

# Posicionamento de Mercado em uma Empresa de Filmes de Foz do Iguaçu

Anna Carolline Conceição Ferreira<sup>1</sup>, Jessica Vargas<sup>1</sup>, Zainab Mariam Hage González<sup>1</sup> e Fausto Fava de Almeida Camargo<sup>2</sup>

1. Acadêmicas do Curso de Administração pelo Centro Universitário Uniamérica.

2. Administrador. Mestre em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio do Sinos (UNISINOS). Coordenador do Curso de Administração do Centro Universitário Uniamérica.

*annaconferreira@gmail.com e faustocamargo@uniamerica.br*

## Palavras-chave

Balanced Scorecard

Gestão estratégica

Posicionamento estratégico

**Resumo:** O presente estudo tem como objetivo elaborar um posicionamento estratégico de mercado em uma empresa de filmes de Foz do Iguaçu, através da identificação dos objetivos estratégicos da empresa, elaboração da estratégia para reposicionamento da empresa no mercado, e a identificação nas áreas estratégicas da empresa as suas necessidades. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas. As técnicas de análise de dados empregadas foram pesquisa exploratória, descritiva, quantitativa e qualitativa. Os procedimentos técnicos foram o levantamento, pesquisa bibliográfica e documental. A técnica de análise de dados empregada foi a análise de conteúdo. Os resultados encontrados foram que a empresa não havia definido sua missão, visão e valores, a partir dessa identificação foram analisados os fatores internos e externos da empresa, após a análise de cada área estratégica foi elaborado um *Balanced Scorecard*, para definir os objetivos estratégicos e as ações necessárias para atingi-los.

Artigo recebido em: 08.05.19

Aprovado para publicação em: 27.05.19

## INTRODUÇÃO

Atualmente as mudanças são rápidas e constantes, além da competitividade no mercado estar cada vez mais acirrada, reforçando a necessidade dos gestores estarem atentos a essas mudanças para através da gestão estratégica do seu negócio, se posicionar no mercado em que atua, gerando valor para o cliente.

Para atingir esse objetivo pode-se contar com a Gestão estratégica que segundo Costa (2007, p. 56), “visa a assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas.”

Nesse contexto de mudanças e competitividade está o mercado audiovisual, setor que vem ganhando destaque na economia brasileira, e segundo a Agência Nacional do Cinema (Ancine), o valor adicionado do setor cresceu 192% entre 2007 e 2014, fazendo com que esse mercado atinja grande importância para o país. Mediante a isso surge o seguinte questionamento: Como posicionar estrategicamente no mercado uma empresa de filmes de Foz do Iguaçu-PR?

Para responder à pergunta de pesquisa, o presente estudo teve como objetivo identificar os objetivos estratégicos da empresa, elaborar um *Balanced Scorecard* com as respectivas áreas estratégicas da empresa e posteriormente elaborar ações para o atingimento das estratégias propostas.

Este estudo justifica-se por possibilitar a aproximação e a compreensão do conhecimento teórico aprendido em sala de aula com a prática profissional, bem como por proporcionar crescimento pessoal e profissional. Outro aspecto a ser ressaltado trata-se do benefício que este estudo pode gerar para a empresa, a partir da colaboração do posicionamento da mesma no mercado.

## **GESTÃO ESTRATÉGICA**

Segundo Serra et al. (2014), a estratégia é a ação, ou ações, que os executivos tomam para atingir os objetivos da organização. Se o desempenho relativo de uma empresa é superior ao desempenho das empresas rivais, diz-se que tem uma vantagem competitiva.

Não existe uma única definição para estratégia aceita de modo universal. Diversos autores e gerentes usam o termo de maneira diferente, incluindo as metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem uma firme distinção entre eles (MINTZBERG; QUINN, 2001).

A estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas. A estratégia hoje em dia tem diversos significados como; estratégia é planejamento, estratégia é modelo, estratégia é posicionamento, estratégia é perspectiva, e estratégia é armadilha. Mas sempre toda discussão de estratégia termina em um paradoxo (PORTER et al., 2002).

Para atingir o sucesso, a organização necessita ser capaz de otimizar seus recursos e atividades, como criar um modelo competitivo que lhe permita superar os seus rivais. O sucesso da empresa não pode ser atribuído aos recursos superiores que esta dispõe, ou a sorte, por mais importante que seja. O sucesso pode ser atribuído à conjugação das quatro características estratégicas bem-sucedidas (SERRA et al., 2014).

