



UFC

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

OSIEL OLIVEIRA PAIVA

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA GESTÃO ESTRATÉGICA
DE UM CANAL NO YOUTUBE**

FORTALEZA

2021

OSIEL OLIVEIRA PAIVA

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA GESTÃO ESTRATÉGICA
DE UM CANAL NO YOUTUBE

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P169a Paiva, Osiel Oliveira.
Análise da aplicação do Balanced Scorecard na gestão estratégica de um canal no youtube / Osiel Oliveira Paiva. – 2021.
91 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.
Orientação: Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino.

1. Balanced Scorecard. 2. Youtube. 3. Gestão estratégica. I. Título.

CDD 658

OSIEL OLIVEIRA PAIVA

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA GESTÃO ESTRATÉGICA
DE UM CANAL NO YOUTUBE

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____ de _____ de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profª. Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Bruno Chaves Correa Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus, meus pais e avó.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida.

A meus pais, Lúcio Adriano e Maria Rosélia, que tanto me inspiraram a manter o foco e a gana em concluir o curso de Administração e que me auxiliaram a se tornar quem sou.

A minha avó, Maria Meures, que faleceu durante o período de elaboração deste trabalho e que será para sempre lembrada por mim como uma grande incentivadora dos meus planos pessoais e uma das pessoas que mais amei.

A toda minha família, sobretudo as minhas tias Rosália e Neuma, e meus primos Elieser, Flávio, Caio, Vítor, Cíntia, Celiane e Elionete, que sempre estiveram presentes nos bons e maus momentos.

Ao Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino, que foi paciente, compreensível e preciso durante a orientação deste estudo.

Aos professores, coordenadores, diretores e demais funcionários da FEAAC os quais tive o prazer de conviver direta ou indiretamente durante a realização do curso de administração.

Em especial aos docentes Marcia Zabdiele, Alana Macedo, Kilvia Souza, Maria Naiula, Diego Queiroz, Serafim Firmo, Francisco Durval, Fabiana Nogueira, Álvaro Luiz, Luiz Carlos Murakami e Jocildo Figueiredo.

As escolas as quais cursei ensinos fundamental, médio e técnico.

Ao meu amigo Samuel Martins, que me ajudou muito durante o curso.

Ao meu amigo Luís Matheus, que me auxiliou com sugestões durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus outros amigos que tive o prazer de conhecer na Universidade Federal do Ceará (UFC) no decorrer do curso: Gabi Tomaz, Rafael Alcântara, Daniel Garcia, Italo Freitas, Lindemberg Tavares, Emanuel Márcio e Matheus Cassundé.

Aos amigos que fiz no trabalho durante parte do período de estudo, em especial Eric Marques, Gabriel Reinaldo, Leonardo Lima, Iza Machado, Fernanda Ribeiro, Carolina Uchôa, Jairo Rodrigues, Átila Medeiros, Rayane Stefany e Lucas Pires.

Aos meus amigos.

Aos companheiros e torcedores do Marechal Drucker, maior clube de futsal da FEAAC, o qual tive o prazer de ser um dos fundadores.

Aos que me seguem e/ou gostam do meu trabalho.

A Deus seja dada toda honra e toda a glória!

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é analisar a aplicação do Balanced Scorecard na gestão estratégica de um canal no Youtube. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com metodologia para fins descritivos e com meios investigativos voltados para pesquisa bibliográfica e documental. A base teórica utilizada leva em consideração os conceitos da técnica de gestão estratégica Balanced Scorecard e seus quatro pontos fundamentais (financeiro, clientes, processos e aprendizagem e crescimento), bem como outras ferramentas de gestão que foram utilizadas durante a aplicação do BSC, com destaque para o 5W2H. O trabalho visou examinar o processo de aplicação do BSC, traçando um paralelo com a visão conceitual dos temas abordados. Foram consultados os resultados e a performance da organização posteriormente à aplicação desta prática, comparando-os com antes de sua utilização. Os resultados demonstraram que foi aplicado 77,77% do planejamento inicial do BSC do canal no prazo e 95% até o final do período analisado. Após a aplicação do BSC, na área financeira houve crescimento de 187,14% no faturamento do youtube após ações voltadas ao planejamento de conteúdo, frequência e qualidade dos vídeos e aumento de 13,6 vezes nas receitas de patrocinadores posteriormente a uma reformulação no modelo de prospecção e acompanhamento de parcerias. Já na perspectiva de clientes, houveram campanhas e aprimoramento na proposta de valor do canal com melhorias na qualidade dos produtos e investimento em novos equipamentos, sendo identificada após isso uma expansão de 26,38% no número de seguidores do canal e das redes sociais a ele vinculadas. 78% dos processos foram padronizados e documentados, gerando economia de tempo e aumento da eficiência na execução das atividades. Na visão de aprendizado e crescimento, foram desenvolvidos manuais para treinamento de novos funcionários e providenciados materiais de estudo para capacitação de colaboradores, melhorando a aprendizagem de novos contratados e facilitando o entendimento de assuntos importantes ligados a futuras expansões do negócio. Essa pesquisa colabora com o meio acadêmico por tratar um tema que pode ser útil para trabalhos ligados ao BSC em empresas de pequeno porte ou em negócios ligados à internet e servir como possível fonte de informações para outras pesquisas sobre o assunto. Para outros canais em geral, este estudo pode auxiliar na elaboração de ideias de gestão estratégica do mesmo, bem como apresentar exemplos de técnicas, KPIs e resultados analisados depois da aplicação de um BSC em um negócio deste formato.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Youtube. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

The main objective of this work is to analyze the application of the Balanced Scorecard in the strategic management of a channel on Youtube. The research is characterized as a case study, with methodology for descriptive and analytical purposes and with investigative means aimed at bibliographic and documentary research. The theoretical basis used takes into account the concepts of the Balanced Scorecard strategic management technique and its four fundamental points (financial, customers, processes and learning and growth), as well as other management tools that were used during the application of the BSC, with emphasis for the 5W2H. The work aimed to examine the process of applying the BSC, drawing a parallel with the conceptual view of the topics covered. The organization's results and performance were consulted after the application of this practice, comparing them with before its use. The results showed that 77.77% of the initial planning of the channel's BSC was applied on time and 95% until the end of the analyzed period. After the application of the BSC, in the financial area there was an increase of 187.14% in the revenue of youtube after actions aimed at content planning, frequency and quality of the videos and a 13.6-fold increase in the revenue of sponsors after a reformulation of the model prospecting and monitoring of partnerships. From the perspective of customers, there were campaigns and improvements in the value proposition of the channel, with improvements in the quality of products and investment in new equipment, after which a 26.38% expansion in the number of followers of the channel and social networks was identified linked to it. 78% of the processes were standardized and documented, saving time and increasing efficiency in the execution of activities. In the vision of learning and growth, manuals were developed for training new employees and study materials were provided to train employees, improving the learning of new hires and facilitating the understanding of important issues related to future business expansions. This research collaborates with the academic environment because it deals with a topic that can be useful for work related to the BSC in small companies or in businesses connected to the internet and serve as a possible source of information for other research on the subject. For other channels in general, this study can assist in the elaboration of strategic management ideas, as well as presenting examples of techniques, KPIs and results analyzed after the application of a BSC in a business of this format.

Keywords: Balanced Scorecard. Youtube. Strategic Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals International
BPM	Business Process Management
BSC	Balanced Scorecard
CPM	Custo Por Milhar
GPS	Sistema de Posicionamento Global
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IOS	Iphone Operating System
KPI	Key Performance Indicator
PDCA	Plan Do Check Act
PIB	Produto Interno Bruto
SSD	Solid-State Drive
UFC	Universidade Federal do Ceará
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema da Pesquisa.....	13
1.2 Objetivo da pesquisa.....	13
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Metodologia	14
1.5 Organização do trabalho.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 O Planejamento Estratégico.....	16
<i>2.1.1 Os impactos do Planejamento Estratégico em organizações.....</i>	<i>16</i>
2.2 Balanced Scorecard.....	17
<i>2.2.1 Perspectiva Financeira.....</i>	<i>19</i>
<i>2.2.1.1 Ferramentas e conceitos usados na aplicação da Perspectiva Financeira.....</i>	<i>19</i>
<i>2.2.2 Perspectiva dos Clientes.....</i>	<i>21</i>
<i>2.2.2.1 Ferramentas e conceitos usados na aplicação da Perspectiva dos Clientes.....</i>	<i>22</i>
<i>2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos.....</i>	<i>23</i>
<i>2.2.3.1 Ferramentas e conceitos usados na aplicação da Perspectiva dos Processos Internos.....</i>	<i>24</i>
<i>2.2.3.2 O Contexto atual da Gestão de Processos.....</i>	<i>25</i>
<i>2.2.3.3 Os Processos de Gestão.....</i>	<i>25</i>
<i>2.2.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento.....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.4.1 Ferramentas e conceitos usados na aplicação da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....</i>	<i>27</i>
2.3 Sistema 5W2H.....	28
3 METODOLOGIA.....	30
3.1 Caracterização da pesquisa.....	30
3.2 Coleta de dados.....	31
3.3 Tratamento dos dados.....	32
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	35
4.1 Aplicação da perspectiva Financeira.....	36

<i>4.1.1 Objetivo Financeiro 1</i>	37
<i>4.1.2 Objetivo Financeiro 2</i>	47
4.2 Resultados da perspectiva Financeira	54
4.3 Aplicação da perspectiva dos Clientes	56
4.4 Resultados da perspectiva dos Clientes	63
4.5 Aplicação da perspectiva de Processos Internos	65
4.6 Resultados da perspectiva de Processos Internos	70
4.7 Aplicação da perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	73
<i>4.7.1 Objetivo 1 de Aprendizagem e Crescimento</i>	74
<i>4.7.2 Objetivo 2 de Aprendizagem e Crescimento</i>	75
4.8 Resultados da perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	78
4.9 Resultados gerais da implantação do Balanced Scorecard	81
<i>4.9.1 Mapa Estratégico</i>	84
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS	88

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico, para Campos (2009), é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Segundo Kotler (2000, p.148), “o planejamento estratégico se trata de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente”. Ainda na visão de Kotler (1998), essa prática é um processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica, alinhando as metas e os recursos da organização. Preparando-a para as possíveis oportunidades de mercado no futuro.

Para Porter (2009), a gestão estratégica é um processo que envolve três pontos principais: a análise estratégica, a formulação e a implementação. Ainda segundo Porter (2005), a gestão estratégica nas empresas é a busca por um posicionamento favorável no mercado. Isto é, competitividade!

Segundo Norton e Kaplan (2001) o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta da Gestão Estratégica responsável por medir os indicadores de desempenho da organização, estipulando metas e tarefas com base nos objetivos da mesma. Esses indicadores são divididos em quatro áreas: Financeira, Mercado, Processos e Aprendizado (NORTON e KAPLAN, 2001).

O tema deste trabalho foi escolhido visando analisar a aplicação e os resultados das implantação da ferramenta Balanced Scorecard em meio à gestão estratégica de um canal no youtube, com base na observação de um canal com nicho voltado ao público de jogos virtuais, sobretudo de futebol. Também é desejado investigar os efeitos da aplicação desse método no alcance do canal e redes sociais a ele vinculadas, comparando a quantidade de visualizações e seguidores, o seu desenvolvimento financeiro, o grau de eficácia dos processos e a eficiência da aprendizagem de seus colaboradores.

O canal estudado no presente trabalho corresponde ao Canal Dos Boleiros, com cerca de 7 anos de mercado e em constante crescimento. O canal é administrado por Osiel Oliveira, aluno do curso de administração noturna da Universidade Federal do Ceará. A visão de seu administrador é seguir constantemente expandindo as ideias para gestão de seu negócio, sempre aberto a inovações na forma de lidar com o público e parceiros como também no modelo de gerir a parte administrativa do empreendimento.

Durante a elaboração deste trabalho o canal possuía cerca de 380 mil inscritos no

youtube, e pode ser acessado através do endereço [youtube.com/CanalDosBoleiros](https://www.youtube.com/CanalDosBoleiros). As redes sociais vinculadas ao canal e estudadas ao longo desta pesquisa são os perfis “osielcdb” tanto no instagram quanto na twitch.

1.1 Problema da Pesquisa

De acordo com o apresentado anteriormente pode-se enfatizar que o foco da pesquisa é: como foi feita a aplicação do Balanced Scorecard na gestão estratégica de um canal no Youtube?

A gestão estratégica utilizando a ferramenta Balanced Scorecard foi aplicada com a finalidade de formalizar a gestão do canal como a de uma empresa.

1.2 Objetivo da pesquisa

O objetivo principal do presente trabalho é analisar a aplicação do Balanced Scorecard na gestão estratégica de um canal no Youtube. Espera-se consultar os resultados apresentados após a aplicação deste método de gestão em cada uma de suas perspectivas.

Pode-se enumerar os objetivos que se pretende alcançar neste estudo na seguinte ordem:

1. Analisar a implantação das práticas ligadas à perspectiva financeira do BSC no canal e o desempenho dessa área após isso.
2. Analisar a implantação das práticas ligadas à perspectiva de clientes do BSC no canal e o desempenho dessa área após isso.
3. Analisar a implantação das práticas ligadas à perspectiva de processos internos do BSC no canal e o desempenho dessa área após isso.
4. Analisar a implantação das práticas ligadas à perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC no canal e o desempenho dessa área após isso.

1.3 Justificativa

O tema desta pesquisa foi escolhido após a observação de estudos sobre o uso da ferramenta Balanced Scorecard em organizações de diferentes segmentos, onde foi constatado uma aparente baixa quantidade de material acadêmico disponibilizado em sites de pesquisa

como Google, *Google Scholar* e acervos de universidades como UFC e USP voltados para a prática do BSC especificamente em um canal no youtube. Houve, portanto, interesse em desenvolver este estudo em um negócio deste ramo.

A presente monografia analisa a forma como o Balanced Scorecard foi aplicado em um canal no youtube e explora os resultados do negócio após sua aplicação, comparando-os com sua performance antes do BSC. Busca-se também apresentar as ferramentas e os conceitos utilizados durante a implantação, tanto no desenvolvimento de técnicas de gestão estratégicas quanto na elaboração de KPIs. Para Daher (2019) a “avaliação” é uma etapa do processo de gestão estratégica que deve ser feita ao seu término, visando levantar resultados, comparando-os com os objetivos propostos na fase de planejamento.

Este estudo pode ser útil para o meio acadêmico, por tratar de um objeto de estudo que não possui uma ampla gama de pesquisas sobre tal, bem como para empreendedores e gestores que buscam exemplos de resultados da aplicação das ferramentas abordadas nesta pesquisa ou que procuram métodos de gestão estratégica para aplicação em negócios, sobretudo ligados a meios digitais. Schumpeter (1982) chama a atenção para um “agente especial” denominado “empresário inovador”, que tem como função realizar novas combinações e inserir inovações no sistema produtivo, com criação de novos métodos de transporte, produção, organização de trabalho e busca de novos mercados.

1.4 Metodologia

O trabalho é definido como um estudo de caso. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. Referente aos meios, a pesquisa é bibliográfica e documental. A apuração dos dados foi realizada por meio de documentos, imagens de painéis e acesso à plataformas de *analytics* do Youtube com autorização do administrador do canal. Algumas informações de domínio público foram colhidas em plataformas diversas citadas durante o estudo. O período de dados levantados foi de 2018 a 2020.

1.5 Organização do trabalho

O presente trabalho está segmentado em cinco seções. A primeira seção consiste na introdução. A segunda seção expõe o referencial teórico, abrangendo os conceitos dos temas que foram abordados durante a implantação da gestão estratégica no objeto do estudo.

Na seção três é apresentada a metodologia de pesquisa que foi utilizada no estudo. A quarta seção apresenta os resultados e análise dos dados finais que foram adquiridos. Por fim, a seção cinco exhibe as considerações finais relativas aos resultados apresentados pelo trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste segmento do trabalho é apontada a organização teórica responsável por embasar o desenvolvimento deste trabalho.

2.1 O Planejamento Estratégico

Oliveira (2005, p. 47 e 48), define O Planejamento Estratégico como “um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Oliveira (2005), continua chamando a atenção para que essa prática não seja considerada apenas como uma afirmação de aspirações e sonhos de uma empresa, já que engloba o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade e resultados.

Já para Drucker (2018), gestão estratégica nas organizações é transformar sua ideia de negócio em valor real para os *stakeholders* da empresa por meio de um plano de ação que contemple objetivos e metas que conduzam a empresa à lucratividade, competitividade e sobrevivência mercadológica.

Rovina (2019), compara Planejamento Estratégico com um GPS, que aponta o melhor caminho para alcançar um destino, onde a empresa reconhece a situação atual e faz uma projeção de futuro, prevendo como ela pretende estar. Sendo assim, para que haja esse tipo de planejamento é necessário que se tenha visão de futuro. Rovina cita um modelo de Planejamento Estratégico denominado “Planejamento Operacional”, responsável por garantir que os processos da organização estejam em concordância com os objetivos estratégicos.

2.1.1 Os impactos do Planejamento Estratégico em organizações

Para Rovina (2019), o Planejamento Estratégico tem grande importância para a organização, impactando diretamente na administração do tempo, recursos e energia empregado na estratégia da organização. Além disso, também auxilia a reconhecer problemas e identificar melhorias. Com isso são elencados 7 pontos que um bom planejamento estratégico influencia diretamente na empresa, são eles:

1. Resumir o propósito da organização;

2. Facilitar o entendimento da estratégia;
3. Detalhar a execução da estratégia;
4. Motivar as pessoas na busca pela visão do futuro;
5. Estabelecer governança de execução da estratégia;
6. Prever um modelo de execução flexível;
7. Separar a estratégia da operação.

Ao obedecer a esses pontos temos um planejamento estratégico ideal.

2.2 *Balanced Scorecard*

Marques (2021) define o Balanced Scorecard como um modelo de gestão estratégica para empresas que ajuda a mensurar resultados e definir metas para o longo prazo. De forma geral o BSC é uma ferramenta estratégica que permite a gestão dos resultados corporativos (MARQUES, 2021).

A estratégia da empresa deve ser refletida nos indicadores e eles devem ser capazes de auxiliar qualquer um na organização, de forma a haver o alinhamento dos colaboradores com as prioridades estratégicas. Espera-se que com essa prática as empresas sejam capazes de criar estratégias e também implantá-las (NORTON e KAPLAN, 2001).

Figura 1 – Modelo do Balanced Scorecard



Quadro 1 – Modelos práticos de aplicação do BSC

Autor	Objetivo geral	Resultados obtidos
BARRETO (2002)	Demonstrar a configuração de um sistema de avaliação de desempenho, alicerçado no balanced scorecard, para uma empresa de porte médio que produz e oferece soluções integrais em uniformização.	A ferramenta passou a compor o seu sistema de gestão. Com isso, a empresa tem crescido em taxas superiores a 30% ao ano, dobrando o tamanho de sua estrutura em menos de três anos.
AZEVEDO, MELO, SOUZA (2017)	Aplicação da ferramenta balanced scorecard, analisando os quatro elementos importantes (a perspectiva de mercado, a do produto, a financeira e da aprendizagem), em uma academia de pequeno porte.	O BSC foi uma ferramenta de suma importância para apresentar o patamar que a empresa está hoje e aonde ela pode chegar. O responsável pelo negócio foi convencido da importância da utilização e análise de acordo com essa ferramenta, possibilitando consultar se os indicadores estavam apontando para as metas traçadas e possibilitando o alcance da visão da empresa, como também auxiliar o gestor nas tomadas de decisões.
BARBOSA, PEREZ (2016)	Analisar os efeitos na gestão da empresa ALFA, que é de médio porte do setor de serviços de engenharia, decorrentes da implantação do BSC	A empresa passou a ter um direcionamento para atingir metas e os funcionários passaram a estar mais motivados. Parte da gestão e de alguns funcionários precisaram de auxílio didático para entender e concordar com a realização das mudanças.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O mapa estratégico funciona como um painel de controle que permite observar rapidamente os diferentes itens do BSC em uma determinada organização (DINIZ, 2011). Segundo Boligon (2009) após a criação do mapa estratégico é possível visualizar o BSC e compreender a maneira que a estratégia precisa ser trabalhada para alcançar sucesso após e durante a sua fase de implantação (BOLIGON, 2009).

Para Costa (2008) o mapa mostra o caminho que será percorrido para alcançar êxito no planejamento estratégico da empresa. Portanto, para que isso ocorra, é necessário que o mapa estratégico seja elaborado de forma clara visando facilitar o entendimento da estratégia por meio dos objetivos distribuídos pelas quatro perspectivas do BSC, em uma reação de causa e efeito (COSTA, 2008).

2.2.1 Perspectiva Financeira

Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa (FILHO, 2019).

A perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia, permitindo a medição e avaliação dos resultados que o negócio proporciona e quais são suas necessidades para crescer e se desenvolver, assim como para satisfazer os seus acionistas (OLIVEIRA *et al.* 2011).

Monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas (PRIETO *et al.* 2006).

As medidas financeiras possuem duas funções: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e agir como meta central para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Para Kaplan e Norton (2001), as empresas trabalham com duas estratégias básicas na perspectiva financeira: crescimento da receita e produtividade.

A estratégia do crescimento de receita é quem vai ter um reflexo nas outras perspectivas, visando a criação de novas fontes de receita advindas da exploração de novos mercados, novos produtos ou novos clientes ou na ampliação do relacionamento com os clientes existentes (PRIETO *et al.* 2006).

Veyrat (2016) sugere como modelo de ações voltadas para essa perspectiva, a busca por aumento de receitas e de rentabilidade, utilizando KPIs embasados em demonstrativos financeiros (VEYRAT, 2016).

2.2.1.1 Ferramentas e conceitos usados na aplicação da Perspectiva Financeira

O portal Diário Financeiro (c2021) menciona que a análise do nível de produção pode considerar a receita que determinado produto gera à empresa. Ao gerar uma produção em maior quantidade, é possível também aumentar o faturamento, entretanto com maiores custos, tendo como capacidade máxima o seu limite de produção.

A estratégia de produtividade reflete na busca da execução eficiente das atividades e processos operacionais em apoio aos clientes atuais, normalmente englobando também a redução de custos nas atividades internas (PRIETO *et al.* 2006).

Segundo Lemes (2018), o Princípio de Pareto presume que para cada problema existem poucos itens (ou causas) vitais e triviais. Ou seja, as maiores causas de problemas estão concentradas em poucos itens que são vitais, e não em muitos itens triviais (LEMES, 2018).

Para haver o tratamento dos dados de acordo com o Princípio de Pareto é utilizado o método da “Curva ABC”, que segundo Lemes (2018) consiste em “uma técnica usada para selecionar itens mais importantes de uma série e permitir a estratificação de dados, isto é, a divisão de um conjunto de dados em partes”. O autor complementa sugerindo que a técnica pode ser usada para ressaltar a importância de vários elementos de uma lista, cumprindo assim uma função de separar os elementos em classes de relevância, denominadas A, B e C (LEMES, 2018).

