

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA – INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS

DÉBORA ALICE DIAS

A EFETIVIDADE DO BALANCED SCORECARD NO
ACOMPANHAMENTO DO NEGÓCIO JORNAL

PROJETO TÉCNICO DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2014

DÉBORA ALICE DIAS

**A EFETIVIDADE DO BALANCED SCORECARD NO
ACOMPANHAMENTO DO NEGÓCIO JORNAL**

Projeto apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Gustavo Abib

CURITIBA

2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por mais esse sonho concretizado, ao ensinamento de todos os professores, minha família e amigos que me ajudaram a manter o meu foco para não desistir dos meus ideais.

“Sonhos determinam o que você quer.

Ação determina o que você conquista.”

(Aldo Novakrafé)

RESUMO

Nas organizações da era da informação, a utilização de indicadores contábeis para avaliação do desempenho empresarial vem se mostrando ineficiente, surgindo à necessidade de enxergar a empresa sobre novas perspectivas, que tendem a trazer uma visão mais abrangente para a tomada de decisões estratégicas. A técnica Balanced Scorecard combina medidas qualitativas e quantitativas, reconhece as expectativas dos diferentes stakeholders em relação à empresa e relaciona a avaliação de desempenho à escolha da estratégia; Segundo Kaplan e Norton (1997) “O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro”. Através do estudo de caso de um jornal, este trabalho tem por objetivo mostrar a implantação do Balanced Scorecard em um departamento comercial, para acompanhamento de desempenho desse setor. As medidas definidas para o Scorecard servirão de base para um sistema de medição e gestão estratégica indicando os valores que conduzirão a empresa no caminho da geração de valor futuro.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Indicadores de Desempenho. Estratégia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Visão amplificada dos conceitos de estratégia.....	08
Figura 2. O Balanced Scorecard para a tradução da estratégia.....	11
Figura 3. Os quatro passos da gestão estratégica.....	31
Figura 4. Mapa Estratégico Gazeta do Povo Área Comercial.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Análise Swot: Jornal Gazeta do Povo, 2014.....	19
Tabela 2. Quadro de Indicadores de Vendas.....	21
Tabela 3. Quadro de Indicadores área de Relacionamento.....	23
Tabela 4. Quadro de Indicadores Retenção.....	24
Tabela 5. Quadro de Indicadores Cobrança.....	26
Tabela 6. Quadro de Indicadores Planejamento.....	27
Tabela 7. Proposta de Objetivos Estratégicos: Área Comercial.....	32
Tabela 8. Balanced Scorecard Proposto para o Departamento Comercial.....	34

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	1
2.	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	3
2.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	3
2.2	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	3
3.	REVISÃO TEÓRICA.....	6
3.1	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	6
3.2	CRITÉRIOS PARA FORMULAÇÃO DE INDICADORES	9
3.3	O BALANCED SCORECARD.....	10
3.3.1	Perspectiva Financeira	12
3.3.2	Perspectiva do Cliente.....	12
3.3.3	Perspectiva dos Processos Internos.....	13
3.3.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	13
4.	METODOLOGIA	14
4.1	MÉTODO.....	14
4.2	LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	15
4.3	ANÁLISE DE DADOS.....	15
4.4	DIAGNÓSTICO E PROPOSTA	16
5.	A ORGANIZAÇÃO.....	17
5.1	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	19
5.1.1	Análise do Ambiente Interno e Externo	19
5.1.2	Análise dos Indicadores de Acompanhamento.....	21
5.2	RESULTADOS DA ANÁLISE	28
6.	PROPOSTA.....	30
6.1	Desenvolvimento da proposta	32
6.1.1	Definição de Objetivos.....	32

6.1.2	Definição de Mapa Estratégico.....	33
6.1.3	O Balanced Scorecard Proposto	34
6.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	35
6.2.1	Ação 1:	35
6.2.2	Ação 2:	36
6.2.3	Ação 3:	36
6.2.4	Ação 4:	36
6.3	RECURSOS	37
6.4	RESULTADOS ESPERADOS	37
7.	CONCLUSÃO	38
8.	BIBLIOGRAFIA.....	40

1. INTRODUÇÃO

A tomada de decisões no ambiente organizacional exige assertividade e agilidade na era da informação, o diferencial entre as empresas que obtêm sucesso e as que fracassam está nas decisões que as direcionam. Uma decisão estratégica errada pode trazer consequências irreversíveis a organização e seus acionistas, por isso a importância de dominar as ferramentas de controle e selecionar corretamente os indicadores de acompanhamento.

Muitas ferramentas já foram apresentadas para definição de indicadores de acompanhamento do desempenho do negócio, normalmente o departamento comercial acompanha o volume de vendas, enquanto o marketing cuida da satisfação dos clientes, a produção garante a continuidade do processo operacional e os acionistas acompanham o faturamento, lucratividade e resultados financeiros. Cada um com seus interesses e objetivos, geralmente desalinhados um ao outro. Esse cenário é muito comum em empresas de todos os portes, oferecendo produtos ou serviços, os problemas são os mesmos: as pessoas têm muitos compromissos, reuniões e projetos e não reservam um tempo para esse alinhamento tão necessário, tornando a maioria das ferramentas ineficiente e distante da realidade da empresa.

O objetivo proposto nesse projeto e em resposta ao panorama acima é apresentar um conceito de sucesso no que se refere a integração de medidas de desempenho, o Balanced Scorecard se diferencia dos outros modelos de gestão porque ele pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem, desde que propiciem ao administrador uma forma de indicador de desempenho. O principal efeito ou realização desta ferramenta é a sua capacidade de possibilitar aos gerentes o poder de medir tudo. O fato de que a maioria das empresas faz gestão a partir de valores históricos ou puramente financeiros dão ao

BSC um status diferente, pois ele engloba a dimensão de avaliação de eventos não financeiros, fazendo com que tudo na organização passe a ser medido.

O Balanced Scorecard nasceu do estudo intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future” que foi motivado pela crença de que os métodos de mensuração existentes em geral, apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Nesse estudo, foram analisados diversos casos sobre sistemas inovadores de mensuração de desempenho, um deles descrevia uma abordagem para a mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua, o scorecard continha além de várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos, isso levou a uma ampliação do sistema que se transformou no “Balanced Scorecard”. Estas constatações deram origem ao artigo "The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance" (Balanced Scorecard – Medidas que impulsionam o Desempenho). (HARVARD BUSINESS REVIEW HBR, 1992, P. 20).

O Balanced Scorecard através de um conjunto abrangente de medidas de desempenho traduz a missão e estratégia das empresas, de modo que todos focam seus esforços para um objetivo em comum, otimizando processos e trazendo eficiência na análise do negócio sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. É basicamente uma tradução da estratégia em objetivos e medidas tangíveis, equilibrando indicadores externos voltados a acionistas e clientes, e medidas internas dos processos internos, inovação, aprendizagem e crescimento. (KAPLAN & NORTON, 1997)

Através do estudo de caso da Diretoria Comercial de Audiência do Jornal Gazeta do Povo, este projeto prevê uma análise do modelo atual de acompanhamento utilizado no Jornal e uma proposta de acompanhamento no modelo Balanced Scorecard em suas quatro perspectivas, alinhadas as estratégias da empresa e suas expectativas.

2. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Analisar o modelo de acompanhamento do negócio Jornal e propor um Balanced Scorecard alinhado as estratégias da empresa.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Definir Estratégia, Planejamento Estratégico Balanced Scorcard apresentando sua integração.
- Descrever o modelo atual de acompanhamento de indicadores do Jornal Gazeta do Povo;
- Relacionar o modelo ideal de BSC com base à estratégia da empresa.

2.2 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O negócio Jornal no Brasil está vivendo um momento de mudanças, os hábitos de consumo de informação segundo a pesquisa Brasileira de Mídia (Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, 2014, p. 63), apontam para uma tendência de morte acelerada do jornal impresso.

