

Contribuições de um Planejamento Estratégico em uma Microempresa de Sonorização e Audiovisual

BRIAN GABRIEL GUERREIRO PERSAUD

Centro Universitário do Norte / UNINORTE

JESSICA LIMA DOS SANTOS

Centro Universitário do Norte / UNINORTE

ANDERSON SOLIMÕES DA SILVA

Centro Universitário do Norte / UNINORTE

MARCELLO PIRES FONSECA

Centro Universitário do Norte / UNINORTE

Resumo:

O artigo tem como objetivo descrever a práxia de uma iniciação à pesquisa e elaborar um planejamento estratégico da empresa real como objeto de estudo. A metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste relatório foi baseada em pesquisas in loco, bibliográficas, tendo como instrumento entrevistas e questionários. O procedimento consiste em utilizar as ferramentas ministradas de forma teórica em classe-laboratório (laboratório de gestão) ministrada e acompanhada por professor-orientador durante um semestre (2019/2). O acadêmico participou do experimento prático de aprendizagem, sob orientação da aplicação de cada ferramenta, a saber: elaborar um briefing; Ferramenta BPM; Uso do plano de ação 5W2H com priorização de GUT e BSC. Os resultados obtidos. A empresa estudada apresentou diversas inconsistências, cujas soluções também acompanhadas de outras sugestões de melhorias para uma sólida perspectiva de crescimento a curto e médio prazo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Ferramenta BPM, 5W2H

INTRODUÇÃO

Este relatório de práticas tem o intuito de apresentar a avaliação feita, através do diagnóstico organizacional, a fim de identificar os pontos

fortes, fracos e a melhorar no âmbito interno e externo da atual situação da empresa ÁUDIO e SOM.

Este documento contará com uma estrutura básica, na qual apresentará as informações necessárias da empresa em questão divididas em quatro Itens: Item 1 – Apresentação da Empresa: descrevendo as informações fundamentais da organização, como a natureza do negócio, o histórico da empresa, a razão social, objetivos e metas, perfil da Organização: produtos e serviços, características de suas instalações e principais tecnologias utilizadas. Item 2 – Diário de Práticas: apresentando na prática, aplicação de ferramentas na organização, que foram aprendidas teoricamente na disciplina de Prática Profissional III. Item 3: Conclusões - mostrando no que o diagnóstico organizacional foi relevante para otimizar os processos, tanto internos quanto externos, dando ênfase nos principais pontos das sugestões feitas, diante da realidade analisada.

A aplicação desta pesquisa dentro da empresa ÁUDIO e SOM soluções foi relevante, pois esta nunca tinha passado por qualquer tipo de análise desde a sua criação, em 2017, por este motivo o gestor permitiu que fosse feito um estudo de caso para que, desta forma, a organização que ele administra e tanto preza possa obter um diferencial a partir de uma estratégia sólida, a fim de agregar valor tanto para a marca, quanto para os serviços prestados.

A metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste relatório foi baseada em pesquisa exploratória, bibliográfica, e para a coleta de dados os instrumentos utilizados foram roteiro de entrevistas, checklist de observação direta e pesquisa documental.

O objetivo geral desta pesquisa é elaborar um planejamento estratégico para a empresa BG áudio soluções. Os objetivos específicos desta visam identificar a estrutura e os processos da empresa, tendo como referência o ambiente interno e suas divisões, analisar a conjuntura do mercado e as práticas organizacionais, definir norteadores estratégicos e sugerir ações estratégicas para manter a empresa competitiva no mercado.

1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA / NÚCLEO DE PRÁTICAS

A empresa em questão tem como nome fantasia “ÁUDIO e SOM” e Razão Social: JONISON BRUCE GUERREIRO xxxxxxxxxxxxxx, portadora do CNPJ: xx.xxx.xxx/0001-xx, localizada na rua xxxxxx x, 16

– xxxxxxxxxxxxxx – Manaus/AM, CEP: 69xxx-xxx. É uma microempresa e tem como atividade principal atividades de sonorização e de iluminação, mais especificamente na área audiovisual, produzindo serviços para empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, e também para pessoas físicas, dependendo do segmento da propaganda. A empresa não conta com um quadro grande de funcionários; toda a produção e trabalhos são realizados unicamente pelo gestor. A produtora ÁUDIO e SOM é uma empresa manauara, fundada em 01/12/2017, tem em seu portfólio os mais variados tipos de soluções em áudio para pessoas físicas e jurídicas, como vozes de locução, mensagens publicitárias e edições em áudio. A filosofia da empresa é voltada para a geração de resultados com alta qualidade, pois a empresa não foca apenas em trabalhar com serviço, mas visa criar relacionamentos com seus clientes através da solução de problemas destes, suprimindo as expectativas humanas depositadas no responsável pela empresa, através da qualidade e a personalização na execução de cada novo projeto. O principal compromisso da empresa é trabalhar para tornar a ideia dos seus clientes uma realidade assertiva. A empresa em questão foi criada pelo empresário Jonison Bruce Guerreiro, portador do CPF xxx.xxx.xxx.-xx, e a origem da empresa está relacionada diretamente às experiências profissionais dele, tendo em vista que antes do empreendedor realizar a criação da empresa, trabalhou com a produção de *Jingles* para campanhas publicitárias governamentais, onde adquiriu grande conhecimento por ter contato com influentes contatos da área de produção. Apesar da empresa não possuir missão, visão e valores explícitos em sua organização, eles existem implicitamente, tendo como missão vender soluções em forma de áudio, sua visão implícita é ser uma empresa referência e inovadora em soluções de áudio, e seus valores intrínsecos são resultados com qualidade, ética, transparência e inovação.

