

Implementação do Balanced Scorecard (BSC) na microempresa de gestão de redes sociais: Estratégias e Aprimoramento do desempenho

Administração

Cíntia Maura A. Dias
cintiamaura.ad@gmail.com

RESUMO

Cada vez mais, temos observado que a gestão de redes sociais é um assunto imprescindível no âmbito dos negócios, sendo um canal essencial para conectar com clientes e promover a marca. O presente trabalho busca desenvolver um planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard (BSC) para a microempresa Lupaan Digital, que atua com prestação de serviços de social media, e localiza-se no município de Santa Rosa, região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Realizou-se o estudo de caso, com pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica explorando as ferramentas do BSC que incluem suas perspectivas, indicadores de desempenho, metas, objetivos, além da cadeia de valor.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard; Microempresa; Redes Sociais.

1. INTRODUÇÃO

No cenário empresarial atual, permeado pela ascensão da era digital, as empresas estão diante de desafios cruciais que demandam uma compreensão profunda e ação decisiva. A transformação digital, uma realidade inegável, tornou-se imperativa. Aquelas que relutam em se adaptar ao ambiente digital correm o risco de se tornar invisíveis não apenas no mundo virtual, mas também no ambiente físico.

Além disso, a pandemia global que recentemente abalou o mundo, impôs mudanças significativas no aspecto empresarial, criando uma demanda urgente por reinvenção e inovação nas estratégias de negócios. A pandemia mostrou também que a maior parte das microempresas não estavam preparadas estrategicamente para o que se sucedeu, portanto, consideramos a necessidade de aplicar o modelo de gestão BSC na empresa do presente estudo, para demonstrar a importância para as futuras gerações e comprovar que o planejamento estratégico é essencial independente da dimensão do negócio, como também, objetivando desenvolver e mensurar a eficácia das estratégias, para evitar a falência e manter-se competitivo no mercado.

Os negócios voltados a redes sociais, tem se destacado, pela constante necessidade de estar online a todo o momento, então o público alvo atual da Lupaan Digital são micro e pequenas empresas, que preocupam-se em adotar práticas alinhadas ao seu posicionamento estratégico e cultura.

Este trabalho foi desenvolvido atendendo a critérios da disciplina de Prática Organizacional II por acadêmicos do sexto semestre do curso de Bacharelado em Administração, baseado na ferramenta de gestão estratégica – Balanced Scorecard, que auxilia os gestores a avaliar e monitorar o desempenho organizacional. O estudo concentra-se na aplicação prática do BSC na empresa de GRS, Lupaan Digital. É também uma oportunidade de avaliar a adaptabilidade do BSC em um caso bem específico que sugere melhorias nas suas quatro perspectivas e muito mais.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada compreende a identificação dos objetivos estratégicos específicos da Lupaan Digital, a seleção de indicadores-chave de desempenhos (KPIs) relevantes para cada objetivo, o estabelecimento de metas claras e a definição de iniciativas estratégicas. Posteriormente, será implantado um painel de controle dedicado ao monitoramento contínuo dos indicadores-chave, permitindo análises regulares para ajustes estratégicos. Visamos desenvolver um modelo de planejamento estratégico utilizando o BSC as necessidades específicas da Lupaan e Estabelecer KPIs alinhados com o BSC.

3. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

3.1 EMPRESA ESTUDADA

A Lupaan Digital é uma microempresa especializada em gestão de redes sociais e criação de conteúdo e iniciou sua jornada no dia 14 de Julho de 2022. Amizade, confiança, respeito, honestidade de propósito, responsabilidade, ética, profissionalismo, colaboração, qualidade, integridade, caridade, gratidão, altruísmo, serviço são os valores que fazem parte da sua estrutura.

A microempresa fica localizada na região Fronteira Noroeste no interior do Estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Santa Rosa, endereço residencial, e atende diversos municípios da região. Na Lupaan Digital, acredita-se que a missão é capacitar os clientes a tornarem-se marcas pessoais ou empresariais de valor que se alinham perfeitamente com o propósito da empresa de ser luz para as nações. A orientação que se dá aos clientes da Lupaan é que estabeleçam uma visão clara sobre o impacto que desejam causar no mundo pois, em seguida, os serviços digitais da Lupaan tornam essa visão/objetivo uma realidade, combinando estratégia, planejamento e constância para garantir que os clientes brilhem em um mundo conectado.