A leitura de jornais foi considerada um hábito por apenas 6% do público. A televisão ainda é o meio mais consumido, mas vem perdendo espaço para a internet na audiência dos brasileiros. Quando observados os hábitos de leitura de jornal impresso no Paraná o percentual cai para 4%, à quantidade de tempo que os leitores do Paraná passam lendo o jornal impresso tem a média de 59 minutos, abaixo da média nacional (1h e 05 min) e muito menor que os leitores de Goiás (2h e 12min) e Roraima (1h e 42min) que apontam o maior tempo do país. A pesquisa ainda afirma que 84% das pessoas do Paraná nunca leem jornal. (pág. 247)

Por outro lado, nessa mesma pesquisa, mesmo as pessoas que não possuem o hábito de ler o jornal impresso, afirmam que essa mídia possui maior confiabilidade que as outras (TV, rádio, internet e revistas).

O Jornal Impresso se mostra com um importante papel para sociedade, trazendo assuntos que normalmente não são divulgados a população através de diversos pontos de vista, possibilitando o desenvolvimento social com responsabilidade. Essa realidade aumenta a necessidade de os empresários desse mercado serem assertivos, as decisões precisam ser embasadas em informações relevantes e concretas para garantir a continuidade do negócio.

Em um ambiente de mudanças descontínuas a luta pela sobrevivência tornou-se uma tarefa complexa e difícil para as organizações. Sobrevivência está associada à implementação de uma estratégia competitiva, que depende fundamentalmente da viabilidade de sua implantação, bem como, da forma como a organização constrói seu sistema de informações gerenciais. (GIMENES, 2014)

No ambiente apresentado, entende-se que o Balanced Scorecard é o melhor modelo de acompanhamento do desempenho da empresa, através de uma seleção completa de indicadores, garante maior segurança na tomada de decisões pelos gestores, que independente do setor de atuação estarão focados em uma estratégia em comum. O processo crítico de gestão através do Balanced Scorecard inicia-se com o esclarecimento e tradução da visão e da estratégia em objetivos e iniciativas específicas. Todos devem conhecer com clareza e opinar sobre o processo decisório, os objetivos estabelecidos e os princípios norteadores da conduta

organizacional durante sua trajetória. Observa-se então cadeia completa de relações de causa e efeito onde é possível mensurar os aspectos críticos ou diferenciais do desempenho organizacional. Esta análise possibilita que a organização tenha uma visão sobre o futuro e um caminho que poderá ser revisto continuamente à luz das informações obtidas sobre os principais concorrentes, as inovações tecnológicas e a expectativas de seus clientes.

3. REVISÃO TEÓRICA

3.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Estratégia é uma palavra de origem grega, milenar e inicialmente não foi empregado no campo dos negócios. Strategus, para os gregos antigos significava o general superior, ou generalíssimo e strategia significava a arte deste general.

Estratégia é a maneira como a empresa percebe o mundo, gerando comprometimento com atitudes e respostas para determinadas situações. O objetivo da estratégia é buscar o posicionamento da empresa no ambiente competitivo, o qual pode ser pré selecionado, planejado e atingido por meio de um processo emergente, ou seja, de modo não predeterminado. (SERTEK, ET AL., 2011)

“Todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias podem ser obtidas. As manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos” (TZU, 2003)

O planejamento estratégico é o curso de ações conscientemente intencionadas e deliberadas, cuja finalidade é atingir objetivos e metas previamente definidos pela organização, um padrão percebido em um conjunto de ações fruto de decisões empresariais gerenciais. (MINTZBERG, ET AL., 2001)

“A estratégia é uma busca de uma posição, ou seja, ela é o elo entre a organização e o ambiente, isto é, entre o contexto organizacional interno e externo.” (PORTER, 1986)

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base de sua vantagem competitiva, não importa se pequena ou sutil. De outra forma, já estaria perdendo gradualmente os clientes, mais rapidamente do que ganhando. O objetivo deve ser aumentar o escopo de sua vantagem, o que só pode acontecer se alguém perder com isso. (HENDERSON, 1984)

O Planejamento Estratégico é o processo que determina como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos. (SERTEK, GUINDANI, & MARTINS, 2011)

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA, 2010)

“O Planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. (KOTLER, 2005)

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando a otimização do grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2004)

“Planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo utilizada para definir direção que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não subjetivos. O produto final da utilização desta metodologia é o documento chamado Plano Estratégico”. (VASCONCELOS FILHO, 2000)

A administração estratégica vai além do desenvolvimento de um plano, pois é um processo mais completo, que inclui desenvolvimento, implementação e controle. Assim, ocorre o processo de guiar, de levar os membros de uma organização a ter uma visão de futuro e de desenvolver os procedimentos e as operações necessárias para a realização dessa visão. (SERTEK, ET AL., 2011)

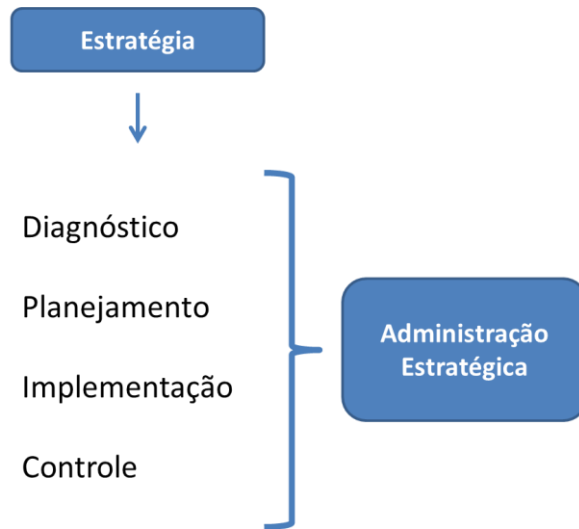


Figura 1. Visão ampliada dos conceitos de estratégia.

Fonte: (SERTEK, GUINDANI, & MARTINS, 2011, p.38)

A definição de administração estratégica implica que os administradores sigam uma série de etapas. Essas etapas são: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico. (CERTO, ET AL., 2005)

Os gerentes são capazes de fazer a diferença. Os elementos organizacionais, o referencial analítico, a atitude mental, os processos operacionais e a infra estrutura jamais devem ficar por conta do piloto automático. A liderança deve antecipar-se à mudança no ambiente, em vez de reagir ao fato consumado. Os gerentes eficazes se dedicam a um trabalho constante de adaptação da estratégia, por vezes alterando-a de forma drástica – em termos de escopo, postura e objetivos. Essas ações são a substância e o foco da liderança estratégica. A gestão estratégica consiste em gerenciar a estratégia, a empresa e os elos entre ambas, de modo a vencer no mercado hoje e amanhã. (FAHEY, 2010)

A Gestão estratégica é o desafio mais importante com que se depara qualquer organização, identificar a melhor maneira de estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje é uma tarefa complexa e abrangente, uma empresa estável no presente sem preocupação com o amanhã não terá futuro. (KAPLAN, ET AL., 1997)

3.2 CRITÉRIOS PARA FORMULAÇÃO DE INDICADORES

As principais subatividades da formulação de estratégia como uma atividade lógica incluem identificação de oportunidades e ameaças no ambiente no da companhia e inclusão de algumas estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis. Antes de fazer uma escolha devemos avaliar as forças e fraquezas de uma empresa, além dos recursos à mão e disponíveis. A alternativa estratégica resultante dessa comparação entre oportunidade e capacidade corporativa em um nível aceitável de risco é o que podemos chamar de estratégia econômica. (MINTZBERG & QUINN, 2001)

Entre os elementos da gestão que estão sujeitos a medição temos: os objetivos e metas, as estratégias e as atividades. Um objetivo é a expressão qualitativa do que se deseja alcançar, onde se quer chegar. A meta além de definir o quantitativo, ressalta quando e como. As estratégias definem o que fazer e as atividades estão na dimensão de como fazer. As estratégias se diferenciam das atividades, porque se sustentam no sistema e não em um elemento específico, geralmente representam um investimento, são independentes das circunstâncias e quando definidas, deve-se prever que não irão mudar ao longo de um período de tempo superior a um ano. Por outro lado, as atividades são ações e decisões operacionais que servem para colocar em prática as estratégias, podem se sustentar em um elemento de um sistema, representam gastos, dependem das circunstâncias e mudam periodicamente dentro de um horizonte de planejamento estratégico (maior que um ano). (VILLAJUANA, 2010).

