

Reuna

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA PMEs DE DESENVOLVIMENTO DE VIDEOJOGOS E ANIMAÇÃO

PERFORMANCE EVALUATION MODEL FOR SMEs OF GAMES AND ANIMATION DEVELOPMENT

Marcos Vinicius Cardoso

Universidade Nove de Julho, Brasil

Endereço: Avenida Francisco Matarazzo - de 1073/1074 a 1699/1700, Água Branca, CEP 5001100 - São Paulo, SP – Brasil / Fone: 55 (11) 3665 9321

Email: mvcardoso@gmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7655166434217513>

Ricardo Galvão Guimarães

Universidade Nove de Julho, Brasil

Endereço: Avenida Francisco Matarazzo - de 1073/1074 a 1699/1700, Água Branca, CEP 5001100 - São Paulo, SP – Brasil / Fone: 55(11) 36659321

Email: ricardogguimaraes@gmail.com - Lattes:<http://lattes.cnpq.br/8672141953537292>

Submissão: 16 Set. 2014 **Publicação:** 30 Dez. 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/676>

Resumo

Recentemente, as Indústrias Criativas vêm se destacando pelo crescimento de sua participação na economia. Os estudos de empresas dentro desta área, no entanto, ainda são limitados seja pela diversidade de tipos de empresas que formam estas indústrias, até pela própria falta de uma definição definitiva do termo. Outra barreira para um aprofundamento é o fato de as indústrias criativas serem formadas em sua maioria por Pequenas e Médias Empresas (PME's). Um dos desafios encontrados dentro das PME's da Economia Criativa é a forma de avaliar o desempenho global destas, uma vez que a sua estrutura é fluida e pequena e alguns setores são fortemente dependentes de financiamento estatal. Dentro deste contexto, este artigo visa apresentar um modelo de avaliação global de desempenho para uma pequena empresa de desenvolvimento de software de entretenimento e filmes de animação. Para a concretização deste objetivo, foram investigados os seguintes aspectos: (i) as particularidades das empresas da Indústria Criativa; (ii) o ambiente interno da empresa e, adicionalmente, (iii) os modelos mais utilizados de avaliação global no mercado. Utilizando o caso de uma pequena empresa desenvolvedora de jogos e filmes de animação foi possível propor e validar um modelo de avaliação global de desempenho, que pode ser implementado ou adaptado, conforme a necessidade destes segmentos da Indústria Criativa.

Palavras-Chaves: Indústrias Criativas. Avaliação de Desempenho Global. Software de Entretenimento. Animação.

Abstract

Recently, the Creative Industries have been highlighted by the growth of its share in economy. Studies of companies within this area are, however, still limited. The diversity of business types that make up this industry and the very lack of a solid definition of the term are some reasons for that. Another barrier is the fact that the creative industries are formed mostly by Small and Medium Enterprises (SMEs). One of the challenges of SMEs in the Creative Economy is how to measure their overall performance, since their structure is fluid and small, and some sectors are heavily dependent on public funding. Within this context, this paper aims to present a comprehensive performance evaluation model for a small business, which develops entertainment software and animation films. To achieve this goal, the following aspects have been investigated: (i) the particularities of companies in the Creative Industry, (ii) the company's internal environment and, additionally, (iii) the global valuation models used on the market. Using the case of a small company that develops games and animated films was proposed and validate a comprehensive performance evaluation model that can be implemented or adapted to these segments of the Creative Industries, as needed.

Keywords: Creative Industries. Entertainment software. Animation. Global Performance Model.

1 introdução

Um dos desafios atuais do estudo de novas organizações é entender como os modelos tradicionais de administração podem se adaptar às empresas da economia criativa que têm participação cada vez maior nos PIBs nacionais. Segundo Howkins (2001), em janeiro de 2000, a economia criativa havia atingido mundialmente cerca de 2.2 trilhões de dólares com um crescimento de cerca de cinco por cento ao ano. Extrapolando este crescimento até 2020, a estimativa é que a economia criativa chegue a US\$ 6.1 trilhões.

Uma vez que a base competitiva destas empresas é a criatividade, os modelos analíticos tradicionais não são suficientes para entender por completo o seu funcionamento. Assim, aplicar a estas organizações modelos tradicionais de análise pode levar a uma burocratização dos processos, o que pode gerar diminuição da capacidade criativa/inovadora destas.

Partindo deste princípio, surge a necessidade de estudos mais aprofundados e a criação de novas teorias e modelos que possam ajudá-las no seu desenvolvimento organizacional.

O artigo proposto visa sugerir um modelo de avaliação de desempenho global de empresas de desenvolvimento de software de entretenimento ou videogames e filmes de animação de pequeno e médio porte. Howkins (2001) inclui estes dois setores entre os 15 considerados como parte da economia criativa. Estas PMEs possuem estruturas organizacionais simples, que muitas vezes não permitem a formalização de um modelo de avaliação, seja pelo número de pessoas dentro da empresa, seja pela falta de um sistema gerencial que possibilite o monitoramento dos indicadores.

O simples fato de ser parte da economia criativa não impede empresas de maior porte de utilizar os modelos mais tradicionais. Empresas como Electronic Arts, Activision e Ubisoft funcionam muito próximas do modelo tradicional, lançando produtos de diversas *franchises* a cada ano. Esta “standartização” do processo criativo tem se mostrado financeiramente sustentável, o que não impede que as avaliações de seus produtos tenham diminuído ano a ano, de acordo com a mídia especializada, como observado nas avaliações de websites como gamespot.com.

