

AVALIAÇÃO DE INDICADORES PARA EMPRESAS DA INDÚSTRIA CRIATIVA COM BASE NO MODELO MEIO

Leonardo Machado de Araújo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
leomachadodearaujo@gmail.com
Prof. Cláudio José Müller, Dr.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
cmuller@producao.ufrgs.br

RESUMO

A indústria criativa está crescendo cada vez mais como propulsora econômica e de geração de empregos no mundo. No Brasil, especialmente, apresentou crescimento em representatividade no PIB e na geração de empregos mesmo em períodos de recessão econômica. Ao se abordar a gestão de empresas inseridas na indústria criativa, especialmente do segmento de Consumo (Design, Arquitetura, Moda e Publicidade) identifica-se a necessidade de adaptação de sistemas de indicadores criados em uma lógica industrial e de serviços tradicionais para características específicas desse tipo de empresa. O objetivo do trabalho é avaliar e adaptar uma sistemática de criação de indicadores para empresas inseridas na indústria criativa, com base no modelo MEIO, que trata da integração entre Estratégia, Indicadores e Operações, e gerar discussões acerca das dificuldades gerais e individuais de criação e consolidação de sistemas de indicadores. Os resultados demonstram que, apesar da especificidade, empresas que estão inseridas na indústria criativa se beneficiam com a melhoria de seus sistemas de indicadores e o modelo MEIO se demonstrou adequado a esse propósito.

Palavras-chave: Indicadores, Sistemas de Indicadores, Indústria Criativa, Segmento de Consumo.

1. INTRODUÇÃO

O mundo pós-industrial passa por uma profunda transformação nas suas relações de trabalho e formas de geração de valor e riqueza. Durante a crise econômico-financeira pela qual o mundo está passando, especialmente na última década, emergiram novos

conceitos e formas de geração de valor. Destacam-se a criatividade e inovação como grandes agentes de transformação econômica e social (VESELÁ, 2013).

A economia criativa, portanto, se apresenta como uma poderosa força transformadora com ainda muito potencial a ser explorado, sendo um dos setores da economia que mais cresce em termos de faturamento e criação de empregos (UNCTAD, 2013).

Do ponto de vista empresarial, trata-se a criatividade e suas implicações são tratados como diferencial competitivo visto que as empresas precisam resolver problemas cada vez mais complexos ao invés de simplesmente replicar soluções já existentes. Isso estimula o investimento substancial na capacitação da inteligência criativa individual e coletiva (SISTEMA FIRJAN, 2016). Já do ponto de vista individual, com a chegada de novas gerações ao mercado de trabalho, especialmente a Geração Y, nascidos entre 1980 e 2000 (COOMAN; DRIES, 2012) e a Geração Z, nascida nos anos 2000 e também conhecida como geração *mobile* (KAPIL; ROY, 2014), há o crescimento de necessidades como autonomia, propósito e outros conceitos comumente relacionadas a atividades criativas (PINK, 2010).

Levando em consideração o cenário de mudanças, torna-se necessária a adaptação de ferramentas de gestão para um novo perfil de empresas e trabalhadores. Para gerenciar o potencial criativo é necessário entender a dinâmica de dois sistemas de valores, o primeiro baseado no capital tangível e manufatura convencional (economia tradicional), o outro baseado no capital intangível e propriedade intelectual (nova economia) (SUCIU, 2018).

Quando se aborda especialmente os indicadores de desempenho que são ferramentas consolidadas para tomada de decisões e gerenciamento de projetos, (MÜLLER, 2003) surge a problemática de adaptação das ferramentas à realidade de organizações inseridas na indústria criativa, respeitando as características especiais do seu perfil de profissionais e processos. Assim, o principal objetivo do trabalho é avaliar e adaptar uma sistemática de criação de indicadores para empresas inseridas nessa categoria, baseando-se especialmente no modelo MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações proposto por Müller (2003). O trabalho está dividido nas próximas seções em Referencial Teórico, Método e Resultados e Conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Existem diversas discussões sobre o conceito de indústria e economia criativa, assim como seus termos adjacentes relacionados à cultura. O entendimento desses termos é importante para o avanço na problemática de indicadores para o contexto. O termo economia criativa vem sendo utilizado por ser mais abrangente e atual, ele deriva essencialmente de outras duas definições, a antecessora indústria criativa e a, ainda anterior, indústria cultural (UNCTAD, 2013). Torna-se importante o entendimento delas para uma contextualização histórica da classificação. Além disso, torna-se importante uma revisão sobre a problemática de indicadores aplicada ao contexto criativo e de métodos consolidados que auxiliem na análise e proposição de indicadores mais adaptados ao perfil de empresas.

2.1. DA INDÚSTRIA CULTURAL À ECONOMIA CRIATIVA

O termo indústria cultural tem suas origens na Escola de Frankfurt, nos trabalhos de Adorno e Horkheimer entre os anos de 1930 e 1940 como uma crítica à mercantilização da arte por conta do capitalismo. Essa visão negativa, inclusive, é um dos motivos pelos quais é interessante substituir o conceito pelo da economia criativa (MACHADO, 2007).

Segundo a UNESCO (2006), o termo indústria cultural se refere às indústrias que combinam criação, produção e comercialização de conteúdos criativos que são intangíveis e de natureza cultural. Os conteúdos costumam ser protegidos por direitos autorais e os produtos podem ser bens ou serviços.

O conceito de indústria criativa se apresenta como mais amplo que o anterior, visto que combina três segmentos anteriormente abordados separadamente: as artes, as indústrias culturais (termo já explicado) e as novas tecnologias digitais de informação (principal inclusão). A convergência entre indústrias de mídia e informação e o setor cultural e das artes promove o desenvolvimento nas sociedades baseadas no conhecimento (BENDASSOLLI; WOOD JR, 2009).

Segundo Hartley (2005, p.5), a ideia de indústrias criativas busca descrever a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto de novas tecnologias midiáticas (TIs) e no escopo de uma nova economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores cidadãos interativos.

O termo economia criativa abrange os dois termos anteriores levando em consideração o impacto de seus bens e serviços em outros setores e processos da

economia (HARTLEY, 2005). O conceito de economia criativa se popularizou em 2001 com a publicação do estudo de John Howkins “*The Creative Economy: How people make money from ideas*” (UNCTAD, 2013).

Uma economia criativa tem como base ideias, imagens e significados. Nesse contexto seus custos diretos de produção constituem apenas uma fração dos preços, o valor gerado é majoritariamente imaginário, contido em uma marca, experiência, sensação e assim por diante, é o que se chama de valor criativo (KLAMER, 2016). Como o próprio nome sugere, o termo se refere ao relacionamento entre criatividade e economia, ambos os conceitos não são novos, mas sua relação para a criação de valor e riqueza tem crescido substancialmente. Economia criativa é o negócio de ideias, transformando-as em valor, bens e produtos (HOWKINS, 2001).

A economia criativa se apresenta como uma poderosa força transformadora com ainda muito potencial a ser explorado, sendo um dos setores da economia que mais cresce em termos de faturamento e criação de empregos (UNCTAD, 2013). Um exemplo disso é a sua participação no PIB nacional, que entre 2013 e 2015, evoluiu de 2,56% para 2,64% e o número de trabalhadores criativos, cresceu 0,1% no período. Vale lembrar que o crescimento aconteceu no período de profunda crise econômica, com redução de quase 2% dos postos de trabalho gerais nesses anos (SISTEMA FIRJAN, 2016).

A relação entre os termos se dá por sua abrangência, conforme a Figura 1. Avaliando os termos, optou-se por utilizar no trabalho o conceito de indústria criativa, pois ele abrange atividades mais mercadológicas e, por avaliação subjetiva, mais propícias à utilização de sistemas de indicadores de gestão.

