



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ

**Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de
Pessoas**

Daiane Schwantes

Naísa Gressana

Vanessa Mioranza

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
COMUNICAÇÃO**

Concórdia

2016

Daiane Schwantes

Naísa Gressana

Vanessa Mioranza

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
COMUNICAÇÃO**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Vinicius Cadore Furnaletto

Concórdia

2016

Daiane Schwantes

Naísa Gressana

Vanessa Mioranza

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE COMUNICAÇÃO

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Nádia Grezzana Mascelani (Profª Disciplina Integradora) – Senac Concórdia

Vinicius Cadore Furlanetto (Orientador) – Senac Concórdia

Verônica Paz de Oliveira (Profª Técnicas de Pesquisa) – Senac Concórdia

Concórdia, 06 de outubro de 2016

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes.”

Peter Drucker

RESUMO

O presente projeto de pesquisa apresenta o diagnóstico realizado através da descrição do perfil da empresa KF Áudio Produções, seus objetivos empresariais e suas implicações na realidade da empresa, bem como a apresentação de sugestões de melhorias à mesma, baseadas na elaboração de um planejamento estratégico. A pesquisa, realizada na empresa do ramo da comunicação com produção e veiculação de programas radiofônicos, foi de caráter qualitativo e exploratório, e com base nos procedimentos de coleta constituiu-se em bibliográfica, diagnóstico e estudo de caso. Pesquisar ferramentas estratégicas compatíveis com os ideais da empresa significa contribuir com o crescimento da mesma, de forma a apresentar etapas essenciais de controle, avaliação e operacionalização dos processos. A referida empresa, atualmente produz sessenta programas e programetes que são disponibilizados diariamente via e-commerce. Ainda conta com produção de jingles, vinhetas, plástica para rádios, VS para grupos musicais, spots comerciais, rádio indoor e porta de loja. Atende produtoras de audiovisual, agências de publicidade e propaganda, rádios, bandas, produtores de eventos e, setores de marketing internos de empresas em geral. Este projeto apresenta sugestões de ferramentas que objetivam a reorganização dos processos internos da KF Áudio Produções, a exemplo da Análise SWOT que avaliou o ambiente interno (forças e fraquezas), e o externo (oportunidades e ameaças). Outras ferramentas utilizadas foram o Concorrente Imaginário, que possibilitou idealizar uma empresa concorrente que poderia surgir e ser dominadora no mercado de trabalho, e também, o Balanced Scorecard que auxilia a transformar estratégias em objetivos operacionais.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Gestão. Análise SWOT. Balanced Scorecard.

ABSTRACT

This research project presents the diagnosis made by describing the company profile KF Áudio Produções, its business goals and its implications for the company's reality, and the presentation of suggestions for improvements to it, based on the development of a strategic planning. The survey, conducted in the communications sector company with production and broadcasting of radio programs, was qualitative and exploratory, and based on collection procedures consisted in literature, diagnosis and case study. Search strategic tools compatible with the ideals of the company means contributing to the growth of the same, in order to present essential steps of control, evaluation and implementation of processes. This company currently produces sixty programs and programetes that are available daily via e-commerce. Also has production of jingles, plastic for radios, VS for musical groups, commercial spots, indoor radio and door shop. Meets audiovisual production, advertising and advertising agencies, radio stations, bands, event producers, and internal marketing sectors of business in general. This project presents suggestions of tools that aim to reorganize the internal processes of the KF Audio Productions, such as the SWOT analysis that evaluated the internal environment (strengths and weaknesses) and external (opportunities and threats). Other tools used were the Bidder Imaginarium, which enabled idealize a competitor that might arise and be dominant in the labor market, and also, the Balanced Scorecard to help turn strategies into operational objectives.

Keywords: Planning. Strategy. Management. SWOT analysis. Balanced Scorecard.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ferramenta 5W2H.....	28
Figura 2 - O ciclo dos três planejamentos	32
Figura 3 - Etapas do planejamento estratégico	33
Figura 4 - Perspectivas do Balance Scorecard	40
Figura 5 - Organograma - KF Áudio Produções	46
Figura 6 - Identificação do grau importância da Análise SWOT	50
Figura 7 - Análise SWOT KF Áudio Produções	51
Figura 8 - Mapa Estratégico BSC.....	53
Figura 9 - Detalhamento Mapa Estratégico BSC.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do tema e problema	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	13
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
1.3 Justificativa	13
1.4 Método	14
1.4.1 <i>Caracterização da pesquisa</i>	14
1.4.2 <i>Técnicas de coleta de dados</i>	15
1.4.3 <i>Delimitação da população pesquisada</i>	16
1.4.4 <i>Análise dos dados</i>	16
1.5 Diagnóstico	17
1.5.1 <i>Análise do ambiente externo</i>	17
1.5.2 <i>Análise do ambiente interno</i>	18
1.5.2.1 <u>Apresentação da empresa</u>	18
1.5.2.2 <u>Descrição dos subsistemas de gestão de pessoas</u>	18
1.5.2.2.1 <i>Desenho do organograma</i>	19
1.5.2.2.2 <i>Descrição dos cargos</i>	19
1.5.2.2.3 <i>Práticas de recrutamento e seleção</i>	19
1.5.2.2.4 <i>Sistema de remuneração e benefícios</i>	20
1.5.2.2.5 <i>Estilos de liderança e utilização do poder</i>	20
1.5.2.2.6 <i>Cultura e clima organizacional</i>	20
1.5.2.2.7 <i>Administração de conflitos</i>	21
1.5.2.2.8 <i>Comunicação e endomarketing</i>	21
1.5.2.2.9 <i>Legislação trabalhista</i>	21

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Estratégia	22
2.1.1 <i>Tipos de estratégia</i>	25
2.1.2 <i>Formulação de estratégias</i>	26
2.1.2.1 <u>Plano de Ação</u>	27
2.2 Gestão estratégica	29
2.3 Planejamento estratégico	30
2.4 Concorrente Imaginário	35
2.5 Análise SWOT	36
2.6 Balanced Scorecard	39
2.6.1 <i>Perspectivas</i>	40
2.6.2 <i>Mapas Estratégicos</i>	42
2.7 A influência histórica no meio da comunicação que aguçou a audição	43
3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	46
4 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A – PLANO DE AÇÃO KF ÁUDIO PRODUÇÕES	63

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia a gestão de uma empresa, objetivando o desenvolvimento da mesma em termos de modificação, melhoramento e fortalecimento de sua posição frente ao mercado.

Esse trabalho visa a estruturação de um planejamento estratégico na empresa KF Áudio Produções, do ramo da comunicação, com produção e veiculação de programas radiofônicos.

Neste tópico descreve-se a contextualização do tema e do problema, apresentam-se os objetivos a que esse trabalho se propõe, assim como a justificativa para a realização do mesmo. Explicam-se os métodos utilizados para obtenção dos dados, bem como os conceitos trazidos pela literatura acerca dos temas tratados neste trabalho.

Na sequência é descrito o ambiente externo e interno da empresa que é foco do estudo.

1.1 Contextualização do tema e problema

Considerando o ambiente empresarial atual, onde as empresas disputam cada vez mais uma posição de destaque no mercado, observa-se que um possível direcionamento para alcançar tal objetivo está na gestão dos colaboradores que atuam nas mesmas. Tal gestão se for de forma estratégica e desenvolvida de acordo com as necessidades da empresa, conduzirá a um resultado positivo para ambas as partes envolvidas.

Reconhecendo a importância da estruturação de um planejamento estratégico dentro de uma organização empresarial, questiona-se como estruturar tal planejamento na empresa KF Áudio Produções. Fundada no ano de 2008 pelo Senhor Felipe José Kaplan, a KF Áudio conta com dez profissionais trabalhando para uma rede de 500 rádios espalhadas pelo Brasil. Trabalha com diversos bancos de vozes, produzindo sessenta programas e programetes que são disponibilizados diariamente para a rede, além da gravação e produção de comerciais radiofônicos. Ainda conta com produção de jingles, vinhetas, temas, aberturas de programas e shows e, VS para grupos musicais.

Diante do perfil empresarial apresentado, nota-se a necessidade da realização de um projeto que venha a responder ao seguinte questionamento: Como estruturar o planejamento estratégico na empresa KF Áudio Produções?

1.2 Objetivos

O objetivo de estudo deste trabalho, que foi realizado na empresa KF Áudio Produções, é a análise e estruturação do planejamento estratégico, contribuindo assim com o melhoramento dos processos.

1.2.1 Objetivo geral

Estruturar o planejamento estratégico na empresa KF Áudio Produções.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o perfil da empresa;
- Identificar o planejamento organizacional existente;
- Estabelecer os objetivos empresariais;
- Aplicar a ferramenta de análise SWOT;
- Definir as estratégias;
- Elaborar um plano de ação, controle e avaliação.

1.3 Justificativa

O grupo formado pelas acadêmicas do presente curso, conta com uma das componentes trabalhando na empresa KF Áudio. Usufruindo desta correlação para a realização do projeto e, portanto, do planejamento estratégico da empresa citada, proporcionando um redirecionamento dos objetivos empresariais, e otimização do tempo e das ferramentas, a fim de aumentar a produtividade. Tais mudanças auxiliarão na percepção de valores da empresa pelos colaboradores, e consequentemente o aumento da lucratividade e a maximização da imagem corporativa.

1.4 Método

Na parte metodológica do trabalho, serão definidos os tipos de pesquisa e como será realizada a análise do projeto, bem como a coleta de dados e delimitação da população a ser pesquisada.

1.4.1 Caracterização da pesquisa

Com relação ao problema, a pesquisa realizada classifica-se como qualitativa, com relação aos objetivos ela é exploratória, e de acordo com os procedimentos de coleta é bibliográfica, diagnóstico e estudo de caso.

A pesquisa exploratória, designada por alguns autores como pesquisa quase científica ou não científica, é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias (CERVO, 2007, p. 63).

Segundo Beuren (2010), através da pesquisa exploratória busca-se obter um maior conhecimento do assunto, e assim torná-lo mais claro. A caracterização da pesquisa como exploratória inicia-se geralmente quando há pouco conhecimento e informações sobre o assunto.

Assim, considera-se essa pesquisa como exploratória, pois no decorrer do trabalho buscaram-se as informações necessárias para a obtenção do conhecimento sobre a organização e, sobre os assuntos abordados.

Esta pesquisa caracteriza-se também como qualitativa pelo presente motivo:

Tenta compreender a totalidade de determinado fenômeno, muito mais de estudar conceitos específicos; b) possuir poucas ideias pré-concebidas; c) salientar a importância das interpretações dos eventos em seus contextos do que a interpretação do seu investigador; d) coletar informações (dados) sem roteiro rigidamente estruturado; e) preocupar-se com a totalidade do fenômeno estudado; f) utilizar-se de intuição para analisar as informações coletadas; g) ter no subjetivo um meio de compreender e interpretar as experiências pessoais (RUARO, 2006, p. 59).

Para Beuren (2010), a pesquisa qualitativa trabalha com análises mais profundas em relação ao assunto abordado, dessa forma busca direcionar corretamente a pesquisa.

Martins e Theóphilo (2009, p 81) citam que a pesquisa diagnóstico é utilizada como uma estratégia de “investigação aplicada que se propõe explorar o ambiente, levantando e definindo problemas”, ou seja, busca conhecer os setores internos da empresa e também o ambiente externo. Estes autores fortalecem também o correto uso da pesquisa bibliográfica que

procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos, etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p 54).

As estratégias de pesquisa são fundamentais para a correta condução dos projetos científicos, conforme adequação dos objetivos e propósitos de estudo.

1.4.2 *Técnicas de coleta de dados*

O processo de coleta de dados é fundamental no decorrer da pesquisa:

A coleta de dados, tarefa importante na pesquisa, envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também o tipo de dado e de coleta. Há diversas formas de coleta de dados, todas com suas vantagens e desvantagens. Na decisão do uso de uma forma ou de outra, o pesquisador levará em conta a que menos desvantagens oferecer, respeitando os objetivos da pesquisa (CERVO, 2007, p. 50).

Segundo Cervo (2007), toda pesquisa deve ser organizada e planejada para se obter bons resultados, especialmente com relação a pesquisa exploratória que busca a coleta de dados através de alguns instrumentos para sua realização, a exemplo da entrevista, aplicando estes aos indivíduos. Após isso, são recolhidos os dados, codificando-os e tabulando-os por meio de gráficos e quadros estatísticos, com isso, os dados são analisados e interpretados para a conclusão final sobre as melhorias necessárias à organização.

Segundo Fachin (2005), o método estudo de caso é um estudo intensivo. Nesse método ocorre uma investigação de todos os aspectos e, leva-se em consideração a compreensão, como um todo, do assunto investigado.

Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 61-62), “é cada vez mais frequente a condução de pesquisas científicas orientadas por avaliações qualitativas”. Os autores também afirmam que “a estratégia de pesquisa estudo de caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente”.