As características são: a definição de objetivos, a compreensão do meio envolvente, a avaliação interna da empresa, principalmente dos recursos de que dispõe, e a implementação eficaz da estratégia. (SERRA et al., 2014).

## **VANTAGEM COMPETITIVA**

Tavares (2010, p. 274) fala sobre a vantagem competitiva baseado em estratégias.

A vantagem competitiva tem a base às estratégias de como a empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para os clientes. As vantagens competitivas sustentáveis decorrem do escopo escolhido. Resultam das decisões em relação ao mercado, de formação de parcerias e coalizões e das competências essenciais e distintivas detidas pela própria organização.

Segundo Tavares (2010), para que a empresa possa adotar-se em uma competitividade, a organização precisa ter clareza nas seguintes questões:

- a) O que efetivamente precisa ser feito para se atingir a visão e cumprir a missão?
- b) Quem realmente precisa do que a organização dispõe oferecer?
- c) Quais e como os concorrentes estão posicionados no mercado-alvo da organização?

- d) Quais recursos da organização diferenciam-se dos recursos da concorrência?
- e) Em que sentido?
- f) Quais as alternativas a serem consideradas no composto mercadológico?
- g) Quais as alternativas a serem consideradas no composto mercadológico?
- h) Com que facilidade?
- i) Podem ser substituídas?
- j) A que custo?

O estado de competição em um segmento de mercado depende de cinco forças básicas; ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e o poder de barganha dos fornecedores. O vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de uma organização (MONTGOMERY et al., 1998).

### **MISSÃO, VISÃO E VALORES**

Para Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 31), “a missão é um propósito dominante alinhado aos valores e as expectativas dos stakeholders. A visão é um estágio futuro, aspiração que a organização deseja”.

Segundo Vieira (2012), os valores organizacionais são atitudes e crenças que dão uma personalidade a empresa definindo uma “ética” para a atuação das pessoas e da organização como um todo.

### **ANÁLISE SWOT**

Andrade (2016, p. 20), considera que na análise SWOT “existem dois fatores, internos e externos. Nos fatores internos a análise SWOT, trata de diagnosticar o potencial de recursos e as capacidades da organização, identificando os pontos fortes (facilitadores), e os pontos fracos (inibidores) para atender às suas finalidades”.

Por outro lado, os fatores externos consistem no desenvolvimento de uma sistemática de análise do ambiente externo, podendo identificar as ameaças e oportunidades relacionadas à organização/condições ambientais (ANDRADE, 2016).

Para Patrício e Cândido (2016), recomenda-se a utilização do método SWOT – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo que os dois primeiros atributos são fatores internos de criação de valor, ou seja: os recursos de que a organização dispõe para enfrentar os concorrentes e sobre os quais exerce controle. Já os dois últimos são fatores externos de criação de valor e estão ligados à dinâmica competitiva do mercado e sobre os quais não exerce controle.

### **POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

Andrade (2016, p. 20) fala a respeito do posicionamento estratégico.

O posicionamento estratégico busca identificar o posicionamento da organização dentro do mercado, frente ao contexto ambiental analisado com a finalidade de desenvolver estraté-

gias competitivas da empresa e facilitar a realização das ações que devem ser empregadas e da utilização correta dos recursos para que se torne possível o alcance dos objetivos.

A abordagem de grupos estratégicos de Michael Hunt sobre estratégias amplas versus estreitas em diferentes setores sugeria que os competidores em determinados setores, podiam ser agrupados em termos de suas estratégias competitivas de maneira que ajudasse a explicar suas intenções e sua lucratividade relativa (PANKAJ, 2007).

### POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO, CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO

No texto a seguir descreve-se a importância do posicionamento estratégico para a empresa.

A partir da identificação dos contextos internos e externos identificados pela organização, e do posicionamento estratégico adotado pela empresa, é necessário decidir de como será desencadeado o processo de crescimento da organização. Tanto no crescimento real como no estável, a empresa deve considerar as alternativas estratégicas necessárias para facilitar o direcionamento rumo ao futuro alternativo desejado (ANDRADE, 2016, p. 82).