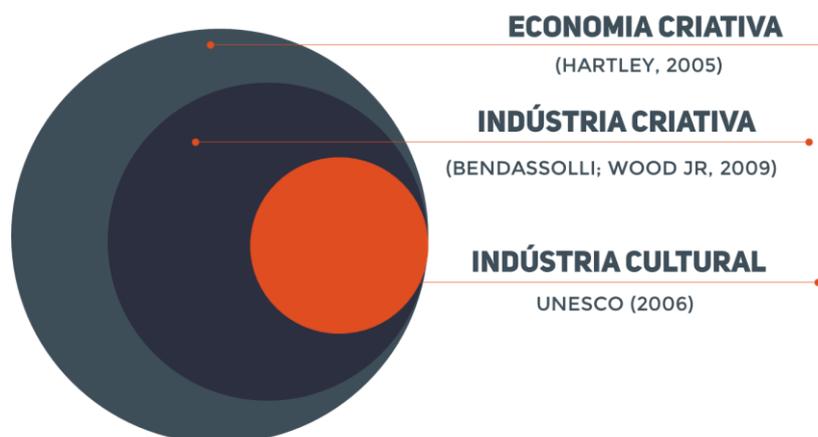


Figura 1 Da Indústria Cultural à Economia criativa (Fonte: Elaborado pelo autor)

2.2.2 SEGMENTOS DA INDÚSTRIA CRIATIVA

Como o conceito de Indústria Criativa é relativamente novo, ainda se discute quais as subdivisões corretas a serem realizadas. Diferentes modelos foram criados como tentativa de promover um entendimento sistemático do segmento, nenhum deles, porém, é unânime, visto que são mais adequados a determinado contexto ou região estudada (UNCTAD, 2013). Levando em consideração a realidade brasileira, é interessante destacar a subdivisão proposta pela Firjan (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro) em seu Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil (Figura 2) que reforça “as divisões dos 13 segmentos criativos de acordo com suas afinidades setoriais em quatro grandes áreas: Consumo (Design, Arquitetura, Moda e Publicidade), Mídias (Editorial e Audiovisual), Cultura (Patrimônio e Artes, Música, Artes Cênicas e Expressões Culturais) e Tecnologia (Pesquisa e Desenvolvimento, Biotecnologia e Tecnologias de Informação de Comunicação).

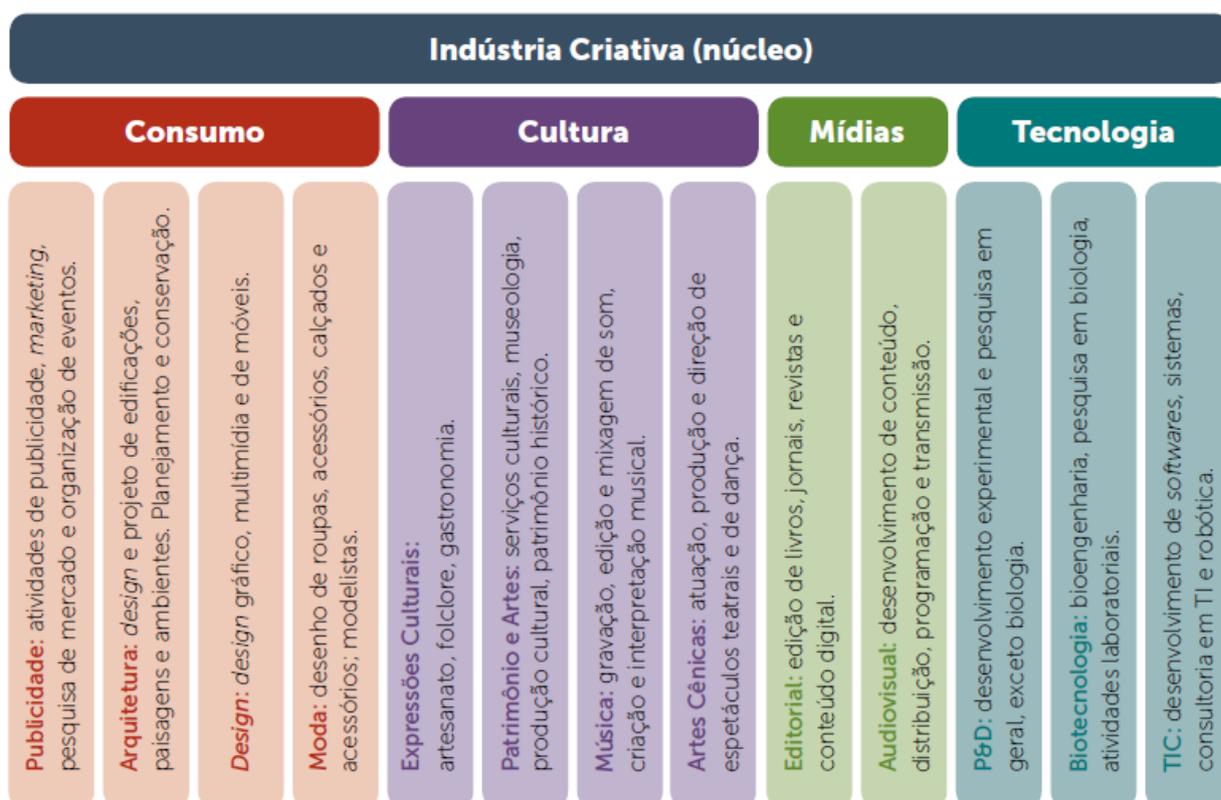


Figura 2 Classificação Sistema Firjan 2016 (Fonte: Firjan 2016, p.8)

Outro modelo a ser destacado é o de Círculos Concêntricos, um dos mais recentes e interessantes é o criado por David Throsby. Nele se destaca a subdivisão em camadas em que quanto mais interno, maior o valor simbólico e estético das expressões criativas e quanto mais externo, mais próximo as atividades se encontram de outros segmentos da economia. (UNCTAD, 2013). De dentro para fora, conforme a Figura 3, a classificação é: Artes Criativas Centrais (literatura, música, performance artística e artes visuais); Outras Indústrias Culturais Centrais (filmes, museus, fotografia); Indústrias Culturais mais amplas (publicações, televisão e rádio, gravadoras, vídeos e jogos) e por Indústrias Relacionadas (Design, Arquitetura, Moda e Publicidade) (THROSBY, 2008).

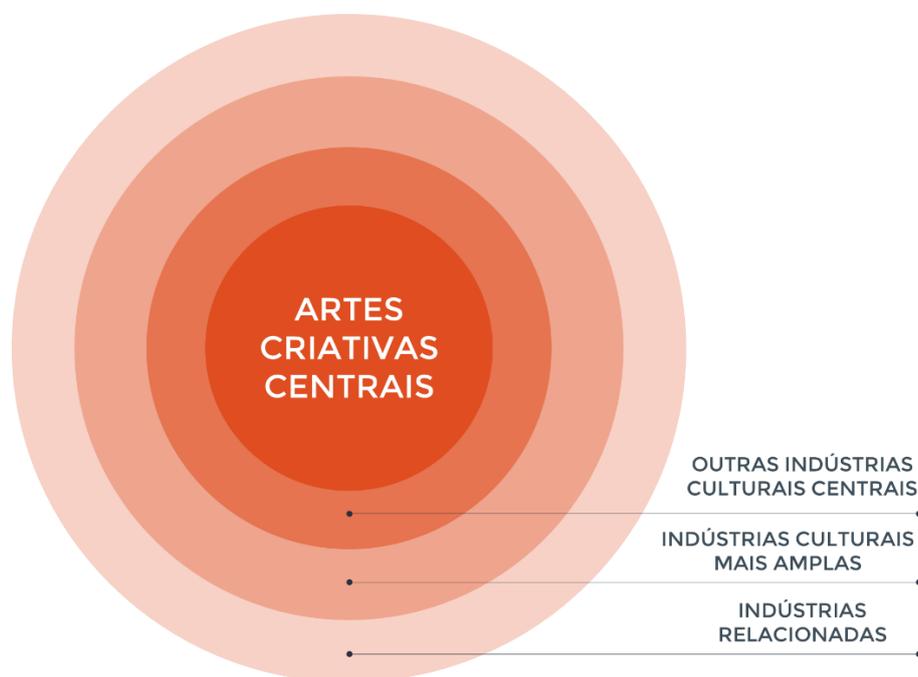


Figura 3: Círculos Concêntricos para a Indústria Criativa (Throsby, 2008). Fonte: Adaptado pelo Autor de *Creative economy report 2013 – creative economy* (UNCTAD)

O trabalho realizado irá destacar as atividades presentes no segmento de Consumo da classificação Firjan, que são as mesmas presentes na classificação de Indústrias Relacionadas de Throsby (2008), sendo elas: Design, Arquitetura, Moda e Publicidade. Avaliou-se que, por estarem mais próximas de outras indústrias não essencialmente criativas, esse segmento de atividades estaria mais propício à utilização de indicadores.

