualified the operations, improve the processes, people, products and services and that managed to make the Communication Company of Curitiba an increasingly competitive, consolidated and impact group in the communication market where the organization operates.

Key words: Communication. Strategy. Strategic Planning. Balanced Scorecard. 70 leaves.

QUADROS

Quadro 1 – Conceção histórica do conceito de estratégia, com base nos escritos clássicos.....	19
Quadro 2 – Análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças – FOFA	33
Quadro 3 – Resumo do BSC, indicadores e ações e intenções.....	48

TABELAS

Tabela 1 – Plano de Ação do Balanced Scorecard	52
Tabela 2 – Cronograma do ano 2018.....	56
Tabela 3 – Orçamento ao decorrer de um ano.....	57
Tabela 4 - Medições.....	58

FIGURAS

Figura 1 - Diagrama simplificado do processo de Planejamento Estratégico.....	27
Figura 2 - O ciclo da investigação-ação	29
Figura 3 - Mapa Estratégico	37

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Simulação das Análises de Resultados	54
Gráfico 2 – Métricas Semanais	59
Gráfico 3 – Métricas Quinzenais	59
Gráfico 4 – Métricas Mensais	60
Gráfico 5 – Todas as Métricas do período de medição	61
Gráfico 6 – Resultados por Responsabilidades 1.....	61
Gráfico 7 – Resultados por Responsabilidades 2.....	62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2. OBJETIVOS	15
1.2.1. Objetivo Geral	15
1.2.2. Objetivos Específicos	15
1.3. JUSTIFICATIVAS.....	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1. ESTRATÉGIA E PONTO DE VISTA NO TEMPO	18
2.2. DECISÕES ESTRATÉGICAS	20
2.3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.4. O CONCEITO DE PLANEJAMENTO E SUA EVOLUÇÃO	24
2.5. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
2.6. A UTILIZAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO	29
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO.....	31
3.1. DEFININDO A ESTRATÉGIA NA EMPRESA	31
3.1.1. Etapa 0 – Avaliação da Necessidade e Possibilidade e Identificação da Missão e Estratégia Vigente	31
3.1.2. Etapa 1 – Análise Interna e Externa.....	32
3.1.3. Etapa 2 – Definição de Objetivos e Metas.....	33
3.1.4. Etapa 3 – Formulação de Estratégias Alternativas.....	34
3.1.5. Etapa 4 – Estabelecimento de Critérios	34
3.1.6. Etapa 5 – Seleção de Estratégias	35
3.1.7. Etapa 6 – Implementação da Estratégia, Etapa 7 – Execução do Plano Estratégico e Etapa 8 – Avaliação e Controle	35
3.2. BALANCED SCORECARD (BSC)	35
3.3. INDICADORES	38

3.3.1. Indicadores Financeiros	39
3.3.2. Indicadores de Relacionamento	41
3.3.3. Indicadores de Processos	43
3.3.4. Indicadores de Aprendizagem e Crescimento	45
4. METODOLOGIA.....	49
5. CRONOGRAMA	56
6. ORÇAMENTO.....	57
7. RESULTADOS.....	58
8. CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS.....	65

1. INTRODUÇÃO

Esse estudo busca propor um modelo para implementação de ferramenta de monitoramento do planejamento estratégico, o Balanced Scorecard (BSC) em microempresas, por meio de análise de caso de empresa de comunicação corporativa localizada em Curitiba. Esse processo foi iniciado pela definição de objetivos gerais e específicos, seguindo por revisão de literatura, definição de metodologia, criação de cronograma, orçamento, realização de coleta de dados e o desenvolvimento do relatório de trabalho.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O mercado de comunicação corporativa no Brasil ainda está se recuperando da forte crise econômica que atingiu o país nos últimos anos, impactado pela redução de verbas e pelo endurecimento das negociações contratuais. Por outro lado, a retomada do crescimento econômico teve origem na ampliação do portfólio de serviços das agências, além do desenvolvimento de novos negócios. É o que mostra a Edição 2017 do Anuário de Comunicação Corporativa da Mega Brasil (2017), uma das mais tradicionais publicações que analisa o segmento, e que está em sua sexta edição.

Os números apresentados pelo anuário apontam que 2016 fechou com as empresas de comunicação faturando R\$ 2,53 bilhões, 6,75% a mais que no ano anterior. Apesar do empate técnico com a inflação registrada no período, com IPCA de 6,28% e IGP de 7,17%, o mercado começa a reverter os números negativos, como os de 2015, onde foi verificado recuo nas vendas de 10,67% (PALHARES, 2017).

Considerando relatório, em recente publicação, Pancheri (2017), fundadora da “Note! Comunicação” e da “Note! Franchising”, primeira rede de franquia de comunicação corporativa do país, destaca que atualmente são mais de 1.000 empresas no setor, que faturaram R\$ 2,2 bilhões em média ao ano, desempenho bem superior aos R\$ 500

milhões de 2001. A empresária, entretanto, chama a atenção de que existe hoje no segmento grande pulverização, em um mercado dominado por microempresas.

Pancheri (2017), alerta para a necessidade de se criar condições para as micro e pequenas empresas conseguirem avançar na sua profissionalização, otimizando a gestão, e dessa forma aumentarem suas receitas com a venda de serviços melhores e mais rentáveis.

Nesse cenário, as agências tiveram que realizar ajustes diversos para se manterem no mercado. Entre eles questões estruturais, como o controle de metas (faturamento, lucratividade, redução de custos e manutenção da qualidade de serviços), e a redução de equipes, apoiada na implantação de controle de gestão do tempo dos colaboradores.

Entretanto, a maior dificuldade do segmento ficou por conta da renegociação de valores de serviços já contratados, passando por reajustes e prazos. No mesmo sentido, o anuário aponta que a concorrência cresceu seis pontos percentuais no segmento, passando de 30,8% para 36,2%. Enquanto a redução dos *fees* – valores repassados às agências de comunicação por seus contratantes com o objetivo de remunerar o serviço prestado - passou de 17,3% para 80,7% entre os maiores desafios do setor.

Nesse cenário, torna-se fundamental que as empresas tenham a sua administração e finanças profissionalizadas, capazes de alcançar o equilíbrio financeiro e trazer resultados aceitáveis. Nesse contexto, o planejamento estratégico torna-se ferramenta essencial para as empresas desse segmento avançarem em suas pretensões.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2016), o planejamento estratégico é um método de formulação e execução de estratégias organizacionais para proporcionar a introdução da firma e de sua missão no ambiente onde ela atua. Os autores destacam que o uso da ferramenta tem propiciado às organizações desempenho e resultados superiores aos concorrentes, ao buscarem uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e sua estratégia.

Dessa forma podemos concluir que uma empresa que conhece suas fraquezas e forças, assim como o ambiente no qual está inserida e utiliza esse conhecimento para desenvolver suas estratégias e se preparar para as oscilações do mercado, terá maior

facilidade para transpor obstáculos e alcançar seus objetivos e metas. Cabe destacar, no entanto, que o desenvolvimento do planejamento estratégico não garante sucesso na atividade empresarial. “Isso requer um grande esforço de todas as pessoas envolvidas, a utilização de modelos analíticos para a alocação, avaliação e controle dos recursos e competências disponíveis” (CHIAVENATO, SAPIRO, 2016, p.50).

Diante desse quadro, surgiu a necessidade de realizar um estudo que permitisse dar às microempresas, por meio de um modelo de implantação de ferramentas de gestão e controle, subsídios que trouxessem maior facilidade na adoção dessas soluções. Para isso, a proposta foi utilizar o caso de uma pequena empresa do segmento de comunicação corporativa localizada na cidade de Curitiba, cujos gestores, no ano de 2017, iniciaram a preparação da empresa para a utilização de ferramentas de gestão. Entre os objetivos que nortearam essa decisão destacavam-se o de maximizar os lucros dos acionistas da empresa e o de construir condições para um crescimento estruturado e sustentável.

Assim, o primeiro passo adotado pelos gestores foi o desenvolvimento de um planejamento estratégico para o período 2018 / 2023, que teve sua construção finalizada em outubro de 2017. O passo seguinte, que é o foco dessa pesquisa, foi iniciar o processo para a implantação de uma ferramenta que permitisse monitorar, e conseqüentemente, controlar a aplicação do planejamento estratégico a partir de 2018.

O que os gestores desejavam era contar com uma ferramenta que permitisse avaliar de forma rápida e ágil os indicadores de desempenho definidos para as metas estabelecidas no planejamento estratégico. E a partir disso, tomar as decisões destinadas a promover as alterações necessárias para manutenção do crescimento e da performance da empresa.

O grupo acabou decidindo-se pela adoção do Balanced Scorecard (BSC) que é uma metodologia de gestão estratégica criada em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, professores da Universidade de Harvard, localizada em Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos da América. Segundo Kaplan e Norton (1997), esta metodologia permite controlar metas e estratégias de uma empresa, objetivando a medição dos avanços das empresas por meio da análise de indicadores, de forma clara e objetiva.

Condições que fortalecem a necessidade de realização dessa pesquisa, que tiveram sua importância ampliada por informações apresentadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2014) de que as micro e pequenas empresas representam 98,5% do total de empreendimentos brasileiros, somando 27% do Produto Interno Bruto (PIB), o que faz o setor corresponder a 70% dos empregos gerados no país. Contextualizando um pouco mais, esse desafio ocorre em período em que a economia brasileira passa por grave crise. Segundo dados mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2015), colhidos na Pesquisa Demografia Empresas, em 2015, 708,6 mil empresas foram abertas, enquanto 713,6 mil acabaram fechadas. Isso provocou a redução de 3,9% no pessoal ocupado e de 4,5% no total de assalariados. Em 2015, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro recuou 3,8%, o pior desempenho em 25 anos, enquanto em 2016, a redução foi de 3,6% (SILVEIRA, 2017).

Na mesma pesquisa o autor demonstra ainda que apenas 37,8% das empresas ativas em 2015 estavam há cinco anos no mercado. Conforme o levantamento, do total de 733,6 mil empresas criadas em 2010, 75,1% (551,2 mil) sobreviveram apenas um ano, 62,9% (461,5 mil) até dois anos, 53,9% (395,4 mil) por três anos, 44,6% (326,8 mil) quatro anos.

Portanto, há a percepção que este trabalho possa contribuir para a melhoria da gestão das microempresas no Brasil, e conseqüentemente, para sua longevidade, ao oportunizar aos microempresários a análise do processo de implantação da ferramenta de monitoramento e controle do planejamento estratégico, no caso o BSC. Deste modo, apontando as dificuldades e facilidades enfrentadas para que o mesmo caminho possa ser tomado com sucesso por empresas semelhantes ou em situação próxima. Assim, evoluindo na gestão de suas empresas, por conseguinte, fugindo das estatísticas negativas que abundam nesse segmento da economia brasileira.

Assim sendo, se busca uma ferramenta que monitore e controle o planejamento estratégico de uma empresa de comunicação empresarial situada em Curitiba, de forma efetiva, e questiona-se, o BSC cumpriria este papel de forma adequada.

Em consonância ao exposto, nasce o problema dessa pesquisa: “Como ocorreu o processo de implementação de ferramenta de monitoramento e controle do

planejamento estratégico – B.S.C.- em microempresas?: o caso de uma empresa de comunicação corporativa”. Cabe destacar que estamos falando de uma microempresa, que conta com um quadro funcional de 18 profissionais, incluindo gestores (1 diretor geral e 1 gerente financeiro) e operação (16 pessoas entre 1 gerente de operações, 4 analistas de comunicação pleno, 1 analista de comunicação júnior, 2 analistas de comunicação assistente, 1 designer, 1 designer assistente, 2 estagiários de comunicação e 4 freelancers, portanto, contando com escassos recursos financeiros e de pessoas para o desenvolvimento do projeto. Outro fator que dificulta o estudo da implantação do BSC neste segmento é que esse tipo de organização não conta com uma cultura de uso dessas ferramentas de gestão, conseqüentemente gerando a necessidade de quebra de resistência entre os colaboradores.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Propor um modelo de implementação de ferramenta de monitoramento e controle do planejamento estratégico - BSC – a partir do estudo de caso de uma empresa do setor de Comunicação Empresarial de Curitiba.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Descrever o diagnóstico – detalhar a situação verificada na empresa antes da implantação da ferramenta. As dificuldades enfrentadas pelos gestores, quais os indicadores utilizados, qual a forma de acompanhamento desses indicadores da situação da empresa e como eram monitorados os efeitos das decisões tomadas pelos gestores.

- b) Descrever o plano de implantação do BSC – descrever detalhadamente o plano de implantação da ferramenta, com destaque para o cronograma, rotinas, treinamentos, e dinâmica de utilização do BSC.
- c) Relatar a implementação do BSC - Acompanhar todas as etapas da implantação do BSC na empresa, detalhando as soluções de problemas, as dificuldades enfrentadas pelos funcionários e gestores. Após o fim do processo de implantação, apresentar a rotina de utilização da ferramenta, o processo de análise de dados, a tomada de decisões decorrentes da ferramenta, o acompanhamento dos indicadores de resultado e a implementação das decisões corretivas ou potencializadoras de resultados decorrentes desta gestão.
- d) Apresentar os resultados do uso do BSC – mostrar os efeitos do uso da ferramenta por meio dos indicadores de resultados definidos no BSC, os principais ganhos aferidos pela empresa, assim como os principais problemas detectados pelo seu uso e propostas que foram implementadas com o objetivo de gerar soluções.

1.3. JUSTIFICATIVAS

Dentre os motivos elencados para o desenvolvimento do processo de implantação de ferramentas de gestão e controle em uma empresa de comunicação, assim como a maioria das pequenas organizações, destacam-se as dificuldades enfrentadas pelos gestores em ter uma visão holística e sistêmica da organização. Não haviam informações financeiras, econômicas, de desempenho, de performance e de resultados capazes de orientar o desenvolvimento e planejamento de uma estratégia adequada para a empresa.

As responsabilidades pela execução das tarefas não eram claras fazendo com que o gestor empregasse muito tempo em decisões ordinárias. Embora existam registros das finanças estes não geravam qualquer tipo de informação estratégica para o gestor,

os métodos de precificação são bastante complexos e podem levar a erros que reduzem a lucratividade da firma, a empresa não realizava a medição dos tempos de execução das tarefas e desta forma não tem dados históricos confiáveis a respeito da produtividade operacional. Os processos não eram claros e definidos levando a perda de tempo e retrabalhos prejudicando a performance da equipe envolvida no projeto.