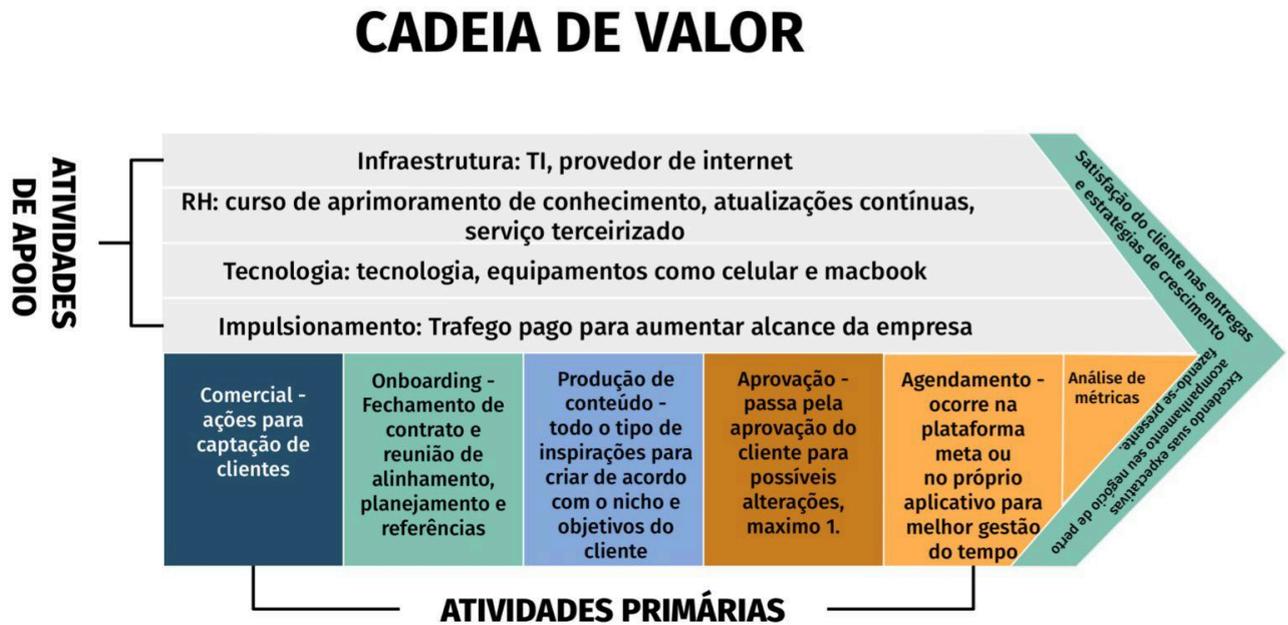
Nos primeiros 3 meses de empresa, o método de trabalho que ainda não era bem estabelecido foi sendo aplicado em clientes que por hora eram por permuta e depois de criada certa segurança e conhecimento sobre o assunto, foi possível expandir os horizontes e receber valores em dinheiro como pagamento nos contratos dali para frente. O público alvo são prestadores de serviços e médias empresas, assim como marcas pessoais. Atualmente, a Lupaan Digital está focada em escalar a sua agência e ao mesmo tempo, manter a qualidade e contratar pelo menos 1 funcionário - o que com certeza é um desafio e requer planejamento.

3.2 CADEIA DE VALOR

Conforme Porter (1985) ao destacar as atividades específicas da empresa, é possível aplicar as estratégias competitivas de forma mais organizada e eficiente. Impulsionado por um sistema de informação também detalhado, é possível identificar pontos de alavancagem específicos e críticos facilitando a evolução e a vantagem competitiva.

A cadeia de valor pode ser classificada em dois tipos de atividades: as primárias e as de apoio. Nas atividades primárias são discriminadas a produção, distribuição dos produtos e serviços, incluindo a logística tanto de suprimentos como a de distribuição, vendas e marketing e as atividades relacionadas a serviço. Já as atividades de apoio, como o nome mesmo diz apoiam as atividades primárias, estão ligadas a infraestrutura da organização, tais como: administração, recursos humanos, tecnologia e seleção de fornecedores.

O quadro a seguir apresenta a cadeia de valor que envolve as operações da Lupaan:



Em se tratando de o que é a empresa e o que almeja, devemos buscar convergir com o que temos na essência do o que a Lupaan oferta, a criação de conteúdo para o desenvolvimento de marketing das empresas, focado nos objetivos de cada cliente, buscando também promover e envolver a cultura e o posicionamento estratégico da empresa do cliente em cada indivíduo participante.

Nos meios de comunicação, sejam eles mais tradicionais, como rádio e televisão, ou na internet, na qual as pessoas estão imersas consumindo o universo digital, seja nas ruas, nos outdoors, ou no boca a boca dos consumidores, o marketing, de forma direta ou indireta, se faz presente em nossas vidas. A existência inquestionável e universal do marketing e, considerando que o mesmo é parte essencial no processo de comercialização de produtos e serviços, evidencia sua importância, que visa, resumidamente, uma relação amigável e equilibrada entre fornecedor e consumidor.

O marketing então auxilia as empresas a manterem seus clientes, cativando, motivando e criando, de certa forma, uma fidelidade, sendo geralmente relevante para os consumidores tomar a decisão de realizar ou não uma compra, desta forma segundo Kotler e Keller, “o marketing envolve a identificação e a sofisticação das necessidades humanas e sociais. [...]. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de suprir as necessidades gerando lucro.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 3).