Para Zaccarelli (2000), a vantagem por diferenciação verifica-se quando uma empresa obtém vantagem sobre os concorrentes ao mudar a forma de negociar com fornecedores e/ou distribuidores sem alterar o produto. Os benefícios desta vantagem dependem da situação de cada empresa, variando, portanto, bastante de uma para outra.

### ESTRATÉGIA GENÉRICA

Uma das questões central em estratégia competitiva é o posicionamento relativo de uma organização dentro de sua indústria. O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está acima ou abaixo da média da indústria. A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo e a vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Uma empresa pode ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com os seus concorrentes, existem dos tipos básicos de vantagem competitiva que uma organização pode possuir, baixo custo ou diferenciação (PORTER, 1989).

**Figura 1. Três Estratégias Genéricas**

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1989)

Para Mintzberg (2001), quase todo autor preocupado com questões de “conteúdo” em administração estratégica, tem sua própria lista de estratégias normalmente procuradas por várias organizações. O problema dessa lista é que enfocam de forma restrita os tipos especiais de estratégia, ou agregam arbitrariamente, uma série de estratégias sem ordem lógica.

### **BALANCED SCORECARD**

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* para os executivos é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em conjuntos coerentes de medidas de desempenho. Algumas empresas adotam a missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários.

O *balanced scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle. Traduzindo missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes; financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Olve, Roy e Wetter (2001); nas perspectivas financeiras deve mostrar os resultados das escolhas estratégicas feitas sob outras perspectivas, enquanto, ao mesmo tempo, deve estabelecer objetivos a longo prazo. A perspectiva do cliente descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele.

Kaplan e Norton (2011), asseguram que a perspectiva interna ajuda a identificar como desenvolver novos produtos e serviços, sinalizando o desejo de enriquecer a experiência de compra dos consumidores por meio do desenvolvimento de novas ofertas. Nas perspectivas de aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.

### **MAPA ESTRATÉGICO**

O mapa estratégico tem a finalidade de decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. E mediante esse mapa estratégico que a alta direção monitora o comprimento da estratégia, e pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento operacional (COSTA, 2008).

Kaplan e Norton (2004) descreve o mapa estratégico como uma ferramenta gerencial tão importante quanto o próprio BSC, qual permite descrever, mensurar os ativos tangíveis e intangíveis, bem como compreender e refletir continuamente sobre a estratégia organizacional.

### **METODOLOGIA**

Esse capítulo contém a descrição da metodologia utilizada no presente estudo, apresentando o tipo de pesquisa, os planos e instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise.

A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e analisa métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, com o propósito de solucionar problemas de pesquisa, como também questões de investigação (PANDANOV; FREITAS, 2013).

Do ponto de vista da natureza da pesquisa utilizada para esse projeto tem característica aplicada, “cujo objetivo é adquirir conhecimento para a solução de um problema específico, e pesquisa de desenvolvimento experimental, que visa à produção de novos materiais” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 297).

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa e quantitativa. Qualitativa por empenhar-se com o aprofundamento e compreensão de uma organização. Algumas de suas características: classificação de descrever, compreender, explicar, buscar os resultados mais válidos possíveis (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A presente pesquisa também conta com a abordagem quantitativa, a qual para Marconi e Lakatos (2017), produz um efeito de sentido de validade, e confiança de que as conclusões contribuem na geração de conhecimento, sendo também uma investigação que se fundamenta em regras da Lógica, particularmente do raciocínio dedutivo: com base na teoria, deriva expressões lógicas, as hipóteses, que deverão ser testadas.

Relativo ao ponto de vista a pesquisa tem caráter exploratório, devido às visitas que serão realizadas na empresa, analisando a sua atual realidade estratégica. Esse tipo de pesquisa de acordo com Gil (2009), tem o objetivo de proporcionar maior contato com o problema com a finalidade de torná-lo compreensível ou de construir oportunidades.

Além de ser também descritiva, pois esses processos atuais serão descritos, para que sejam compreendidos. Segundo Pandanov e Freitas (2013), tal pesquisa observa, registra, analisa e organiza os dados, sem manipulá-los, isto é, sem haja a interferência do pesquisador.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica utilizando livros e materiais já publicados, sendo “por excelência, uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber” (FACHIN, 2017, p. 111).

A pesquisa documental foi um dos procedimentos técnicos por se basear em materiais que foram disponibilizados pela empresa, que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (PANDANOVI; FREITAS, 2013).