Tratando-se de ambiente interno, a empresa tem uma grande variedade de equipamentos que podem ser usados na gravação e produção de modo geral de áudios e vídeos, sobretudo campanhas publicitárias, suas instalações tem espaço suficiente para receber seus clientes e, ainda, trabalhar a produção de novos projetos sonoros, conta com grande quantidade em oferta de serviços como *offs*- vozes de locução, *spots* – a empresa sendo ouvida nas rádios, *jingles* – mensagens publicitárias, comerciais volantes – anúncios de marcas e eventos nas

ruas, rádio *indoor* – uma rádio dentro da organização, trilhas sonoras, edições de áudio e *sound design*. Mas, apesar da empresa, mas apesar da empresa oferecer uma série de serviços, por atuar apenas dois anos no mercado, seu *marketshare* é muito pequeno, e pelo fato da empresa não investir em marketing, sua visibilidade é ainda mais prejudicada, sobretudo porque existem inúmeros concorrentes nesse segmento que é extremamente competitivo. Sobre o ambiente externo, é difícil enumerar a quantidade de concorrentes que a empresa tem neste mesmo segmento, perguntado ao gestor o nome de seus concorrentes, ele não soube responder, porém é importante salientar que alguns os seus principais concorrentes contam com materiais de produção audiovisual como câmeras e drones, uma tecnologia que a ÁUDIO e SOM não dispõe, sendo necessário a subcontratação destes recursos para novas produções neste segmento. Em relação à análise política, ou seja, fatores governamentais que podem afetar este negócio – questões como períodos eleitorais podem ser vistos como oportunidade para que a empresa seja contratada para produção de campanhas nesse segmento. No tocante ao fator econômico, mudanças negativas neste setor podem ser fatais para a empresa, tendo em vista que quanto menos lucro as empresas tem, menos elas investem em marketing, como campanhas novas por exemplo. No que diz respeito ao fator tecnológico, ou seja, novas tecnologias empresarias, esse é o fator que mais impacta na empresa, pois todas as gravações, edições e novas produções são feitas através do recurso tecnológico que a empresa dispõe, caso esse recurso tecnológico seja ultrapassado e concorrentes comecem a usar uma tecnologia melhor a qual a empresa não dispõe, provavelmente esta empresa perderá a preferência dos clientes e, conseqüentemente, fatia de mercado. Sobre fatores socioculturais, ambientais e legais, os fatores na empresa seriam mínimos, já que a organização é uma produtora e tais fatores não a influenciam diretamente, bastando apenas que ela se adeque aos padrões e tendências do mercado e de seus clientes.

2 DIÁRIO DE PRÁTICAS

O presente relatório tem o intuito de descrever, de forma clara, como o aluno colocou em prática, usando uma empresa real como objeto de estudo, o que aprendeu, teoricamente em sala de aula, na disciplina de

laboratório de gestão, ministrada, atualmente, com orientação dos professores Anderson Solimões da Silva e Marcello Pires Fonseca. Ao decorrer do semestre, aulas ministradas foram importantes para a orientação da aplicação de cada ferramenta que aqui constará; dentre estas podem-se citar a aula de tipos de consultoria; aula sobre como elaborar um briefing; Ferramenta BPM; Uso do plano de ação 5W2H com priorização de GUT, BSC e ainda sobre os tipos de pesquisa e coleta de dados.

2.1 BRIEFING

Aos quinze dias do mês de Outubro de dois mil e dezenove foi feito um Briefing entre mim e gestor da empresa ÁUDIO e SOM soluções com o objetivo de coletar informações, não somente como forma de entrevista, mas para a geração de um relatório que abranjam as necessidades do sócio proprietário da empresa, a fim de gerar informações claras e sucintas para subsidiar um planejamento estratégico para que se gerem melhorias em sua organização, sobre isso Sampaio diz que o *briefing* “significa a passagem de informações de uma pessoa para a outra, especialmente do anunciante para o executivo de atendimento e deste para os demais profissionais envolvidos no processo” (1997, p. 206).

Descrição do projeto – qual a necessidade do cliente? O cliente, sócio proprietário da empresa ÁUDIO e SOM soluções está insatisfeito com a visibilidade que a empresa tem até o momento, pois apesar de produzir campanhas com alta qualidade, não tem como mostrar isso a clientes em potencial. O trabalho feito não fica em evidência, como em um catálogo, para que novos clientes possam ver os serviços que já foram prestados anteriormente pela empresa para saber se atendem ou não às suas necessidades. A partir dos dados colhidos, percebeu-se a necessidade de se criar estratégias, usando o mix de marketing e o marketing digital, sobretudo as redes sociais, a fim de divulgar a empresa e os serviços por ela prestados.