As decisões eram tomadas muito mais em razão situacionais pelo conhecimento do gestor sobre o mercado e de sua capacidade empreendedora e menos com o apoio de informações e dados consistentes da empresa e do mercado, contudo, não há que se falar em certo ou errado neste caso, porém é preciso sinergia entre as estratégias deliberadas e emergentes, pois para que a empresa continue a crescer e melhorar seus resultados é preciso gestão e organização.

Entre as justificativas para a execução desse trabalho, podemos destacar a) a retomada do crescimento econômico e a competitividade no setor de comunicação; b) a importância do planejamento estratégico na melhoria dos índices de performance das organizações; c) ausência do planejamento estratégico e de ferramentas de controle e gestão de negócios na empresa utilizada como estudo; d) necessidade de evolução da gestão da empresa utilizada como alvo do presente trabalho; e) necessidade de quebra de resistência à novas metodologias e ferramentas por parte dos gestores e de seus colaboradores; f) levar aos gestores que tiverem contato com o trabalho as experiências decorrentes da implantação, os problemas enfrentados no universo da empresa durante o processo assim como os benefícios resultantes da aplicação da ferramenta, que permitiram melhorar a performance empresarial.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A estratégia move e dita o cenário econômico, financeiro, mercadológico e competitivo. Discute-se no parágrafo a seguir o conceito de estratégia e pontos de vista no tempo dos principais autores, em uma escala cronológica crescente. Para dilatar o conceito, exploram-se as decisões estratégicas, que são fonte de dúvidas e de pouca unanimidade entre seus aplicadores. Afinal, reduzir despesas cortando o cafezinho não é uma decisão estratégica. Posteriormente, estudam-se os fundamentos do planejamento, sua importância nas organizações, para finalmente se ver o planejamento estratégico enquanto ferramenta corporativa.

Com todo arcabouço gerado pela revisão dos principais conceitos que guiam o presente trabalho, aplica-se a metodologia na real definição da estratégia empresarial, e esta guiará o Balanced Scorecard em seu desenvolvimento e implantação.

2.1. ESTRATÉGIA E PONTO DE VISTA NO TEMPO

Quando se fala em estratégia, muitos conceitos e definições passam pelas mentes de executivos, acadêmicos e demais profissionais que a utilizam. Isto ocorre, em parte, pela sua origem etimológica. A administração estratégica na visão acadêmica e empresarial, vem ganhando atenção devido a sua importância no direcionamento organizacional em relação aos obstáculos do ambiente interno e externo. (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Estratégia consiste em elaborar os planos da alta administração alinhados à missão e objetivos gerais da organização, de forma que consigam alcançar resultados consistentes. Independentemente de sua definição, geralmente está atrelada a termos como competitividade, desempenho, adequação organizacional, objetivos, missão, dentre outros, que quando utilizados como similares à estratégia acabam reduzindo sua abrangência. (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Na colocação organizacional, é uma palavra que tem sido utilizada de forma indiscriminada. No cotidiano, seu significado explica os rumos da ação empresarial de

forma irregular, tornando plausível se fundamentar nos principais pensadores clássicos e modernos, e discutir as propostas de sua aplicação prática. (OLIVEIRA; GRZYBOVSKI; SETTE, 2011).

Autores	Diferentes pontos de vista
Chandler (1962)	Determinar objetivos organizacionais de longo prazo e adotar componentes integrados que explicam as relações entre tipos particulares de organização, estrutura e ambiente.
Ansoff (1965)	Estabelecer conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento organizacional como possibilidade de adaptação às modificações do ambiente econômico.
Andrews (1971)	Constituir um esquema conceitual do qual a elaboração e a formalização solapam o modelo corporativo em sua essência. Até conhecer a estratégia, não se desenha a estrutura.
Schendel e Hofer (1978)	Estabelecer os meios fundamentais para atingir os objetivos organizacionais, sujeitos a um conjunto de restrições do meio envolvente.
Miles e Snow (1978)	Responder às mudanças ambientais, analisando a relação produto-mercado. Nesse caso, a postura estratégica é de acompanhamento por mecanismos complementares; estrutura e processos organizacionais voltados à implementação da estratégia.
Porter (1985)	Estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Escolha racional e deliberada de um posicionamento estratégico, por meio de um sistema de atividades diferenciadas.
Mintzberg (1988)	Determinar a força mediadora entre organização e contexto: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais. Envolve aspectos cognitivos e sociais que condicionam a ação estratégica.

Quadro 1 – Concepção histórica do conceito de estratégia, com base nos escritos clássicos
Fonte: Oliveira, Grzybovski e Sette, 2010, p. 4.

Um ponto histórico que implicou na formulação e implementação de estratégias foi a mudança da complexidade estrutural e porte das organizações. As mudanças ambientais aceleradas, em conjunto com os fatores internos, passaram a exigir ações

que superassem os desafios impostos pelo mercado e que direcionassem para a assertividade de objetivos que não estivessem somente sob a ótica imediatista. (CAMARGOS, DIAS, 2003).

Ainda de acordo com Camargos e Dias (2003) a década de 50 marcou os esforços dos meios acadêmicos e empresariais na discussão do tema, o que culminou com sua alavancagem em 60 e 70. Até então o mercado era pouco hostil, mas passou para um ambiente de complexidade que exigia respostas mais rápidas e assertivas. Assim surgiu a Administração Estratégica, com a proposta de posicionamento e adequação frente às condições ambientais, que garantisse resultados mais satisfatórios a todos os interessados na organização.

Uma das ferramentas da administração estratégica é o planejamento estratégico. Com este artifício, a organização consegue vislumbrar melhor quais são as forças que interagem em seu dia-a-dia a favor e contra suas atividades, quais são as barreiras e desafios a serem enfrentados no âmbito interno e externo, bem como quais as ações a serem tomadas a respeito.

2.2. DECISÕES ESTRATÉGICAS

Ansoff (1977) relata que o conceito primeiro do existir de uma empresa é o lucro. Ela busca converter aquilo que angariou como recurso em bens e/ou serviços, utilizando-os para obter um retorno e manter suas atividades. O autor divide as decisões empresariais que norteiam suas ações em três principais: operacionais, estratégicas e administrativas. Atendo ao objetivo central do presente trabalho, coloca-se em pauta apenas o conceito de decisão estratégica, conforme Ansoff (1977, p. 4) diz “preocupar-se principalmente com problemas externos, e não-internos da empresa, especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados a serem vendidos”. Na visão do autor (1977), a decisão estratégica parte da ideia de que estando a operação empresarial alinhada, sua estratégia será voltada a decisões de estrutura e de colocação de produtos e/ou serviços no mercado.

Com uma visão mais crítica a respeito das forças competitivas nos diversos âmbitos, Porter (2004) ressalta que o fator mais relevante, embora o ambiente seja uma condição bastante abrangente e com influenciadores diversos, é a indústria ou indústrias onde a organização compete. A indústria define as diretrizes, e uma vez que afeta a todos os competidores, se destaca aquele que souber desenvolver diversas habilidades para lidar com as forças setoriais. Dentre as forças que controlam e direcionam a indústria, Porter (2004) cita a ameaça de novos entrantes potenciais, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os próprios competidores. Diante das cinco pressões exercidas sobre as organizações, o autor desenvolve três estratégias genéricas que podem auxiliar na sobrevivência, manutenção ou crescimento das mesmas, que são a liderança em custos, diferenciação ou enfoque.

A definição de estratégia nas empresas é algo bastante difícil, pois existem diversos conceitos na literatura e muitos tratam de diversos aspectos. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) não há um conceito simples para estratégia, contudo é possível identificar áreas gerais que possuem concordância a respeito da natureza da estratégia, que são as elencadas abaixo:

- Diz respeito tanto a organização quanto ao ambiente externo;
- Afeta a organização como um todo;
- É complexa, pois mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, sua essência deve permanecer inalterada;
- Implica questões de conteúdo e de processos;
- Envolve vários aspectos conceituais e analíticos;
- Existe em diferentes níveis da organização.

Segundo Ansoff (1990), a estratégia trata essencialmente a aplicação dos vários recursos da firma – financeiros, humanos e técnicos, a disposição dos gestores. Portanto quando o administrador definir uma estratégia deve analisar os recursos disponíveis na sua organização e os obstáculos a serem transpostos no ambiente externo. Assim poderá determinar os caminhos que levaram a empresa a alcançar seus objetivos.

2.3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Durante os cem primeiros anos de sua existência a organização industrial passou por três fases sequenciais: a invenção da empresa moderna por um empreendedor, o aprimoramento da tecnologia de produção em grande escala e o incremento e expansão do marketing de massa. Ao longo deste período a firma esteve incólume as pressões e interferências sociais, preocupando-se apenas com o seu ambiente interno (ANSOFF, MCDONNELL, 1993).

De acordo com Terence (2002) o modo de produção em massa entrou em crise por volta dos anos 70 sendo substituído pelo modelo de produção enxuta japonês. Terence (2002) afirma ainda que a partir de então o cenário socioeconômico vem sofrendo alterações velozes, complexas e constantes em comparação ao modelo anterior praticado. Diante deste novo contexto surgiram ferramentas voltadas para o planejamento empresarial. Evoluindo de ferramentas para controle interno do orçamento, finanças, e atividades da empresa para modelos elaborados que buscam dar suporte a empresa diante das dinâmicas do ambiente interno e externo da indústria.

O aumento do dinamismo e da competitividade presentes no mercado tem fomentado o surgimento de novas maneiras de interação e organizações entre os diversos atores econômicos e sociais. Ainda geram o surgimento de ferramentas, instrumentos e estilos de gestão que atendam às necessidades da empresa. Nessa conjuntura o planejamento estratégico tem se consolidado como meio de orientação dos caminhos e das ações da firma frente ao seu ambiente interno e externo (SOBANSKI, 1995).

Para Vasconcelos Filho (1985) administrar estrategicamente é introduzir nos diversos níveis da organização a ideia de que a firma deve buscar atender a um objetivo maior, estratégico e não em razão de negócios isolados, oportunidades. A firma deve procurar esse constante alinhamento entre a estratégia definida e a execução, este processo fará com alcance as metas e objetivos delineados.

A gestão empresarial compreende a elaboração de objetivos, projeção e edificação de estruturas organizacionais apropriadas, a mobilização de recursos

necessários para a consecução dos objetivos, ainda é preciso estabelecer um processo coerente, lógico e eficiente de direção que organize o comportamento dos colaboradores na firma e permita caminhos alternativos de ação na busca dos resultados ideais exequíveis (PINHEIRO, 1996).

Na visão de Oliveira (1987) a finalidade do planejamento estratégico pode ser entendida como o desenvolvimento de procedimentos, técnicas e atitudes administrativas que forneça uma condição viável para analisar as consequências futuras das decisões do momento em razão dos objetivos da empresa previamente determinados, que permitirão a tomada de decisão, no futuro, de maneira mais veloz, segura, coerente, eficiente e eficaz. Assim o planejamento estratégico permanente inclina-se para uma diminuição das incertezas presentes no processo decisório, por conseguinte, opera uma majoração probabilística do atingimento dos objetivos organizacionais.

Coelho e Souza (1999) apontam que mesmo com o aumento da importância do planejamento estratégico e do progresso na sua utilização para o processo decisório nas organizações, no segmento das pequenas empresas a aplicação desta ferramenta de gestão é bastante inabitual.

O planejamento estratégico é um método de administração gerencial extensamente aplicado na gestão organizacional. Oliveira (1991) afirma que o planejamento estratégico é uma técnica ligada à estratégia, pois é a base da evolução e elaboração das estratégias empresariais.

Oliveira (1991) reforça, entretanto que da forma como vem sendo aplicado e utilizado na gestão empresarial, o planejamento estratégico é consequência do progresso decorrente das alterações na administração gerencial das empresas, em razão das constantes mudanças no ambiente competitivo das organizações. Assim, procurando estabelecer uma melhor definição e compreensão deste destacado instrumento de gestão, investigando a partir da literatura a respeito do tema a construção de uma reflexão sobre as definições e a evolução do planejamento estratégico e da estratégia, a respeito dos conceitos, a evolução e a relevância do planejamento estratégico como instrumento de competitividade, e ainda sobre as críticas que este sofre e suas limitações.

2.4. O CONCEITO DE PLANEJAMENTO E SUA EVOLUÇÃO

O planejamento é um tema recorrente no ambiente das organizações, largamente utilizado e divulgado como ferramenta gerencial nas empresas. Segundo Terence (2002) a literatura versa sobre o planejamento como a mais relevante tarefa a ser desempenhada pelo gestor, pois trata-se de indicar um horizonte, determinar as melhores opções, definir as metas para alcançar os objetivos traçados. Para tanto é determinante compreender e assimilar o conceito adequado de planejamento e sua ascensão no ambiente das organizações.

Um protocolo para a realização de metas e objetivos da empresa, abrange a escolha de um plano de ação, a decisão preliminar do que deve ser feito, é a definição de como se dará a realização das ações para atingir os objetivos pretendidos. Desta maneira, o planejamento assegura o suporte para a ação efetiva que surge da habilidade da administração de antever e posicionar-se para enfrentar alterações que podem afetar os seus objetivos (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JUNIOR, 1986).

Segundo Stoner e Freeman (1995) o planejamento contém dois aspectos básicos que são essenciais para a empresa: definição dos objetivos da firma e a seleção dos meios que farão com estes objetivos sejam realizados. Tais aspectos básicos sustentam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, subjetivos ou intuitivos. Desta maneira a firma estipula e estabelece seus objetivos e define o melhor processo e modo para atingi-los.

Na visão de Kotler e Armstrong (1993), Stoner e Freeman (1995) o planejamento pode possibilitar muitas vantagens para a empresa, tais como:

- encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e melhorar as relações interpessoais entre diretores e colaboradores;
- compeli-las a definir melhor seus objetivos e políticas;
- faze-las obter e aplicar os recursos necessários para a execução dos seus objetivos e metas;
- definir padrões de desempenho mais inteligíveis de aplicar e controlar;
- fazer com que seus membros cumpram tarefas e atividades condizentes com as metas e objetivos traçados e

- Adotar as ações corretivas quando os resultados demonstrarem que as metas e objetivos não serão cumpridos.

Segundo Terence (2002) é preciso narrar a evolução histórica do planejamento para com mais acerto desvendar a natureza racionalista e o avanço do planejamento na Teoria das Organizações, vez que a evolução daquele se relaciona com esta.

A Administração permeia quase que inteiramente toda a história da humanidade, entretanto assume um aspecto racionalizado a partir do século XX. Em meados do século XVII a tradição perde lugar para a razão na explicação dos fenômenos e na solução de adversidades. Embora o racionalismo tenha alcançado seu ápice no século XVIII, sendo empregado nas ciências sociais e naturais, é somente após a segunda revolução industrial no século XX que a Administração assume um caráter racional, sendo utilizada para tentar prever o futuro, organizar processos e métodos na empresa e controlar o trabalho (MOTTA, 1994).

