

Proposta de um mapa estratégico para a Agência MCS | MED

Sedenir Cardoso Medeiros Junior¹
Prof. Dr. Sady Darcy da Silva Júnior²

RESUMO

As micros e pequenas empresas ocupam mais de 98% do total de empresas do país, e os principais motivos de sua queda são a ausência de estratégias de gestão e de marketing. Em um mercado cada vez mais competitivo, são pertinentes trabalhos que busquem entender como essas empresas podem se sustentar e crescer, buscando objetivos e ações que as façam se destacar no mercado. A noção de estratégia competitiva de Porter fundamenta a ideia de que é preciso um posicionamento para uma empresa se manter no mercado. Este trabalho tem como objetivo criar um mapa estratégico que atenda a realidade de uma pequena empresa da área de comunicação. Neste contexto, o objeto deste trabalho será a Agência MCS, que tem experiência no mercado de comunicação para pequenas empresas e profissionais liberais e se reposicionou no mercado focando seus esforços na prestação de serviços na área da saúde com o nome Agência MCS | MED. Com colaboração com os sócios da empresa foi atualizado os norteadores e criado um Mapa Estratégico a partir da ferramenta *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan e Norton.

Palavras-chave: Mapa Estratégico, Pequena Empresa, *Balanced Scorecard*, Agência de Marketing.

¹ Aluno: Graduado em Ciências Sociais pela PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Graduado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Pós-graduando do curso de Gestão Empresarial do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - IFRS - Porto Alegre - RS - Brasil. E-mail: sedenirjr@yahoo.com.

² Orientador: Doutor em Administração pela PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Professor da Área de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS - Porto Alegre - RS - Brasil. E-mail: sady.junior@restinga.ifrs.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O papel das micro e pequenas empresas são fundamentais para a economia brasileira, elas representam aproximadamente 98,5% do total de empresas privadas e respondem por 27% do PIB nacional.

O levantamento realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE sobre o perfil do empreendedor da micro e da empresa de pequeno porte mostra que a experiência/conhecimento na área é o principal motivo de iniciarem suas atividades (SEBRAE, 2018).

Porém, segundo o próprio SEBRAE, a taxa de mortalidade de novas empresas classificadas como micro ou pequena empresa chegam a 23% (SEBRAE, 2018). Estas organizações possuem um tempo médio de dois anos de vida e tem como importantes fatores para sua falência o mau planejamento administrativo, envolvendo tanto a parte de gestão da empresa como a comunicação.

A pesquisa Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo³, elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, aponta que a cada 10 empresas abertas em 2012, seis delas não conseguiram manter seu negócio aberto por mais de cinco anos.

Estudos recentes sobre a falência de empresas nos seus primeiros anos de vida, como Pereira e Souza (2019) e Perufo e Godoy (2019) corroboram que, junto com questões de cunho econômico como um melhor conhecimento do mercado, a ausência de estratégias de gestão e de marketing é o principal motivo para empresas quebrarem no país.

Se tratando de micro e pequena empresa, compete à observação feita por Fracalanza e Ferreira (2012), que a capacidade de sobrevivência e expansão de uma empresa é determinada, em extensa medida, pelo seu tamanho. Quanto menor a organização, mais escassos são os recursos e, portanto, maior deve ser a atenção em minimizar os erros.

Sendo assim, não adianta apenas a experiência técnica para a sobrevivência e o crescimento de uma empresa, também é necessário uma estratégia que guie suas atividades. Segundo Porter (1986), as organizações precisam de um posicionamento frente a mercados

³Conforme noticiado no jornal o Globo. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/empreendedorismo-quase-60-das-empresas-fecham-as-portas-em-cinco-anos-24045448>> . Acesso 16 de novembro de 2020

competitivos, ou seja, uma estratégia que contenha um programa de ações para chegar a um determinado objetivo.

A relevância do tema se dá tanto pelo papel que as pequenas e micro empresas ocupam no mercado nacional quanto pela oportunidade de mais trabalhos ajudarem empresas a repensarem seus negócios e terem ideias para adaptar à sua realidade. Autores como Tavares, Ferreira e Lima (2009) mostram que pesquisas nessa área são crescentes, porém muitas delas usam teorias e fórmulas que são mera adaptação de estratégias para grandes empresas ou ignoram as peculiaridades das micro e pequenas empresas.

Neste contexto está a Agência MCS, uma empresa de pequeno porte com quase 10 anos de mercado que já trabalhou com a comunicação de prefeituras e hoje atende micro e pequenas empresas e profissionais liberais, em destaque os médicos.

Em 2019, a empresa mudou seu posicionamento e criou a Agência MCS | MED. Como se fosse uma empresa dentro da MCS, ela está focada no atendimento para profissionais da área da saúde. Essa atualização da empresa ocorreu pelos seguintes motivos: foi identificado que médicos e empresas ligadas à área da saúde ocupavam mais de 60% dos seus clientes; este setor oferece melhor retorno financeiro para agência e; somado a estas condições as estão as parcerias feitas com sociedades e cooperativas médicas.

Conforme Michael Porter (1986), essa mudança da agência pode ser caracterizada como estratégia competitiva de escolha de liderança por enfoque, quando a empresa busca destaque no mercado se posicionando como especialista no atendimento de um nicho específico.

A MCS/MED usa a mesma equipe, estrutura e processos da MCS, porém hoje compreende que a satisfação do cliente que atua na área da saúde é prioridade, então seus esforços objetivam o aperfeiçoamento da comunicação nessa área.

Como a própria empresa já passou por várias mudanças de serviços e públicos atendidos, este artigo pretende reavaliar os seus princípios norteadores e propõe uma organização gráfica dos objetivos atuais através de um mapa estratégico.

Além da relevância pelo destaque que a micro e empresa de pequeno porte ocupam na economia nacional, a pesquisa tem como justificativa o fato do pesquisador ser um dos sócios da agência, entendendo que esse novo direcionamento da empresa demanda uma revisão estratégica da empresa.

A ferramenta escolhida para elaboração do mapa estratégico será o *Balanced Scorecard*, um método criado por Robert Kaplan e David Norton. Essa ferramenta gerencial

tem ganhado adeptos pela sua flexibilidade e por utilizar elementos que podem ser aplicados para diferentes tipos de organizações e empresas de diferentes portes. Neste trabalho será utilizado a sua versão clássica, que leva em consideração quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

A partir deste panorama, este trabalho busca responder o seguinte problema de pesquisa: Qual é o modelo de mapa estratégico adequado para uma pequena empresa da área da comunicação? Para atender este questionamento, o objetivo geral é criar um mapa estratégico que atenda a realidade de uma pequena empresa da área de comunicação e os objetivos específicos são: revisar os norteadores estratégicos da Agência MCS e definir as estratégias da agência a partir dos norteadores da agência, seguindo as quatro perspectivas do Balanced Scorecard – BSC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a criação de um mapa estratégico para a Agência MCS | MED é necessário buscar referências de estudos do universo onde ela está inserida, compreender as características da micro e pequena empresa, assim como o mercado que ela quer atender: a área da saúde. Na sequência, serão desenvolvidos os conceitos de estratégia para Mintzberg e Porter, *Balanced Scorecard* e Mapa Estratégico de Kaplan e Norton.