O que o cliente quer fazer para suprir essa necessidade? Implementar uma campanha mercadológica voltada para a divulgação da empresa. Os objetivos específicos desta pesquisa visam analisar os principais processos e procedimentos internos, também os principais fatores influentes do ambiente externo, desenvolver uma estratégia,

com base no *mix* de marketing, mais especificamente no “P de Promoção”, para aumentar a visibilidade da marca e dos serviços que a empresa oferece, discriminar possíveis causas de problemas organizacionais, com base nos quais, posteriormente, serão elaboradas sugestões de melhorias sustentadas pela pesquisa bibliográfica e de campo.

Objetivos do negócio: A instituição tem como objetivo, a partir deste projeto, não somente aumentar as vendas, mas aumentar a sua visibilidade, para que seja visto como uma produtora referência e aumentar seu *marketshare*.

Contexto do projeto: Este projeto surgiu a partir de uma necessidade de negócio, neste caso o gestor da organização permitiu que fosse feita um pesquisa dentro de sua empresa, a fim de identificar suas necessidades e, a partir disso, criar estratégias sólidas para aumentar sua visibilidade, e conseqüentemente sua fatia de mercado e suas receitas.

Público alvo para a formulação desta estratégia: Pessoas físicas e jurídicas com a necessidade da criação de uma campanha publicitária para divulgar seu negócio.

Principal estratégia do projeto: Usar as redes sociais como canal de relacionamento com os clientes, para que a marca da empresa ÁUDIO e SOM e os serviços que a empresa oferece fique marcada na mente de seus consumidores.

Vantagens competitivas circunstanciais: Os clientes poderão considerar contratar os serviços da empresa em questão em detrimento de outros pois, além de ser mais prático, todas as informações básicas que eles precisarão pra conhecer a empresa e seus serviços estarão dispostas na internet, considerando que as redes sociais já fazem parte de seu cotidiano, em razão dessa facilidade no acesso às informações que a empresa disponibilizar, não terão dificuldades em identificar se os serviços oferecidos satisfazem ou não as suas necessidades.

Material disponível: A empresa já tem conta no Instagram e Facebook, porém não faz uso.

Mensagem chave: O benefício deste projeto para o cliente é poder conhecer os serviços oferecidos pela empresa e contrata-lo quando quiser, na palma de suas mãos, através de seus smartphones, podendo entrar em contato com a produtora através de suas redes sociais.

Orçamento: O orçamento desse projeto está baseado na realidade financeira da empresa, algo que não envolva muitos gastos seria muito conveniente para o gestor. Inicialmente os gastos estariam em torno do uso da ferramenta Instagram e Facebook ADS, a contar com especificações de público e tempo para cada anúncio, R\$ 15,00 por dia ou R\$ 450,00 por mês.

Data para a realização: Estipula-se que em 6 meses a empresa poderá ver os resultados da implementação desta estratégia, colete dados e aplique um plano para melhoria desta.

Conceitos criativos apresentados pela organização: O gestor pensou em fazer o Benchmarking com empresas do mesmo segmento, para ver como elas trabalham nas redes sociais, para que siga a mesma linha estratégica, inicialmente; Como o gestor faz produções de imagens e vídeos, ele mesmo irá produzir o material para os posts das redes sociais.

Objecões: A objeção quanto ao Briefing estabelecida pelo gestor é que deveria ser feito de forma que não gerasse grandes gastos para a instituição.

2.2 BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

A organização em questão, BG Áudio Soluções, não possui um modelo para a padronização do processo para a divulgação da empresa, sendo que, é fundamental que todo gestor tenha uma visão clara de todos os processos dentro de sua empresa. O BPM traz uma padronização importantíssima para que a representação e mapeamento dos processos sejam facilitados, adicionalmente serve para controle administrativo e supervisorio desses processos, segundo Cruz “Business Process Management é a abordagem gerencial que governa o fluxo de trabalho (*workflow*) numa organização” (2010 p.67).

A literatura apresenta vários modelos de BPM para gerenciamento por processos e Werkema (1995, p.6) define processo como:

Uma combinação dos elementos equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou fornecimento de um serviço.

Cada modelo de BPM tem sua característica e forma própria, mas para esse caso será usado o modelo de Dumas *et al.* (2013), pois apesar de

existirem vários modelos de BPM, este é o que melhor se adequa e pode descrever os processos da empresa de forma que apresente os processos de maneira clara, por ser um modelo simples, isso facilitará o controle supervisorio do gestor. Para Dumas *et al.* (2013) as etapas do BPM podem ser descritas da seguinte forma: identificação do processo – aonde o problema do negócio é abordado, descoberta do processo – o estado atual do processo é documentado, análise do processo – aonde são identificadas questões relacionadas ao processo, redesenho do processo – aonde é melhorado o processo analisado, implementação do processo – aonde as mudanças e melhorias do processo são executadas e o monitoramento e controle do processo – aonde as melhorias do processo são analisadas e se houver melhorias a serem feitas, medidas corretivas devem ser tomadas.