Stoner (1985) afirma que o Movimento Clássico da Administração e o Movimento das Relações Humanas inquietavam-se com a influências direta dos gestores nas empresas. Com o surgimento do Movimento Estruturalista/Sistêmico que por meio das abordagens dos sistemas abertos procurava a legitimação e demonstrar a eficiência das organizações o ambiente externo passou a ser tratado como um fator importante a ser considerado.

Em sua abordagem processual Fayol descrevia o planejamento como um princípio da Administração, juntamente com a previsão, comando, organização, coordenação e controle. O ato da previsão era nada mais que o planejamento da ação empresarial (TERENCE, 2002).

De acordo com Terence (2002) Taylor foi o pioneiro organizar de forma metódica as tarefas e trabalhos a serem realizados. O planejamento na Administração Científica apareceu como uma forma de reduzir a improvisação, sendo aplicado em funções operacionais, como maneira de definir os processos e ferramentas de produção almejando o aumento da produtividade. Contudo o planejamento apresentava limitações e era utilizado exclusivamente para tarefas, perdendo parte do seu potencial como instrumento de gestão mais abrangente.

Segundo Behr e Lima (1999) A Administração Científica já indicava a previsão, já distinguia entre o trabalho manual e o intelectual, e, portanto, por meio do método científico procurava estabelecer os instrumentos mais adequados para alcançar os objetivos da firma.

Nakamura (2000) afirma que o plano formal amparado nos princípios de unidade de comando e autoridade conceitos retratados pelo Movimento Clássico da Administração era a ferramenta responsável pela manutenção da unidade interna da organização e pela eficiência operacional. Há época, esse instrumento representava o que atualmente se chama planejamento estratégico, no desenvolvimento dos processos formais para alcançar as metas e objetivos estabelecidos.

2.5. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg (1987) afirma que o planejamento estratégico está ligado ao conhecimento que a firma possui do seu passado e de sua capacidade de a partir disto definir os instrumentos mais adequados para a construção do seu futuro, identificando dentro dos padrões estabelecidos e deliberados às oportunidades emergentes. Compreender que o planejamento estratégico deve ser capaz de gerenciar a estabilidade, é um meio de programar uma estratégia e não uma forma de criá-la. Sua natureza é basicamente analítica calcada em decomposição, enquanto a criação da estratégia é primordialmente um processo de síntese.

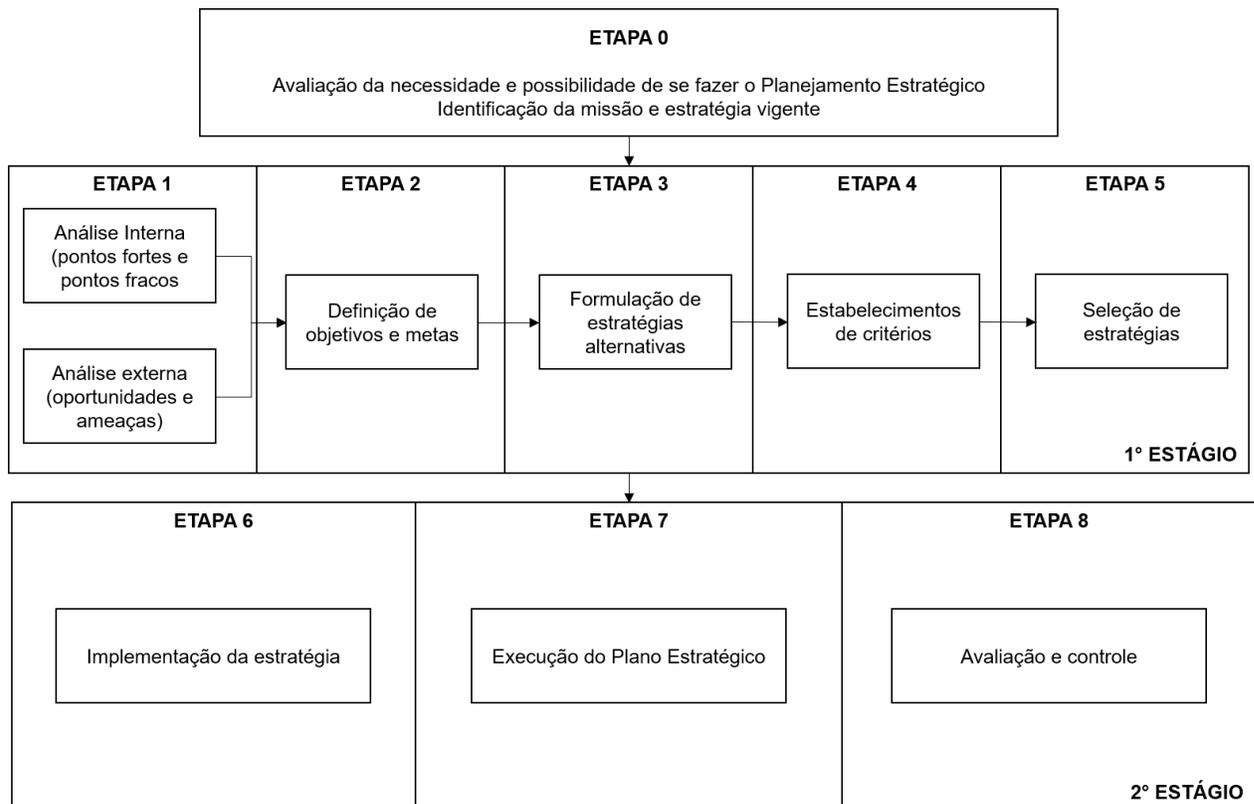
O planejamento estratégico é um sistema gerencial que permite estabelecer o caminho a ser percorrido pela firma, buscando o melhor posicionamento em relação ao ambiente, considerando as competências da organização para este processo de adequação. Esse processo é bastante útil para o gestor, visto a otimização que pode ser alcançada pela empresa. Contudo é preciso estar atento para se antecipar ao surgimento de problemas, tal como estar preparado e capacitado para aproveitar as oportunidades que possam surgir (OLIVEIRA, 1998).

O planejamento estratégico não é uma disciplina que determina ou aponta o certo e o errado em relação ao futuro, mas um instrumento que oferece a organização uma

ideia do futuro, proporcionando uma maior possibilidade de reconhecer uma oportunidade e valer-se de suas competências. O planejamento estratégico é uma previsão do futuro, na qual a empresa deve analisar o ambiente externo, avaliar o mercado, os produtos e serviços, os concorrentes, os valores que dispõe as clientes, as oportunidades de longo prazo entre outros. (TIFFANY, PETERSON, 1998).

Fischmann (1987) retrata uma proposta de diagrama para processo de planejamento estratégico. O instrumento consiste de nove etapas e dois estágios, sendo a primeira de avaliação da necessidade de implantação do planejamento estratégico e identificação da estratégia vigente.

Figura 1- Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico



Fonte: adaptado de Frischmann (1987:37) in Terence (2002)

Elencados os passos do planejamento por Fischmann (1987), torna-se necessários conhecê-los a fundo para trazer à luz os conceitos inspirados pelo autor.

Na etapa 0, segundo Terence (2002), a empresa precisa preparar seus executivos e funcionários para receber a estratégia. Sem uma cultura organizacional que valorize o produto da estratégia, dificilmente a empresa poderá render resultados positivos pelo esforço aplicado na definição do processo. A missão e o caminho que a empresa vem seguindo precisam ser avaliados.

A capacidade de competir, de acordo com Terence (2002), só pode ser definida quando a organização conhece seus pontos fracos e fortes e sabe identificar oportunidades e ameaças externamente. Por isso na etapa 1, o planejador definirá uma análise ambiental onde competem.

Em consonância com Terence (2002), iniciam-se na etapa 2 as métricas a serem seguidas dia a dia pelos colaboradores e gestores que fazem parte da instituição onde o processo estratégico será implementado. Consiste em definir numérica e qualitativamente os pontos que devem ser trabalhados e os caminhos para se atingir os resultados que posteriormente virão no segundo estágio.

Na etapa 3 podem ser elencadas possíveis estratégias emergentes, que não foram anteriormente ditadas, com o intuito contornar e enquadrar a organização em cenários diversos.

Os critérios precisam ser homogêneos e mensuráveis, é o que pensa Terence (2002) com relação à etapa 4. Nesta fase do processo, o planejador precisará aplicar métricas que qualifiquem e/ou quantifiquem as estratégias para posteriormente colocá-las em comparação. Um exemplo típico de critério a ser adotado é o retorno esperado pela aplicação de determinada estratégia.

Na etapa 5, as estratégias mais operacionalizáveis serão utilizadas. As demais, expressa Terence (2002), são descartadas ou utilizadas depois no processo. Assim, alinha-se à etapa 6, onde se prevê a implementação da estratégia, efetivamente tornando-a operacional. Executar a estratégia que foi planejada e mensurar seus resultados são chave na etapa 7 e 8.

A seguir, explora-se a ferramenta proposta por Fischmann (1987) na Empresa de Comunicação, fazendo-a estabelecer conexões com o objetivo central do trabalho, que consiste na implantação do Balanced Scorecard (BSC).

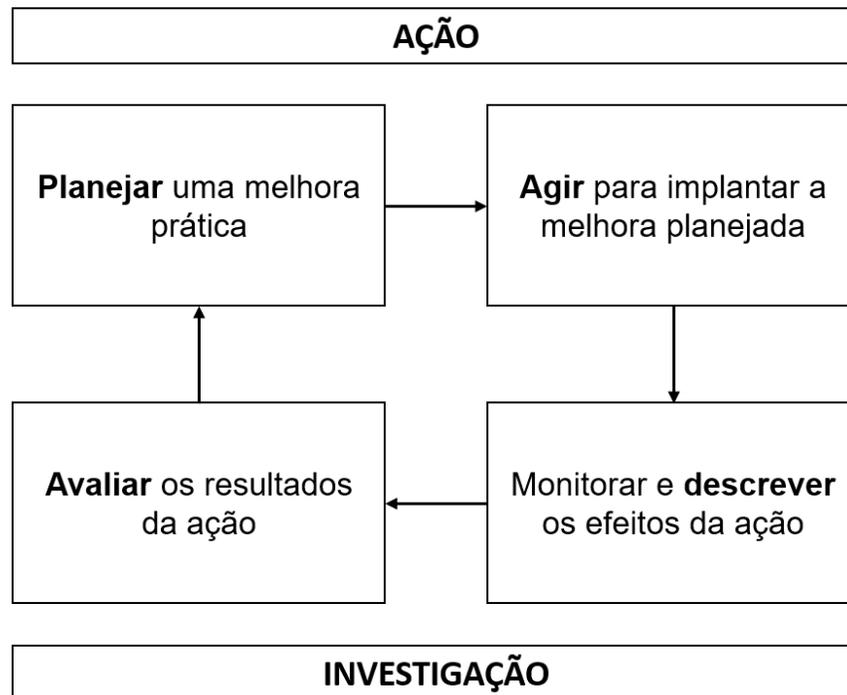
2.6. A UTILIZAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO

O presente trabalho procura de forma prática aplicar os conceitos e metodologias do BSC em função da melhoria operacional. Neste sentido, a pesquisa-ação é afirmativamente válida, não somente pelas fases de investigar e agir, como também pelos resultados positivos obtidos.

O sentido deste tema tem se vulgarizado como toda procura por melhoria da prática. Tripp (2005, p. 443) explica que, para que um trabalho seja categorizado como pesquisa-ação, este deve realizar uma “tentativa continuada, temática e empiricamente fundamentada de aprimorar a prática”.

O quadro a seguir representa sucintamente, adaptado de Tripp (2005), as quatro fases que permeiam uma investigação-ação.

Figura 2- O ciclo da investigação-ação



Fonte: adaptado de Tripp (2005)

É relevante entender que muitos processos de melhoria se assemelham à pesquisa-ação, pois todos esses processos são um tipo de investigação-ação. Neste

sentido, Tripp (2005) reforça que a principal diferença entre a pesquisa-ação e os demais é a utilização de “técnicas de pesquisa consagradas para produzir a descrição dos efeitos das mudanças da prática no ciclo da investigação-ação”.

Posteriormente, aprofundam-se as etapas descritas na figura 2 e detalham-se os passos traçados pelo autor na conclusão das atividades do presente trabalho. Espera-se, neste capítulo, dar uma visão geral da conceituação do tema para que o leitor consiga compreender e visualizar a utilização da ferramenta nos capítulos seguintes.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

3.1. DEFININDO A ESTRATÉGIA NA EMPRESA

A Empresa de Comunicação trabalhará a metodologia proposta por Fischmann (1987) como orientadora da definição de estratégia corporativa. Definidas a estratégia a ser seguidas para implementação do processo de planejamento, utiliza-se o BSC como apoio ao esquema de Fischmann (1987) no planejamento estratégico e aplicação da estratégia na empresa.

3.1.1. Etapa 0 – Avaliação da Necessidade e Possibilidade e Identificação da Missão e Estratégia Vigente

A Empresa de Comunicação de Curitiba, em que se aplicou o estudo, é uma empresa que cria, desenvolve, planeja e executa soluções personalizadas para facilitar a disseminação de informações entre clientes e os diversos públicos de interesse. Sua atuação se dá por meio de consultoria e execução de serviços.

Acredita-se ser o desenvolvimento de novas estratégias e de um planejamento estratégico bem estruturado peças-chave para novos horizontes competitivos, tanto com o intuito de melhorar os produtos e serviços prestados atualmente, otimizar processos e capacitar / manter.

3.1.1.1. Descrição do negócio

"Ofertar o melhor atendimento para facilitar a comunicação entre as pessoas, superando expectativas e contribuindo para o crescimento de todos os envolvidos."

3.1.1.2. Valores

- Satisfação dos clientes
- Qualidade dos serviços prestados
- Compromisso com a verdade e com a ética
- Valorização e respeito às pessoas
- Promover a inovação
- Foco no planejamento
- Bom humor em tudo o que fazemos

3.1.1.3. Missão do negócio

“Nós ajudamos as pessoas a se comunicarem cada vez mais e melhor.”

3.1.1.4. Visão do negócio

“Ser referência em serviços de comunicação inovadores e de excelência, capazes de construir imagem e reputação para nossos clientes, assim viabilizando sustentabilidade e crescimento a todos os envolvidos.”