Carvalho, (2002) classifica os itens da seguinte maneira:

- Classe A: maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total;
- Classe B: importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total;
- Classe C: de menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total;

Os números citados acima podem variar de negócio para negócio, portanto não é uma regra fixa e sim um parâmetro para nortear o seu trabalho (CARVALHO, 2002).

Fusco (2007) define a sazonalidade como sendo “a ocorrência de variações, para mais ou para menos, a intervalos regulares, nas séries temporais da demanda”, deixando claro que para que seja considerado um fenômeno sazonal devem haver razões plausíveis para que isso tenha ocorrido não podendo ser algo ocasional (FUSCO, 2007).

Para Soto (2013) uma estratégia de diversificação se traduz na entrada de novos produtos ou mercados, podendo estar ou não estar ligados aos negócios atuais da firma. A diversificação de produtos e de mercados possui um papel relevante no comportamento estratégico das empresas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Com um foco na administração estratégica, Booz, Allen e Hamilton (1985) definem diversificação como uma medida da extensão da base do negócio com finalidade de obter mais crescimento podendo além disso visar a redução do risco global da empresa.

Cabral (2017) define que o Livro Caixa é na maioria das vezes usado pela tesouraria da empresa (que corresponde ao departamento com responsabilidade sobre os recebimentos de receitas e realização de pagamentos das despesas).

As anotações no Livro Caixa precisam ser metódicas, diárias e detalhadas, e não deve-se anotar valores futuros. É indicado também que todas as notas fiscais e comprovantes de pagamentos sejam guardados, pois suas informações ajudarão no preenchimento do Livro Caixa de maneira correta. Os gastos considerados podem ser de energia elétrica, aluguel, água, telefone, material de expediente, assim como reparos e conservação do local, etc (CABRAL, 2017).

Ainda segundo Cabral (2017) a estrutura do Livro Caixa deve conter as seguintes informações: data do registro, breve histórico, entradas e saídas (débitos e crédito, respectivamente, lembrando que não usa-se dois em um mesmo registro), saldo atual da conta caixa (saldo anterior mais débito ou crédito).

Collett e Fenton (2014) chamam a atenção para a importância de, ao abordar uma marca para buscar uma possível parceria, entender qual a sua motivação e compreender perfeitamente “o que ela quer” para julgar se é possível atender às expectativas.

Reis (2018) ressalta que a análise horizontal tem um foco na evolução dos resultados de uma organização no decorrer do tempo, comparando números financeiros de um mesmo tema em diferentes períodos, com o objetivo de facilitar uma análise dos resultados da empresa (REIS, 2018).

2.2.2 Perspectiva dos Clientes

Avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado (FILHO, 2019).

A perspectiva do Cliente identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Deve identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes, que é uma das exigências do BSC. E esta preocupação, em geral, situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço (OLIVEIRA *et al.* 2011).

São comuns a utilização de indicadores relacionados ao feedback dos clientes como: satisfação, retenção, captação e lucratividade. Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos da empresa (PRIETO *et al.* 2006).

Veyrat (2015b), divide os processos empresariais em três tipos que são definidos com base em 2 fatores que são levados em consideração de acordo com o nível de representatividade desses dois fatores dentro de um processo, determinando qual o seu “tipo”. Esses dois fatores são “Relação direta com os clientes” e a “Entrega de Valor”. Com base nisso são definidos os seguintes tipos de processos: “Primários ou Essenciais”, que estão ligados ao contato direto com o cliente, tendo grande interferência na entrega de valor da organização. Existem também os “Processos de Apoio ou Processos de Suporte” que se caracterizam por serem formalmente estabelecidos, não entregam valor direto ao cliente por não ter contato direto com o mesmo, suportando também os Primários. Por fim existem os processos “Gerenciais ou de Gestão”, que tem como sua principal característica coordenar as atividades dos processos Primários e os de Suporte.

Referente aos processos “Primários”, Pize (2017) os define como um processo interfuncional ponta a ponta (e até entre organizações ponta a ponta) que agrega valor direto ao cliente. O autor explica que esses processos têm ligações diretas com a missão da empresa, pois são aqueles que são essenciais para que a mesma seja alcançada. Além disso, os processos primários são aqueles que constroem a percepção de valor para o cliente, haja vista que lidam diretamente com eles e estão ligados à experiência de consumo do serviço ou produto (PIZE, 2017).

Prieto (2006) define a perspectiva dos clientes como focada no mercado e nos segmentos que a organização busca competir. Para o autor, medidas específicas devem traduzir os fatores importantes para os clientes. A finalidade é, portanto, monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo (PRIETO *et al.* 2006).

O aumento da qualidade do produto em virtude de uma superioridade na competitividade com a concorrência é uma das ações sugeridas por Veyrat (2016) para a aplicação dessa perspectiva. É sugerido pelo autor o uso de pesquisas de satisfação para medir esse fator (VEYRAT, 2016).

2.2.2.1 Ferramentas e conceitos usados na aplicação da Perspectiva dos Clientes

Aaker (2007) define que a proposta de valor é uma afirmação dos benefícios que são oferecidos por determinada marca e que promovem valor ao cliente. Para que uma proposta de valor seja eficiente, ela deve impulsionar as decisões de compra do cliente (AAKER, 2007).

Camargo (2018) define investimento como o dinheiro que sai da empresa com a expectativa de elevar seus lucros. Esses investimentos podem ser realizados tanto para melhorar a imagem do negócio quanto para aumentar sua receita. Portanto são gastos em bens ou serviços que visam uma futura geração de benefícios (CAMARGO, 2018).

Segundo pesquisa realizada pela Marketing Sherpa (2015) foi identificado que 56% das pessoas que utilizavam redes sociais seguiam marcas para acompanhar promoções com regularidade, e 44% disseram que as seguiam também ou somente com intenção de participar de sorteios ou adquirir descontos em produtos ou serviços.

A ação através de sorteio, é a oferta de prêmios para os participantes, em que são escolhidos aleatoriamente os vencedores, de forma a possibilitar que os consumidores tenham a chance de ganhar algo, como produtos, por exemplo. Esse tipo de promoção pode gerar uma atenção considerável para a marca além de fomentar maior envolvimento por parte do consumidor (KOTLER e ARMSTRONG, 2014).

O marketing digital é uma tendência do marketing, que utiliza a internet como meio de comunicação, propaganda, publicidade entre outras estratégias de marketing para atingir um público online (SAMPAIO e TAVARES, 2020).

Dalmarco (2020) define a pesquisa de mercado como um processo realizado pela empresa com a finalidade de analisar e reportar os dados, sejam eles capturados internamente ou externamente, com objetivo de apoiar os tomadores de decisão quanto a produtos, serviços ou marcas, através dessas informações apuradas.

2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa (FILHO, 2019).

O guia divulgado pela ABPMP Brasil (2013) define a Gestão de Processos como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou planejar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, sejam eles automatizados ou não, com o objetivo de alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, envolvendo, ainda, com o auxílio de meios tecnológicos, maneiras de agregar valor, propor melhorias, inovações e melhorar o gerenciamento dos processos do início ao fim, fazendo assim com que haja notória evolução no desempenho organizacional e trazendo retornos

positivos nos resultados de negócios.

Alecrim (2015), traz uma visão comparativa do momento difícil que a área passa quando alinhada aos projetos das organizações. O autor chama o atual momento de crise. Como novos desafios são considerados sinergias, ajustes financeiros e novas estratégias de negócios. É citado a necessidade de revisar o portfólio de processos, redimensionar equipes e remodelar os processos de acordo com os novos objetivos da organização (ALECRIM, 2015).

Veyrat (2016) traz a excelência no controle de qualidade e inovação como fatores importantes para a perspectiva dos processos internos. É indicado a criação de um canal que possibilite os clientes avaliarem o serviço como forma de KPI de acompanhamento (VEYRAT, 2016).

2.2.3.1 Ferramentas e conceitos usados na aplicação da Perspectiva dos Processos Internos

Peinado e Graeml (2007) definem o fluxograma como uma ferramenta utilizada para representar a sequência e interação de atividades de um processo se valendo de símbolos gráficos. Segundo o autor esses símbolos permitem uma visualização mais precisa e eficiente do funcionamento do processo, ajudando na sua compreensão e tornando a descrição de determinado processo mais intuitiva (PEINADO e GRAEML, 2007).

Freitas (c2021) define que a divisão do trabalho como a especialização de tarefas com funções específicas, tendo como objetivo dinamizar e otimizar a produção industrial. Esse tipo de processo gera maior rapidez e eficiência à área produtiva da empresa (FREITAS, c2021).

Algumas empresas optam por um modelo de remuneração por tarefas realizadas ou unidades de tempo, caracterizando-se assim como uma remuneração variável (MARQUES, 2019).

Marques (2019) discorre sobre a remuneração através de comissões, definindo-as como um valor variável de acordo com uma porcentagem oferecida pela realização de um negócio. Como exemplo são citados o fechamento de contratos. Portanto a intenção é que este benefício represente um percentual do ganho financeiro de uma atividade realizada com êxito (MARQUES, 2019)

2.2.3.2 O Contexto atual da Gestão de Processos

Paim *et al.* (2009) expõem em seu livro que o estudo de processos sempre foi uma demanda das organizações. Segundo os autores, no início do século passado o foco predominante era ligado à logística da Administração Científica de Taylor. Nas décadas de 80 e 90 essa visão mudou para algo mais próximo às teorias de Reengenharia, paralelamente às propostas do Sistema Toyota de Produção. Já no século XXI o autor chama a atenção para a busca das organizações pelo conceito da gestão de processos, destacando o grande aumento no volume de investimento das empresas no tema.

Uma pesquisa da revista BPM Global Trends (2013), buscou analisar como está o desenvolvimento das organizações e os resultados alcançados a partir da Gestão por Processos no cenário brasileiro. Foi identificado que 63% do total dos negócios que participaram da pesquisa não utilizavam ainda nenhuma ferramenta para automatizar processos.

Além disso, a BPM Global Trends (2013) ressalta que as ferramentas mais adotadas para modelagem de processos foram o Bizagi, com 49% de abrangência das empresas que possuem essa prática e estiveram no estudo, e em segundo lugar, com 44% das organizações, o Microsoft Visio.

Ainda com base na pesquisa da BPM Global Trends (2013), os dois principais fatores que dificultam o crescimento mais rápido do BPM no Brasil são a falta de patrocínio e envolvimento da alta administração e a necessidade de uma maior difusão de uma cultura que objetive a Gestão e a Melhoria dos Processos de Negócio.

A Gestão de Processos está presente em praticamente todas as organizações, às vezes de forma mais organizada e muitas vezes de forma mais desestruturada. Paim *et Al* (2009) chamam a atenção para o aumento da demanda por parte das organizações para a aplicação de técnicas de gestão de processos, visando amadurecer em seus colaboradores não só o conceito das práticas, bem como a utilização de tecnologias e ferramentas.

Para Daher (2019) o planejamento estratégico é considerado um processo gerencial que tem como objetivo desenvolver os objetivos que a empresa deseja alcançar e paralelamente planejar as ações necessárias para isso.

2.2.3.3 Os Processos de Gestão

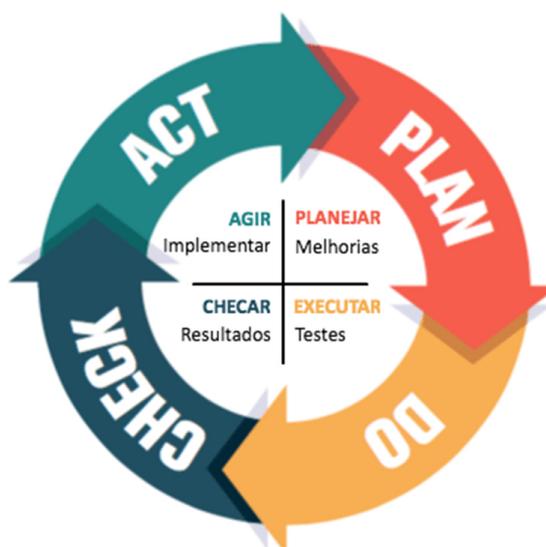
Veyrat (2015a) define os processos de gestão como aqueles que buscam a eficiência e eficácia da empresa, medindo, controlando e monitorando os processos organizacionais. São formalmente estabelecidos e não entregam valor de forma direta aos clientes.

O ciclo PDCA é atualmente aplicado na melhoria contínua de processos de gestão. Segundo Doeming (1990), o PDCA é um ciclo que envolve 4 etapas: Plan, Do, Check e Act: Plan (Planejar), é o primeiro passo do ciclo de melhoria contínua. Esse passo é o responsável pelo desenho do processo onde se quer aplicar o conceito. Durante essa fase é importante se atentar para 3 etapas: estabelecer objetivos, estabelecer o caminho de como este objetivo será alcançado e o método que será utilizado para chegar-se a este objetivo.

Ainda segundo Doeming (1990), a segunda etapa do ciclo PDCA se chama “Do”(Executar), que consiste na execução da etapa anterior de planejamento. Nesta etapa devem ser realizados treinamentos dos envolvidos, a execução do que foi planejado e a coleta de dados para futura análise.

A terceira etapa do ciclo PDCA na visão de Doeming (1990), chama-se Check (Verificar ou checar). Nela é realizada a análise e verificação dos dados coletados anteriormente. Nesta fase é onde serão detectados as possíveis falhas e erros que não estavam previstos no desenho do processo. Por fim, a quarta etapa do ciclo PDCA de Doeming (1990), corresponde a “Act” (Agir), que corresponde à última fase do ciclo, portanto quando ela é concluída o PDCA inicia um novo ciclo. Nesta fase serão aprimoradas as correções e também definidos os planos de ação para o melhoramento da qualidade, eficiência e eficácia.

Figura 2 – Ciclo PDCA



2.2.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

A última perspectiva do *Balanced Scorecard* abordada foi a da área de aprendizagem e crescimento. Prieto *et al.* (2006) defende que as organizações com condição de serem cada vez melhores são as que têm capacidade de aprender. Essa capacitação se dá por meio de investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa (PRIETO *et al.* 2006).

Verifica-se a aprendizagem, na obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores (FILHO, 2019).

A perspectiva do aprendizado e crescimento oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas, ou seja, é ela que identifica se há infraestrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias a longo prazo, as quais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica, também, as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas.(OLIVEIRA *et al.* 2011)

Visto de maneira integrada, o *balanced scorecard* traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro) (PRIETO *et al.* 2006).

A capacidade de mudar e melhorar a capacidade dos colaboradores da organização através de treinamentos e capacitação de funcionários é a principal medida voltada para essa perspectiva segundo Veyrat (2016). É sugerido como modelo de KPI a quantidade de horas gasta pelos funcionários em treinamentos e os certificados de cursos de terceiros conseguidos pelos colaboradores (VEYRAT, 2016)

2.2.4.1 Ferramentas e conceitos usados na aplicação da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

O portal Ostiposde (c2019) traz a definição de manuais como um conjunto de instruções que coordenam como operar ou realizar o uso apropriado de algo. Eles devem ser bem organizados e registrar informações de forma simples para uma fácil compreensão. Também podem ter como funcionalidade reunir um conjunto de orientações para orientar ou melhorar a eficiência de tarefas (OSTIPOSDE, c2019).

Os manuais administrativos são aqueles que definem o modelo de como as atividades devem ser realizadas pela equipe. Cada departamento possui um manual diferente, de acordo com o papel que desempenha (OSTIPOSDE, c2019)

Rovina (2019) aponta como uma das principais necessidades do planejamento estratégico “motivar as pessoas na busca pela visão de futuro” pois isso está diretamente ligado à cultura da organização, podendo exigir uma mudança de visão de seus colaboradores. Segundo o autor, as pessoas precisam estar motivadas e acreditar no potencial da estratégia (ROVINA, 2019).

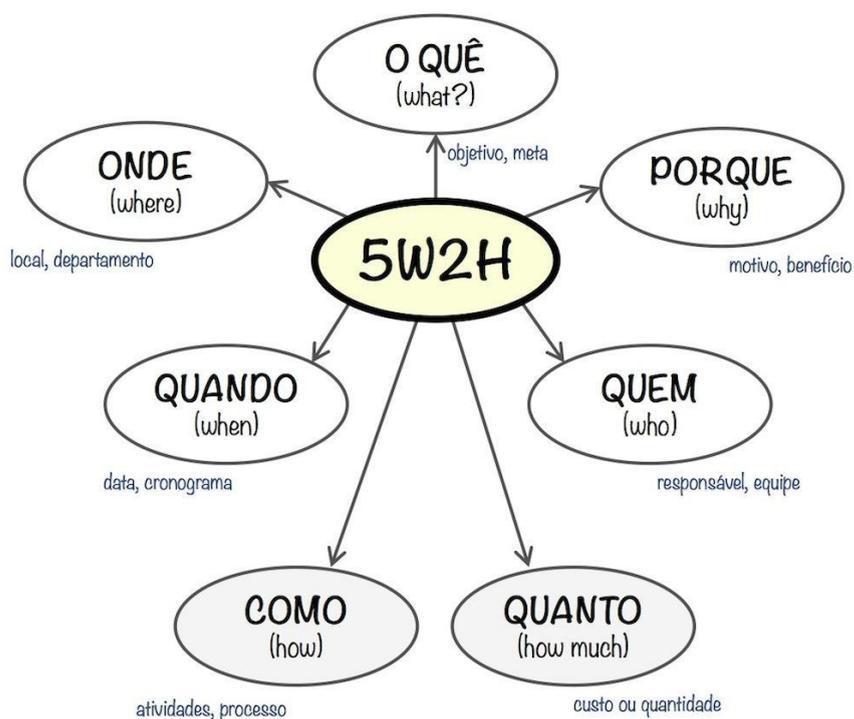
Ainda segundo Rovina (2019), a melhor forma de fazer com que isso passe a acontecer é demonstrando para as pessoas o papel delas dentro da organização e da estratégia, mantendo-as motivadas a perseguir metas, deixando claro o que se espera daquele trabalho e no que ele interfere na organização (ROVINA, 2019).

2.3 Sistema 5W2H

Segundo o SENAI-SP (2018), os planos de ação podem ser definidos com base no modelo do sistema 5W2H. Essa prática consiste em um documento que organiza e identifica as ações e as responsabilidades de quem executará, por meio de questões, capazes de guiar as diversas atividades que deverão ser realizadas. Ainda segundo o SENAI-SP (2018) ele deve ser desenvolvido de forma a facilitar a interpretação de cada um dos pontos usados na implantação do projeto.

A nomenclatura 5W2H é proveniente do significado de 7 pontos base usados para o controle do projeto, onde em inglês, cinco deles se iniciam pela letra “W” e dois com a letra “H” (SENAI-SP, 2018).

Figura 3 – Significado do SW2H



Fonte: Paula (2015).

A aplicação do 5W2H leva em consideração cada atividade em desenvolvimento, como no exemplo exibido no quadro 2:

Quadro 2 – Modelo de aplicação do SW2H

What? (O que?)	Why? (Por que)	Where? (Onde?)	When? (Quando?)	Who? (Quem?)	How? (Como?)	How much? (Quanto?)
Contratar um vendedor para a região Nordeste	Região que o Market share é muito baixo	RH	31/01/2021	Sandra	Contratação de empresa de hunting	12.000
Treinamento em técnicas de vendas	Aumentar capacidade de argumentação nas vendas	Treinamento	30/06/2021	Fernando	1)Levantar empresas de treinamento 2)Pedir referências 3)Contratar	55.000

Fonte: BCN Treinamentos (2017).

3 METODOLOGIA

Na presente seção serão apresentadas as características da pesquisa, que correspondem à caracterização da pesquisa, o modelo de coleta de dados e os procedimentos de tratamento dos dados utilizados no estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

A modalidade do presente trabalho é Estudo de Caso. Para Yin (2001), o Estudo de Caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

O estudo de caso contribui para compreendermos melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram a determinada decisão (YIN, 2001).

Ainda com base nas ideias de Yin (2001), O Estudo de Caso com a abordagem Analítica acontece quando se deseja problematizar criar teorias que irão a fim de problematizar o seu objeto, construir ou desenvolver novas teorias que irão ser confrontadas com as teorias que já existiam, com a finalidade de gerar avanços de conhecimento.

Quanto aos fins da pesquisa realizada no presente estudo considera-se uma Pesquisa Descritiva. Para Ruen (2018) a Pesquisa Descritiva visa identificar as características de um fato ou fenômeno, com o intuito de responder a indagação do “o que é aquilo”.

Referente ao meio de investigação da pesquisa, é classificada como uma Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental. Segundo Giordani (2018) a Pesquisa Bibliográfica consiste prioritariamente em traçar um paralelo entre os acontecimentos em estudo e teorias anteriormente citadas em livros e outros materiais. Já a Pesquisa Documental é relativa à utilização de documentos obtidos de arquivos particulares, com finalidade de consultar dados, informações de desempenho etc (GIORDANI, 2018).

O planejamento estratégico e a gestão estratégica do canal objeto de estudo desta pesquisa foram feitos com base na aplicação do *Balanced Scorecard*, com a coordenação de Osiel Paiva, administrador do canal e participação de dois alunos de administração, Luís

Matheus e Samuel Martins, que atuaram como consultores e conselheiros nas decisões a serem tomadas e sugeriram a aplicação dos temas discutidos por meio de um BSC.

3.2 Coleta de dados

O caso em estudo na presente pesquisa corresponde ao Canal dos Boleiros. Os dados foram fornecidos pelo administrador do canal e estavam disponibilizados no painel Analytics dentro da plataforma do Youtube, além de planilhas de controle online fornecidas e documentação produzida durante a reformulação estrutural do negócio.

As informações coletadas correspondem ao período de 1 de Agosto de 2018 até 31 de Dezembro de 2020, com finalidade de comparar a performance antes e depois de iniciadas as aplicações das técnicas apresentadas no atual estudo.

As planilhas disponibilizadas na coleta de dados foram desenvolvidas na aplicação *Google Planilhas* em sua versão online e nos softwares *LibreOffice Calc 2013* e *Microsoft Excel 2016*.

Os fluxogramas disponibilizados foram produzidos pelo software *Bizagi Modeler*. Relatórios e manuais foram produzidos no aplicativo *Google Docs* e nos softwares *LibreOffice Writer 2013* e *Microsoft Word 2016*. Foram disponibilizados acessos a dados presentes na plataforma de armazenamento *Google Drive* e aos dados ligados a KPIs disponibilizados no aplicativo de gestão de projetos *Trello*.

Para a análise de alguns dados ligados ao mercado foram usadas informações do site *SocialBlade*. Foram disponibilizados também os dados presentes nas seções de *analytics* das plataformas Youtube e da Twitch vinculada ao Canal.

Para facilitar o entendimento em detalhes dos documentos apurados durante a coleta dos dados, foi desenvolvido um quadro de congruência que apresenta a lista de documentação e sua procedência organizada por perspectiva abordada neste estudo e posteriormente subdividida de acordo com cada objetivo definido durante a implantação do Balanced Scorecard no canal em estudo, de forma a possibilitar de forma simples a associação do que foi coletado para cada um deles.