Foi feita uma entrevista com o sócio proprietário da empresa BG áudio soluções e descrito como identificação do processo: o gestor da empresa não tem processo definido para a divulgação da sua empresa pelas redes sociais, ele acredita que há a necessidade, porém não faz uso delas. Sobre a descoberta do processo de divulgação da empresa em redes sociais não há mapeamento nem padronização, primeiro ocorre a encomenda de uma nova produção por ligação diretamente com o gestor da empresa, todo o processo de criação é feito e de lá ocorre a entrega dessa produção para o cliente, desde que ele aprove tudo o que for feito, daí então toda essa produção é arquivada e nenhum outro cliente tem acesso a esse material, com isso não gera nenhum interesse em novos clientes, pois eles não sabem se há qualidade nos materiais produzidos pela empresa, e mesmo que haja a divulgação de um ou outro material da empresa, sejam eles fotos ou vídeos mostrando o espaço da empresa e como ela atua, isso não é feito de forma periódica, além do mais, quando os clientes querem ter acesso a empresa através das redes sociais eles não conseguem, pois elas não são monitoradas pelo responsável. No tocante a análise do processo, seria interessante mapear esse processo pois estratégias podem ser criadas para que a empresa tenha um contato mais direto com seus clientes, através das redes sociais, além de que a padronização para que os *posts* sejam feitos e o tipo de interação que cada publicação terá, assim como o impacto destas para a organização é essencial para aumentar seu *marketshare*. No que se refere ao redesenho do processo, a ideia é justamente transformar as redes sociais da empresa em um portfólio para novos

clientes, com processo definido de como cada coisa será divulgada, na qual o ritmo de publicações seguirá a demanda da produtora. Sobre a implementação do processo, essa estratégia será redirecionada para a plataforma do *Facebook* e do *Instagram*, já que são as mais usuais. Em relação ao controle e monitoramento do processo, medidas de melhoria serão tomadas a cada mês para que o contato e a divulgação da marca dessa empresa seja sempre feita de maneira assertiva.

A seguir o modelo atual do processo de divulgação da empresa em forma de fluxograma:

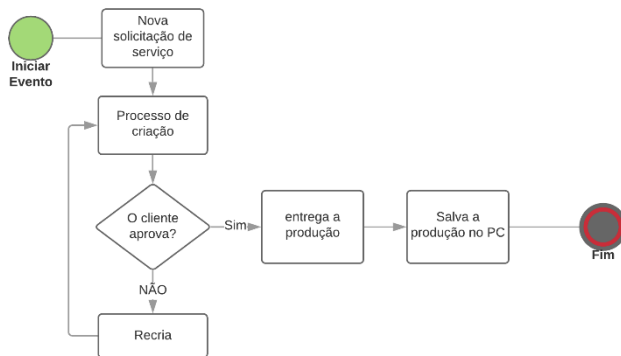


Figura 1: Fluxograma do processo atual de solicitação, criação e venda de serviços.

Fonte: Do autor.

O processo atual da empresa, como pode ser observado acima não envolver nenhuma forma de divulgação dos serviços, o que inviabiliza os clientes de conhecerem o que a empresa faz, sendo que as produções feitas ficam apenas no domínio do produtor, a sugestão para que esse processo seja melhorado e padronizado foca justamente em divulgar partes dos matérias produzidos, a fim de criar um catálogo virtual para que todos os clientes em potencial possam acessá-lo e ver como a empresa trabalha e qual a qualidade do serviço prestado, não só isso como também, criar através das plataformas online como *Instagram*, *Facebook* ou até mesmo o site da empresa, novas formas de vender esse serviço, não precisando necessariamente da presença física dos clientes, mas de formas virtuais, deixando o processo de compra, venda e negociação mais flexível e rápido e por esse motivo o processo foi analisado e redesenhado para atender a essa proposta:

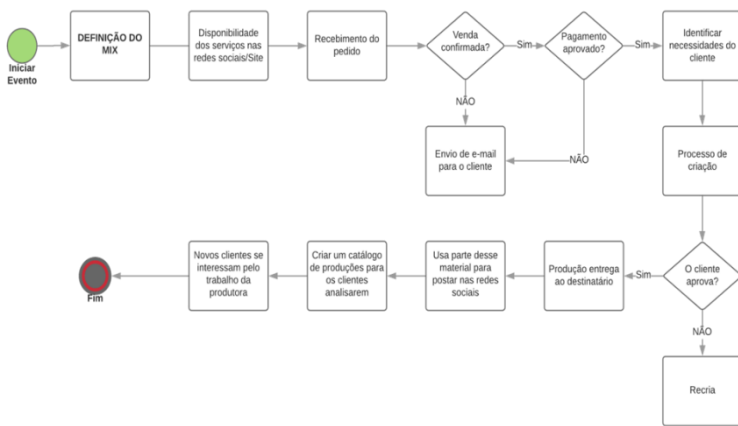


Figura 2: Fluxograma redesenhado dos processos de solicitação, criação e venda de serviços.

Fonte: Do autor.

Dessa forma a empresa não cria somente uma forma de divulgar seus serviços para outrem, mas também abre-se possibilidade para o *e-commerce*.