2.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA

O estudo da micro e pequena empresa não é algo estranho na academia, sendo sempre destacada sua importância no mercado e a crescente competitividade, independente dos segmentos estudados, porém autores como Tavares, Ferreira e Lima (2009) apontam para as dificuldades existentes em pesquisas com esse objeto.

Muitos dos modelos teóricos utilizados são limitados para pensar esse tipo de empresa. Geralmente, são teorias pensadas para grandes empresas e não levam em consideração as peculiaridades como estrutura e contexto das micro e pequenas empresas brasileiras. Os autores resumem esta situação como a “dissociação entre a abordagem teórica e a realidade empírica que gera uma compreensão equivocada dos pequenos negócios” (TAVARES, FERREIRA e LIMA, 2009, P.12).

Sem uma ideia definitiva para definir micro e pequena empresa, um consenso costuma ser a interpretação feita pelo SEBRAE, que utiliza como critério o faturamento bruto anual, que conforme sua lei geral é a seguinte: microempresas são organizações com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil e empresa de pequeno porte as que possuem receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4.800 milhões.

Barreto, Nóbrega e Araújo (2020), a partir de fontes como o SEBRAE identificam que essas empresas são

[...] em sua maioria de caráter familiar, cuja administração está centrada na figura do proprietário, e apresentam como elementos comuns o fato de estarem mais próximas dos clientes e terem estruturas mais enxutas, tornando-as mais ágeis em suas operações na exploração dos pequenos nichos de mercado (BARRETO, NÓBREGA e ARAÚJO, 2020 p.39).

Tavares, Ferreira e Lima (2009) reforçam estas características acrescentando que estas empresas possuem um caráter heterogêneo, sua lógica de trabalho é mais reativa do que de inovação, seu planejamento costuma ser de curto prazo, operam relativamente com baixo capital e a mão-de-obra costuma ter baixo nível de especialização.

Trabalhos como Coelho, Miranda, Camargo Filho, Freitag e Almeida (2015) e Santos, Alves e Almeida (2017) destacam que esse tipo de empresa está muito atrelado ao seu perfil do seu gestor, possuindo baixa formalização em seus procedimentos - estando mais na cabeça do dono e em bancos de dados rudimentares o planejamento e os controles da empresa.

Para estes autores, muitas destas fraquezas às vezes se tornam a força destes empreendedores, pois a baixa burocratização de suas organizações permite em alguns momentos darem respostas rápidas ao mercado para sua sobrevivência.

2.2 ÁREA DA SAÚDE

Os profissionais da área da saúde, independente de atuarem sozinhos ou ligados a clínicas, enfrentam desafios semelhantes aos das micro e pequenas empresas.

Wosgrau (2004) ao propor como o marketing pode ser aplicado no mercado da saúde afirma que este mercado está em constante crescimento e junto disso uma alta concorrência. Por isso, esses profissionais precisam ver o seu ofício como uma empresa, ou seja, como um negócio que precisa atender metas rentáveis para sua manutenção e crescimento, por mais que seu objetivo final seja a vida e o bem-estar de seus pacientes.

Lucietto, Sagaz, Zasso e Freddo (2015) também identificam o mercado nacional dessa forma, tendo como justificativa o aumento de instituições e capacitações na área da saúde e,

consequentemente, um aumento de unidades prestadoras de assistência na esfera privada como consultórios, clínicas, convênios, cooperativas e seguradoras.

Tanto Lucietto Sagaz, Zasso e Freddo (2015) quanto Vosgrau (2004), ao mapear o perfil do profissional de saúde referenciam Theodore Levitt, autor que nos anos 1960 lançou o artigo *Marketing Myopia* (A Miopia do Marketing), que apresenta a dificuldade de alguns profissionais conseguirem ter uma visão clara sobre o seu negócio. Estes profissionais precisariam entender que o primeiro objetivo do seu negócio deve ser continuar no mercado e para isso é necessário gerar e manter consumidores (neste caso clientes/pacientes).

Lucietto Sagaz, Zasso e Freddo (2015) apontam que o desafio atual de profissionais destas áreas é compreender que além da competência profissional precisam ser bons administradores do negócio.

Considerando tais apontamentos, constata-se que a atuação no segmento da saúde torna-se cada vez mais competitiva e instiga, de certa forma, muitos a utilizarem estratégias de fomento à venda, captação e fidelização de clientela. (Lucietto Sagaz, Zasso e Freddo. 2015, p.33)

Além das questões citadas, quando se pensa em estratégias para a área da saúde, não se pode ignorar certos princípios éticos e legais. Além dos instrumentos regulatórios básicos como Código de Proteção e Defesa do Consumidor (Lei N°. 8.078/90), o CONAR (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária), a área médica possui, por exemplo, a CODAME (Comissão de Divulgação de Assuntos Médicos), que trata das questões de ética em publicidade médica.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Como apresentado, a principal desafio ao pensar micro e pequena empresa é o estudo referente à estratégia. Sendo apontado como a falta de estratégia de gestão e de marketing o fator determinante para falência ou o principal impedimento de crescimento, muitas destas empresas e profissionais liberais buscam conhecimento e auxílio em órgãos como o SEBRAE, cursos focados em administração, comunicação e marketing ou empresas especializadas como agências de comunicação.

Segundo Lupetti, “a agência de comunicação pode auxiliar no planejamento e na implementação do composto de comunicação em um esforço integrado com a organização.” (LUPETTI 2003, p. 81). Este tipo de empresa que tem em seu ofício o objetivo de auxiliar

outras empresas a se comunicar, analisando organizações, seus mercados, concorrentes e elaborando estratégias de marketing, que é “o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.” (Kotler e Armstrong, 2007, p.4).

O termo tem sua origem na Grécia antiga com o termo *strategos*, usada para definir o general de guerra, aquele domina a arte de usar seus recursos para destruir seus inimigos. Mintzberg e Quinn (2001) encontram a utilização do termo para atividades administrativas na época de Péricles (450 a.C), significando a habilidade de gestão como liderança e gestão.

Os autores definem estratégia como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente.” (MINTZBERG e QUINN, 2001, p.20).

Porém, quando se trata de modelos reais para análise, nem todas as empresas possuem de forma organizada e técnica uma estratégia. Para situações como essa, a identificação e a análise de uma estratégia costumam acontecer a partir de um estudo da história e do cotidiano da empresa, buscando localizar uma coordenação entre as atividades realizadas.

Essa busca é o que Mintzberg (1978) definiu com estratégia emergente, ou seja, uma linha de ação que só pode ser percebida de forma estratégica durante o seu processo ou após a sua conclusão conforme a análise dos fatos.

A estratégia emergente assume, mesmo que de forma informal, a existência de uma lógica para as ações na empresa.

Para encontrar nessa lógica é pertinente refletir como as empresas podem pensar sua posição no mercado, sendo uma importante referência para essa discussão às noções de estratégias competitivas elaboradas por Michael Porter.