Quadro 3 – Quadro de congruência da coleta de dados da pesquisa

Perspectiva do BSC	Objetivo	Fontes de coleta
Financeira	Faturamento	relatórios de faturamento, visualizações e de CPM do youtube analytics; relatórios de busca do google trends; relatórios de desempenho de vídeo, sazonalidade e curva ABC do google planilhas; planilhas de KPI, 5W2H, calendário semanal e calendário anual no google planilhas ou libreoffice;
	Receita de patrocínio	relatório de receitas e livro caixa no google planilhas ou libreoffice; KPI, 5W2H, lista de patrocinadores e precificação de anúncios no google planilhas;
Clientes	Crescimento das redes sociais	relatórios do youtube analytics, relatórios do socialblade, relatórios do twitch analytics; planilhas de KPI e 5W2H no google planilhas; projeto no sketchup; acervo de fotos do canal disponibilizado no google drive;
Processos Internos	Padronização e documentação	planilhas de 5W2H e organização de pastas no google planilhas; KPI no trello do administrador do canal; arquivos do bizagi modeler;
Aprendizagem e Crescimento	Criação de manuais	planilha de 5W2H no google planilhas; KPI no trello do administrador do canal;
	Preparação para novos mercados	planilha de 5W2H no google planilhas; KPI no trello do administrador do canal;

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.3 Tratamento dos dados

As informações obtidas foram divididas de acordo com o conteúdo, conforme a definição de Moraes (1999), que considera a análise de conteúdo como uma metodologia de pesquisa utilizada com a finalidade de descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos investigados no estudo.

A documentação apurada foi separada de acordo com a perspectiva do Balanced Scorecard a qual ela possuía ligação, sendo organizadas separadamente por cada um dos quatro pilares do BSC (financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Devido a esta pesquisa ter sido iniciada ainda durante o período de aplicação do método estudado, alguns dados eram periodicamente atualizados conforme iam sendo obtidos novos resultados na organização.

Os dados ligados à perspectiva financeira corresponderam a relatórios e planilhas ligadas ao faturamento, quantidade de views, KPIs e documentos da gestão que foram usados anteriormente para definir indicadores e metas ou para analisar a área financeira e comercial do negócio, com enfoque nas esferas que foram impactadas diretamente pelo BSC, como documentações ligadas a patrocinadores, fluxo de caixa e precificação de anúncios. Foram adquiridas informações desde Agosto de 2018 até Dezembro de 2020.

No caso dos dados ligados à perspectiva de clientes, foram apurados relatórios, planilhas e fotos que estiveram diretamente ligados às ações decorrentes do BSC, no período de Agosto de 2018 a Dezembro de 2020.

Quanto à perspectiva de processos internos, planilhas, fluxogramas, manuais e documentos ligados ao tema de posse da gestão do canal e arquivos de softwares ligados à elaboração de projetos de processos e modelagem 3D foram adquiridos, além de depoimentos do administrador do canal. Os dados fornecidos compreenderam informações nos anos de 2019 e 2020.

Os dados coletados que fazem referência à perspectiva de aprendizagem e crescimento foram em sua maioria planilhas com planejamento e resultados de KPIs disponibilizados na plataforma Trello, bem como declarações do administrador do canal.

Após o recebimento dos dados, foram separados aqueles que tinham clara ligação direta com o tema estudado neste trabalho, e os demais foram realocados para um local separado, para o caso de haver alguma futura necessidade de utilizá-los, realizando esse procedimento ainda por meio de análise de seus conteúdos, corroborando com Moraes (1999).

Em alguns casos não foi autorizada a divulgação dos valores monetários apresentados nos documentos, sobretudo aqueles ligados ao faturamento, portanto, quando necessário demonstrar algo relativo a esse assunto no trabalho, foram autorizados e utilizados valores percentuais.

Alguns dados divulgados tiveram sua quantidade de conteúdo total reduzida, com a finalidade de apresentar apenas um resumo, por não haver necessidade de apresentá-los por completo para seu devido entendimento. Podem ser citadas algumas planilhas ligadas a registros de patrocinadores, por exemplo.

Informações que envolviam nomes de outras empresas, como *Network* e patrocinadores também não foram autorizadas a serem divulgadas, sendo necessário em alguns casos optar por nomes e dados fictícios, previamente informados no trabalho, apenas com finalidade de exemplificar determinado registro.

Após a apuração da documentação e a divisão da mesma em locais organizados

pela perspectiva do BSC, foi iniciado um novo processo de fragmentação, de forma a organizar o que correspondiam a dados anteriores à aplicação, concomitantes à execução ou posterior à utilização do Balanced Scorecard na organização, com a finalidade de facilitar a alocação desses dados na esfera mais adequada deste estudo durante sua análise.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

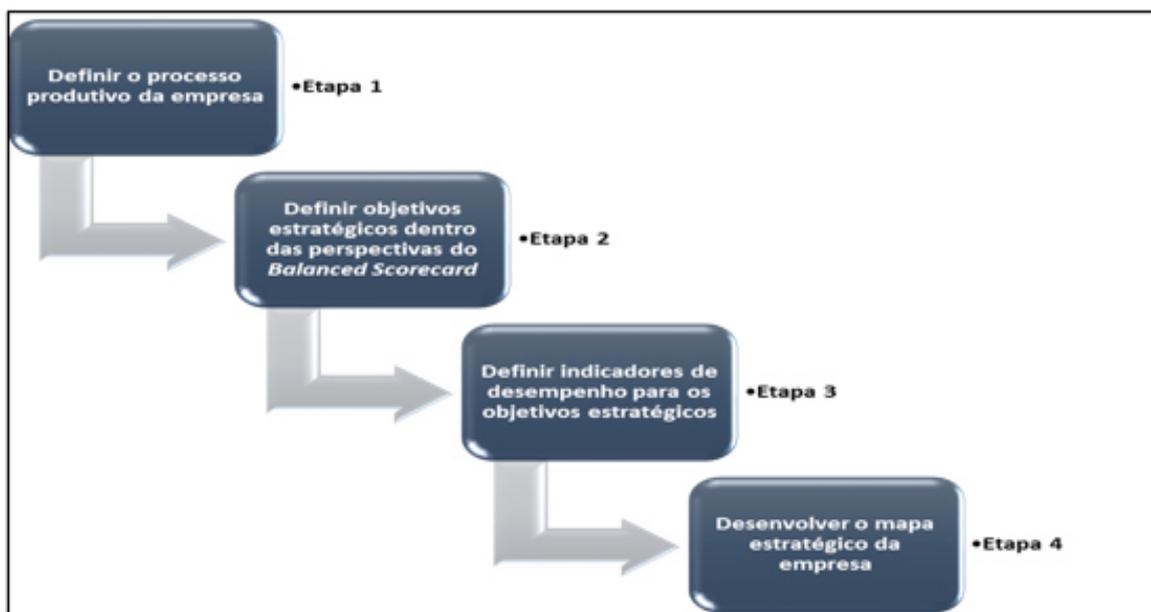
Nessa seção, são demonstrados os resultados obtidos após a aplicação do *Balanced Scorecard*, incluindo uma breve análise com base na comparação dos pontos anteriormente e posteriormente a implantação deste método de gestão estratégica. Esses resultados foram divididos em cinco tópicos, onde quatro deles tratam cada área do BSC e o quinto traz uma visão geral dos efeitos sobre o canal.

O estudo propõe descrever o modelo de trabalho do canal em estudo após a aplicação do método em estudo, expondo as mudanças que foram realizadas, as que não foram e o realizando uma análise dos resultados de cada área as quais essas mudanças foram aplicadas dentro do negócio.

Seguindo a teoria de Norton e Kaplan (2001), como abordado anteriormente neste estudo, a aplicação do *Balanced Scorecard* no Canal dos Boleiros foi feita com base na visão para o futuro do negócio. A visão consiste em “Tornar-se referência no Brasil na produção de conteúdo de entretenimento esportivo e gamer audiovisual multiplataforma”.

Para a execução do BSC foram levantados inicialmente dados ligados a cada uma das perspectivas que possibilitasse a futura interpretação com a finalidade de alcançar seus objetivos e formular KPIs para controle. Foi definido um objetivo e uma data limite para conclusão para cada perspectiva do BSC e após isso determinados até dois KPIs ligados a ele para o monitoramento. Com base nisso e nos dados progressos apurados foram definidos pequenos planos de ação e ações necessárias para que os objetivos fossem alcançados.

Figura 4 – Processo de aplicação do BSC



Fonte: Marzall *et. al.* (2015).

4.1 Aplicação da perspectiva Financeira

Foram definidos dois objetivos, o primeiro corresponde a “Dobrar o faturamento líquido anual proveniente do youtube” e o segundo “Atingir a representatividade de 30% do faturamento total correspondente a patrocinadores”, ambos atestam o que diz Veyrat (2016) quanto a elaboração de objetivos para essa área. Foram desenvolvidos KPIs específicos para cada um desses objetivos com finalidade de acompanhar a performance das mudanças que seriam aplicadas através do plano de ação com base na estratégia 5W2H.

Para o desenvolvimento das estratégias de crescimento do faturamento, a gestão do canal passou a tratar cada elemento com base em uma empresa, ou seja: passou-se a ter, por exemplo, uma visão dos telespectadores do canal como clientes, telespectadores de outros canais do nicho como clientes em potencial e os diferentes modelos de vídeo como tipos de produto. Isso facilitou a familiaridade no uso de termos normalmente usados com empresas em geral, voltados para o canal.

O quadro 4 traz uma relação da analogia de cada um dos principais termos comumente usados na aplicação de um *Balanced Scorecard* trazidos para a visão do canal, de forma a facilitar a interpretação dos termos utilizados no decorrer da análise do presente estudo:

Quadro 4 – Adaptação dos termos da administração

Nomenclatura usual na administração	Adaptação para o canal
Cliente	Telespectador
Cliente em potencial	Telespectador de conteúdo semelhante no youtube
Produto	Vídeos
Mercado	Interesse em conteúdo de futebol, sobretudo games
Fidelização	Inscrição ativa (que assiste o conteúdo com frequência)
Demanda	Quantidade de viewers potenciais
Oferta	Quantidade de vídeos

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2020).

4.1.1 Objetivo Financeiro 1

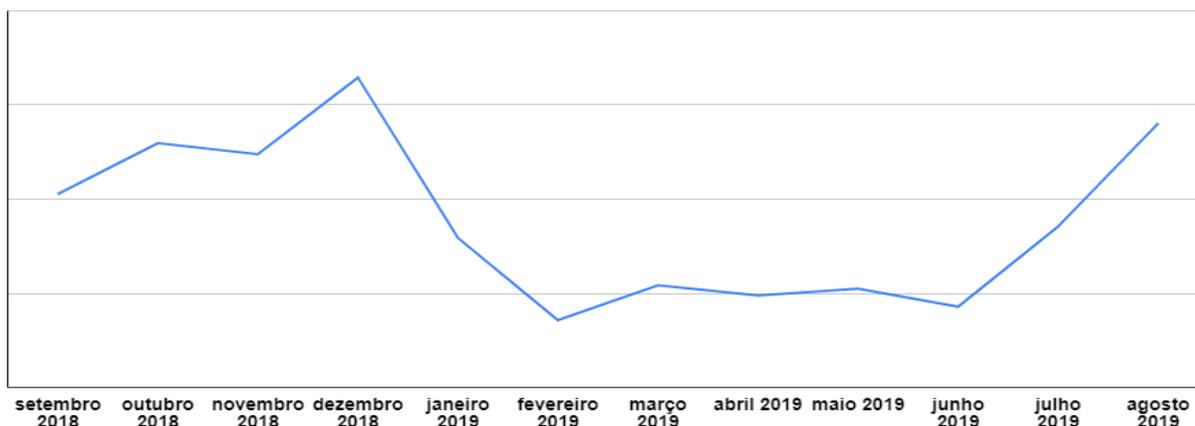
Uma meta de crescimento de 100% em faturamento líquido parecer muito alta, mas conforme foi explicado pelo administrador do canal, devido ao fato dele ter deixado de prestar serviços profissionais em atividades secundárias para manter um foco apenas na gestão e produção do canal foram disponibilizadas pelo menos 6 horas diárias para isso, possibilitando que fossem realizadas consideravelmente mais atividades, tornando assim palpáveis esse objetivo.

O faturamento bruto proveniente do youtube corresponde à monetização recebida pela própria plataforma através do *Google AdSense*. O Google AdSense é uma ferramenta criada pelo Google, responsável por exibir anúncios de seus clientes em sites, dentre eles vídeos do Youtube (PATEL, 2020).

No caso do Canal dos Boleiros, entretanto, há uma filiação a uma *Network*, que é remunerada com 15% do faturamento bruto, portanto, foi considerado faturamento líquido 85% do montante monetizado. Para definir o valor exato a ser atingido a cada mês foram usados os dados obtidos no período anterior (1 de Setembro de 2018 até 31 de Agosto de 2019) através do painel de *Analytics* do youtube. Os valores foram segmentados mês a mês e correspondem ao faturamento bruto.

Gráfico 1 – Faturamento Líquido

Faturamento Líquido Set/2018 - Ago/2019



Fonte: Google Planilhas (2019).

Após obter o acesso a esses dados foi feito um cálculo individual de cada mês para a estipulação da meta mensal, que consistia na seguinte fórmula: o resultado da multiplicação do faturamento mensal bruto por 0,85 (por conta da dedução do valor da Network) multiplicado por 2, chegando assim ao dobro do faturamento líquido do mês em questão. O valor proveniente desse cálculo gerava assim a meta a ser atingida relativa ao faturamento de determinado mês.

O KPI utilizado para acompanhar o desempenho mensal do objetivo financeiro 1 consistiu na elaboração de uma planilha que fazia um cálculo comparativo do valor de faturamento líquido “atual” ao valor da meta daquele determinado mês. A apuração do valor “atual” era feita através do painel *Analytics* do Youtube e inserida manualmente. É importante salientar que o valor em reais do faturamento líquido atual é uma estimativa, porque o pagamento realizado pelo Youtube é feito em dólar americano, e a moeda sofre interferência do valor frente a moeda brasileira até o dia exato de seu depósito.

A seguir será demonstrado um quadro utilizado como KPI para o acompanhamento mensal do objetivo 1. Importante frisar que os valores presentes no modelo são fictícios, apenas com a intenção de demonstrar o seu funcionamento.

Quadro 5 – KPI do Objetivo Financeiro 1 - Visão Mensal

OBJETIVO FINANCEIRO 1- KPI		
Meta Mensal de Faturamento Líquido		
META	FATURAMENTO LÍQUIDO ATUAL	PERCENTUAL DE ATINGIMENTO
R\$ 6.602,80	R\$ 5.560,00	84,21%

Fonte: Google Planilhas (2019).

Também foi utilizada uma tabela com as informações do KPI com o acumulado do período, organizado por mês. Nesta é possível identificar campos mais detalhados, como o campo que considera o valor do dólar no dia em que foi feita a transição financeira daquele determinado mês e um resultado parcial do percentual atingido da meta total do período de 12 meses também.

O faturamento líquido mostrado na tabela representa o valor da monetização em dólar multiplicado pela cotação do dólar no dia de recebimento e descontado o valor correspondente ao percentual que é destinado à network. Mais uma vez salienta-se que os valores demonstrados a seguir são hipotéticos com intuito apenas de demonstrar como são apuradas e demonstradas as informações.

Tabela 1 – KPI do Objetivo Financeiro 1 - Visão anual

Período Anterior	Monetização youtube em dólar	Cotação do dólar	Faturamento Líquido em real	Período Atual	Meta	Faturamento Líquido atual	Percentual Atingido
setembro 2018	1000	4,108	R\$ 3.491,80	setembro 2019	R\$ 6.983,60	R\$ 7.000,00	100,23%
outubro 2018	1000	3,761	R\$ 3.196,85	outubro 2019	R\$ 6.393,70	R\$ 6.500,00	101,66%
novembro 2018	1000	3,788	R\$ 3.219,80	novembro 2019	R\$ 6.439,60	R\$ 6.000,00	93,17%
dezembro 2018	1000	3,884	R\$ 3.301,40	dezembro 2019	R\$ 6.602,80	R\$ 7.800,00	118,13%
janeiro 2019	500	3,735	R\$ 1.587,38	janeiro 2020	R\$ 3.174,75	R\$ 3.500,00	110,24%
fevereiro 2019	500	3,718	R\$ 1.580,15	fevereiro 2020	R\$ 3.160,30	R\$ 4.000,00	126,57%
março 2019	500	3,837	R\$ 1.630,73	março 2020	R\$ 3.261,45		0,00%
abril 2019	500	3,9	R\$ 1.657,50	abril 2020	R\$ 3.315,00		0,00%
maio 2019	500	4,005	R\$ 1.702,13	maio 2020	R\$ 3.404,25		0,00%
junho 2019	1000	3,863	R\$ 3.283,55	junho 2020	R\$ 6.567,10		0,00%
julho 2019	1000	3,783	R\$ 3.215,55	julho 2020	R\$ 6.431,10		0,00%
agosto 2019	1000	4,027	R\$ 3.422,95	agosto 2020	R\$ 6.845,90		0,00%
Total	9500		R\$ 31.289,78		R\$ 62.579,55	R\$ 34.800,00	55,61%

Fonte: Google Planilhas (2019).

Após a definição do objetivo financeiro foi realizado o planejamento estratégico sob o modelo 5W2H do SENAI (2018), com a finalidade de definir as atividades que seriam feitas para conseguir obter sucesso e registrando como, quanto, onde, quem, porque e quando seria realizada cada atividade.

Quadro 6 – Modelo 5W2H do Objetivo Financeiro 1

WHAT (O QUE?)	WHY (POR QUÊ?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM?)	HOW (COMO?)	HOW MUCH (QUANTO?)
Aumentar a frequência dos vídeos	Mais views monetizadas	Gravação / Edição	Até 07 de Setembro de 2019	Apresentador e Editor	Criar e seguir um calendário de gravação, edição e postagem incluindo 6 horas a mais de trabalho	6 horas de trabalho
Investir em vídeos que rendem mais	Tem potencial de render mais dinheiro	Gestão	Até 21 de Setembro de 2019	Administrador	Aplicação da Curva ABC	12 horas de trabalho
Aproveitar momentos de alta de público e de CPM	Aumentar o faturamento nos momentos com melhores médias de pagamentos de anúncio durante o ano	Gestão	Até 12 de Outubro de 2019	Administrador	Análise Sazonal de audiência e de CPM	18 horas de trabalho

Fonte: Google Planilhas (2019).

A primeira tarefa a ser realizada foi o aumento da frequência dos vídeos, uma vez que a monetização dos vídeos varia de acordo com a quantidade de propagandas vinculadas a eles. Logo, com a postagem de mais conteúdo, mais visualizações serão geradas e consequentemente mais propagandas serão exibidas, corroborando com o que cita o Diário Financeiro (c2021) em relação à geração de maior faturamento através de uma maior produção.

Confirmando o que diz Prieto *et al* (2006), no caso do canal, o custo variável de produção dos vídeos é o tempo. Portanto, para aumentar a produção foi necessário adequar a quantidade dos diferentes tipos de produtos (vídeos) produzidos ao novo horário de trabalho, de forma a conseguir desenvolvê-los dentro do tempo previsto.

Inicialmente foi dobrado o trabalho de criação, edição e postagem de conteúdo no canal. Para isso foi considerado um horário semelhante ao comercial, de 9 horas de trabalho por dia, 6 dias por semana, com 1 hora de pausa. Sabendo disso, foram definidos horários para gravação, edição e destinadas 6 horas na semana para tratar de assuntos administrativos. Esse calendário era analisado toda semana e passava periodicamente por modificações de acordo com análises de determinados pontos, que ainda serão abordados neste trabalho.

Os responsáveis pela elaboração deste calendário foram os encarregados pela apresentação e edição do canal, e foram estimadas seis horas de trabalho para a elaboração do mesmo, onde foram levados em consideração o tempo de produção, edição e desenvolvimento de *thumbnails* de cada tipo de vídeo. Portanto o prazo de entrega para o desenvolvimento dessa ferramenta foi de uma semana a partir do início do projeto, sendo necessário que esse calendário passasse a ser seguido corretamente logo após a sua elaboração.

Quadro 7 – Calendário de atividades semanais

HORAS DE TRAB.	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SÁB	DOM
0H	Gravação	Gravação	Gravação	Gravação	Gravação	Administrativo	Finalizaçã o de Pendências (somente se necessário)
04H	Intervalo	Intervalo	Intervalo	Intervalo	Intervalo	Intervalo	
04,5H	Edição	Edição	Edição	Edição	Edição	Administrativo	
07H						Gravação	
8,5H	Postagem	Postagem	Postagem	Postagem	Postagem	Postagem	
9H	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: LibreOffice Calc (2019).

O segundo ponto do plano a ser realizado foi o investimento nos vídeos que tinham potencial em gerar mais retorno financeiro, com base no Princípio de Pareto, apresentado por Lemes (2018). O responsável pela aplicação da estratégia foi o administrador do canal, e foram estimadas 12 horas de trabalho para o desenvolvimento da estratégia, tendo assim sua data de entrega agendada com base nesse tempo levando em consideração as 6 horas destinadas à parte administrativa no calendário semanal.

O retorno financeiro de um vídeo no youtube em um canal regularizado para monetização está ligado diretamente a alguns fatores. Os dois principais deles são: quantidade de anúncios divulgados e assistidos pelos telespectadores do vídeo e o *CPM* vinculado aos anúncios daquele vídeo.

Conforme consta na própria página de ajuda do Youtube (2020), o custo por mil impressões (CPM) “é uma métrica que representa quanto dinheiro os anunciantes estão gastando para exibir anúncios no YouTube”. Ou seja, o CPM corresponde a quanto é pago pelo anunciante por cada mil impressões de anúncios. Ainda segundo o Youtube (2020) “uma impressão é contada sempre que um anúncio é exibido”.

A quantidade total de anúncios exibidos em um vídeo está diretamente ligada à quantidade de visualizações que foram obtidas naquele vídeo, e além disso à quantidade de tempo que aquele vídeo foi exibido, ou seja, um vídeo mais longo que comporta mais anúncios, pode gerar mais receitas que um vídeo mais curto se ambos forem assistidos por completo e pela mesma quantidade de vezes. O CPM não é um valor fixo e varia de acordo com o assunto do vídeo e com a época do ano. Como o Canal dos Boleiros possui um nicho definido, a oscilação do CPM se dá em sua grande maioria por conta da sazonalidade do mercado. Esse tema será abordado com mais detalhes em um tópico posterior deste estudo.

Tendo posse portanto das informações acima citadas foi constatado que os vídeos considerados mais rentáveis seriam aqueles que gerassem maior quantidade de visualizações e maior média de tempo assistido. Para isso foi feita uma análise inspirada no Princípio de Pareto.

Para utilizar a curva ABC no Canal dos Boleiros, foi adotado um modelo embasado no que diz Carvalho (2002), onde os tipos de vídeo foram tratados como produto, e foram elencados em um quadro que com base na quantidade média de visualizações que cada tipo de vídeo possuía no canal definia se o vídeo se encaixava na classificação A, B ou C.

As informações foram organizadas em um quadro onde uma das colunas também mostra o tempo médio necessário para a gravação e edição de cada modelo de vídeo, a frequência máxima semanal sugerida para sua postagem e uma definição sucinta de cada estilo de vídeo, jogo utilizado para sua produção. Considera-se que o processo de postagem é de duração igual independente do produto, por isso nesse caso é considerado como parte do tempo de edição de gravação.