2.3 5W2H COM PRIORIZAÇÃO DE GUT

Apesar de a organização ser muito nova no mercado, é importante debater sobre a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa, neste contexto os desafios que a empresa enfrenta para atender a sua demanda e produzir o seu serviço podem ser analisados na metodologia 5W2H, assim como a elaboração de planos de ação para diminuir a problemática em todas as fases de produção, segundo Campos (1992, p. 87) “5W2H é um “check list” utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefia ou subordinados”, juntamente com esse plano de ação será utilizada a matriz de GUT que segundo Periard (2011) “a grande vantagem em se utilizar a matriz GUT é que ela auxilia o gestor a avaliar de forma quantitativa os problemas da empresa, tornando possível priorizar as ações corretivas e preventivas para o extermínio total ou parcial do problema”, valendo-se desse embasamento teórico e da análise *in loco*, obteve-se o seguinte quadro:

Ferramenta 5W2H com priorização GUT												
Ordem	5W					2H		Status	Priorização			
	What? O que?	Why? Por que?	Where? Onde?	Who? Quem?	When? Quando	How? Como?	How Much? Quanto?		Situação	G	U	T
1º	Pesquisa de mercado	O gestor precisa conhecer os seus concorrentes para saber lidar com isso de forma estratégica	Sector estratégico	Jonison Bruce	02/01/2020	Através de questionários e entrevistas com os clientes	—	Pendente	5	4	5	100
2º	Divulgar a Empresa	para que a empresa ganhe espaço no mercado e a visibilidade necessária para avançar no mesmo.	Sector estratégico	Jonison Bruce	10/01/2020	Através das redes sociais	R\$ 450,00	Pendente	4	5	4	80
3º	Colocar a placa na fachada da empresa	Para que se estabeleça a identidade da empresa	Sector estratégico	Empresa terceirizada	10/01/2020	Solicitando isso de uma empresa especializada no ramo	R\$ 700,00	Pendente	4	5	4	80
4º	Formular um planejamento estratégico	Para estruturar a tomada de decisões na empresa	Sector estratégico	Jonison Bruce	12/01/2020	Tabulando dados da pesquisa de mercado	—	Pendente	5	3	4	60
5º	Fazer manutenção nos equipamentos	Para que se evite a ocorrência de problemas oriundos da falta de verificação rotineira dos equipamentos	Sector estratégico	Jonison Bruce	15/01/2020	Checkar o funcionamento dos equipamentos quinzenalmente	—	Pendente	3	3	4	36
6º	Capacitar o gestor	Para que se fortaleça a gestão administrativa da empresa	Sector estratégico	Jonison Bruce	01/02/2020	Através da plataforma de cursos online do SEBRAE	—	Pendente	3	3	2	18
7º	Trabalhar o pós venda	Para medir a satisfação do cliente e a qualidade do serviço prestado	Sector estratégico	Jonison Bruce	01/02/2020	Entrando em contato com os clientes 1 dia após a entrega do serviço	—	Pendente	3	3	2	18
8º	Procurar por novas parcerias	Unir forças com outros, a fim de agregar um diferencial competitivo ao negócio	Sector estratégico	Jonison Bruce	03/02/2020	Trazendo descontos a lojas parceiras	—	Pendente	2	3	2	12
9º	Trabalhar o envolvimento da empresa com sua comunidade	Para que se passe uma boa imagem de sua marca	Sector estratégico	Jonison Bruce	01/03/2020	Apoiando eventos que a comunidade promove	R\$ 300,00	Pendente	2	3	1	6
10º	Investir em novos materiais	Pois a empresa não possui câmeras e estas são necessárias em algumas produções	Sector estratégico	Jonison Bruce	01/04/2019	Comprando uma câmera para capturas de produções audiovisuais	R\$ 2.999,00	Pendente	2	1	2	4

Quadro 1: 5W2H com priorização de GUT.

Fonte: do autor.

Com a utilização da metodologia 5W2H foi possível qualificar possíveis gargalos para o crescimento da empresa, assim como soluções claras para a resolução destes gargalos e a matriz GUT foi de suma importância, servindo para quantificar e identificar quais destes gargalos mais impactavam dentro da organização, conseqüentemente mostrando quais destes resolver primeiro, e isso só foi possível utilizando a análise do ambiente interno e externo da empresa como base, acerca disso, Silva *et al.* (2011, p.44) diz que “a base do trabalho está nas pesquisas internas e externas e em análise realizadas ao longo do planejamento, procurando sempre detectar oportunidades”.

Os resultados demonstram que o fator mais impactante dentro da organização é a falta de conhecimento por parte do gestor do mercado em que a empresa está inserida, tanto quem são seus concorrentes quanto quem é seu público alvo, sendo que a partir de questionários e entrevistas com seus clientes, uma alternativa que não geraria custos e ainda auxiliaria na obtenção de dados para sanar essa necessidade, paralelamente a isso existe uma carência na divulgação da empresa,

como o gestor não conhece o mercado nem seu público alvo, por isso não sabe nem começar, isso reflete a falta de um planejamento estratégico sólido, com isso o gestor não julga tão importante a sinalização externa da empresa, não faz a manutenção em seus equipamentos de uso diário, não trabalha o pós venda, não procura formas de obter novas parcerias, não envolve a empresa com eventos comunitários que acontecem com grande frequência no bairro em que a empresa está situada, nem investe em novos equipamentos como uma câmera, por exemplo, que sempre utiliza em suas produções audiovisuais, pelo fato do gestor não entender a importância disso tudo, também foi identificado que ele precisa se capacitar para ter uma visão holística da sua empresa e todas as soluções propostas foram baseadas na realidade em que a empresa se encontra, não exigindo grande ônus para a realização destas, gerando um custo total de R\$ 4.449,00. O planejamento foi elaborado para ser executado no ano seguinte (2020), a pedido do gestor, pelo fato do mesmo ter uma demanda muito grande para atender e não poder dar início a este nesse ano.