Dentro deste contexto, este artigo objetiva apresentar um modelo de avaliação de desempenho global para PMEs de software de entretenimento e filmes de animação. Para que se concretize este objetivo, serão investigados os seguintes aspectos: (i) a indústria criativa; (ii) a estrutura organizacional e tomada de decisão das empresas, adicionalmente, (iii) os principais modelos de avaliação de desempenho.

Na FIG 1, pode-se ver o Modelo de Análise proposto no estudo.

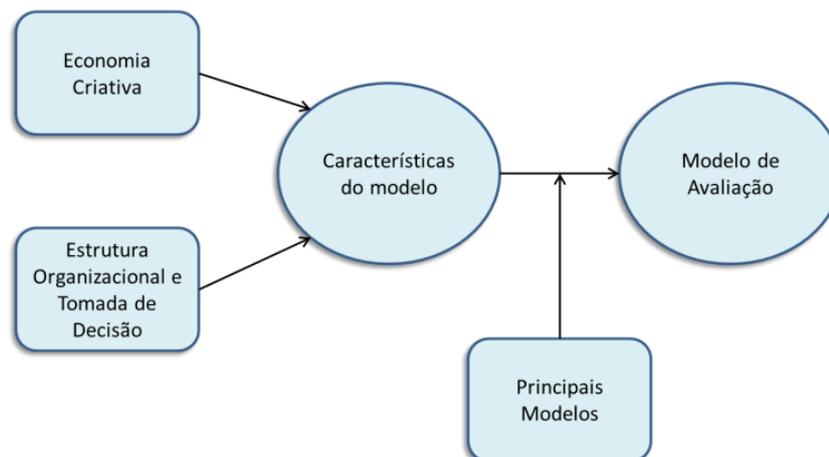


Figura 1: Modelo de Análise

Fonte: Elaborado pelos autores

O estudo ainda apresenta a seguinte estrutura: referencial teórico sobre a economia criativa; estrutura organizacional e os principais modelos de avaliação de empresas. Posteriormente são tratadas as questões metodológicas, adiante a descrição do caso da empresa 44 Toons e finalmente as considerações finais do estudo.

2 Referencial teórico

2.1 indústria criativa

Antes de se definir Indústria Criativa, faz-se necessário diferenciá-la do conceito de Indústria Cultural, também recorrente na literatura. Apesar de muitos dos setores que formam ambas as indústrias serem os mesmos, por exemplo, TV, cinema e esportes, as suas definições teóricas e seu desenvolvimento na prática são diferentes. Lawrence e Phillips (2002) definem Indústria Cultural partindo da definição de produtos culturais, de entretenimento ou moda, que são consumidos pelo seu significado, e não pelo seu uso. Os autores adicionam ao conceito a ideia de multiplicidade das indústrias culturais que ao mesmo tempo em que compartilham a atividade comum de produzir cultura são diferenciáveis em aspectos chaves.

Desta forma, um grupo de empresas será parte efetiva de uma indústria cultural se seus produtos forem entendidos como produtos culturais por seus consumidores. Essa definição difere da definição de Adorno, que critica a indústria cultural como sendo uma forma de “comoditização” da expressão cultural, uma vez que essa passa a ser controlada pelas empresas que a comercializam, e não mais pelos que a produzem (BELTRAME, 2005).

Apresentam-se a seguir definições da indústria criativa, cujo foco central deixa de ser o significado dado ao consumo do produto, mas sim a necessidade da utilização de criatividade demandada na sua produção. Ou seja, apesar de uma lógica diferente de produção, o foco continua no processo de produção, e não mais no consumo, como sugerem Lawrence e Phillips.

2.2.1 Evolução das definições

O conceito de Indústria Criativa surgiu na década de 1990, na Austrália, e foi ampliado na Inglaterra. Sua importância crescente na Inglaterra pode ser observada através da existência de um Ministério das Indústrias Criativas (WOOD JR. *et al.*, 2009).

O Quadro 1 apresenta algumas definições de Indústrias Criativas.

Quadro 1 – Definições de indústria criativa

Autores	Definições
DCMS (1998); Jones et al. (2004)	“Indústrias criativas são organizações que têm origem na criatividade, habilidade e talento individuais, tendo ainda potencial para geração de prosperidade e criação de empregos através da exploração de propriedade intelectual.”
Caves, (2000, p. 1)	“A indústria criativa oferta produtos e serviços que são largamente associados com valores culturais, artísticos ou simplesmente de entretenimento. Incluindo a publicação de livros e revistas, artes plásticas (pinturas, esculturas), artes performáticas (teatro, ópera, concertos, dança), música, cinema e filmes de TV, até moda, brinquedos e games.”
Jeffcutt (2000, p. 123-124)	“As indústrias criativas são formadas a partir de convergência entre as indústrias de mídia e informação e o setor cultural e das artes, tornando-se uma importante (e contestada) arena de desenvolvimento nas sociedades baseadas em conhecimento [...] operando em importantes dimensões contemporâneas da produção e do consumo cultural [...] o setor das indústrias criativas apresenta uma grande variedade de atividades que, no entanto, possuem seu núcleo na criatividade”.
Howkins (2005, p. 119)	“Em minha perspectiva, é mais coerente restringir o termo ‘indústria criativa’ a uma indústria onde o trabalho intelectual é preponderante e onde o resultado alcançado é a propriedade intelectual.”
Hartley (2005 p. 5)	“A ideia das indústrias criativas busca descrever a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto das novas tecnologias midiáticas (TICs) dentro de uma nova economia do conhecimento, para o uso de novos cidadãos-consumidores interativos”

Fonte: Adaptado de Wood Jr. *et al.* (2009) e Cardoso (2013)

Ao analisar as diferentes definições apresentadas no quadro I, Wood Jr *et al.* (2009) localizam quatro componentes, a saber:

- A criatividade é o elemento central, sendo necessária para a geração da propriedade intelectual;
- A cultura é tratada na forma de objetos culturais;
- As indústrias criativas transformam significados em propriedade intelectual e, desta forma, em valor econômico;
- Existe o pressuposto de convergência entre artes, negócios e tecnologia.