O autor aponta alguns propósitos frente a crescente utilização do estudo de caso:

Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; Preservar o caráter unitário do objeto estudado; Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2010, p. 37-38).

Considera-se essencial para uma adequada coleta dos dados, conhecer a realidade da empresa por meio da aplicação de métodos, a exemplo da entrevista com os diretores.

1.4.3 Delimitação da população pesquisada

Aplicou-se entrevista de sondagem aos dois proprietários da empresa KF Áudio Produções, *a priori* buscando conhecer os processos existentes na empresa. Diante dessas informações realizou-se uma segunda entrevista, focada nos objetivos deste projeto.

1.4.4 Análise dos dados

O processo de análise dos dados foi realizado por meio da ferramenta análise descritiva. Segundo Beuren (2010, p. 139), “a análise descritiva se preocupará fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno”.

Após a coleta dos dados, foi realizado um cruzamento de informações, com o intuito de identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, através da Análise SWOT. Também utilizou-se a técnica do Concorrente Imaginário, objetivando conhecer as ideias futuras dos gestores, e Balanced Scorecard, a fim de operacionalizar o planejamento estratégico.

1.5 Diagnóstico

No diagnóstico foi realizada a análise da situação atual da empresa KF Áudio Produções e a partir disso, sugeriu-se um planejamento estratégico de acordo com a realidade da organização.

1.5.1 Análise do ambiente externo

O mercado fonográfico brasileiro começa a se reerguer após o baque sofrido com a queda na venda de CDs, e investe em novos formatos de distribuição de áudio e vídeo na internet, como o *streaming*. Dessa forma, a previsão é de que a indústria dobre seu tamanho até 2020, de acordo com projeções da Universal Music Brasil.

Isso abre boas oportunidades para empresas do segmento, em especial do ramo publicitário, no desenvolvimento de jingles, campanhas, spots comerciais - que são anúncios comerciais com a finalidade de divulgação de estabelecimentos, empresas ou rádio, TV ou ainda, serviço de som de rua.

As melhores oportunidades estão nas regiões Sul e Sudeste, principalmente no eixo Rio-São Paulo. No entanto, o mercado cresce também em outras capitais do país e em cidades do interior, de médio e grande porte. Por isso, segundo especialistas, as empresas do setor devem investir também na criação de outros serviços, como *podcasts* (áudios para internet), trilhas instrumentais, música ambiente para lojas e canções personalizadas.

O perfil dos profissionais deste segmento corresponde a pessoas com espírito investigativo, facilidade de trabalhar em equipe, sociáveis e, com habilidade para lidar com o público, além de facilidade para comunicar-se e transmitir ideias

com clareza, possuindo senso crítico, flexibilidade, dinamismo e habilidade de interpretação, capacidade de síntese e muita criatividade.

1.5.2 Análise do ambiente interno

Nesta parte do trabalho buscou-se identificar as deficiências e as qualidades da empresa, ou seja, suas forças e fraquezas, por meio da análise do ambiente interno da organização.

1.5.2.1 Apresentação da empresa

Fundada no ano de 2008 pelo Senhor Felipe José Kaplan, a KF Áudio Produções é uma e-commerce, que conta com 10 profissionais diretos e aproximadamente 60 locutores externos, trabalhando para uma rede de 500 rádios e agências espalhadas pelo Brasil. Atualmente produz 60 programas e programetes que são disponibilizados diariamente. Ainda conta com produção de jingles, vinhetas, plástica para rádios, VS para grupos musicais, spots comerciais, rádio indoor e porta de loja.

O mercado é composto por produtoras de audiovisual, agências de publicidade e propaganda, rádios, bandas, produtores de eventos e, setores de marketing internos de empresas em geral. Geralmente o contato é feito diretamente com diretores de marketing, de mídia, gerentes comerciais, redatores e produtores de audiovisual, profissionais de comunicação em geral.

Não foi identificada a existência de Missão, Visão e Valores da empresa. As mesmas serão propostas no decorrer do projeto.

1.5.2.2 Descrição dos subsistemas de gestão de pessoas

Por meio da descrição dos subsistemas de gestão de pessoas consegue-se identificar quais os processos existentes na empresa com relação a gestão de pessoas. É uma etapa importante na análise do ambiente interno da organização.

1.5.2.2.1 Desenho do organograma

A empresa não possui organograma definido, o mesmo será desenvolvido e apresentado no decorrer do projeto.

1.5.2.2.2 Descrição dos cargos

Os cargos na empresa KF Áudio Produções são organizados de forma a contemplar todos os setores da mesma, como cargo máximo tem o Diretor geral que supervisiona o setor de produção, busca ideias novas, é responsável pelas vendas e divulgações; faz controle de mercado e concorrentes; cuida da seleção e recrutamento dos colaboradores e locutores.

O cargo de Vice-diretor é responsável por administrar clientes, vendas, cotas e produções, seleção e recrutamento dos colaboradores e locutores. Gerenciamento interno das ações dos colaboradores, pagamentos à equipe e demais despesas.

O Produtor musical cuida da engenharia da produção de vinhetas, VS, jingles. Setor Financeiro é responsável pela tesouraria, contas a pagar, contas a receber, captação e investimentos de recursos gerados pela atividade econômica desenvolvida pela empresa. Realiza o intercâmbio entre a empresa e a contabilidade.

O Atendimento responsabiliza-se por realizar atividades de atendimento aos clientes, esclarecer dúvidas dos produtos e serviços, preço, prazo de entrega e demais informações pertinentes a comercialização. Buscar soluções de problemas dos processos de vendas, tirar dúvidas ou encaminhar ao superior. Buscar soluções e melhorias nos processos com o objetivo de atingir metas e resultados estabelecidos. Orientar produtores na execução dos materiais. E os produtores trabalham com tecnologias de gravação e produção dos áudios. Estão presentes em todas as fases da criação de um trabalho sonoro, da edição das trilhas sonoras, adequação das locuções, mixagem e masterização do produto.

1.5.2.2.3 Práticas de recrutamento e seleção

A empresa apresenta prática de recrutamento e seleção através de indicação, análise do currículo, seleção, entrevista, avaliação de competências técnicas e comportamentais. No decorrer do processo seletivo observa-se se o candidato demonstra interesse em desenvolver habilidades na área de criação e produção.

O mercado de trabalho não dispõe com facilidade de produtores de áudios, sendo assim, mais prático treinar e formar um novo profissional.

1.5.2.2.4 Sistema de remuneração e benefícios

A remuneração é realizada de acordo com o mercado e, em regulamentação ao piso salarial instituído pelo sindicato. Entre os benefícios pode-se citar vale alimentação e convênio com CDL Assistencial. A carga horária é reduzida e flexível, com 35 horas semanais (de segunda a sexta).

1.5.2.2.5 Estilos de liderança e utilização do poder

Possui liderança participativa, horizontal e, modelo de gestão pautado na liberdade de expressão, aberta a novas ideias. Busca conhecer o ambiente e os profissionais de forma contínua objetivando desenvolver as potencialidades da equipe.

1.5.2.2.6 Cultura e clima organizacional

Descrição dos elementos estudados da cultura organizacional da empresa KF
Áudio Produções:

- ✓ Valores: Prezam pela satisfação do cliente; Consideram os colaboradores como parte da família; Inovação nos processos; Manter a qualidade do trabalho sem perder o foco na qualidade de vida dos colaboradores;
- ✓ Crenças: Vínculos familiares, amizades, segurança;
- ✓ Cerimônia: Lanche semanal de integração; Comemoração de aniversários;
- ✓ Tabu: Proibido trabalhar de chinelo; Proibido consumo de bebidas alcoólicas e fumar no ambiente de trabalho;
- ✓ Heróis: Sócio Proprietário.

- ✓ Normas: Proibido agir de forma grosseira com os colaboradores e *stakerolders*.
- ✓ Comunicação: informal, com conversas diretas e formais com recados via email e Skype, além de reuniões.

1.5.2.2.7 Administração de conflitos

Os conflitos, na empresa citada, acontecem quando há diferentes interpretações sobre um mesmo problema. Isso é muito comum, pois quase todas as pessoas têm percepções diversas de como as coisas realmente são. Na empresa, o convívio é mais intenso e existe muita liberdade de expressão, os colaboradores são instigados constantemente a opinar e acabam ocorrendo algumas transgressões. A cultura familiar da KF Áudio Produções, às vezes apresenta-se negativa em função da existência de um vínculo forte, distanciando a imagem gestor/colaborador, e criando uma linha tênue entre profissionalismo e amizade, as situações alusivas aos trabalhos são interpretadas como pessoais.

1.5.2.2.8 Comunicação e endomarketing

A comunicação interna na empresa KF Áudio Produções é realizada de maneira informal, com uso de recursos técnicos como Skype, whatsapp, e na maioria das vezes de forma direta, conversando pessoalmente com os demais profissionais.

1.5.2.2.9 Legislação trabalhista

A empresa respeita convenção do Sindicato Dos Trabalhadores Na Indústria Cinematográfica e do Audiovisual Do Estado De Santa Catarina, CNPJ n. 10.398.969/0001-16, neste ato representado (a) por seu Presidente, Sr(a). Ana Maria Mertins Da Fonte;

Cumpram com as normas legislativas presentes na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) que regulamenta as leis referentes ao Direito do Trabalho e do Direito Processual do Trabalho no Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se nesta parte do trabalho a validação teórica embasada em autores conceituados, com o intuito de expor de forma clara e objetiva a definição e a importância do planejamento estratégico, bem como demais conceitos utilizados e, também sua importância dentro do ramo da comunicação.

2.1 Estratégia

Diante do conhecimento dos âmbitos externos e internos da empresa surge a estratégia, com o intuito de estabelecer quais serão as direções, os caminhos, os programas de ações que devem ser seguidos para atingir os resultados estipulados pela empresa.

O executivo da empresa deve saber que a palavra *estratégia* significa, literalmente, a *arte do general*; deriva da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava tudo o que o general faz... Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra *estratégia* estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, visando a melhores mudanças para a vitória militar (STEINER, 1979, p.237).

Considera-se a estratégia como uma antecipação do futuro, uma pré-visualização de qual melhor forma de chegar estabilizado a ele.

Estratego correspondia a um cargo do Estado na antiga Atenas. Antes de uma batalha, o estrategista subia até um ponto mais alto, para olhar onde aconteceria o debate e *enxergar* a batalha antes que ela acontecesse, imaginar quais seriam as alternativas e possibilidades de ataque, e defesa e de fuga. (OLIVEIRA, 2012, p. 4).

Partindo desse conceito, a estratégia é responsável por visualizar onde ficarão dispostos os exércitos, como eles devem agir, as táticas utilizáveis. Porém, no âmbito empresarial, nem sempre é possível visualizar facilmente quais são as tropas inimigas e como o ambiente externo se apresentará uma vez que este é passível de mudanças rápidas.

O que deve ser feito é utilizar de forma adequada os recursos físicos, financeiros, tecnológicos e principalmente humanos, objetivando a redução dos problemas e aumento das oportunidades de avanços da empresa.

De acordo com Oliveira (2012, p. 11) os elementos básicos da estratégia são:

Os objetivos a serem alcançados; As políticas que orientam ou limitam as estratégias a serem desenvolvidas; e Os projetos, com os diversos recursos da empresa alocados em suas atividades sequenciais, para concretizar os objetivos definidos, dentro dos limites estabelecidos pelas políticas.

A partir da visão da liderança sobre o mercado e sua própria aprendizagem adquirida, surge a estratégia como sendo uma oportunidade à empresa. Para tanto, a empresa deve também observar as tendências de mudanças no contexto externo. A estratégia apresentada pode ser realizada ou não, dependendo, muitas vezes do êxito de seus processos de implementação e gerenciamento.

Levando em consideração seu processo de formulação, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel afirmam que uma estratégia pode ser classificada de duas maneiras. A primeira é a estratégia intencional (ou pretendida), que surge de deliberações e segue para ser implementada – entretanto, ela pode ou não ser realizada, dependendo do êxito de seus processos de implementações e gerenciamento. A outra forma é a estratégia emergente, em que não existe um processo deliberado para sua formulação. (CAVALCANTI, 2008, p. 31).

Importante ressaltar que para Mintzberg, Ahlstran e Lampel (2006), poucas estratégias são totalmente deliberadas ou totalmente emergentes. Eles acreditam que a implementação da estratégia pode, algumas vezes, realizar-se de forma isolada e cognitiva, enquanto outras vezes, efetiva-se de forma coletiva e emergente.

Diante do cenário atual que apresenta uma grande competitividade entre as empresas, provocada, em partes, pela globalização, pela revolução tecnológica e pelo aumento das exigências dos clientes, o uso das estratégias tem acompanhado esse ritmo crescente e aparecem cada vez de forma mais intensa nas empresas.