3.3 O BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, é um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo, pois a adoção dessa filosofia possibilita esclarecer e 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. (GURGEL & FRANCISCHINI, 2002)

Objetivo estratégico é mais do que simplesmente ambição desenfreada. (Muitas empresas possuem um objetivo estratégico ambicioso embora aquém de suas metas). O conceito também engloba um processo de gestão ativa, que inclui: focar a atenção da organização na essência da vitória; motivar pessoas ao comunicar o valor da meta. deixar espaço para contribuições individuais e de equipes; sustentar o entusiasmo fornecendo definições para novas operações à medida que as circunstâncias mudam; e usar consistentemente o objetivo para guiar as alocações de recursos. (MINTZBERG & QUINN, 2001)

É utilizada a estrutura proposta pelo balanced scorecard para traduzir o posicionamento estratégico e as estratégias em elementos que viabilizem sua implementação na empresa. Estes elementos são sumarizados em um mapa estratégico composto pelos objetivos dispostos em cinco perspectivas e integrados segundo uma relação de causa e efeito. (COUTINHO & KALLAS, 2005)

O Balanced Scorecard (BSC) originou-se de um estudo patrocinado pela KPMG intitulado “Measuring performance in the organization of the future”, motivado pela crença de que os métodos de avaliação de desempenho apoiados em indicadores contábeis e financeiros prejudicavam a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. Isso porque, monitorando indicadores financeiros, as empresas estavam olhando para o passado, e não para o futuro. (GURGEL & FRANCISCHINI, 2002)

O Balanced Scorecard deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle. Através de 4 perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados

desejados e os vetores do desempenho. Um bom BSC é aquele em que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada. Além de servirem para articular a estratégia da empresa, os indicadores do BSC são utilizados, também, para comunicar a estratégia a toda a organização e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, visando alcançar uma meta comum. Sendo assim, o BSC contribui para o alinhamento de toda a organização com suas estratégias. (KARPLAN & NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e medidas de desempenho organizado segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade. O principal objetivo do balanced scorecard está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa". (KARPLAN e NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (2004) ainda ressaltam que a complexidade do gerenciamento das organizações de hoje exige que os gerentes tenham condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro importantes perspectivas:

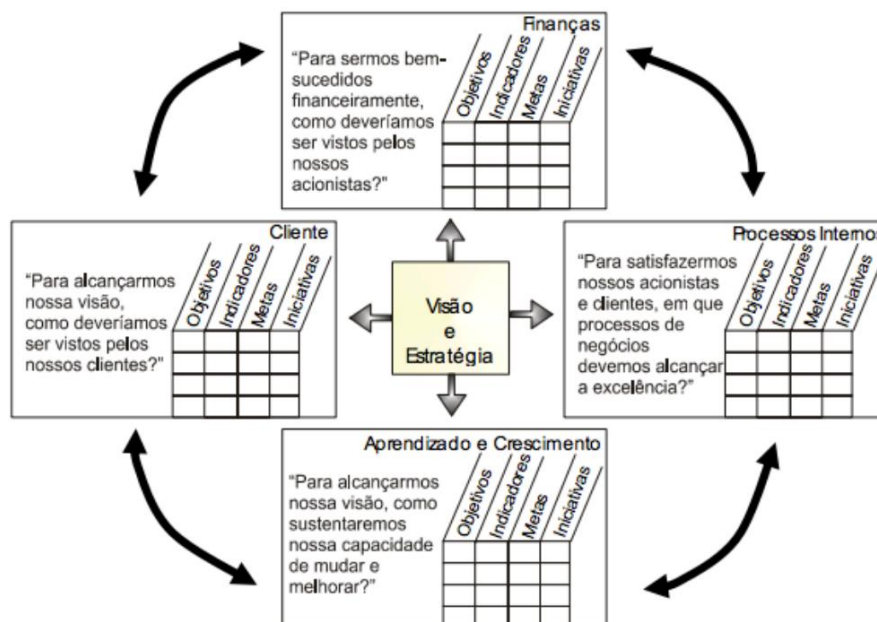


Figura 2. O Balanced Scorecard para a tradução da estratégia em termos operacionais.

Fonte: (KAPLAN & NORTON, 1997, p.11)

3.3.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira engloba indicadores que servem para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Ela serve como foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC, pois qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito cujo topo são medidas da perspectiva financeira (é o caso da maioria das organizações privadas). Kaplan e Norton (1997) ilustram bem a duplicidade de papéis dos objetivos e medidas financeiros, afirmando que eles têm um duplo papel que desempenhar: o primeiro é definir o desempenho esperado da estratégia e o segundo, servir como meta principal (orientação) para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC.

3.3.2 Perspectiva do Cliente

A perspectiva dos clientes permite a identificação de segmentos de clientes e mercados em que a empresa planeja competir. Para tal ela deve incluir medidas específicas das propostas de valor que oferecerá aos clientes desses segmentos. Segundo Kaplan e Norton(1997) “ as propostas de valor são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo e possuem três aspectos principais: atributos dos produtos/serviços; relacionamento com clientes; imagem e reputação. Com base nesses fatores se originam os indicadores que ilustram a proposta de valor da empresa.

3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Essa perspectiva nos identifica e mede os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência para oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos alvo de mercado e satisfazer às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. São considerados os processos contidos numa cadeia de valor, assim como ilustrada a seguir.

3.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A medida de aprendizado e crescimento “desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado organizacional”. Os objetivos e medidas da perspectiva do aprendizado e crescimento identificam a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento, melhoria e aprendizado organizacional ao longo prazo dentro de três categorias principais: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; motivação, iniciativa e alinhamento.

4. METODOLOGIA

4.1 MÉTODO

Estudo de Caso Único

O estudo de caso representa uma investigação empírica e empreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa. Um estudo de caso único permite um maior aprofundamento na investigação. (YIN, 2001, p.121)

YIN (2001) destaca ainda que em relação ao Estudo de Caso único, o autor o prescreve quando este representa o caso decisivo para testar uma teoria bem formulada, seja para confirmá-la, seja para contestá-la, seja ainda para estender a teoria. Nesta situação, o caso único deve satisfazer todas as condições para testar a teoria. Uma segunda justificativa para um Estudo de Caso único é quando representa uma situação rara ou extrema. Essa situação é muito mais comum no âmbito da saúde e é usada para casos patológicos incomuns.

A terceira situação é quando o caso único se mostra revelador, quando o pesquisador tem a chance de observar um fenômeno anteriormente inacessível à investigação científica.

Uma quarta alternativa é quando o Estudo de Caso único é utilizado como introdução a um estudo mais apurado ou, ainda, como caso-piloto para a investigação.

4.2 LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

Durante o período de Abril a Junho de 2014, foi feito um levantamento histórico dos relatórios, banco de dados, Dashboard e outros sistemas utilizados na análise de indicadores das áreas a serem analisadas.

Além das informações registradas em sistemas, foi necessário conhecer cada departamento buscando a compreensão de suas características particulares, para isso foram dedicadas aproximadamente 4hs de observação na rotina de cada setor. Na sequência ocorreu uma entrevista com o gestor da área para confirmar as informações observadas, identificar dificuldades no modelo atual e sanar possíveis dúvidas.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

Após levantadas todas as informações necessárias, foi realizada uma análise com olhar embasado nas teorias detalhadas no item "Revisão teórico-empírica". Os critérios de análise e julgamento também se basearam na estratégia previamente definida pela empresa para o negócio.