3.1.2. Etapa 1 – Análise Interna e Externa

A análise dos ambientes internos e externos da empresa acontecem através da matriz de estratégia SWOT (FOFA) sintetiza-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades (KOTLER, 2000). Deve-se entender que não se trata de uma ferramenta estanque, pelo contrário, ela é amplamente utilizada por administradores estrategistas devido a sua dinâmica, entretanto, ela deve ser constantemente revisada e avaliada.

Quadro 2- Análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças – FOFA

Oportunidades	Ameaças
1 – Crescimentos da comunicação baixo custo 2 – Recuperação econômica 3 – Reforma trabalhista (flexibilização das contratações) 4 – Disseminação de escolas de ensino de marketing web 5 – Ampliação do uso do celular e comunicação por meios digitais por pessoas e empresas	1 – Reforma trabalhista (contribuição sindical) 2 – Concorrência 3 – Crise política 4 – Instabilidade econômica 5 – Taxas de juros elevadas 6 – Elevação da procura por profissionais de marketing digital 7 – Existência de grande número de novos entrantes 8 – Compradores com grande poder de barganha 9 – Produtos substitutos em alta 10 – Mão-de-obra que exige treinamento 11 – Grande competição no segmento 12 – Órgãos sindicais dificultam livre regulamentação
Pontos fortes	Pontos fracos
1 – Acesso a crédito 2 – Baixo endividamento 3 – Recursos próprios 4 – Carteira de clientes 5 – Comprometimento da equipe 6 – Network para prospecção de clientes 7 – UTFPR como parceira para reestruturação da empresa 8 – Portfólio de serviços que atende a demanda de mercado, alinhado a tendência de comunicação digital e com soluções personalizadas 9 – Bom ambiente interno 10 – Custo administrativo baixo 11 – Equipamentos que atendem a demanda atual 12 – Prestação de serviços de qualidade elevada	1 – Treinamento inadequado 2 – Sistemas operacionais distantes do ideal 3 – TI demorando a responder as demandas 4 – RH ainda distante da gestão 5 – Marketing digital para divulgar a empresa ainda em implantação 6 – Procedimentos da nova área de marketing digital sem padrão claramente definido 7 – Falta de área comercial e de relacionamento com clientes 8 – Planejamento estratégico precisando ser refeito 9 – Custo interno em elevação por conta do crescimento pessoal dos profissionais que integram a empresa 10 – Inexistência de pós-vendas eficiente 11 – Necessidade de revisão de tabela de tempos para prestação de serviços (revisão geral de custos)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.3. Etapa 2 – Definição de Objetivos e Metas

Finanças – Ampliar o faturamento, de forma que as vendas possam justificar o aumento do lucro líquido, sem impactar fortemente nos custos operacionais.

Clientes e produtos – Expandir a base, trazendo mais leads e converter uma porcentagem maior destes, tornando-os clientes. Em consonância, readequar o portfólio ao mercado, trazendo maior valor agregado e percepção de valor. Em paralelo, aumentar as vendas com os clientes já existentes na carteira.

Processos – Aperfeiçoar e modernizar os serviços prestados, trazendo tecnologia e inovação. Implantar melhoria contínua nos processos existentes.

Aprendizado – Os profissionais da Empresa de Comunicação precisam estar alinhados à alta competitividade e qualidade da empresa. Pretende-se aumentar a qualificação dos colaboradores e sua satisfação.

3.1.4. Etapa 3 – Formulação de Estratégias Alternativas

A organização pretende, dentro das estratégias genéricas, assumir posicionamento de diferenciação. Segundo Mintzberg et al. (2006), ainda na mesma estratégia pode-se assumir diferenciação por preço, imagem, suporte, qualidade, design ou simplesmente não-diferenciação.

3.1.5. Etapa 4 – Estabelecimento de Critérios

Com base nas premissas de Terence (2002), põe-se critério às estratégias alternativas de Mintzberg et al. (2006), conforme seguem:

Níveis de investimento e retorno esperados – utiliza-se à todas as estratégias de diferenciação.

Grau de complementaridade à atual linha de produtos ou serviços – aplicável à diferenciação por qualidade ou design.

Efeitos sobre a imagem da empresa – diferenciação por imagem.

Benefício à comunidade – diferenciação por imagem.

Disponibilidade de fontes de financiamento – diferenciação por preço.

Acesso à tecnologia – diferenciação por preço, imagem, suporte, qualidade e design.

Redução da sazonalidade – Imagem e preço.

Controle e gestão – Diferenciação por qualidade.

Aumento da lucratividade – Diferenciação por preço e/ou qualidade.

Baixo índice de endividamento – preço.

Operacional autofinanciado – preço.

Mitigar o risco de descapitalização – preço, imagem, suporte, qualidade e design.

3.1.6. Etapa 5 – Seleção de Estratégias

Diferenciação por preço e qualidade, uma vez que as métricas financeiras definidas no BSC são voltadas para o resultado e o desenvolvimento pessoal, interno e de produtos / serviços são projetados como de elevada experiência e aprimoramento constante.

3.1.7. Etapa 6 – Implementação da Estratégia, Etapa 7 – Execução do Plano Estratégico e Etapa 8 – Avaliação e Controle

Estas três últimas etapas serão elencadas com maiores detalhes no próximo tópico, diretamente no BSC, pois dizem respeito exatamente a como pretende-se que a estratégia seja implementada, quais as métricas a serem utilizadas para sua mensuração e acompanhamento e quais os resultados esperados.

3.2. BALANCED SCORECARD (BSC)

Kaplan e Norton (1996) sugerem que o BSC manifeste a visão e a estratégia da organização em objetivos e métricas, por meio das dimensões descritas no modelo.

Pode-se mencionar que o BSC faz com que os funcionários em geral passem a entender as estratégias da empresa (MERCHANT, STEDE, 2007), “o que cria condições para uma gestão participativa, crítica e envolvida na busca por novas soluções.” (FREZATTI et al, 2014).

Nos modelos utilizados nos casos estudados (FREZATTI *et al*, 2014; OWUSU, 2017; YOSHIKUNI; ALBERTIN, 2017; CASTILLO et al, 2017; SPESSATO, BEUREN, 2013) foram identificadas aplicabilidades da ferramenta Balanced Scorecard em dimensões mais complexas que, embora traga aos gestores análises de indicadores mais

minuciosas, foge da realidade de uma pequena empresa brasileira no setor de serviços, que necessitam de alta flexibilidade de adaptação ao mercado e de maiores facilidades na implementação e mensuração da ferramenta.

Neste propósito, pesquisas e trabalhos acadêmicos são desprovidas de informações mais sucintas, não sendo perfeitamente compreensíveis do modo que se inicia uma aplicação da ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa e, muito menos, de como os indicadores e analisar tais resultados.

Levando o autor à esta reflexão, notou-se que para esse projeto, a ferramenta necessitaria passar por adaptações, que, de acordo com os autores estudados (SIMONS, 1995; MALMI, BROWN, 2008; SPESSATO, BEUREN, 2013) é perfeitamente habitual que a aplicabilidade do BSC necessite passar por adaptações para se encaixar a realidade de cada empresa.

Assim, opta-se para a implementação neste projeto, uma nova versão do Balanced Scorecard, ambicionando um instrumento mais qualitativo, de mais fácil acompanhamento e mensuração, sem a necessidade de relatórios estatísticos mais apurados e, caso se torne a vontade do gestor da organização gera-lo, não haverá a obrigatoriedade de concebê-lo frequentemente.

Neste caso, opta-se por relatórios gerenciais mais visuais, de fácil interpretação e mensuração e em caso optativo, relatórios mais qualitativos, visando levar-se em conta a fragilidade da organização em casos como turnover debilitado, ausência de colaboradores, falta de conhecimento dos gestores sobre o assunto e também, o impacto psicológico criado aos colaboradores a partir do momento de sua implementação.

Gomes, Mendes e Carvalho (2010) já previam esta aplicabilidade mais usual, sem a necessidade do domínio de modelos matemáticos e estatísticos por parte da gestão da organização. No modelo proposto por eles, utiliza-se três circunstâncias no atingimento ou não das metas propostas: Verde (Meta atingida e/ou superada), Amarelo (Meta quase atingida) e Vermelho (Meta longe de ser atingida).

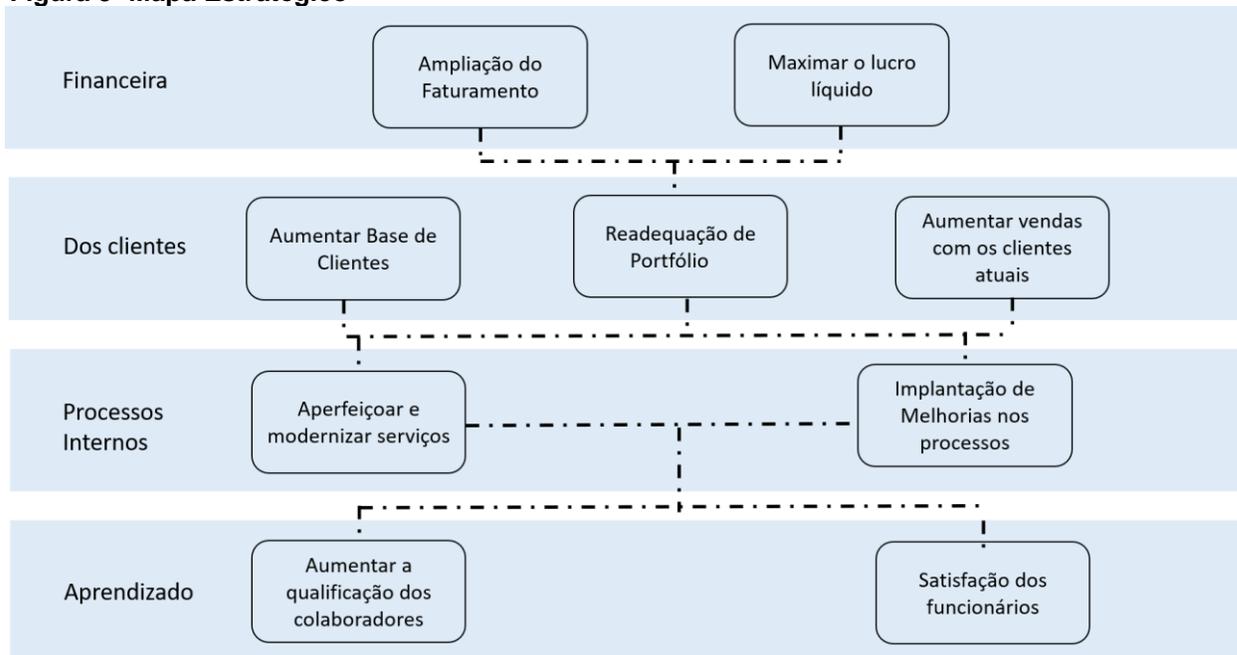
Neste projeto, ainda se propõe outra variável desta mensuração qualitativa, entretanto, mais objetiva e sem a possibilidade de interpretações subjetivas, tornando assim apenas duas variáveis possíveis: Sim (Meta atingida) e Não (Meta não atingida), adaptada e especificada para a empresa em estudo, oriundo pelos estudos aplicados na

organização. Esta variável foi proposta pelo autor do artigo devido aos resultados e mensurações mais ágeis, assim como proporcionar à futuros aplicadores da ferramenta organização, fatos reais e não subjetivos – Da mesma forma como o proposto por Gomes, Mendes e Carvalho (2010) – e assim, deixando futuros gestores desprendidos de resultados antepassados que muitas vezes, os possíveis motivos de atingimento/não atingimento ficaram na mentalidade de gestores antepassados que, muitas vezes, podem não estar mais na organização.

Assim, simplifica-se as métricas “Sim, foi atingido” e “Não foi atingido”, levando-se ainda em consideração que, tais resultados devem ser aplicados independente das situações ocasionais da organização, como: colaboradores ausentes, colaboradores afastados, tempo hábil insuficiente (colaborador não conseguiu atingir), entre outros fatores.

A figura 3 apresenta o mapa estratégico da empresa e visa demonstrar a relação da estratégia aos processos organizacionais.

Figura 3- Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor.

O mapa estratégico contém os quatro eixos do BSC da empresa, é uma apresentação visual dos objetivos e metas traçadas no planejamento estratégico.

Apresentado o mapa estratégico, segue-se com a lógica estrutural do Planejamento Estratégico, agora, com os indicadores.

3.3. INDICADORES

Takashina (1999 apud SOLIGO, 2012), afirma que os indicadores são informações estruturadas sobre os resultados de processos, formas e especificações técnicas produtos e serviços, os quais podem ser utilizados para mensurar os resultados da empresa, se os processos estão de acordo com as metas estabelecida, se a qualidade de serviços e produtos atendem aos requisitos mínimos necessários. São ferramentas úteis para a análise e avaliação situacional da empresa, tornando as previsões mais confiáveis e reduzindo a possibilidade de erros.

Para Miranda e Silva (2002), “em função das características particulares de cada empresa, um dos maiores desafios na implementação de um processo de avaliação do desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores.”

É possível estabelecer duas formas de indicadores, qualitativos e quantitativos, ou seja, um estatístico com dados organizados em série, com frequência e repetição que apontam um histórico quantitativo, outro calcado em experiências e julgamentos que possuem um fator qualitativo. Sendo que ambas possuem elementos para a resolução de problemas ou para o apontamento de soluções (MOURÃO, 2006, apud SOLIGO, 2012).

O objetivo principal do desenvolvimento de indicadores para a empresa é tornar visível os processos, produtos e pessoas e quantificá-los, buscando sua melhor utilização, otimizar seu desempenho, qualidade e relacionamento (CARVALHO, 2014). Apresenta-se a seguir os indicadores pensados como ideias para a aplicação prática do presente trabalho. Atingem 4 âmbitos macro empresariais: finanças, relacionamento, processos e pessoas.

3.3.1. Indicadores Financeiros

Segundo Dutra (2003), analisar e quantificar o desempenho equivale a atribuir valor ao que uma empresa define como estratégico ante de seus objetivos e metas. Os indicadores financeiros, definidos para utilização do Empresa de Comunicação, permitem que os gestores possam avaliar as condições econômico-financeiras da empresa e determinar quais os caminhos a serem seguidos, além de amparar as decisões de investimento e o retorno desejado nos projetos.