2.3.1 Estratégias competitivas de Porter

Para compreender como operava a concorrência no mercado, Michael Porter (1986) identifica cinco forças que movem o mercado competitivo e lista três estratégias genéricas que os gestores podem aplicar em suas empresas para se destacar frente à concorrência.

Como cinco forças competitivas ele elencou: a ameaça de novos entrantes (empresas), o poder de negociação (barganha) dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a rivalidade entre concorrentes e a ameaça de substituição.

Para se defender frente essas forças competitivas, Porter sugere que as empresas optem por uma destas três estratégias competitivas genéricas: liderança de custo, liderança pela diferenciação e a liderança pelo enfoque (nicho).

A liderança por custo é indicada para aquelas empresas que já ocupam boa parte do mercado ou possuem acesso fácil à matéria prima para garantir, frente à concorrência, que seu produto/serviço esteja disponível em uma quantidade com preço atrativo. Vale ressaltar que escolher por essa estratégia não significa que não será ofertada qualidade, porém o diferencial é o seu foco no preço.

Quando a empresa escolhe a liderança pela diferenciação ela precisa decidir por algum atributo que pareça singular ao ponto de ser valorizado pelo mercado. Preferir por essa liderança é estar ciente que poderá perder parte do público por essa singularidade e que precisa manter o público leal ao produto e aos seus valores para que outros fatores como preço não façam mais clientes desistirem do seu negócio.

A liderança pelo enfoque se diferencia das demais no fato que não é o preço ou um atributo do produto/serviço que fará a empresa se destacar, mas particularidades como região geográfica ou tipo de público que ela espera atingir que farão a organização ter a predileção esperada.

Segundo Porter (1986), o perigo é ficar no meio-termo e não definir uma forma para se destacar no mercado. A seguir, um modelo explicativo das estratégias competitivas frente às suas vantagens e o mercado esperado.

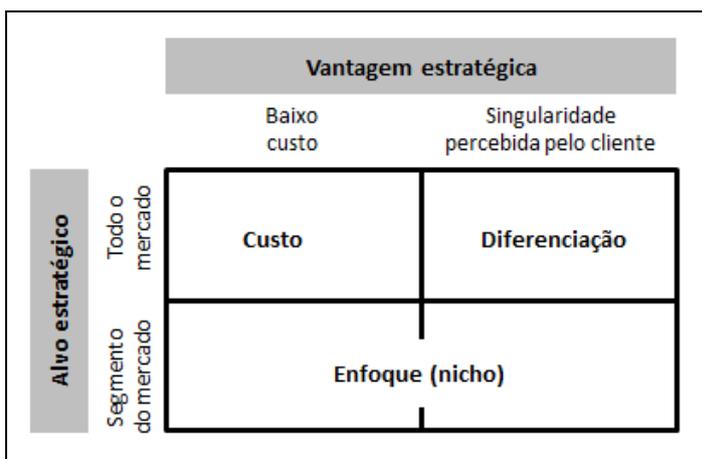


Figura 1 - Estratégias competitivas genéricas. Adaptado de Porter, 1986.

Um mapa estratégico ajuda a organizar o conhecimento levantado a partir das necessidades da empresa, seu mercado e sua vantagem competitiva, para assim definir

objetivos, estratégias e ações para melhor atuação e expansão. O *Balanced Scorecard* é um modelo que pode auxiliar essa demanda e tem o mapa estratégico a sua forma gráfica.

2.3.2 *Balanced Scorecard*

Na busca por modelos que auxiliem na organização de um negócio, principalmente empresas que crescem conforme a sua experiência no mercado, é comum esbarrar em problemas como o da rigidez dos modelos, a incapacidade de atender às suas reais necessidades ou focarem em apenas uma dimensão (geralmente a financeira), não dando conta de outros fatores importantes para o funcionamento da empresa.

Através de pesquisas como a de Aquino e Castro (2016), que listam diferentes tipos de ferramentas como *Business Model Canvas*, Modelo de Excelência da Gestão - MEG, *Business Process Management* - BPM, o modelo escolhido para criação do mapa estratégico foi o *Balanced Scorecard* - BSC. Este modelo desenvolvido nos anos 90 tem adquirido diversos adeptos pela sua flexibilidade em atender as especificidades dos mais diferentes tipos de empresas.

Desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, o “*Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizados segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.27).

Este modelo organiza de um jeito claro o nível de interação da estratégia da empresa, de forma balanceada, que o foco não seja apenas um ângulo do negócio. O BSC aparece como uma resposta a modelos anteriores que tendiam a responder apenas pela primazia do econômico (respostas contábeis e financeiras), perdendo o importante e a influência das outras dimensões no contexto de uma organização.

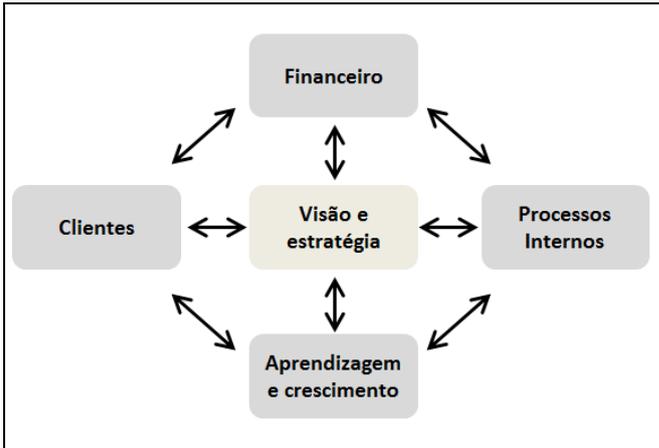


Figura 2 – Relação entre as perspectivas do BSC.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

2.3.2.1 Perspectiva financeira

Esta perspectiva busca responder a seguinte pergunta: para termos sucesso financeiro, como devemos ser vistos pelos nossos acionistas?

Sua finalidade é organizar como os sócios, acionistas e investidores poderão avaliar a lucratividade e o retorno do negócio. Alguns dos indicadores financeiros levados em consideração para criar os objetivos são: custos, liquidez, rentabilidade, *market share* e retorno financeiro.

2.3.2.2 Perspectiva cliente

O foco para essa perspectiva é responder o questionamento: para alcançarmos a nossa visão, como devemos ser vistos pelos nossos clientes?

Os indicadores vão desde a identificação dos tipos de clientes atendidos/almejados, quais as suas necessidades, como demonstrar a qualidade do serviço oferecido, como atender as expectativas, fidelizar e conseguir novos clientes.

2.3.2.3 Perspectiva de procedimentos internos

Cada perspectiva tem seus próprios objetivos, porém não perdem de vista as demais, sendo assim, a perspectiva de procedimentos busca responder: para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos do negócio podemos e devemos alcançar a excelência?

O gestor nesta abordagem estará atento para todas as atividades, processos e programas que devem ser realizados e potencializados para que a empresa opere da melhor forma possível e atinja seus objetivos.