4.4 DIAGNÓSTICO E PROPOSTA

Identificada à necessidade da empresa foi proposta a implantação de um Balanced Scorecard por departamento, abrangendo desde a particularidade de cada um até e o objetivo comum (estratégia) da empresa.

5. A ORGANIZAÇÃO

Dois advogados, Benjamin Lins e Oscar Joseph de Plácido e Silva, somam forças e criam a Gazeta do Povo, um jornal que desde a sua primeira edição, dia 3 de fevereiro de 1919, teve ideias, a voz, os anseios e as necessidades do povo paranaense. Das notícias aos anúncios, o jornal mostrou que estava praticamente vocacionado a ser uma espécie de sismógrafo da realidade da aldeia e do mundo. (FERNANDES & SANTOS, 2010)

O produto oferecido desde então foi um jornal no modelo "quality paper", essa denominação foi criada pela Associação Nacional dos Jornais (ANJ) para diferenciar os jornais do público das classes AB, os jornais nesse modelo privilegiam assuntos que interessam a população de alta renda, costumam valorizar uma linguagem mais formal e textos mais extensos além de adotar um acabamento gráfico mais sofisticado que os jornais populares.

O jornal atua com um produto multiplataforma, além da opção impressa disponibiliza a informação nas versões online, mobile e tablets.

A Gazeta do Povo, localizada na praça Carlos Gomes, região central de Curitiba atualmente é o maior jornal do Paraná circulando em 70% do estado, tem disponibilizado informação qualificada há mais de 95 anos neste mercado. A maior participação na circulação do jornal é representada por seus assinantes, uma carteira com mais de 45.000 famílias e empresas que recebem o Jornal Impresso diariamente, além dos mais de 430.000 leitores virtuais.

A empresa faz parte do Grupo Paranaense de Comunicação (GRPCOM), o maior grupo de comunicação do Paraná e um dos maiores do Brasil é formado pelos jornais diários Gazeta do Povo, JL – Jornal de Londrina e Tribuna, pelo portal de notícias Paraná Online, pelas rádios 98FM e Mundo Livre FM (Curitiba e Maringá), pela unidade móvel de alta definição HDView, pelo canal de TV multiplataforma ÓTV, pela RPC TV, suas oito emissoras afiliadas à Rede Globo e pela Zaag,

agência especializada em marketing promocional. Além do Instituto GRPCOM que realiza a gestão de todas as ações, projetos e programas sociais das unidades do grupo que conta com mais de 2.000 colaboradores em todo estado.

Com a união de todas as empresas, o GRPCOM oferece informação com credibilidade e ética, aliada à vanguarda tecnológica e à qualidade. Atualmente, o portfólio do grupo é repleto de prêmios nacionais e internacionais, méritos e conquistas, que revelam como o trabalho de toda a equipe vem sendo reconhecido ao longo da trajetória da empresa. Um grupo cuja história vem sendo escrita junto com a história do Paraná e que trabalha em prol das grandes lutas e causas da sociedade.

Missão: Promover, com a comunicação, o desenvolvimento da nossa terra e da nossa gente e, assim, alcançar a sustentabilidade e os melhores resultados econômicos.

Visão: Crescimento humano, bem comum e democracia.

Valores: Ética, transparência, comprometimento com a verdade, credibilidade e qualidade.

5.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O Planejamento Estratégico elaborado pela Empresa possui objetivos específicos de curto e longo prazo, que devem nortear as atividades da empresa em busca de sua missão.

Para a criação do Dashboard de acompanhamento proposto nesse estudo de caso, foi selecionado o departamento comercial, por sua representatividade no faturamento e dificuldades de atuação nesse mercado jornais.

5.1.1 Análise do Ambiente Interno e Externo

Tabela 1 - Análise Swot: Jornal Gazeta do Povo - 2014

(continua)

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria receptiva a mudanças; • Ambiente de trabalho; • Operação com definição clara de papéis e responsabilidades; • Callcenter próprio, minimizando má qualidade de atendimentos terceirizados; • Equipes de apoio são qualificadas para alimentar as operações de Callcenter; • A boa integração com a área de logística tem garantido a qualidade na prestação de serviço; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência na cultura de planejamento, as decisões são tomadas no último momento sem tempo hábil de implantação, as ações muitas vezes acabam não sendo finalizadas; • Falta de formalização dos processos; • Carência de divulgação dos objetivos de longo prazo; • A frequência no acompanhamento dos indicadores pelos gestores é baixa e para a operação não existe.

Tabela 1 - Análise Swot: Jornal Gazeta do Povo - 2014

(conclusão)

<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos disponibilizados para as equipes são adequados para obtenção dos resultados propostos; • Ótima relação com clientes internos. • Sistemas de Informações constantemente readequados a necessidade das áreas. • Possui os melhores jornalistas do mercado; • Alto investimento em novas tecnologias e sistemas de informação; • Média de seis (Heavy Users), leitores para cada um jornal 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiência de regras de negócio; • Escassez de indicadores financeiros nas quatro perspectivas, financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. • Baixo comprometimento das pessoas com a empresa. • Dificuldades de integração entre os gestores e suas áreas.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não possui concorrentes em Curitiba; • Reconhecimento no mercado em que atua; • Carteira de clientes estável (mais de 80% dos clientes possuem mais de três anos de assinatura do jornal); • Jornal no modelo "Quality", permitindo menor preocupação com o preço e maior foco na qualidade. • Mercado constituído por parcela de pessoas com alta renda • Produto Multiplataforma; <p>Apoio de grandes empresas na disseminação da informação com credibilidade e ética.</p>	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixo hábito de leitura das pessoas nas regiões em que atua; • Pesquisas apontam previsão de queda do jornal impresso em todo país. • Facilidade de substituição do jornal por outras mídias (TV, Rádio, Internet). • Alto custo operacional; • Dificuldades logísticas cada vez maiores com o crescimento do volume de carros nas ruas.

Fonte: Autoria Própria

5.1.2 Análise dos Indicadores de Acompanhamento

Além dos relatórios com informações diárias para garantir o andamento da operação de Callcenter atualmente são utilizados para acompanhamento mensal de cada gestor os indicadores apresentados abaixo:

5.1.2.1 Vendas

O quadro abaixo representa os indicadores acompanhados pela área de vendas, na sequencia foi apresentado o detalhamento de cada indicador:

Tabela 2 - Quadro de Indicadores de Vendas - 2014

VENDAS	Peso	Método
IMPACTO EM VENDAS - TELEMARKETING IMPRESSO + DIGITAL	30%	> Melhor
RECEITA : REAL X ORÇAMENTO %	30%	> Melhor
EFETIVIDADE LIGAÇÕES - CALL CENTER VENDAS	20%	> Melhor
PAGAMENTO DA PARCELA NO MÊS DE VENDA % IMPRESSO	20%	> Melhor

Fonte: Área de Planejamento, 2014.

Impacto em vendas Impresso + Digital: As vendas de assinaturas de jornal são medidas através de impactos, esse modelo de medida foi definido pela ANJ - Associação Nacional dos Jornais, como forma de colocar em um único indicador todos os tipos de entrega do jornal: Segunda á Domingo, Segunda á

Sábado, Segunda á Sexta, Quinta á Domingo, Sábado e Domingo, Domingo, etc. (o jornal é entregue conforme a necessidade de cada cliente, nos dias estipulados por ele, por exemplo, um cliente que recebe o jornal na empresa, não tem a necessidade de receber o jornal Sábado e Domingo, pois a empresa está fechada, assim sua entrega é de Segunda á Sexta), assim o impacto de uma venda é definido pelo número de dias de entrega que o vendedor negociou com o cliente, se for uma venda de sete dias (Segunda á Domingo) o impacto é de um ponto, se a venda for de seis dias (Segunda á Sexta) o impacto é de 0,85 pontos e assim por diante.