O relacionamento com o cliente é o principal ponto que deve ser criado e fortalecido por meio do marketing, buscando-se vantagens em relação a concorrência, pois é através dele que as empresas podem projetar e lançar ações voltadas aos clientes, com o objetivo de que estes se tornem cada vez mais próximos de seus produtos e serviços, fidelizando-os. Podemos adentrar então, em outra conceituação importante dentro do marketing, o marketing de fidelização, definido por Dias,

como estratégia para fidelizar ou reter o cliente por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso. É a estratégia mais adequada para ativar e reter segmentos de clientes selecionados, cujo potencial de negócios poderá ou não evoluir ao longo do tempo. (DIAS, 2010, p.7).

Dias traz também o conceito de marketing digital, que segundo ele é “o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos como a Internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo da informação recebida. ” (DIAS, 2010, p.8). O autor afirma ainda que “A expectativa é que o marketing pela Internet e, principalmente, o comércio eletrônico [...] venham a se tornar uma estratégia competitiva primordial e amplamente adotada pelas empresas.” (DIAS, 2010, p.9).

Através da internet as empresas conseguem, de forma mais rápida e prática, cada vez mais informações a respeito dos clientes e, com base nisso, é possível formular ações especiais para cada um, fazendo-os se sentirem únicos, e criando mais proximidade com eles. Outra grande vantagem do uso do marketing digital é a variedade de estratégias a um baixo custo. A comercialização de produtos e serviços na internet trouxe comodidade, mudando os hábitos de compra, tornando o consumidor mais exigente pela facilidade de acesso às informações, pois ele procura preço, qualidade, atenção, agilidade e variedade. E, é preciso empregar essas informações de maneira competitiva, como uma alternativa para a conquista de seus clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

Por fim, o marketing digital permite mensurar os resultados em tempo real, e conforme Peçanha, Lizandra e Mesquita “além de conseguir enxergar onde estão os acertos e erros nas suas ações de marketing, você também consegue reformular e transferir os esforços para o que realmente tem dado maior retorno para a empresa” (PEÇANHA; LIZANDRA; MESQUITA, 2016).

3.3 PRINCIPAIS REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS;

Planejamento e organização são essenciais para que uma empresa atinja seus objetivos e cresça em um ambiente competitivo, independentemente do seu porte. Portanto, o desenvolvimento e a implementação de uma estratégia são necessários para determinar como uma empresa se comportará para obter uma vantagem competitiva ao longo do tempo. Porter (2004) afirma que no desenvolvimento de uma estratégia competitiva procura-se criar uma fórmula de como uma empresa irá competir, determinar quais são suas metas e quais são as políticas para atingi-las.

Para Porto (2008), qualquer organização, seja pública ou privada, seja grande ou pequena, necessita compreender sua missão no mercado e a partir disso estabelecer sua visão para dentro de seus padrões necessário, respeitando suas características, pois assim poderá encontrar soluções que ajudam a desenvolver e reforçar a sua qualidade organizacional e de seus produtos. Destacamos então, a necessidade de uma atuação explorando a análise holística do mercado, consoante à própria análise organizacional,

para a elaboração dos planos de estratégia e metas. Segundo Drucker (1997, p. 47) “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido o porquê ela existe, o que é, e como faz, e onde quer chegar”.

3.3.1 Missão;

“Na Lupaan Digital, acreditamos que nossa missão é capacitar nossos clientes a serem marcas pessoais ou empresariais de valor que se alinha perfeitamente com nosso propósito de ser luz para as nações. Orientamos nossos clientes a definirem uma visão clara sobre o impacto que desejam causar no mundo e, em seguida, usamos nossos serviços digitais para tornar essa visão uma realidade. Combinamos estratégia, planejamento e constância para garantir que nossos clientes brilhem em um mundo conectado.”

3.3.2 Visão;

“Nossa visão é orientada para um futuro de crescimento constante, rentabilidade sustentável e responsabilidade geracional. Acreditamos que a autenticidade é o alicerce de tudo o que fazemos, e nossa intenção é trazer à tona a essência genuína de nossos clientes em cada interação e estratégia. Oferecemos serviços de alto valor que não apenas impulsionam o sucesso presente, mas também preparam nossos clientes para um futuro próspero e significativo, sempre ancorados na autenticidade e na intencionalidade.”

3.3.3 Valores;

Amizade, confiança, respeito, honestidade de propósito, responsabilidade, ética, profissionalismo, colaboração, qualidade, integridade, caridade, gratidão, altruísmo, serviço.