2.3.2.4 Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Esta perspectiva privilegia a capacidade de crescimento da empresa estando atento a para responder: como a empresa, a partir da sua visão, poderá sustentar sua capacidade de mudança e de melhoria?

Sendo o pilar na criação de um mapa estratégico, ela é a primeira a ser analisada no BSC. Conhecer sua equipe e estar atento aos processos de qualificação, promoção e motivação é a chave para estar em condições de atender as demandas das outras perspectivas, entendendo todo o conjunto como uma relação de causa e efeito.

2.3.2.5 Mapa estratégico

O mapa estratégico pode ser entendido como uma evolução do *Balanced Scorecard*. Para Kaplan e Norton (2004), ele apresenta uma segunda camada do BSC, mostrando a dinâmica temporal da estratégia, bem como melhora a clareza e o foco para a tradução dos objetivos em indicadores e metas.

Sendo uma demonstração gráfica do BSC, ele organiza de forma didática para a empresa a relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos entre as diferentes perspectivas.

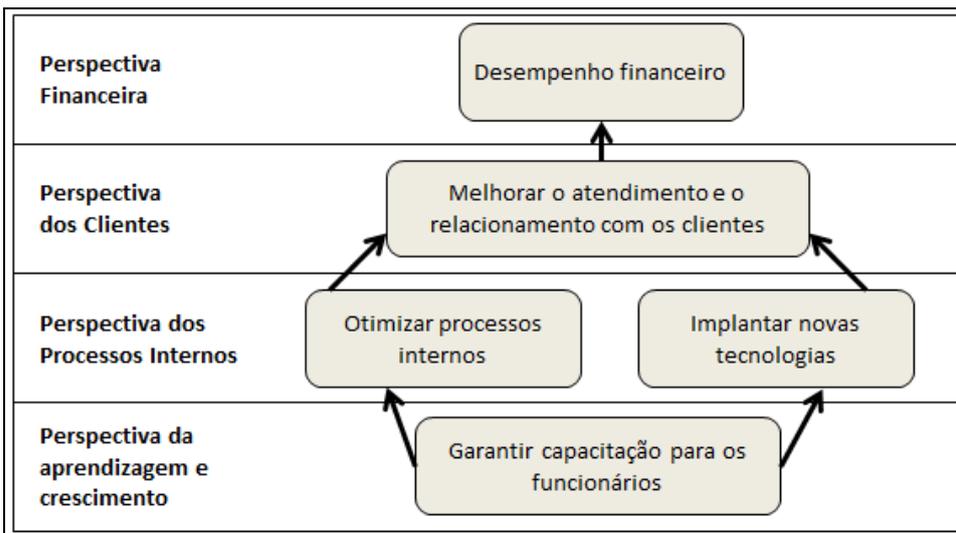


Figura 3–Modelo de Mapa Estratégico a partir do BSC.
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

O mapa estratégico do BSC, ajustado à estratégia organizacional, descreve como a empresa usará seus recursos em prol de melhorias em seus processos e agregar valor aos seus produtos/serviços para conquistar seus clientes e ter retorno financeiro para acionistas e investidores.

3 METODOLOGIA

Este trabalho tem como método a pesquisa-ação, entendendo que o material levantando, com a validação dos sócios da agência, terá implantação posterior. Tripp (2015) identifica que não existe uma certeza de quem inventou o método, porém já se tem registro do uso no início do século XX em Viena e o modelo encontra semelhanças com os métodos utilizados por antigos gregos empiristas.

A escolha da utilização deixa claro que a utilização do conhecimento levantado não será apenas para registro da empresa e também extrapola algumas das premissas da execução a apresentação de uma pesquisa científica,

[...] embora a pesquisa-ação tende a ser pragmática, ela se distingue claramente da prática e, embora seja pesquisa, também se distingue claramente da pesquisa científica tradicional, principalmente porque a pesquisa ação ao mesmo tempo altera o que está sendo pesquisado e é limitada pelo contexto e pela ética da prática (TRIPP, 2015, p.447).

Para sua execução, a pesquisa assume um perfil exploratório que, segundo Gil (2008), se preocupa com uma ação prática e busca a familiaridade do assunto principalmente através de entrevistas. Ela também se constrói com dados qualitativos, assumindo conforme Goldenberg (1997), uma pesquisa que seu foco não está em uma representatividade numérica, mas a sua atenção está na compreensão de um grupo social ou organização sobre determinado tema.

O *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997) neste trabalho assume duplo papel: referência teórico-metodológica e ferramenta de pesquisa. No primeiro momento ela fundamenta a noção de estratégia e estrutura-se como um método aplicável para auxiliar na organização de uma pequena empresa.

O BSC também é compreendido neste material como ferramenta para a criação do mapa estratégico, ou seja, a forma na qual o objetivo deste trabalho será alcançado.

A seguir, a apresentação gráfica da execução desta pesquisa para melhor entendimento das ações realizadas na execução desta pesquisa.

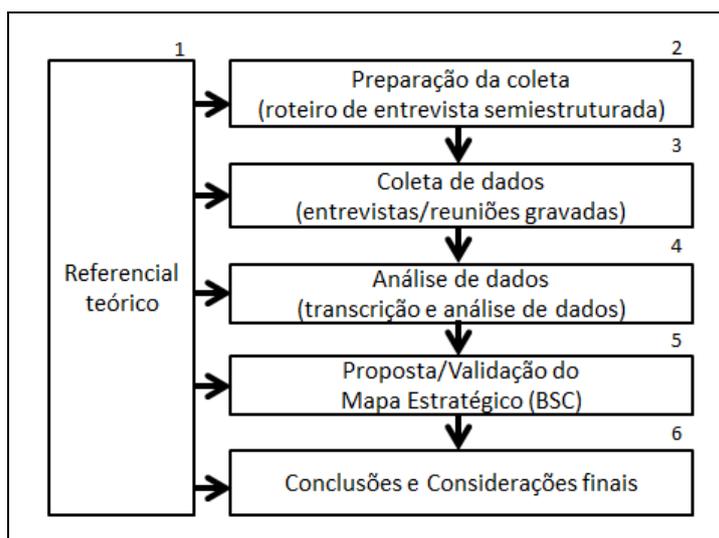


Figura 4 – Etapas da pesquisa.

Fonte: O Autor.

O primeiro mês de pesquisa destinou-se ao estudo do referencial teórico e a definição metodológica que pautou as demais ações do trabalho. Aliado a essa ação já começou a ser preparada a coleta de dados. Sendo o pesquisador um dos sócios da agência, as informações gerais da empresa como os norteadores e dados básicos sobre o histórico da empresa foram de fácil acesso. Para a identificação do contexto atual da empresa definiu a entrevista semiestruturada como forma de coleta, segundo as considerações feitas por Manzini (2003) onde este tipo de coleta de dados segue um rigor que, a partir de perguntas básicas que atendam os objetivos da pesquisa e estando atento à forma e linguagem é possível obter informações de forma mais livre, além dos pressupostos iniciais de pesquisa.

As entrevistas ocorreram de forma individual com os sócios na sala de reunião da agência, entendendo que esse período deveria ser focado e sem distrações.