Outro procedimento técnico utilizado na pesquisa foi o levantamento, que segundo Baptista e Campos (2016, p. 107) “é utilizado quando se quer saber de que maneira determinados comportamentos aparecem em certo conjunto de pessoas para o qual se vai generalizar essa descoberta.”

Para essa coleta de dados serão realizadas entrevistas semiestruturada com os gestores da empresa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 72), “o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.”

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos através das coletas de dados e tratamento das informações. Desde estes resultados podemos constatar que:

### **IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA**

Para a identificação dos objetivos estratégicos da empresa foi necessário verificar se a organização já havia estabelecido sua missão, visão e valores, pelo qual, sabe-se que sem a identidade da empresa não pode ser definido os objetivos estratégicos.

A partir de uma entrevista semiestruturada com os gestores, averiguou-se que a mesma ainda não possuía a definição dos seus objetivos, então levantou-se dados sobre o motivo da empresa existir, o que eles querem para o futuro da empresa em um prazo de cinco anos, e os valores que norteiam a empresa. Então, elaborou-se a identidade da empresa:

**Missão:** Eternizar momentos, sonhos e realizações!

**Visão:** Ser referência nacional no registro de momentos marcantes, unido a arte de contar histórias de vida.

**Valores.** Comprometimento: Realizamos o que nos comprometemos a fazer, se esforçando sempre, honrando nossos compromissos, assumindo postura e atitudes favoráveis para o crescimento da empresa.

**Ética:** Agimos sempre de forma correta, sem prejudicar os outros, sendo altruísta, agindo de acordo com valores morais.

**Inovação:** Mantemos sempre a empresa atualizada trazendo novidades em cada detalhe.

**Transparência:** Garantimos que todos os *stakeholders* com quem a empresa se relaciona recebam as informações necessárias sobre o andamento dos processos da empresa.

**Dedicação:** Nós entregamos a cada projeto para que sejam únicos e marcantes mantendo a disciplina para chegar mais rapidamente aos objetivos desejados.

Outro fator que colaborou para tal pesquisa foi à análise das forças e fraquezas da empresa, qual está representada na seguinte figura:

**Figura 2.** Análise SWOT

AMBIENTE INTERNO	<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· União</li> <li>· Qualidade</li> <li>· Criatividade</li> <li>· Transparência</li> <li>· Personalização</li> <li>· Coleta de dados do perfil do cliente</li> </ul>	<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Mídias sociais (Baixo conhecimento em divulgações para aumentar a visibilidade)</li> <li>· Ausência de fluxograma que organize os processos.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Mercado audiovisual em expansão.</li> <li>· Grande interesse do público jovem por assistir filmes.</li> <li>· Maior facilidade e amplitude na distribuição de conteúdo.</li> </ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Cultura de fotos em eventos em vez de filmes.</li> <li>· Concorrentes diretos (decoração, vestido, maquiagem, Buffet)</li> <li>· Preços da concorrência</li> <li>· Atualização do mercado</li> </ul>

Fonte: elaborado pelas autoras.

## ELABORAÇÃO DO BSC COM AS RESPECTIVAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA

Após a definição da missão, visão e valores da empresa, e da análise das forças e fraquezas da mesma, foram definidas as estratégias necessárias para a empresa, sendo elaborado o *Balanced Scorecard* com o propósito de traduzir tais estratégias em objetivos estratégicos, metas, indicadores e ações de fácil entendimento para os sócios.

Para chegar nesse objetivo, junto aos sócios da empresa durante uma visita listamos em cada uma das perspectivas quais as estratégias necessárias para colaborar no aprimoramento das mesmas com o intuito de atingir a visão estabelecida, levando em consideração os fatores críticos de sucesso.

Na perspectiva de aprendizado e conhecimento o fator crítico de sucesso escolhido foi à qualidade das divulgações nas mídias digitais, pois a empresa já trabalha com esse tipo de divulgação dos seus filmes, mas essa área ainda necessita de um aperfeiçoamento. Para isso definiu-se dois objetivos estratégicos: atrair clientes através de mídias digitais e otimizar o atendimento através das mídias.