3.3.4 Estratégia competitiva;

O cenário digital é um ambiente dinâmico e repleto de oportunidades para as empresas que buscam expandir sua presença online. No contexto desse ambiente em constante evolução, a Lupaan, especializada em serviços de gerenciamento de mídias

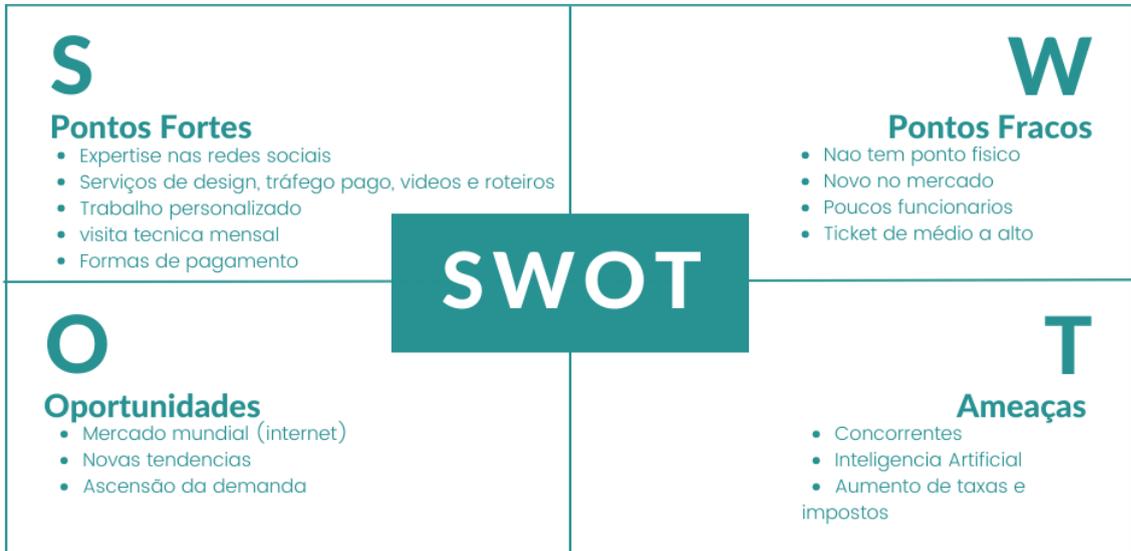
sociais, está comprometida em estabelecer um sólido posicionamento estratégico de crescimento.

O posicionamento estratégico de crescimento está fundamentado em pilares sólidos: sucesso financeiro, satisfação do cliente, eficiência operacional e aprendizado contínuo. Ao adotar essa abordagem integrada e alinhada com o BSC, a empresa visa não apenas expandir sua presença no mercado, mas também consolidar sua posição como uma líder inovadora no gerenciamento de mídias sociais e branding dos seus clientes. Utilizando como referência o Balanced Scorecard (BSC), esta análise visa contextualizar as estratégias adotadas pela empresa, além de promover a revisão periódica, para garantir a adaptação às mudanças no mercado e manter a congruência com os objetivos estratégicos da organização, garantindo um crescimento sustentável e alinhado com os objetivos organizacionais. Atualmente a empresa adota como vantagem competitiva as suas visitas mensais as empresas da região pois as suas concorrentes não fazem a roteirização, preparação, captação de vídeo, edição e postagem no mesmo serviço, geralmente, elas terceirizam outra empresa que é especializada em vídeo, acarretando um valor maior para o contratante e de certa forma se liberando deste serviço cobrando obviamente um valor que cubra toda a estrutura do seu negócio. Então, além da Lupaan Digital cobrir todos estes serviços, ela ainda tem um preço, tratando-se de serviço, mais em conta para seu cliente.

3.3.5 Análise SWOT;

A Análise Swot é uma ferramenta muito utilizada quando o assunto é gestão, pois nos dá um norte na elaboração de um planejamento estratégico. A própria gestão estratégica utiliza muito a Matriz Swot pela facilidade visual que é possível ter com ela, podemos observar quatro momentos importantes de um cenário de uma empresa e ver, de maneira abrangente, como ela está em relação ao mercado. Se é um assunto com demanda visando as oportunidades e se tem ameaças em sua existência e performance, por exemplo. A seguir, a matriz SWOT desenvolvida para a microempresa Lupaan Digital:

Matriz SWOT

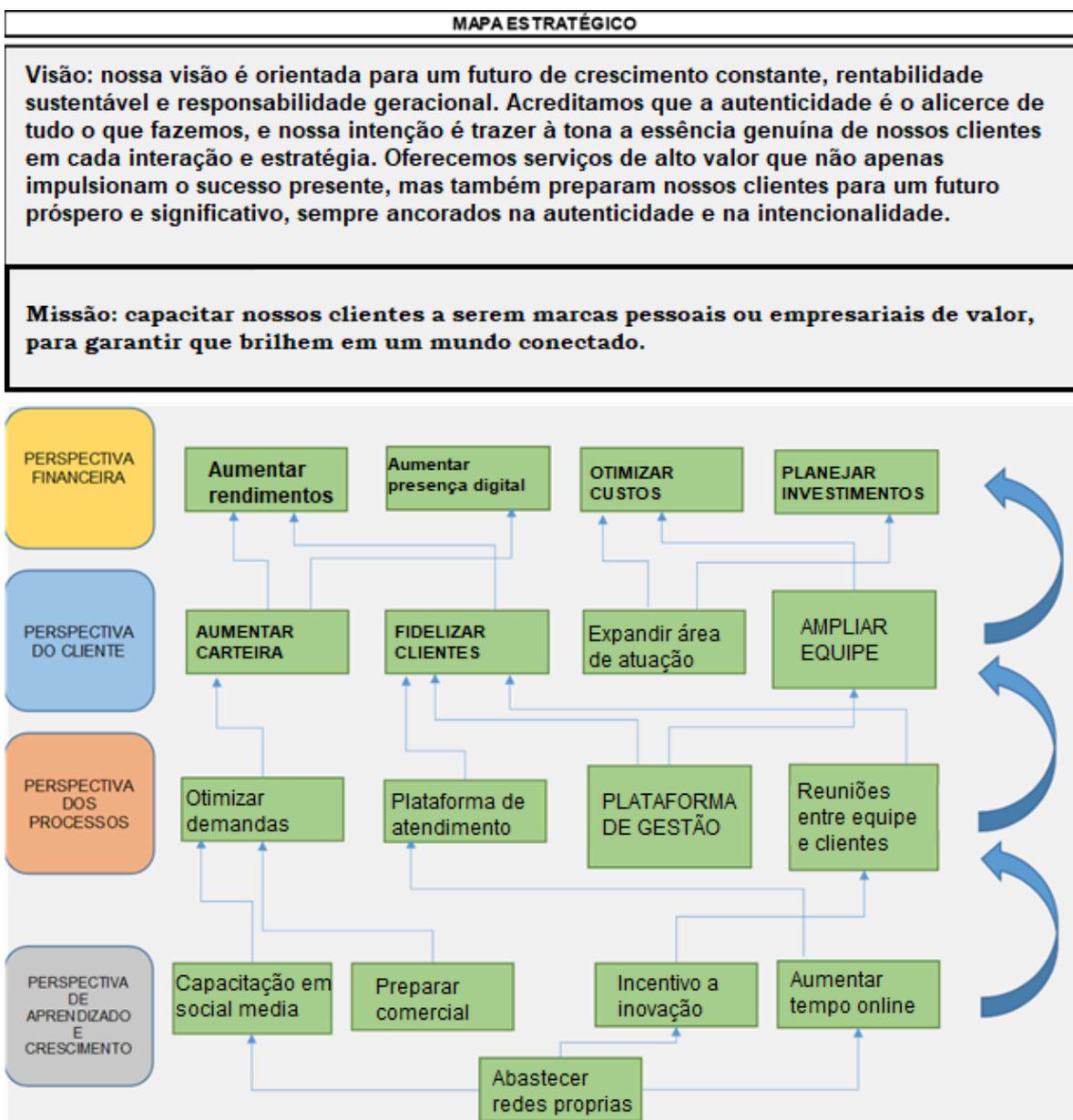


Analisando a execução da análise Swot da empresa Lupaan Digital, foi possível diagnosticar que as principais forças da empresa são: expertise nas redes sociais, serviços de design, tráfego pago, vídeos e roteiro, trabalho personalizado, visita técnica mensal e formas de pagamento. Já nas fraquezas, foi visto que por ela não ter ponto físico e ser totalmente online, as empresas mais próximas à região escolhem optar pelos concorrentes que tem um lugar próprio para reuniões presenciais, observando isso como sinônimo de segurança. A microempresa tem apenas a proprietária e mais dois profissionais terceirizados, ou seja, não consegue ter uma carteira de clientes muito vasta e por ser um modelo de agência "boutique", o Ticket é de médio a alto. Ao ponto de vista que pode-se analisar o ambiente externo, identificou-se que nas oportunidades encontramos uma grande oportunidade de mercado pois a agência é online então presta serviços tanto em empresas da região quanto em empresas do mundo inteiro por meio da internet e redes sociais, desenvolver novas tendências (trends) por conta dessa grande onda da prestação de serviços e escalar cada vez mais a empresa - visando novas contratações a longo prazo - por conta da ascensão da demanda, pois a empresa que não está na internet daqui uns anos passará a não existir. Tendo em vista as ameaças colocamos em questão a concorrência que [é grande tanto no meio digital quanto com pontos físicos em toda a região, a inteligência artificial que mesmo sem estratégia, cria conteúdos de forma

gratuita e o aumento de taxas e impostos devido às mudanças políticas que ocorrem e podem acarretar a mudanças na tributação do MEI - microempreendedor individual.

Levando em consideração toda essa matriz em detalhes, entendemos todas as forças, ameaças, fraquezas e oportunidades da empresa, absolutamente todos os lados interno e externo dela e seus respectivos impactos a curto, médio e longo prazo. Desse modo, será possível definir novas estratégias de mercado, vantagens competitivas e soluções aos problemas detectados, entre outros benefícios.

4. ESTRUTURA DO MAPA ESTRATÉGICO



A literatura sugere que o BSC deverá ser construído de cima para baixo, definindo primeiramente os objetivos financeiros e de sustentabilidade da organização para, com base nessas metas, idealizar as propostas de valor junto dos clientes, apurando então as melhores práticas internas, bem como os fatores críticos internos para possibilitar o sucesso dessas propostas de valor e, então, definir a infraestrutura necessária e, dentro das possibilidades, para viabilizar a estratégia da organização. A seguir temos a definição dos objetivos entre as quatro perspectivas do BSC com foco no cumprimento da estratégia e visão que foram delineadas pela Lupaan.