As perguntas das entrevistas (APÊNDICE A) começavam pela perspectiva cliente para convergir com a nova estratégia da agência de se diferenciar pelo nicho. As entrevistas ocorreram de forma individual, acompanhada com um gravador e um caderno para já identificar alguns dos temas-chave para criação dos objetivos do mapa e as suas relações de causa e efeito.

A parte mais extensa do trabalho foi a organização das respostas dos sócios. Conciliando com o dia-a-dia da agência e as contingências de um período da pandemia mundial do COVID-19 em 2020, a análise foi desenvolvida em quatro etapas: a primeira foi tabular as respostas individuais dos sócios conforme as perguntas da entrevista, a segunda foi sintetizar as respostas dos três sócios por pergunta da entrevista, a terceira foi construir uma resposta por perspectiva e no final comparar essa organização com os temas-chave anotados nas entrevistas, para assim concluir as principais demandas da agência que o mapa precisaria atender.

O mapa estratégico criado adaptou os norteadores já existentes para o nicho escolhido pela agência (área da saúde) e seguiu a estrutura clássica das quatro perspectivas, tendo na base a perspectiva de aprendizagem, seguida dos processos, cliente e no topo perspectiva financeira. Cada perspectiva tendo os seus objetivos específicos.

A validação dos sócios aconteceu em duas etapas. A primeira consistiu na aprovação do mapa com os norteadores atualizados e os objetivos. A partir das considerações realizadas quanto aos objetivos o mapa foi inserido as relações de causa e efeitos dos objetivos.

Tendo o tempo como principal limitador, a definição de metas, indicadores e ações para execução do mapa apresentado não puderam entrar no escopo deste trabalho.

4 AGÊNCIA MCS E MCS | MED

A Agência MCS, localizada em Porto Alegre, atua há quase 10 anos no mercado e foi se modificando ao longo dos anos. No início prestava serviços de comunicação e marketing para prefeituras do litoral norte do Rio Grande do Sul. Devido a problemas atrelados à política, a falta de pagamento e a distância resultaram na necessidade de mudança e de foco

da empresa. A partir daí, a empresa focou no atendimento a micro empresas, empresas de pequeno porte e profissionais liberais.

A agência tem como norteador a missão de oferecer serviços de comunicação de forma precisa e eficaz, garantindo a divulgação de informações que contribuam para o bem da sociedade e dos clientes. A sua visão é ser referência de excelência na produção de conteúdo e estratégias de marketing e comunicação para pequenas empresas e profissionais liberais.

Atualmente com uma equipe de 11 pessoas entre sócios, estagiários e colaboradores MEI, oferece os seguintes serviços: identidade visual (logotipo e papelaria), criação de site, criação de conteúdo para redes sociais, além de edição de vídeos e animações.

Ao observar o histórico da agência, a noção de estratégia emergente cunhada por Mintzberg (1978) parece ir ao encontro do crescimento da Agência MCS. Pode se inferir que parte do seu crescimento se deu pela capacidade de conseguir aproveitar as oportunidades transformando a demanda de seus clientes em novos serviços, exemplo disso foram os serviços de redes sociais e edição de vídeo que partiram de demandas do cliente.

A criação da MCS | MED em 2019 parece mudar essa lógica, quando a agência se posicionou no mercado como uma empresa que entende de comunicação para empresas e profissionais da área da saúde. Esta caracterização assume o que Porter (1986) denominou estratégia competitiva de enfoque, ou seja, busca se diferenciar no mercado se especializando em um nicho.

Este posicionamento da agência é um resultado de alguns fatores. O primeiro foi uma resposta aos números da empresa. Com aproximadamente 40 clientes de redes sociais mensais, 40 sites e 30 logos anuais, mais de 60% deste público são ligados à área da saúde. Segundo, este nicho estrategicamente pode utilizar todos os serviços oferecidos pela agência e está disposto a investir financeiramente mais que os outros públicos atendidos. O terceiro fator é a parceria feita com a Sociedade Rio Grandense de Oftalmologia – SORIGS. A sociedade ganha podendo oferecer os serviços da agência com valores diferenciados para seus associados como uma vantagem e a agência ganha status na hora de prospectar novos médicos, clínicas e associações ligadas à saúde.

A agência ainda atende outros segmentos, mantendo o nome MCS, porém apenas aqueles clientes de longa data ou trabalhos vindos de indicação.

A formação da Agência MCS | MED exige que a empresa reveja seus norteadores e práticas, já que desde os primeiros anos da empresa essa base não foi atualizada. Para atender

a proposta deste trabalho serão revisados os norteadores estratégicos que compõem a criação do um mapa estratégico adequado para a agência.

5 ANÁLISE

Neste capítulo serão apresentadas as questões referentes às entrevistas com os sócios, a análise e a criação do mapa estratégico, a partir das perspectivas do BSC, apresentando os norteadores e os objetivos que atendam as demandas deste novo posicionamento da empresa denominado MCS | MED.

5.1 DA ENTREVISTA À CRIAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

As perguntas da entrevista foram construídas em blocos conforme as perspectivas do BSC. A partir das respostas dos sócios foi feito uma síntese de cada área para no segundo momento montar os objetivos que estariam presentes no mapa.

O papel ocupado por cada um dos três sócios refletiu nas atenções mostradas nas suas respostas: o financeiro tinha menos a comentar sobre a parte de crescimento e processos, porém identificava o rendimento financeiro de cada área da agência e o valor que o cliente paga por cada serviço. O comercial tem a visão de todas as áreas, contribui para o comparativo entre produção de cada área e a visão do cliente e o sócio operacional identifica algumas questões de equipe e estrutura que impactam no processo.

A seguir a síntese das respostas dos sócios organizadas por perspectivas para a criação do mapa estratégico.

Aprendizagem e crescimento: Nas áreas que envolvem estrutura e equipe todos ressaltaram como a empresa opera sem excessos operacionais. Quanto à equipe, o principal problema são os prazos. As saídas para essa situação são: achar meios para manter a equipe integrada aos valores da empresa, estar atenta à motivação deles e a capacidade destas pessoas para atender as demandas, já que a comunicação é uma área em constante atualização.

Processos internos: Por cada membro organizar suas tarefas de forma distinta em alguns momentos ocorre uma sobreposição de papéis (principalmente nas demandas que envolvem o atendimento ao cliente). Os talentos individuais superaram o trabalho coletivo, mesmo com o aprimoramento do registro de entrada do cliente (briefing) falta uma melhor

comunicação na sequência de trabalho que garanta o cumprimento dos prazos e proponha novos serviços e ideias que resultem no maior engajamento do cliente.

Cliente: Os sócios justificam nessa perspectiva a criação da MCS | MED para o atendimento de clientes da área da saúde. De um lado a agência entende que já adquiriu um *know-how*, conhece as particularidades deste setor, do cliente que necessita se destacar em um mercado competitivo e reconhece que a solução custo/ benefício/tempo está na agência. O cliente do nicho alvo está disposto a pagar bem por um serviço que corresponda suas expectativas e o deixe motivado.