2.3.2 INDICADORES PARA A INDÚSTRIA CRIATIVA

Em um mundo de rápidas transformações, organizações que se adaptam mais rapidamente às mudanças performam substancialmente melhor que firmas que mantêm

estruturas e processos ultrapassados em frente a mudanças (HEUGENS; LANDER, 2009). Nesse contexto, a utilização de bons sistemas de gestão é essencial para determinar a capacidade de respostas das organizações, proporcionando que elas identifiquem os desafios, seus impactos e planejem ações assertivas (ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

Quando se aborda especificamente empresas inseridas na indústria criativa, a grande alavanca de crescimento econômico é sua habilidade de traduzir em vantagem competitiva a capacidade criativa da empresa na forma de novas ideias e tecnologias (FLORIDA, 2002). Atividades vinculadas à indústria criativa, por possuírem características específicas, dificultam a simples adaptação de indicadores utilizados em outros setores (especialmente industriais) e construção de métricas precisas, principalmente no aspecto quantitativo. Atividades criativas especialmente possuem fortes componentes qualitativos que muitas vezes não se consegue mensurar (CEGOV, 2016).

No entanto, mesmo que incompletos é importante a construção de indicadores. Borja de Mozota (2011) e Best (2012) afirmam que áreas como design e arquitetura, não possuindo instrumentos próprios para avaliação, adaptam e buscam ferramentas de outras áreas de conhecimento, como marketing e administração. É importante ressaltar algumas características específicas da forma de trabalho que podem dificultar a avaliação do processo e resultados com a utilização de indicadores:

- Em termos de resultado, é difícil de medir isoladamente as contribuições criativas e os resultados não ocorrem instantaneamente (MOZOTA, 2011);
- A criatividade corresponde mais um reflexo de um ambiente criativo do que esforços individuais, visto que, se as contribuições criativas dos indivíduos não forem reconhecidas e bem recebidas, elas serão desperdiçadas (CSIKSZENTMIHALYI, 1996). Ou seja, isso dificulta a criação de indicadores individuais de desempenho.
- Para atividades comumente associadas à era industrial (mecânicas, repetitivas e de pouca exigência criativa e intelectual) a criação de um sistema de medições e motivação baseada em motivações extrínsecas, como remuneração por resultados e punições por não cumprimento de metas, funciona. Em um cenário que exija inovação e criatividade, porém, esse sistema tradicional acaba produzindo efeitos contrários aos desejados, podendo inclusive ofuscar a criatividade (PINK, 2010).

- Deve-se considerar a baixa repetibilidade de processos em empresas da economia criativa e diferentes complexidades que cria dificuldade de comparação.

A busca de referências demonstrou que poucos trabalhos específicos já foram realizados sobre o tema. Os principais achados se concentram na discussão de termos e delimitações da economia criativa e principais desafios enfrentados pelo segmento. Avalia-se, portanto, que os principais desafios do trabalho estão relacionados à tradução do momento criativo em métricas identificáveis e controláveis.

É importante, durante toda a construção, respeitar as características especiais de profissionais e projetos da economia criativa, pois a simples replicação de sistemas de medição e incentivo tradicionais não proporcionará necessariamente efeitos positivos sobre os resultados. A escolha do modelo MEIO como base visa uma aplicação e construção mais guiada dos indicadores.

2.3.2 MODELO MEIO

Conforme já citado, a base para os estudos realizados foi o modelo MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operação, proposto por Müller (2003). O modelo se baseia na discussão e comparação de diversos sistemas de indicadores consolidados na medição de desempenho organizacional e sua principal característica é a flexibilidade o que permite a adaptação aos mais diferentes contextos e realidades de empresas (MÜLLER, 2003).

O modelo MEIO reforça a necessidade de um alinhamento claro entre o planejamento estratégico da empresa, seus processos e indicadores. Essa integração, segundo Müller (2003, p. 23-24), é um dos maiores desafios das organizações, visto que se tratadas isoladamente podem levar aos seguintes problemas:

- “Planejamento estratégico sem indicadores: Não adianta definir o rumo e depois ficar sem saber se a empresa está no caminho definido;
- Melhorias operacionais sem estratégia: Falta de priorização das ações pode ser perda de tempo;
- Indicadores desvinculados da estratégia: Levam a empresa aonde?”

Foi necessário, portanto, a avaliação desses três fatores integrados no estudo, verificando de que forma empresas inseridas na indústria Criativa realizam planejamento estratégico, qual a sua cadeia de valor e, só então, avaliação e proposição de indicadores.

Os motivos para escolha do modelo MEIO como base dos estudos estão nas já citadas flexibilidade de aplicação e integração de indicadores aos objetivos estratégicos e processos das empresas.

O quadro 1 apresenta as etapas principais do modelo MEIO, dividindo-as em Preparatória, PE (Planejamento Estratégico), GP (Gerenciamento por Processos) e ID (Indicadores de Desempenho) é por meio do cumprimento dessas etapas de forma interligada que o modelo MEIO propõe a construção de um sistema de indicadores o qual irá se relacionar com estratégia e processos da empresa. Em cada uma das macro etapas demonstradas no quadro 1 o modelo MEIO sugere um método de execução atrelado.

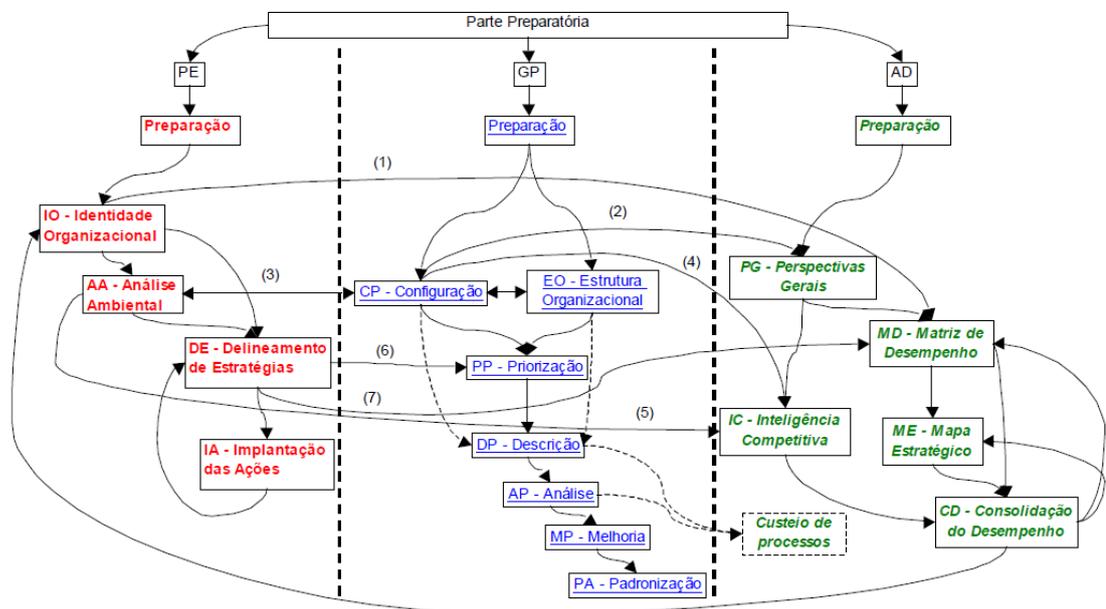


Figura 42 – Fases relacionadas do MEIO
Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 1 - Etapas do modelo MEIO. Fonte: Müller 2003, pg. 181

A aplicação padrão do modelo MEIO segue uma sequência estruturada de etapas demonstrada na tabela acima, são elas:

- Fase preparatória: Inclui seleção da equipe responsável pela realização, alinhamento dos objetivos norteadores da implantação, definição do cronograma de trabalho e, por fim, lançamento do programa.
- PE (Planejamento Estratégico): Constituído de 5 fases principais, são elas a preparação, definição da identidade organizacional, análise ambiental, delineamento de estratégias e implantação de ações.