2.4 BSC – BALANCED SCORECARD

A estratégia definida para a elaboração desta ferramenta está embasada em uma pesquisa exploratória, pois para a elaboração de um BSC é necessário que se tenham informações que de fato condizem com a realidade da empresa, de acordo com Gil (2007, p. 41) “Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”. É importante salientar que a empresa facilitou o acesso às informações, colaborando significativamente com a participação do pesquisador na criação de sugestões de melhoria da organização.

A empresa BG áudio soluções não possui uma formulação estratégica sólida, mesmo o gestor tendo consciência de que a estratégia é importante na tomada de decisões da empresa, e Chiavenato (1987, p. 447) afirma que: “O Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo”, no caso da organização, além de não conhecer o mercado em que está inserida, o gestor não tem indicadores padronizados para medir o potencial individual que a organização tem no mercado, por este motivo notou-se a importância de introduzir o

conceito estratégico apresentado pela ferramenta BSC que, Kaplan e Norton (1997, p.25) definem da seguinte forma:

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *'scorecard'* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

É importante para a formulação de um BSC para qualquer empresa levar em consideração os norteadores estratégicos – missão, visão e valores – para determinar o desfecho que a empresa deseja seguir. Posto que a empresa não possuía formalizada a sua missão, visão e valores, a criação destes deu-se a partir de uma reunião feita com o gestor, pois criação de missão, visão e valores de uma empresa é um passo muito importante a ser dado na empresa, sabendo-se que, é desta ferramenta que se inicia um planejamento estratégico. Segundo Machado (2009, p. 26) “divulgar o enunciado de Missão, Visão e Valores de uma organização, de forma a influenciar positivamente seus públicos somente sustenta-se na medida em que sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação.” deste modo foram definidos como:

Missão: Proporcionar soluções em forma de áudio, com qualidade e personalização na execução de cada projeto.

Visão: Ser uma empresa referência e inovadora em soluções de áudio na cidade de Manaus, trabalhando para tornar a ideia dos seus clientes uma realidade.

Valores: Resultados com qualidade, ética, transparência e inovação.

Seguindo as etapas sugeridas por Kaplan e Norton (1997) para a definição das estratégias, desdobrou-se isso dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e são apresentadas no quadro a seguir:

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES
FINANCEIRAS	Aumentar a lucratividade	Lucratividade.
	Investir em Marketing Digital	Atração de novos clientes através das redes sociais.
	Otimizar a aplicação do capital de giro	Retorno sobre investimento.
CLIENTES	Manter organização e investimento na infraestrutura atual	Percepção do conforto do cliente nas dependências da empresa.
	Fidelizar clientes	Clientes retornando para produção de novos projetos.
	Aumentar disponibilidade	Atender na empresa e também através de mídias digitais.
PROCESSOS INTERNOS	Produzir novos pedidos em tempo hábil.	Eficiência e eficácia.
	Diminuir a terceirização em serviços.	Custos baixos.
	Padronizar a venda online	Tornar funcional o processo de venda online.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Capacitar o gestor da empresa.	Controle administrativo e supervisão do gestor.
	Conhecer o mercado em que a empresa está inserida	Investimento em consultoria.
	Garantir a competitividade	Investindo em P&D

Quadro 2: Perspectivas, objetivos e indicadores do *Balanced Scorecard*.

Fonte: do autor.

FINANCEIRAS			
OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	INICIATIVA
Aumentar a lucratividade	Montar estratégias de venda	Dobrar a lucratividade da empresa	Comparar faturamento do período anterior com o atual
Investir em Marketing Digital	Movimentar a plataforma digital	Aumentar a carteira de clientes em 50%	Fazer <i>posts</i> atrativos nas redes sociais da organização.
Otimizar a aplicação do capital de giro	Investir em materiais necessários	Diminuir em 20% custos com subcontratação	Investir em novos equipamentos.

Quadro 3: Perspectivas financeiras do *Balanced Scorecard*.

Fonte: do autor.

CLIENTES			
OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	INICIATIVA
Manter organização e investimento na infraestrutura atual	Investir em um ambiente aconchegante	Aumentar em 70% a vontade dos clientes visitarem a organização	Fazer manutenções semestrais
Fidelizar clientes	Oferecer um atendimento personalizado	Manter 75% dos clientes	Levar sugestões em consideração
Aumentar disponibilidade	Disponibilizar a solicitação do serviço em vários canais de comunicação	Facilitar a comunicação com o cliente em 70%	Disponibilizar telefone, <i>whatsapp</i> , sites e redes sociais da organização

Quadro 4: Perspectivas em relação aos clientes do *Balanced Scorecard*.