Além dos clientes, os empresários também aumentaram seu nível de exigências. Solicitando assim, aos gestores, o delineamento e operacionalização de estratégias fortes que apresentem vantagens reais competitivas, com resultados visíveis e duradouros.

As empresas, em seu processo de evolução, passam por uma sucessão de estágios; e cada estágio tem duas fases específicas e consecutivas: a fase de análise e desenvolvimento do negócio e a fase de consolidação e aprimoramento do negócio, sendo que o estágio de evolução e a respectiva fase devem orientar a escolha das estratégias básicas a serem adotadas pela empresa. (OLIVEIRA, 2012, p. 12)

Com enfoque na otimização e orientação estratégica básica, procurando elevar a efetividade da empresa, a fase de análise e desenvolvimento do negócio inicia com cada novo estágio da empresa. Terminando somente quando esgotam-se as possibilidades de desenvolvimento desse estágio, se a empresa decidir evoluir deve entrar na fase seguinte: consolidação e aprimoramento do negócio, com a formulação de outras estratégias. Essa fase é considerada de baixo risco, pois são realizadas pequenas mudanças internas na empresa, objetivando maior eficiência operacional.

Quando o potencial de evolução do estágio estiver esgotado, e a empresa desejar prosseguir sua evolução, ela deve partir para a fase de consolidação e aprimoramento do negócio. Para isso, precisa de uma nova orientação estratégica básica e conseqüente novo estágio. Essa fase é considerada de alto risco, pois depende de variações externas, como a aceitação dos clientes, as atitudes dos concorrentes, entre outras.

Para concluir o conceito, cita-se Quinn apud Mintzberg et al (2006, p. 29)

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Uma estratégia de sucesso inclui análise constante, antes da formulação e após aplicação para medir seus resultados. Muito conhecimento dos ambientes internos e externos “assim, os estrategistas são eficazes quando combinam aspectos deliberados com aspectos emergentes da estratégia, de maneira que reflitam as condições existentes e habilitem a empresa à previsão e à reação tocante a eventos inesperados.” (CAVALCANTI, 2008, p. 32)

Clareza e organização na estratégia garantem que todos se envolvam na concretização da mesma, focados no mesmo objetivo.

2.1.1 Tipos de estratégia

O gestor escolherá o tipo de estratégia que melhor se adequa a sua realidade, tendo consciência dos objetivos que deseja alcançar. Oliveira (1999, p. 181) cita que “as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa: estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa”. O importante é trabalhar a estratégia de maneira a aproveitar todas as oportunidades aceitáveis.

A estratégia de sobrevivência cabe à empresa naquele momento em que não existem outras alternativas, ou seja, quando o ambiente e a empresa apresentam perspectivas caóticas, como fortes ameaças externas e índice elevado de pontos fracos internos.

Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Naturalmente, uma empresa tem dificuldades de utilizar esta estratégia por um período muito longo, pois poderá ser *engolida* pelo ambiente. A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado etc.; mas não como um objetivo único da empresa. (OLIVEIRA, 1999, p. 181)

As opções mais acessíveis aos gestores nesta estratégia englobam a redução de custos e desinvestimentos, quando determinado investimento não obtém retorno adequado à empresa. E em últimos casos o uso da liquidação de negócio, que ocorre quando não existe outra saída a não ser fechar o negócio.

Enquanto a estratégia de manutenção, é a mais adequada quando a empresa enfrenta ou identifica que encontrará ameaças e opta por tomar atitudes defensivas diante das possíveis dificuldades. Para Oliveira (1999), esta situação permite ao executivo manter a sua posição conquistada até o momento, sedimentando e usufruindo ao máximo os seus pontos fortes e minimizando os seus pontos fracos. A estratégia de manutenção permite três formas, a primeira de estabilidade, buscando manter o equilíbrio na empresa; a estratégia de nicho, focando os produtos conforme as necessidades de determinados grupos; e de especialização, quando a empresa concentra os esforços de expansão em uma única ou em poucas atividades.

Quando a empresa apresenta predominância de pontos fracos, mas o ambiente externo esta proporcionando situações favoráveis que podem se tornar

oportunidades quando bem aproveitadas, utiliza-se a estratégia de crescimento. Relacionadas à postura de crescimento, encontram-se a inovação, quando a empresa busca antecipar-se em relação aos concorrentes, desenvolvendo uma nova tecnologia ou produto; estratégia de internacionalização, estendendo as suas atividades para fora do país de origem; se a empresa optar por se associar a outra e assim entrarem em um novo mercado como um produto inédito; e a expansão que deve ser planejada nos mínimos detalhes, pois se os recursos não forem suficientes, os prejuízos tendem a serem expansivos.

A estratégia de desenvolvimento aplica-se à empresa que apresenta predominância de oportunidades e pontos fortes, sendo que deve-se investir no desenvolvimento da mesma, procurando novos mercados e clientes, e investindo em tecnologia.

A combinação desses dois eixos (mercadológico e tecnológico) permite ao executivo construir novos negócios no mercado. A empresa aparece como multidivisionada em empreendimentos diversos e assume frequentemente a forma de conglomerado dirigido a partir de uma empresa *holding*. (OLIVEIRA, 1999, p. 184)

O executivo pode optar por desenvolver o mercado, optando por aumentar suas vendas a novos mercados; desenvolvimento de produtos ou serviços - melhorando os que já oferecem; junção de duas empresas no mesmo grupo empresarial, objetivando proporcionar um desenvolvimento financeiro; ou quando ocorre a junção de ótima tecnologia com uma empresa com boa aceitação no mercado, onde se desenvolvem suas capacidades; e por último o desenvolvimento de estabilidade, quando ocorre uma associação ou fusão de empresas, tornando seus aspectos mercadológicos uniformes.

Conhecer a empresa e o ambiente são fatores essenciais para identificar qual a estratégia mais adequada, visando sempre o crescimento empresarial e das pessoas envolvidas.

2.1.2 *Formulação de estratégias*

Um dos aspectos mais importantes no processo de elaboração do planejamento estratégico é a formulação da estratégia. De acordo com Oliveira

(1999, p. 194), ao realizar a formulação da estratégia deve-se considerar três aspectos:

A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como a sua missão, os seus propósitos, objetivos, desafios e políticas; o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e a integração entre a empresa e seu ambiente visando á melhor adequação possível, estando inserido neste aspecto e amplitude de visão dos proprietários da empresa;

Sugere-se elencar diversas perguntas que tragam à tona todas as possibilidades consideráveis na formulação das estratégias, para assim manter um sistema de informações relacionado às estratégias anteriores, os objetivos atuais e desafios estabelecidos pela empresa. Estes também podem ser comparados com os registros dos concorrentes, e a realidade do mercado, respeitando os pontos elencados no diagnóstico estratégico, a missão, os propósitos e a cultura da empresa.

Verificou-se que a formulação de uma estratégia deve necessariamente ser baseada num inventário dos recursos disponíveis, no planejamento de sua utilização em caso de implantação da estratégia e na especificação dos recursos não disponíveis internamente que precisam ser adquiridos no ambiente. Uma estratégia, para ser considerada viável, deve ser consistente com os recursos disponíveis, ajustável às modificações do ambiente e adequada, em termos de consecução dos objetivos propostos pela empresa. (OLIVEIRA, 1999 p. 199)

Pode-se concluir que a melhor maneira de formular uma estratégia reside na realização adequada das perguntas, e assim obter as respostas certas.

2.1.2.1 Plano de Ação

Plano de ação é uma excelente ferramenta para acompanhamento de atividades. É utilizado para planejar todas as ações necessárias para resolver problemas e para atingir os resultados esperados.

De acordo com Lobato (2006, p. 130) “o plano de ação serve para orientar as decisões e acompanhar o desenvolvimento da gestão estratégica competitiva”.

O plano de ação descreve como pôr em prática o planejamento estratégico. Propõe mudanças na gerência ou na própria organização, bem como novos desafios e procedimentos. Para uma rápida identificação dos elementos necessários à sua implementação, o plano de ação pode estruturar-se através da ferramenta 5W2H, que significa: (LOBATO, 2006, p.130).

A figura a seguir explica sobre ferramenta 5W2H.

Figura 1 - Ferramenta 5W2H

- what – o que será feito? Define os objetivos;
- who – quem fará o quê? Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
- when – quando será feito o quê? Estabelece os prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
- where – onde será feito o quê? Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos propostos;
- why – porque será feito o quê? Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo;
- how - como será feito o quê? Define os meios para avaliação e realização dos objetivos;
- how much – quanto custará o quê? Determina os custos para a realização dos objetivos.

Fonte: Oliveira (1995, p. 113).

Dentro desse contexto, Lobato (2006) diz que um bom plano de ação deve possuir determinadas características, como adaptar-se à organização, ser um meio, e não um fim em si mesmo, deve orientar-se para resultados, deve ser dinâmico e flexível, e deve ser gerenciável.

A elaboração do plano de ação envolve aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos, visando um equilíbrio entre a responsabilidade individual e o compromisso coletivo. Tal plano consiste num conjunto de objetivos gerais, estabelecidos em função da missão, que por sua vez se desdobram em estratégias específicas. (LOBATO, 2006, p.129).

Assim, após devidamente elaborado pode ser executado, colocando em prática todas as ações previamente planejadas.

A execução do plano de ação requer não só o comprometimento da alta administração, mas também a participação de todos os colaboradores, visando ao aprimoramento contínuo de processos, produtos e serviços, ao estabelecimento de indicadores, à definição de estratégias e metas, e à avaliação constante dos resultados a serem alcançados na gestão estratégica competitiva. (LOBATO, 2006, p.132).

Dessa forma, elaborando e executando um bom plano de ação de acordo com as necessidades da empresa, e provendo acompanhamento e manutenção contínua do mesmo, grandes resultados serão alcançados.

2.2 Gestão estratégica

Carvalho (2013, p. 307) conceitua gestão como “maneira inteligente de conduzir pessoas na realização de atividades mentais e/ou físicas a fim de obter bens e serviços”, e estratégia como “ação inusitada de conduzir uma atividade de modo a surpreender o concorrente e/ou adversário para se obter vantagem competitiva ou vitória”.

Segundo Cavalcanti (2008, p. 65), a gestão estratégica na organização envolve as atividades necessárias para identificar e implementar formas, a partir das quais a empresa busca gerar valor para o cliente, “sendo assim competitiva para a manutenção de sua rentabilidade em nível superior a média da rentabilidade do setor que a pertence”.

Gestão estratégica é um processo dinâmico, composto de determinado conjunto de procedimentos simples, inteligentes e cíclicos, conduzido por uma ou várias pessoas, ocupantes ou não de cargos com responsabilidade e autoridade de comando e/ou de direção, visando obter de modo contínuo o sucesso e atingir a excelência, proporcionando vantagem competitiva ininterrupta por meio da neutralização e/ou eliminação da reação da concorrência e conquistando a fidelidade dos consumidores. (CARVALHO, 2013, p.306).

Tavares (2010, p. 39) afirma que “a gestão estratégica é uma atividade inerente e integrada aos demais processos organizacionais”. Segundo o autor, é essencial dentro deste contexto o envolvimento e participação, a fim de que todos compartilhem do seu significado e propósito de igual maneira.

Tavares (2010, p.70) explica que “por tratar-se de um esforço conjunto de pessoas, é necessário tentar desenvolver um significado único para suas atividades,

com a intenção de evitar que seja percebida de forma diferente pelas pessoas que fazem parte dela”.

O processo de gestão estratégica inicia-se efetivamente a partir da delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e do inventário das competências distintivas da organização. A delimitação do negócio refere-se ao espaço de oportunidades que a empresa quer ocupar; a visão, aonde quer chegar ou como quer ser; a missão ao papel que a mesma pretende desempenhar no espaço de negócio escolhido; e as competências distintivas, ao que dispõe ou pode dispor de forma única para atingir a visão e cumprir a missão. (TAVARES, 2010, p.70).

Tavares (2010, p. 71) também afirma que “uma mesma atividade pode ser percebida de maneira diferenciada por pessoas envolvidas nela”. Dessa forma, a organização precisa estar atenta para que em diferentes equipes todas as pessoas tenham a mesma percepção de seu significado e finalidade. De acordo com o autor, “a missão e visão devem estar clara a todos, de modo que todos os integrantes se conscientizem da sua importância na organização, usando de recursos e esforços para alcançar a missão proposta”.

Diante do exposto, valida-se a importância da participação de todos os colaboradores no desenvolvimento e aplicação das estratégias empresarias.

2.3 Planejamento estratégico

Segundo Pereira (2010, p. 44), “a palavra planejamento lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico”. Planejamento é uma importante ferramenta da administração, que busca através da tomada de decisão obter os resultados desejados pela organização.

O processo de planejamento é uma ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisão. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento (MAXIMIANO, 2011, p.112).