- GP (Gerenciamento de Processos): Parte-se da organização atual de setores da empresa e à partir dela se reorganizam os processos e responsáveis seguindo as etapas de preparação, desenho da Estrutura Organizacional, configuração, priorização dos processos, descrição dos processos principais, análise dos processos, descrição de melhorias e futura Padronização de processos.
- ID (Indicadores de Desempenho): Nessa etapa se consolida o sistema de medição de desempenho levando em consideração os aspectos estratégicos e de processos. Ocorrem as etapas de preparação, definição dos níveis de medição, montagem de um sistema de inteligência competitiva, criação de uma matriz de desempenho, consolidação do mapa estratégico e do sistema de medições.

A aplicação das etapas acima descritas se dá de forma interdependente visto que PE, GP e ID estão interligados no modelo MEIO. Conforme a figura anterior, se observa que algumas etapas são pré-requisitos para que outras ocorram. Em cada uma das etapas descrita, há sugestões de ferramentas a serem aplicadas. Há uma certa dificuldade de diagnosticar as principais demandas de melhoria que podem ser sanadas com o modelo MEIO em uma organização, por isso, o trabalho se propõe a complementar o modelo proposto.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

Levando em consideração o principal objetivo do trabalho, que é avaliar e adaptar uma sistemática de criação de indicadores para empresas inseridas na economia criativa, optou-se pela escolha de três empresas para aplicação mais completa e aprofundada do método MEIO - Modelo de estratégia, Indicadores e Operações, com suas devidas adaptações às necessidades de ambas.

A primeira empresa (empresa A) envolve conhecimentos de arquitetura e design no seu processo de entrega de soluções aos clientes, vendendo projetos de Modelagem de Negócios e reformulação da Experiência de Consumo. A empresa é considerada de pequeno porte e se localiza em Porto Alegre, no bairro Menino Deus. A empresa possui,

na totalidade, vinte e oito funcionários, sendo que nove trabalham diretamente em atividades mais relacionadas à indústria criativa.

A segunda empresa escolhida (empresa B) atua no setor de publicidade e marketing, envolvendo conhecimentos e profissionais de *design* e *marketing* para construção de projetos de identidade visual e criação de conteúdos para redes sociais. A empresa possui sete funcionários que se dividem nas funções comerciais, administrativas e de criação, está classificada como microempresa e se localiza em Porto Alegre no bairro Floresta.

A terceira empresa escolhida (empresa C) atua no setor de design de apresentações com projetos realizados para empresas dos mais diversos perfis e que possuem como principal entrega a construção de uma linha lógica de apresentação de projetos e design das apresentações. A empresa se encontra em estágios bem iniciais de implementação, não possui local fixo e atualmente possui três sócios que atuam desde a parte estratégica até operacional. Foram escolhidas, propositalmente, empresas com nível de maturidade diferentes para que fosse possível uma discussão inicial sobre a relação entre o nível de maturidade das empresas e a consolidação dos sistema de indicadores utilizado na gestão. O Quadro 2 representa um quadro comparativo das empresas escolhidas.

| CARACTERÍSTICA | EMPRESA A | EMPRESA B | EMPRESA C |
|---|----------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| TEMPO | 4 ANOS E 11 MESES | 1 ANO E 1 MÊS | 7 MESES |
| PORTE DA EMPRESA (Critério receita bruta SEBRAE) | EMPRESA DE PEQUENO PORTE | MICROEMPRESA | MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL |
| Nº FUNCIONÁRIOS | 28 | 7 | 2 |
| SETOR | CONSULTORIA DESIGN E ARQUITETURA | MARKETING | MARKETING |
| FORMA DE MONETIZAÇÃO | PROJETOS | PROJETOS E ASSINATURA | PROJETOS |

Quadro 2 - Comparativo das Empresas (Elaborado pelo autor)

Em todos os casos, seus processos principais, conforme a Figura 4, envolvem a negociação do projeto, com etapas de diagnóstico, criação de proposta e fechamento e a criação do projeto que segue a estrutura do *Design Thinking*, com etapas de imersão no problema, análise e síntese e entrega. Como segue a lógica da indústria criativa, o principal valor entregue pelas empresas aos seus clientes está no valor das suas ideias, criações e soluções, dessa maneira, seus principais ativos são os métodos de execução de projetos e, principalmente, as pessoas que os executam.



Figura 4: Macroprocesso das empresas analisadas. Elaborado pelo autor.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa terá natureza aplicada, visto que se realizará a implantação do método de indicadores MEIO nas empresas analisadas, sua abordagem será essencialmente qualitativa. A pesquisa terá caráter exploratório, pois pretende proporcionar um entendimento mais vasto sobre o problema e levantar questões a serem respondidas em estudos futuros e os procedimentos serão de pesquisa-ação, pois serão aplicados os conceitos referenciados para observação da sua efetividade no dia-a-dia das empresas, tendo assim uma associação direta entre a pesquisa e uma ação que visa resolver ou dar maior entendimento de um problema.

3.3. CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE TRABALHO

O trabalho foi realizado em sete etapas (Figura 5) executadas ao longo de quatro meses, sendo elas: Perguntas iniciais para análise de perfil; Entrevista para entendimento do sistema de indicadores atual; Preenchimento do quadro de objetivos, processos e indicadores atual; Relacionamento entre os objetivos, processos e indicadores; *Checklist* das etapas do modelo MEIO; Avaliação dos resultados; Proposição de etapas para construção e/ou fortalecimento do sistema de indicadores.

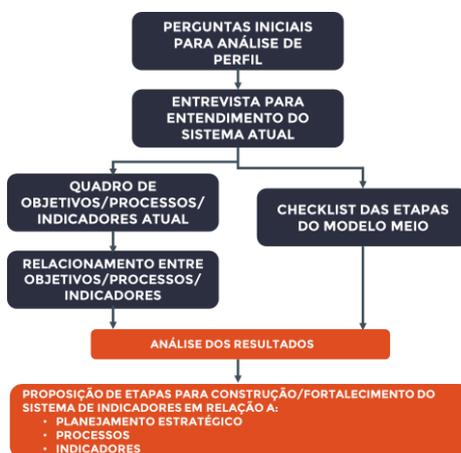


Figura 5 Etapas do método de trabalho e suas relações (Elaborado pelo Autor)

Em um primeiro momento, foram realizadas perguntas iniciais para análise do perfil das empresas e entendimento da abertura que se teria para o trabalho. As perguntas seguiram um roteiro estruturado (Anexo 1) e ajudaram a traçar o nível de maturidade de gestão atual das empresas analisadas. Essa observação foi importante na avaliação dos resultados obtidos.

Posteriormente, foram realizadas as entrevistas para entendimento do sistema de indicadores atual em cada uma das empresas. As entrevistas foram realizadas em visitas às empresas com pessoas no nível gestão de cada uma delas. Na empresa A, o entrevistado foi o Gerente de Operações, já nas empresas B e C entrevistou-se sócios das empresas. O principal objetivo foi o entendimento mais aprofundado do funcionamento e, principalmente, do formato de planejamento estratégico, processos e indicadores já utilizados. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado (Apêndice A).

Em uma etapa posterior, foi realizado, junto às empresas, o preenchimento do quadro de objetivos, processos e indicadores atual. O preenchimento se deu em uma conversa por vídeo com os mesmos entrevistados da etapa anterior. O objetivo dessa etapa era obter uma fotografia do momento atual das empresas no que se refere a planejamento estratégico, processos e indicadores.

Na sequência, foram realizadas concomitantemente duas etapas do projeto. A primeira delas foi a relação entre os objetivos, processos e indicadores coletados anteriormente e, na mesma reunião, foi preenchido o *checklist* das etapas do modelo MEIO. A primeira delas teve como principais objetivos classificar os indicadores entre principais e secundários e diagnosticar como os objetivos estratégicos e processos estavam representados pelos indicadores. Já a segunda possuiu como objetivo avaliar o quanto as empresas relacionaram planejamento estratégico, processos e indicadores e obter sugestão de etapas a serem realizadas para fortalecimento do sistema de indicadores em cada uma.