Já na perspectiva de processos internos o fator crítico de sucesso é a produtividade e gerenciamento dos processos, pois todos os processos envolvidos na produção dos filmes são importantes para que cada projeto seja entregue em dia e com qualidade, tendo isso como base os objetivos definidos foram: organizar os processos e aumentar a produtividade.

Na perspectiva de clientes temos um dos fatores críticos de sucesso mais alinhados a visão da empresa, qual é o reconhecimento do cliente quanto à qualidade dos serviços, pois a empresa busca ser referência nisso. Para que esse propósito seja alcançado os objetivos estratégicos da empresa nesse aspecto estão em: gerar valor para o cliente e crescer no mercado através do reconhecimento.

A perspectiva financeira finaliza a matriz, trazendo como fator crítico de sucesso a lucratividade da empresa, mas a empresa não possui os controles financeiros estruturados, por isso os objetivos estratégicos foram elaborados para que a empresa comece pelos pontos fundamentais: o controle financeiro e o controle de custos.

Tendo esses objetivos estratégicos de cada perspectiva da matriz definidos foi possível então definir as metas, os indicadores e as ações necessárias para que o propósito da empresa seja atingido, tais quais estão descritas no *Balanced Scorecard* desenvolvido para a empresa na seguinte figura.

Após a finalização do BSC foi possível elaborar também o mapa estratégico, o qual descreve as estratégias da empresa através das relações de causa e efeitos dos objetivos estratégicos, permitindo aos sócios uma visão integrada das perspectivas.

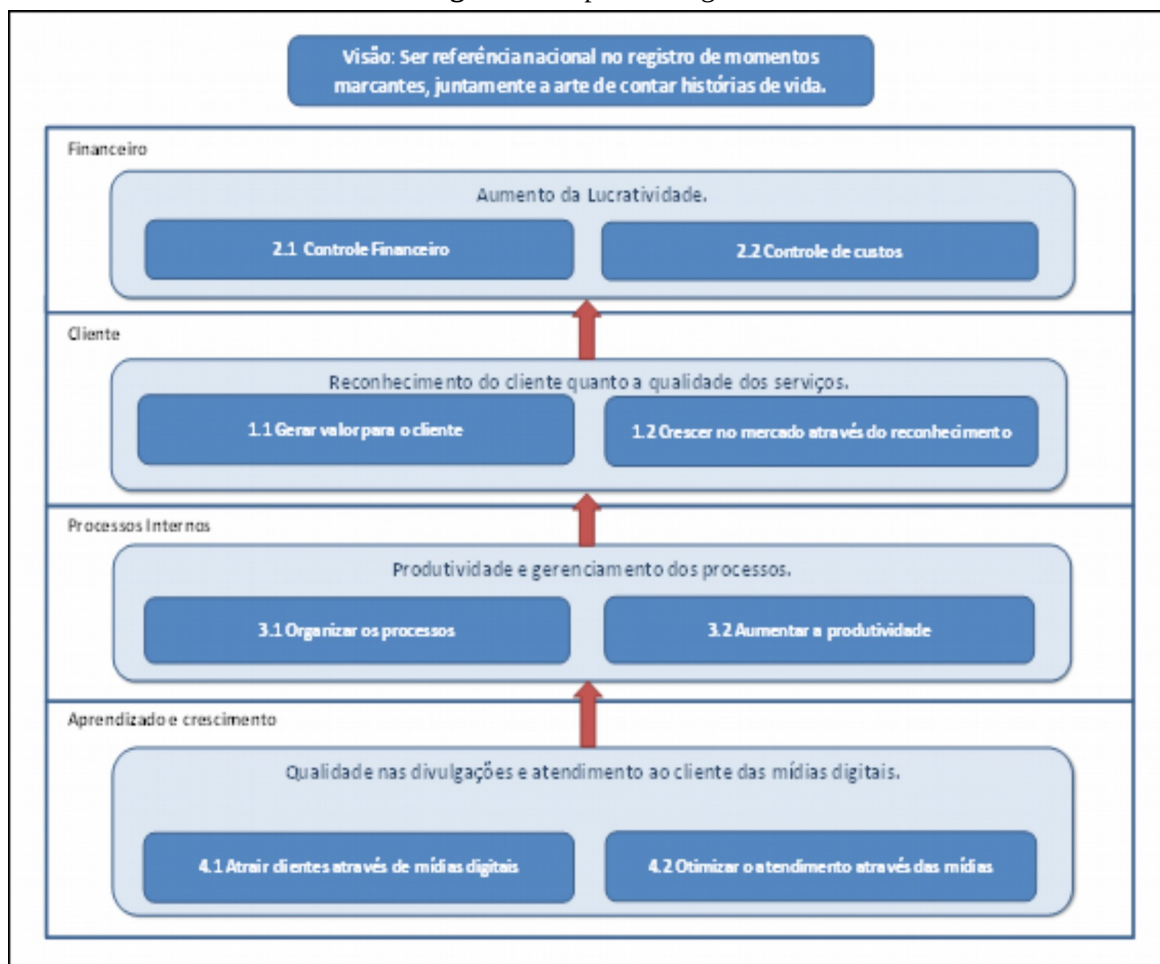
Através do mapa estratégico é possível visualizar o envolvimento das estratégias da empresa sincronizando as quatro perspectivas ilustradas em uma única representação que contém os objetivos estratégicos da empresa e como cada área contribui de forma sincronizada, para o sucesso do resultado final determinado, qual está em atender a visão da empresa.