As indústrias criativas são moldadas por forças e dinâmicas que podem ser mais bem entendidas quando se consideram diferentes processos de conectividade operacional, ou seja, pode-se afirmar que as indústrias criativas são *transetoriais*, *transprofissionais* e *transgovernamentais* (Jeffcutt, 2000). Além destas características existem fatores próprios das atividades criativas.

Caves (2000) mostra que a demanda pelos produtos é incerta, mas os trabalhadores criativos se importam com seus produtos. E alguns destes requerem diversidade de habilidades, pois são diferenciados, sendo o tempo essencial, e alguns produtos e receitas duráveis.

Estas diferenças em definições e em formas de abordar o tema indústrias criativas levam à necessidade de definir um recorte de análise, uma vez que a diversidade de áreas da indústria criativa pode gerar distorções quando agregadas.

2.2.2 As Indústrias Criativas no Brasil

O estudo sobre as Indústrias Criativas no Brasil é recente e carece de trabalhos que possam aprofundar sua caracterização. Por outro lado, o Brasil sempre foi referência em setores como Esportes, no caso do futebol, e também no setor de TV, com as novelas exportadas para várias regiões do mundo.

O segundo caso, as novelas, talvez tenha o maior histórico de geração de valor para o país, sendo que a Rede Globo é a segunda maior audiência mundial de horário nobre, tendo seus produtos exportados para 130 países (OGURI; CHAUVEL; SUAREZ, 2009).

O futebol, por sua vez, até o final da década de 2000, encontrava-se como um exportador de mão-de-obra, gerando pouco valor no mercado interno. Recentemente alguns clubes brasileiros conseguiram inverter essa visibilidade repatriando jogadores de reconhecimento internacional, ou mesmo mantendo jogadores de grande potencial no país. A aplicação de conceitos de gerenciamento nos clubes de futebol ainda é recente, e a utilização de estratégias de gestão de marcas poderia potencializar o consumo dos torcedores, tanto antes, como após o espetáculo esportivo (Malagrino, 2011).

Já no que tange a indústria de software de entretenimento e filmes de animação pode-se observar que apenas recentemente empresas brasileiras têm se destacado. A primeira série de animação brasileira, Peixonauta, data da década de 2000. E, apesar de alguns prêmios recebidos internacionalmente, os filmes de animação brasileiros se concentram principalmente em curtas metragens, sem valor comercial, ou animações voltadas para o mercado publicitário.

Estudos recentes buscaram mostrar como as empresas brasileiras de software de entretenimento colaboram entre si nas suas fases produtivas (PERUCIA; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009) e como criam e geram conhecimento (SANTOS *et al.* 2010). A breve literatura sobre o assunto mostra a necessidade de um aprofundamento no estudo destas organizações.

2.3 Ambiente Organizacional: estrutura e condicionantes para Criatividade e Inovação

A estrutura organizacional envolve os conceitos de responsabilidade, autoridade e comunicação. A amplitude é outra variável determinante da estrutura, e reflete o “número de subordinados que um chefe está apto a coordenar eficazmente” (CORRÊA, 1982), refletindo diretamente o número de níveis hierárquicos da empresa. A centralização e a descentralização dizem respeito ao nível hierárquico

em que as decisões são tomadas; quanto mais próximo do topo da organização, maior o nível de centralização (DAFT, 2005).

Organizações orientadas para projetos compreendem uma diversidade de formas organizacionais que envolvem a criação de sistemas temporários para a consecução de tarefas de um projeto (THIRY; DEGUIRE, 2007). Os autores destacam ainda que organizações dessa espécie necessitam adotar abordagens integrativas que permitam estruturas consistentes, desenvolvimento da estratégia e uniformização do conhecimento. Contudo, a visão dos projetos como “empreendimentos singulares” e a dificuldade em se integrar conhecimento e estruturas ainda é o cenário geralmente constatado.

Fiates, Serra e Ferreira(2008) apresentam quatro grupos de componentes considerados essenciais a um ambiente propício à inovação: (i) a cultura organizacional; (ii) a estrutura organizacional; (iii) os recursos humanos e (iv) a infraestrutura.

O Quadro 2 resume os aspectos usados pelos autores para análise do ambiente organizacional em suas pesquisas, bem como serviu como base para análise da empresa estudada neste artigo.

Quadro 2 – Componentes do ambiente organizacional.

Componentes	Aspectos
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Visão e objetivos compartilhados - Valores - Valorização da aprendizagem - Estímulos e recompensas - Aceitação de erros - Ambiente colaborativo e participativo - Possibilidades de experimentação
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Organograma - Níveis hierárquicos - Divisão de tarefas (trabalhos em equipe) - Formalização de procedimentos - Poder e controle (papel dos líderes) - Comunicação (acesso às informações) - Conflitos - Oportunidade de interação (interna e externa)
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Motivação - Oportunidade de desenvolvimento - Busca de oportunidades de aprendizagem - Liberdade e autonomia - Sistema de remuneração e recompensas - Possibilidade de ascensão profissional
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente físico - Acesso às novas tecnologias - Tecnologias de informação - Recursos disponíveis

Fonte: Adaptado de Fiates, Serra e Ferreira(2008)

2.4 Contextualização dos Modelos de Avaliação de Desempenho

O controle de uma organização passa por sua avaliação. Esta, por sua vez, necessita de um alto grau de confiabilidade, característica promovida por sua abrangência.