Após a coleta de informações, ocorreu um período de avaliação dos resultados obtidos, julgando dois principais aspectos:

- Dentro do sistema de indicadores atuais, quais indicadores, processos e objetivos são realmente representativos e quais precisam ser criados/fortalecidos?
- Considerando as etapas do modelo MEIO, quais as principais lacunas de melhorias na construção do sistema de indicadores das empresas estudadas?

Só então, com as análises realizadas, foi possível propor melhorias gerais e individuais nos sistemas de indicadores das empresas estudadas e realizar observações gerais sobre a realidade de indicadores de empresas inseridas na indústria criativa comparando a realidade esperada com a literatura e o ocorrido com aplicações práticas. A figura 6 representa os objetivos por etapa.

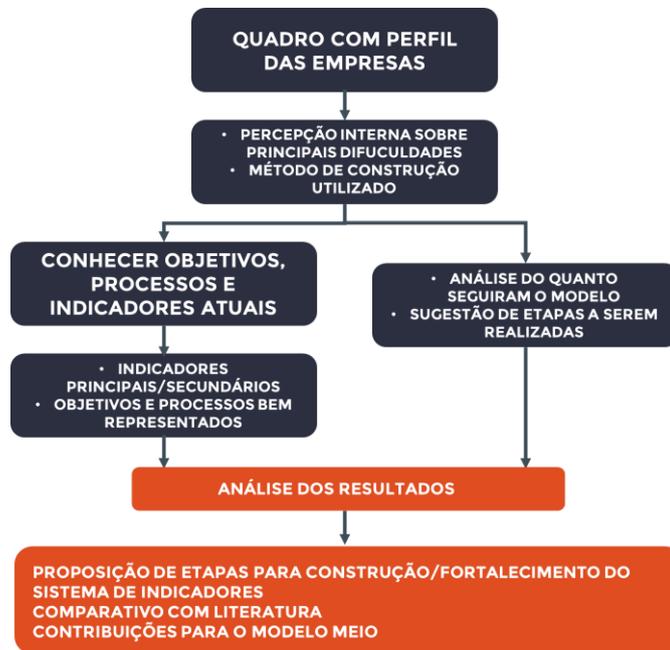


Figura 6 Resultados obtidos por etapa e suas relações (elaborado pelo autor)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentadas as informações coletadas com o método anteriormente descrito, assim como as respectivas análises gerais e por empresa que eles proporcionaram. Sua estrutura está dividida de acordo com as etapas e respectivos objetivos do método, tendo como principal entrega uma análise e proposição de melhorias no sistema de indicadores das empresas estudadas. Em cada seção, são descritos primeiro as contribuições gerais e, em seguida, as contribuições individuais obtidas. Na seção final, é realizada um comparativo entre os resultados obtidos e a literatura, especialmente com o modelo MEIO, principal base para o projeto.

4.1. SISTEMA ATUAL DE INDICADORES

As principais bases para análise do sistema atual de indicadores utilizados pelas empresas foram as entrevistas semiestruturadas realizadas com pessoas envolvidas no nível gerencial e o preenchimento e relacionamento entre objetivos estratégicos, processos e indicadores.

4.1.1. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A entrevista semiestruturada seguiu o roteiro contido no apêndice A e seu principal objetivo foi entender a percepção gerencial sobre o sistema de indicadores utilizado e sua forma de construção. De maneira geral, dentro do conjunto de empresas analisadas, observou-se uma relação direta entre o tempo e porte da empresa e a robustez de suas práticas de gestão, dentre elas a realização de planejamento estratégico estruturado, definição e mapeamento dos processos principais e definição e acompanhamento de indicadores.

Ao se discutir especialmente os processos, os entrevistados destacaram a importância da definição de um método de realização de projetos o qual pode conferir escala a um trabalho criativo. O único indicador citado pelas três empresas foi o faturamento, o que reforça as características do setor de consumo da indústria criativa. Em relação a dificuldades e percepções de melhorias, o principal destaque se dá para a grande variação na complexidade e tipo de projetos e processos realizados pelas empresas, bem representada pela frase dita pelo entrevistado da empresa B, “Temos entregas e processos muito diferentes dependendo do serviço, é difícil de estabelecer indicadores que contemplem tudo”.

Discutindo-se os resultados individuais das empresas, evidencia-se que a empresa A tem como principal desafio implementar as ações estabelecidas no planejamento estratégico e seguir o caminho estabelecido; já a empresa B passa por uma reestruturação do método de trabalho e seu principal desafio é estruturar os processos internos para o crescimento; enquanto a empresa C ainda busca gerar um fluxo de caixa saudável e obter um maior entendimento dos próximos passos do negócio. O quadro 3 apresenta as principais citações das entrevistas, dividindo-as em planejamento estratégico, processos, indicadores atuais e dificuldades/melhorias.

| PONTOS PRINCIPAIS DA ENTREVISTA | EMPRESA A | EMPRESA B | EMPRESA C |
|---------------------------------|---|---|--|
| PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | <p>" Fizemos um planejamento estratégico que iniciou no final do ano passado e foi finalizado no início desse ano, o principal encaminhamento foi estabelecer os principais desafios do ano, a ideia é fazermos uma revisão no meio do ano com toda a empresa."</p> <p>1º semestre: Consolidação do novo método de projetos, troca de lideranças.</p> <p>2º semestre: Expansão das vendas</p> | <p>"Não fizemos um planejamento estratégico super estruturado, em abril definimos algumas metas de onde queremos chegar, principalmente de faturamento e número de projetos. Tanto na parte interna como externa."</p> <p>"Os Objetivos Estratégicos Principais são: Alcançar clientes internacionais Aumentar a satisfação dos clientes Aumentar a satisfação da equipe. "</p> | <p>"Ainda não fizemos um PE, está nos planos, mas por enquanto a ideia é testar o mercado bastante, acho que seria difícil saber algo mais a médio/longo prazo"</p> <p>"Temos o objetivo de validar a solução proposta, mas nada muito concreto ainda."</p> |
| PROCESSOS | <p>" Criamos um novo método de execução de projetos, que está bem documentado, claro sempre dá para melhorar, mas tivemos uma noção melhor dos processos"</p> <p>"Organizamos melhor a nossa parte de marketing e vendas em processos também."</p> | <p>" Nós ainda estamos definindo melhor os processos, temos algumas coisas mapeadas, mas recentemente fizemos uma mudança no portfólio de serviços e o mapeamento de processos não acompanhou, tem muita coisa mesmo para organizar e mapear.</p> | <p>"Os processos de execução de projetos e contato com o cliente estão bem estruturados, são relativamente simples, se baseia muito no design thinking"</p> |
| INDICADORES ATUAIS | <p>Faturamento Total Faturamento por tipo de projeto Visitas programadas/realizadas Ticket médio das visitas Número de projetos vendidos Valor médio do projeto Número de semanas Valor da semana Projetos em andamento Projetos entregues Projetos por membro FOCRUM* (sistema de medição de produtividade criado internamente) Número de reclamações de clientes</p> | <p>"Focamos muito no faturamento e fluxo de caixa. Além disso, estabelecemos alguns indicadores vinculados aos objetivos: Países da América com projetos Churn (saída de clientes) NPS de clientes NPS Interno (De 0 a 10 o quanto você recomendaria alguém para trabalhar aqui) Não usamos indicadores operacionais Só temos gestão de projetos"</p> | <p>"O que dá para acompanhar hoje é faturamento, número de clientes, o funil de vendas e o tempo de execução dos projetos"</p> <p>"Hoje ainda não temos muito o que medir, de verdade, acho que até o final do ano precisaremos de indicadores mais estruturados.</p> |
| DIFICULDADES/MELHORIAS | <p>"Muita coisa vem sendo diferente do estabelecido no Planejamento estratégico, mas não paramos tanto para mudar as ações."</p> <p>"Os níveis de atenção dos projetos são muito diferentes/3 projetos por pessoa pode ser mais tranquilo do que um projeto por pessoa"</p> <p>"Sabemos quanto queremos vender, mas não conseguimos mensurar e planejar essas questões"</p> <p>"Existe a pesquisa de satisfação que não está sendo muito aplicada. Os clientes acabam não respondendo."</p> | <p>"Nossa principal dificuldade em acompanhar os indicadores é que estamos ainda muito na operação. Tomamos decisões muito no dia a dia, mas não paramos para olhar. Com a empresa crescendo precisamos ter bem estruturado.</p> <p>"Temos entregas e processos muito diferentes dependendo do serviço, é difícil de estabelecer indicadores que contemplem tudo".</p> | <p>"Nosso principal desafio é consolidar como um negócio mesmo, ainda estamos meio perdidos, vou te falar a verdade. Fizemos alguns projetos pontuais, mas ainda não estamos com um fluxo contínuo de projetos".</p> <p>"Hoje o principal é ter grana para investir e continuar o negócio"</p> <p>"Não adiantar a gente fazer uma baita estrutura interna de indicadores e processos se a empresa não der certo"</p> |