Financeiro: Conversando com a perspectiva de aprendizagem e crescimento, a empresa afirma ter investido em infraestrutura e tecnologia, porém pode e deve investir mais nessas áreas e em capital humano o que evidencia a necessidade de recursos financeiros. A expectativa então com o direcionamento por nicho é poder oferecer mais serviços por cliente e poder cobrar mais para garantir a qualidade e manutenção das necessidades da empresa e satisfação do atendido.

A partir desta síntese algumas coisas não poderiam ser ignoradas na construção dos objetivos. A primeira é garantir o investimento na equipe em sua coletividade, pensando em uma cultura empresarial, precisa mais união para inovação, crescimento e assimilação dos anseios da empresa.

A segunda é garantir uma organização que deixe os processos mais estruturados para que não haja sobreposição de pessoas por tarefa, prazos sejam cumpridos de forma que fique clara a prestação de contas para o cliente.

A terceira envolve todas as implicações envolvendo o nicho escolhido para atuar. A empresa tem experiência, conhecimento técnico e pode oferecer uma variedade de serviços para atender esse público ligado à saúde, porém para manter os clientes satisfeitos são necessários objetivos no mapa estratégico que garantam atendimento a longo prazo.

Abaixo o mapa estratégico criado para atender as demandas da agência, conforme a entrevista e os norteadores atualizados.

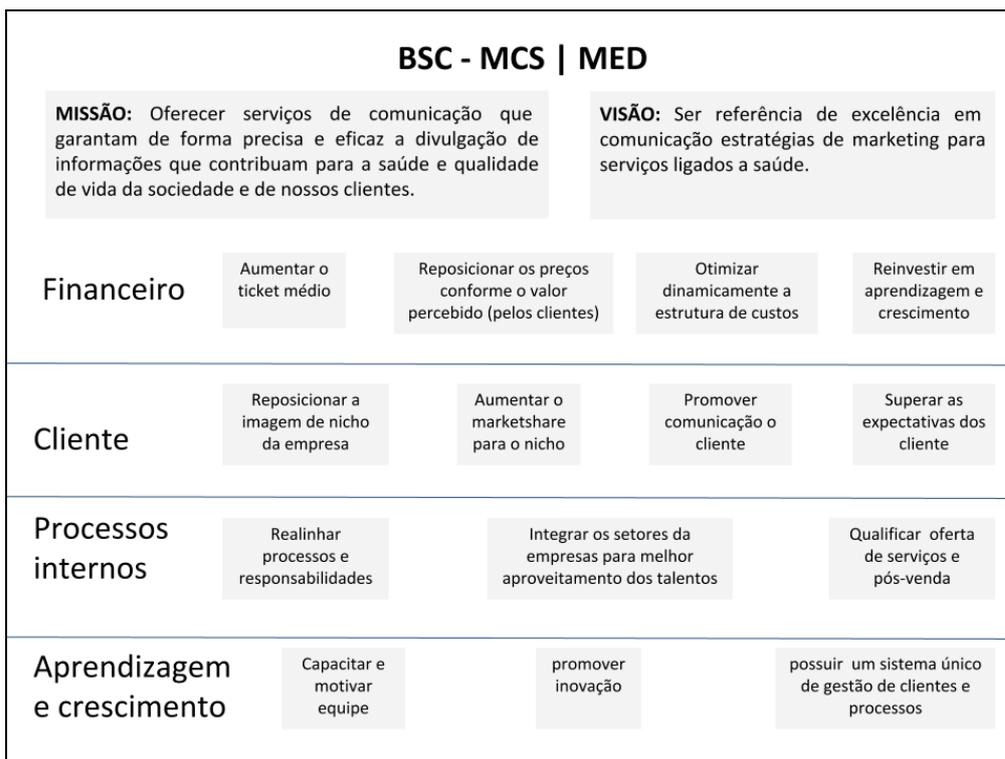


Figura 5 – Mapa estratégico MCS | MED
 Fonte: O Autor.

Os sócios validaram o mapa apresentado com os norteadores e objetivos. Como os norteadores eram amplos, eles foram apenas ajustados para atender o nicho atual. Quanto aos objetivos eles atenderam de forma satisfatória a identificação das principais questões que a agência precisa trabalhar ou já está trabalhando. A seguir a análise por objetivo em conjunto com as considerações dos sócios para desenvolver as relações de causa e efeito entre os objetivos.

5.2 ANÁLISES POR PERSPECTIVA E SEUS OBJETIVOS

Neste segmento serão apresentadas as perspectivas e seus objetivos, contendo no final a indicação da relação de causa e efeito (representada como CE para representação gráfica do mapa estratégico no final deste capítulo).

5.2.1 Aprendizagem e crescimento

Seguindo a orientação da construção do mapa estratégico, os primeiros objetivos comentados serão da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

5.2.1.1 Capacitar e motivar equipe

Este objetivo entende que precisa desenvolver um ambiente coletivo e integrativo, que leve em consideração tanto aspectos subjetivos quanto objetivos que possam manter a equipe alinhada às expectativas da empresa, estejam motivados e que se mantenham atualizados, visando o seu próprio crescimento e o crescimento da empresa. (CE 01)

5.2.1.2 Promover inovação

Podendo ser encarado como uma força e fraqueza pelos sócios, o caráter reativo ajudou a empresa a crescer atendendo as demandas vindas e adaptando elas para serem ofertadas para outros. Porém, a agência entende que no patamar que está e com o mercado que busca atingir (perspectiva cliente) é importante estar atenta às novas tendências e estar na frente dos clientes. Para isso precisa criar uma cultura e processos (como treinamentos) que façam a equipe trazer novidades para o crescimento da empresa e a satisfação dos clientes.

5.2.1.3 Possuir um sistema único de gestão de clientes e processos

Este objetivo foi incluído na perspectiva de aprendizagem e crescimento por entender que é uma etapa que envolve infraestrutura e tecnologia da empresa, condições pertencentes à perspectiva de aprendizagem e crescimento e que são chave para a próxima perspectiva: processos internos. (CE 02) (CE 03)

5.2.2 Processos internos

Nesta perspectiva estão os objetivos que envolvem a organização das ações e serviços que possam satisfazer o nicho atendido.

5.2.2.1 Realinhar processos e responsabilidades

Esse objetivo busca resolver o problema mais citado entre os sócios: o cumprimento de prazos. Relacionada com essa questão está a sobreposição de tarefas e a falta de uma

prestação de contas adequada visando qualidade técnica e a satisfação dos clientes. (CE 04)
(CE 06)

5.2.2.2 Integrar os setores da empresa para melhor aproveitamento dos talentos

Entendendo como um objetivo que precisa estar separado da iniciativa do realinhamento dos processos ou uma ação da perspectiva de aprendizagem, essa integração de setores precisa, além da integração humana ou formal, precisa também estar no operacional de forma estratégica e não conforme percepção momentânea por alguém da equipe. (CE 05)

5.2.2.3 Qualificar oferta de serviços e pós-venda

Esse objetivo transforma em processo a oferta estruturada de novos serviços para clientes de trabalhos contínuos ou esporádicos (exemplo a cada seis meses conferir com os médicos se precisam de mais receituários). (CE 07)

5.2.3 Cliente

Nesta área estão os objetivos que envolvem o atendimento do cliente e como isso dará condições para as expectativas da perspectiva financeira.