Receita Realizado x Orçado: Esse indicador financeiro como o nome traduz, mede o percentual de faturamento realizado pelo departamento comparado ao faturamento previsto em orçamento. Os vendedores tem impacto direto no faturamento das novas vendas, pois, conforme o desconto que aplicam nas tabelas de preços o faturamento pode aumentar ou reduzir.

Efetividade de Ligações dos Vendedores: Considera-se efetiva uma ligação de venda quando o vendedor consegue manter no mínimo 5 minutos de contato com o cliente na mesma ligação. Para calcular esse percentual é levantado o volume de ligações que os vendedores fizeram acima de 5 minutos e dividido pelo volume total de ligações realizadas por eles.

Pagamento da Parcela no Mês da Venda (Impresso): Esse indicador é acompanhado apenas para as vendas de jornal impresso e mede o % de vendas com o primeiro vencimento da parcela da assinatura negociado com data dentro do mesmo mês em que foi realizada a venda.

5.1.2.2 Atendimento

Tabela 3 - Quadro de Indicadores área de Relacionamento - 2014

EQUIPE - ATENDIMENTO / RELACIONAMENTO	PESO	Método
NOTA DE QUALIDADE DE ATENDIMENTO	30%	> Melhor
AUDIÊNCIA MARPLAN IMPRESSO + DIGITAL	20%	> Melhor
QUEDA DE CARTEIRA	30%	< Melhor
% CONFIRMAÇÃO DA RECLAMAÇÃO	20%	> Melhor

Fonte: Área de Planejamento, 2014.

Nota de Qualidade Atendimento: É o resultado da nota média dos operadores do atendimento em relação a qualidade dos atendimentos prestados, essa nota é definida com base na análise de uma monitora da equipe de qualidade, que ouve as gravações das ligações (em média 20 por operador mês) e avalia no sistema de informações as informações geradas pelo operador em questão.

Audiência Marplan Impresso + Digital: O indicador Marplan é uma pesquisa de mídia feita pelo grupo Ipsos de pesquisa, que é um dos líderes globais no fornecimento de pesquisas em marketing, propaganda, mídia, satisfação do consumidor e pesquisa de opinião pública e social. O Marplan relaciona os hábitos de mídia (ler revista, jornal, assistir televisão, etc.), com os hábitos de consumo (que marca de tênis eu uso, qual o carro que ando, etc.), e com estes dados o mídia pode decidir o melhor meio para o seu cliente. A pesquisa é trimestral, reúne dados dos meios, revista, jornal, TV, rádio, internet, teatro, cinema, mobiliário urbano, outdoor. Acontece através de um questionário feito “face to face” (face a face) e é muito utilizada para os meios impressos.

Queda de Carteira: A carteira a que se refere esse número é a carteira de clientes assinantes do jornal, o indicador mede o % de clientes que cresceu ou

reduziu na carteira de clientes do mês que está sendo avaliado. Essa medida é calculada com base no total de clientes que cancelaram sua assinatura no mês, dividido pelo número de clientes ativos na carteira (não são considerados os clientes novos clientes que entraram no mês, nessa base de clientes ativos na carteira).

Confirmação da Reclamação de Entrega: A reclamação de entrega ocorre sempre que o assinante não recebe o jornal por algum motivo, ou recebe em mau estado, nesses casos o cliente informa nossa central de atendimento através de e-mail, URA (Atendimento Eletrônico) ou teleatendimento, essa reclamação é registrada pelo operador e automaticamente o sistema aciona a equipe de logística para que seja feita a reposição do jornal do dia. Após uma hora do contato realizado pelo cliente é necessário que o atendente que registrou sua reclamação retorne o contato confirmando se foi realizada a reposição do produto. Esse indicador mede o percentual de retorno da equipe de atendimento a esses clientes que tiveram uma reclamação de entrega registrada.

5.1.2.3 Retenção de Assinantes

Tabela 4 - Quadro de Indicadores Retenção - 2014

EQUIPE - RETENÇÃO	PESO	Método
CIRCULAÇÃO IVC (IMPRESSO +DIGITAL)	30%	> Melhor
IMPACTO CANCELAMENTOS NA RETENÇÃO - IMPRESSO IVC	30%	< Melhor
RECEITA : REAL X ORÇAMENTO %	20%	> Melhor
% RETIDOS - MÉDIA ANO	20%	> Melhor

Fonte: Área de Planejamento, 2014.

Circulação IVC (Impresso+Digital): O IVC é o Índice Verificador de Circulação e é acompanhado pela já citada ANJ - (Associação Nacional dos Jornais), essa associação mede o volume de circulação de todos os jornais do país e divulga aos anunciantes que usam essa informação como base para escolha de em qual jornal anunciar, o indicador é muito confiável nesse mercado.

Impacto de Cancelamentos IVC: A equipe de retenção impacta nesse indicador quando um cliente solicita cancelamento e não conseguem realizar a reversão dessa solicitação. Cada cliente cancelado reduz a quantidade de clientes do jornal no Índice IVC divulgado pela associação citada no indicador anterior.

Receita Realizado x Orçado: Esse indicador financeiro como o nome traduz, mede o percentual de faturamento realizado pelo departamento comparado ao faturamento previsto em orçamento. A equipe de retenção assim como os vendedores tem impacto direto no faturamento, pois, conforme o desconto que aplicam nas tabelas de preços negociadas o faturamento pode aumentar ou reduzir.

% Retidos Média Ano: O percentual de clientes retidos se dá pelo total de clientes que solicitaram cancelamentos e foram tratados pela retenção mantendo sua assinatura de jornal dividido pelo total que solicitou (retidos e cancelados).

5.1.2.4 Recuperação de crédito:

Tabela 5 - Quadro de Indicadores Cobrança - 2014

EQUIPE - RECUPERAÇÃO	PESO	Método
IMPACTO CANCELAMENTO RECUPERAÇÃO	20%	<Melhor
RECEITA : REAL X ORÇAMENTO %	30%	> Melhor
QUEDA DE CARTEIRA	20%	< Melhor
% RECUPERADO - MÉDIA ANO	30%	> Melhor

Fonte: Área de Planejamento, 2014.

Impacto cancelamento recuperação: O número de impactos de cancelamentos realizados na célula de recuperação, mostra o volume de clientes que cancelaram sua assinatura por motivos de inadimplência, esses podem ter solicitado o cancelamento da assinatura no mesmo período que estavam inadimplentes, ou até mesmo podem ter sido cancelados pela célula sem solicitação, mas por falta de pagamento há mais de 80 dias.

Receita Realizado x Orçado: Esse indicador financeiro como o nome traduz, mede o percentual de faturamento realizado pelo departamento comparado ao faturamento previsto em orçamento. A equipe de recuperação de crédito impacta positivamente nesse indicador cada vez que consegue trazer um cliente inadimplente ao pagamento.

Queda de Carteira: A carteira a que se refere esse número é a carteira de clientes assinantes do jornal, o indicador mede o % de clientes que cresceu ou reduziu na carteira de clientes do mês que está sendo avaliado. Essa medida é calculada com base no total de clientes que cancelaram sua assinatura no mês, dividido pelo número de clientes ativos na carteira (não são considerados os clientes novos clientes que entraram no mês, nessa base de clientes ativos na carteira). A

célula de recuperação impacta nesse indicador cada vez que um cliente cancela por falta de pagamento.

% Recuperado Média Ano: O percentual de clientes inadimplentes, em que foi realizada a cobrança e eles regularizaram a pendência se dá pelo total de clientes inadimplentes (vencidos e sem pagamento a mais de 8 dias) recuperados dividido pelo total de clientes inadimplentes (regularizados e não regularizados).