Quadro 8 – Curva ABC do Canal dos Boleiros em Setembro de 2019 (continua)

Produto	Jogo	Conceito	Frequência Máxima de postagem	Tempo de gravação + edição	CURVA ABC
Reconstruindo Equipes	FIFA	Simulação no Modo Carreira (re)construindo times.	Semanal	6h	A

Quadro 8 – Curva ABC do Canal dos Boleiros em Setembro de 2019 (conclusão)

Produto	Jogo	Conceito	Frequência Máxima de postagem	Tempo de gravação + edição	CURVA ABC
Experimentos	FIFA / PES	Experimentos no Modo Carreira	Semanal	3h	A
Novidades	FIFA / PES	Novidades dos novos jogos da franquia	3x na semana	1,5h	A
Modo Carreira	FIFA	Modo Carreira treinador do Fifa	Diária	2h	B
Aceitando Todas Propostas	FIFA	Desafio no modo carreira onde é obrigatório aceitar todas as propostas feitas ao time.	Semanal	4h	B
Evoluindo Ao Máximo	FIFA	Simular carreira de um jogador e analisar o desenvolvimento dela no jogo	Semanal	5h	B
Mini Master Liga	PES	Master Liga Simulada onde cada episódio corresponde a uma temporada	2x na semana	3h	B
Contratando dos Rivais	FIFA	Desafio no modo carreira onde é obrigatório contratar apenas dos rivais do time	Semanal	3h	B
Master Liga	PES	Modo Carreira Treinador do PES	2x na semana	2h	C
Rumo Ao Estrelato	PES	Modo Jogador do PES	Diária	2h	C
Modo Carreira Jogador	FIFA	Modo jogador do Fifa	Diária	2h	C
Melhor formação	FIFA / PES	Dicas de formações táticas	Semanal	1,5h	C
TOP 10	-	TOPs 10 sobre temas de futebol	Semanal	2h	C
História dos times	FIFA / PES	Resumo sobre história dos principais times	Semanal	4h	C

Fonte: LibreOffice Calc (2019).

Após a análise da planilha foi possível definir as prioridades do canal, e foram decididos quais seriam os vídeos que iriam ser focados, com isso foram alocados de acordo com sua duração de produção no calendário semanal desenvolvido, de forma a priorizar os vídeos da Curva A e elencar com mais frequência aqueles que rendiam mais receita. Como

prioridade secundária foram considerados os vídeos pertencentes à curva B, e por fim os de curva C, que nesse caso foram em sua maioria deixados de ser produzidos.

A seguir um modelo de um dos calendários semanais de postagem definidos após a análise. Importante salientar que o calendário sofreu alterações durante as semanas:

Quadro 9 – Modelo de Calendário de Postagem Semanal

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
11H	Experimento	Master Liga	Aceitando Todas as Propostas	Reconstruindo	Master Liga	Evoluindo ao máximo	Reconstruindo
19H	Novidades	Modo Carreira	Novidades	Modo Carreira	Novidades	Modo Carreira	Modo Carreira

Fonte: LibreOffice Calc (2019).

A terceira meta traçada no planejamento financeiro correspondia a “Aproveitar momentos de alta de público e de CPM”. Para isso é importante entender em quais momentos há oscilação desses dois fatores. A diante seguem o número de visualizações do canal no período anterior à aplicação do 5W2H (entre 1 de Setembro de 2018 e 31 de Agosto de 2019) organizados por mês, seguido do percentual que cada mês representa em comparação ao total do período:

Tabela 2 – Visualizações pré aplicação do 5W2H

Mês/Ano	Visualizações	Sazonalidade
setembro 2018	943557	10,57%
outubro 2018	1219562	13,67%
novembro 2018	659929	7,40%
dezembro 2018	876523	9,82%
janeiro 2019	977876	10,96%
fevereiro 2019	411957	4,62%
março 2019	458857	5,14%
abril 2019	428355	4,80%
maio 2019	393306	4,41%
junho 2019	373134	4,18%
julho 2019	773284	8,67%
agosto 2019	1406266	15,76%
Total	8922606	100,00%

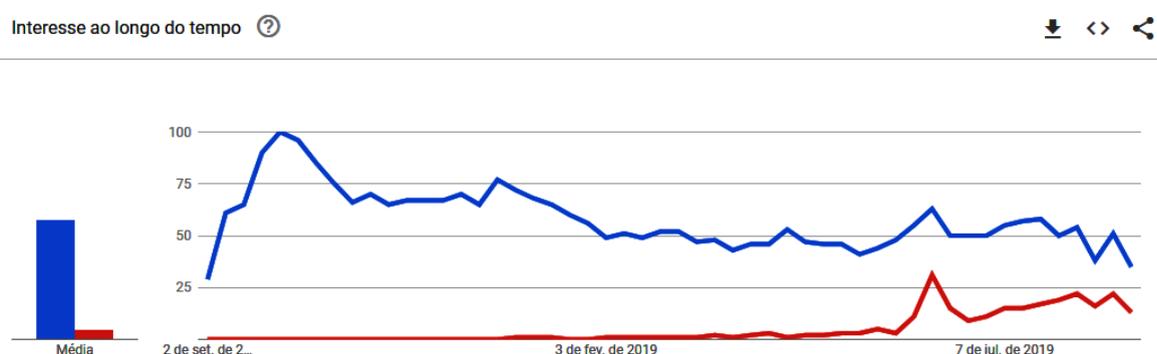
Fonte: Google Planilhas (2019).

Com uma rápida análise das informações apresentadas acima através da visão trazida por Fusco (2007), pode-se perceber que há uma grande discrepância entre os meses de Fevereiro até Junho. Isso se dá por conta da sazonalidade.

Esse movimento sazonal é explicável: o nicho do Canal dos Boleiros é voltado para telespectadores que assistem a vídeos ligados a jogos eletrônicos da temática de futebol. Mais precisamente as franquias “EFootball Pro Evolution Soccer” e “Fifa”. Essas franquias lançam novos títulos anualmente no período do início de Setembro ao início de Outubro, e por isso a demanda por vídeos sobre o assunto cresce consideravelmente nos meses anteriores e posteriores ao lançamento dos novos jogos.

Nos gráficos a seguir são apresentadas as variações de buscas pelos termos “fifa 19” e “fifa 20” e “Pro Evolution Soccer 2019” e “EFootball Pro Evolution Soccer 2020”, que correspondem aos jogos das duas franquias que foram lançados ou que estiveram na iminência de seu lançamento durante o período estudado.

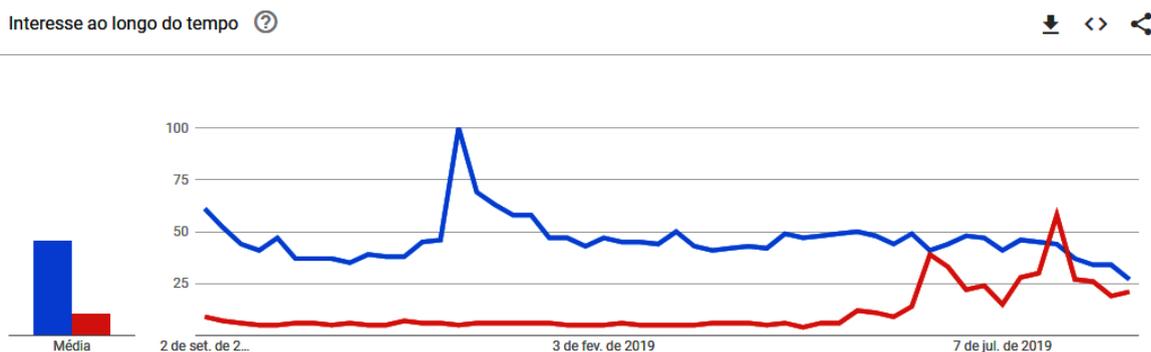
Gráfico 2 – Buscas por Fifa 19 (em azul) e Fifa 20 (em vermelho) no Youtube no período de 01/09/2018 a 31/08/2019



Fonte: Google Trends (2019a).

Os dados dos gráficos 2 e 3 podem ser consultados no site *Google Trends*, que fornece informações sobre buscas no google ou em seus sites associados, dentre eles o youtube. Os gráficos em questão demonstram de 0 a 100 a incidência de busca pelos termos, onde 0 é o mínimo de buscas e 100 o máximo de buscas dentro de um determinado período, no caso, o período que foi levado em consideração para a definição dos KPIs (entre 01 de Setembro de 2018 a 31 de Agosto de 2019).

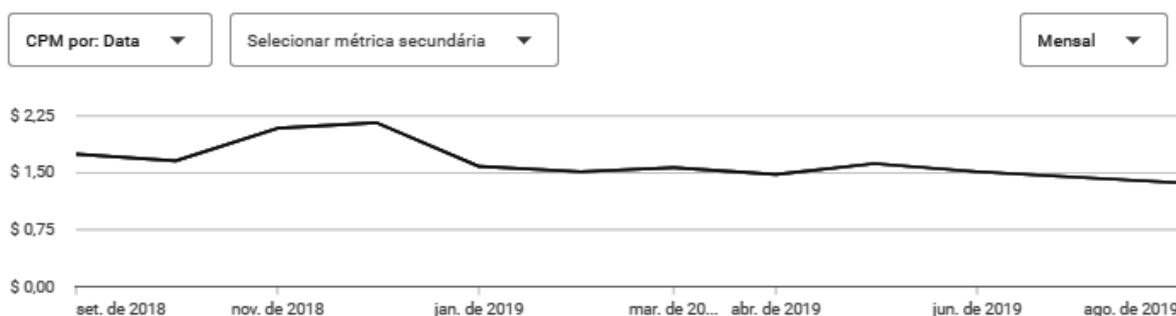
Gráfico 3 – Buscas por Pro Evolution Soccer 2019 (em azul) e Efootball Pro Evolution Soccer 2020 (em vermelho) no Youtube no período de 01/09/2018 a 31/08/2019



Fonte: Google Trends (2019b).

A seguir é apresentado também a variação no mesmo período do CPM do Canal dos Boleiros através de um gráfico disponibilizado pela plataforma *Analytics* do youtube:

Gráfico 4 – de Oscilação do CPM do Canal dos Boleiros no período de 01/09/2018 a 31/08/2019



Fonte: Youtube Analytics (2019).

O movimento sazonal do gráfico mostra que o topo do valor pago médio de CPM está entre os meses de Novembro e Dezembro. Isso se dá pelo fato de haver mais busca por divulgação nesse período por conta das festas de final de ano e da Black Friday. Além disso, períodos específicos como dias próximos às datas do Dia dos Pais, Dia das Mães, Carnaval, dentre outros, tendem a oferecer um nível de CPM maior.

Os meses de Setembro, Agosto e Maio também representam períodos de maior alta na valorização do CPM e os meses entre Fevereiro e Abril, Julho e Agosto são períodos de maior baixa no valor pago por mil visualizações de anúncios.

Com base nessas informações levantadas tanto referentes às visualizações quanto a sazonalidade, foi desenvolvido um calendário anual, com objetivo de potencializar os vídeos que geram mais receita com uma frequência ainda maior nos períodos onde há grande busca

por conteúdo do canal e onde paralelamente há também uma boa taxa de pagamento por milhar de visualização dos anúncios.

Em contrapartida, nos períodos onde havia baixa procura e menor nível do índice de CPM foi desenvolvida uma estratégia de criação de novos conteúdos que pudessem atrair uma nova parcela do mercado e foi planejado também para que nessa época específica também fossem testados novos produtos para analisar qual seria a resposta do mercado. Esse tema será abordado mais à frente neste trabalho.

Segue o calendário anual definido após a análise citada, seguido da legenda que visa explicar com mais detalhes os termos utilizados no mesmo:

Quadro 10 – Calendário anual do Canal dos Boleiros

Mês/Semana	1	2	3	4
Janeiro	Séries	Séries	Séries	Séries X2
Fevereiro	Séries / Testes	Séries / Testes	Séries / Testes	Testes
Março	Testes	Testes	Testes	Séries X2
Abril	Testes	Séries	Séries	Séries
Mai	Séries	Séries	Séries	Séries
Junho	Testes	Testes	Testes	Séries / Novidades
Julho	Séries / Novidades	Séries / Novidades	Séries / Novidades	Séries / Novidades
Agosto	Séries / Novidades	Séries / Novidades	Novidades	Experimentos
Setembro	Experimentos	Séries / Novidades	Séries / Novidades	Séries / Novidades
Outubro	Séries / Novidades	Séries	Séries	Séries
Novembro	Séries X2	Séries X2	Séries X2	Séries X2
Dezembro	Séries X2	Séries X2	Séries X2	Séries X2

Fonte: LibreOffice Calc (2019).

Nota: Testes: testar possíveis novas séries e estilos de vídeos; Séries: buscar manter a programação normal; séries X2: dobrar a exibição das séries que tem mais audiência; Novidades: focar em vídeos informativos de novidades; Experimentos: focar em vídeos de experimentos.

4.1.2 Objetivo Financeiro 2

O segundo objetivo financeiro visa diversificar as receitas do canal e gerar receitas através de patrocinadores, além de apenas a monetização padrão do youtube corroborando com a teoria defendida por Soto (2013).

Para acompanhar o desempenho da realização desse objetivo foi desenvolvido um KPI através de planilha que consistia em comparar os valores de receita provenientes de patrocínios e os valores totais de receita, com o objetivo de visualizar a representatividade desses valores sobre o total do faturamento. A seguir segue um quadro que exemplifica a funcionalidade do KPI (valores fictícios):

Quadro 11 – KP do Objetivo Financeiro 2 - Visão Anual

OBJETIVO FINANCEIRO 2 - KPI Percentual de Patrocínio		
META	RECEITAS TOTAIS	RECEITAS DE PATROCÍNIOS
30%	R\$ 5.560,00	R\$ 1.500,00
Representatividade total dos patrocínios	% Atingimento da meta	
26,98%	89,93%	

Fonte: Google Planilhas (2019).

Corroborando com as teorias de Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) relativas à diversificação de produtos e de mercados no comportamento estratégico das empresas, e tratando a venda da imagem do canal para anúncios de patrocinadores como um novo mercado, foram definidas as seguintes atividades utilizando a estratégia 5W2H:

Quadro 12 – 5W2H do Objetivo Financeiro 2 (continua)

WHAT (O QUE?)	WHY (POR QUÊ?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM)	HOW (COMO?)	HOW MUCH (QUANTO?)
Criação de Livro Caixa	Para ter o controle total das finanças do canal e permitir analisar as receitas de diferentes fontes	Gestão	Até 31 de Outubro de 2019	Administrador	Criação de planilha de fácil acesso	2 horas

Quadro 12 – 5W2H do Objetivo Financeiro 2 (conclusão)

WHAT (O QUE?)	WHY (POR QUÊ?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM)	HOW (COMO?)	HOW MUCH (QUANTO?)
Definir tabela de preços de patrocinad ores	Facilitar negociações	Gestão / Assessor ia	Até 31 de Dezembro de 2019	Adminis trador / Assessor	Criação de planilha com diferentes modelos de patrocínios, valores sugeridos e tipos de patrocinadores	12 horas
Prospectar novos patrocinad ores	Aumentar a receita e a frequência dos anúncios	Gestão / Assessor ia	A partir de 1 de Janeiro de 2020	Adminis trador / Assessor	Definição de metas e de calendário de prospecção	24h

Fonte: Google Planilhas (2019).

Para conseguir obter um controle mais preciso dos valores financeiros que entravam e saíam correspondentes ao canal, e também para possibilitar diferenciar o tipo de entrada entre monetização padrão do youtube e receitas provenientes de patrocinadores, o primeiro passo a ser desenvolvido através da estratégia 5W2H aplicada ao segundo objetivo financeiro, foi o desenvolvimento de um livro caixa, corroborando com o conceito definido por Cabral (2017).

Foi desenvolvido então um modelo simples de Livro Caixa através da ferramenta do Google Planilhas a fim de acompanhar a movimentação financeira do canal e analisar os valores ligados a patrocínios recebidos em determinados períodos.

O livro caixa foi desenvolvido com espaço dedicado ao registro de valores ligados à entrada e saída, campo para registro de data da operação, e nome da conta também. Foi projetado que o documento fosse gerado mensalmente, e a cada novo mês, o documento correspondente ao mês anterior passava a ser guardado na sua pasta correspondente, de forma a facilitar uma eventual consulta futura. Também era registrado a soma de todas as entradas e saídas de cada mês, e um resultado mensal.

A seguir segue o modelo utilizado com valores e informações fictícias:

Quadro 13 – Livro Caixa Canal dos Boleiros Janeiro 2020

SAÍDAS				ENTRADAS			
Data	Histórico	Débito	Conta	Data	Histórico	Crédito	Conta
04/01/2020	Pagamento Internet 1 Janeiro 2020	R\$ 89,90	Banco Inter	10/01/2020	Pagamento Patrocínio X	R\$ 2.157,05	Paypal
07/01/2020	Pagamento Internet 2 (Redundância) Janeiro 2020	R\$ 79,90	Caixa	15/01/2020	Pagamento Youtube	R\$ 5.477,25	Paypal
10/01/2020	Sessão de fotos para divulgação canal	R\$ 130,00	Dinheiro	22/01/2020	Pagamento Patrocínio Y	R\$ 600,00	Banco Inter
12/01/2020	Compra de SSD e Teclado	R\$ 473,74	Cartão Nubank	27/01/2020	Pagamento Patrocínio Z	R\$ 750,00	Caixa
19/01/2020	Compra de papel de parede para o cenário	R\$ 404,60	Cartão Nubank				
19/01/2020	Impressões para quadros no cenário	R\$ 19,50	Cartão Nubank				
Total Mensal de Saídas		R\$ 1.197,64		Total Mensal de Entradas		R\$ 8.984,30	
SALDO DA CONTA CAIXA:			R\$ 7.786,66				

Fonte: Google Planilhas (2020).

Além de registrar as informações, foram guardadas também versões digitais de notas fiscais, cupons fiscais e/ou comprovantes de todas as transações em questão, com um backup disponível em nuvem também para futuras consultas.

A segunda atividade realizada para o atingimento do objetivo financeiro 2 foi a de definir uma tabela de preços dos patrocinadores. O próprio Youtube oferece uma série de cursos para seus criadores de conteúdo através de uma plataforma chamada *Youtube Creator Academy*. Dentre os cursos oferecidos pelo site está um chamado “Negócios com marcas”, com a finalidade de instruir os youtubers com as melhores práticas para angariar patrocínios e auxiliar na gestão dos mesmos.

Figura 5 – Curso “Negócios com marcas”

The screenshot displays the YouTube Creator Academy interface. At the top, there are navigation options like 'Minha Escola', 'Catálogo', and 'Kits de ferramentas de aprendizagem'. The main content area is titled 'Negócios com marcas' and features a video player with the title 'O que é conteúdo de marca?' and a woman speaking. The video player has a play button and a progress bar. Below the video, there is a description in Portuguese: 'Parcerias com marcas podem ser uma fonte de renda alternativa para os criadores de conteúdo do YouTube. Além disso, elas são uma oportunidade de apresentar novos produtos e serviços ao público do canal. Conheça estratégias para encontrar marcas que agradem seu público e entrar em contato com elas. Além disso, saiba o que fazer depois de fechar o negócio. Para concluir este curso: faça login, complete as lições no seu próprio ritmo e passe no exame com uma pontuação de 75% para receber seu certificado de conclusão.'

Fonte: Youtube Creator Academy (2019).

Após a realização do curso citado acima em meados de 2018 pelo administrador do canal e uma revisão do conteúdo em 2019, foram definidas as estratégias prioritárias para aperfeiçoar a captação de patrocinadores para o canal. A primeira delas foi um cálculo padrão e tabelamento dos preços das divulgações das marcas, levando em consideração os modelos dos anúncios.

A primeira etapa sugerida pelo curso para definir os preços é calcular os custos (equipe de produção, locações, pesquisa de produto etc). Feito isto foram dadas sugestões de modelos de precificação com objetivo de facilitar o desenvolvimento do melhor modelo para utilização no negócio.

Foi escolhido o método denominado como “Taxa Fixa” que consiste em uma precificação com base no conteúdo, onde é escolhido um valor fixo a ser pago para produzir o vídeo de anúncio baseado nos custos do vídeo e o número de inscritos e/ou visualizações que aquele vídeo seria capaz de atingir. Com isso foram definidos preços para os diferentes tipos de campanha para os patrocinadores, sejam elas de um vídeo só, ou um combo com vários vídeos, sendo definidos também de acordo com a plataforma.

Foi escolhido o método denominado como “Taxa Fixa” que consiste em uma precificação embasada no conteúdo, onde é escolhido um valor fixo a ser pago para produzir

o vídeo de anúncio com base nos custos do vídeo e o número de inscritos e/ou visualizações que aquele vídeo seria capaz de atingir. Com isso foram definidos preços para os diferentes tipos de campanha para os patrocinadores, sejam elas de um vídeo só, ou um combo com vários vídeos, sendo definidos também de acordo com a plataforma.

Quadro 14 – Lista de modelos e preços de anúncios

Plataforma	Modelo	Descrição	Valor Inicial	Valor Ideal	Valor Mínimo
Youtube	Vídeo exclusivo		R\$ 600,00	R\$ 500,00	R\$ 350,00
Youtube	Vídeo único rápido no início (até 45 seg)		R\$ 420,00	R\$ 350,00	R\$ 245,00
Youtube	Vídeo único e longo no início (até 2min)		R\$ 480,00	R\$ 400,00	R\$ 280,00
Youtube	Pacote vídeos rápidos início	10 vídeos	R\$ 1.800,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.050,00
Youtube	Pacote vídeos longos no início	10 vídeos	R\$ 2.400,00	R\$ 2.000,00	R\$ 1.400,00
Instagram	Postagem exclusiva		R\$ 120,00	R\$ 100,00	R\$ 70,00
Instagram	Pacote de postagens	5 postagens	R\$ 720,00	R\$ 600,00	R\$ 420,00
Instagram	Único story		R\$ 60,00	R\$ 50,00	R\$ 35,00
Instagram	Pacote de stories	10 stories	R\$ 360,00	R\$ 300,00	R\$ 210,00
Multi	Pacote de vídeos instagram e youtube	5 yout 5 insta	R\$ 2.400,00	R\$ 2.000,00	R\$ 1.400,00
Evento	Participação		R\$ 720,00	R\$ 600,00	R\$ 420,00

Fonte: Google Planilhas (2019).

Os valores estipulados foram divididos em “Valor Inicial” que corresponde ao valor acima do alvo para permitir uma maior margem na negociação, o “Valor Ideal” corresponde aos valores alvo para cada tipo de anúncio ou campanha e o “Valor Mínimo” é o menor valor a ser negociado para cada modelo de patrocínio. Os valores informados acima estão desatualizados, pois variam de acordo com a audiência média do canal e das outras mídias sociais e com seu crescimento. Os valores padrão para negociação com patrocinadores que realizam pagamento em moeda estrangeira (euro ou dólar normalmente) também são definidos em moeda estrangeira.