A avaliação de desempenho organizacional parte deste raciocínio, tendo-se uma visão abrangente dos processos e resultados da empresa como um todo e, assim, considerando-se suas diferentes áreas será possível elaborar uma análise de seu desempenho. Destaca-se, contudo, que o modelo deve ser ao mesmo tempo abrangente e gerenciável. Modelos extremamente extensos ou complicados comprometem seu manuseio e implicam perda de eficácia.

O início da avaliação de desempenho organizacional muitas vezes é atribuído ao Tableau de Bord, desenvolvido no início do século passado, na França. Seu conceito é o mesmo de um painel de navegação de uma aeronave, tendo sido desenvolvido por engenheiros que buscavam melhorar sua produtividade por meio do entendimento da relação de causa e efeito entre seus processos (EPSTEIN; MANZONI, 1998, p.191-193).

Estes autores destacam ainda os principais benefícios do Tableau de Bord, quais sejam: (i) fornecer a cada gerente um panorama periódico e sucinto da performance de sua unidade, para fundamentar seu processo decisório; (ii) informar o nível acima da unidade sobre sua performance, contribuindo para sua descentralização; (iii) forçar cada subunidade a posicionar-se no contexto da estratégia e das responsabilidades da empresa, e identificar seus indicadores de performance e de sucesso chaves; e, finalmente, (iv) o instrumento contribuiria para estruturar a agenda da administração e guiar seu foco e discussões.

Uma crítica ao Tableau de Bord é vista ainda hoje em muitos modelos de avaliação de desempenho aplicados: o foco excessivo em questões inerentemente internas à organização e indicadores majoritariamente financeiros (EPSTEIN; MANZONI, 1998, p.201-203).

À medida que a mensuração de desempenho foi sendo desenvolvida, outros modelos surgiram, incorporando questões pertinentes a cada momento histórico. Hourneaux (2010) sintetiza os modelos de maior proeminência, apresentados na TAB 1.

Tabela 1 – Evolução Histórica dos Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional

Data de Origem	Método	Autor(es)
Início do séc. XX	<i>Tableau de Bord</i>	▪ Engenheiros franceses
1950	Método de Martindell	▪ J. Martindell
1954	Administração por objetivos	▪ P. Drucker
1955	Método das Áreas-Chave de Resultado	▪ R. Cordiner (CEO-GE)
1970	Método de Buchele	▪ R. Buchele
1986	Método de Avaliação de Desempenho Global	▪ H. L. Corrêa
1951	Prêmio Deming	▪ Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)
1987	Prêmio Malcom Baldrige	▪ Foundation for the Malcom Baldrige National Quality Award
1988	Prêmio Europeu de Qualidade	▪ European Foundation for Quality Management
1992	Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	▪ Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
1990	<i>Balanced Scorecard</i>	▪ R. Kaplan e D. Norton
1994	Método de Rummler e Brache	▪ G. Rummler e A. P. Brache
1997	<i>Skandia Navigator</i>	▪ L. Edvinsson
1999	<i>SIGMA Sustainability Scorecard</i>	▪ British Standards Institution ▪ Forum for The Future ▪ Accountability ▪ UK Department of Trade and Industry

Fonte: Hourneaux (2010)

Observa-se que a partir da década de 50, o desenvolvimento de modelos aumentou em frequência, passando a incorporar diferentes aspectos e preocupações. Dentre eles, destaca-se o modelo de Corrêa (1986). O autor desenvolveu um método baseado nas etapas de descrição da empresa e seus objetivos, incluindo suas missões. A partir daí devem ser definidos módulos de desempenho, que são as divisões realizadas para propiciar a avaliação.

Alguns exemplos citados são os módulos: “econômico-financeiro”, “recursos humanos”, “operacional”, “inovação tecnológica”, “satisfação dos usuários”, “adaptação ao ambiente”, “clima organizacional” e “benefícios sociais”.

Cada módulo é composto com um conjunto de indicadores, que define seu perfil, e conseqüentemente o que representa. Indicadores são ferramentas de planejamento e decisão que permitam clareza de critérios, não-ambigüidade de avaliação, facilidades de levantamento, de compreensão e de comparação.

Os Indicadores de Desempenho devem captar os efeitos interativos das funções praticadas na organização (Prêmio Nacional da Qualidade, 1994:5 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 1996). Estes devem ser identificados, selecionados, hierarquizados, assim como a metodologia de levantamento de dados deve ser estipulada. O passo seguinte consiste na avaliação externa e interna para determinar padrões de desempenho, que podem variar de acordo com o setor de atuação da empresa, ou mesmo devido às condições ambientais particulares.

Os últimos passos consistem na avaliação e retroalimentação, analisando-se relações de causa e efeito, além da análise de melhorias potenciais. Considera-se ainda uma revisão dos indicadores e de seu peso atribuído.

Nota-se o caráter adaptável do modelo, o que promove seu gerenciamento, bem como sua preocupação em ter o ambiente externo em perspectiva, contribuindo para a validade da análise. A FIG 2 evidencia a fase anteriormente descrita.