Figura 3. *Balanced Scorecard*

Perspectivas	Fatores críticos de sucesso	Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores	Ações
Financeiro	Lucratividade da empresa	2.1 Controle Financeiro.	Controlar todas as entradas e saídas financeiras da empresa.	Lucratividade.	A) Utilizar uma planilha de controle de fluxo de caixa e contas a pagar; B) Realizar diariamente os lançamentos de entradas e saídas financeiras; C) Manter atualizada a planilha de contas a pagar.
		2.2 Controle de custos.	Auxiliar na formação do preço.		A) Identificação e classificação dos custos; B) Utilizar o método de rateio ABC para calcular os custos de cada serviço prestado.
Clientes	Reconhecimento do cliente quanto a qualidade dos serviços.	1.1 Gerar valor para o cliente. 1.2 Crescer no mercado através do reconhecimento.	Sermos reconhecidos pelos clientes como a melhor produtora de filmes do mercado nacional.	O feedback da satisfação do cliente após a entrega dos filmes produzidos.	A) Oferecer um atendimento personalizado para cada perfil de cliente; B) Realizar com excelência cada processo do serviço prestado ao cliente; C) Enviar questionário de satisfação para o cliente.
Processos Internos	Produtividade e gerenciamento dos processos.	3.1 Organizar os processos.	Ter visão sistêmica dos processos.	Agilidade na produção dos filmes.	A) Mapear os processos; B) Identificar os gargalos dos processos.
		3.2 Aumentar a produtividade.	Otimizar a capacidade produtiva.	Pontualidade na entrega dos filmes.	A) Identificar e eliminar falhas; B) Otimizar a utilização de recursos tecnológicos.
Aprendizado e Crescimento	Qualidade das divulgações nas mídias digitais.	4.1 Atrair clientes através de mídias digitais.	Atrair mais clientes através das mídias digitais.	Interação com o público alvo.	Realizar cursos de mídias digitais.
		4.2 Otimizar o atendimento através das mídias.	Garantir que os atendimentos através das mídias sejam rápidos e de qualidade.		Criar conteúdos interativos para o público alvo, com base em Storytelling.

Fonte: elaborado pelas autoras.

**Figura 4.** Mapa Estratégico

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

### ELABORAÇÃO DAS AÇÕES PARA O ATINGIMENTO DAS ESTRATÉGIAS PROPOSTAS

O uso da ferramenta 5W2H permitiu descrever as ações desenvolvidas para o atingimento das estratégias propostas através do *Balanced Scorecard*, qual tem a função de basicamente ser um *checklist* das atividades envolvidas estabelecidas com clareza para os envolvidos na execução.

Este método está baseado em respostas para sete perguntas essenciais quais representam as siglas em inglês: 5 W: *What* (o que será feito?); *Why* (por que será feito?); *Where* (onde será feito?); *When* (quando?); *Who* (por quem será feito?), 2H: *How* (como será feito?) e *How much* (quanto vai custar?).

Tal ferramenta vem para complementar as orientações para execução das estratégias, tendo já formulado os objetivos estratégicos, metas, indicadores e ações, foram acrescentados os dados de quem executará, onde será a execução e qual será o custo que a empresa terá para cada ação. Observa-se, na figura 4, o resultado que essa ferramenta proporciona.