De acordo com Oliveira (2010, p.5), o planejamento é o desenvolvimento de processos administrativos que avalia a melhor decisão para o futuro da organização e com isso a organização alcançará os objetivos e resultados positivos. “Dentro

deste raciocínio pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvendo o processo decisório”.

Ainda segundo Oliveira (2010), para que a organização obtenha resultados em seu planejamento deve-se primeiramente observar quais os objetivos da organização e procurar alcançá-los em sua totalidade, o planejamento assume desta forma uma grande importância nos processos administrativos da organização. Todo planejamento deverá sempre buscar a eficiência, eficácia e efetividades de seus objetivos.

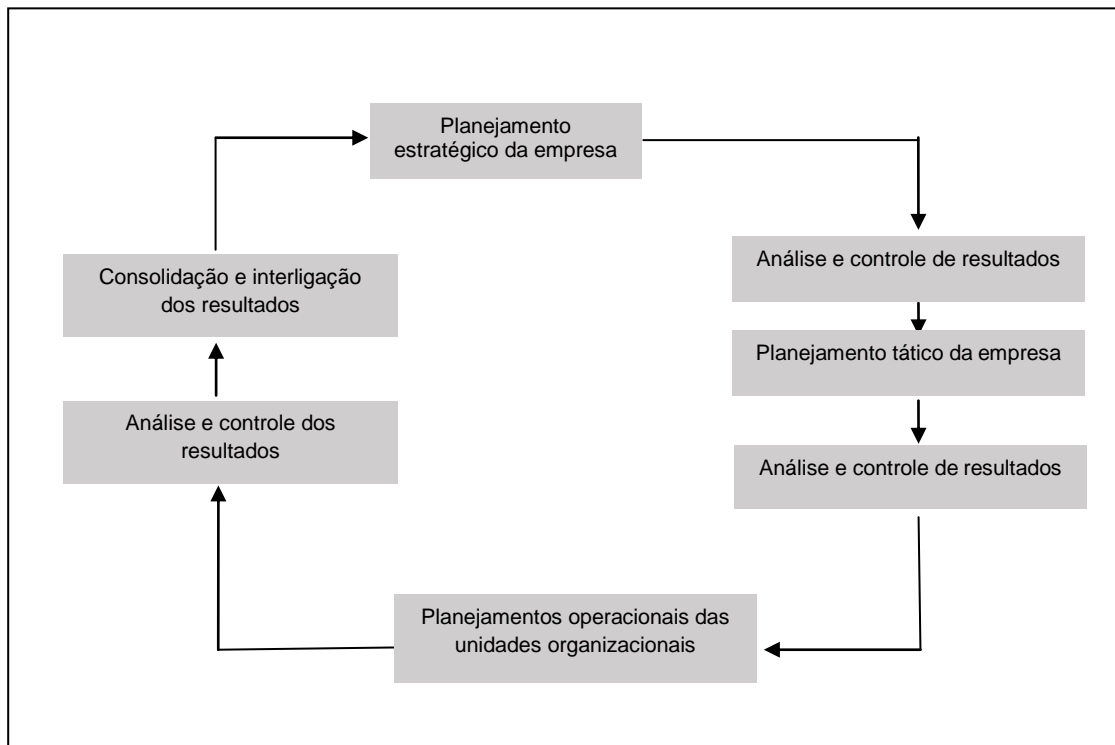
Para Oliveira (2010, p.17), o planejamento pode ser dividido em três tipos, sendo eles, o planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional. De acordo com este autor, “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”.

O planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa com um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2010, p.18).

De acordo com Oliveira (2010), já o planejamento operacional é a documentação escrita, é o desenvolvimento dos objetivos e implantação dos resultados, através do desdobramento do planejamento tático de cada departamento da organização.

A figura seguinte apresenta o ciclo básico dos três planejamentos.

Figura 2 - O ciclo dos três planejamentos



Fonte: Oliveira (2010, p.18)

Para Maximiano (2011, p.130), “o conceito de estratégia nasceu da guerra, em que a realidade de objetivos significa superar um concorrente”. Segundo o autor, para Aristóteles estratégia é sempre buscar superar o outro, é a conquista da vitória.

Segundo Maximiano (2011), as estratégias na organização são as diretrizes que a empresa utiliza para seu desenvolvimento e crescimento, as estratégias são também chamadas de políticas de negócios, que são a forma que a empresa usa para superar os seus concorrentes.

O planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ações da empresa e os objetivos que deve alcançar. Há diversos componentes nesse processo intelectual, principalmente a missão, que é a razão de ser da organização, e que reflete seus valores, sua vocação e suas competências; O desempenho da organização – os resultados efetivamente alcançados; Os desafios e oportunidades do ambiente. Os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização. As competências dos planejamentos – seu conhecimento de técnicas, suas atitudes em relação ao futuro, seu interesse em planejar (MAXIMIANO, 2011, p.131).

Ainda segundo Maximiano (2011, p.131), “o processo de planejamento estratégico aplica-se à organização em sua totalidade (estratégia corporativa) e também a cada uma de suas partes”.

Pereira (2010, p.47), conceitua o planejamento estratégico como:

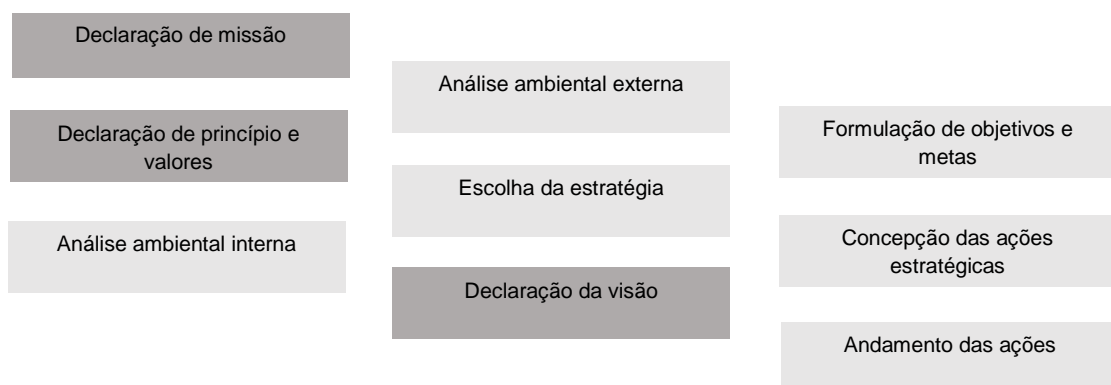
Um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Para Oliveira (2011), a elaboração e implantação do planejamento estratégico divide-se da seguinte forma: na fase I – Diagnóstico estratégico; Fase II – Missão da empresa; Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; e na fase IV – Controle e avaliação.

Segundo Cavalcanti (2008), a análise, o diagnóstico ou a avaliação da situação estratégica da empresa, pode ser o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico de uma organização. De acordo com o autor, as etapas do planejamento estratégico são a declaração da missão, declaração de princípios e valores, análise ambiental, escolha da estratégia, declaração da visão, objetivos e metas, e por último a implantação, acompanhamento e controle do planejamento estratégico.

A figura a seguir demonstra as etapas do planejamento estratégico.

Figura 3 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Cavalcanti (2008, p.101)

De acordo com Oliveira (2011) o diagnóstico estratégico é a primeira fase do processo do planejamento estratégico que busca definir a realidade da organização referente o ambiente interno e externo, verificando o que a empresa tem de positivo e o que precisa melhorar.

Este diagnóstico, auditoria de posição ou análise, deve-se efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o restante do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa (OLIVEIRA, 2011, p.63).

Para Cavalcanti (2008, p.103), a declaração da missão é um processo muito importante para a elaboração do planejamento estratégico, tem como finalidade apresentar o negócio da organização e caracterizar o empreendimento de suas atividades. “A empresa utiliza a missão inteiramente com o propósito de orientar o pensamento dos gestores para a questão estratégica”.

Missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio (CAVALCANTI, 2008, p.81).

Segundo Cavalcanti (2008, p.82), para a missão ser desenvolvida deve estar definido o negócio da organização. “O negócio de uma organização é a materialização através dos produtos e serviços”.

Já de acordo com Oliveira (2011), o estabelecimento da missão depende de algumas questões, como a delimitação de qual a razão da empresa, qual o negócio da empresa, o que a empresa vende no mercado e pretende vender no futuro, qual o diferencial competitivo, quais as principais crenças e valores e, qual a imagem que o mercado tem da empresa. Em um contexto geral, precisa-se conhecer todos os aspectos do negócio atual, o que a organização espera para o futuro, precisa estar claro também a razão de ser da organização.

Para Oliveira (2011, p.64), o próximo passo após a delimitação da missão é a elaboração da visão da organização. De acordo com este autor, “visão é conceituada, como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anunciam aonde ela quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização (PEREIRA, 2010, p. 88).

Segundo Pereira (2010), na elaboração da visão deve-se observar alguns aspectos, a visão deve ser clara e concreta, adaptar-se aos valores da organização, ser fácil e simples, chamar a atenção das pessoas, descrever a situação escolhida para o futuro e ser desafiadora. Todos esses aspectos são importantes para que a visão transmita de forma clara o futuro da organização.

De acordo com Oliveira (2011), busca-se a elaboração dos valores da organização, que representa um conjunto dos princípios e crenças da organização, como também a sustentação para as principais decisões da organização.

Cada organização tem suas crenças, valores e normas que se refletem nas suas estratégias e posições competitivas. Essas crenças e valores são influenciados pelas condições presentes, pela tecnologia adotada, pelo produto que as empresas oferecem ou serviços que prestam e, muito especialmente, pela característica do quadro pessoal (CAVALCANTI, 2008, p. 106).

Para Cavalcanti (2008, p.107), a declaração de princípio e valores da empresa busca deixar claro o caminho que a organização quer alcançar, eles devem ser estruturados por todos os clientes internos e externos. “Essa declaração se estabelece em torno das demandas dos acionistas, dos interesses e das expectativas dos demais envolvidos e da cultura já consolidada na empresa”.

Dessa forma, o planejamento estratégico proporciona orientação às organizações, para seu efetivo resultado é essencial que seja seguido todos os passos citados, principalmente o seu acompanhamento e controle para que ele não fique somente no papel, e realmente traga resultados para a organização.

2.4 Concorrente Imaginário

Segundo Fahey (2003), em momentos de grandes turbulências, as estratégias da organização se destacam com relação aos concorrentes, uma abordagem inovadora neste contexto, é a criação do Concorrente Imaginário, é supor que tipo de estratégias o concorrente utilizaria.

Um concorrente inventado é um rival que poderia aparecer no futuro, mas que não existe no presente, devendo ter pelo menos uma característica especial: uma estratégia de mercado inovadora. Em uma forma mais simples, a estratégia é construída em torno de um novo produto radicalmente diferente do que se encontra no hoje no mercado (FAHEY, 2003, p. 23).

Para Machado (2012), a elaboração de um Concorrente Imaginário baseia-se nas necessidades dos clientes ou para identificação e vulnerabilidade dos rivais atuais. É uma fundamental ferramenta para a análise interna da organização, pois a medida que vai se desdobrando o concorrente imaginário, pode-se compará-lo com a realidade atual da organização.

De acordo com Machado (2012), a construção do concorrente imaginário busca realizar um comparativo em relação a empresa atual, e o concorrente imaginário, objetiva verificar os pontos fracos da empresa. Esta é uma ferramenta importante na elaboração do planejamento estratégico da organização.

2.5 Análise SWOT

Segundo Tavares (2010), o conceito de SWOT – forças (Strengths), fraquezas (Weakness), oportunidades (Opportunities), ameaças (Threats), começou a ser conhecida na década de 1970, a partir de uma conferência sobre política de negócios.

De acordo com Chiavenato (2007 p. 156), desenvolve-se a análise SWOT “a partir dos objetivos empresariais, analisando-se as oportunidades e ameaças ambientais de um lado e a potencialidades e vulnerabilidades internas de outro”.

Segundo Tavares (2010), nesse contexto, o planejamento contempla a relação entre as condições externas – as oportunidades que a empresa pode utilizar para melhorar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-las adversamente – e as condições internas – que são as forças e fraquezas.

As forças correspondem a recursos, habilidades, posição de mercado, patentes, capital humano, além de outras competências distintas. As fraquezas podem levar a empresa a um fraco desempenho. Método de produção obsoletos, carência de recursos tecnológicos, política de incentivos inadequada, entre outros fatores, podem comprometer o desempenho da empresa (TAVARES, 2010, p.21).

Para Pereira (2010, p.102), “as oportunidades são os fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização ou mesmo, as situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar para aumentar sua competitividade”.

Este mesmo autor apresenta o conceito de ameaças:

As ameaças são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável para a organização e criam obstáculos à sua estratégia, no entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas a tempo suficiente para serem administradas. São fatores externos que dificultam o cumprimento da missão da organização ou as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco (PEREIRA, 2010, p.103).