3.3.1.1. Entrega dos indicadores no Painel ou Dashboard (ENDA)

A criação de um painel (ou dashboard) financeiro para controle das receitas e despesas da empresa possibilita ao gestor um acompanhamento efetivo da lucratividade, da capacidade operacional e de giro, ainda auxilia na tomada de decisões estratégicas da organização (CARVALHO, 2014). Este painel é uma demonstração do fluxo de receitas e despesas. Isto possibilitará o acompanhamento do caixa da empresa. O indicador ENDA (entrega do dashboard) é a mensuração do cumprimento do prazo de construção do painel financeiro, o colaborador 1 responsável pelo desenvolvimento ocupa o cargo de analista de comunicação pleno e a sua apuração será realizada mensalmente pelo diretor geral da empresa, caso o colaborador 1 não entregue o projeto na primeira reunião de apuração, estará em atraso e não cumpriu a meta quantitativa estabelecida.

3.3.1.2. Atualização do Dashboard (ADA)

A atualização permanente do dashboard financeiro fornece ao administrador uma visão sistêmica da situação financeira da empresa. Demonstra onde os recursos estão sendo aplicados e os retornos obtidos de forma diária, permite a tomada de decisões importantes para a empresa, sejam de investimento ou desinvestimento dos recursos

(CARVALHO, 2014). O indicador ADA é o lançamento diário das receitas e despesas da empresa, e será atualizado diariamente pelo colaborador 2 (diretor financeiro da empresa), sua mensuração é semanal, receitas e despesas não lançadas, ou atrasos na atualização serão considerados como não cumprimento da meta quantitativa estabelecida.

3.3.1.3. Retorno sobre o investimento (ROI)

Segundo Gitman (2012), o ROI é a medida da eficácia da gestão de uma empresa em termos de geração de lucros com os ativos disponíveis. Ainda, é uma forma da empresa verificar a relação entre o valor aplicado em um investimento e os ganhos financeiros obtidos com este. Várias empresas empregam metodologias de cálculo de retorno sobre investimento. O acompanhamento do ROI é mensal e em percentuais, o diretor financeiro é responsável por observar se a empresa está atingindo ou não a meta planejada e comunicar ao diretor geral da empresa caso, o objetivo estabelecido não esteja sendo alcançado.

3.3.1.4. Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)

Segundo Assaf Neto (2002), o Retorno sobre o Patrimônio Líquido demonstra quanto os sócios obtêm de retorno, para cada unidade monetária de investimento realizado, onde todo investimento deve oferecer uma rentabilidade pelo menos igual a taxa de oportunidade. Conforme Gitman (2012), a taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, mede o retorno obtido sobre o investimento dos proprietários da empresa. O ROE será avaliado mensalmente, a sua apresentação é em percentuais, a responsabilidade em verificar o andamento do indicador e o cumprimento da meta é do diretor financeiro da empresa.

3.3.1.5. Índice de liquidez corrente (ILC)

De acordo com Gitman (2012) o índice de liquidez corrente é aquele que mede a capacidade da empresa de honrar as suas obrigações de curto prazo, expressando a solvência da empresa. O ILC será verificado mensalmente pelo diretor financeiro da empresa.

3.3.1.6. Capital de giro líquido (CGL)

Para Gitman (2012) a administração de capital de giro abrange a administração das contas circulantes da empresa, incluindo ativos e passivos circulantes. É através da gestão do capital de giro líquido que a empresa mantém sua capacidade operacional de curto prazo. O indicador CGL será mensurado mensalmente pelo diretor financeiro.

3.3.2. Indicadores de Relacionamento

As medidas não financeiras procuram analisar os pontos e questões incontáveis e intangíveis não localizados ou apurados nos relatórios contábeis e em outras formas financeiras, porém importantes para uma organização obter sucesso, superar concorrentes, desenvolver fornecedores, angariar clientes, consolidar a marca, reter capital humano (GUTHRIE, 2001; PUNNIYAMOORTHY; MURALI, 2008). Desta forma, para mensurar os ativos intangíveis na avaliação de desempenho e resultados de uma organização, é preciso determinar de quais recursos – humanos, informacionais e organizacionais – a empresa necessita para produzir os processos internos e externos que levem ao alcance de sua estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000).

Os indicadores de relacionamento do Empresa de Comunicação irão fornecer dados e informações consistentes para o posicionamento da marca, a fidelização dos clientes e a sua consolidação no mercado. Possibilitará a prospecção de clientes e aumento da carteira de clientes da empresa, reduzindo sua dependência de alguns parceiros, visando

aumentar seu poder de negociação com as estratégias adequadas (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

3.3.2.1. Clientes novos no mês (CLINO)

A prospecção de mercado na busca de novos clientes resulta em maiores receitas para a empresa, além de aumentar a carteira, a base de clientes e reduzir os riscos de redução das receitas da firma. Este indicador será mensurado mensalmente de forma quantitativa, o colaborador 1 (Analista de comunicação pleno) é o responsável em fazer a busca de novos clientes e apresentar os resultados ao diretor geral se cumpriu ou não a meta.

3.3.2.2. Aumento de vendas para clientes ativos (novos projetos) (AUVECA)

Fidelizar e aumentar as vendas de novos serviços e produtos a clientes que já são parceiros da empresa. Para tanto serão desenvolvidos novos projetos que atendam às necessidades destes parceiros. Este indicador será mensurado trimestralmente de forma quantitativa, o colaborador 5 (Analista de comunicação pleno) será o responsável por aumentar as vendas de novos projetos aos clientes ativos da empresa e apresentar os resultados ao diretor geral, demonstrando se cumpriu ou não a meta.

3.3.2.3. Reativar clientes inativos (REC)

Retomar parcerias identificando os motivos que levaram o cliente a deixar de realizar negócios com a empresa. Realizar vendas de serviços e produtos e alinhar estratégias para reconquistar e fidelizar o parceiro. Este indicador será mensurado trimestralmente de forma quantitativa, o colaborador 4 (Analista de comunicação pleno) será o responsável em reativar contas inativas de clientes que por algum motivo não estão mais negociando com a empresa e expor os resultados ao diretor geral apontando se cumpriu ou não a meta.

3.3.2.4. Visitar ao menos dois clientes ativos ou inativos ao mês (VICAI 2)

O relacionamento com os demais stakeholders do mercado é essencial para que a organização desenvolva a sua carteira de clientes e fornecedores, além de possibilitar a realização de parcerias e aumento do nível de confiança. Este indicador será mensurado mensalmente de forma quantitativa, o colaborador 1 (Analista de comunicação pleno) é o responsável em fazer as visitas de negócios buscando aumentar o nível de relacionamento com clientes ativos ou inativos e apresentar os resultados ao diretor geral se cumpriu ou não a meta.

3.3.3. Indicadores de Processos

Dutra (2003) afirma que, sem parâmetros de desempenho e atuação, os administradores e gerentes de uma empresa não possuem condições adequadas para:

- informar a seus funcionários e colaboradores qual o desempenho esperado pela organização;
- saber o que está ocorrendo em nas áreas de atuação da organização;
- identificar os processos inconsistentes, deficientes e/ou consistentes, eficientes no desempenho da organização, oportunizando a eliminação ou revisão destes;
- dar retorno aos funcionários e colaboradores que estejam com o desempenho abaixo ou acima do esperado pela organização;
- identificar os processos e procedimentos que tenham o melhor desempenho e padroniza-los;
- tomar decisões fundamentadas em dados e informações consistentes, transparentes que possam ser justificadas.

Os indicadores de processos determinados para o Empresa de Comunicação estão adequados a realidade da empresa onde o BSC está sendo implantado e ajudaram na definição e parametrização dos fluxos de serviços e padronização dos processos internos da empresa.

3.3.3.1. Número de ideias para melhorias de produtos, processos e/ou serviços (NIDE PPS)

Número de Ideais de Produtos, Processos e Serviços consiste em captar minimamente quinze ideias de melhorias oriundas dos colaboradores sobre quaisquer tipos de melhoria em produtos, processos, procedimentos e serviços da empresa. Este indicador será mensurado mensalmente, o seu objetivo é estimular os funcionários a colaborarem com sugestões de ideias e melhorias nos serviços, produtos e processos da empresa. A seleção e avaliação das ideias e melhorias viáveis será realizada pelo colaborador 1 (analista de comunicação pleno), as com possibilidade de aplicação na empresa serão apresentadas ao diretor geral da empresa na reunião mensal.

3.3.3.2. Número de produtos e/ou serviços novos inseridos no portfólio (NIP)

Número de Produtos e/ou Serviços novos inseridos no portfólio retrata e mensura quantos produtos e/ou serviços foram inseridos no portfólio da empresa. Desta forma, a empresa poderá avaliar se realizará investimento e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou se descontinuará aqueles que tem o retorno esperado. A análise e avaliação deste indicador será realizada de forma trimestral pelo gerente financeiro pelos impactos que podem ocorrer nas contas da empresa.

3.3.3.3. Redução do tempo de execução operacional dos colaboradores (REDUTE)

Redução do Tempo de Execução Operacional dos Colaboradores descreve e mensura a redução do tempo de execução dos colaboradores para determinadas tarefas. Com este indicador será possível verificar e aplicar processos de melhoria continua na execução dos projetos. O gerente de operações irá mensurar bimestralmente este indicador avaliando percentualmente se houve aumento ou redução no tempo de execução das atividades nos projetos.

3.3.3.4. Número de revisões eficientes e proveitosas nas rotinas de trabalho (REVE)

Revisões Eficientes e Proveitosas representa a quantia de revisões de processos e/ou procedimentos que resultaram em melhorias de processos, redução do tempo de execução, aumento de rentabilidade e outros meios que tragam retornos diretos ou indiretos para a organização. O colaborador 3 (gerente de operações) fará anualmente a análise das rotinas da empresa e se as melhorias realizadas impactaram de forma positiva a operação e se a meta estabelecida foi alcançada.

3.3.4. Indicadores de Aprendizagem e Crescimento

O desenvolvimento e construção de indicadores de desempenho deve ser realizada de maneira apropriada e está diretamente conectada ao sucesso de um processo de avaliação de desempenho organizacional. Assim sendo, algumas características, critérios e propriedades são essenciais para que sejam percebidas no momento do desenvolvimento dos indicadores (MERCHANT, 2006).

O autor argumenta que uma das características que precisa ser avaliada e pensada está relacionada à congruência dos indicadores, ou seja, estes precisam estar em acordo com as demais metas da empresa. Indicadores incongruentes certamente levaram o administrador a escolher o caminho errado e pode ocasionar sérios problemas a organização. Merchant, (2006) afirma que manter indicadores adequados e que permitam verificar o nível de engajamento e conhecimento dos colaboradores é essencial para a empresa que pretende possuir e desenvolver as competências necessárias para crescer de forma consistente.

3.3.4.1. Número de dados atualizados no CRM (NUDE)

O NUDE refere-se ao número de dados desatualizados ou equivocados em planilhas gerenciais ou em sistemas gerenciais. Erros e dados desatualizados em sistemas de gerenciamento de clientes podem levar a decisões equivocadas que

prejudicam a eficiência e lucratividade. Portanto manter a acuidade destas informações é de extrema importância para a empresa. O Indicador NUDE será acompanhado e mensurado quinzenalmente pelo colaborador 6 (analista de comunicação pleno), os erros observados serão relatados para correções adequadas.

3.3.4.2. Número de atraso na entrega de planilhas de cargos, atribuições, competências e CBO's dos funcionários (NAE)

Demonstra a quantidade de atraso na entrega de um produto, serviço ou projeto. Com a utilização deste indicador será possível verificar o desempenho dos colaboradores e se existe a necessidade de treinamento, realocação ou substituição dos membros da equipe. Este indicador tem mensuração pontual na primeira reunião de implantação do BSC na empresa, pois trata-se da descrição dos cargos e das competências necessárias para a sua ocupação pelo colaborador da empresa, sendo de responsabilidade do colaborador 4 seu acompanhamento.

3.3.4.3. Número de funcionários que não entregaram o Plano de Desenvolvimento Anual (NUNE)

Refere-se a quantidade de colaboradores que não entregaram o plano de desenvolvimento que realizará no ano seguinte. Assim é possível identificar o nível de qualificação, satisfação e engajamento dos colaboradores dentro da empresa. O colaborador 3 (gerente de operações) fará anualmente a análise dos planos de desenvolvimento individuais e avaliará aqueles de interesse organizacional e quais a empresa poderá auxiliar o funcionário na realização.

3.3.4.4. Número de atividades de treinamento e desenvolvimento realizadas (NTR)

Quantifica o número de treinamentos realizados dentro de uma organização em certo período. Permite analisar se a empresa tem investido no desenvolvimento dos

colaboradores e quais áreas tem sido mais ou menos beneficiada e se existe equilíbrio na criação e gestão de competências e conhecimento. A mensuração e avaliação do indicador NTR será realizada pelo colaborador 3 (gerente de operações) bimestralmente.

3.3.4.5. Acompanhamentos de Turn Over (TO 20)

Turnover é um termo em inglês que “define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade” (SILVEIRA, 2011, p. 10). Pretende-se monitorar a rotatividade, evitando a perda de conhecimento desenvolvido e o investimento em capital humano. A análise, avaliação e mensuração do TO 20 será de responsabilidade do colaborador 4 (analista de comunicação pleno) anualmente, sua medição é o percentual de funcionários que entram e saíram da empresa.

No quadro 1 estão sintetizados a abrangência do BSC, os indicadores utilizados e as ações e intenções de sua utilização.

Quadro 3: Síntese dos indicadores

Abrangência no BSC	Indicador	Ações e intenções
Indicadores Financeiros	ENDA	Criar e alimentar dashboard financeiro.
	ADA	Realizar atualização permanente do dashboard financeiro.
	ROI	Verificar geração de lucros com os ativos disponíveis.
	ROE	Verificar o retorno aos sócios para cada unidade monetária de investimento realizado.
	ILC	Levantar a capacidade da empresa de honrar as suas obrigações de curto prazo.
	CGL	Administrar as contas circulantes da empresa.

Indicadores de Relacionamento	CLINO	Prospectar novos clientes.
	AUVECA	Fidelizar e aumentar as vendas a clientes já parceiros.
	REC	Retomar parcerias e reconquistar clientes.
	VICAI 2	Relacionamento com clientes e fornecedores.
Indicadores de Processos	NIDE PPS	Captar 15 ideias de melhorias dos colaboradores sobre produtos, processos, procedimento e serviços.
	NIP	Produtos e/ou serviços novos inseridos no portfólio.
	REDUTE	Redução do tempo de execução em determinadas tarefas.
	REVE	Quantia de revisões de processos e/ou procedimentos que resultaram em melhorias.
Indicadores de Aprendizagem e Crescimento	NUDE	Número de dados desatualizados ou equivocados em planilhas ou em sistemas.
	NAE	Atraso na entrega de um produto, serviço ou projeto.
	NUNE	Quantidade de colaboradores que não entregaram um projeto.
	NTR	Número de treinamentos realizados.
	TO 20	Monitorar demissões e admissões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Denota-se que a parcimônia e a cautela no desenvolvimento de indicadores de desempenho para as empresas são dependentes e interligadas, permitem e colaboram para que esses indicadores sejam desenvolvidos pela observação das características, critérios e propriedades apresentados, pois sua concepção e elaboração é parte fundamental no processo de avaliação de desempenho organizacional (QUEIROZ, 2008).