A planilha fornece também uma sucinta definição do modelo de cada um dos tipos de anúncio, mas é importante frisar que os valores podem ser diferentes do padrão

dependendo de fatores como nível de acabamento do vídeo de anúncio e pacotes personalizados, entretanto esses são casos mais raros.

O terceiro ponto a ser trabalhado no 5W2H do segundo objetivo financeiro foi “Prospectar novos patrocinadores”. A base de estudo para o desenvolvimento deste fator também foi o curso Negócios com Marcas oferecido pelo *Youtube Creator Academy*.

A busca por patrocinadores foi feita através de nomes que se encaixavam na proposta do canal e que poderiam chamar a atenção do público do nicho, apoiado nos pensamentos de Collet e Fenton (2014), por isso foi muito importante pesquisar sobre cada um dos possíveis novos patrocinadores antes mesmo de prospectá-los.

Para isso foram catalogadas uma lista de marcas com potencial de patrocínio para o canal, definidas pela seguinte ordem:

1. Marcas que já patrocinaram o canal anteriormente;
2. Marcas que já entraram em contato anteriormente mas que não houve acordo à época;
3. Marcas que patrocinam canais de conteúdo semelhante;
4. Marcas com potencial de alcançar o nicho do canal mas que não costumam patrocinar canais de conteúdo semelhante;

A seguir é apresentado um modelo de como foi organizada a lista com nomes fictícios de potenciais patrocinadores a serem prospectados:

Quadro 15 – Lista de parcerias em prospecção

PARCEIRO	RAMO	STATUS	CONTATO	SITE	E-MAIL	WHAT SAPP	SKYPE	OBSERVAÇÕES
EKIN	ARTIGOS ESPORTIVOS	FECHADO	Marwa	ekin.com.br	contato@ekin.com.br	9999999	marwaekin	patrocinou o canal ano passado
CÓBAMM	LOJA ONLINE	EM OBSERVAÇÃO	Raquel	cobamm.com.br	lojas@cobamm.com.br	-	raquelcobamm	patrocina canais do mesmo nicho
FOOTBR	JOGO ONLINE	PENDENTE	Delfim	footbr.com.br	footbr@email.com	6666666	-	tem potencial para o público
UMSOCCER	APLICATIVO ESPORTIVO	FECHADO	Luenna	-	comercial@umsoccer	5555555	-	atual patrocinador

Fonte: Google Planilhas (2019).

Após isso foi posto em prática o plano de entrar em contato com esses nomes e buscar novos patrocinadores. O objetivo deste ponto esteve definido para entrar em vigor apenas no início do ano posterior (2020) pois demandou um alto nível de pesquisa de mercado, e posteriormente contratação de pessoal, que será citado em um tópico futuro deste trabalho.

4.2 Resultados da perspectiva Financeira

Todas as atividades estipuladas para o objetivo 1 da perspectiva financeira foram realizadas de forma integral e dentro de seus respectivos prazos definidos no seu modelo 5W2H. Os resultados do primeiro objetivo, o de “dobrar o faturamento líquido anual proveniente do youtube” foram extremamente positivos se comparados com sua meta. O atingimento total do planejado foi de 143% de seu KPI, ou seja, 43% acima da meta estipulada se levado em consideração o período inteiro.

Entretanto o KPI foi desenvolvido para realizar um acompanhamento mensal, com isso os resultados foram apurados mensalmente. A seguir é apresentado um quadro que contém os resultados obtidos em cada um dos meses, mostrando o percentual da meta que foi atingido na segunda coluna. A terceira coluna mostra uma análise horizontal, alicerçada no que Reis (2018) sugere, do faturamento líquido de cada mês se comparado ao mesmo mês do ano anterior.

Quadro 16 – Resultado do Objetivo Financeiro 1 e análise horizontal (continua)

Mês/Ano	Atingimento de meta	Análise Horizontal do Faturamento youtube
setembro 2019	106,90%	113,79%
outubro 2019	118,07%	136,14%
novembro 2019	168,67%	237,34%
dezembro 2019	111,22%	122,43%
janeiro 2020	154,71%	209,43%
fevereiro 2020	405,41%	710,82%
março 2020	261,49%	422,99%

Quadro 16 – Resultado do Objetivo Financeiro 1 e análise horizontal (conclusão)

Mês/Ano	Atingimento de meta	Análise Horizontal do Faturamento youtube
abril 2020	239,95%	379,90%
maio 2020	191,73%	283,47%
junho 2020	172,79%	245,58%
julho 2020	89,61%	79,22%
agosto 2020	62,80%	25,61%
Total	143,57%	187,14%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme pode ser observado no quadro 16, houve o atingimento geral da meta e na visão mensal, dez dos doze meses atingiram a meta e houve no total um aumento de 187,14% no total geral do faturamento. Os meses de Fevereiro e Agosto foram os que apresentaram maior nível de oscilação. Segundo o administrador do canal, no mês de Fevereiro um dos novos produtos testados (uma série específica de vídeos) obteve um alto nível de aceitação e engajamento do público do canal, por isso houve um aumento substancial nesse mês.

Já no mês de Agosto, a equipe acabou precisando diminuir o ritmo de postagens no canal, por conta de uma reforma na estrutura física do cenário e estação de trabalho para edição interna, e por isso, conseqüentemente houve uma atenuação no faturamento abaixo da média naquele mês.

É importante pontuar que, após a inserção de novos produtos, durante o período houveram mudanças na curva abc e no calendário de vídeos, assim como planejado, sendo estes periodicamente adaptados.

O segundo objetivo da perspectiva financeira, o de “atingir a representatividade de 30% do faturamento anual total correspondente a patrocinadores”, teve cumpridas todas as suas ações do modelo 5W2H. Entretanto, isto não foi suficiente para atingir o objetivo estipulado para o ano.

A representatividade das receitas totais provenientes de patrocinadores no ano de 2020 foi 19,23% em comparação ao faturamento total do canal, ficando, portanto, 11,77% abaixo do valor esperado. Portanto foi atingido 64,08% da meta estipulada no início da aplicação do Balanced Scorecard.

Entretanto, durante o ano de 2020 houve um evento que interferiu negativamente na prospecção de novos patrocinadores: uma pandemia mundial que afetou diretamente a

economia do mundo. Para se ter uma ideia do tamanho desse impacto, o produto interno bruto do Brasil (PIB), que corresponde à soma dos bens e serviços finais produzidos no país, reduziu 4,8% no ano em questão (IBGE, 2020).

De acordo com o administrador do canal, um contrato de patrocínio precisou ser cancelado durante os meses de Maio e Junho porque estava diretamente ligado à temporada europeia de futebol, que ficou paralisada durante esses meses por conta do caos sanitário vivido no continente. Além disso, outro contrato firmado entre os meses de Setembro, Outubro e Novembro só foi possível após uma redução de 25% no seu valor, por conta de uma relocação financeira da empresa contratante.

Outro fator que pode ser levado em consideração para o não atingimento da meta não é negativo: os valores de faturamento provenientes do youtube superaram as expectativas no ano de 2020, sobretudo no primeiro semestre, o que fez com que o valor correspondente aos 30% de um total geral de faturamento fosse significativamente maior que o esperado durante a elaboração deste KPI.

Apesar de não ter sido alcançada a meta proposta, notou-se uma grande evolução na representatividade de patrocinadores no ano de 2020, se comparado com o ano anterior. Em 2019 esse percentual foi de 6,19% do total faturado, ficando exposto portanto um crescimento de 3,11 vezes na representatividade do ano em estudo se comparado ao ano anterior. Além disso, o crescimento financeiro também foi consideravelmente maior. O valor bruto do faturamento proveniente de patrocinadores em 2020 foi 13,6 vezes maior que em 2019.

4.3 Aplicação da perspectiva dos Clientes

Apoiando a ideia de proposta de valor para clientes de Filho (2019), o objetivo definido no BSC para essa área foi o “Crescimento anual de 25% das redes sociais”. Nesse caso foram consideradas por óbvio o canal no youtube e outras duas redes sociais vinculadas ao canal e com maior potencial de geração futura de receita, sendo elas, o instagram e a twitch (uma plataforma de livestream focada no público gamer).

Ao analisar o crescimento no youtube levou-se em consideração a quantidade de inscritos no Canal dos Boleiros, no instagram a quantidade de seguidores do perfil do apresentador (osielcdb) e na twitch a quantidade de seguidores do perfil vinculado ao canal, também “osielcdb”. O KPI utilizado para acompanhar o desenvolvimento do objetivo foi um

painel que mostrava o monitoramento do crescimento de cada uma das redes sociais de forma unificada.

O painel foi desenvolvido em uma planilha online de forma a disponibilizar três resultados, um por rede social, com os valores atuais em comparação com a meta. Além disso, era mostrado também uma meta total com a soma de todas as redes sociais. Os dados eram atualizados semanalmente durante o horário do calendário destinado a atividades administrativas do canal.

O painel buscava ser simples e direto, possibilitando acompanhar com facilidade qual o percentual atingido de acordo com cada uma das redes sociais, conforme mostrado no quadro a seguir:

Quadro 17 – KPI de controle da meta de clientes

KPI CLIENTES / OBJETIVO 1: Crescimento anual de 25% das redes sociais			
Rede Social	Meta de Seguidores	Quantidade Atual de Seguidores	
Youtube	363108	325898	89,75%
Instagram	14973	16421	109,67%
Twitch	1656	1585	95,70%
TOTAL	379737	343904	90,56%

Fonte: Google Planilhas (2019).

Os valores da meta foram calculados levando em consideração dados apurados de diferentes fontes, a depender da rede social. A apuração dos dados para a elaboração da meta foi feita considerando dados até a data de 31 de Agosto de 2019, pois foi levado em consideração que a meta anual corresponderia ao período de 1 de Setembro de 2019 até 31 de Agosto de 2020. É importante salientar, portanto, que em todas as redes sociais foi necessário realizar a consulta retroativa pelo fato da definição dessas metas ter ocorrido após a data de 31 de Agosto de 2020 e conseqüentemente durante o curso de sua abrangência.

No caso do youtube, o painel *Analytics* do canal mostrava quantos inscritos havia no Canal dos Boleiros. A imagem a seguir mostra um modelo de como é feita a apuração dos dados brutos em modelo gráfico, organizados de forma mensal:

Gráfico 5 – Apuração de quantidade de inscritos através de painel do youtube



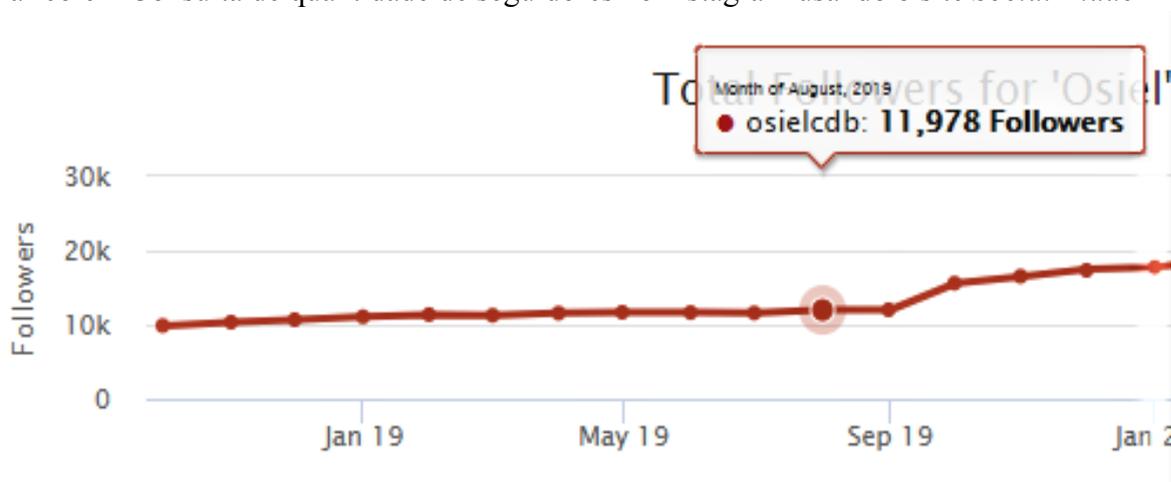
Fonte: Youtube Analytics (2019).

Além da versão gráfica disponibilizada pelo Youtube Analytics, também é possível realizar através da plataforma o *download* do relatório em formato de planilha, organizado por mês e ano, semelhante ao gráfico, o que possibilitou filtrar apenas os dados da data em questão com precisão.

A meta ligada à rede social instagram foi calculada com base nos dados obtidos através do site *Social Blade*, especializado em demonstrar estatísticas de redes sociais. O site permite uma visualização retroativa da quantidade de seguidores nas redes sociais, apresentando os números por data.

Para filtrar as informações apenas pelas referentes ao perfil do apresentador do canal foi procurado pelo nome de usuário dele na respectiva rede social e posteriormente selecionada a opção de informações detalhadas, que fornecem os dados de forma mais precisa, possibilitando uma visão mensal.

Gráfico 6 – Consulta de quantidade de seguidores no instagram usando o site *Social Blade*



Fonte: Social Blade (2020).

Já o desenvolvimento da meta para a rede social twitch foi feito através do painel *Analytics* da própria plataforma. Esta por sua vez tem a funcionalidade de mostrar os números brutos de seguidores até determinada data, o que facilitou a apuração dos dados, conforme demonstrado a seguir:

Figura 6 – Apuração de quantidade de seguidores através de painel da twitch



Fonte: Twitch Analytics (2020).

Após a definição da meta para a área de Clientes com base no Balanced Scorecard, foram definidas então as atividades a serem realizadas com embasamento no modelo 5W2H.

Quadro 18 – 5W2H do Objetivo Clientes (continua)

WHAT (O QUE?)	WHY (POR QUÊ?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM)	HOW (COMO?)	HOW MUCH (QUANTO?)
Captação de novos inscritos no Youtube	expandir o mercado no youtube e buscar novos clientes fidelizados	Edição e Compras	Até 31 de Agosto 2020	Editor e Administrador	Melhorando a qualidade da gravação e da edição dos vídeos.	R\$ 8.000,00
Captação de novos seguidores no Instagram	abrir oportunidades de negócios no instagram e potencializar divulgações através da	Marketing	Até 31 de Agosto 2020	Administrador	Realização de campanhas e sorteios	R\$ 1.000,00

	plataforma					
--	------------	--	--	--	--	--

Quadro 18 – 5W2H do Objetivo Clientes (conclusão)

WHAT (O QUE?)	WHY (POR QUÊ?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM)	HOW (COMO?)	HOW MUCH (QUANTO?)
Captação de novos seguidores na Twitch	Atrair público para um novo modelo de produto e nova forma de monetização	Marketing	Até 31 de Agosto de 2020	Apresentador, Design	Realização de campanhas e conteúdos exclusivos	8 horas semanais

Fonte: Google Planilhas (2019).

A primeira ação definida no plano foi voltada à captação de novos inscritos no youtube. As estratégias abrangidas no área financeira anteriormente colaboram diretamente com esse objetivo pois quanto mais conteúdo criado maior é a tendência de crescimento de um canal do youtube em números de inscritos.

Entretanto, há também um fator importante para a captação de novos inscritos, tratados como clientes, no caso, a proposta de valor passada pelo canal (AAKER, 2007).

Pensando nisso, a estratégia utilizada para aumentar a percepção de valor nos produtos do canal (vídeos) foi aumentar substancialmente a qualidade da edição dos vídeos. No primeiro momento foi optado por realizar a aquisição de novos equipamentos, uma redefinição completa do cenário, seguindo a ideia de investimento de Camargo (2018) e a utilização de novas técnicas de edição que demandam mais tempo mas que possibilitam um melhor resultado final do produto corroborando com Prieto *et al.* (2006) sobre a busca pela melhoria na entrega de valor para o cliente.

Quanto à compra de equipamentos foram destacadas no planejamento a necessidade de aquisição de itens como mesa projetada, suporte articulado para microfone, suporte articulado para monitor e para televisão, aquisição de segundo monitor, ring light, nobreak, fones de ouvidos intra auricular sem fio, deliberação da instalação de forro, climatização por ar-condicionado do ambiente de gravação e edição, e tratamento acústico com espumas próprias.

Além disso foi previsto investimento também no *upgrade* do computador utilizado para gravações e edições, com compras de peças como placa de vídeo, SSD, mouses e teclado *gamers* dentre outros periféricos que possibilitaram aumento do desempenho do mesmo.

Na produção de conteúdo audiovisual, outro fator importante é o cenário utilizado para o desenvolvimento do trabalho. Por isso, esse foi outro ponto de investimento visando entregar maior qualidade nos vídeos e conseqüentemente o aumento da percepção de valor pelos clientes (AAKER, 2007).

Foram planejados investimentos em itens que possibilitasse a curto prazo algumas modificações mais simples no cenário dos vídeos, como a compra de nichos decorativos, quadros com imagens que fazem referência ao tema central do canal, o futebol, bonecos, livros, jogos, bola e outros itens decorativos.

Logo após isso visou-se iniciar uma fase mais exponencial de mudanças, onde foram remanejados móveis do ambiente e planejadas modificações estruturais, como aplicação de papel de parede, pintura, instalação elétrica de lâmpadas especiais, aplicação de leds, remanejamento dos quadros, nichos, instalação de suportes para instrumentos dentre outras.

Para essa segunda fase foi feito um projeto utilizando o software SketchUp, próprio para o desenvolvimento de modelos 3D no computador, e que possibilita prever mudanças físicas em ambientes e planejar com detalhes o posicionamento de cada item além de uma visão prévia do resultado final.

Figura 7 – Projeto do cenário do Canal dos Boleiros



A segunda medida adotada para o objetivo de clientes foi voltada para o crescimento do instagram vinculado ao apresentador do canal, atestando a teoria de Sampaio e Tavares (2020) referente ao marketing digital.

O Instagram é uma rede social online baseada no compartilhamento de fotos, vídeos e stories, desenvolvida e disponível para aparelhos com sistemas operacionais Android e IOS. No Brasil, o Instagram é bastante popular, chegando a ter cerca de 55% dos usuários de internet presentes na rede social no ano de 2015 (TERRA, 2020)

Portanto, a primeira estratégia utilizada nesse contexto foi aproveitar os momentos com maior audiência sazonal, ainda segundo o modelo de Fusco (2007) sobre sazonalidade, para atrair o público do youtube para o instagram através de sorteios dos jogos em datas próximas ao seu lançamento. Nos sorteios, um dos requisitos era passar a seguir o perfil, o que fazia com que provocasse uma maior quantidade de seguidores, conforme descrito na pesquisa da Marketing Sherpa (2015).

Com base no defendido por Kotler e Armstrong (2014), foram planejados sorteios no instagram, além de impulsionamento da sua publicação na própria plataforma do instagram através de anúncios pagos no aplicativo. Com isso, o post era distribuído para mais pessoas na rede social, em troca de um pagamento pré-determinado.

Para definir para qual público esses anúncios deveriam ser apresentados pelo instagram foi feito um estudo de mercado do público do canal, nos moldes definidos por Dalmarco (2020), com finalidade de obter mais sucesso ao atingir clientes em potencial.

Arelado a isso foram realizadas campanhas ligadas aos próprios vídeos do canal que ocorriam no instagram, com objetivo de haver uma interação entre os clientes (inscritos) e os produtos (vídeos) do canal. Por exemplo, em determinadas séries onde era necessário tomar uma decisão importante para o enredo da história em curso, foram realizadas enquetes no instagram solicitando aos seguidores que escolhessem uma das opções, e paralelamente eles eram instigados no youtube a participarem dessa interação.

A terceira ação tomada na área dos Clientes foi focada no crescimento da Twitch. A estratégia adotada foi a divulgação organizada do perfil no site e a realização de lives periódicas no canal da plataforma. Para aproximar o público que já acompanhava os vídeos no youtube das lives também, foram inicialmente realizadas transmissões com temas semelhantes.

Também foram planejadas transmissões exclusivas de conteúdos que não iam ao ar no canal, com finalidade de gerar interesse dos inscritos do canal que não costumavam

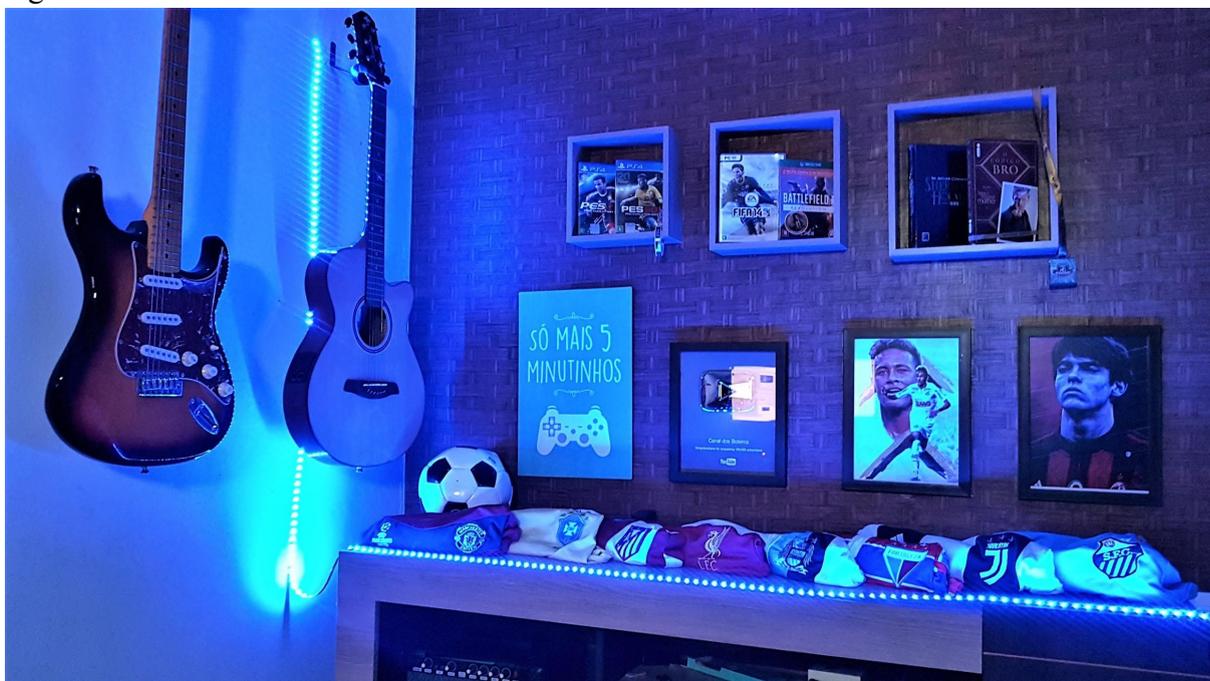
assistir lives na twitch para conhecerem a plataforma e se tornarem clientes potenciais também desse novo produto.

4.4 Resultados da perspectiva dos Clientes

O objetivo da perspectiva dos clientes foi o de “crescimento anual de 25% das redes sociais”. Os pontos propostos na estratégia 5W2H foram concluídos por completo e dentro de seus prazos.