Figura 4. 5W2H

5W2H - Sol e Lua.								
Perspectivas	Objetivos estratégicos	O que?	Como?	Por que?	Quando?	Quem?	Onde?	Quanto?
Financeiro	Lucratividade da empresa	Controle financeiro.	a) Através de uma planilha de controle do fluxo de caixa e contas a pagar. b) Fazer diariamente os lançamentos de entradas e saídas.	Para controlar todas as entradas e saídas da empresa.	Até setembro de 2019	Patrícia	Na empresa	Não haverá custo
		Controle de Custos.	Através da identificação e classificação dos custos.	Para auxiliar na formulação do preço.	Até setembro de 2019	Patrícia	Na empresa	Não haverá custo
Clientes	Reconhecimento do cliente quanto a qualidade do serviço	Oferecer valor para o cliente.	Oferecendo um atendimento personalizado para cada perfil do cliente.	Para aumentar o nível de satisfação dos clientes com relação a empresa.	Continuamente	Toda a equipe	Na empresa	Não haverá custo
		Crescer no mercado através do reconhecimento.	Focalizar com excelência cada processo do serviço prestado ao cliente.	Para ser reconhecida como uma das melhores produtoras de filmes do mercado.	Continuamente	Toda a equipe	Na empresa	Não haverá custo
Processos internos	Produtividade e gerenciamento dos processos	Organizar os processos.	Mapeando os processos.	Para ter uma visão sistêmica dos processos.	Até dezembro de 2019	Consultor administrativo	Na empresa	Até 3000,00
		Aumentar a produtividade.	Identificando, eliminando falhas e otimizando a utilização dos recursos tecnológicos.	Para otimizar a capacidade produtiva.	Até dezembro de 2019	Consultor administrativo	Na empresa	Até 3000,00
Aprendizado e crescimento	Qualidade das divulgações e atendimentos nas mídias digitais.	Atrair clientes através das mídias digitais.	Realizando cursos de mídias digitais.	Para atrair mais clientes através das mídias digitais.	Até setembro de 2019	Patrícia	Na empresa	Até 500,00
		Otimizar o atendimento através das mídias.	Criar conteúdos interativos para o público alvo, com base em Storytelling.	Para garantir que os atendimentos através das mídias digitais sejam rápidos e de qualidade.	Até setembro de 2019	Patrícia	Na empresa	Não haverá custo

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o que foi apresentado, pode-se afirmar que o presente estudo atingiu os objetivos propostos, mencionados na introdução, sugere-se que a empresa desenvolva e aplique as estratégias propostas através das ferramentas disponibilizadas.

O estudo realizado trouxe benefícios para os acadêmicos, por colocar em prática a ciência da administração, e para a empresa pela documentação da identidade da empresa e pela elaboração de estratégias de mercado.

Através desse estudo recomenda-se que a empresa continue em buscas de melhorias, sempre avaliando os resultados que estão obtendo através das estratégias, e elaborando novos objetivos para manter seu posicionamento no mercado.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico:** formulação, implementação, controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/cfi/6/10!/4/2@0:0>>. Acesso em: 11 set. 2018
- BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias de pesquisa em ciências:** análises quantitativa e qualitativa. 2. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2016.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia:** noções básicas em pesquisa científica. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- GERHARDT, Tatiane Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011. Disponível em: <[https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/ua/5239/3/6/flip\\_book/11/index.html#zoom=z](https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/ua/5239/3/6/flip_book/11/index.html#zoom=z)>. Acesso em: 11 set. 2018.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Mapas Estratégicos.** Campus. Rio de Janeiro, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócio. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2017.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTGOMERY, Cynthia A. et al (Org). **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLVE, Nils-goran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance:** Um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PANKAJ. **A estratégia e o cenário dos negócios.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- PORTER, Michael E. et al. **Estratégia e planejamento:** Autores e conceitos Imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** Criando e Sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- SERRA, Fernando Ribeiro et al. **Gestão Estratégica: Conceitos e Casos.** São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486366/cfi/29!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 31 ago. 2018.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522469833/cfi/294!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 03 set. 2018.
- VIEIRA, Paulo. **O que são valores para uma empresa?** 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-sao-valores-para-uma-empresa/67438/>>. Acesso em: 11 set. 2018.
- ZACCARELLI, Sergio B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