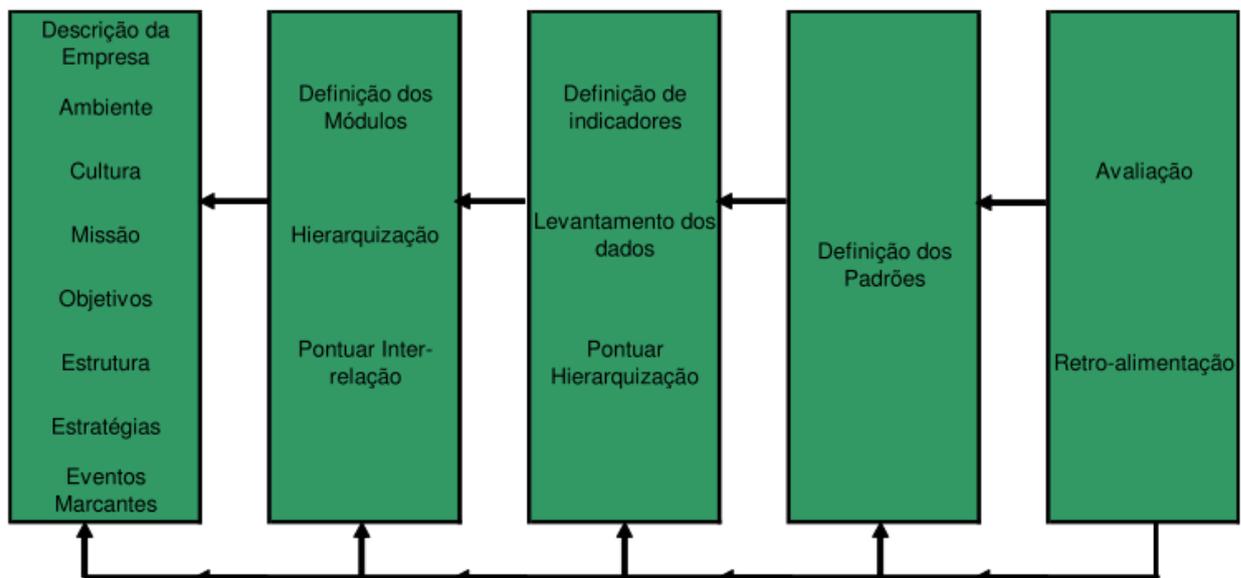


Figura 2 – Fase Conceitual/Modelagem modelo MADE-O
Fonte: Corrêa, 2011.

O autor cita ainda como motivadores da avaliação de desempenho a maior quantidade e melhor qualidade de informações para as tomadas de decisões; pressão da sociedade e dos meios de comunicação; pressão da concorrência; ameaças de entrada de novos concorrentes e neurose organizacional que busca a melhoria do desempenho permanente (CORRÊA, 2011)

Alguns pontos negativos no que concerne à operacionalização da avaliação de desempenho em geral poderiam ser causados por: “resistência dos membros da organização ao processo; ineficiência dos sistemas de informação; concentração das discussões sobre o assunto na alta administração e influência de variáveis externas (FARIAS NETTO, 1994; YOKOMIZO, 2009).

Segundo Corrêa (2011), qualquer modelo deveria responder questões como: “Para quê?”, que diz respeito ao ímpeto motivador do estabelecimento da avaliação. “Para quem?”, ou seja, as pessoas interessadas na avaliação, gerentes, sócios ou diretores. “O quê?” diz respeito às variáveis e dimensões analisadas. “Como?”

responde quais serão as fases da implementação. “Quem?” define quais serão os protagonistas da implementação do modelo, destaca que podem ser da própria empresa, ou consultores externos. E finalmente “Quando?” refere-se à periodicidade e ao momento em que se dará a avaliação de desempenho. Estas perguntas contribuem para a eficácia do modelo de avaliação de desempenho e alinham os gestores aos objetivos principais de sua aplicação. Destaca-se na última pergunta “Quando?” o caráter contínuo que o modelo de avaliação deve possuir.

Uma análise estática ou um gerenciamento pontual prejudica sua eficácia, uma vez que o melhoramento contínuo pode ser considerado uma de suas metas.

A Administração da Qualidade Total deu origem a alguns modelos: Prêmio Deming, Prêmio Malcom Baldrige, Prêmio Europeu da Qualidade e Prêmio Nacional da Qualidade, que possuíam como característica comum, o destaque aos aspectos tangíveis e quantitativamente mensuráveis.

Com a aproximação do final do século passado, as mudanças políticas, socioculturais e tecnológicas criaram um contexto de negócios dinâmico, incerto e cada vez mais competitivo, e que, no processo de adaptação, diferentes recursos intangíveis ganharam importância (BANCHIERI; PLANAS; REBULL, 2011). Ainda, segundo esses autores, as empresas não implementaram um método de avaliação de desempenho destes ativos, dificilmente identificados pelas metodologias até então existentes (voltadas ao seu desempenho contábil e financeiro). Neste contexto, Kaplan e Norton (1992) desenvolveram o Balanced Scorecard (BSC).

Sob a premissa “você tem o que você mede” (KAPLAN; NORTON, 1992), o BSC tem o intuito de indicar o que deve ser medido e dispor dessas informações para seu gerenciamento. Dividido em quatro dimensões, Financeiro, Processos Internos, Clientes, e Aprendizado e Crescimento, estabelecem-se relações de causa e efeito e atrela-se o modelo à visão e missão da organização.

As críticas ao BSC referem-se principalmente ao fato de ter foco excessivo internamente à organização, não possui dimensões de ambiente externo (aspectos políticos, econômicos, sociais ou ambientais) e ao fato de que as relações entre as dimensões não seriam causais, mas sim lógicas (NORREKLIT, 2000).

O autor cita o exemplo de que uma maior satisfação dos clientes não necessariamente leva aos ganhos financeiros, pois os retornos devem ser medidos para que se promova tal resultado.