5.1.2.5 Planejamento

Tabela 6 - Quadro de Indicadores Planejamento - 2014

PLANEJAMENTO	PESO	Método
RECEITA : REAL X ORÇAMENTO %	20%	> Melhor
DESPESA : REAL X ORÇAMENTO %	30%	< Melhor
CIRCULAÇÃO IVC (IMPRESSO +DIGITAL)	20%	> Melhor
AUDIÊNCIA MARPLAN IMPRESSO + DIGITAL	30%	> Melhor

Fonte: Área de Planejamento, 2014.

Receita Realizado x Orçado: Esse indicador financeiro como o nome traduz, mede o percentual de faturamento realizado pelo departamento comparado ao faturamento previsto em orçamento. A equipe de recuperação de crédito impacta positivamente nesse indicador cada vez que consegue trazer um cliente inadimplente ao pagamento.

Despesas Realizado x Orçado: Os gastos realizados por todos os departamentos da área de assinaturas são medidos por esse indicador, todas as

despesas excluso despesas de pessoal (salários, encargos e benefícios) são comparadas com o orçado gerando um % acompanhado mensalmente.

Circulação IVC (Impresso+Digital): O IVC é o Índice Verificador de Circulação e é acompanhado pela já citada ANJ - (Associação Nacional dos Jornais), essa associação mede o volume de circulação de todos os jornais do país e divulga aos anunciantes que usam essa informação como base para escolha de em qual jornal anunciar, o indicador é muito confiável nesse mercado.

Audiência Marplan Impresso + Digital: O indicador Marplan é uma pesquisa de mídia feita pelo grupo Ipsos de pesquisa, que é um dos líderes globais no fornecimento de pesquisas em marketing, propaganda, mídia, satisfação do consumidor e pesquisa de opinião pública e social. O Marplan relaciona os hábitos de mídia (ler revista, jornal, assistir televisão, etc.), com os hábitos de consumo (que marca de tênis eu uso, qual o carro que ando, etc.), e com estes dados o mídia pode decidir o melhor meio para o seu cliente. A pesquisa é trimestral, reúne dados dos meios, revista, jornal, TV, rádio, internet, teatro, cinema, mobiliário urbano, outdoor. Acontece através de um questionário feito “face to face” (face a face) e é muito utilizada para os meios impressos.

5.2 RESULTADOS DA ANÁLISE

Considerando os indicadores apresentados, percebe-se que para um acompanhamento adequado das áreas, faltam indicadores em diversas perspectivas, dificultando o acompanhamento da área e a formulação de soluções imediatas. Na conjuntura imposta por esse mercado, a empresa precisa necessariamente apresentar maior capacidade de resposta às solicitações do meio em função de uma condição de maior competitividade.

Outra questão importante é que os indicadores não trazem ações vinculadas, abrindo a possibilidade de interpretações diversas, quando qualquer desses indicadores começarem a apresentar queda, até o gestor definir e aprovar a ação que irá implantar para melhorar os números, já se passou muito tempo, além de não trazer informação suficiente para uma decisão consistente, não há acompanhamento da utilização dos recursos disponíveis para o atingimento dos resultados nem da capacidade de produção da equipe.

As equipes desconhecem sua missão e objetivos. Não possuem acesso aos indicadores, dificultando o envolvimento deles com os resultados. A célula de vendas se preocupa em vender, a recuperação se preocupa em cobrar e assim por diante, por isso, não compreendem quando o gestor traz alguma ação visando melhorar os resultados. Não há efetividade na implantação de mudanças e as áreas de apoio acabam sendo menos flexíveis às necessidades das equipes operacionais. Falta integração entre os gestores, uma área não percebe o impacto que gera na outra e as informações são acompanhadas em paralelo.

6. PROPOSTA

As empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação. O ambiente da era da informação tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. (KAPLAN & NORTON, 1997)

O choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese o Balanced Scorecard.

Avaliando todas as informações levantadas, a proposta mais adequada para a Diretoria Comercial de Audiência ter maior efetividade no acompanhamento de suas equipes e maior eficácia na implantação da estratégia é a implantação do Balanced Scorecard, uma ferramenta que complementa as medidas de desempenho passado com medidas de vetores que impulsionam o desempenho futuro. A formulação dos indicadores é derivada da visão e estratégia da empresa e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Os gestores poderão avaliar até que ponto suas áreas geram valor para os clientes atuais e futuros, como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoas sistemas e procedimentos visando o melhor desempenho futuro.

Para garantir a formulação adequada desse novo modelo, serão apresentados também os objetivos de cada indicador, prevendo suas particularidades e recursos disponibilizados pela empresa para esse atingimento. Será uma tradução da estratégia para os níveis operacionais, de modo que todos estarão trabalhando com o mesmo foco.

As metas de aprendizado e crescimento expõem os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, e na melhoria dos procedimentos organizacionais. Esses investimentos em pessoal sistemas e procedimentos produzem inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e, por fim, para os acionistas. (KAPLAN & NORTON, 1997)

Abaixo os quatro passos da gestão estratégica, seguidos como estrutura para essa proposta:

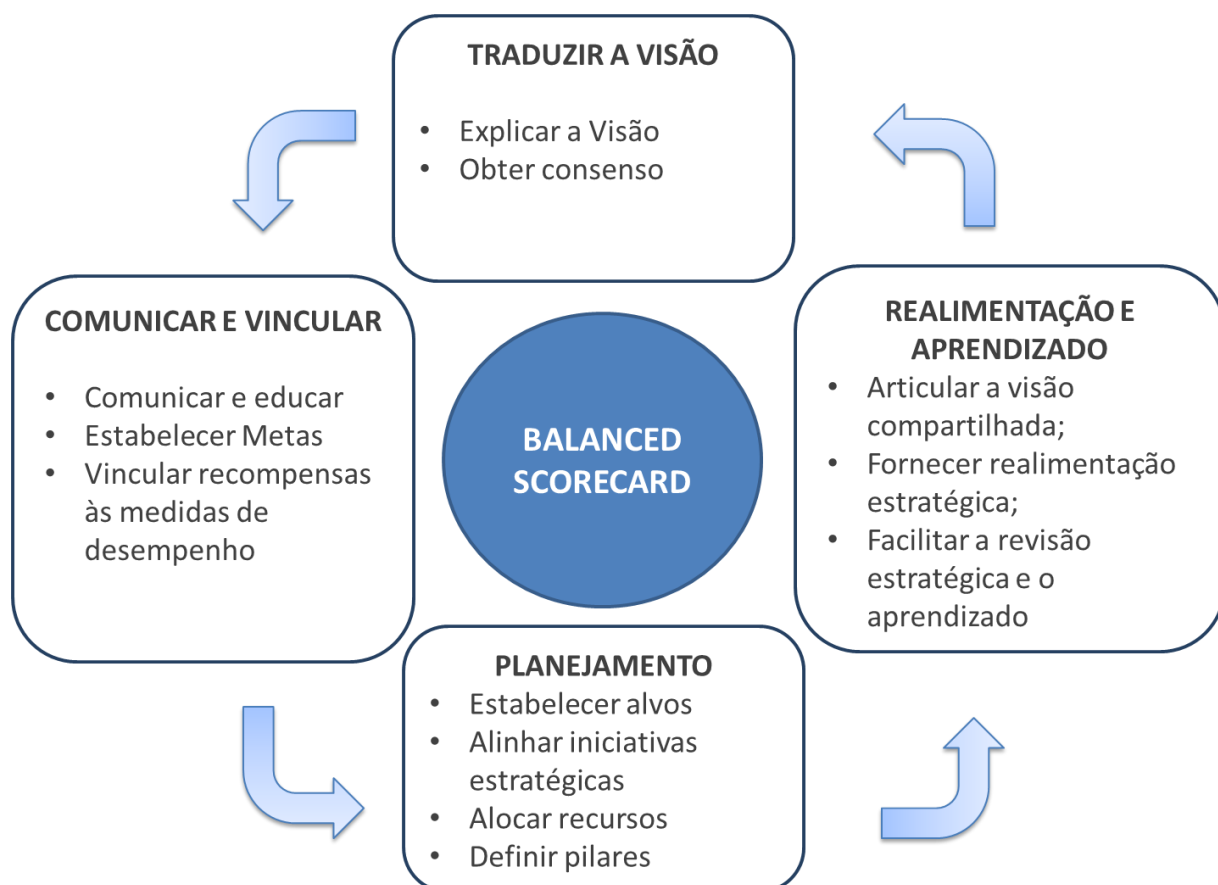


Figura 3. Os quatro passos da gestão estratégica

Fonte: (KAPLAN & NORTON, 1997, p.54)

Nesse estudo a sugestão será focada no departamento comercial, o Balanced Scorecard proposto para vendas, prevê a medição de todos os processos importantes para avaliar o impacto dessa área no negócio como um todo.