Quadro 3: Pontos principais das Entrevistas (Elaborado pelo autor)

4.1.2. RELACIONAMENTO ENTRE OBJETIVOS, PROCESSOS E INDICADORES

Em uma segunda reunião, foi realizado o preenchimento da planilha de objetivos estratégicos, processos e indicadores atuais para que fosse possível identificar de que maneira estes elementos se relacionavam nas empresas analisadas. Para avaliar a relação entre os elementos, foi utilizada a escala 1/3/9, sendo 9 uma relação forte, 3 uma relação

média e 1 uma relação fraca. O preenchimento foi realizado junto aos gestores das empresas e foi realizada de forma qualitativa, portanto contém fatores subjetivos.

Foram realizadas, também, duas análises complementares; na horizontal, realizou-se a média por indicador para que se identificassem os indicadores principais e secundários do sistema atual; já na vertical, foi realizada uma soma da coluna por objetivo e processo, para que se identificasse quais deles estavam bem contemplados pelo sistema de indicadores atuais. A lógica de análise é simples, as maiores médias (horizontal) representam os indicadores principais e as maiores somas (vertical) os processos e indicadores melhor representados.

De maneira geral, não houve uma forte tendência comum entre as três empresas, para essa análise destacam-se os resultados individuais. Para as empresas estudadas, realizou-se uma avaliação e entrega de dois aspectos importantes sobre o sistema atual de indicadores. O primeiro deles foi uma ordenação dos indicadores principais e secundários, com base na média (horizontal). O segundo aspecto importante foi a avaliação comparativa de quais objetivos estratégicos e processos se encontravam melhor representados pelo sistema de indicadores atual, essa análise foi realizada com base na soma vertical das colunas por objetivo e processo. A tabela 1, a seguir, representa os resultados para a empresa A. As tabelas das demais empresas se encontram nos apêndices B e C.

| Indicadores | Objetivos Estratégicos | | | MÉDIA DOS INDICADORES | Processos Principais | | | | | | | | | | | | | | | | | MÉDIA DOS INDICADORES | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|--------------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------------|------------|-------------|----------|------------|----------|----------------|--------------|---------------------|------------------|-----------|----------------|--------------|----------------------|-------------|----------|--------------|-----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------|-----------|---------|-------------|-------------|---------------|--------------------|-----|-----|
| | Validação do Método GX | Troca consistente de liderança | Expansão e Crescimento | | Recepção de Leads Passivos | Prospecção | Diagnóstico | Proposta | Negociação | Contrato | Acompanhamento | Planejamento | Criação de Conteúdo | Criação de artes | Postagens | Relacionamento | Recrutamento | Processo Seletivo | Contratação | Recepção | Treinamentos | | Gestão de desempenho | Reunião Inicial | Planejamento do Projeto | Descobrir | Definir | Desenvolver | Implementar | Entrega final | Reuniões de Sprint | | |
| | | | | | Comercial | | | | Marketing | | | | RH | | | | | Execução de Projetos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Faturamento Total | 9 | 1 | 9 | 6,3 | 9 | 9 | 3 | 3 | 9 | 1 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3,2 |
| Faturamento por tipo de projeto | 9 | 1 | 3 | 4,3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,8 | |
| Visitas programadas/realizadas | 1 | 1 | 1 | 1,0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,4 | |
| Ticket médio das visitas | 1 | 1 | 3 | 1,7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1,6 | |
| Número de projetos vendidos | 9 | 1 | 9 | 6,3 | 9 | 9 | 3 | 3 | 9 | 1 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2,8 | |
| Valor médio do projeto | 3 | 1 | 9 | 4,3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2,1 | |
| Número de semanas | 1 | 1 | 1 | 1,0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1,8 | |
| Valor da semana | 1 | 1 | 3 | 1,7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1,6 | |
| Projetos em andamento | 3 | 1 | 3 | 2,3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,2 | |
| Projetos entregues | 3 | 3 | 3 | 3,0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1,8 | |
| Projetos por membro | 3 | 3 | 3 | 3,0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,1 | |
| FOCRUM* (sistema de medição de produtividade criado internamente) | 1 | 3 | 3 | 2,3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 2,5 | | |
| Número de reclamações de clientes | 3 | 9 | 3 | 5,0 | 1 | 1 | 9 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 1 | 3,0 | | |
| | 4 | 2 | 4 | | 35 | 41 | 33 | 25 | 37 | 17 | 35 | 21 | 21 | 21 | 21 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 37 | 55 | 31 | 31 | 31 | 31 | 37 | 31 | 35 | | | |

Tabela 1: Cruzamento Objetivo - Processo - Indicadores da empresa C (elaborado pelo autor)

4.2. COMPARATIVO COM MODELO MEIO

A segunda parte das análises foi focada no processo de construção do sistema atual de indicadores, comparando suas etapas com o modelo MEIO o qual serviu de base para o trabalho. Para isso, com base no modelo MEIO, foi construído um *checklist* de suas etapas e, juntamente às empresas analisadas, verificou-se quais delas foram cumpridas e quais precisariam ser realizadas para melhorar o sistema de indicadores.

Destaca-se que todas empresas apresentaram uma construção distante do modelo MEIO, algumas em maior grau que outras. A avaliação foi realizada conforme a legenda contida na tabela 2. As partes do *checklist* foram divididas respectivamente em partes relacionadas à estratégia, aos processos e aos indicadores. A partir da análise dos preenchimentos, chegou-se aos resultados gerais e por empresa.

Tabela 2 Legenda Checklist MEIO

| Legenda | |
|---------|-----------------------------|
| ✓ 1 | Realizado de forma completa |
| ! 0 | Realizado parcialmente |
| ✗ -1 | Não realizado |

Do aspecto geral, corrobora-se a visão obtida nas entrevistas semiestruturadas de que, dentro do grupo analisado, há uma relação direta entre o tempo e porte da empresa e o nível de suas práticas internas de gestão. Outro destaque geral ocorre no nível dos processos e indicadores, as três empresas apresentaram em comum uma grande diferença na forma de construção com as etapas do modelo MEIO e houve unanimidade de que a parte mais difícil de implementar seria a seção Análise de Processo, a qual contém os itens Análise de tempos; Avaliação do valor agregado; Custeio (ABC) e Levantamento de questões. Segundo os responsáveis pela gestão das empresas a grande dificuldade seria a, já citada, grande disparidade entre projetos em relação a complexidade e tempo.