O Modelo Skandia Navigator constitui uma ferramenta de mensuração e gerenciamento focada no capital intelectual da organização. É estruturado por módulos financeiro, clientes, processos, renovação e desenvolvimento e aspectos humanos.

Outra característica é a mensuração da gestão do conhecimento por meio de dezenas de indicadores intelectuais e financeiros (EDVINSSON, 1997). O autor coloca o capital intelectual como resultado da soma dos capitais humano e estrutural.

O modelo foi o primeiro a destacar o capital intelectual na análise organizacional e parece ter inaugurado uma tendência. O número de publicações científicas referente à gestão do conhecimento cresceu vertiginosamente na última década, passando de cerca de duas mil publicações em 2000 para mais de doze mil

em 2009 (KUAH; WONG, 2011). Mesmo decorrida mais de uma década de sua criação, o modelo ainda é utilizado como referência em estudos acerca do capital intelectual (CHAN, 2009; LEE; GUTHRIE, 2010; YU; ZHANG, 2008).

A exemplo do BSC, mudanças contextuais fomentaram o desenvolvimento de novos modelos, sob novas perspectivas. O Sigma Sustentabilidade é fruto deste movimento. Desenvolvido por três entidades, na Inglaterra: o BSI - British Standards Institution (organização de desenvolvimento de padrões); Forum for the Future (fundada com o intuito promover o desenvolvimento sustentável); e AccountAbility (instituto sem fins lucrativos, dedicado à prestação de contas para o desenvolvimento sustentável (GIÃO *et al.*, 2010).

Diferencia-se pela expansão da dimensão clientes para stakeholders e pela maior atenção atribuída à sustentabilidade. Apoiado no conceito do Triple Bottom Line, ou tripé da sustentabilidade, o modelo propõe a avaliação da empresa sob a perspectiva dos cinco capitais: Natural, Humano, Infra Estrutura, Social e Financeiro.

Outro pilar do modelo alinha-se à demanda crescente por transparência e atuação holística nas organizações, e diz respeito à Prestação de Contas, ou *Accountability*. O termo diz respeito ao relacionamento que a organização possui com o ambiente externo, seus stakeholders e a supervisão para com seus capitais. É composta por 3 pilares: Transparência, que se refere à necessidade da empresa prestar contas aos seus *stakeholders*; "Responsividade", que diz respeito ao dever de atender aos stakeholders; e por fim Conformidade, ou seja, a empresa deve estar dentro dos parâmetros, regras e regulamentos aos quais voluntariamente se propôs a estar (SIGMA PROJECT, 2003).

O Capital Natural abrange os demais por se tratar dos ecossistemas e recursos naturais que permitem a existência da organização e de seus stakeholders. Permitindo desta maneira, o estabelecimento dos demais capitais. Diz respeito aos recursos naturais, como árvores, vegetação, peixes, água, combustíveis fósseis e minerais. O conceito abrange também serviços, como regulamentações climáticas ou ciclos de processamento de dejetos.

O Capital Social se refere às relações sociais e estruturas, à forma como a organização lida, afeta e é impactada por seus stakeholders. São todos os sistemas cooperativos e organizacionais utilizados para se viver e trabalhar em comunidade, como famílias, cooperativas, escolas, uniões de comércio. Apesar de envolverem diferentes formas de relacionamento e organização, são todas estruturas que agregam valor aos demais capitais.

Com efeito, o Capital Humano advém da saúde, conhecimentos e motivações das pessoas que compõem determinada organização. Remete a todos os aspectos que permitem às pessoas se sentirem bem consigo mesmas, com as outras e participar em sociedade e contribuir produtivamente para o bem estar comum.

O Capital Infraestrutura remete aos ativos fixos da organização, seu maquinário, sua tecnologia e o que esta capacidade implica, as transformações materiais, os incrementos em velocidade, tempo, produtividade, em suma, impacto sobre o meio.

O Capital Financeiro deriva da riqueza dos demais capitais e é crucial para a perpetuação da organização, diz respeito aos lucros, prejuízos, fluxos de caixa e balancetes da organização. Não possui valor intrínseco, seu valor é essencialmente

representativo dos demais capitais. Contudo possui importância ímpar, uma vez que reflete o poder produtivo dos capitais.

Mesmo para os capitais de natureza intrinsecamente qualitativa, já foram apresentados estudos contemplando uma medição quantitativa, como os estudos de Dong *et al.* (2012) e Engelbrecht (2009).

O modelo atua ainda sob quatro perspectivas: a da sustentabilidade, a dos stakeholders, a interna, e a de conhecimentos e habilidades. Como componentes comuns a qualquer organização que deseja implantar este modelo elencam-se os itens: temas-chave para cada uma das quatro perspectivas; indicadores para cada tema-chave; padrões para cada indicador para cada tema-chave; metas para cada indicador; iniciativas operacionais para atingir o desenvolvimento estipulado (SIGMA PROJECT, 2003).

O Projeto Sigma ressalta que os capitais devem ser gerenciados visando ao longo prazo e de forma inter-relacionada, pois cada um depende dos outros para seu aprimoramento, e não podem ser facilmente substituídos. Aqui se pode notar o destaque atribuído à integração entre os diferentes capitais, sob um olhar holístico e sua decorrente unicidade (GUIMARÃES, 2013).

3 Metodologia

A escassez de estudos anteriores sobre o assunto motivou a escolha do método qualitativo (GOODE; HATT, 1979), uma vez que este possibilita a melhor obtenção de informações que pudessem elucidar o objeto de estudo. Posteriormente estas informações podem se tornar relevantes para gerarem hipóteses para ser testadas em trabalhos posteriores dentro da Indústria Criativa.