4.1 PERSPETIVA FINANCEIRA;

No BSC proposto para a Lupaan, foi definido o seguinte conjunto de objetivos de perspetiva financeira:

- Aumentar a presença digital;
- Aumento da rendibilidade;
- Otimizar os custos;
- Planeamento de Investimentos futuros.

O aumento da presença digital promove o aumento de volume de negócios, considerando a otimização de custos, naturalmente possibilita o aumento da rendibilidade, que se traduz na melhoria do resultado líquido.

4.2 PERSPETIVA DOS CLIENTES;

Baseado nos objetivos estipulados para a perspetiva financeira, foram delineados os objetivos estratégicos para a perspetiva dos clientes que são considerados como essenciais para atingir o desempenho financeiro traçado:

- Aumentar carteira;
- Expandir área de atuação;
- Fidelização dos clientes;
- Ampliar equipe.

Nesta perspetiva, estão os objetivos que permitirão no médio/longo prazo a concretização dos objetivos financeiros de crescimento e rendibilidade.

Inicialmente, destacamos nesta fase, o objetivo estratégico para “Expandir a área de atuação” e “ ampliar equipe” como um dos impulsionadores base para os restantes objetivos estratégicos da perspetiva Clientes. O aumento da notoriedade poderá trazer novos clientes, bem como fidelizar os atuais clientes da Lupaan. Adicionalmente, a ampliação da imagem da organização será importante para estabelecer novas parcerias de valor.

4.3 PROCESSOS INTERNOS

De forma a prestar os serviços com propostas de valor percebidas junto da carteira de clientes e para, simultaneamente, aumentar o nível de reconhecimento das marcas, a organização agrupou os seguintes objetivos estratégicos na perspetiva de processos internos:

- Otimizar demandas/ inovação;
- Plataforma de atendimentos;
- Plataforma de gestão;
- Aumento da eficiência operacional com reuniões entre equipe e clientes.

Segundo Kaplan & Norton (1996b), é essencial uma organização encontrar-se na vanguarda da tecnologia e das novas ideias na indústria onde está inserida, não só para ganhar vantagens competitivas mas também, em alguns casos, simplesmente para manter a capacidade competitiva. Como tal, segundo os autores, as novas ideias e novos processos, bem como a melhoria dos processos existentes, deverão ser desenvolvidos pelos colaboradores tendo em conta o feedback dos clientes. O processo de inovação engloba, por exemplo, os estudos de mercado efetuados, o que permite identificar necessidades atuais e futuras dos clientes para mais tarde trabalhar sobre elas e desenvolver soluções e respostas para o mercado.

A nível interno, a melhoria dos processos cria oportunidades para desenvolver produtos/serviços inovadores, de forma mais rápida e produtiva. Tendo como suporte os estudos de mercado e os processos inovadores, as propostas de valor junto do cliente serão efetivamente perceptíveis com o esforço adicional no aumento da qualidade, através da melhoria da eficiência operacional e da versatilidade dos serviços do grupo. Por um lado, a redução nos tempo das tarefas internas e o aumento da produtividade dos colaboradores irão permitir a redução de custos operacionais e o aumento da disponibilidade em horas para resolver/desenvolver outros projetos, respetivamente, pelo que o aumento da eficiência operacional poderá proporcionar uma maior satisfação do cliente, já que os colaboradores serão mais rápidos e terão mais tempo para cuidar do(s) pedido(s) do(s) cliente(s).

4.4 APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Finalmente, para criar as infraestruturas necessárias e possibilitadoras que fomentem os valores da Lupaan (timing, eficiência e qualidade) no ambiente de trabalho e que facilitem a concretização dos objetivos estratégicos a jusante (Kaplan & Norton, 1996b), o grupo elegeu os seguintes objetivos estratégicos como prioritários para a fase de Aprendizagem & Crescimento:

- Incentivo a inovação/cultura organizacional;
- Preparar área comercial;
- Aumentar tempo online;
- Capacitação em social media/formação.

Para criar um clima de ação para a eficiência, qualidade e capacidade de resposta rápida, é necessário que todos os colaboradores estejam alinhados com a estratégia da organização. Para tal, é necessário que os objetivos estratégicos da organização estejam conciliados com os objetivos individuais de cada um. Para fortalecer a cultura empresarial e a entrega nos colaboradores, deverá ser criado um sistema de avaliação de desempenho de acordo com o cumprimento dos objetivos estipulados pela organização, motivando o envolvimento dos colaboradores (Kaplan & Norton, 1996b). Deve-se complementar a este sistema de avaliação um sistema de prémios e incentivos, sendo que o principal objetivo consiste em alinhar o comportamento das pessoas com a realização da estratégia da empresa em um ambiente de inovação.

5. OBJETIVOS

No percurso de uma empresa, definir objetivos e como traçar um mapa e será o guia em direção ao cumprimento do que almejamos. Os objetivos nos dão o caminho e o propósito de maneira clara, nos motivando a seguir em frente. Este processo se dá tanto em organizações quanto nas trajetórias individuais.