4. METODOLOGIA

Inicialmente, para fins de esclarecimentos e melhores conhecimentos sobre a organização, preza-se pela elaboração de pesquisas qualitativas, as quais proporcionam uma visão e compreensão do contexto ao qual a consultoria deseja abordar.

De acordo com Malhotra (2012), as entrevistas em profundidade constituem um método de obtenção de dados qualitativos, descrevendo o procedimento geral de forma não estruturada, direta, pessoal, no qual o mecanismo onde o respondente das entrevistas é analisado pelo entrevistador, que visa a percepção de motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico, proporcionando maior entendimento sobre o tema.

Portanto, a meta da pesquisa qualitativa é decifrar, examinar, e interpretar padrões ou palavras significativas que emergem das entrevistas, seja ela concebida nos diálogos com o gestor da empresa e com seus colaboradores.

O critério de escolha dos colaboradores será por escolha do autor, ao qual Malhotra (2012) nomeia tal ato de “amostragem por julgamento”. Portanto, julga-se necessária a entrevista em profundidade com colaboradores que estarão diretamente ligados a aplicação e ao acompanhamento do Balanced Scorecard.

As entrevistas em profundidade na concepção de Malhotra (2012) são diálogos sem muita estruturação realizados com pessoas escolhidas do público-alvo, naqueles se procura identificar as motivações essenciais, preconceitos, manifestações e ideologias a respeito de questões conflituosas e polêmicas. A entrevista em profundidade permite chegar a objetivos mais intrínsecos facilitando uma melhor compreensão dos motivos ocultos do entrevistado. Ainda, viabiliza segundo Malhotra (2012), uma troca de informações livre que muitas vezes não ocorre nos grupos focais.

Como desvantagens da entrevista em profundidade Malhotra (2012) aponta o alto custo de profissionais entrevistadores bem treinados e com capacidade para conduzir e mediar uma entrevista, os dados gerados são complexos para analisar e avaliar o que pode levar a erros e muitas vezes, implicará na utilização de psicólogos para realizar este trabalho.

Desta forma, optou-se por executar o que Malhotra (2012) define como passos gerais, mecanismos de análise que facilitam a manipulação dos dados qualitativos. Assim, reduziram-se elementos, minimizando e excluindo aqueles que não são pertinentes, estruturou-se a sua exibição, para facilitar a interpretação visual, e por fim concluiu-se a verificação com apontamentos que nortearam a elaboração da pesquisa quantitativa, de acordo com critérios estabelecidos pelos autores.

Como uma segunda pesquisa qualitativa, o autor do presente artigo utilizou-se de sua observação pessoal, à qual Malhotra (2012) refere-se a este método de pesquisa como o ato do pesquisador observar o comportamento real, tal como ele ocorre em prática, no caso, observar a forma, comportamento e a maneira que os colaboradores realizam seus trabalhos.

Após a realização das análises das pesquisas qualitativas, inicia-se a constituição do Dashboard do Balanced Scorecard.

Pensando nisso, o autor com o objetivo de facilitar a implementação da ferramenta na organização, estabeleceu que a frequência de acompanhamento das métricas deverá ocorrer quinzenalmente, acompanhado dos responsáveis pelas atividades, para que assim, promova um senso de responsabilidade, pertencimento e união dos colaboradores, visando um objetivo comum entre todos.

Essa reunião será estabelecida nas segundas-feiras, quinzenalmente, para verificação dos resultados que antecedem à reunião e nela, o gestor deverá priorizar a objetividade, como explicado anteriormente, apenas para averiguar se “sim, a meta foi atingida” ou se “não, a meta não foi atingida”.

Logicamente, o gestor deverá analisar em particular cada resposta negativa ou positiva pois, tais métricas poderão sofrer influências externas, como por exemplo: ausência de colaborador, afastamento de colaborador; perda/ganho de um novo projeto, etc. Para esses casos, o gestor deverá da mesma forma, independentemente dos meios, eleger um caso positivo ou negativo para aquela atividade.

Iniciando-se o Plano de Ação, exposto na tabela 1, exibe-se de uma forma mais sucinta, todo o componente qualitativo exposto nas seções anteriores deste trabalho, em uma única planilha objetiva e mensurável.

Como esclarecimentos, exibe-se os tópicos do Plano de Ação em sete partes, evidenciados em colunas planilháveis, sendo seis delas exibidas logo abaixo e uma exibida e explicada posteriormente. Elas foram realizadas através de uma adaptação do autor ao BSC original de Kaplan e Norton (2000).

- **Áreas e subáreas:** Exibe as áreas que irão ser monitoradas através das mensurações do Balanced Scorecard.
- **Objetivo Específico:** Singulariza por área pertencente, cada necessidade da organização, visando evidenciá-las e expô-las à uma mensuração mais minuciosa, motivadora de resultados e periodicamente revisada.
- **Ações:** Individualiza cada objetivo específico em uma ou duas mais ações e/ou atividades que irão ser controladas pelo gestor da organização, evidenciado até mesmo, um propósito numérico para determinados objetivos.
- **Periodicidade:** Declara a periodicidade em que a ação deve ser acompanhada pelo gestor, seja especificadamente um objetivo pontual (apenas um) ou indicadores que devem ser acompanhados em decorrência do tempo.
- **Indicador:** Apresenta de uma forma quantitativa, como as ações e/ou atividades irão ser mensuradas.
- **Meta:** Quantifica as ações em um indicador numeral, evidenciando o objetivo com uma maior compreensão e objetividade.
- **Responsável:** Nomeia um colaborador da organização que possua convívio com tais atividades, assim como tenha compreensão dela e que possua o empenho necessário para buscar tal meta estipulada.

Logo abaixo, exibe-se a tabela 1, referente ao Plano de Ação do BSC.

Tabela 1- Plano de ação do Balanced Scorecard

Objetivo específico		Ações	Periodicidade	Indicador	Meta	Responsável
1.Financeiro						
1.1	Dashboard financeiro	Criação do Dashboard	Pontual	ENDA - Número de atraso na entrega	=0	Colaborador 1
		Dashboard atualizado	Semanal	ADA - Dados não inseridos e/ou equivocados	=0	Colaborador 2
1.2	Maximização da Lucratividade	Aumento do Retorno sobre Investimento	Mensal	ROI 2% >= se comparado ao mês base	>=2%	Colaborador 3
		Aumento da Receita Bruta	Mensal	RC 4,17% >= se comparado ao mês base	>=4,17%	Colaborador 1
		Aumento do Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Mensal	ROE 2,08% >= se comparado ao mês base	>= 2,08%	Colaborador 2
		Aumento da Liquidez Corrente	Mensal	LC >1	>1	Colaborador 3
		Aumento do Capital de Giro Líquido	Mensal	CGL > 1,5	>1,5	Colaborador 5
2.Cliente						
2.1	Aumentar base de clientes	Clientes novos	Mensal	Clientes CLINO - novos no mês >= 1	> =1	Colaborador 1
		Aumento de vendas para clientes ativos (novos projetos)	Trimestral	AUVECA - RC >= 15% para clientes ativos de novos projetos	>=3,75%	Colaborador 5
2.2	Vendas	Reativar clientes inativos	Trimestral	REC - RC >= 1	>= 1	Colaborador 4
		Visitar ao menos 2 clientes ativos ou inativos ao mês	Mensal	VICAI 2 - Visitar mais do que 2 clientes ao mês	>= 2	Colaborador 1
3.Processos Internos						
3.1	Pesquisa e Desenvolvimento	Número de ideias para desenvolvimento organizacional	Mensal	NIDE PPS - Número de ideias – produtos / processos / serviços	>=15	Colaborador 1
		Criação de um novo serviço	Trimestral	NIP - Número de produtos / serviços novos inseridos no portfólio	>= 1	Colaborador 2
		Redução do tempo de realização das tarefas	Bimestral	REDUTE - Redução do tempo de execução operacional dos colaboradores	>= 1,67%	Colaborador 3
		Revisar as rotinas de trabalho	Anual	REVE - Número de revisões eficientes e proveitosas	>= 5	Colaborador 5
4.Aprendizagem e Crescimento						
4.1	CRM	Dados dos clientes atualizados no CRM	Quinzenal	NUDE - Número de dados desatualizados ou equivocados	= 0	Colaborador 6
		Criar planilha de cargos, atribuições, competências e CBO's para todos os funcionários	Pontual	NAE - Número de atraso na entrega	=0	Colaborador 4
4.2	Gestão de Pessoas	Criação do Plano de Desenvolvimento Individual	Anual	NUNE - Número de funcionários que não entregaram	=0	Colaborador 3
		Realização de atividades de treinamento e desenvolvimento	Bimestral	NTR - Número de treinamentos realizados	> =1	Colaborador 5
		Acompanhamento do Turnover	Anual	TO 20	< = 20%	Colaborador 4

Fonte: Elaborado pelo autor.

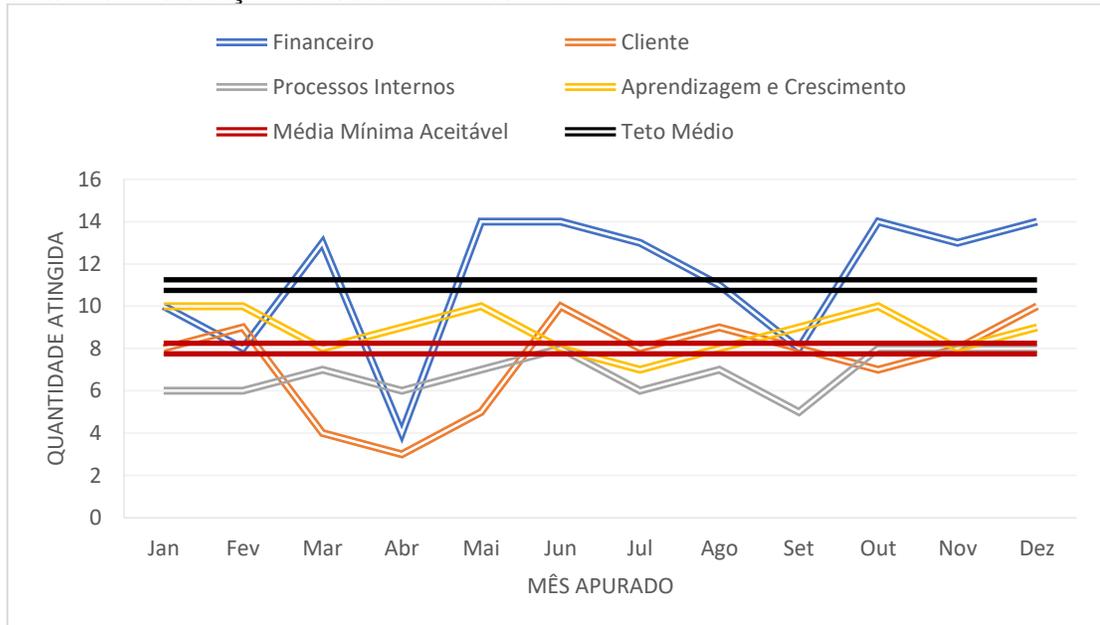
Como pode-se perceber, a tabela 1 instrumentaliza de fato, o Planejamento Estratégico em algo precursor, avaliado frequentemente e estimulado para alcançar resultados promissores. Exibe-se logo abaixo a exemplificação de um objetivo específico, também exibido na tabela 1, com visão de melhor esclarecer ao leitor o funcionamento do instrumento proposto.

Toma-se como base o item “Clientes” e mais especificadamente, o objetivo específico 2.1, exibido na tabela. Nele, parte-se do princípio que a organização visa buscar novos clientes, para ampliar sua carteira de compradores, colocando como meta mínima de um novo cliente em cada mês e que, o “Colaborador 1” ficará responsável por tal atingimento da meta e com ele, será acompanhado tal especificação. Ou seja, na primeira reunião do mês, o gestor perguntará ao Colaborador 1, se tal meta foi alcançada, assim como fica, ao critério do gestor, conferir ou não tal informação.

Assim, segue para o próximo passo do BSC, o seu acompanhamento. Aqui irá expor-se o sétimo tópico, o único faltante, da tabela 1: Contagem, após a nomeação dos responsáveis pelas atividades e ações da organização, o gestor dos mesmos deverá verificar se, tais atividades foram devidamente concluídas devidamente, dentro do prazo estipulado. Logo após contabilizar se o resultado foi positivo ou negativo, dentro daquele período estabelecido.

No decorrer do tempo, e levando-se em consideração de que o gestor aplique a ferramenta adequadamente e periodicamente, irá obter-se dados, aos quais devidamente analisados, chega-se em uma resolução que pode ser analisada e extraídas as informações as quais o gestor desejar. Caso os resultados não forem alcançados, deve-se rever toda a estrutura do BSC novamente.

Como exemplo analítico, expõe-se o gráfico 1, o qual quatro variáveis parametrizadas do BSC, com resultados completamente fictícios, ao qual pode-se acompanhar os resultados das métricas e até mesmo, a performance dos colaboradores e da empresa em geral. No eixo “x” têm-se os meses ao decorrer do ano e no eixo “y”, a quantidade de metas atingidas em relação ao tempo.

Gráfico 1 – Simulação das Análises de Resultados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para melhor exemplificar, apresentou-se um teto mínimo de atingimento, com uma eficiência de 95% de atingimento de todas as metas mensais, ao decorrer do ano 1. Ao contrário, estabeleceu-se um nível mínimo de atingimento médio levando em consideração que para a aplicação do BSC ter validade, é necessário o atingimento de 75% de “sim”. Vale ressaltar que estes percentuais são subjetivos e foram escolhidos como critérios mínimos pelos gestores.

Nele, pode-se observar por exemplo que, a categoria financeira do mapa estratégico está atingindo seus requisitos mínimos e até em alguns casos, o superando. Em contrapartida, os processos internos se comparados à linha vermelha, que simboliza o atingimento mínimo, revela-se que os procedimentos e o colaborador responsável por essas métricas, necessitam de mais atenção.

Com o Balanced Scorecard devidamente estruturado, reconhece-se a necessidade de implementá-lo de forma imediata, devido a carência de acompanhamentos gerenciais, estratégicos e norteadores organizacionais.