Segundo Eisenhardt (1989) os estudos de caso podem ser utilizados para descrever eventos, testar ou mesmo gerar teorias. Para Yin (2010) o uso do estudo de caso se adequa quando questões relacionadas a “como” ou “por que” são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle, que é o caso das características do estudo em questão. Pode-se classificar o estudo de caso aplicado a esta pesquisa como exploratório, uma vez que existe ainda pouca compreensão sobre o fenômeno estudado, e ao mesmo tempo explanatório, pois são estudadas relações operacionais que precisam ser traçadas ao longo do tempo, mais do que com frequências ou incidências (YIN, 2010).

Na fase de coleta de informações para a formulação do estudo de caso, foram levantados dados primários diretamente com dois diretores da empresa 44 Toons. A proximidade com um dos autores desta pesquisa levou à escolha da empresa pesquisada por conveniência. As primeiras entrevistas foram realizadas pessoalmente durante os meses de outubro e dezembro de 2011, na sede da empresa, em São Paulo, SP, tendo uma duração aproximada de uma hora e meia cada uma.

Os roteiros de entrevista utilizados nestas ocasiões foram estruturados valendo-se em sua maior parte de questões discursivas, abordando o ambiente interno para inovação e as particularidades do modelo de negócios de animação e

desenvolvimento de games. Outras informações e esclarecimentos foram feitos por correio eletrônico, e pessoalmente em ambiente acadêmico.

Durante os anos de 2012 e 2013, foram realizados levantamentos documentais e acompanhamento dos projetos executados pela empresa. O objetivo central era entender melhor como as características específicas da indústria criativa impactavam no andamento geral da empresa e também dos projetos. Ao final de 2013, novas reuniões foram feitas para validação do modelo junto aos diretores da empresa.

4 O caso 44 toons

4.1 A Fundação da Empresa e seu Histórico recente

Fundada em 1996, em São Paulo, como 44 Bicolargo, a organização é formada por duas empresas: 44 Bicolargo e 44 Toons (2006). A primeira foi criada quando seu fundador cursava o curso de graduação em Artes Plásticas na Universidade de São Paulo, enquanto a segunda surge no final de seu curso de mestrado em Comunicação na mesma Universidade. Ambas empresas nascem do desejo de seu fundador de desenvolver conteúdo cultural com bom humor e criatividade.

A 44 Bicolargo dedica-se à produção de software de entretenimento (jogos) e conteúdo web. Foi nesta que surgiram as primeiras animações da organização como é o caso da Lasanha Assassina. Desta forma, a 44 Bicolargo está cadastrada na Ancine (Agência Nacional do Cinema) como produtora com teto de captação para projetos de longa metragem.

Já a 44 Toons, que assina a maioria dos projetos atuais, produz animações de séries e longas. A empresa tem como objetivo ser a primeira empresa brasileira a produzir uma animação digital a atingir o público de 1 milhões de pessoas.

No entanto, nota-se que a empresa não tem seu planejamento estratégico formalizado. Pode-se ilustrar essa constatação pelo fato de a missão não estar declarada. Para seu fundador a missão da empresa foca no desenvolvimento de produtos de entretenimento digital com bom humor e qualidade. Sendo que, educação por meio de seus produtos não é um fator predominante para a empresa.

Ao pensar no seu futuro, a empresa tem como visão ser referência entre as empresas de entretenimento digital no Brasil, criando personagens que se tornem ícones reconhecidos no mundo todo. Seus diretores deixam claro que a empresa não pretende entrar no ramo de animações publicitárias dedicando-se à produção de animações de entretenimento, mesmo produzindo para terceiros.

Com referência ao ambiente interno da organização se verificou uma forte orientação criativa da alta direção. Tal orientação é evidenciada nos objetivos e na estratégia (informal) adotados, bem como na elaboração por parte desta direção, dos personagens e roteiros dos produtos criados. Notadamente, tal característica possui implicações, constatadas por meio de uma gestão centralizada e ausência de controle gerencial formalizado.

Foi possível apurar também a orientação para projetos da organização, característica do setor, e que acaba por estabelecer diversos parâmetros em sua atuação. Um deles seria a volatilidade verificada com relação aos fluxos financeiros de financiamentos, que são atribuídos, em geral, a cada projeto individualmente. Verificou-se forte dependência de financiamento público, sendo a participação em editais o meio mais utilizado para financiamento dos projetos de longas metragens. As concorrências são em sua maior parte, promovidas pela administração e empresas públicas, como BNDES e Petrobras.

A empresa vem ganhando visibilidade crescente no setor, o que é uma conquista fundamental para o levantamento de financiamentos, e que está diretamente relacionada a seus objetivos estratégicos.

O ambiente externo aparenta ser favorável à organização, dado que existe a perspectiva de crescimento do setor, impulsionado pelo desenvolvimento da economia nacional. A crescente inserção do país no contexto econômico mundial é outro fator que corrobora a perspectiva de crescimento, na medida em que a busca e o desenvolvimento de produtos da economia criativa se torna global.

A concessão de benefícios fiscais para empresas que fomentam a cultura no país também contribui para uma perspectiva de manutenção e mesmo aumento dos financiamentos públicos e privados.