5.2.3.1 Reposicionar a imagem de nicho da empresa

A criação da MCS | MED é uma resposta a esse objetivo, onde a organização dos processos, ações buscando clientes e parcerias terão a finalidade de sustentar o objetivo. Além disso, mostrar que entende as questões legais referentes à comunicação da área. (CE 09) (CE 10)

5.2.3.2 Aumentar o *market share* para o nicho

Ao contrário da MCS que presta atendimento para vários segmentos, a MCS | MED assume nesse objetivo que o crescimento da empresa será desenvolvendo trabalhos de

comunicação dentro da área da saúde (exemplo: médicos, dentistas, clínicas, convênios). (CE 11)

5.2.3.3 Promover comunicação o cliente

Cuidar da imagem dos profissionais e divulgar os serviços e conteúdos relevantes ligados à saúde é a forma de assegurar a missão da empresa que agora é comunicar materiais que promovam saúde e qualidade de vida para a sociedade e para seus clientes. (CE 08)

5.2.3.4 Superar as expectativas dos clientes

Acreditando nos seus talentos individuais e em seus serviços, atendendo as questões apresentadas nas perspectivas anteriores e as peculiaridades de se comunicar saúde, esse objetivo buscará uma forma de manter o cliente satisfeito para continuar com os serviços contratados, contratar novos e indicar para outros. (CE 12)

5.2.4 Financeiro

Esta última perspectiva apresenta como a empresa busca aumentar o seu lucro e o que espera realizar com o capital recebido.

5.2.4.1 Aumentar o ticket médio

Esse objetivo concentra os esforços da agência de aumentar seu faturamento e que seus clientes contratem o maior número de serviços possíveis.

5.2.4.2 Reposicionar os preços conforme o valor percebido (pelos clientes)

A MCS | MED almeja clientes que estejam dispostos a pagar os valores que a agência acredita ser o ideal para cobrar pelos seus serviços e acredita ter encontrado isso na área da saúde. (CE 13) (CE 14)

5.2.4.3 Otimizar dinamicamente a estrutura de custos

É um consenso entre os sócios que a agência atua com custos mínimos, esse objetivo coloca como uma regra ter uma postura aberta para investimentos que atendam as outras perspectivas. (CE 15)

5.2.4.4 Reinvestir em aprendizagem e crescimento

Como um sistema retroalimentar, a agência espera que a partir do bom retorno recebido possa qualificar seus colaboradores e sua estrutura. (CE 16)

Abaixo a segunda versão do mapa estratégico com as relações de causa e efeito validado pelos sócios.

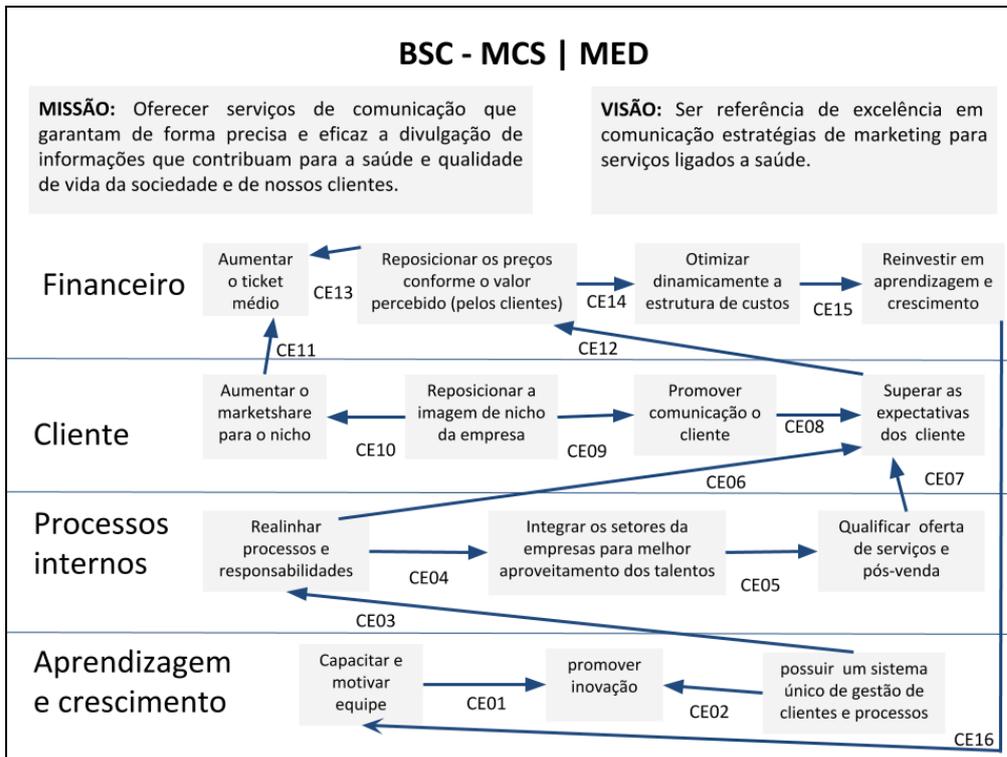


Figura 6 – Mapa estratégico MCS | MED com as orientações de causa e efeito
Fonte: O Autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas ocupam um local de grande relevância na economia brasileira, representando em números a maioria das empresas privadas do país e gerando quase 30% do PIB nacional. A cada dia que passa, a concorrência aumenta e a garantia de qualidade em seus produtos/serviços não é mais suficiente para sua sobrevivência. Além de

dominar as técnicas do seu ofício, o empresário precisa ter uma visão mais ampla do seu negócio, entendendo que precisa investir seu tempo e seus recursos em estratégias que organizem a empresa e façam ela se destacar das demais para atrair e satisfazer seus clientes.

Seguindo o padrão das empresas de pequeno porte, a Agência MCS cresceu com seus acertos, erros e desafios, sobrevivendo e se adaptando às mudanças que mercado que lhe impôs no atendimento de diferentes públicos e suas demandas. Em sua história, pode ser vista a noção de estratégia emergente desenvolvida por Mintzberg (1978), um exemplo onde se encontra uma sequência lógica que se ensaia como estratégia após os fatos ocorridos.

Porém, no momento que a agência se reposiciona no mercado, moldando sua postura com o foco no mercado da saúde e criando a Agência MCS | MED é possível inferir ação que Porter (1986) definiu como estratégia competitiva de liderança pelo enfoque, ou seja, a empresa define que sua estratégia será atuar em um determinado nicho.

Se por um lado temos as micro e pequenas empresas com suas dificuldades em encontrar uma estratégia para condução dos seus negócios, no outro temos na academia diversas teorias que são difíceis de aplicar nestes tipos de empresas, já que as estratégias foram pensadas, e um primeiro momento, para empresas de grande porte.