6.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

6.1.1 Definição de Objetivos

Analisando as necessidades do departamento comercial, foram definidos objetivos estratégicos em cada perspectiva do Balanced Scorecard.

Tabela 7. Proposta de Objetivos Estratégicos: Área Comercial

Perspectiva do BSC	Objetivos Estratégicos
Financeiros	Receita de Vendas
Perspectiva do Mercado	Satisfação dos novos Clientes
	Qualidade da Venda
Processos Internos	Obter Mailing Atualizado
	Redução de prazos de entrega
Aprendizagem e Crescimento	Reter Talentos
	Capacitar a equipe
	Comprometimento da Equipe

Fonte: Próprio Autor

6.1.2 Definição de Mapa Estratégico

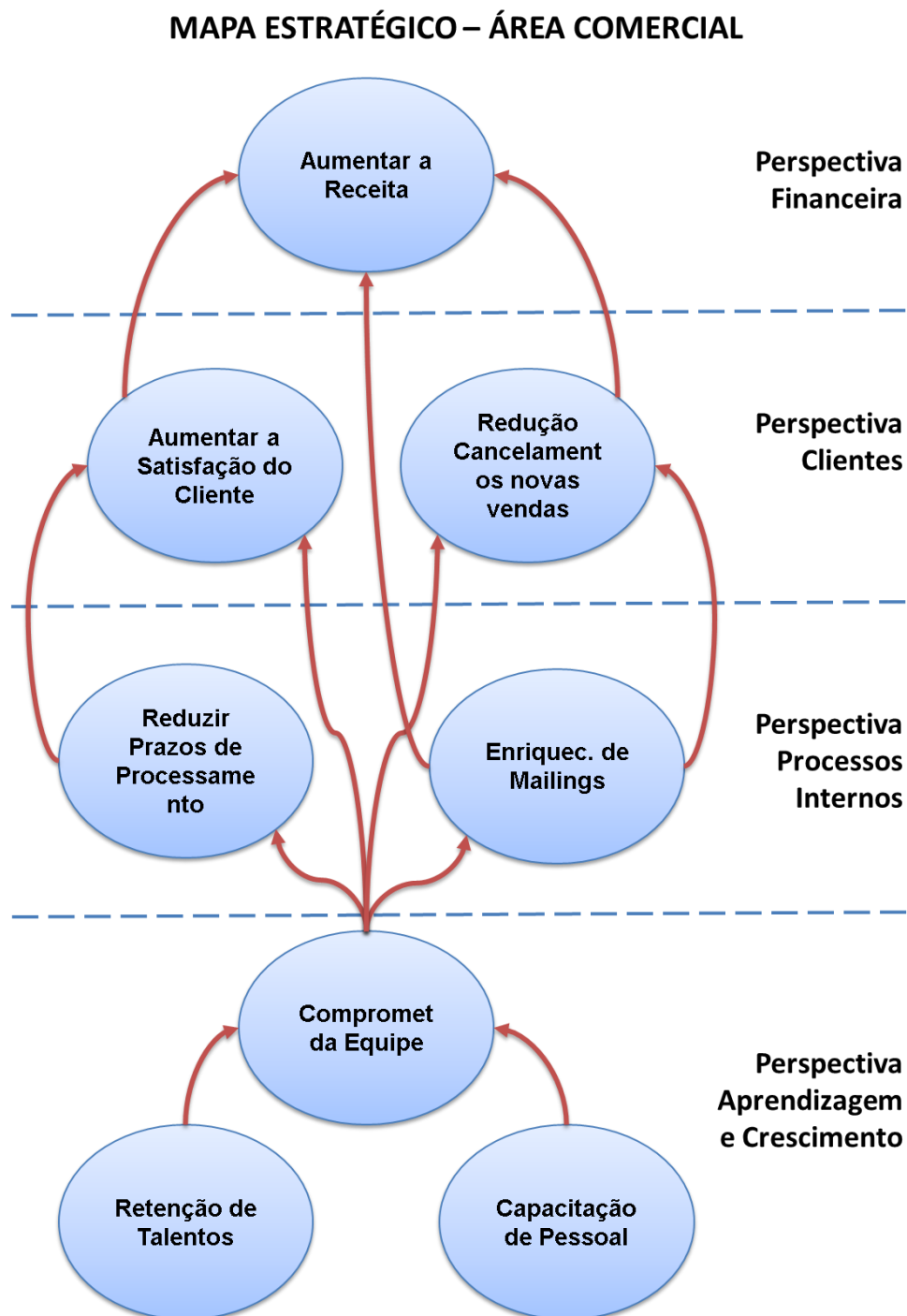


Figura 4. Mapa Estratégico Gazeta do Povo Área Comercial

Fonte: Próprio Autor

6.1.3 O Balanced Scorecard Proposto

O Balanced Scorecard da área de vendas, foi desenvolvido, visando a satisfação dos clientes e acionistas, além dos resultados financeiros, será possível acompanhar a operação de vendas, e a utilização dos recursos disponíveis para otimização dos resultados. Também foram previstos indicadores para medir o nível de retenção dos talentos, atualização e comprometimento da equipe.

Tabela 8 - Balanced Scorecard Proposto para o Departamento Comercial, 2014.