Ao analisar os resultados por empresa, o principal resultado que se obtém são sugestões de etapas do modelo MEIO a serem realizadas para fortalecer o nível estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, para a empresa A, evidencia-se a criação do relacionamento entre objetivos e processos e melhor definição das ações estratégicas, pois não há 5W2H. Já a empresa B, apresentou como principal oportunidade de melhoria realizar o cruzamento entre objetivos e processos. A empresa C, sequer realizou um planejamento estratégico e utilizará as etapas propostas no modelo MEIO para tal. A tabela 3 demonstra o *checklist* realizado.

| ETAPA DO MODELO MEIO | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Identidade Organizacional | | | |
| Negócio | ✓ 1 | ✓ 1 | ✓ 1 |
| Missão | ✓ 1 | ✓ 1 | ✗ -1 |
| Valores | ✓ 1 | ✓ 1 | ✗ -1 |
| Visão | ✓ 1 | ✓ 1 | ✗ -1 |
| Direcionadores Estratégicos | ✓ 1 | ✓ 1 | ! 0 |
| Análise de Ambiente Externo | | | |
| AEN's | ! 0 | ! 0 | ! 0 |
| Ameaças e Oportunidades | ! 0 | ! 0 | ! 0 |
| Importância-desempenho | ! 0 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Análise de Ambiente Interno | | | |
| Pontos Fortes e Fracos | ! 0 | ! 0 | ! 0 |
| Delineamento de Estratégias | | | |
| Posicionamento estratégico | ✓ 1 | ! 0 | ! 0 |
| Visão de Futuro | ! 0 | ✓ 1 | ! 0 |
| Objetivos por negócio | ✓ 1 | ✓ 1 | ! 0 |
| Relacionamento entre ambiente externo e interno | ✗ -1 | ! 0 | ✗ -1 |
| Relacionamento entre objetivos e processos | ✗ -1 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Consolidação dos objetivos | ! 0 | ✓ 1 | ! 0 |
| Definição e priorização de projetos de atuação | ✓ 1 | ✓ 1 | ✗ -1 |
| 5W2H | ✗ -1 | ✓ 1 | ✗ -1 |
| Implantação das ações | ! 0 | ! 0 | ✗ -1 |
| Acompanhamento dos projetos | ! 0 | ! 0 | ✗ -1 |

Tabela 3 Checklist MEIO (Estratégia)

Em relação ao nível de processos, conforme já citado todas empresas apresentam grande disparidade com o modelo MEIO, as empresas “B” e “C” admitiram uma grande necessidade de melhoria e se comprometeram a utilizar as etapas do modelo MEIO para realizá-las. A empresa “C”, porém, realizará primeiramente o planejamento estratégico. Já a empresa “A” se disse satisfeita com a metodologia de projetos atual e sua definição de processos e avaliaram que a principal melhoria a ser adotada seria o cruzamento entre processo e setor responsável. A tabela 4 demonstra o *checklist* realizado.

| ETAPA DO MODELO MEIO | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Estrutura Organizacional | | | |
| Construção/revisão do organograma | ! 0 | ! 0 | ! 0 |
| Identificação das atividades dos setores | ! 0 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Relações cliente-fornecedor | ! 0 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Configuração de Processos | | | |
| Mapa de Negócio | ✗ -1 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Macroprocesso | ! 0 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Caracterização dos principais processos | ! 0 | ✗ -1 | ! 0 |
| Cruzamento processo x setor | ✗ -1 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Priorização dos Processos | | | |
| Cruzamento processos x objetivos estratégicos | ✗ -1 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Cruzamento processos x problemas | ! 0 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Definição dos processos críticos | ! 0 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Descrição dos Processos | | | |
| Detalhamento em atividades | ! 0 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Mapeamento (fluxogramas) | ! 0 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Análise de processos | | | |
| Análise de tempos | ✗ -1 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Avaliação do valor agregado | ✗ -1 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Custeio (ABC) | ✗ -1 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Levantamento de questões | ✗ -1 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Melhoria de processos | | | |
| Proposta de melhorias | ✗ -1 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Priorização das ações | ✗ -1 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Definição de indicadores | ✗ -1 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Implementação e acompanhamento | ✗ -1 | ✗ -1 | ✗ -1 |
| Padronização de processos | | | |
| Mapeamento dos processos finais | ✗ -1 | ✗ -1 | ✗ -1 |

Tabela 4 Checklist MEIO (Processos)

Chegando ao nível dos indicadores, as empresas “B” e “C” reconheceram haver necessidades nos níveis anteriores antes de qualquer reestruturação enquanto a empresa “A” irá rever o quadro atual com base nas análises apresentadas no projeto, especialmente da etapa anterior de cruzamento objetivos, processos e indicadores. As etapas do modelo MEIO foram sugeridas às três empresas para redefinição do sistema de indicadores. A tabela 5 demonstra o *checklist* realizado.

| ETAPA DO MODELO MEIO | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Avaliação de Desempenho | | | |
| Definição/validação de níveis de medição ou perspectivas gerais | ! 0 | ! 0 | ✘ -1 |
| Montagem de um sistema de inteligência competitiva | ✘ -1 | ✘ -1 | ✘ -1 |
| Matriz de desempenho | | | |
| Relacionamento dos objetivos com perspectivas | ✘ -1 | ! 0 | ✘ -1 |
| Definição de indicadores e metas em cada perspectiva | ✘ -1 | ! 0 | ✘ -1 |
| Cruzamento das ações do plano estratégico e definição de novas ações | ✘ -1 | ✘ -1 | ✘ -1 |
| Mapa estratégico | | | |
| Esboço do mapa estratégico de indicadores | ✘ -1 | ✘ -1 | ✘ -1 |
| Etapa de relacionamento dos processos internos com demais perspectivas | ✘ -1 | ✘ -1 | ✘ -1 |
| Consolidação do mapa estratégico | ✘ -1 | ✘ -1 | ✘ -1 |
| Consolidação dos sistema | | | |
| Validação da matriz de objetivos, indicadores, metas e iniciativas para as perspectivas | ✘ -1 | ! 0 | ✘ -1 |
| Responsabilidade e periodicidade | ! 0 | ! 0 | ✘ -1 |
| Pesos por perspectiva, limites e faixas de variação | ! 0 | ✘ -1 | ✘ -1 |
| Proposta de sistema de feedback e reconhecimento-recompensa | ! 0 | ✘ -1 | ✘ -1 |
| Forma de coleta de dados | ! 0 | ! 0 | ✘ -1 |
| Definição de interessados e montagem de relatório para cada usuário | ! 0 | ✘ -1 | ✘ -1 |

Tabela 5 Checklist MEIO (Indicadores)

4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS FRENTE À LITERATURA

Um resultado interessante de ser discutido é o comparativo entre a avaliação do sistema de indicadores atuais das empresas e a literatura, especialmente o modelo MEIO. Ao discutir as dificuldades de se implementar indicadores no perfil de empresas inseridas na indústria criativa se destacava pela literatura que os principais empecilhos seriam a dificuldade de isolar o esforço criativo para medi-lo, a possibilidade de um sistema de medições piorar os resultados da equipe, o perfil dos profissionais da indústria criativa e a baixa repetibilidade de processos. Com a aplicação, dentro do grupo de empresas estudadas, somente a baixa repetitividade de processos se demonstrou mais relevante.

Ao se discutir contribuições ao modelo MEIO, ele se demonstrou adaptável à realidade das empresas analisadas que estão inseridas do setor de consumo da indústria criativa demonstrando, assim, mais uma possível interface de utilização. O método utilizado, criado a partir do modelo MEIO, se demonstrou aderente para avaliação do sistema de indicadores utilizados pelas empresas, auxiliando nas análises de quais são os indicadores mais importantes e da forma de construção e possíveis melhorias.

Há espaço, certamente, para trabalhos futuros que discutam outros cenários de aplicação de indicadores na indústria criativa. Uma possibilidade interessante é a avaliação de empresas de maior porte e pertencentes a outros segmentos da indústria criativa além do de consumo, visto que o conjunto de empresas analisadas se apresentou receptivo a um sistema de indicadores.

5. CONCLUSÃO

O trabalho de propôs a avaliar e adaptar uma sistemática de criação de indicadores para empresas inseridas na indústria criativa com base no modelo MEIO. Para iniciar, houve a necessidade de delimitar esse conjunto de empresas e iniciativas tão abrangente e que ainda está em definição. Sendo assim, optou-se por focar as análises em empresas do segmento de consumo da indústria criativa, pois elas estão mais próximas do mercado tradicional e, por avaliação subjetiva, mais propícias a se adaptarem à utilização de indicadores.