Quando devidamente estabelecidos, os objetivos oferecem uma base sólida para a tomada de decisões, direcionando esforços e focando a energia em atividades congruentes com os desejos e aspirações individuais ou estratégicas da organização. Dessa forma, no âmbito em que estamos da Lupa digital, iremos assim promover a eficiência e efetividade das ações.

6. METAS

Definir metas é fundamental para estabelecer os níveis de desempenho desejados dentro de um período de tempo determinado. Essas metas são essenciais para avaliar os resultados das ações realizadas. Na microempresa Lupaan Digital, identificamos a necessidade de expandir o negócio, aumentando a carteira de clientes e, por consequência, a lucratividade. Para o alcance desses objetivos, é fundamental revisar nossos principais processos e investir em capacitação na área de social media. No quadro abaixo estão listados os objetivos e metas separados pelas perspectivas do Balanced Scorecard.

METAS		
BSC	OBJETIVOS	METAS
PERSPECTIVA FINANCEIRA	<ol style="list-style-type: none">1. AUMENTAR LUCRO2. AUMENTAR PRESENÇA DIGITAL3. OTIMIZAR CUSTOS4. PLANEJAMENTO DE INVESTIMENTOS FUTUROS	<ol style="list-style-type: none">1. Aumentar 35% o lucro líquido empresa2. Investir 10% do lucro em anúncio pago3. Diminuir 7% dos custos gerais4. Investir 20% do lucro anual em CDB (renda fixa)
PERSPECTIVA DO CLIENTE	<ol style="list-style-type: none">1. AUMENTAR CARTEIRA2. FIDELIZAR CLIENTES ATIVOS3. EXPANDIR ÁREA DE ATUAÇÃO4. AMPLIAR EQUIPE	<ol style="list-style-type: none">1. Conquistar 3 novos clientes cada mês2. Estar ativamente nas empresas contato 2x por mês (online) mostrando resultados.3. Conquistar clientes de fora do RS com foco em SC.4. Contratar pelo menos 2 profissionais de mkt em 2024
PERSPECTIVA	<ol style="list-style-type: none">1. OTIMIZAR DEMANDAS	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar entregas

<p>DOS PROCESSOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. ADERIR A UMA PLATAFORMA DE ATENDIMENTO (CLICKUP) 3. INCLUIR REUNIÕES COM EQUIPE PARA MELHORAR COMUNICAÇÃO 	<p>antes do prazo</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Plataforma para gerir melhor os clientes e funcionários 3. Trazer equipe mais perto da missão e deixá-lo opinar sobre processos
<p>PERSPECTIVA DE APRENDIZADO/ CRESCIMENTO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. AUMENTAR CAPACITAÇÃO NA ÁREA DE SOCIAL MEDIA 2. PREPARAR COMERCIAL 3. INCENTIVO À INOVAÇÃO 4. TORNAR-SE CADA VEZ MAIS ONLINE 5. ABASTECIMENTO DAS REDES SOCIAIS PRÓPRIAS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar semestralmente de eventos, workshops presenciais 2. Estruturar script e captação para todos os dias abordar e conversar com prospects 3. Junção da equipe 1x por mês para uma chuva de ideias via meet ou presencial 4. Vender para os novos clientes planos apenas online 5. Criação de conteúdo na própria rede social da agência para captar clientes, informar e crescer como autoridade

7. INDICADORES

Os indicadores são ferramentas criadas para analisar os resultados alcançados pela empresa. Eles possibilitam um controle efetivo e tomada de medidas corretivas quando necessário. A partir das metas estabelecidas, os indicadores são desenvolvidos a fim de verificar se os objetivos estão sendo atingidos no contexto do BSC, os indicadores foram separados nas quatro perspectivas.

INDICADORES		
BSC	METAS	INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCEIRA	<ol style="list-style-type: none">1. Aumentar 35% o lucro líquido empresa2. Investir 10% do lucro em anúncio pago3. Diminuir 7% dos custos gerais4. Investir 20% do lucro anual em CDB (renda fixa)	<ol style="list-style-type: none">1. Índice de lucratividade2. Métricas do anúncio3. Soma dos custos apresentados na DRE4. 20% do lucro a ser investido
PERSPECTIVA DO CLIENTE	<ol style="list-style-type: none">1. Conquistar 3 novos clientes cada mês2. Estar ativamente nas empresas contato 2x por mês (online) mostrando resultados.3. Conquistar clientes de fora do RS com foco em SC.4. Contratar pelo menos 2 profissionais de mkt em 2024	<ol style="list-style-type: none">1. Relação de clientes atuais e novos2. Acompanhamento pelos grupos do whatsapp3. Mensuração pelo fechamento dos novos clientes e localidade4. 2 novas contratações
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar entregas antes do prazo2. Plataforma para gerir melhor os clientes e funcionários3. Trazer equipe mais perto da missão e deixá-lo opinar sobre processos	<ol style="list-style-type: none">1. Acompanhamento por meio da plataforma clickup ou trello2. Manutenção e acessos a plataforma3. Melhor Clima