BSC VENDAS				
OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	MECANISMOS DE MENSURAÇÃO	Frequência
Financeiros				
RECEITA DE VENDAS	Aumentar a receita com novas vendas de jornais em 2015	Volume de Novas Vendas	Vendas Realizadas	Diário
		Preço médio Novas vendas SGDM	Valor médio das vendas realizadas na modalidade Segunda à domingo	Mensal
		Margem de Lucro Exemplar (%)	Lucro líquido por exemplar do jornal após retirada de custos e impostos	Mensal
		Vendas por vendedor logado	Média de vendedores que trabalharam no mês	Mensal
	Reduzir o volume de vendas para inadimplentes	% Conversão de chamadas em vendas	% de chamadas discadas para realizar uma venda	Semanal
		% de Vendas no Boleto	Vendas Realizadas com a forma de pagamento boleto bancário	Diário
		% de Novos Cancelados por falta de pagamento	Novas vendas canceladas com parcelas em aberto	Mensal
	% de Perda das Venda para Mailing Cancelados	Vendas realizadas que ficaram na carteira menos que 3 meses	Trimestral	
Perspectiva do Mercado				
SATISFAÇÃO DOS NOVOS CLIENTES	Reduzir o volume de cancelamentos dentro do mês	Nº de reclamações de venda registradas	Casos registrados pelo atendimento do tipo Reclamação> Venda	Mensal
	Trabalhar com o máximo de 1% de chamadas "derrubadas Sem agente livre"	% Médio de chamadas derrubadas sem agente livre no mês	Chamadas discadas e não entregues pelo discador no mês	Semanal
	Reduzir em 90% os problemas de telefonia.	Nº de chamados abertos junto a digitro (Problemas Telefonia)	Ocorrências abertas para a área de vendas por problemas de telefonia	Mensal
		Nº de dias em manual com problemas Digitro	Dias em que a operação de vendas trabalhou sem o discador (manual)	Trimestral
QUALIDADE DA VENDA	Diminuir Cancelamento dentro do mês em 50%	Nº de vendas canceladas dentro do mês	Vendas em que o cliente solicitou cancelamento no mesmo mês que comprou	Mensal
	Diminuir Redutores em 50%	Nº de redutores aplicados no mês	Falhas graves identificadas na auditoria que levaram a perda da venda na comissão do vendedor	Mensal
Processos Internos				
MAILING QUALIFICADO	Utilizar 50% da verba de mailing orçada para enriquecimento do GC	% do orçado de mailing gasto com enriquecimento	% da Verba de Mailing gasto com Atualização da Base	Mensal
	Investir em captação de mailings atualizados	Volume de digitação de mailings no mês	Quantidade de cupons digitados para conversão em prospects	Mensal
	Aumentar o TMA para 5 minutos	TMA médio da equipe	Tempo médio de atendimento da equipe de Vendas	Mensal
	Aumentar o volume de contatos efetivos por operador em 100%	Média de contatos falados por operador mês	Quantidade de ligações efetivas por operador no mês	Mensal
REDUZIR PRAZOS DE ENTREGA	Regularizar 100% dos casos de manutenção em 24hs	Prazo médio de fechamento dos casos de manutenção	Tempo entre a abertura do protocolo e a efetivação do serviço de manutenção de vendas	Semanal
	Ativação de 100% das vendas no prazo de até 72hs	Tempo entre o envio do pedido e a ativação da assinatura	Quantidade de horas entre a realização da venda e a entrega do primeiro exemplar do jornal	Mensal
Aprendizagem e Crescimento				
RETER TALENTOS	Promover 100% dos vendedores no mês de avaliação de promoção	% de operadores promovidos no mês de avaliação oficial	Operadores que passaram na avaliação de promoção com média acima de 80%	Mensal
CAPACITAR AS PESSOAS	Aplicar 1 reciclagem a cada bimestre	Nº de reciclagens aplicadas no bimestre	Quantidade de horas de treinamentos referentes a atualização de processos aplicados na equipe de vendas	Bimestral
COMPROMENTIMENTO DA EQUIPE	Reduzir turnover para 8%	% Turnover	Rotatividade da equipe de vendas	Mensal
	Reduzir faltas em 50%	Nº de Faltas no mês	Quantidade total de faltas da operação de vendas no mês	Mensal

Fonte: Próprio Autor, 2014.

6.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O sucesso na implantação do novo modelo de acompanhamento de indicadores através da utilização do Balanced Scorecard estará vinculado à mudanças culturais e um novo posicionamento da equipe e sua gestão, e o envolvimento das pessoas com o objetivo final.

Para garantir uma atualização frequente dos índices selecionados, será importante a solicitação de um levantamento de informações disponíveis, para avaliar se todas as metas poderão ser utilizadas de imediato, se será necessário algum tipo de recurso tecnológico ou ainda se existem informações históricas a serem utilizadas como base na definição das metas para os indicadores em questão.

Depois de confirmada a possibilidade de utilização do Balanced Scorecard construído, é indicada uma reunião inicial de alinhamento para divulgação do objetivo estratégico definido, metas e indicadores que serão acompanhados.

6.2.1 Ação 1:

O que: Análise da disponibilidade das informações necessárias

Quem: Equipe de Planejamento

Quando: Setembro/2014

Onde: Banco de Dados

Porque: Garantir a possibilidade de gerar as informações necessárias.

6.2.2 Ação 2:

O que: Levantamento histórico das informações

Quem: Equipe de Planejamento

Quando: Setembro/2014

Onde: Banco de Dados

Porque: Definição de metas

6.2.3 Ação 3:

O que: Divulgação do Objetivo Estratégico

Quem: Gerência de Vendas

Quando: Outubro/2014

Onde: Sala de Reuniões

Porque: Avalizar o envolvimento da equipe de vendas.

6.2.4 Ação 4:

O que: Atualização das Informações

Quem: Equipe de Planejamento

Quando: Mensalmente

Onde: Banco de Dados

Porque: Tomada de decisões dos gestores.

6.3 RECURSOS

Os recursos necessários para implantação desse projeto se resumem ao capital intelectual. Desde a pessoa que vai gerar a informação até o gestor que vai avaliar, será necessário o conhecimento do negócio e dos critérios definidos para cada indicador, não sendo necessário investimentos em tecnologias, materiais ou instalações.

6.4 RESULTADOS ESPERADOS

A medida de sucesso na implantação desse projeto é o cumprimento do prazo definido para cada ação. Em um total de 60 dias após o início do processo já será possível trabalhar no novo modelo e em 90 dias colher os primeiros resultados para tomada de decisões com uma visão macro do negócio.

7. CONCLUSÃO

O estudo realizado nesse projeto trouxe a importância de ter uma base adequada de informações para tomada de decisões estratégicas. No ambiente organizacional atual, as mudanças são necessárias para se manter no mercado, e quanto mais rápido as empresas se adequarem a essas mudanças maiores suas possibilidades de sucesso.

As dificuldades na implantação de novos modelos de trabalho ainda são comuns, entretanto trabalhando de forma integrada é possível envolver as equipes e direcioná-las ao resultado. O papel do gestor no gerenciamento da estratégia junto à equipe tem grande importância, além da necessidade de seu capital intelectual na definição das mudanças a serem implantadas para chegar ao resultado.

Para a definição adequada da mudança a ser implantada o gestor precisa ainda, medir os indicadores corretos, que realmente trarão os resultados definidos no objetivo estratégico do negócio, para isso foi apresentada a técnica do Balanced Scorecard, que permite a integração de medidas financeiras e não financeiras, além do vínculo da estratégia com o planejamento do modelo de trabalho, onde todos os departamentos passam a atuar alinhados a um objetivo comum, trazendo eficiência na ascensão da estratégia.

No mapa estratégico foram demonstradas as relações causa e efeito entre os objetivos, de forma que o resultado de um objetivo está diretamente ligado ao outro, facilitando a implantação de ações direcionadas e a visualização do impacto da decisão que se deseja adotar.

O Balanced Scorecard mostrou ser um modelo de medição que facilita a análise das informações, foram definidos objetivos nas perspectivas financeiras, de mercado, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, essas perspectivas garantem uma visão macro do negócio. As metas são claras e os

indicadores selecionados impactam diretamente nos resultados, com um processo contínuo de análise, é possível identificar instantaneamente o problema, definir uma solução focada no objetivo estratégico e atuar imediatamente para a mudança, um padrão de trabalho relativamente simples que pode contribuir de modo positivo ao sucesso de uma organização.

8. BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, M. I. **Manual de Planejamento Estratégico**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CERTO, S. C., PETER, J. P., MARCONDES, R. C., & CESAR, A. R. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

COUTINHO, A. R., & KALLAS, D. **Gestão da estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FAHEY, L. **MBA Curso Prático: Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2010

FERNANDES, B. H. **Competências e Desempenho Organizacional**: O que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, J. C., & SANTOS, M. R. **Todo dia nunca é igual**: Notícias que a vida contou em 90 anos de circulação da Gazeta do Povo. Curitiba: Gazeta do Povo, 2010.

GURGEL, F. C., & FRANCISCHINI, P. G. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HENDERSON, B. D. **Manual de Administración Estratégica: El Concepto de Estrategia.** Mexico: McGraw-Hill, 1984.

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

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. D. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas.** 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SERTEK, P., GUINDANI, R. A., & MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento Estratégico.** 3. ed. Curitiba: IBPEX, 2011

TZU, S. **A arte da Guerra**. São Paulo: Martim Claret, 2003.

VASCONCELOS FILHO, P. D. **Construindo estratégias para vencer**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001

The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance. **Harvard Business Review HBR**. Cambridge: fev. 1992.

Pesquisa brasileira de mídia. **Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República**, Brasília: fev. 2014.