De acordo com Oliveira (2011), para realizar o diagnóstico estratégico da organização, é fundamental ter acesso as informações, estar preparado para execução do diagnóstico, saber quais as informações necessárias e como adquiri-las, para isso é necessário realizar a análise interna e externa.

A análise ambiental tem grande importância na estruturação do planejamento estratégico. Sendo que de acordo com Cavalcanti (2008, p.110), “a escolha de uma estratégia competitiva necessita ser fundamentada em uma avaliação detalhada das condições internas da empresa e do seu ambiente externo”.

Ainda de acordo com este autor:

A atividade de escolha da estratégia inicia-se a partir de um diagnóstico das situações interna e externa da organização”, buscar identificar os pontos fortes e fracos da organização, como também as oportunidades e as ameaças do ambiente externo. Através desta análise consegue-se mais claramente definir as estratégias ideais para a organização (CAVALCANTI, 2008, p.120)

Segundo Oliveira (2011, p.71), “a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças”. Pereira (2010), apresenta como variáveis externas os fatores econômicos e políticos, a intervenção política governamental na economia, bem como estar por dentro da taxa de inflação, de juros, condições de empregos, com isso, a organização criará estratégias para eliminar as ameaças e assim transformá-las em oportunidades.

O conhecimento efetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus

propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estruturas, recurso, planos, programas, projetos, procedimentos etc (OLIVEIRA, 2011, p.72).

Segundo Oliveira (2011, p. 81), “a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada”. Ela busca identificar os pontos fortes e fracos diante da situação atual de produtos e serviços, em comparação ao mercado ou outras organizações concorrentes ou não.

Para Pereira (2010), na realização da análise interna deve-se observar os pontos fortes e fracos da organização. Os pontos fortes são características disponíveis na organização que facilitam o resultado, são variáveis controláveis, pois a organização pode intervir sobre o problema ou situação. Os pontos fracos são características que dificultam a obtenção de resultados, são também uma tarefa controlável, pois a organização pode intervir sobre o problema, para este não se tornar um grande ponto fraco, prejudicando assim o resultado da organização.

A metodologia básica para se fazer tal análise pode ser através de um estudo profundo de todas as áreas funcionais da organização. Cabe lembrar que o processo de Planejamento Estratégico é válido para todo e qualquer tipo de organização, independente de setor ou tamanho (PEREIRA, 2010, p. 110).

De acordo com Oliveira (2011), para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos da organização deve-se observar aspectos como, as funções a serem analisadas e desempenhadas das diferentes áreas da organização, aspectos organizacionais, abrangência dos processos administrativos e operacionais, níveis de controle e avaliação, critérios de avaliação e obtenção das informações.

Segundo Pereira (2010, p. 110), “a equipe de Planejamento Estratégico deve analisar todos os elementos à organização que julgam importante para o processo, sempre discutindo se o elemento específico é um ponto forte ou fraco”.

Ainda segundo Pereira (2010), a parte mais importante é a junção da análise externa e interna. A análise de SWOT tem como finalidade unir todos os itens, os pontos fortes relacionados aos pontos fracos, oportunidades e ameaças, dessa forma a organização terá um melhor posicionamento em relação ao mercado.

Através da análise interna e externa e com a implantação da análise de SWOT, a organização obtém uma visão profunda e clara da realidade empresarial e

dessa forma busca estabelecer estratégias fortes objetivando alcançar o controle sobre as mudanças que rodeiam seu ambiente.

2.6 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* surgiu de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo Desempenho na Organização do Futuro), realizado por Robert Kaplan e David Norton desde 1990 no Instituto Nolan Norton. Publicado em 1992, na revista *Harvard Business*, o estudo foi uma resposta a um movimento bem mais antigo, que questionava os tradicionais métodos de análise e avaliação de desempenho das empresas, baseados principalmente em indicadores financeiros. Kaplan e Norton (1997, p. 8), rebatem esses indicadores alegando que “as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.”. Surgiu assim um novo modelo de competição, onde a implementação da estratégia e a vantagem competitiva tornam-se itens decisivos para o sucesso, empenhando as empresas a encontrarem meios de obter informações mais confiáveis e, principalmente, relevantes sobre todos os processos da empresa. Foi nesse cenário que Kaplan e Norton aprimoraram os conceitos até então existentes e, apresentaram ao público o *Balanced Scorecard*.

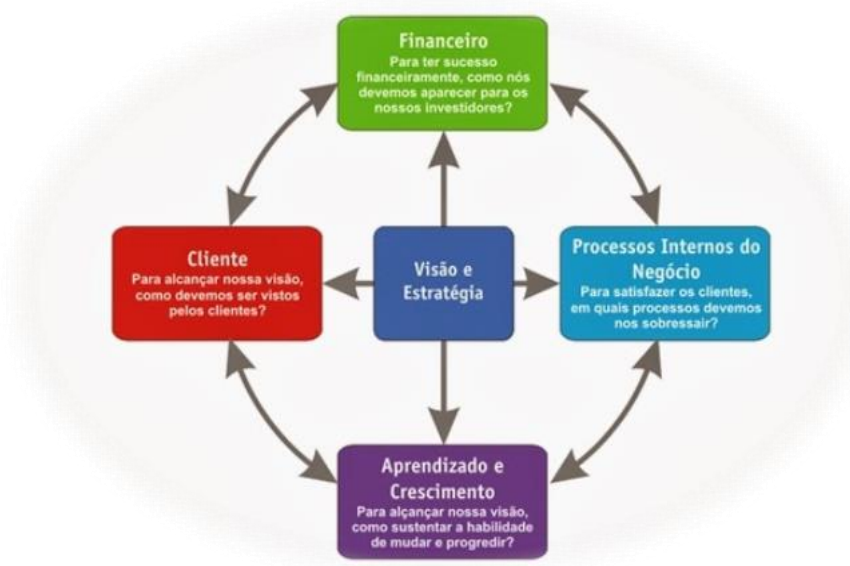
O BSC tem como função administrar a estratégia a longo prazo [...] para viabilizar processos gerenciais críticos, como esclarecer a traduzir a visão e a estratégia; Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico; (KAPLAN; NORTON, 1997, p 9)

Objetivando alcançar o alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e as atividades operacionais que ela exerce. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 25), “o BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento”.

2.6.1 Perspectivas

Conforme exposto anteriormente, o Balanced Scorecard (BSC) possui quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), hábeis a compor de maneira lógica e estratégica, baseando-se principalmente em relações de causa e efeito, além de vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros. Cada uma das perspectivas possui objetivos, indicadores, metas e iniciativas próprias e são competentes a operacionalizar a estratégia e ao mesmo tempo avaliar o desempenho. As quatro perspectivas estão interligadas entre si, sendo que o feedback é uma ferramenta fundamental para que se compreenda a relação de causa e efeito entre elas. Como o próprio nome da ferramenta diz (Balanced Scorecard), todas as perspectivas são balanceadas e buscam sempre encontrar um ponto de equilíbrio que as faça funcionar de maneira eficiente.

Figura 4 - Perspectivas do Balance Scorecard



Fonte: Bezerra (2014)

Na perspectiva financeira, considera-se que a geração de valor para os acionistas é o foco das estratégias. Esta perspectiva permite que as diversas etapas da estratégia de negócio vinculem suas propostas de trabalho a um objetivo central, que é o desempenho financeiro. O adequado é planejar a estratégia, como citam

Kaplan e Norton (1997, p.49), “começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros”. A perspectiva financeira abrange temas como o crescimento e o perfil da receita, bem como redução de custos e melhoria da produtividade, além do uso adequado dos ativos nos investimentos.

Ao formular a perspectiva dos clientes é necessário definir os segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa deseja competir. Além de permitir identificar e avaliar com clareza as propostas dirigidas a estes segmentos, “permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade” (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 67). Não concentrar esforços nas preferências dos clientes, pode representar uma perda de fatia de mercado, pois os concorrentes desenvolverão produtos ou serviços adequados às tendências.

A perspectiva dos processos internos da empresa representa as ações internas, o “como proceder” em relação a aplicabilidade da estratégia, considerando, de acordo com Rezende (2003, p. 102) “as expectativas dos funcionários, fornecedores, parceiros e sociedade em geral enquanto autores no cenário em que a organização está inserida.” Os empresários buscam constantemente a excelência, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 121):

Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

O processo de inovação constante deve ser analisado como de extrema importância à empresa, assim a organização mantém a dinâmica interna superando a do mercado e produzindo valor para ambas as partes.

Proporcionando a identificação dos ativos intangíveis, necessários às atividades organizacionais e do contato com os consumidores, tem-se a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Aqui estão situados os pilares da estratégia organizacional contextualizada à sociedade do conhecimento: competências essenciais – *know-how* -, capacidades – *how to* – e comportamento organizacional – *care why*. As competências essenciais correspondem às habilidades e conhecimentos organizacionais indispensáveis para estabelecimento de performance e

posicionamento competitivos superior. As capacidades estratégicas materializam as competências em tecnologias proprietárias e ferramentas de produção ou gestão contextualizadas ao conjunto de ativos intangíveis de uma organização. O comportamento organizacional resume os efeitos advindos da cultura, do clima e da atitude diante da turbulência ambiental sobre a organização, abrangendo os níveis de capacitação e qualificação. (REZENDE, 2003, p. 103)

Frisa-se a importância da criação do conhecimento, pois é com ele que se aprimoram as vantagens competitivas, mas este deve ser compartilhado para que se transforme de tácito em explícito, desenvolvendo toda a organização. Kaplan e Norton (1997, p.132) destacam que “as empresas devem investir também na infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimentos financeiros a longo prazo”. A valorização dos colaboradores é parte fundamental para o crescimento da empresa em todos os âmbitos.

2.6.2 Mapas Estratégicos

A partir das perspectivas listadas anteriormente, formula-se um mapa estratégico, uma forma de demonstrar a todos os envolvidos nos processos como o trabalho de cada um se conecta com os objetivos maiores, com as metas e resultados atingidos.

Cada indicador do BSC se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento. (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 81)

Os mapas estratégicos auxiliam o empresário a visualizar suas estratégias de forma coesiva, integrada e sistemática, além de construírem os alicerces do sistema gerencial para a eficaz e rápida implantação da estratégia.

Verifica-se no mapa estratégico, que a responsabilidade social dentro e fora da organização contribui para o alcance dos objetivos em todas as demais perspectivas do BSC, a promoção do desenvolvimento profissional, através da elaboração de um plano de cargos e salários e realização de cursos e treinamentos, por exemplo, pode contribuir para ter uma mão-de-obra melhor qualificada, que pode

auxiliar na produção de bens e serviços com qualidade superior, maior valor agregado e inovações, que por sua vez, contribuiriam para elevar o grau de satisfação dos clientes no que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços fornecidos, sendo que clientes satisfeitos, normalmente, elevam as vendas, conseqüentemente, aumentando o retorno sobre o investimento.

2.7 A influência histórica no meio da comunicação que aguçou a audição

A história do rádio brasileiro é marcada por muitos momentos de transformações e adaptações. Algumas delas foram determinadas pela necessidade do veículo de acompanhar as transformações sociais ou de se adaptar aos novos contextos trazidos pelas inovações tecnológicas. Em cada período, ocorreram muitas especulações acerca da sobrevivência desse veterano veículo de comunicação de massa. Com o surgimento da televisão e, posteriormente, da internet, as previsões nada otimistas sobre o futuro do rádio se tornaram mais comuns. Contudo, o rádio tem conseguido resistir aos anúncios apocalípticos exatamente por conta das características particulares que possui e que ainda tornam as emissoras radiofônicas bastante diferentes dos demais meios de comunicação de massa.

De acordo com material disponível pela Universitária Rádio Web da Universidade Federal do Paraná (2016), em 1875 Graham Bell inventou o transdutor magnético, o microfone. Em 1887 Heinrich Rudolf Hertz, físico alemão, constrói um circuito elétrico que comprova a existência das ondas eletromagnéticas, batizadas de ondas hertzianas. No Brasil, em 1890 o padre-cientista brasileiro Roberto Landell de Moura, nascido no Rio Grande do Sul, obtém do governo brasileiro a carta-patente nº 3279, que lhe reconhece os méritos de pioneirismo científico universal na área das telecomunicações.

Em 1893 – Padre Landell faz a primeira transmissão de palavra falada, sem fios, através de ondas eletromagnéticas e expõe, em São Paulo, o Teleauxiofono (telefonia com fio), o Caleofono (telefonia com fio), o Anematófono (telefonia sem fio), o Teletiton (telegrafia fonética, sem fio, com o qual duas pessoas podem comunicar-se sem serem ouvidas por outras) e o Edífono (destinado a depurar as vibrações da voz fonografada, reproduzindo-a ao natural). Um ano após sua primeira transmissão, Padre Landell é reconhecido como precursor das transmissões de vozes e ruídos e recebe três cartas-patentes do *The Patent Office at Washington*: para o

telégrafo sem fio, para o telefone sem fio e para o transmissor de ondas sonoras. (UNIVERSITÁRIA RÁDIO WEB, 2016).