Fonte: do autor.

PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	INICIATIVA
Produzir novos pedidos em tempo hábil.	Planejar o tempo máximo para produção	Diminuir em 30% a espera do cliente para a obtenção do serviço	Fazer uso de um plano de ação
Diminuir a terceirização em serviços.	Investir em materiais que a empresa não dispõe	Diminuir custos em 20%	Comprar uma câmera para a produtora
Padronizar a venda online	Deixar padrão a forma de vender por plataformas digitais	Aumentar em 20% a eficiência de venda	Pedir <i>feedback</i> dos clientes

Quadro 5: Perspectivas dos processos internos do *Balanced Scorecard*.

Fonte: do autor.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	INICIATIVA
Capacitar o gestor da empresa.	Fazer com que o gestor faça uma especialização	Aumentar em 100% o conhecimento administrativo	Iniciar uma faculdade ou curso técnico
Conhecer o mercado em que a empresa está inserida	Contratar um especialista em consultoria	Aumentar o sucesso das decisões em 75%	Fazer uso do <i>Benchmarking</i>

Garantir a competitividade	Descobrir de que forma a empresa pode usar seus serviços como diferencial	Aumentar a competitividade em 50%	Investir em P&D
----------------------------	---	-----------------------------------	-----------------

Quadro 6: Perspectivas de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard*.

Fonte: do autor.

O planejamento BSC foi feito levando em consideração que a empresa é muito nova e está na fase de crescimento, nesta fase foi de extrema importância estabelecer os norteadores estratégicos dela. É importante ressaltar salientar que os objetivos financeiros foram estabelecidos com base na maturidade em que a empresa se encontra e na capacidade que tem de realizar esses objetivos; As perspectivas em relação ao cliente foram elaboradas com o intuito de agregar valor ao serviço prestado, consequentemente gerando conforto, interação direta com este e ainda, sua fidelização; Os processos internos darão suporte a estratégia, compostos por sugestões de melhoria que possam fazer com que a empresa progrida, aumentando sua eficiência e eficácia; O fato é que aprendizado e crescimento é indispensável para que a organização se destaque, por isso alguns objetivos foram elencados, tendo como suporte, sobretudo, a visão da empresa.

2.5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

A fase mais importante para elaboração de um projeto é o planejamento, por este motivo um cronograma foi criado para que todas as fases deste fossem cumpridas dentro de um prazo específico. De acordo com a 5ª edição do Guia PMBOK (2013):

Planejar o gerenciamento do cronograma é o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto. O principal benefício deste processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como o cronograma do projeto será gerenciado ao longo de todo o projeto.

Seguindo as instruções do guia supracitado, o seguinte cronograma foi criado para a execução das atividades principais deste relatório:

Atividades Principais	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Escolha da Empresa					
Assinatura de contratos					
Reunião com o gestor					
Análise do problema da empresa					
Escolha do tipo de consultoria					
Aplicação do Briefing					
Aplicação do BPM					
Aplicação do BSC					
Aplicação do Plano de ação - 5W2H					
Implementação do projeto de consultoria					
Avaliação do processo implantado					
Entrega deste projeto ao orientador					
Defesa deste projeto para a banca avaliadora					

Quadro 7: Cronograma de realização das atividade

Fonte: Acervo próprio, 2019.

3 CONCLUSÕES

A partir do diagnóstico realizado, a empresa ÁUDIO e SOM se beneficia, levando em consideração que, a partir dele o gestor da empresa terá um conhecimento maior do todo, sendo ele, profundo e detalhado, permitindo que os problemas que, de alguma forma implicam na saúde da sua empresa, sejam destacados a fim de criarem-se oportunidades para que estes sejam resolvidos. O gestor da empresa está consciente de que é necessária a implantação de um bom planejamento estratégico para garantir a sobrevivência da organização, posto isto, este trabalho de pesquisa teve como intuito a elaboração de propostas de melhoria baseadas em conceitos estratégicos conforme cada ferramenta neste utilizada contribuiu para guiar-nos a decisões assertivas. Sendo assim, seguem algumas ponderações sobre o que foi analisado, a partir das visitas técnicas:

Quanto às necessidades da empresa, foram apontadas a falta de conhecimento do gestor quanto ao mercado em que a empresa está inserida, com isso o gestor não trabalha em cima de dados sólidos para o aumento do *marketshare* da organização, além disso, para diminuir essa problemática a ÁUDIO e SOM precisa aumentar a sua visibilidade,

porém nenhum investimento em marketing estava sendo feito para que isso acontecesse, pois a inexperiência do gestor fez com que ele ficasse sem norte para executar qualquer plano de ação, pois ele não sabe por onde começar. Além de tudo isso, outra questão que impedia qualquer tipo de tomada de decisão sólida na empresa era a falta de seus norteadores estratégicos, ou seja, missão, visão e valores que não eram formalizados, impedindo a efetividade de qualquer planejamento feito já que era difícil fazer a projeção de qualquer coisa sem saber aonde a empresa queria chegar.