O projeto elaborado no SketchUp para a elaboração do novo cenário serviu como base e teve alguns aperfeiçoamentos na versão final, onde além da nova organização do layout de móveis e decorações foi adicionado um novo modelo de iluminação led, em cima e no decorrer do próprio cenário, com objetivo de apresentar um efeito colorido ao fundo dos vídeos, destacando os itens do cenário e ao mesmo tempo podendo ser manipulado durante a gravação para alteração das cores de acordo com o vídeo.

Figura 8 – Cenário do Canal dos Boleiros finalizado



Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

Ademais, durante a elaboração do cenário do canal, alguns processos decisórios ligados à decoração do cenário foram realizados em parceria com os próprios clientes

(seguidores e inscritos) também através de pesquisas de opinião nos *stories* do instagram, como mostra imagem a seguir:

Figura 9 – Modelo de enquete realizada no instagram



Fonte: Instagram (2020).

A seguir é apresentada a versão final do KPI após o seu período de atualizações, portanto, os números correspondem a valores apurados do dia 31 de Agosto de 2020:

Quadro 19 – Resultado do Objetivo de Clientes 1

KPI CLIENTES / OBJETIVO 1: Crescimento anual de 25% das redes sociais			
Rede Social	Meta de Seguidores	Quantidade Atual de Seguidores	% Atingido
Youtube	363108	367130	101,11%
Instagram	14973	23571	157,43%
Twitch	1656	3740	225,81%
TOTAL	379737	394441	103,87%

Fonte: Google Planilhas (2020).

O resultado total de aumento das redes sociais somadas no período abrangido pelo objetivo foi de 29,84%, acarretando no alcance de 103,87% da meta, sendo assim considerado

um sucesso. Todas as metas individuais, separadas por rede social também foram batidas, conforme mostra o quadro acima, corroborando com as ideias defendidas por Sampaio e Tavares (2020).

O crescimento no número de inscritos no youtube foi de 26,38% em um ano, representando assim um total de 101,11% de atingimento da meta. Por já se tratar de um mercado consolidado, era esperado que não houvesse chances de uma discrepância grande entre o realizado e a meta proposta. Entretanto chama a atenção o fato de a quantidade de seguidores no youtube não ter acompanhado o ritmo de crescimento no faturamento do canal, mostrando que provavelmente uma parte considerável dos clientes que passaram a consumir o serviço ainda não foram fidelizados.

Em relação ao instagram vinculado ao canal o crescimento alcançado foi de 96,78% em um ano, ou seja, a quantidade de seguidores aumentou em um ritmo extremamente satisfatório se comparado à meta estipulada, culminando em uma realização de 157,43% da mesma. A estratégia de realização de sorteios se mostrou eficiente, conforme proposto por Kotler e Armstrong (2014), mesmo que realizada poucas vezes durante o período, o que pode significar um pretexto para a realização de campanhas deste tipo com maior frequência no futuro.

No entanto, foi na twitch que houve o maior nível de aumento de seguidores durante o período. Com um aumento de 125,85% em um ano, essa rede social teve um alcance de 225,81% de sua meta. Pelo fato de ser uma plataforma pouco utilizada até então pela equipe do canal, o aumento foi substancial e mais rápido do que o esperado. Além disso, é importante ressaltar que essa foi a única rede social que não exigiu aporte financeiro para impulsioná-la.

Fica claro portanto, que existe mercado para expansão na twitch, e metas mais ousadas e maior investimento de tempo e dinheiro nessa rede social podem ser caminhos a serem pensados para o futuro da organização, haja visto que até então não houve uma grande quantidade de conteúdo exclusivo e frequência na rede, o que pode vir a ser um ponto de maior empenho no futuro.

4.5 Aplicação da perspectiva de Processos Internos

A terceira perspectiva a ser considerada no decorrer do BSC aplicado no canal acometeu a visão dos processos internos do negócio. Assim como constatado pela pesquisa da

BPM Global Trends (2013), ainda não havia o uso de ferramentas para a automatização dos processos no canal.

Com base nisso, e reafirmando as definições de processos de gestão de Veyrat (2015 a), o modelo 5W2H foi definido com o objetivo central para a área “padronizar e documentar processos”.

Quadro 20 – 5W2H do Objetivo 1 de Processos

WHAT (O QUE?)	WHY (POR QUÊ?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM)	HOW (COMO?)	HOW MUCH (QUANTO?)
Padronizar Processos	Maior eficiência do uso do tempo e aumentar organização	Gestão	Até 10 de Setembro de 2019	Administrador	Aplicação do Ciclo PDCA	12 horas
Documentação de Processos	Facilitar treinamentos e remoção de dúvidas	Gestão	Até 30 de Novembro de 2019	Administrador	Ciclo PDCA / Criar manuais e fluxogramas	24 horas
Criação de ambiente virtual com todas as informações disponíveis e de fácil acesso	Permitir o backup, gerenciamento e compartilhamento de arquivos	Gestão	Até 30 de Novembro de 2019	Administrador	Organizar um ambiente virtual no google drive	R\$ 100,00
Descentralização de funções	Permitir maior autonomia dos setores e aumento da eficiência de realização dos trabalhos	Gestão	Até 31 de Agosto de 2020	Administrador	Contratar pessoal especializado	R\$ 8.000,00

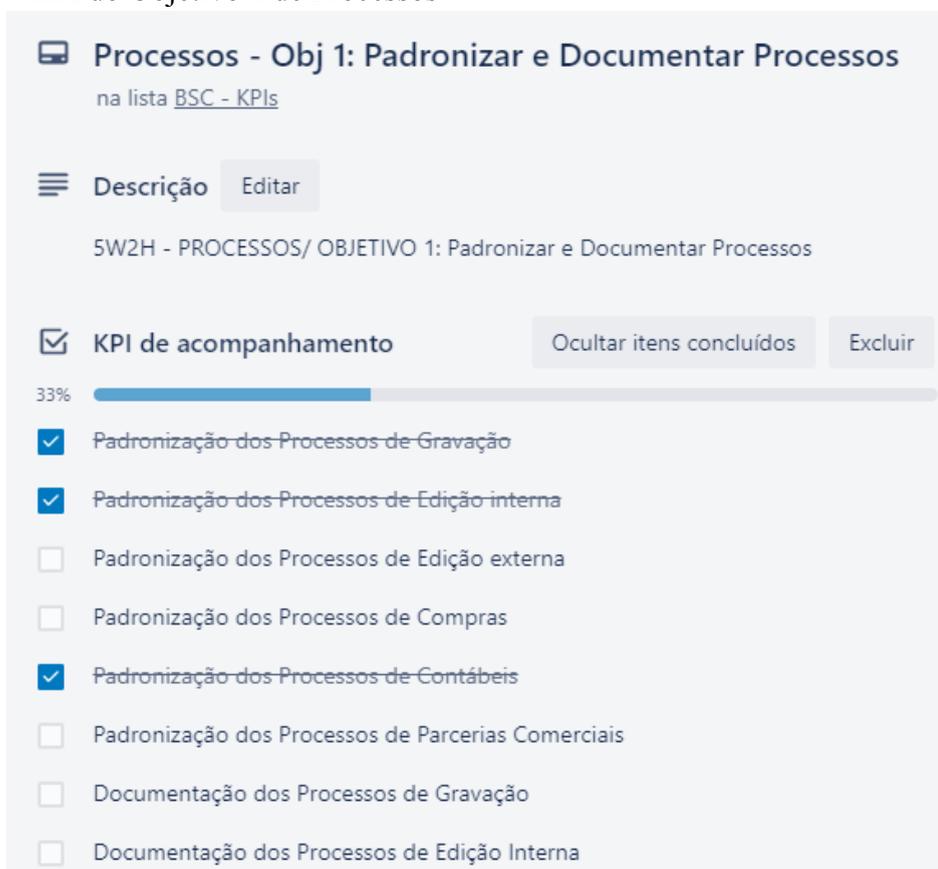
Fonte: Google Planilhas (2019).

O primeiro fator abordado nesta sessão do Balanced Scorecard foi buscar a padronização dos processos de gestão da organização, assim como citado por Alecrim (2015).

O KPI utilizado para observar a evolução do tema foi um *checklist* com as ações a serem realizadas no Trello, que segundo Loubak (2019) consiste em uma “ferramenta de gerenciamento de projetos gratuita e online”. Nele é possível organizar informações como

textos, documentos e checklists, por exemplo, em “quadros” que são usados para gerenciar tarefas (LOUBAK, 2019).

Figura 10 – KPI do Objetivo 1 de Processos



Fonte: Trello (2019).

Conforme apresentado acima, o KPI possui uma barra representando o percentual atingido daquele objetivo, com o valor exato no canto esquerdo também. Esse valor evolui à medida que os pontos são marcados, simbolizando que já foram realizados. Na imagem não estão incluídas todas as atividades a serem realizadas, somando 18 no total desse objetivo que serão abordadas com mais detalhes à frente.

O primeiro fator a ser abordado foi a padronização dos processos do negócio, em compasso com os pensamentos de Beyrat (2015a). Para isso inicialmente era necessário que os colaboradores estivessem engajados e dispostos a segui-los. Esse fator foi abordado na área de aprendizagem e crescimento.

Para desenvolver os novos processos e modificar os já existentes em que fossem identificadas necessidades de mudanças, foi implantado o ciclo PDCA durante o procedimento, reafirmando o conceito de Doeming (1990).

Na primeira etapa do ciclo, “Plan” (Planejar), buscou-se captar os pedidos de desenvolvimento de novos processos e sugestões de modificações nos vigentes pelo responsável de cada uma das áreas.

Tendo em vista a visão de expansão da empresa, levou-se também em consideração a preferência de se desenvolver processos que possibilitem fácil amplificação, com a finalidade de evitar mudanças bruscas.

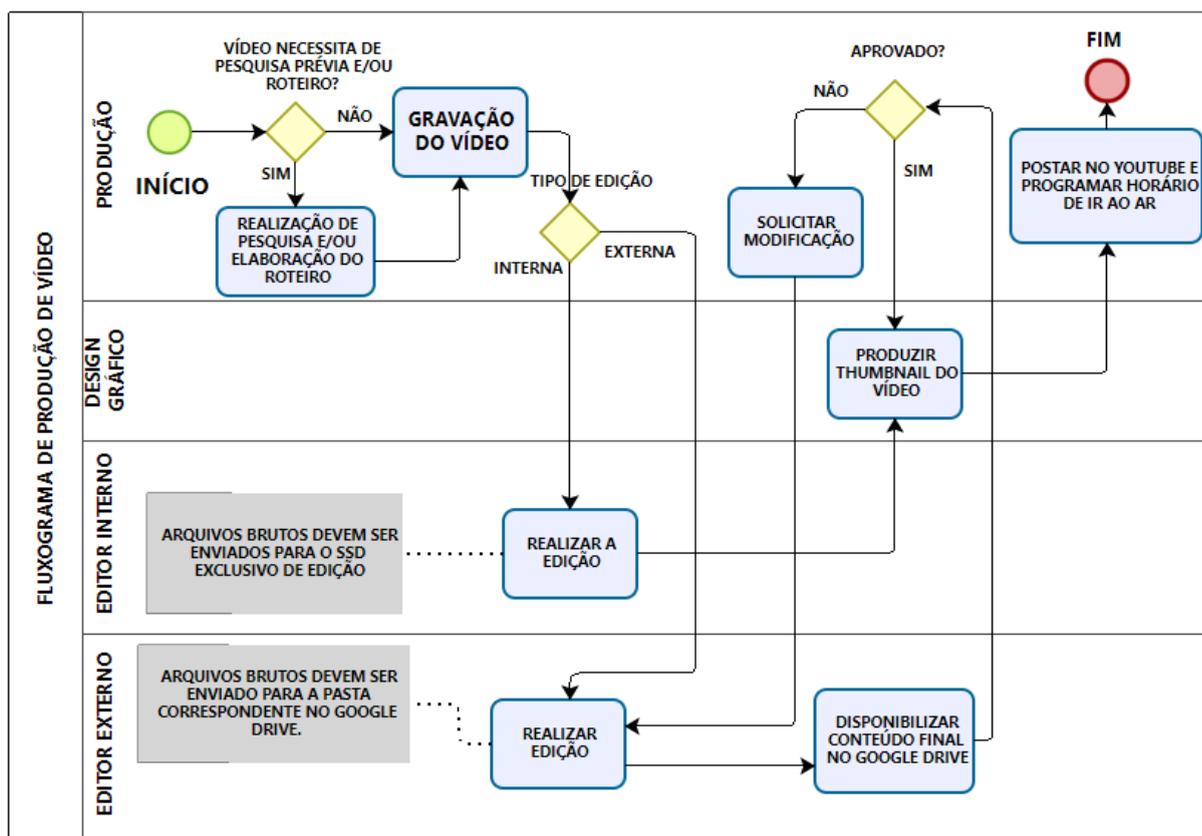
A partir daí foi iniciada então a segunda fase do ciclo, denominada “Do”(Executar). Essa fase engloba a segunda meta definida para a área de Processos Internos, denominada “Documentação de Processos”. Nela os processos foram registrados em fluxogramas através do *software* “Bizagi Modeler” corroborando com o proposto por Graeml (2007) quanto à utilidade dessa ferramenta na descrição dos processos.

Lima (2016) define o Bizagi Modeler como um software gratuito com foco na notação e na modelagem de processos de negócio, apresentando ferramentas capazes de oferecer simplicidade na hora de modelar processos.

A seguir é mostrada uma figura com o fluxograma que corresponde ao processo de criação de um vídeo. É importante lembrar que conforme citado no quadro 8, o tempo de desenvolvimento de cada uma das etapas varia de acordo com o tipo de produto, entretanto o modelo de produção foi padronizado apoiando o que defende Peinado e Graeml (2007) para a elaboração desse tipo de ferramenta.

Os fluxogramas de outros setores seguem o mesmo estilo de formatação, cores e, quando possível, foi buscado organizar os setores de forma semelhante, sobretudo para diferentes processos que competem a setores similares ou iguais.

Figura 11 – Fluxograma de produção de vídeo



Fonte: Bizagi Modeler (2019).

Na terceira etapa do ciclo PDCA, “Check” (Checar), visou-se analisar durante o andamento das mudanças se os processos estavam ocorrendo de acordo com o esperado para que houvesse um alinhamento com os objetivos do setor e da organização, buscando corrigir possíveis inconsistências que viessem a aparecer, assim como proposto por Doeming (1990). Essa etapa esteve diretamente ligada ao terceiro ponto previsto no modelo 5W2H, “Criação de ambiente virtual com todas as informações disponíveis e de fácil acesso”.

O local escolhido para o armazenamento das informações foi o Google Drive. Segundo Garret (2020) o serviço consiste em uma plataforma de armazenamento em nuvem gratuita do Google, que permite ao usuário guardar o que quiser nos servidores e acessar remotamente em qualquer PC ou smartphone com conexão com a Internet (GARRET, 2020).

Garret (2020) exalta a utilidade do Google Drive para a facilitação do trabalho colaborativo à distância e cita a possibilidade de contratação de espaço extra que permite aumentar o limite de arquivos armazenados. Com base nisso o planejamento desse ponto previu a contratação anual da expansão do serviço de drive, dos 15 *gigabytes* padrões para 200 *gigabytes*, possibilitando assim além do armazenamento de documentos necessários, os arquivos brutos de vídeo que seriam editados por um editor externo, conforme é possível

observar no fluxograma demonstrado na figura 11.

Por fim, ainda seguindo o conceito de Doeming (1990), foi planejada a última etapa do ciclo, “Act” (Agir). Nessa fase, a finalidade foi revisar depois de um tempo pré determinado os processos que foram aplicados e realizar possíveis modificações. Foi previsto que essa revisão ocorresse uma vez a cada mês. Além disso, foi adicionada uma política de instigar os colaboradores de cada área a fornecer feedbacks frequentes dos processos que foram aplicados em seus setores ou em áreas que influenciassem suas atividades.

O último ponto a ser observado no modelo 5W2H da área de Processos foi a descentralização de funções, corroborando a teoria defendida por Freitas (c2021).

Portanto, com a finalidade de permitir uma maior autonomia dos setores e aumento de sua eficiência na realização do trabalho, além de um nível mais alto de acabamento em cada fase do processo de produção dos vídeos, foram definidos os setores onde seria necessário contar com um funcionário exclusivo para aquela funcionalidade.

Foram planejadas as contratações de um colaborador para atuar como editor, responsável pela edição de aproximadamente 50% dos vídeos, um design gráfico, responsável pela produção das thumbnails e um assessor para tratar de assuntos comerciais, sobretudo parcerias.

O formato de pagamento do design gráfico foi por pacote de peças, ou seja, um determinado preço por uma determinada quantidade de thumbnails produzidas. No caso do editor foi definido um valor individual por trabalho realizado a ser pago no final de cada mês, confirmando o que foi afirmado por Marques (2019) quanto à possibilidade de uma remuneração com base no tempo de trabalho ou tarefas realizadas.

No caso do assessor para o canal, o modelo de pagamento foi definido como uma remuneração fixa adicionada de uma variável como comissão por valores mensais de parcerias fechadas, corroborando o modelo de remuneração por comissão citado por Marques (2019).

Não foram dados mais detalhes sobre valores, percentuais e formatos de contratos. Os valores adicionados no modelo 5W2H são fictícios e correspondem a uma estimativa de 6 meses de uso dos serviços.

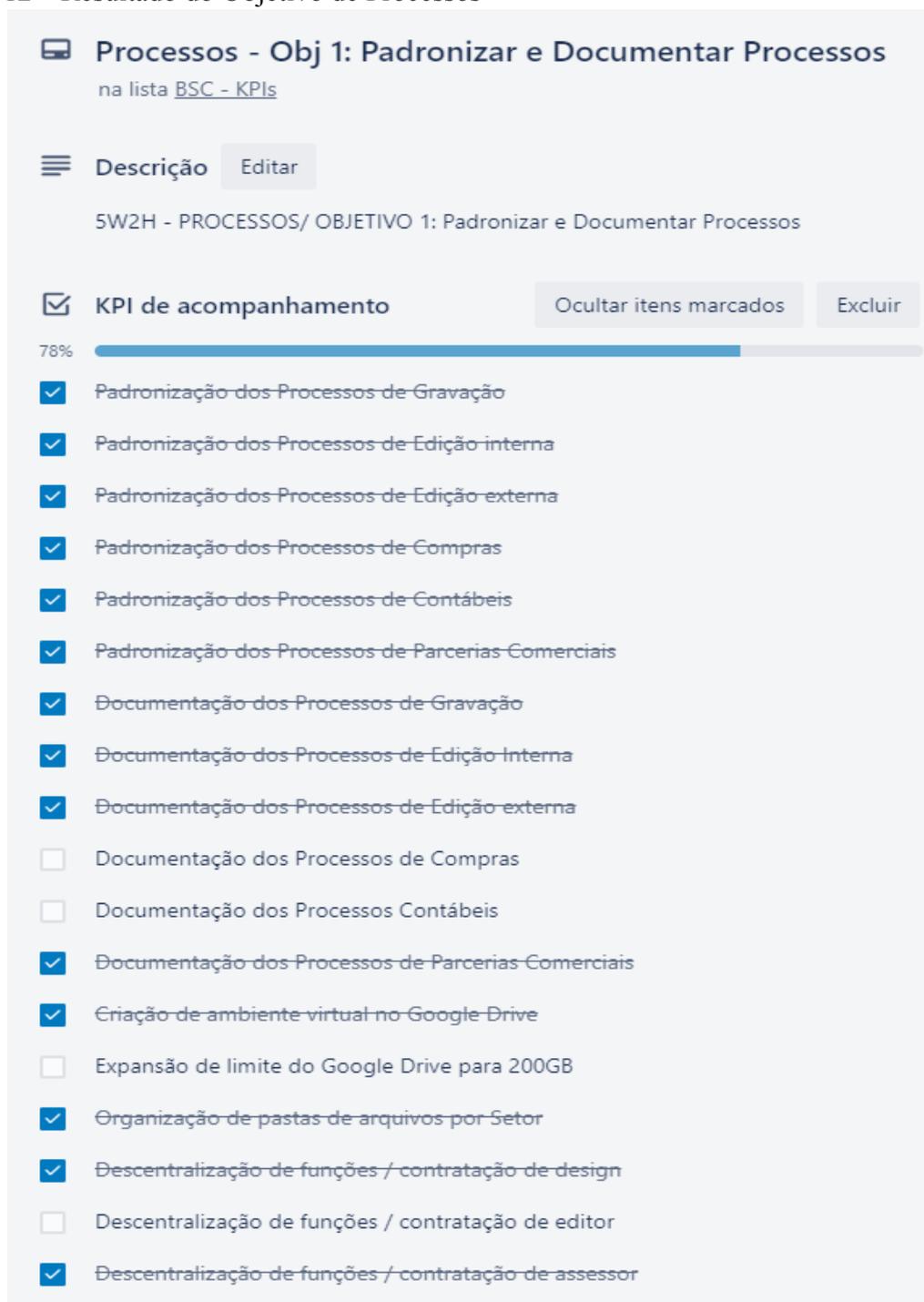
4.6 Resultados da perspectiva de Processos Internos

Na visão de processos do BSC, foi definido o objetivo de “padronizar e

documentar processos”. Dos 18 pontos presentes no KPI a serem realizados, 14 foram concluídos dentro do prazo, portanto considerou-se o atingimento de 78% do objetivo proposto, onde os 4 pontos, correspondentes a 22% do total que ficaram pendentes, foram adiados para datas futuras, sendo concluídos até o final do ano de 2020.

A seguir é mostrado a apuração final do KPI no dia 31 de Agosto de 2020:

Figura 12 – Resultado do Objetivo de Processos



Fonte: Trello (2020)

Conforme pode ser observado no checklist que corresponde ao KPI de processos, foram padronizados os processos internos em sua totalidade, além de documentados a maioria deles. De acordo com o administrador da organização, foi dada prioridade à documentação dos processos mais usuais e daqueles que são frequentemente realizados por outras pessoas além do mesmo. Porém conforme citado acima houve um comprometimento de, mesmo que em atraso, concluir posteriormente as pendências.

Para facilitar a organização e futuras buscas, os processos documentados foram salvos em pastas no Google Drive de acordo com o setor, e cada pasta era compartilhada apenas com os responsáveis pelas atividades daquela determinada área e o gestor geral, validando o que foi apontado por Garret (2020) quanto a eficiência da utilização desta ferramenta para gerir arquivos.