A Universitária Rádio Web (2016) cita que Guglielmo Marconi, cientista italiano, “realiza em 1896, uma transmissão de rádio entre dois navios de guerra italianos distantes 13 km um do outro e obtém, em Londres, a patente do invento.” Quatro anos depois surge a primeira estação de transmissão comercial da Alemanha. Em 1916, o norte-americano Lee de Forest coloca no ar em Nova York o primeiro programa de rádio de que se tem notícia, com conferências, música de câmara, gravações e o primeiro registro de radiojornalismo em forma de boletins da eleição presidencial vencida por Woodrow Wilson.

No final da Primeira Guerra Mundial, em 1919, a empresa Westinghouse faz nascer, meio por acaso, o modelo de radiodifusão como nós conhecemos hoje em dia. Ela fabricava rádios para as tropas americanas e, com o fim do conflito, ficou com uma grande quantidade de aparelhos. Para evitar prejuízo, a solução foi instalar uma grande antena no pátio da fábrica e transmitir música para os habitantes do bairro. Os aparelhos de rádio que sobraram da guerra foram todos vendidos. No ano seguinte, o microfone surge através da ampliação dos recursos do bocal do telefone, conseguida pelos técnicos da Westinghouse, e tem início a “Era do Rádio”, com a popularização das transmissões. A rádio KDKA, instalada numa garagem em Pitsburg, nos EUA, é a primeira estação de que se tem registro. Neste mesmo ano surgem, na França, os primeiros rádios a pilha e os fones de ouvido. (UNIVERSITÁRIA RÁDIO WEB, 2016).

No Brasil, Edgard Roquete Pinto e Henry Morize fundam em 20 de abril de 1923, a primeira estação de rádio do país: a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, que contava com clubes de ouvintes, que se associavam e contribuíam com mensalidades para a manutenção da emissora. Roquete Pinto ficou conhecido como o “pai do rádio brasileiro”.

O governo de Getúlio Vargas autoriza, em 1932, a publicidade no rádio e Ademar Case, avô da atriz Regina Case, cria o primeiro jingle da rádio brasileiro: “Oh padeiro desta rua / tenha sempre na lembrança / não me traga outro pão / que não seja o pão Bragança.”

No ano 1938 – a transmissão da novela A Guerra dos Mundos, de H. G. Welles, levada ao ar nos pela Rádio CBS, na voz de Orson Welles, causou pânico na costa leste dos EUA ao anunciar a invasão da Terra por seres extraterrestres. Essa é considerada a mais famosa de todas as transmissões radiofônicas e foi

ouvida por nove milhões de pessoas. A confusão foi tanta que obrigou a emissora a interromper a transmissão.

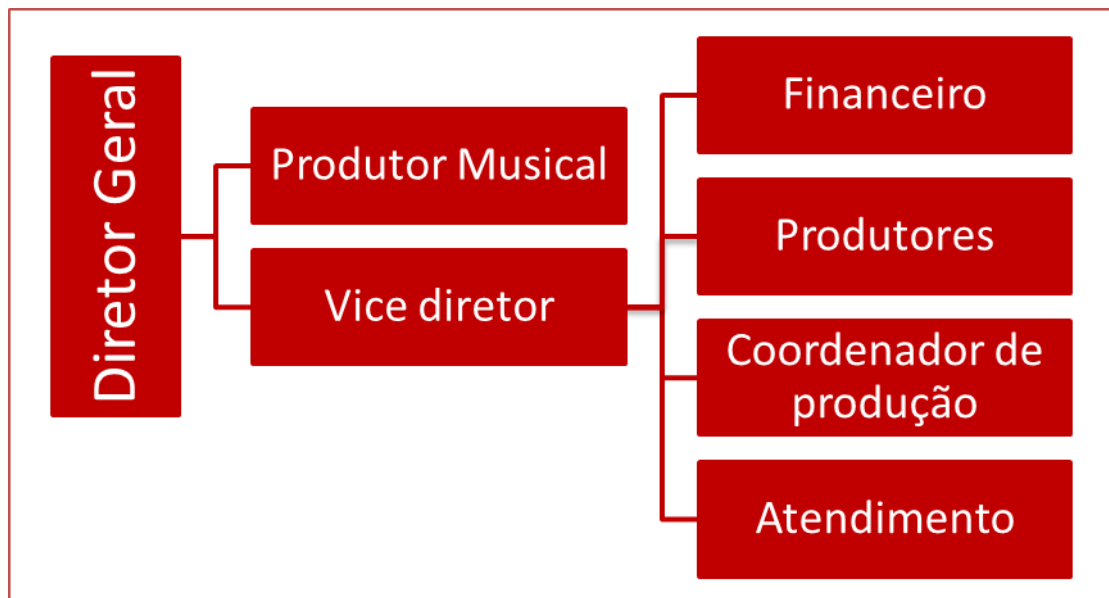
A Associação Brasileira de Rádio e Televisão (ABERT) foi criada em 1962. Na década de 1990, a internet se populariza em todo o mundo e as emissões radiofônicas via rede mundial de computadores se multiplicam. A Universitária Rádio Web (2016) afirma que “em 2003 a Rádio Gaúcha, de Porto Alegre, é a primeira emissora comercial brasileira a realizar uma transmissão experimental de recepção digital do Brasil pelo padrão IBOC (In-Band-On-Channel), da empresa iBiquity Digital.” Outro sistema testado pela Rádio Nacional de Brasília é o Digital Radio Mondiale (DRM) desenvolvido e adotado por países europeus.

3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Esse estudo foi realizado com o objetivo de propor melhorias para a empresa KF Áudio Produções, a qual solicitou ao grupo que fossem buscadas ferramentas estratégicas que possibilitassem melhorar os seus processos. Com isso, buscaram-se as ferramentas que melhor se adaptassem às necessidades da empresa, para auxiliar a mesma na formulação do planejamento estratégico.

Realizou-se entrevista com os gestores da empresa e, através disto, foi elaborado o organograma da empresa, conforme exposto abaixo.

Figura 5 - Organograma - KF Áudio Produções



Fonte: Elaborado pelas autoras (2015)

Também, com base na entrevista, foi desenvolvida a missão, que é produzir conteúdos sonoros com máxima qualidade técnica e intelectual, oferecendo um diferencial para as rádios, agências e produtoras, proporcionando a valorização da marca dos clientes.

A empresa KF Áudios Produção possui como visão, até 2019 ser reconhecida nacionalmente pela qualidade dos produtos que oferece. Enquanto apresenta como valores: ética e transparência; comprometimento; determinação; responsabilidade; foco nos resultados; inovação; valorização aos clientes e colaboradores.

Como forma de conhecer o funcionamento da gestão existente na empresa, e a visão de crescimento da mesma em relação ao mercado, realizou-se uma Análise SWOT. Com entrevista com os gestores, pontuaram-se fraquezas, forças, oportunidades e ameaças da empresa. Nesta entrevista, questionou-se o que os gestores fazem bem na empresa, eles responderam que conhecem seu produto e seu público. Não possuem medo de recomeçar, refazer, reinventar. Não se limitam, não ficam estagnados, amam seu trabalho e buscam constantemente a qualidade e o diferencial.

Demonstraram que possuem controle sobre o que sua empresa tem de melhor, pois a todos são dadas as ferramentas, o caminho, porém não seria possível chegar onde estão sem a dedicação de cada um.

Diante da pergunta: Quais são os recursos que você tem? Responderam que possuem crescimento constante, sendo que o primeiro recurso é o aperfeiçoamento. Não existe um patamar em que possam repousar seu projeto, o que existe, é um mercado que muda constantemente, clientes cada dia mais exigentes, sem tempo, e com a crise, a relação custo/benefício ficou mais acirrada, ou seja, objetivam ser todos os dias a escolha certa de quem acredita em sua empresa.

Em relação a tecnologia, eles afirmaram oferecer aos clientes ferramentas que possibilitem utilizar seus materiais da melhor forma possível. E pontuaram que a equipe é um dos diferenciais da KF Áudio, buscam pessoas felizes e comprometidas. Pessoas do bem, que tem no trabalho mais que o sustento, mas uma forma de realização pessoal também. Não existe um perfil específico traçado, pois cada um traz consigo um conjunto de qualidades e estilos que juntos formam o time, o que sempre buscam é observar em qual setor cada perfil se adequa. No geral é uma equipe comunicativa, alegre, possui facilidade em adaptar-se às mudanças. Pauta-se um clima familiar.

Em relação aos concorrentes, os gestores acreditam possuírem diferenciais, nos programas procuram ter compromisso com o inédito; nas vinhetas, a experiência de quem produz e nesse quesito destacaram a experiência, não como tempo de trabalho, mas sim qualidade no trabalho. Na visão dos entrevistados, os clientes retornam à empresa, devido a qualidade dos produtos oferecidos, preço justo que costumam praticar e o comprometimento e a agilidade na entrega do produto.

Consideram que sua marca é reconhecida no mercado, pois estão entre as empresas mais acessadas no Google em seu segmento. Pontuam a autenticidade e inovação como principais características dos seus produtos/serviços. E o fato de possuírem imóvel próprio traz benefícios à sua empresa.

Questionou-se se consideram seus funcionários capacitados para suas funções, e alegam que na cidade onde esta instalada a empresa não existem recursos que possam buscar para qualificar sua equipe, isso os leva a buscarem cursos online, que consideram ser um manancial de conhecimento. O que fazem é instigar a vontade de buscar crescer e também dispõem de links e referenciais para aperfeiçoamento. Pretendem montar vídeos tutoriais para adequar questões técnicas de equalizações, a exemplo de adequar tom de voz aos plug-ins (recurso que possibilita melhorar a qualidade do áudio).

Citaram como pontos de melhoria à empresa, organizar um cronograma de ações; desenvolver ações para estreitar laços entre empresa e cliente; realizar reuniões de equipe para trocas de experiências; em relação a estrutura e equipamentos: adquirir e substituir mais computadores por MACs, e estrutural seria um espaço construído específico para estúdios, pois o atual foi adaptado de uma construção já existente. Consideram importante a contratação de um profissional para o setor de vendas; e desenvolvimento de um sistema único que faça o controle tanto financeiro quanto dos materiais, adquirindo um sistema personalizado que controle a parte administrativa e operacional da empresa.

Os gestores consideram necessário manter o foco no público alvo, que são rádios e agências. Em alguns casos existe uma concorrência desleal nos preços, ou seja, alguns concorrentes oferecem preços muito abaixo do que podem praticar, assim alguns clientes os escolhem. Eles citaram que geralmente possuem um relacionamento duradouro com os clientes. Os casos que tiveram problemas foram clientes que não se adequaram as normas da empresa, na questão financeira. Também ocorreram casos de clientes que não entenderam a ideia inicial do produto, efetuarem a compra e depois de entregue solicitaram modificações que não faziam parte da negociação.

Diante da pergunta: Quais são as deficiências dos meus colaboradores? Os gestores responderam que a estabilidade é a mais forte, consideram que “a zona de conforto é um vilão enorme na vida das pessoas, é ela que diferencia quem terá

resultados, de quem vai continuar na mesma e atribuindo a fatores externos suas frustrações”.

Em relação aos fatores externos influentes na empresa, os entrevistados consideram que seria muito bom o governo brasileiro encontrar um caminho para superar essa crise, sem repassar o peso à população, isso contribuiria para que todos tivessem mais poder de compra, assim as empresas investiriam mais em divulgações, conseqüentemente as rádios ficariam fortes também. Citam a Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991), conhecida como Lei Rouanet, sendo uma possibilidade de incentivo aos trabalhos realizados. E afirmam que enfrentam bastante concorrência, por possuírem abrangência nacional. Mas também reforçam que o surgimento de novos concorrentes não é uma grande ameaça, pois levará um determinado tempo para chegarem ao “nível” da KF Áudio Produções.

As ameaças são situações externas à empresa que podem atrapalhar o negócio. Assim como as oportunidades, estão fora do controle da empresa, mas sabe-se que existe uma chance de acontecerem. Os gestores citaram quais são “os medos” que existem por parte da gestão da empresa, entre eles, a crise aumentar; a limitação da Internet, onde o governo pode limitar o tráfego de dados, para distribuir e baixar conteúdo, esta é uma lei que está em discussão; ocorrer aumento de impostos, forçando um possível corte de custos; e também o risco grande de quem esta no mercado reter investimentos e/ou ainda fecharem suas empresas.