No tocante a análise da problemática e uso das ferramentas aqui abordadas, pôde-se identificar, através do *briefing*, que dentre todos os problemas, o mais crítico deles era de fato a falta de visibilidade que a empresa tinha, frente aos seus concorrentes que já tinham mais tempo no mercado que ela e investiam pesado nesse quesito. Identificada a necessidade principal da empresa, a ferramenta BPM – *Business Process Management*, ajudou a mostrar de que forma este processo estava sendo feito na empresa e, a partir disso, este foi analisado e redesenhado podendo ser compreendido em forma de fluxograma, a fim de mapear e padronizar este processo fazendo com que ele seja eficaz e funcional. Para apoiar o processo de decisão da empresa e priorizar as próximas ações que poderiam ser tomadas com base no seu grau de importância fez-se uso do plano de ação 5W2H juntamente com a matriz de GUT, elaborando estes conforme a realidade da empresa. É importante salientar que medir o impacto das decisões tomadas na organização é crucial, e para isto usou-se a ferramenta BSC que apresenta alguns indicadores para medirmos cada ação, objetivos e metas estabelecidos.

Sobre possíveis propostas de intervenção e melhoria, ficou acordado com o gestor desde o *Briefing* que a principal problemática a ser discutida seria a formulação de uma estratégia sólida para a divulgação da empresa, pois se chegou à conclusão de que resolvendo esta, as demais problemáticas seriam amenizadas, por este motivo o processo de divulgação da empresa foi repensado, não só no objetivo de aumentar a visibilidade, mas também de aumentar as vendas da empresa através do *e-commerce*, atendendo clientes através do *Facebook* e *Instagram*, por exemplo. Isto se tornou viável e pouco oneroso, partindo do pressuposto de que a empresa vende um serviço que, por sua vez não apresenta a necessidade do seu cliente estar

presente fisicamente para a entrega deste, já que pode ser salvo em qualquer mídia social e posteriormente baixado pelo cliente, além disso, para a produção ele pode entender os anseios do cliente via whatsapp, tomando nota de tudo e criando um atendimento que, além de trazer personalização, traz também a comodidade de seu cliente não precisar sair de sua casa para a solicitação desta solução em áudio. A estratégia em mídias sociais é totalmente conveniente ao gestor da empresa porque ele trabalha justamente com a manipulação de imagens e vídeos, podendo lançar isso nas redes sociais que estivessem à sua disposição. Como a empresa ainda não tinha atividade nas redes sociais foi criado uma página no *Facebook*, contendo as informações da empresa, a fim de atualizar os clientes e despertar o interesse deles nos serviços da empresa e também foi criada uma conta na rede social *Instagram*, com o objetivo de montar um portfólio do que a empresa produz, já que a plataforma permite isso, encaminhando clientes interessados a essa rede social, para que eles conheçam a qualidade do serviço que a empresa presta. Ficou acertado também que, imagens, vídeos e *Gifs* relacionados à empresa seriam criados para a divulgação da empresa nos status desta plataforma, já que os clientes em potenciais, que tem um maior interesse no serviço da empresa visualizariam e fixariam a imagem da empresa ao serviço que ela presta tudo isso sendo feito da forma mais profissional possível, sendo usadas produções de qualidade para a divulgação.

O diferencial que a empresa terá na aplicação dessa estratégia, em relação aos concorrentes é agregar valor à marca e isso é crucial, afinal, “a empresa terá que aprender a agregar valor se não quiser enfrentar a falência” (KOTLER E KELLER, 2012, p. 417).

De modo geral a empresa apresentou diversos gargalos, mas para que isso fosse minimizado, foram apresentadas as ferramentas aqui aplicadas, juntamente com sugestões de melhoria para que assim, a organização tenha uma sólida perspectiva de crescimento. As sugestões de melhoria aqui propostas podem ser aplicadas a curto e médio prazo, contribuindo para a perenidade da organização.

REFERÊNCIAS

1. CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 4.Ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia, 1994.
2. CHIAVENATO, Idalberto; **Teoria Geral da Administração**. 3.Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
3. CRUZ, Tadeu. **BPM & BPMS**. 2.Ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2010.
4. DUMAS, M. et al. **Fundamentals of business process management**. [S.l.]: Springer, 2013. V.1
5. FONSECA, Marcello; SOLIMÕES, Anderson. **Roteiro de elaboração de projeto de prática profissional**. Manaus, 2019.
6. GIL A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
7. KAPLAN, S. R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
8. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
9. MACHADO, Denise Selbach. **FILOSOFIA INSTITUCIONAL: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. Monografia. (Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias - Faculdade de biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>> Acesso em: 4 de Outubro de 2019.
10. PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK. 5ª Edição**. EUA: Project Management Institute, 2013
11. PERIARD, Gustavo. **Matriz Gut: guia completo**, 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/matrizgut-guia-completo/>. Acesso em 27 Set. 2019.
12. SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. Rio de Janeiro: CAMPUS, ABR, 1997.
13. SILVA, H. H.; TENCA E. C.; SCHENINI P. H.; FERNANDES, S. **Planejamento estratégico de marketing**. 4. ed. 2. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
14. WERKEMA, M.C.C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia, 1995.