Paralelamente a isso, foi criada uma planilha simples que continha um pequeno manual mostrando em que pasta cada tipo de informação estava guardada, com finalidade de facilitar buscas. Essa planilha está disponível na pasta da gestão e passa periodicamente por revisão para ser atualizada. O quadro a seguir demonstra como foi feita essa organização:

Quadro 21 – Organização de arquivos no drive

Gestão	Comercial	Contabilidade	Compras	Produção	Edição	Design
Planilha de simulação de faturamento	Lista de parcerias	Livro caixa do período atual	Notas fiscais do período atual	Instaladores e drivers ligados à produção de vídeos	Pasta com arquivos para edição de vídeo	Arquivos padrão de edição photoshop
Planejamento de investimentos futuros	Lista de preços	Livros caixa de períodos anteriores	Notas fiscais de períodos anteriores	Calendário de vídeos	Pasta com arquivos brutos de vídeos para editar	Modelos de thumbs
Arquivos ligados ao BSC	Mídia Kit	Manuais da contabilidade	Planilha de cotação	Fluxograma de produção de vídeos	Fluxograma de produção de vídeos	Fluxograma de desenvolvimento de thumb
Arquivos ligados ao 5W2H	Lista de colabs	Fluxograma contábil	Manual de compras	Manual de produção de vídeo	Manual de produção de vídeos	Manual de desenvolvimento de thumb
Planilha de organização dos arquivos no drive	Atas de reuniões	Planilha de cálculo de Imposto de Renda	Fluxograma de compras		Arquivos padrão de edição sony vegas pro	Manual de desenvolvimento de imagem para campanha instagram

Fonte: Google Planilhas (2019).

De acordo com o gestor do empreendimento, o ponto mais desafiador foi a contratação de pessoal especializado, mas também foram essas adições à equipe que significaram o maior ganho de tempo na produção de conteúdo do canal, corroborando com o resultado de otimização do trabalho previsto por Freitas (c2021).

Com a contratação de um design foi calculada aproximadamente a economia média de 24 horas de trabalho mensais com essa atividade. Com a contratação de um assessor foi estimada a economia de 16 horas de trabalho por mês na execução dessa tarefa, antes centralizada ao administrador.

Com a contratação de um editor externo, que só foi realizada fora do período estipulado no KPI, calcula-se aproximadamente uma economia de 48 horas mensais ao tempo do administrador.

Além disso, foi descrita uma nítida melhora na eficiência da execução dos projetos em geral, reafirmando a melhoria na eficiência produtiva da organização conforme defendido por Freitas (c2021). Não foi possível um cálculo preciso de economia de tempo nesses casos, porém ficando evidente que o tempo de trabalho economizado pelo gestor do negócio pôde ser estrategicamente usado para a realização de outros pontos importantes relatados neste estudo e até mesmo na revisão de temas relevantes do projeto inicial, bem como a geração de novas estratégias futuras.

4.7 Aplicação da perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Alinhado ao que disse Prieto *et al.* (2006), as estratégias para a área de aprendizagem e crescimento focaram no âmbito do investimento em pesquisa, com a finalidade no desenvolvimento dos colaboradores da organização. Para isso foram definidos dois objetivos: “Criação de manuais para novos funcionários” e “Preparação de estudos para a expansão de mercados”, onde ambos os objetivos corroboram com a visão de Veyrat (2016) quanto à importância da capacitação dos funcionários.

Ademais, buscou-se criar um fortalecimento na cultura interna da ideia de busca por conhecimento e importância de estar em constante evolução profissional por parte dos colaboradores, reafirmando as ideias de Rovina (2019) referentes à necessidade dos funcionários estarem motivados pela gestão para uma visão futura do negócio.

4.7.1 Objetivo 1 de Aprendizagem e Crescimento

O primeiro objetivo da área de aprendizagem e crescimento, definido como a “Criação de manuais para novos funcionários” demonstra a definição dessas ferramentas realizada pelo Ostiposde (c2019), onde foram previstas as criações de manuais de simples compreensão para que novos colaboradores conseguissem ser melhor orientados quanto às suas tarefas.

Levando isso em conta foi definido como meta nesse ponto o desenvolvimento de manuais com um resumo do funcionamento dos setores que onde foi previsto a contratação de pessoal, contendo também o registro de informações importantes com amplo nível de detalhes sobre o modo de trabalho e as principais sugestões para quem assumir as funções em questão, com o objetivo de agilizar a adaptação de um novo funcionário.

Além desse manual os novos funcionários deveriam ter acesso aos fluxogramas ligados aos seus setores, que foram desenvolvidos na perspectiva dos processos internos citados anteriormente neste estudo.

Como foram previstas as contratações de um editor, um designer e um assessor, inicialmente foi definido como objetivo a criação dos manuais voltados para essas três funções, podendo ser adicionada alguma outra em caso de uma contratação que pudesse vier a acontecer no futuro.

Assim foi definida a estratégia 5W2H para o objetivo em questão:

Quadro 22 – 5W2H do Objetivo 1 de Aprendizagem e Crescimento

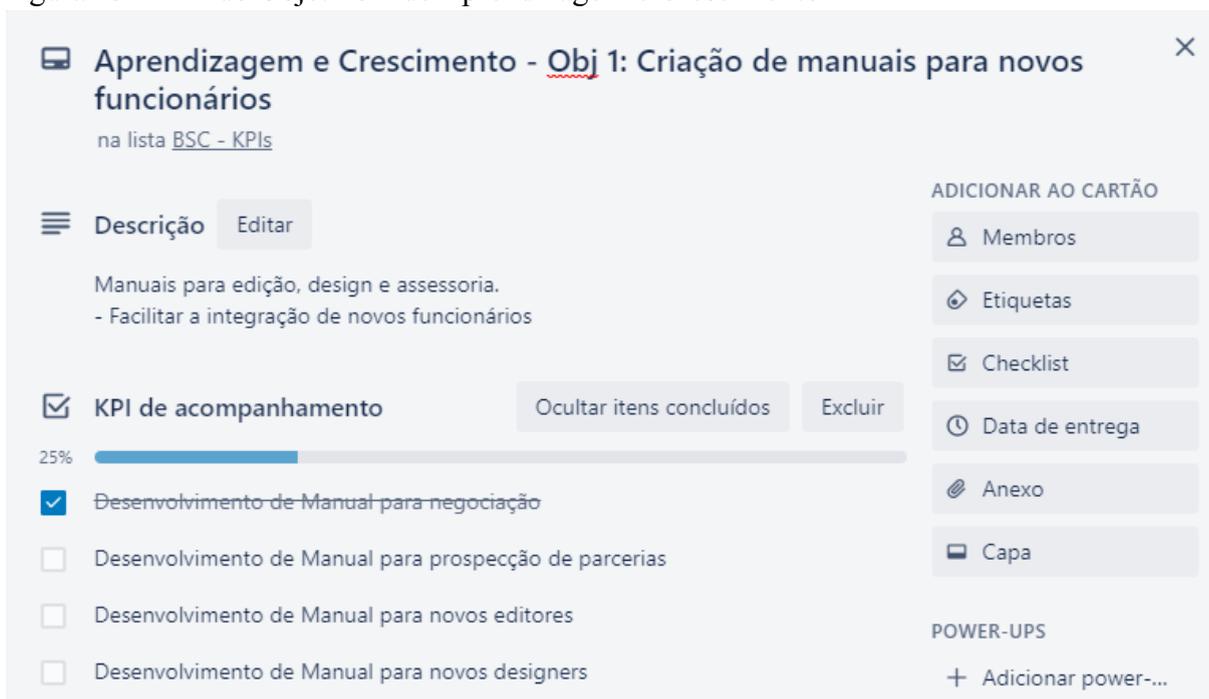
WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
(O QUE?)	(POR QUÊ?)	(ONDE?)	(QUANDO?)	(QUEM)	(COMO?)	(QUANTO?)
Manuais para edição, design e assessoria	Facilitar a integração de novos funcionários	Gestão	Até 31 de Dezembro de 2019	Administrador, Editor e Design	Registrar processos e informações importantes em cada uma das funções	12 horas

Fonte: Google Planilhas (2019).

O KPI para o acompanhamento desse objetivo foi definido como um checklist na ferramenta Trello, à exemplo dos objetivos de processos citados anteriormente nesta monografia.

Conforme demonstrado a seguir, o KPI possui uma barra percentual preenchida de acordo com a realização e respectiva marcação dos pontos pendentes do checklist, possibilitando o acompanhamento do percentual dos manuais que já foram desenvolvidos.

Figura 13 – KPI do Objetivo 1 de Aprendizagem e Crescimento



Fonte: Trello (2019).

4.7.2 Objetivo 2 de Aprendizagem e Crescimento

O segundo objetivo da área de aprendizado e crescimento foi a “preparação para expansão de novos mercados”. Segundo Kotler e Armstrong (2014) através da estratégia da diversificação, as empresas podem expandir abrindo negócios que não fazem parte de seus atuais produtos e mercados (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

Com base nisso, o objetivo visou preparar os colaboradores para uma futura exploração de novos mercados, buscando a realização de treinamentos, sobretudo aos funcionários que estariam diretamente ligados a esse processo, remetendo diretamente ao que

Oliveira *et al.* (2011) aponta, onde a preparação do pessoal é um ponto importante para que uma organização tenha infraestrutura suficiente para crescer à longo prazo.

A lista de metas a serem realizadas presentes no checklist foi baseada no 5W2H do segundo objetivo conforme o quadro adiante:

Quadro 23 – 5W2H do Objetivo 2 de Aprendizagem e Crescimento

WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
(O QUE?)	(POR QUÊ?)	(ONDE?)	(QUANDO?)	(QUEM)	(COMO?)	(QUANTO?)
Realização de curso de negócios vinculados ao canal no youtube	Aumentar fontes de receitas ligadas diretamente ao canal	Gestão, Assessoria	Até 30 de Junho de 2020	Administrador, Assessor	Aquisição de material para estudo remoto	R\$ 400,00
Realização de curso de marketing digital	Adotar melhores estratégias de crescimento das redes sociais	Gestão, Assessoria	Até 31 de Agosto de 2020	Administrador, Design	Aquisição de material para estudo remoto	R\$ 400,00
Realização de curso de abertura de novos negócios	Buscar fontes de receitas ligadas a vendas de produtos	Gestão, Assessoria	Até 31 de Dezembro de 2020	Administrador, Assessor	Aquisição de material para estudo remoto	R\$ 400,00

Fonte: Google Planilhas (2019).

A seguir é demonstrado o KPI utilizado para acompanhar a realização desses treinamentos, organizados através de checklist no Trello, e monitorados de forma a acompanhar o percentual realizado dos cursos propostos.

Importante salientar que os cursos foram propostos a serem realizados por mais de um funcionário cada, e o checklist poderia ser marcado quando algum dos escolhidos para o fazer o tivesse finalizado, não sendo necessário a realização por parte dos dois, embora tenha sido recomendado.

Figura 14 – KPI do Objetivo 2 de Aprendizagem e Crescimento

The screenshot shows a Trello card with the following content:

- Title:** Aprendizagem e Crescimento - Obj 2: Preparação de estudos para a expansão de mercados
- Location:** na lista [BSC - KPIs](#)
- Menu:** Descrição (selected), Editar
- Description:**
 - Aumentar fontes de receitas ligadas diretamente ao canal
 - Adotar melhores estratégias de crescimento das redes sociais
 - Realização de curso de abertura de novos negócios
- KPI de acompanhamento:**
 - 0% progress bar
 - Aquisição e realização de Curso sobre negócios vinculados ao canal do youtube
 - Aquisição e realização de curso de marketing digital
 - Aquisição e realização de curso para abertura de novos negócios
- Buttons:** Excluir
- ADICIONAR AO CARTÃO:**
 - Membros
 - Etiquetas
 - Checklist
 - Data de entrega
 - Anexo
 - Capa
- POWER-UPS:**
 - + Adicionar power-...

Fonte: Trello (2019).

O primeiro tema a ser investido no aprendizado foi a realização de cursos de negócios vinculados ao canal no youtube. Isso porque foi previsto que possivelmente este tipo de expansão seja o mais provável a ser colocado em prática na organização. Esse tipo de expansão de negócio pode significar vendas de produtos diretamente vinculados ao canal, participação em programas de associados na vendas de produtos, produção de cursos voltados para a área ou cobrança de mensalidade para ter acesso a serviços exclusivos, por exemplo.

A previsão de realização do curso é que seja feito pelos funcionários que estão diretamente ligados à implementação dos novos modelos de negócio, sobretudo o administrador do canal e o assessor, que teria papel importante em uma eventual implementação de mudanças do tipo.

A data limite prevista para a realização desse curso foi de até Junho de 2020, a primeira dentre os que foram planejados, por se tratar da estratégia mais viável de ser aplicada em menor prazo de tempo. O valor da aquisição de dois cursos foi estimado em R\$400,00 com base na média do mercado, tendo sido considerado que possivelmente sua realização seria de forma remota.

Já o segundo curso planejado foi voltado para a área do marketing digital, visando um crescimento maior na área das redes sociais ligadas ao canal, principalmente o instagram. Foi projetado a realização desse curso por parte do administrador e do design, que

teoricamente será o colaborador que também atuará diretamente nesse tipo de estratégia, através da elaboração de artes personalizadas.

Foi previsto a realização deste curso até Agosto de 2020, sendo considerado como uma prioridade intermediária entre os três previstos de serem realizados. Com um valor presumido de aproximadamente R\$400,00 baseado na média de valores no mercado para cursos desse modelo no formato remoto.

Por fim, o terceiro curso planejado foi ligado à abertura de novos negócios. Este, por sua vez, prevê uma expansão de mercado para a venda de produtos além daqueles ligados diretamente ao canal, mas que podem ser atrativos para o nicho que o segue. São exemplos, uniformes de clubes de futebol e roupas de marcas esportivas, além do estudo da possibilidade da fundação de uma futura marca própria ligada à confecção de roupas voltadas para o mercado de artigos esportivos, principalmente ligados ao futebol.

Assim como nos demais cursos, por meio de um estudo de mercado, chegou-se a valores de aproximadamente R\$400,00 para a aquisição de duas unidades de cursos deste modelo, visando a sua realização por parte do administrador do canal e do assessor. A data prevista era de até 31 de Dezembro de 2020, haja visto que essa expansão é considerada apenas em longo prazo.

4.8 Resultados da perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Última perspectiva do modelo Balanced Scorecard em estudo, a visão voltada para aprendizagem e crescimento teve dois objetivos definidos. O primeiro deles foi o da “criação de manuais para novos funcionários”. Os manuais foram criados dentro do prazo, portanto o resultado do primeiro KPI foi de 100% do seu atingimento, conforme demonstrado na figura 15:

Figura 15 – Resultado do Objetivo 1 de Aprendizagem e crescimento

The screenshot shows a Trello card with the following content:

- Title:** Aprendizagem e Crescimento - Obj 1: Criação de manuais para novos funcionários
- Location:** na lista BSC - KPIs
- Description:** Manuais para edição, design e assessoria. - Facilitar a integração de novos funcionários
- KPI de acompanhamento:** 100% (indicated by a green progress bar)
- Tasks:**
 - Desenvolvimento de Manual para negociação
 - Desenvolvimento de Manual para prospecção de parcerias
 - Desenvolvimento de Manual para novos editores
 - Desenvolvimento de Manual para novos designers

Fonte: Trello (2020)

Além de serem elaborados dentro do prazo proposto, os manuais foram produzidos antes da entrada do funcionário de sua respectiva área, tornando assim a transição mais suave, segundo o administrador do canal, reforçando Ostiposde (c2019) e aumentando a eficiência e velocidade no aprendizado.

Os manuais foram desenvolvidos através do *Google Docs*, definido por Costa (2015) como “um serviço para Web, Android e iOS que permite criar, editar e visualizar documentos de texto e compartilhá-los com amigos e contatos profissionais”(COSTA, 2015).

Após sua criação, foram disponibilizados nas respectivas pastas dos setores presentes no drive, com objetivo de serem acessados pelos colaboradores novos que tiverem acesso à pasta do setor.

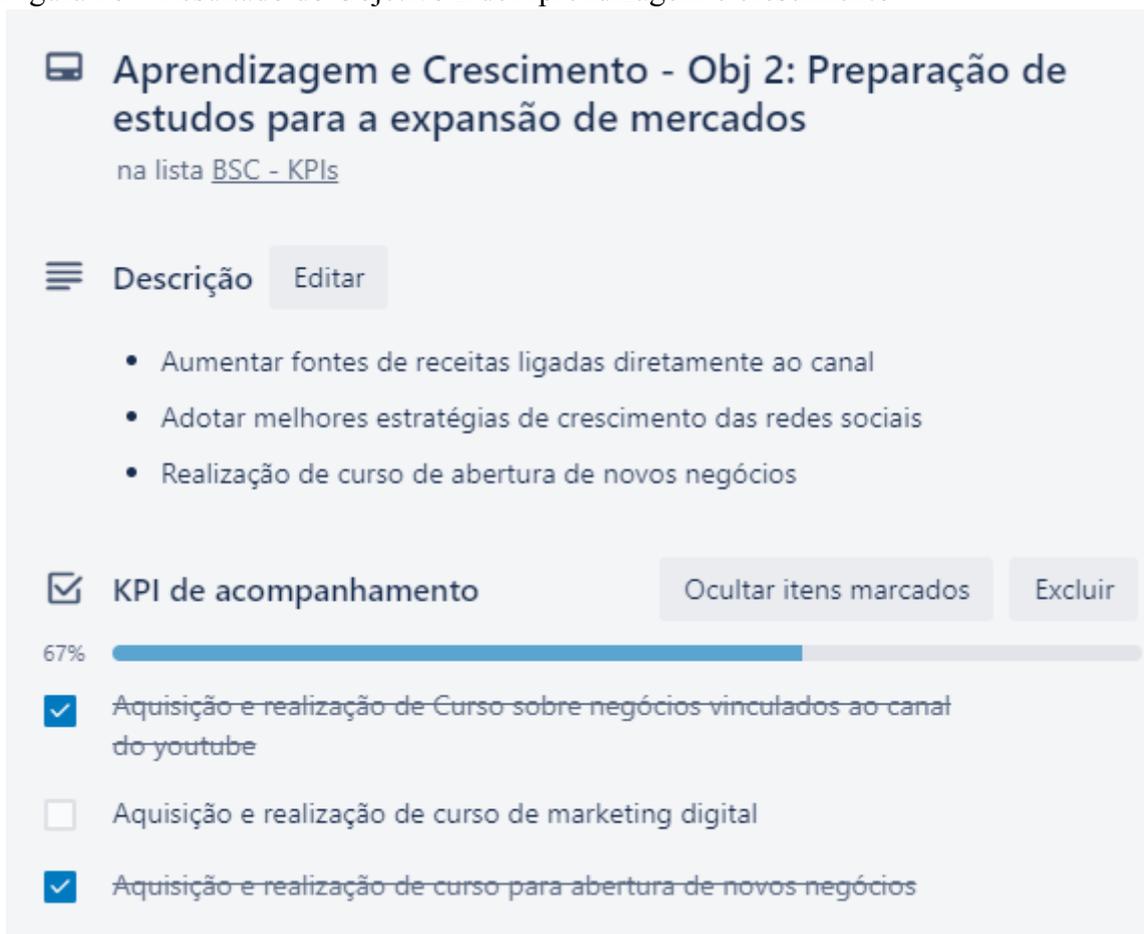
Testemunhando o que foi dito por Prieto *et al.*, foi estimado que a leitura do manual por parte de novos funcionários poupou aproximadamente 2 horas do gestor para apresentar as funções em detalhes, além disso permite uma interação sobre o assunto mais precisa entre o mesmo e um novo colaborador, possibilitando a geração prévia de dúvidas e até de sugestões.

Foi constatado também, segundo o administrador do negócio, um nível de eficiência positivo na realização de tarefas que exigiam conhecimento prévio específico de atividades da organização que estavam registradas nos manuais, corroborando com o afirmado por Filho (2019) quanto à importância do domínio das competências no nível do indivíduo da organização.

A tendência é que com a possível intensificação na participação de novos mercados no futuro, haja a entrada de mais pessoal na organização, e que por padrão, antes disso, se mantenha a cultura da elaboração de novos manuais para o caso de funções novas.

Inclusive, alinhado a isso, o segundo objetivo da área de Aprendizagem e crescimento, é o da “preparação de estudos para a expansão de mercados”. Foram definidos três tipos de estudos a serem realizados, porém apenas dois foram finalizados dentro do prazo, portanto apenas 67% do atingimento foi concluído com base no KPI 2, demonstrado a seguir:

Figura 16 – Resultado do Objetivo 2 de Aprendizagem e crescimento



Fonte: Trello (2020)

O curso de abertura de novos negócios foi adquirido e realizado pelo administrador do empreendimento, já o material de estudo voltado para negócios vinculados

ao canal do youtube foi adquirido pelo canal e efetuado pelo assessor do canal.

Passou-se portanto a haver um conhecimento mais aprofundado e preciso relativo ao possível processo de expansão do negócio, trazendo à tona o que Oliveira *et al.* (2011) avalia como sendo de grande importância para o crescimento da organização. No entanto, se for analisado sob a ótica de Filho (2019), é recomendável a disseminação desse conhecimento entre outros membros da organização, principalmente aqueles que também estariam ligados a um futuro processo de expansão, tendo em vista que os cursos só foram realizados por um colaborador cada, e não houve um domínio das competências à nível de grupo.

O tema de estudo que não foi realizado como o planejado foi o que correspondia à realização de um curso de marketing digital, que possui um enfoque maior na venda de produtos e utilização precisa de ferramentas de vendas pelo instagram. Segundo o gestor do canal, não houve tempo para maior desenvolvimento deste tema, e ele não foi aplicado até o final da apuração dos dados (Dezembro de 2020). Entretanto, segundo o mesmo, há o desejo de que este assunto seja tratado como prioridade em um curto espaço de tempo posterior a esta data.

A realização dos cursos propostos neste ponto pode indicar o rumo que se pretende tomar quanto à expansão do canal, se for levado em consideração o posicionamento de Oliveira *et al.* Tendo isso em vista, é aparente que há interesse inicialmente na expansão para negócios ligados diretamente ligados ao canal no youtube, mas que podem não ser necessariamente dentro da mesma plataforma de vídeos, aproveitando-se dela para divulgação e exposição de novos projetos.

4.9 Resultados gerais da implantação do Balanced Scorecard

Em termos gerais a aplicação do Balanced Scorecard na gestão estratégica do Canal dos Boleiros foi bem sucedida. Dos seis objetivos propostos através deste modelo, quatro deles foram completamente cumpridos, e dois deles parcialmente. Dentre os 18 tópicos definidos como metas pela ferramenta de gestão 5W2H, 14 foram concluídos em sua totalidade dentro do prazo, o que representa 77,77% do total do plano proposto.

No entanto, a maior parte dos pontos que ficaram pendentes após o término de seu prazo foram realizados e finalizados até o término de 2020. Conforme mencionado no referencial teórico deste trabalho é normal que haja necessidade de mudanças pontuais no plano durante o decorrer de sua execução, portanto não é considerado algo inaceitável dentro

do planejamento esse tipo de alteração.

Segundo o administrador do negócio, até o final de 2020 cumpriu-se aproximadamente 95% do planejamento inicial do BSC.

Os resultados do negócio após a aplicação do Balanced Scorecard foram positivos se comparados à antes de sua execução, obtendo evolução em todas as valências analisadas. Os maiores destaques ficam por conta do notório crescimento financeiro do canal, e da diversificação de suas receitas, além de uma mudança cultural interna que favorece a economia de tempo e ganho de eficiência no trabalho realizado das diferentes áreas que abrangem o negócio objeto deste estudo. Entretanto é importante pontuar que não foi possível calcular quais os valores exatos desses fatores provenientes exclusivamente do BSC, por se tratar de uma análise não quantitativa e que pode sofrer impactos provenientes de outras inúmeras variáveis.