A partir destas respostas formulou-se um quadro que foi avaliado pelos gestores, objetivando definir o grau de importância dos tópicos em baixa, moderada e alta, bem como a realidade da empresa, em grau de ruim, médio, bom e excelente.

Figura 6 - Identificação do grau importância da Análise SWOT

Importância para a organização			Fatores elencados mediante entrevista à diretores da KF Áudio Produções	Nossas capacidades e recursos			
Baixa	Moderada	Alta		Avaliação			
				Ruim	Médio	Bom	Excelente
FORÇAS							
		X	CONHECER O PRODUTO		X		
		X	CONHECER O PÚBLICO			X	
		X	A EQUIPE É ENGAJADA E COMPETENTE		X		
		X	LIDERANÇA É PARTICIPATIVA E INFLUENCIADORA			X	
	X		A TECNOLOGIA PRÓPRIA É ESSENCIAL			X	
		X	O PRODUTO É DE QUALIDADE			X	
		X	A MARCA É RECONHECIDA		X		
		X	O PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS É INOVADOR		X		
X			POSSUI PONTO COMERCIAL PRÓPRIO			X	
FRAQUEZAS							
		X	NÃO POSSUIR UM CRONOGRAMA DE AÇÕES		X		
	X		NÃO É REALIZADO PÓS VENDA (RETORNO AO CLIENTE PARA DAR FEEDBACK)		X		
		X	AUSÊNCIA DE REUNIÕES PERIODICAS	X			
	X		OS EQUIPAMENTOS DISPONIVEIS NÃO SUPREM TOTALMENTE AS NECESSIDADES DA EMPRESA		X		
	X		INEXISTENCIA DE UMA PESSOA RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA DE VENDAS PARA NOVOS CLIENTES		X		
	X		CONTROLE FINANCEIRO NÃO SER PERSONALIZADO		X		
		X	COLABORADORES ESTAREM "NA ZONA DE CONFORTO"		X		
	X		INEXISTÊNCIA DE TREINAMENTOS ESPECÍFICOS AOS SETORES	X			
OPORTUNIDADES							
		X	INCENTIVO FISCAL DO GOVERNO	X			
X			POSSIBILIDADE DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS		X		
		X	MELHORA NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO BRASILEIRO;		X		
	X		MAIOR ACESSO A EQUIPAMENTOS E PRODUTOS		X		
		X	INVESTIMENTOS PÚBLICOS PARA TREINAMENTO\APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAS;	X			
AMEAÇAS							
		X	LIMITAÇÃO DA INTERNET			X	
	X		CRISE POLITICA/FINANCEIRA			X	
X			AUMENTO DE CONCORRENTES		X		
		X	CLIENTES ATUAIS FECHAREM SEUS NEGÓCIOS			X	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Diante do exposto, organizaram-se as informações em quadrantes, que foram compilados de forma a desenvolver ações de melhorias.

Figura 7 - Análise SWOT KF Áudio Produções

AMBIENTE	EXTERNO	Oportunidade					Ameaça			
		OPORTUNIDADE / AMEAÇAS	Incentivo fiscal do Governo;	Possibilidade de parcerias estratégicas;	Melhora no desenvolvimento econômico brasileiro;	Maior acesso a equipamentos e produtos;	Investimentos públicos para treinamento / aperfeiçoamento de pessoas;	Limitação da internet;	Crise política / financeira;	Aumento de concorrentes;
INTERNO	FORÇAS / FRAQUEZAS									
Força	Conhecer o produto;	<p>Investir em treinamentos;</p> <p>Desenvolver ações de endomarketing para que todos conheçam os produtos oferecidos pela empresa, bem como o funcionamento das produções;</p> <p>Aplicar pesquisa externa para verificar o reconhecimento da marca;</p> <p>Rever constantemente o portfólio de produtos bem como a aceitação dos mesmos pelos clientes;</p> <p>Liderança ser mais estratégica do que operacional;</p> <p>Dar feedback positivo aos colaboradores e estabelecer premiações;</p>					<p>Aprimoramento constante nos meios de garantir que o cliente tenha acesso de qualidade aos materiais; (dropbox; nuvem; email)</p> <p>Investir na imagem externa da marca;</p> <p>Pesquisar formas de manter o custo dos materiais produzidos;</p> <p>Proporcionar qualidade e inovação constante dos serviços;</p>			
	Conhecer o público;									
	A equipe é engajada e competente;									
	Liderança é participativa e influenciadora;									
	A tecnologia própria é essencial;									
	O produto é de qualidade;									
	A marca é reconhecida;									
	O portfólio de produtos e serviços é inovador;									
Possui ponto comercial próprio;										
Fraquezas	Não possui um cronograma de ações;	<p>Organizar um planejamento anual das campanhas promocionais (datas comemorativas, por exemplo) bem como férias dos colaboradores;</p> <p>Estabelecer cronograma de reuniões mensais;</p> <p>Realizar levantamento dos equipamentos disponíveis e organizar como poderiam ser mais bem aproveitados (substituir, concertar ou descartar);</p> <p>Formular novas estratégias de vendas aos novos clientes;</p> <p>Personalizar o controle financeiro de acordo com as necessidades do setor;</p> <p>Engajar todos os colaboradores como responsáveis por novas ações estratégicas;</p> <p>Incentivar inovações nos processos;</p> <p>Desenvolver/proporcionar treinamentos ou materiais específicos aos colaboradores;</p>					<p>Promover ações de pós venda e/ou contratar um profissional de pós venda;</p>			
	Não é realizado Pós Venda (retorno para o cliente para									
	Ausência de reuniões periódicas;									
	Os equipamentos disponíveis não suprem totalmente as necessidades da empresa;									
	Inexistência de uma pessoa responsável pela estratégia de vendas para novos clientes;									
	Controle financeiro não ser personalizado;									
	Colaboradores estarem "na zona de conforto";									
	Inexistência de treinamentos específicos aos setores;									

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Com a técnica do Concorrente Imaginário, baseada no processo de idealizar um concorrente que poderia surgir e ser muito dominador do mercado, buscou-se fazer com que os gestores deduzissem o tipo de estratégia que ele inventaria, quais

seriam as soluções inovadoras, as funcionalidades que ele possuiria e como isso impactaria as demais empresas. Com entrevista, elencou-se os pontos fortes deste Concorrente Imaginário, conforme quadro abaixo, que demonstra a subdivisão do concorrente em quatro grupos, sendo eles pessoas; estratégias de marketing; tecnologia e finanças.

Quadro 1 - Concorrente Imaginário

CONCORRENTE IMAGINÁRIO – KF ÁUDIO PRODUÇÕES	
PESSOAS	TECNOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipe de trabalho visionária; ✓ Atuam como consultoria online das rádios, oferecendo treinamentos com plataformas online em grupos; ✓ Produtora com uma equipe bem diversificada, com diferentes formações - web designers, programadores, produtores que desenvolveriam sistema/gerenciador online de acordo com as necessidades dos clientes; ✓ Renovação constante das vinhetas, uma equipe que faça pesquisa e montagem/criação de produtos/serviços. Foco nos áudios para vinhetas e comerciais para outras plataformas; ✓ Banco de vozes diversificado, com locutores que possuam excelentes estúdios, com tratamento acústico, e horários flexíveis, além de versatilidade para interpretar, possuindo clareza na necessidade do cliente; ✓ Possuir comunicação interna muito forte, com estratégias viáveis; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rádio ser uma plataforma multimídia, ligada com aparelhos móveis, celulares, internet; ✓ Produtora que desenvolva audiovisuais e comerciais juntos; ✓ Acesso a equipamentos de qualidade (MACs). Contato com alguém dos EUA para manter-se atualizados nas tendências e tecnologias; ✓ Salas com tratamento acústico; ✓ Microfones Neumann; ✓ Software pró tools e equipamentos Apple; ✓ Internet com pontos acessíveis para cada necessidade; ✓ Desenvolvimento de aplicativos a exemplo do Apple music – aplicativo da Apple de acesso com versatilidade às radio.
ESTRATÉGIAS DE MARKETING	FINANÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produtora com fortes parcerias, incluindo instituições educacionais; produtoras internacionais; empresas de criação de softwares e sistemas; ✓ Ações de marketing que objetivem 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investimentos públicos acessíveis; para que possa promover seus produtos com preço acessível aos consumidores, e produtos de extrema qualidade e diversidade,

<p>a geração de fãs; o desejo das pessoas em ter o produto, tornam-se ídolos da marca; pelos benefícios propostos;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalhar com mídias sociais; ✓ Possuir alguém responsável por conhecer o cliente, desenvolvendo métodos para perfilar suas características; ✓ Pós venda com contato direto com os clientes, para buscar as necessidades do mercado; 	<p>para poder atender a todos;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Controle do fluxo de caixa, organizando investimentos e possuindo um capital de giro alto;
---	---

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Objetivando auxiliar a empresa KF Áudio Produções no acompanhamento do seu planejamento estratégico, ou seja, na execução das estratégias definidas, indicou-se a realização do Balanced Scorecard, desenvolvido pelos doutores Robert Kaplan e David Norton, e consequente Mapa Estratégico, uma ferramenta que auxilia a transformar estratégias em objetivos operacionais, que direcionam comportamentos e desempenho.

Figura 8 - Mapa Estratégico BSC

Mapa Estratégico BSC	
Visão	
Até 2019 ser reconhecida nacionalmente pela qualidade dos produtos que oferece.	
Financeiro	Aumentar faturamento
Mercado / Cliente	Proporcionar ampla variedade de produtos
Processos Internos	Oferecer atendimento assertivo
Aprendizado e Crescimento	Investir em treinamentos

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Com base nas informações citadas acima, realizou-se detalhamento das mesmas, resultando na figura abaixo, onde se encontram os objetivos, indicadores, metas e ações sugeridas para alcançar a visão pré-estabelecida pela empresa.

Figura 9 - Detalhamento Mapa Estratégico BSC

Objetivos			
Visão			
Até 2019 ser reconhecida nacionalmente pela qualidade dos produtos que oferece			
Perspectiva Financeira			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta até 2019	Ações
Aumentar Faturamento	Receita de Vendas	Crescer 30%	
Mercado / Clientes			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta até 2019	Ações
Proporcionar ampla variedade de produtos	Número de novos produtos lançados por trimestre	Aumentar 40%	
Processos Internos			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta até 2019	Ações
Oferecer atendimento assertivo	Reduzir a insatisfação dos clientes	Reduzir em 75%	Redesenhar o processo de atendimento e aplicar pesquisa de satisfação
Aprendizado e Crescimento			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta até 2019	Ações
Investir em treinamentos	Horas de curso de capacitação	25 horas por mês	Desenvolver parceria com empresas de cursos online

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Com as informações coletadas por meio destas ferramentas, formulou-se os planos de ação focados na gestão de pessoas, conforme Apêndice A. São sugestões que *a posteriori* poderão ser aplicadas à empresa. Os planos de ação foram baseados nos GAP's que existem entre a Análise SWOT e o Concorrente Imaginário, ou seja, quais são os "espaços" que devem ser preenchidos pela empresa para que se atinja o nível elevado de participação de mercado, bem como estratégias necessárias para se alcançar este perfil apresentado no Concorrente Imaginário.

4 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO

Diante das informações coletadas buscou-se a viabilidade da implantação de algumas ferramentas, a fim de melhorar e otimizar as atividades diárias refletindo no retorno financeiro para a empresa KF Áudio Produções.

Sugere-se a contratação de um colaborador para o setor de pós-venda, pois manter um bom relacionamento com os clientes é, atualmente, um fundamento básico no mundo dos negócios. É através da manutenção de clientes fiéis que uma empresa pode minimizar a dependência de tentar conquistar continuamente novos clientes, numa acirrada luta com um número gigantesco de concorrentes, e estes cada vez mais capacitados.

Esta constante perseguição a novos clientes tem aumentado os custos de marketing e, por esta razão, seguidamente ouve-se falar que manter os clientes conquistados sai mais barato do que atrair clientes novos. Fazer ações estratégicas diretas de retenção para quem realmente tem interesse, e faz parte do mercado já atendido pela empresa, é muito mais rentável para as empresas do que buscar clientes aleatórios através de propaganda em massa. Possuir um profissional responsável por esta comunicação direta com os clientes, representa uma vantagem à empresa. Consultores indicam um aumento de 8% nas vendas com a aquisição de um profissional de pós venda. A Função de Assistente de Pós Vendas, objetiva atender clientes e acompanhar o relacionamento das contas, identificando as necessidades e prestando orientações de acordo com o perfil de cada cliente. Prospectar novos clientes. Atualizar cadastros e acompanhar histórico de utilização de produtos e serviços, além de executar outras atividades correlatas.