Para se realizar a avaliação foi utilizado como base o modelo MEIO, que se demonstrou realmente flexível como se propõe a ser. Dentro das empresas analisadas o modelo foi aderente às necessidades com pequenos ajustes. Os resultados do trabalho foram de um âmbito mais geral, com a avaliação de características em comum sobre o conjunto de objetivos, processos e indicadores das empresas analisadas até os resultados individuais por empresas, que as auxiliarão a aprimorar seu sistema de gestão. Por fim, o método de trabalho criado com base no modelo MEIO pode contribuir para sua utilização na avaliação e melhoria de sistemas de indicadores de indústrias criativas.

O trabalho abre espaço para aprofundamentos na análise de indicadores para economia criativa. Como resultado secundário, o trabalho demonstra que profissionais com formação em Engenharia de Produção possuem conhecimento que agrega a empresas inseridas na indústria criativa, reforçando, assim, mais uma possibilidade de campo de trabalho a esses profissionais.

REFERÊNCIAS

BESEMER, S. P.; TREFFINGGER, D. Analysis of creative products: Review and synthesis. **Journal of Creative Behavior**, v.15, p.158–178, 1981.

CAIADO, A. S. C. (Coord.). **Economia criativa na cidade de São Paulo: diagnóstico e potencialidade**. São Paulo: FUNDAP, 2011

CHANG, Yu-Shan; LIN, Hung-Chang; CHIEN, Yu-Hung; YEN, Wan-Hsuan. Effects of creative components and creative behavior on design creativity. **Elsevier - Thinking Skills and Creativity**, v.29, p. 23–31, 2018.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Creativity Flow and the psychology of discovery and invention**. New York: Harper Perennial, 1996.

DUNCKER, K. On problem solving. **Psychological monographs**, v.58, n.5, p.113, 1945.

FEHR, E.; FALK, A. Psychological foundations of incentives. **European Economic Review**, v.46, n.4, p. 687–724, 2002.

GLUCKSBERG, S. The influence of strength of drive on functional fixedness and perceptual recognition. **Journal of Experimental Psychology**, v.63, p.36–41, 1962.

HARTLEY, J. **Creative Industries**. London: Blackwell, 2005.

HOWKINS, JOHN. **The Creative Economy: How people make money from ideas**. The Penguin Press, 2001.

KLAMER, A. **Doing the right thing: a value based Economy**. London: Ubiquity Press, 2017.

MACHADO, R. M. Da Indústria Cultural à Economia Criativa. In: IV Encontro Nacional de Estudos do Consumo (IV ENEC), 2007, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: CPDA/UFRRJ, UFF e CAEPM/ESPM, 2007.

MEIER H.; LAGEMANN H., MORLOCK F., RATHMANN C. Key performance indicators for assessing the planning and delivery of industrial services. **Procedia CIRP**, v.11, p. 99-104, 2013.

MELITO, A. M. **A economia criativa. In: Plano da Secretaria de Economia Criativa. Ministério da Cultura**. 2011.

MINISTERIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: Política, diretrizes e ações.** Brasília, 2011.

ONU, UNCTAD. **Creative economy report 2008 – creative economy: a feasible development option.** UN, 2008.

ONU, UNCTAD. **Creative economy report 2013 – creative economy: a feasible development option.** UN, 2013.

OZKAN, Mustafa; SOLMAZ, Betul. The Changing Face Of The Employees- Generation Z And Their Perceptions Of Work (A Study Applied To University Students). **Procedia Economics and Finance**, v.26, p.476 – 483, 2015.

PINK, D. H. **Drive: The surprising truth about what motivates us.** Canongate, 2010.

PLENTZ, Natália Debeluck. **Proposição de um sistema de indicadores de inovação competitividade e design voltado para empresas desenvolvedoras de produtos.** 2014. Dissertação – Mestrado em Design – PGDESIGN – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre.

SISTEMA FIRJAN. **A cadeia da Indústria Criativa no Brasil,** 2016.

SUCIU, Marta-Christina. The Creative Economy. **Lex ET Scientia International Journal - Economic Series**, v. 15, n.1, p.145-154, 2008.

THROSBY, D. **Economics and Culture.** Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

UNESCO. **Understanding creative industries: statistics for public-policy making.** 2006.

VALIATI L. & MOLLER G. **Economia criativa, cultura e políticas públicas.** Porto Alegre. Centro de Estudos Internacionais sobre Governo (CEGOV): Editora da UFRGS/CEGOV, 2016.

VESELÁ, D. & KLIMOVÁ, K. Knowledge-based Economy vs. Creative Economy. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v.141, p.413-417, 2014.

WACHOWICZ, M. **A construção de um marco regulatório para a economia criativa no Brasil. In: Plano da Secretaria de Economia Criativa.** Ministério da Cultura. 2011.

APÊNDICES

| |
|--|
| <p>Perguntas gerais de perfil da empresa: Como você definiria o escopo de trabalho da empresa? Qual a data de fundação? Qual o perfil de clientes? Quantos funcionários vocês possuem? Como estão divididos? Qual o porte atual da empresa? Qual o organograma da empresa?</p> <p>Perguntas específicas sobre o sistema de indicadores: Possuem planejamento estratégico? Como foi construído o planejamento estratégico? Como estão organizados os processos da empresa? Como foram definidos e organizados os processos? Quais são os objetivos estratégicos principais? O porquê de cada um. Quais os indicadores utilizados atualmente? Como foram construídos? Como é realizado o acompanhamento dos indicadores? Quais as principais dificuldades de acompanhamento? Como se dá a tomada de decisão com base nos indicadores?</p> |
|--|

APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas

| Indicadores | Objetivos Estratégicos | | | MÉDIA DOS INDICADORES | Processos Principais | | | | | | | | | | | | MÉDIA DOS INDICADORES | | |
|--|----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|---------------------|--------------------------|------------------|------------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----|
| | Alcançar clientes internacionais | Aumentar a satisfação dos clientes | Aumentar a satisfação da equipe | | Conversa Inicial | Reunião de Diagnóstico | Criação de Proposta | Apresentação de Proposta | Negociação Final | Reunião de Início do projeto | Imersão no cliente | Definição de prioridades | Delimitação de ações | Execução de projetos | Feedbacks de melhorias | Acompanhamento da equipe | | Treinamentos internos | |
| Faturamento | 3 | 3 | 3 | 3,0 | 3 | 3 | 9 | 9 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3,0 | |
| Fluxo de Caixa | 1 | 1 | 1 | 1,0 | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2,6 | |
| Países da América com projetos da Deli | 9 | 1 | 1 | 3,7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,0 | |
| Churn | 1 | 9 | 3 | 4,3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 1 | 3 | 5,1 |
| NPS | 1 | 9 | 3 | 4,3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 1 | 3 | 5,0 |
| NPS Interno* | 1 | 1 | 9 | 3,7 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 2,4 | |
| Projetos Atrasados | 1 | 3 | 1 | 1,7 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 9 | 9 | 9 | 1 | 9 | 1 | 3 | 3 | 4,1 |
| Fonte de Clientes | 3 | 3 | 1 | 2,3 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,6 |
| | 20 | 30 | 22 | | 20 | 16 | 32 | 24 | 24 | 14 | 34 | 32 | 32 | 24 | 32 | 24 | 18 | 22 | |

APÊNDICE B - Cruzamento Objetivo - Processo - Indicadores da empresa B (elaborado pelo autor)

| Indicadores | Objetivos Estratégicos | | | MÉDIA DOS INDICADORES | Processos Principais | | | | | | | | | | | | MÉDIA DOS INDICADORES | |
|--------------------|----------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|------------|---------------------|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|------------------------|--|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------|
| | Mapameento de possíveis clientes | Ligação de prospecção | Reunião de Apresentação | | Proposta | Negociação | Briefing do cliente | Reunião de Aprofundamento no problema | Reunião de Brainstorming | Criação da estrutura da apresentação | Validação da estrutura | Criação da identidade visual da apresentação | Validação da identidade visual | Finalização da Apresentação | Reunião de Apresentação final | Ajustes necessários | | Acompanhamento dos resultados |
| Faturamento | 0 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3,5 |
| Número de clientes | 0 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3,5 |
| Funil de vendas | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,6 |
| Tempo de projeto | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 9 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,6 |
| | 22 | 22 | 22 | 24 | 22 | 12 | 6 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | |

APÊNDICE C - Cruzamento Objetivo - Processo - Indicadores da empresa C (elaborado pelo autor)