Em periodicidades de acúmulos de resultados negativos, o gestor da organização deverá manter práticas preventivas de ininterrupções das mesmas, tencionando para resultados positivos e satisfatórios.

Segundo Ribeiro (2014), deve-se lembrar, que tanto os resultados positivos quanto os resultados negativos, interferem no clima organizacional da empresa, assim como a motivação, produtividade e qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores. De nada adianta a implementação de um Balanced Scorecard integralmente voltado para resultados de acúmulos financeiros, ao chegar ao ponto que o atingimento das metas interfira na vida fora de trabalho dos colaboradores, ocasionando um desgaste físico, mental e, conseqüentemente, um turnover voluntário fora do controle do gestor (RIBEIRO, 2014).

5. CRONOGRAMA

Como complementação deste projeto, exhibe-se aos leitores o cronograma, exibindo desde a sua conceituação até a sua implementação e análise de resultados.

Tabela 2 – Cronograma do ano 2018

Atividades	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Definição do problema							
Revisão da literatura							
Definição dos procedimentos metodológicos							
Coleta de dados							
Redação de relatório final							

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentado o cronograma do projeto, apresenta-se a seguir, o orçamento do mesmo.

6. ORÇAMENTO

Ainda como complemento, exibe-se aos leitores o orçamento, idealizando de forma econômica e não financeira, o capital de investimento para o projeto.

Tabela 3 – Orçamento ao decorrer de um ano
Orçamento da Implantação e Acompanhamento do BSC.

Despesas Financeiras		Despesas Econômicas	
Item	Valor	Item	Valor
Planejamento do BSC por consultores	R\$ -	*Planejamento do BSC	R\$ 1.500,00
Acompanhamento do BSC por consultores	R\$ 600,00	*Acompanhamento do BSC	R\$ 3.000,00
Total:		R\$	5.100,00
*Obs: (Leva-se em conta o tempo gasto em relação aos salários e encargos dos envolvidos da empresa)			

Fonte: Elaborado pelo autor

Com tal exibição, percebe-se que o investimento pode ser categorizado como pequeno e com alto potencial de rentabilidade.

7. RESULTADOS

A implantação do BSC no ambiente do Empresa de Comunicação trouxe diferentes efeitos. Como destaque é possível citar que a ferramenta permitiu que os integrantes da equipe criassem uma consciência crítica de seu papel dentro da empresa. Também de como o fluxo de informação pode afetar o desempenho das atividades. Outro efeito detectado é que embora a empresa seja de pequeno porte, a utilização do BSC não atingiu a todos de forma direta, sendo que muitos integrantes da equipe tiveram suas rotinas modificadas como consequência das alterações geradas pela ferramenta.

Por conta disso, pensando em uma forma menos traumática de transição para essa nova fase do Empresa de Comunicação, planos de ações foram criados para a diferentes frentes do BSC. Isso foi feito com o objetivo de que os colaboradores possam participar desse processo sem prejudicar o andamento de seus afazeres diários, permitindo que se sintam parte importante da mudança.

Do ponto de vista gerencial, foi possível perceber que com o planejamento do BSC sendo executado, à medida em que os resultados foram se apresentando, a gerência teve condições de decidir de maneira mais adequada que rumo tomar, seja na escolha de instrumentos da operação ou na redistribuição de tarefas.

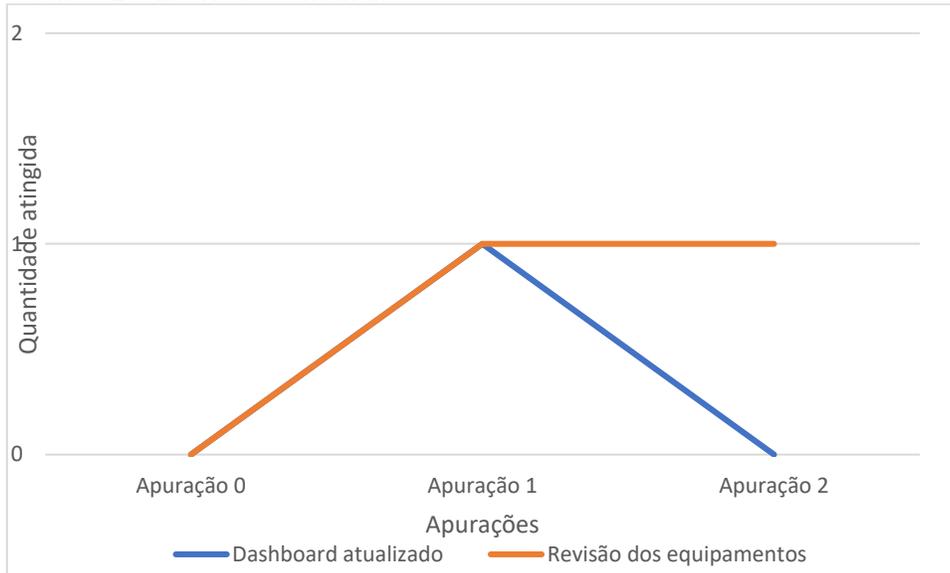
Em resumo, a aplicação do BSC para a empresa trouxe como diferencial o fato de que ela sai de uma área de grandes incertezas para entrar num território mais palpável, sem achismos. Com isso a empresa pode conhecer melhor o setor em que atua e quais são suas forças, fraquezas e como diminuir o impacto das ameaças. Abaixo podemos ver os resultados das medições coletadas nas datas:

Tabela 4 – Medições

Data	21/05	04/06	28/06	13/07
Atividade	Reunião de Alinhamento	Apuração 0	Apuração 1	Apuração 2

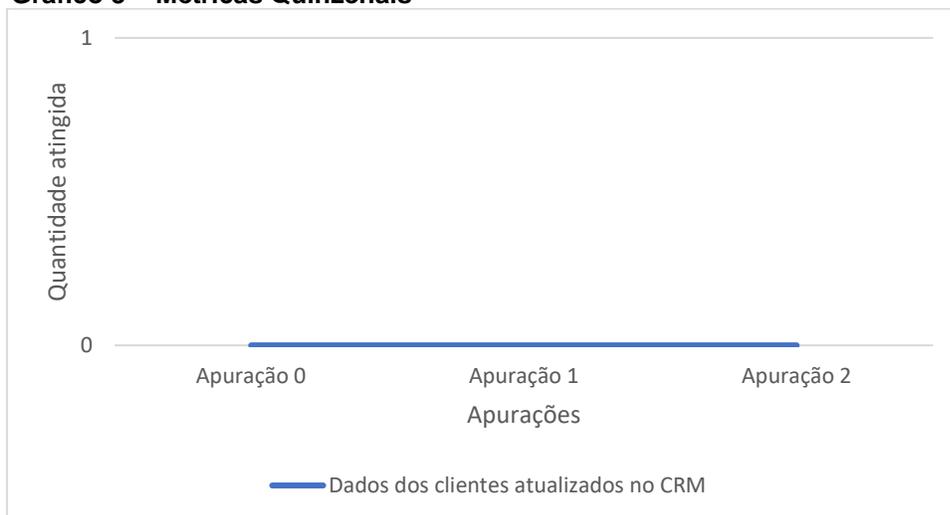
Fonte: Elaborado pelo autor.

A periodicidade de cada métrica foi dada levando em consideração a sua complexidade.

Gráfico 2 – Métricas Semanais

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

As metas semanais, totalizando 3 atividades, o máximo que obteve-se foram duas metas atingidas em uma mesma apuração, datada de 13/07. As mesmas se referem ao Dashboard atualizado e as Revisões de Equipamentos.

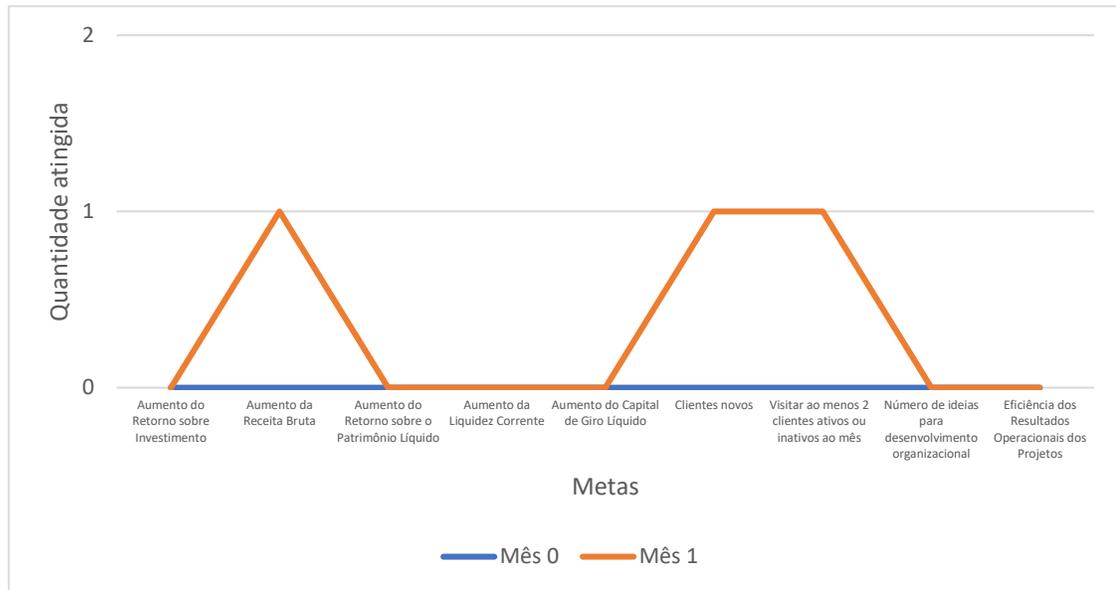
Gráfico 3 – Métricas Quinzenais

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A meta quinzenal, referente aos dados dos clientes atualizados no CRM, até o momento destas três medições, não foi atingida. A equipe ainda apresenta dificuldades

em fazer maior uso dos recursos do sistema Bitrix (gestão de tarefas). Com essa informação a gerência decidiu realizar uma nova forma de incorporar a ferramenta na rotina da empresa antes de decidir pela adoção de outra.

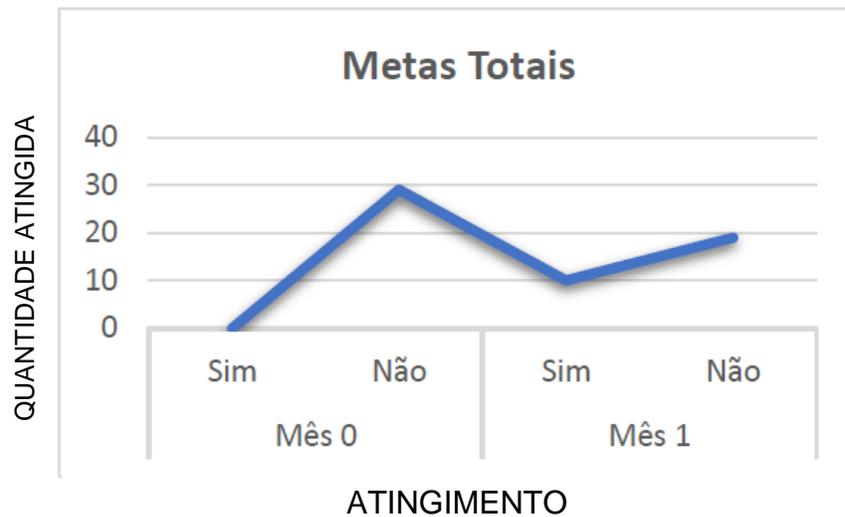
Gráfico 4 – Métricas Mensais



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Já em face das metas mensais, identifica-se um crescimento de 33% em seus atingimentos, de um mês para outro. Tal crescimento deve-se manter em exponencial objetivando melhor eficiência da operação. Em contrapartida, adverte-se que os “Processos Internos” e “Aprendizagem e Crescimento”, nesta periodicidade, ainda se apresentam nulos e que não pode ser deixado de lado.

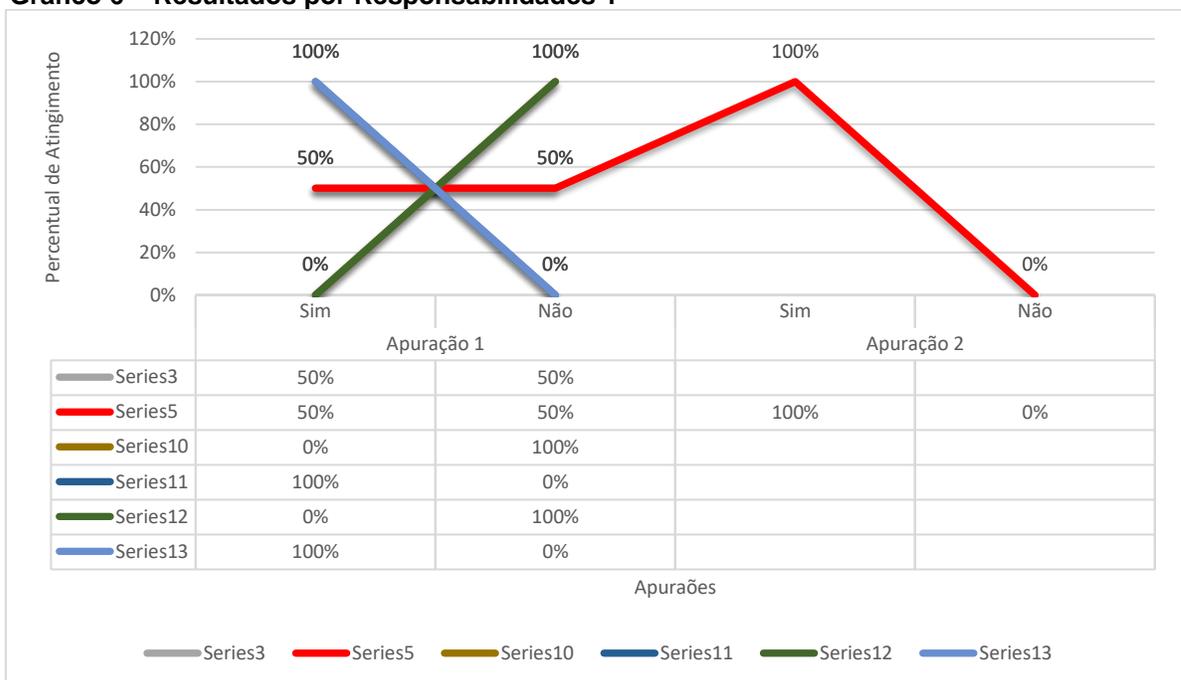
Gráfico 5 - Todas as Métricas do período de medição



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Embora ainda esteja abaixo do desejado, neste gráfico é visível a melhora de performance sob as diretrizes do BSC e dentro do que é esperado, por se tratar do início da implantação da ferramenta. Ressalta-se que o crescimento contínuo deve ser visado e que o trabalho de agora em diante, ficará mais complexo e significativo.