Tabela 1 - Pesquisa salarial da função de Assistente de pós venda

Porte empresarial	Trainee	Júnior	Pleno	Sênior	Master
Pequena	R\$ 1238.57	R\$ 1424.35	R\$ 1638	R\$ 1883.7	R\$ 2166.26
Média	R\$ 1486.28	R\$ 1709.22	R\$ 1965.6	R\$ 2260.44	R\$ 2599.51
Grande	R\$ 1783.53	R\$ 2051.06	R\$ 2358.72	R\$ 2712.53	R\$ 3119.41

População: 286 salários

Amostragem: 263 salário(s) 0 contribuições.

Metodologia utilizada: salários pretendidos e contribuições salariais.

Requisitos	Trainee	Júnior	Pleno	Sênior	Master
Experiência (em anos)	★ Até 2	★ 2 a 4	★ 4 a 6	★ 6 a 8	★ + de 8
Critérios	Pequeno		Média		Grande
					
Receita Bruta Anual (R\$)	Até 10,5 mil	10,5 - 300 mil		+ 300 mil	
Número de Funcionários	Até 99	100 – 499		+ de 499	

Fonte: Currículos cadastrados no Banco Nacional de Empregos e contribuições salariais do Salário BR nos últimos doze meses.

Tabela 2 - Viabilidade financeira Assistente de pós venda KF Áudio

A empresa KF Áudio Produções teria os seguintes custos ao adquirir um profissional de pós-venda:
Vale R\$ 150,00
Mesa: R\$ 450,00
Notebook: R\$ 1.100,00
Plano de telefone empresa possui.
Despesas extras com materiais de escritório: R\$ 80,00
Como a Empresa está no Simples FGTS: 8%
Totalizando 80% de custo com o colaborador por mês.
Salário do Assistente de Pós- venda R\$ 1.424,35
80% do salário correspondem a R\$ 1.139,48: Totalizando: R\$ 2.563,83
TMA (Taxa Mínima de Atratividade): Taxa Selic (14,25) + Taxa Risco (5,00): 19,25

	$8\% X > 2.563,83 \times 19,25\%$	
	$8\% X = 3.057,36$ $X: 3.057,36/8$ $X: R\$ 38.217$	
<p>Se o faturamento da empresa for igual ou superior de R\$ 38.217,00 e o assistente de pós-venda der retorno de R\$ 3.057,36 por mês, esta contratação é viável.</p>		

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Visando a importância da qualificação contínua dos colaboradores, sugere-se a realização de treinamentos conforme relacionados abaixo.

Tabela 3 - Proposta de treinamento "Excelência no Atendimento"

DATA: À definir	SOLICITANTE: KF Áudio Produções	LOCAL: Concórdia
HORÁRIO: À DURAÇÃO: 08 horas		
OBJETIVO: O treinamento de Excelência no Atendimento tem o objetivo de ajudar as equipes a melhorarem sua atitude e entusiasmo para prestarem um atendimento de excelência através da aplicação de técnicas práticas, interativas, motivadoras.		
CONTEÚDO:		
<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem ao Cliente - Excelência no Atendimento - Comunicação efetiva e pessoal através da Programação Neurolinguística - Técnicas de Coaching aplicada para o Atendimento - Autoconhecimento; - Emoções básicas do ser humano; - Levantamento de perfil comportamental; 		

<ul style="list-style-type: none"> - Crenças limitadoras e crenças positivas; - Inventário pessoal de conquistas; - Pós Venda - Plano de ação.
<p>MÉTODO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Será utilizada a metodologia do coaching. É um método de desenvolvimento prático, interativo e motivador, com aplicabilidade imediata na sua vida, na sua carreira e na sua empresa. As técnicas do coaching são resultado do conteúdo exclusivo desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) a partir dos maiores centros mundiais de Coaching.
<p>INVESTIMENTO:</p> <p>R\$ 1.200,00</p>

Fonte: SER – Desenvolvimento Humano e Empresarial (2016)

Tabela 4 - Workshop produção musical em home

<p>HORÁRIO: À DURAÇÃO: 12 horas divididas em dois dias de curso</p>
<p>CONTEÚDO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introdução aos equipamentos e programas de gravação multipista - Realidade em um home studio - Pós-produção: edição, mixagem e masterização - Finalização, registro, distribuição e divulgação do trabalho.
<p>ORIENTADOR:</p> <p>Formado em audiovisual e piano erudito pelo Conservatório Souza Lima, Filipe Consolini é músico e produtor musical. Com o selo Mono.Tune Records faz a curadoria, produção e lançamento de bandas da nova cena musical, além de atuar como produtor de trilhas sonoras e sound design para publicidade.</p>

INVESTIMENTO:

R\$ 420 em 2x, ou R\$ 380 à vista

Fonte: Mono.Tunesrecords (2016)

As sugestões acima representam uma pequena amostragem dos treinamentos oferecidos pelo mercado. O grupo sugere uma pesquisa constante com os colaboradores, observando quais os tipos de treinamentos eles necessitam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes e setores. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias. Em virtude do que foi mencionado observa-se que o planejamento estratégico na empresa KF Áudio Produções culminou em uma melhor organização dos processos internos. Para que esta percepção ocorra de forma assertiva, fez-se necessário conhecer o ambiente interno e externo ao qual a empresa está inserida, assim, conclui-se que a análise SWOT é uma ferramenta excelente para verificar estas informações, com ela é possível verificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que, após analisadas, clarearam os processos da empresa.

A KF Áudio está inserida em um mercado de amplo crescimento, compreendendo quais as necessidades de seus clientes, e buscando crescimento intelectual e operacional de seus colaboradores constantemente com treinamentos e avaliações claras, certamente a empresa se aproximará de suas metas. Desenvolver reuniões mensais, pontuando os trabalhos desenvolvidos e quais os objetivos pretende-se atingir, permitirá um novo desafio aos colaboradores, que visualizarão qual a cultura da empresa, quais os desafios que terão e se sentirão parte ativa do grupo.

Com a ferramenta do Concorrente Imaginário observa-se para onde a empresa pretende caminhar, onde deseja chegar, assim constroem-se os objetivos empresariais, e visualizam-se quais as operações deve-se abranger para atingi-los. A KF Áudio deseja prestar assessoria às rádios, para tanto deve dominar a comunicação com os clientes, sabendo exatamente o que, e como eles desejam esse auxílio. Como desejam possuir uma equipe de trabalho com conhecimentos técnicos e humanos abrangentes, que possam desenvolver projetos inovadores, a empresa deve investir constantemente em treinamentos específicos e incentivá-los na concretização de novos projetos. Para visualizar quais os treinamentos adequados, sugere-se a realização da descrição dos cargos por competência, e posterior avaliação dos GAPs existentes entre a realidade atual dos colaboradores e o que se deve investir para que atinjam as exigências de seus cargos.

A liderança também deve buscar treinamentos específicos, por ser mais estratégica do que operacional, carece acompanhar os processos internos, bem como o mercado em que a empresa está inserida, os avanços tecnológicos, e adaptá-los à realidade interna.

Uma forma de organizar os objetivos estratégicos, ou seja, a forma como serão desenvolvidos, e principalmente o acompanhamento destes, é através dos planos de ação.

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão de desempenho, derivado da visão e estratégia, refletindo os aspectos mais importantes do negócio. A KF Áudio Produções visiona até 2019 ser reconhecida nacionalmente pela qualidade dos produtos que oferece, em vista disso desenvolvem-se ações que devem ser realizadas, conforme as metas estipuladas. O desenvolvimento do Mapa estratégico organiza estas ideias de forma a torná-lo acessível a toda equipe envolvida.

As empresas que desejam evitar serem facilmente aniquiladas pelos concorrentes, devem diferenciar-se das demais com um planejamento organizado e visão clara. Com o planejamento bem realizado, o empresário perceberá como otimizar os recursos disponíveis, pois ele permite visualizar cada parte da empresa, e assim desenvolver métodos e estratégias eficientes para o crescimento da mesma.

O planejamento estratégico, para dar resultados positivos para a empresa, precisa da participação de todos os envolvidos no processo, e deve ser uma prática constante e não momentânea.

REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BEZERRA, Filipe. Balanced Scorecard – BSC (análise e aplicação). **Portal administração**. Disponível em < <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em: 7 maio 2016.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, OziléaClen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- CAVALCANTI, Francisco Antonio. **Planejamento estratégico participativo**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.
- CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FAHEY, Liam. Um rival faz de conta. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 38, p. 92-100, maio/jun. 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. **Organização orientada para a estratégia**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés. TORRES, Maria Cândida Sotelino. RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresa**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MACHADO, Nelson Santos. Concepção, aplicação e aprimoramento de uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa, com base na construção de concorrente imaginário. **Revista Ibero – RAE**, v.11, n.1, p. 29 -119, jan./abr. 2012.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; LAMPEL, J.; GHOSHAL. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Sidney Teylor. **Ferramentas para aprimoramento da qualidade**. Série Qualidade Brasil. São Paulo: Pioneira, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RUARO, Dirceu Antônio. **Procedimentos para produção e apresentação de textos acadêmicos**. Pato Branco: Imprepel: 2006.

SILVA, L. C. da. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo: ?, vol. 10, n. 4, p. 61-73, out/nov 2003. Disponível em: <http://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2009/02/Aula-8_2010_bsc-e-estrategia.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2016.

STEINER, George A. Strategic planning. New York: The Free Press, 1979. **Adaptado de A história do Rádio**. Disponível em: <http://www.radio.ufpr.br/?page_id=9>. Acesso em: 01 nov. 2015.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

UNIVERSITÁRIA RÁDIO WEB DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **História do rádio**. Disponível em: <<http://www.radio.ufpr.br/historia-do-radio/>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

APÊNDICE A – PLANO DE AÇÃO KF ÁUDIO PRODUÇÕES

PLANO DE AÇÃO									
O QUE	COMO	ONDE	QUANDO	POR QUE	QUEM	QUANTO	STATUS	CRONOGRAMA	
								COMPROMETIDO	RECUPERÁVEL
DENTRO DO PRAZO									
AÇÃO CONCLUÍDA									
O QUE	COMO	ONDE	QUANDO	POR QUE	QUEM	QUANTO	STATUS	ATRASO	OBSERVAÇÃO
Divulgar os produtos ao cliente interno	Emails informativos (email marketing) apresentando a todo o grupo materiais produzidos, bem como sua finalidade	Na empresa	Mensalmente	Objetivando conhecer as produções e aprimorá-las, através das trocas de informações	Um colaborador por mês	Sem custo	Dentro do Prazo		
Descobrir cargos por competências	Discriminar as atividades desenvolvidas por cada cargo, definir o CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) necessários	Na empresa	Toda segunda-feira das 09h00 às 12h00, durante 3 meses	Porque considera-se uma ferramenta muito importante para mapear o perfil dos colaboradores em seu contexto geral	O gestor	Sem custo	Dentro do Prazo		
Realizar comparação do perfil de cargo descrito com com os ocupantes dos cargos	A fim de atender as descrições de cargo por competências, deve ser realizada a comparação do perfil de cargo descrito com os profissionais ocupantes dos mesmos, verificando-se assim os GAP's de cada colaborador e com base nestes GAP's desenvolve-se os treinamentos	Na empresa	Após conclusão das descrições de cargos	Para identificar os GAP's e melhor atribuir os treinamentos a fim de reduzi-los	O gestor	Sem custo	Dentro do Prazo		
Desenvolver plano de treinamento e desenvolvimento	Com base nos GAP's identificados na comparação dos perfis de cargos, relacionar o que os colaboradores deveram aprender e aprimorar	Na empresa	Toda segunda-feira das 09h00 às 12h00, durante 1 mês	Para que os colaboradores atinjam o nível desejado para executar suas funções	O gestor	Sem custo	Dentro do Prazo		
Desenvolver treinamentos de reciclagem	Selecionar materiais relacionados à novos produtos e/ou técnicas, organizá-los e aplicar o treinamento	Na empresa	Annual por função	Para qualificar os colaboradores de forma contínua, visando o desenvolvimento e atualização do conhecimento dos mesmos	O gestor	Em aberto	Dentro do Prazo		
Investir em treinamentos de liderança para os gestores	Mapear as competências que os líderes devem possuir e posteriormente traçar um programa de desenvolvimento dos mesmos. Pesquisar instituição que ofereça o método adequado à realidade da empresa	Na instituição de ensino	Conforme cronograma	Objetivando incitar a liderança a ser mais estratégica do que operacional	Os profissionais contratados pela instituição	Em aberto	Dentro do Prazo		
Aplicar avaliação de desempenho	Utilizando da ferramenta de avaliação conjunta, os gestores realizam uma avaliação do colaborador, da equipe e da empresa através de observação, sondagem e entrevista, onde a liderança e o colaborador realizam a avaliação em conjunto de forma participativa	Na empresa	Annual	Porque facilita a identificação dos perfis de profissionais da empresa, ajudando a verificar os pontos forte e os pontos de melhoria	O gestor	Sem custo	Dentro do Prazo		

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)