Este trabalho se mostra como uma resposta ao contexto apresentado, tendo como seu objetivo a criação de um mapa estratégico aos moldes de Kaplan e Norton para uma empresa de pequeno porte na área da comunicação. Sendo o autor deste trabalho um dos sócios da empresa que foi o objeto da pesquisa, este material ganha um duplo benefício, o primeiro é a reflexão pertinente sobre as micro e pequenas empresas, válida tanto para lado acadêmico quanto o conhecimento sobre o mercado. O outro benefício abrange também os sócios, que agora possuem um mapa estratégico que, de forma gráfica e organizada, apresenta os objetivos para a empresa crescer no nicho escolhido.

O trabalho cumpriu o que se propôs ao criar e validar com os sócios o mapa estratégico, com seus objetivos e suas relações de causa e efeito. Sendo este o seu escopo devido o tempo de pesquisa e análise, as principais limitações deste material são a ausência das metas, ações e indicadores dos objetivos presentes no mapa e o acompanhamento da aplicação do mapa estratégico pela agência.

Para trabalhos futuros fica a possibilidade de estudar a aplicabilidade deste mapa estratégico em outras empresas, o desenvolvimento de metas, indicadores e ações para execução do mapa apresentado, além do acompanhamento da aplicação e mensuração de resultados deste mapa na prática.

BIBLIOGRAFIA

AQUINO, T. M.; CASTRO, L. T. Sugestão de Etapas para a Estruturação da Gestão Empresarial de Pequenas Empresas. **Revista de Negócios**, v. 21, n. 3-4, p. 39-51, 2016

BARRETO M.C.; NÓBREGA K.C.; ARAÚJO P.S.R. Competências essenciais como vantagem competitiva: o desafio das Micro e Pequenas Empresas (MPE'S)- **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da UnP: RaUnP** / Mestrado Em Administração da Universidade Potiguar. - Ano 12, n.1 - Natal: Edunp, P.35-46, 2020.

COELHO, R. L. F.; MIRANDA, J. R.; CAMARGO FILHO, A.; FREITAG, M. S. B.; ALMEIDA, M. I. S. Gestão do Marketing em Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 219-250, 2015.

FRACALANZA, P. S.; FERREIRA, A. N.. Micro e Pequenas Empresas: rotatividade da força de trabalho e implicações para o desenvolvimento no Brasil. In: SANTOS, A.L.; DARIKREIN, J.; CALIXTRE, A. B. (Org.). **Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. 1ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2012, p. 89-112.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

LUCIETTO D. A., SAGAZ S. M., ZASSO F.M., FREDDO S.L. **Marketing para a saúde: conceitos, possibilidades e tendências**. Tecnológica Revista Científica, Chapecó, v. 3, n. 2, p. 30-50. 2015

LUPETTI, M. **Administração em publicidade: a verdadeira alma do negócio**. São Paulo: Thomson, 2003.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: eduel, 2003. p.11-25.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas Estratégicos, Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Elsevier, 2004

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation**. Management Science, v.24 (9), p.934-948, maio 1978.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PEREIRA, R. C. M., SOUSA. P. A. **Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas**: um estudo sobre o setor de serviços. 2019. Disponível em:
<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5943/Pereira_rodri go.pdf?sequence=1> Acesso: 30 de julho 2019

PERUFO L.D., GODOY L.P. Mortalidade de microempresas: Um estudo de campo realizado com microempresários da região centro do estado do Rio Grande do Sul. **Revista Pretexto**, 2019 Disponível em:
<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/2250/artigo_1_1_2019.pdf>
Acesso: 30 julho 2019

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: Técnicas de Análise de indústria e concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIBAS, R. Empreendedorismo: quase 60% das empresas fecham as portas em cinco anos. **O Globo**. 28 out. 2019. Disponível em
<<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/empreendedorismo-quase-60-das-empresas-fecham-as-portas-em-cinco-anos-24045448>>
Acesso: 16 de novembro de 2020

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte**. 2018. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>>
Acesso: 02 de outubro de 2020

TAVARES, B., FERREIRA, M. A. M., e LIMA, A. A. T. F. C. . Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, (2009) p. 11-27 Disponível em
<<https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1153/1186>>
Acesso: 05 de outubro de 2020

TRIPP, David. **Pesquisa-ação**: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em
<<http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>>
Acesso: 05 de julho 2019

WOSGRAU, A P. B. **Marketing aplicado na área da saúde**. 2004. 53 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Marketing Empresarial, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Departamento de Administração, Universidade Federal do Paraná - Ufpr, Ponta Grossa, 2004. Disponível em:
<<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/55233/Ana%20Paula%20Bucholdz%20Wosgrau.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso: 20 de outubro de 2020

APÊNDICE A - Perguntas

Cliente

- Quem é o meu público alvo?
- Quais as principais demandas do meu cliente que os meus serviços podem resolver?
- Que valor efetivo eu entrego ao meu cliente?
- Qual a percepção que minha empresa deve passar para o meu cliente/qual a experiência que devo vender? (prazo, qualidade, desempenho e serviços, custos)
- Que participação de mercado desejo (*market share*)?
- Como proceder para reter meus clientes?
- O que fazer para captar novos clientes?
- Qual nível de satisfação desejo para os nossos clientes com nossos produtos/serviços?

Processos Internos

- Quais ferramentas indispensáveis de trabalho e adesão delas pelo administrativo?
- Quais as competências e processos que são utilizadas como vantagens competitivas?
- Quais os principais problemas nos processos que impactam no crescimento da empresa?
- Como trato meus processos de inovação? (identificação de novos mercados e idealização de novos produtos/serviços?)
- Como lido com meus processos operacionais? (Geração de produtos/serviços, entrega de produtos e prestação de serviços?)
- Como são meus serviços de pós-venda? (Assistência ao cliente, garantia, consertos, devoluções, processamento de pagamentos, etc.)

Aprendizado

- Quais as principais dificuldades administrativas e que tipo de conhecimento pode ser aprimorado para o crescimento da empresa?
- Como sua equipe é preparada para exercer suas atividades?
- Que ações tenho realizado quanto à satisfação, retenção, redução de rotatividade (*turnover*) e treinamento dos funcionários, visando uma maior produtividade?
- Qual a capacidade/disponibilidade (processamento/armazenamento) da minha TI/Sistemas de Informação? É em tempo real?

- Como temos nos posicionado quanto à descoberta/adoção de novas tecnologias que possam alavancar nosso negócio?
- Como está o esforço de alinhar os objetivos estratégicos organizacionais às expectativas individuais de nossa equipe?

Financeiro

- Quais a contribuição financeira de cada área da empresa (Social media x sites x identidade visual)?
- Ações que poderiam ser feitas para redução de despesas e aumento da produtividade da agência?
- Que ações estão previstas para maximizar os lucros da empresa?
- O que pode ser feito para ampliar o mix de receita da empresa? (ampliação da oferta de produtos/serviços, conquista de novos clientes/mercados)
- De que forma os ativos da agência poderiam ser melhor utilizados?
- De que forma podemos reduzir a necessidade de capital de giro? (até mesmo através de estratégias de investimento)