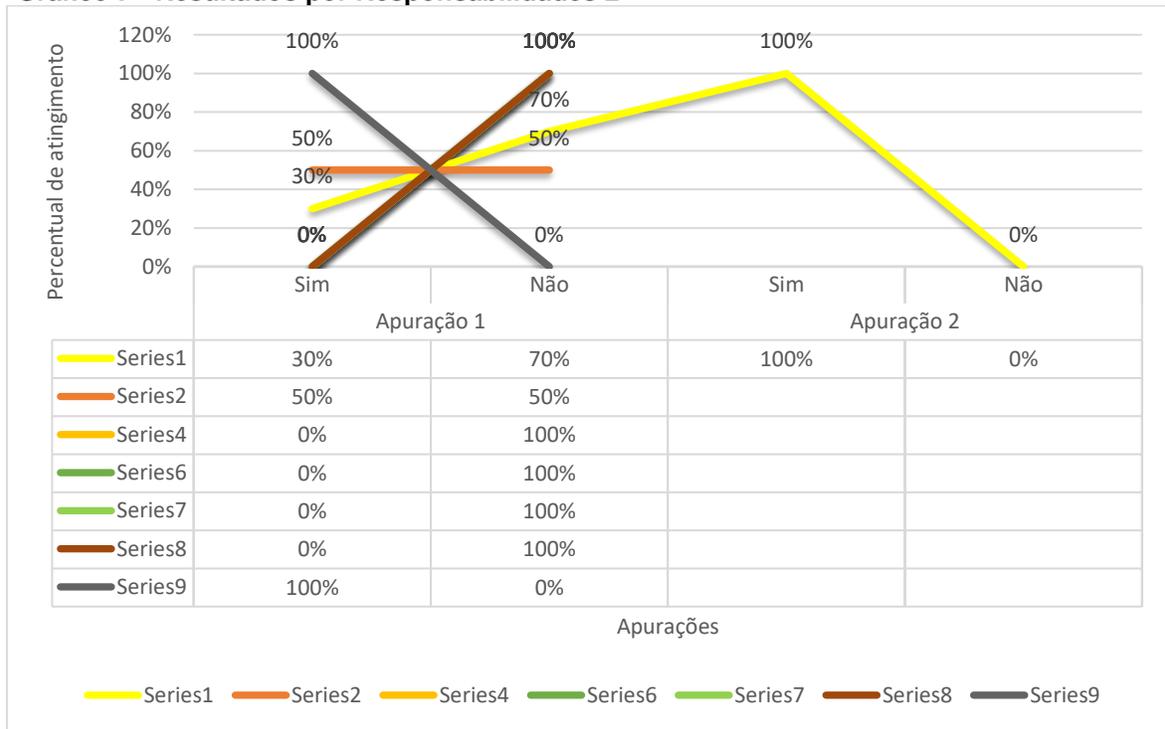
Gráfico 6 – Resultados por Responsabilidades 1



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O gráfico acima representa as diferenças entre o sucesso nas atividades entre a apuração 1 e a apuração 2. O gráfico abaixo é complementar, se referindo aos mesmos colaboradores, porém, com outras atividades e objetivos.

Gráfico 7 - Resultados por Responsabilidades 2



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Com todos os setores e atividades mapeadas representadas nestes gráficos, com seus respectivos colaboradores responsáveis, observam-se que enquanto alguns colaboradores desenvolveram seus trabalhos com diretrizes do BSC, outros performaram com atividades que aqui não são mensuráveis.

Ressalta-se ainda que, os colaboradores que performaram na primeira medição, continuaram performando na segunda, enquanto outros começaram a performar através destas diretrizes apenas a partir de uma segunda etapa, embora haja casos de atividades que ainda não atingiram seus resultados esperados.

8. CONCLUSÃO

Dentro do contexto que se insere, a prestação de serviço realizada por uma empresa de comunicação corporativa pode ser compreendida como de fundamental importância para muitas outras empresas que atuem em qualquer segmento. A comunicação corporativa é uma das ferramentas que mais auxilia uma empresa entender sua marca perante seu público, como ela interage com a comunidade interna e externa e o que precisa para adequar seu planejamento estratégico ao mercado. Entendido a importância do trabalho executado pela Empresa de Comunicação, é possível entender a importância da implementação do BSC e o que os resultados mostraram.

Enquanto que em uma empresa de grande porte a gestão estratégica é feita por um pequeno grupo de pessoas, geralmente um corpo de diretores, que cuida desde o planejamento das ações até o modo de comunicação das mudanças para os demais funcionários; em uma pequena empresa esse grupo é ainda mais reduzido. Dificilmente empresas de pequeno porte são setorizadas, mas com a necessidade de crescimento e a profissionalização da gestão, o maior desafio da implementação do BSC, e talvez o mais contínuo seja fazer com que os funcionários incorporem as mudanças a suas rotinas tanto quanto na maneira de executá-las. É crucial que nessa fase fique claro para todos que a mudança é necessária e benéfica para todos que dela participarem, mas que exigirá algum esforço de todas as partes. Nesse momento vemos um exemplo claro de metalinguagem: a empresa tornou-se cliente de si mesma, passou a fazer a comunicação do mesmo modo que instrui seus clientes a fazerem.

Com a visualização dos resultados financeiros também ficou claro que apenas reduzir custos não é o suficiente, alguns investimentos em tecnologia, treinamento e diversificar o grupo operacional (constituído por jornalistas em sua maioria) também entram em pauta, bem como a necessidade de ampliar a carteira de clientes que hoje é caracterizado por empresas do setor agroindustrial além de algumas instituições sindicais, que de alguma maneira foram fortemente impactados seja por recentes reformas trabalhistas, seja pela crise econômica.

Teve-se como dificuldades de implantação a complexidade da ferramenta aos olhos do aplicador que, ao longo de todo o projeto de pesquisa teve que reler os objetivos

e adaptar a ferramentas e métricas, pois, na prática, obteve-se a plena visão das metas que seriam facilmente ou dificilmente alcançadas. Durante o início do projeto, reuniu-se os colaboradores que estariam diretamente ligados ao projeto para que assim, os mesmos possam estar alinhados com suas respectivas atividades demandadas e resultados esperados. Teve-se em um primeiro momento, 8 horas de treinamento sobre a metodologia balanced scorecard para o aplicador da ferramenta dentro da organização que, cujo treinamento, foi realizado por consultores especializados nesta metodologia.

Através deste estudo é possível concluir que a proposta aqui apresentada está em consonância com as necessidades da empresa, tornando atual a metodologia idealizada por Norton em Kaplan há quase 30 anos. Com o BSC, o que era feito até ontem foi trazido para realidade do país e do setor hoje e com isso diminuimos a distância entre as ações e a estratégia, que passa a ser o objetivo comum a todos, para assim fazer com que a Empresa de Comunicação retome seu crescimento e se torne cada vez mais competitiva no mercado.

É importante ressaltar que o BSC pode ser modificado ao longo do tempo sempre que a organização não couber mais em sua estrutura inicial, ou quando os objetivos não forem cumpridos. Tais modificações como fruto de um ajuste ao crescimento constante e nunca na retração das suas metas e que o monitoramento não deve cessar uma vez que a ferramenta seja bem-sucedida. Ao contrário, para ser eficiente deve ser constantemente adaptada à atual realidade da empresa e do mercado no qual está inserida. Neste projeto em específico, gestores da organização conseguiram visualizar uma melhora nos processos operacionais e assim como o atingimento das metas fracionadas por colaborador, tendo em vista que, todas as metas estão alinhadas e em pleno equilíbrio para que as mesmas, não entrem em contradição.

Assim, esse estudo mostra que esse caminho, o da implantação da ferramenta BSC, pode ser seguido por empresas semelhantes que buscam o aperfeiçoamento da gestão, com objetivo do crescimento dos negócios. E que essa alternativa pode ser realidade, independentemente do tamanho da organização.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque Econômico financeiro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BEHR, R. R.; LIMA, A. A. T. F. C. Participação, criatividade e planejamento estratégico. In: **VI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 1999.

BURLIM, L. R.; CIA, J. N. S. Transformando estratégia em resultados: um estudo sobre a eficácia do modelo Balanced Scorecard - BSC. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 14., 2007, João Pessoa. Anais de Congresso. São Leopoldo: ABC, 2007.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. F. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 10, nº 1, p. 27-39, janeiro / março, 2003.

CARVALHO, Daniel Estima de. **A organização de objetivos estratégicos corporativos**: um estudo sobre a estruturação dos objetivos e sua relação com a implementação. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03062014-153559/pt-br.php>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

CASTILLO, L. Y. G.; RODRIGUEZ, D. P. H.; OSMA, J. I. P. Modelo de Simulación para evaluar las decisiones estratégicas de un comité local de AIESEC basados en el Balanced Scorecard. **RISTI**, Porto, n. 25, p. 82-97, Dec. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-98952017000500007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 abr. 2018.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamento e Aplicações, Da Intenção aos Resultados.** 3ª Ed, Editora Campus, 2016.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte.** In IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Paulo, 1999.

DE OLIVEIRA, J. F. S. A importância Planejamento Estratégico Para o sucesso das micro e pequenas empresas. **Administradores**, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/economia-e-financas/a-importancia-planejamento-estrategico-para-o-sucesso-das-micro-e-pequenas-empresas/50643/>> Acesso em: 14 abr. 2018.

DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional:** incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica. 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86398?show=full>> Acesso em: 13 mai. 2018.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, Austrália, p. 263-282, março 2009.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias:** identificação e análise de problemas. Tese livre docência. São Paulo: FEA-USP, 1987.

FREZATTI, F.; BIDO, D. de S.; CRUZ, A. P. C. da.; MACHADO, M. J. de C. O papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, julho-agosto, p.381-392, 2014.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

GOMES, P.; SILVIA, M.; CARVALHO, J. O Balanced Scorecard como instrumento de medida de desempenho das forças policiais - estudo de casos. **Economia Global e Gestão**, v.15, n.2, Lisboa, 2010.

GUTHRIE, J. **The management, measurement and the reporting of intellectual capital**. Journal of Intellectual Capital, v.2, n.1, 2001.

IBGE – Instituto brasileiro de pesquisa. **Demografia das Empresas 2015**. Rio de Janeiro 2015. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/comercio/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=series-historicas>>. Acesso em: 13 abr. 2018

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. **Balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: **Harvard Business School Press**, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução: Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani; Porto Alegre. Bookman, 2012.

MALMI, T., & BROWN, D. Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, 2008, 287-300.

Mega Brasil Comunicação. **Rumo ao Futuro. Anuário da Comunicação Corporativa 2017**. Disponível em < <http://portal.megabrasil.com.br/anuario/noticias/ler/110/>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra Ltda, 1986.

MERCHANT, K. A. & STEDE, W.A. van der. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives.** Essex: Prentice Hall, 2007.

MINTZBERG, H. (1987). **A criação artesanal da estratégia.** In MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Medição de desempenho.** In: SCHIMIDT, Paulo. *Controladoria agregando valor para a empresa.* Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução.** São Paulo: Pioneira, 1994.

MOURÃO, P. **Contributo para o estudo económico dos indicadores regionais.** Departamento de Economia/Núcleo de Investigação em Políticas Económicas, Universidade do Minho. Disponível em: <http://www.apdr.pt/siterper/numeros/RPER12/art04_rper12.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2018.

NAKAMURA, M. M. **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP.** Dissertação mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2000.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Uma contribuição ao estudo do desenvolvimento e implementação do processo estratégico nas organizações.** Tese livre docência. São Paulo: FEA-USP, 1987.

OLIVEIRA, J. M. S. R.; GRZYBOVSKI, D.; SETTE, R. S. Origens e fundamentos do conceito de estratégia: de Chandler a Porter. **Revista Conexão Ciência Online** v. 5 n. 1, 2011.

OWUSU, A. Business intelligence systems and bank performance in Ghana: The balanced scorecard approach. **Cogent Business & Management**, p. 1-22, 2017.

PALHARES, D. Aprendizado no Tranco: Depois do tombo no início da recessão, as agências de comunicação reagem e fecham 2016 com crescimento de receitas equivalente à variação da inflação. **Mega Brasil Comunicação**, 2017. Disponível em: <<http://portal.megabrasil.com.br/anuario/noticias/ler/110/>> Acesso em: 14 abr. 2018.

PANCHERI, F. Comunicação corporativa também é negócio. **Empreendedor**, 2017. Disponível em: <<http://empreendedor.com.br/artigos/comunicacao-corporativa-tambem-e-negocio/>> Acesso em: 14 abr. 2018.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte.** Tese de doutorado. São Paulo: FEA-USP, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. **Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool.** *Benchmarking: An International Journal*, v.15, n.4, 2008.

QUEIROZ, Mauricio Jucá de. **Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras.** 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. doi:10.11606/T.12.2009.tde-22042009-114612. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22042009-114612/pt-br.php>> Acesso em: 18 mai. 2018.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SAHELI, S. Balanced Scorecard: o exemplo da Suzano. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 9., São Paulo. Anais de Congresso, São Leopoldo: ABC, 2002.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. 2014. Disponível em <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> acesso em: 14 abr. 2018.

SILVEIRA, C. C. **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre 2011. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40447>> acesso em: 14 abr. 2018.

SILVEIRA, Daniel. Por dois anos seguidos, Brasil fecha mais empresas do que abre, aponta IBGE. **G1 - Portal de Notícias da Globo**, 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/por-dois-anos-seguidos-brasil-fecha-mais-empresas-do-que-abre-aponta-ibge.ghtml>> Acesso em: 14 abr. 2018.

SIMONS, R. Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: **Harvard Business School Press**, 1995.

SOBANSKI, A. R. **Implementação de estratégias**: estudo exploratório de alguns fatores críticos. 1995. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP, 1995.

SPESSATTO, G.; BEUREN, I. M. Análise das diferenças na implantação do balanced scorecard nas maiores empresas da região sul do Brasil. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.20, n.2, p. 387-404, 2013.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TAKASHINA, N. T. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA, F. S. **Mensuração do grau de eficácia do Balanced Scorecard em instituição privada de ensino superior**. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) -Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**. V. 31, N. 3, São Paulo, p. 443-466, 2005.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

YOSHIKUNI, Adilson Carlos; ALBERTIN, Alberto Luiz. IT-enabled dynamic capability on performance: An empirical study of BSC model. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 215-231, 2017.