Os principais benefícios da aplicação do método em estudo na gerência da organização, segundo o gestor do empreendimento foram possibilitar maior controle de investimentos, administração financeira, planejamento de entradas em novos mercados, mudanças positivas nos processos de desenvolvimento de vídeos, edições, trabalhos de design, assessoria, marketing, organização de tempo e compras.

A utilização da ferramenta Balanced Scorecard no Canal dos Boleiros possibilitou uma gestão mais profissional e completa de tempo, dinheiro, qualidade da produção e investimento no canal e em outros meios de geração de receita advindos do mesmo.

Segundo o gestor do empreendimento, as maiores dificuldades na aplicação do método de gestão estratégica visto neste trabalho, foram as modificações que precisaram ser realizadas na organização para a introdução de outros funcionários, bem como o amoldamento destes novos colaboradores à nova cultura que vinha sendo aplicada na organização.

O administrador do negócio se mostrou propenso a continuar utilizando o modelo BSC para a gestão estratégica da organização posteriormente ao período da aplicação levado em consideração neste estudo.

A seguir, é apresentado um quadro que ilustra uma visão geral dos pontos abordados nesta sessão, organizando-os por perspectiva:

Quadro 24 – Resultado do Objetivo 2 de Aprendizagem e crescimento

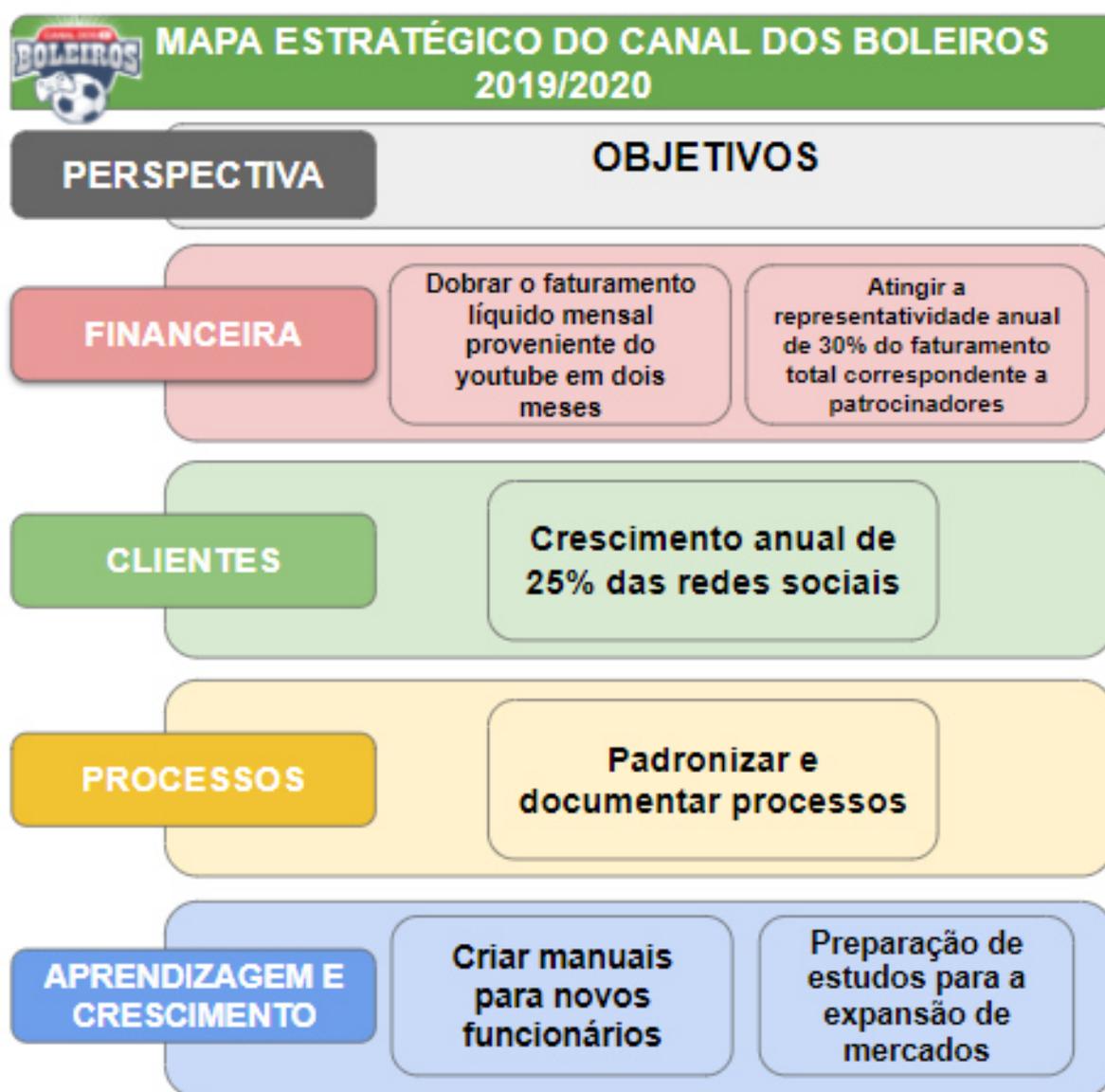
Perspectiva	Objetivo Estratégico	KPI	Ações	Resultados
Financeira	Dobrar faturamento líquido anual proveniente do youtube	Quadro de acompanhamento de faturamento mensal e anual	Aumento da frequência de vídeos; Foco em vídeos mais rentáveis; Foco em momentos sazonais favoráveis;	143% do KPI anual atingido; Crescimento de 187,14% do faturamento líquido anual vindo do youtube;
	Representatividade anual de 30% do faturamento correspondente a patrocinadores	Quadro de acompanhamento	Criação de livro caixa; Criação de planilha de preços de anúncios; Criação de planilha de controle de patrocinadores;	64,08% do objetivo atingido; Crescimento de 13,6 vezes nos valores de faturamento anual correspondente a patrocínios;
Clientes	Crescimento anual de 25% das redes sociais	Quadro de acompanhamento	Aumento da qualidade dos vídeos; Realização de sorteios; Realização de campanhas e conteúdos exclusivos;	Atingimento de 103,87% do KPI; Crescimento anual de 29,84% das redes sociais;
Processos Internos	Padronizar e documentar processos	Checklist de acompanhamento no Trello	Padronização e documentação de processos em fluxogramas; Criação de ambiente virtual; Descentralização de funções e contratação;	Realização de 78% do KPI; Aumento de eficiência; melhoria da gestão de tempo;
Aprendizagem e Crescimento	Criação de manuais para novos funcionários	Checklist de acompanhamento no Trello	Desenvolvimento de manuais;	100% do KPI cumprido; aumento da velocidade do aprendizado; aumento da eficiência do trabalho;
	Preparação de estudos para a expansão de mercado	Checklist de acompanhamento no Trello	Aquisição e realização de cursos;	Atingimento de 67% do KPI; Aumento do conhecimento prévio do assunto; Necessidade de maior disseminação;

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4.9.1 Mapa Estratégico

Após a definição dos objetivos foi ilustrado o mapa estratégico, então elaborado para o canal objeto desta pesquisa, corroborando com o conceito trazido Diniz (2011), conforme demonstrado na figura à seguir:

Figura 17 – Mapa estratégico definido para o Canal dos Boleiros



Fonte: Apresentações do Google (2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a aplicação do Balanced Scorecard na gestão estratégica de um canal no *site* Youtube. Buscou-se analisar dados obtidos durante a implantação e examinar os resultados da comparação entre antes do período de utilização desta ferramenta e depois. Desta forma, o objetivo geral proposto neste trabalho foi alcançado.

Durante a elaboração desta monografia foi possível estudar e absorver conhecimento de diversas áreas ligadas à gestão de empresas, negócios digitais e técnicas utilizadas para a gestão de empreendimentos de entretenimento digital, além de consultar a forma de aplicação de métodos de gestão estratégica e analisar resultados do negócio obtidos após isso.

Foi realizada uma análise da aplicação da técnica em estudo na organização, bem como seus impactos durante sua implantação, além da investigação sobre ferramentas complementares que possibilitaram a execução eficiente da mesma. Posteriormente foi realizada análise dos resultados obtidos pelo canal objeto deste estudo após a realização do BSC.

O objetivo de analisar a implantação das práticas ligadas à perspectiva financeira do BSC no canal e o desempenho dessa área após isso foi alcançado, demonstrando as diferentes ferramentas ligadas à área financeira utilizadas durante a implantação do BSC, assim como examinando os resultados obtidos antes e após a aplicação deste método de gestão, notando-se uma evolução positiva nessa área após o período de aplicação.

O objetivo de analisar a implantação das práticas ligadas à perspectiva de clientes do BSC no canal e o desempenho dessa área após isso também foi atingido, apresentando a metodologia usada para a aplicação do BSC nesta respectiva área e realizando uma investigação das informações encontradas nessa perspectiva antes, durante e depois da execução do BSC.

O resultado do objetivo de analisar a implantação das práticas ligadas à perspectiva de processos internos do BSC no canal e o desempenho dessa área após isso foi satisfatório. Foram realizados estudos sobre as ferramentas utilizadas para a prática da gestão estratégica por meio do BSC neste segmento da organização obtendo tanto informações do estado dessa área antes e após essa utilização. Bem como a avaliação dos resultados apresentados na área de processos internos após a execução dos planos a ela ligados.

Houve sucesso também na realização do objetivo de analisar a implantação das práticas ligadas à perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC no canal e o desempenho dessa área após isso. As ações voltadas para essa área foram analisadas antes, durante e depois da aplicação do Balanced Scorecard, com atenção para os resultados apresentados após o término de sua execução.

Os resultados gerais obtidos para a organização foram positivos e dentro do esperado com base na pesquisa teórica citada neste estudo. Foram reconhecidas evoluções nos pontos analisados e crescimento considerável nos resultados do negócio durante e após a implementação do Balanced Scorecard em sua gestão estratégica.

O tema mostrou-se bastante pertinente por se tratar de um método que permite sua aplicação em diferentes modelos de negócio e que permite um tipo de gestão estratégica que abrange as mais diversas áreas de uma organização buscando aumentar sua performance e eficiência de forma integrada.

No entanto, foi evidente a baixa quantidade de literatura acadêmica de fácil acesso sobre a implantação do Balanced Scorecard em negócios voltados pro meio do entretenimento digital, principalmente especificamente canais no youtube, impondo assim uma limitação da pesquisa, por não possibilitar informações advindas de resultados da aplicação deste método em empresas de ramo semelhante, principalmente no Brasil.

Outro fator considerado uma limitação desta pesquisa foi a ausência de informações mais robustas e palpáveis quanto aos resultados obtidos pela organização após a aplicação do BSC na perspectiva de aprendizagem e crescimento, principalmente por não ter havido uma medição formal do grau de evolução das questões lá abordadas de forma objetiva. O mesmo se aplica aos resultados referentes à medição do nível de valor da marca para seus clientes tratada na perspectiva de clientes.

Sugere-se portanto a realização de novos estudos ligados ao tema e que tratem objetos de estudo semelhantes, como canais no youtube de outros nichos, sites ou lojas virtuais que também utilizaram essa metodologia de gestão, de forma detalhar a pesquisa em fatores que não foram abordados com profundidade neste trabalho bem como explorar novos métodos de aplicação da mesma ferramenta.

Esta pesquisa traz contribuições gerenciais, sobretudo em casos de gestão de negócios semelhantes ao objeto de estudo deste trabalho, pois visa analisar um método de gestão estratégica e aborda diversas teorias e aplicações práticas de ferramentas de gestão que abrangem temas como controle de investimentos, administração financeira, planejamento de entradas em novos mercados, gestão de processos processos, gestão de tempo, dentre outros

fatores que podem ser úteis para a observação por gestores que buscam exemplos dessas aplicações, modelos de KPIs ou exemplos de resultados alcançados após a aplicação de um BSC sob as diferentes perspectivas desta ferramenta.

Considera-se essa pesquisa como de grande valia para o meio acadêmico, por tratar de um tema que comumente não é abordado em uma visão específica de um canal no youtube. Esta monografia pode auxiliar em pesquisas acadêmicas futuras que busquem informações ligadas ao Balanced Scorecard aplicado em empresas de pequeno porte ou em negócios ligados à internet, sobretudo canais no youtube.

Para outros canais em geral, este estudo pode auxiliar na elaboração de ideias de gestão estratégica do mesmo, bem como apresentar exemplos de técnicas, KPIs e resultados analisados depois da aplicação de um BSC em um negócio deste formato.

Também pode-se destacar o fator estimulante que este estudo pode gerar a leitores deste trabalho que buscam exemplos sobre o tema para endossar em seus estudos ou até mesmo formas de buscar aperfeiçoar a gestão de empreendimentos.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Rio de Janeiro: Bookman, 2007.

ABPMP Brasil. **BPM CBOOK**. Brasil, v. 3 n. 1, 2013. Disponível em: <https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2021.

AJUDA DO YOUTUBE. **Como entender as estatísticas da receita de anúncios**. 2020. Disponível em: <<https://support.google.com/youtube/answer/9314357?hl=pt-BR#zippy=>>>. Acesso em: 28 mar. 2021.

ALECRIM, E. **O cenário atual da gestão de processos**. 2015. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-processos-cenario-atual>>. Acesso em: 11 maio 2019.

AZEVEDO, D. S. D.; MELO, V. C. G. D.; SOUZA, V. D. D. **Aplicação da ferramenta balanced scorecard: estudo de caso em uma academia**. Joinville: XXXVII Encontro nacional de engenharia de produção, 2017.

BARBOSA, C.; PEREZ, G. (2016). **Implantação do Balanced Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Caso**. Revista Contabilidade Vista e Revista, v.27, n.1. Universidade Federal de Minas Gerais. 2016

BARRETO, A. C. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio**. 2002. 16 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, São Paulo, 2002.

BCN TREINAMENTOS. **Plano de ação 5W2H: conceito, criação e exemplos**. 2017. Disponível em: <<https://blog.bcntreinamentos.com.br/plano-de-acao-5w2h-conceito-criacao-e-exemplos/>>. Acesso em: 01 mar. 2021.

BOLIGON, J. A. R. **Balanced Scorecard como sistemática de gestão em busca da melhoria contínua da qualidade organizacional**. 2009. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

BPM Global Trends. **Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos de Negócios**. 2013. Disponível em: <https://issuu.com/bpmglobaltrends/docs/pesquisa_nacional_em_gerenciamento_>. Acesso em: 06 mar. 2021.

CABRAL, Z. **Contabilidade Geral Para Concursos Públicos**. Joinville: Clube de Autores, 2017.

CAMARGO, R. F. de. **Você sabe quando um gasto é um investimento? Entenda sobre custos, despesas e investimentos**. 2018. Disponível em:

<<https://www.treasy.com.br/blog/investimentos-custos-despesas/>>. Acesso em: 06 mar. 2021.

CAMPOS, W. **O que é gestão Estratégica**. 2009. Disponível em:
<<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica>>. Acesso em: 26 abr. 2019.

CARVALHO, J. M. C. de. **Logística**. Lisboa: Sílabo, 2002.

COLLETT, P.; FENTON, W. **O Manual do Patrocínio: Ferramentas, dicas e técnicas essenciais para quem patrocina e quem busca patrocínio**. São Paulo: DVS Editora, 2014.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, M. **Google Docs: crie, edite e visualize documentos online**. 2015. Disponível em:
<<https://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/google-docs-app.html>>. Acesso em: 27 mar. 2021.

DAHER, E. **Gestão Estratégica**. Londrina: EDUEL, 2019.

DALMARCO, D. **Gestão de marketing e pesquisa de mercado**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.

DINIZ, J. L. P. **A Integração do Modelo Kano com o Balanced ScoreCard com Ênfase na Satisfação dos Clientes Internos e Externos**. 2011. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSM, Santa Maria, 2011.

DOEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DOXPLAN. **Ciclo PDCA, uma ferramenta imprescindível ao gerente de projetos**. 2019. Disponível em:
<<https://www.doxplan.com/Noticias/Post/Ciclo-PDCA,-uma-ferramenta-imprescindivel-ao-gerente-de-projetos>>. Acesso em: 30 nov. 2020.

DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. Boston: Cengage Learning, Edição: Festschrift 2018.

FILHO, E. H. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2019.

FREITAS, E. de. **Divisão do trabalho**. c2021. Disponível em:
<<https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/divisao-trabalho.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

FUSCO, J. P. A. **Operações E Gestão Estratégica Da Produção**. São Paulo: Arte & Ciência, 2007.

GARRETT, F. **Como funciona o Google Drive? Saiba tudo sobre serviço de**

armazenamento. 2020. Disponível em:

<<https://www.techtudo.com.br/listas/2020/08/como-funciona-o-google-drive-saiba-tudo-sobre-servico-de-armazenamento.ghtml>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

GIORDANI, R. J. **Do Projeto Ao Relatório De Pesquisa.** Joinville: Clube de Autores Publicações S/A, 2018.

GOOGLE TRENDS. **Busca por fifa 19 e fifa 20.** 2019a. Disponível em:

<<https://trends.google.com.br/trends/explore?date=2018-09-01%202019-08-31&geo=BR&gprop=youtube&q=%2Fg%2F11f66f11l,%2Fg%2F11hyd49rk6>>. Acesso em: 31 ago. 2019.

GOOGLE TRENDS. **Busca por pro evolution soccer 2019 e efootball pro evolution soccer 2020.** 2019b. Disponível em:

<<https://trends.google.com.br/trends/explore?date=2018-09-01%202019-08-31&geo=BR&gprop=youtube&q=%2Fg%2F11ghn6fnq0,%2Fg%2F11hyk31fb7>>. Acesso em: 31 ago. 2019.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto Interno Bruto - PIB.** 2021.

Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>>. Acesso em: 1 abr. 2021.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.** Nova Iorque: Harvard Business Press, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 17ª Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil LTDA, 2014.

LEMES, G. B. **Teoria Geral Da Administração.** Joinville: Clube dos Autores, 2018.

LIMA, D. de. **Bizagi Modeler: modele processos de negócio.** 2016. Disponível em:

<<https://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/bizagi-modeler.html>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

LOUBAK, A. L. **Como funciona o Trello? Saiba tudo sobre programa para organizar projetos.** 2019. Disponível em:

<<https://www.techtudo.com.br/listas/2019/10/como-funciona-o-trello-saiba-tudo-sobre-programa-para-organizar-projetos.ghtml>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

MARKETING SHERPA. **Consumer Purchase Preference Survey: Why customers follow brands' social accounts.** 2015. Disponível em:

<<https://www.marketingsherpa.com/article/chart/why-customers-followbrands%E2%80%99-s>>

ocial-accounts>. Acesso em: 10 nov. 2018.

MARQUES, J. R. **Conheça os 7 tipos de remuneração mais comuns**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-7-tipos-de-remuneracao-mais-comuns/>>. Acesso em: 30 mar 2021.

MARQUES, J. R. **Entenda o que significa o conceito de balanced scorecard**, 2021. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-o-que-significa-o-conceito-de-balanced-scorecard/>>. Acesso em: 31 mar. 2021.

MARZALL, L. F. *et al.* **Implementação da gestão estratégica pela perspectiva do balanced scorecard**. 2015. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a16v37n07/16370724.html>>. Acesso em: 22 fev. 2020.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico - Conceitos - Metodologia – Práticas**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, L. R. *et al.* **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações**. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132012000100006&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 03 mar. 2021.

OSTIPOSDE. **Tipos de Manuais**. c2019. Disponível em: <<https://www.ostiposde.com/tipos-de-manuais/>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

PATEL, N. **Google AdSense: O Que é e como ganhar dinheiro com anúncios**. 2020. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/adsense/>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

PAULA, G. B. de. **O que é 5W2H: reduza incertezas, ganhe produtividade e aprenda como fazer um plano de ação**. 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/>>. Acesso em: 01 mar. 2021.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PIZE, A. **Planejamento Estratégico e Alinhamento Estratégico de Projetos: um guia prático aplicando os modelos SPCanvas e PSACanvas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Portal Administração. **Balanced Scorecard (BSC): Análise e aplicação**. 2014. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em: 29 mar. 2021.

PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. **Estrategia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRIETO, V. C. *et al.* **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. 2006.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000100008&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 03 mar. 2021.

REIS, L. G. **Produção de monografia da teoria a prática: o método de educar pela pesquisa**. 2. ed. Brasília: Senac- DI, 2008.

REIS, T. **Análise Vertical e horizontal: aprenda na prática como fazer**. 2018. Disponível em: <<https://www.sun0.com.br/artigos/analise-vertical-e-horizontal/>>. Acesso em: 1 abr. 2021.

REIS, V. **O que são as Networks para Youtube: uma síntese do que são e como funcionam as Networks para Youtube**. 2019. Disponível em:

<<https://administradores.com.br/artigos/o-que-sao-as-networks-para-youtube>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

ROVINA, J. **Planejamento Estratégico: entenda como criar e gerenciar a estratégia da sua organização**. 2019. Disponível em:

<<https://www.euax.com.br/2019/01/planejamento-estrategico/>> . Acesso em: 9 jun. 2019.

RUEN, F. **Roteiros De Investigação Científica**. Tubarão: Clube de Autores (managed), 2018.

SAMPAIO, V. C. F.; TAVARES, C. V. C. C. **Marketing digital: o poder de influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de juazeiro do norte-ce**. Disponível em:

<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_cira_e_cristiano_0.pdf>. Acesso em: 7 mai. 2020.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SENAI-SP. **Ferramentas da qualidade**. São Paulo: SENAI-SP Editora, 2018.

SORDI, J. O. de. **Gestão por processos**. Pinheiros: Saraiva Educação S.A, 2017.

SOCIAL BLADE. **Análise detalhada de perfil no instagram**. Disponível em:

<<https://socialblade.com/instagram/user/osielcdb/monthly>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

SOTO, M. G. G. **El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas**. 2003. 289 f. Tese (Programa de Doutorado) – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Las Palmas de Gran Canaria, 2003.

TERRA. Como o Instagram tem crescido no Brasil e pode ajudar a bombar uma Empresa. 2015. Disponível em:

<<https://www.terra.com.br/noticias/dino/como-o-instagram-tem-crescido-no-brasil-e-pode-ajudar-a-bombar-uma-empresa,aae8eabff7a13c4dfde23fe900fa60365qejpetl.html>>. Acesso em: 29 mar. 2021.

VEYRAT, P. 3 exemplos de Balanced Scorecards e sua aplicação na empresa. 2016.

Disponível em: <<https://www.venki.com.br/blog/exemplos-de-balanced-scorecards/>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

VEYRAT, P. Conceito de gestão de processos. 2015a. Disponível em:

<<https://www.venki.com.br/blog/definicao-gestao-processos/>>. Acesso em: 26 abr. 2019.

VEYRAT, P. Processos empresariais: conheça os 3 tipos principais. 2015b. Disponível em:

<<https://www.venki.com.br/blog/processos-empresariais/>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2^a Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

YOUTUBE CREATOR ACADEMY. Introdução às parcerias com marcas. 2018.

Disponível em: <<https://creatoracademy.youtube.com/page/course/brand-deals?hl=pt-BR>>. Acesso em: 10 mar. 2021.