		organizacional e abertura por parte dos colaboradores
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO/ CRESCIMENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar semestralmente de eventos, workshops presenciais 2. Estruturar script e captação para todos os dias abordar e conversar com prospects 3. Junção da equipe 1x por mês para uma chuva de ideias via meet ou presencial 4. Vender para os novos clientes planos apenas online 5. Criação de conteúdo na própria rede social da agência para captar clientes, informar e crescer como autoridade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horas anuais aproveitadas em eventos e workshops 2. Análise das abordagens, se estão ocorrendo e de que forma 3. Observação do aumento da criatividade nas entregas 4. Fechamento de novos clientes com atendimento e contrato 100% online 5. Métricas de alcance e engajamento das plataformas

8. INICIATIVAS

Para concretizar os objetivos, foi planejado implementar iniciativas baseadas nas metas. Cada iniciativa tem como propósito alcançar os objetivos traçados, e para avaliá-las, utilizamos os indicadores.

Sempre que necessário, serão tomadas medidas corretivas. No quadro a seguir, estão divididas as iniciativas novamente nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard, concluindo assim o desdobramento das estratégias.

INICIATIVAS		
BSC	OBJETIVOS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA FINANCEIRA	<ol style="list-style-type: none">1. AUMENTAR LUCRO2. AUMENTAR PRESENÇA DIGITAL3. OTIMIZAR CUSTOS4. PLANEJAMENTO DE INVESTIMENTOS FUTUROS	<ol style="list-style-type: none">1. Divulgação e aumento dos serviços ofertados2. Criação e planejamento de mais conteúdos3. Rever custos de operação4. Criar plano de investimento para os próximos 6 meses
PERSPECTIVA DO CLIENTE	<ol style="list-style-type: none">1. AUMENTAR CARTEIRA2. FIDELIZAR CLIENTES ATIVOS3. EXPANDIR ÁREA DE ATUAÇÃO4. AMPLIAR EQUIPE	<ol style="list-style-type: none">1. Ampliar a captação e divulgação2. Estabelecer cultura de feedback3. Entrar em contato com prospects de Santa Catarina4. Buscar profissionais qualificados, contatar
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS	<ol style="list-style-type: none">1. OTIMIZAR DEMANDAS2. ADERIR A UMA PLATAFORMA DE	<ol style="list-style-type: none">1. Verificar mais como andam as entregas da equipe

	<p>ATENDIMENTO (CLICKUP)</p> <p>3. INCLUIR REUNIÕES COM EQUIPE PARA MELHORAR COMUNICAÇÃO</p>	<p>2. Usar e estruturar as empresas atuais na plataforma</p> <p>3. Pré agendar reuniões mensais e pautas</p>
<p>PERSPECTIVA DE APRENDIZADO/ CRESCIMENTO</p>	<p>1. AUMENTAR CAPACITAÇÃO NA ÁREA DE SOCIAL MEDIA</p> <p>2. PREPARAR COMERCIAL</p> <p>3. INCENTIVO À INOVAÇÃO</p> <p>4. TORNAR-SE CADA VEZ MAIS ONLINE</p> <p>5. ABASTECIMENTO DAS REDES SOCIAIS PRÓPRIAS</p>	<p>1. Procurar especialistas na área e verificar disponibilidade</p> <p>2. Organizar Script e estratégia de abordagem</p> <p>3. Mandar notícias a equipe para estarem inteiradas e criativas com base em tendências</p> <p>4. Abordar os serviços apenas online nas redes sociais</p> <p>5. Postar novos conteúdos e seguir calendário já criado</p>

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de implementação do BSC envolve o conhecimento geral da empresa estudada, apresentando pontos de vista de toda a equipe, promovendo além de melhores estratégias para o desenvolvimento da empresa, também uma maior participação e sentimento de pertencimento dos colaboradores. A própria elucidação dessa estrutura, mais especificamente dos objetivos, metas e indicadores, promove uma maior preocupação por parte dos colaboradores, resultando diretamente no desenvolvimento dos mesmos.

As dificuldades se deram principalmente por conta da necessidade de colaboração mútua em todas as partes do trabalho, exigindo o trabalho em conjunto, seja pessoalmente ou de maneira virtual, exigindo tempo livre em comum, e ainda o tempo adequado para elaboração da atividade. O fato de a empresa estar em período inicial de desenvolvimento com seu trabalho sendo realizado por poucos membros acaba limitando as possibilidades e o desenvolvimento das propostas do BSC. Apesar disto ainda é possível promover melhorias em todos os sentidos e fazer com que a empresa cresça de maneira segura e sustentável.

REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PEÇANHA, Vitor; LIZANDRA, Muniz; MESQUITA, Renato. **Marketing Digital**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/materiais-educativos/>>. Acesso em: 26 de nov 2021.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF. Acesso em: 03/11/2023.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.