Tabela 2: Fases vivenciadas pela 44 Toons

PERÍODO	EVENTOS
~2006	Lançamento do primeiro jogo, Enigma da Esfinge em 1996, com distribuição direta. Permite a formalização e abertura da 44 Bicolargo Concentração no mercado em 2000 gera problemas na distribuição, por falta de portfólio. Produção de Advergames (1999-2002) Criação da Revista Bugigang (2000) Quebra da NASDAQ impede a venda de um projeto de site por um milhão de reais Curta Lasanha Assassina, 2002, ganha prêmios Tiradentes e Academia Brasileira de Cinema.
2006 - 2010	Abertura da 44 Toons (2006) Produção de conteúdo para indústria de brinquedos. (2006-2008) Crise de 2008 afetou os investimentos na indústria criativa como um todo; Osmar e a primeira fatia do pão-de-forma, 2008, com edital da Petrobras, ganha Festival de Cannes de Televisão.
2011~	Vencer os editais em 2010/2011 para criação do primeiro longa metragem. PL 116 – Obriga TV a Cabo a exibir produção nacional, independente, começando com 15 minutos a 30 minutos. Séries Newba e Osmar são lançados em canais abertos e fechados como TV Cultura e Globo. Aumento dos recursos do fundo setorial de 50 para 300 milhões.

Fonte: Elaborado pelos Autores

4.2 Ambiente Interno para Inovação e Criatividade

Analisar-se-á os aspectos internos utilizando-se dos componentes sugeridos por Fiates, Serra e Ferreira (2008).

4.2.1 Cultura organizacional

Ao observar a cultura organizacional da 44 Toons, encontrou-se um ambiente descontraído e participativo. O estímulo à criatividade aparece tanto na forma como a empresa aceita os erros como na participação no desenvolvimento dos projetos.

Estas características permitem aos indivíduos uma participação efetiva na criação de personagens e no seu desempenho criativo. Por ser uma característica individual, a criatividade precisa de uma cultura que seja propícia a seu desenvolvimento.

4.2.2 Estrutura organizacional

No que concerne à estrutura organizacional da empresa, observou-se a presença de poucos níveis hierárquicos, favorecendo uma alta amplitude, também constatada. A comunicação entre os profissionais de criação e a diretoria se dá na maior parte das vezes, por meio de um único interlocutor; contudo a alocação de equipes em projetos distintos, recorrentemente, faz com que a diretoria se comunique diretamente com toda a base hierárquica.

Estas características corroboram para um baixo nível de burocratização, constatado por meio das entrevistas. Esta característica de desburocratização pode vir a dificultar o controle gerencial e de processos, necessários à otimização de recursos críticos no gerenciamento dos projetos, como tempo e custos. A natureza do segmento em que se insere a organização, aliada à estrutura achatada, promovem o trabalho em equipe no desenvolvimento dos produtos, o que resulta em cargos multitarefas.

4.2.3 Recursos humanos

No que concerne à política de gestão de pessoas, as constatações mais destacadas relacionaram-se à ausência de planos de cargos e salários, bem como de sistema de remuneração e recompensas. O perfil da estrutura organizacional pode ser apontado como o principal motivo da falta de planos de cargos e salários, dada sua baixa estratificação. Com relação aos sistemas de remuneração e recompensas, se acredita que o aprendizado propiciado pelo trabalho e equipe, bem como pelas características multitarefas dos cargos, seja um benefício percebido pelos colaboradores. O fato de a empresa ser orientada para projetos corrobora a alta rotatividade, característica destas organizações. A alta rotatividade e a volatilidade do número de contratados é mais um fator que desfavorece a implantação de sistemas de remuneração e recompensas.

4.2.4 Infraestrutura

Dado o porte e segmento de atuação da organização, não há a necessidade da posse de significativos ativos fixos para seu funcionamento. Em geral, se pode dizer que seus ativos e sua infraestrutura atuam como meios de escoamento de seu capital intelectual. Para tal, faz-se uso de softwares e computadores, que constituem o principal ativo da empresa. Notou-se que não há criticidade no que concerne à atualização dos softwares e equipamentos. A empresa utiliza softwares originais dos principais fornecedores especializados, mas os atualiza somente quando há necessidades específicas de projetos não supridas pelo software atual. As instalações físicas são simples, evidenciando a criticidade do capital intelectual para o negócio.

4.3 Características da Indústria Criativa na 44Toons

Sendo uma empresa que produz software de entretenimento e filmes de animação já poderia-se considerar a 44 Toons como uma empresa participante da indústria criativa (HOWKINS, 2005; DCMS, 1998; CAVES, 2000). No entanto, o fato de toda a sua produção estar baseada na criatividade de seus proprietários e colaboradores deixa mais clara a sua participação dentro da indústria criativa. Outro fator importante é que esta criatividade é implementada nos novos meios digitais de produção (HARTLEY, 2005) e também resulta em uma propriedade intelectual como resultado final de sua produção (HOWKINS, 2005; JONES *et al.*, 2004; DCMS, 1998). Estas características adicionadas às características organizacionais da 44 Toons permitem sugerir um modelo de avaliação global de desempenho a seguir.

4.4 Elaboração do Modelo de Avaliação

4.4.1 Características do Modelo

Com base na coleta de dados, restou permitido traçar um perfil da organização, analisar seu modo de operação e, por conseguinte, identificar características que deveriam ser consideradas e representadas no modelo, tornando-se pontos críticos para o sucesso de sua implantação e utilização.

O primeiro aspecto refere-se ao perfil de orientação para projetos da organização, o modelo deve ser flexível o bastante para adaptar-se a diferentes projetos, de durações bastante variadas (2 a 24 meses). Esta flexibilidade promoverá uma característica de avaliação contínua do modelo, evitando que se torne uma ferramenta apenas de diagnóstico. Ainda ligado à natureza de projetos, verificou-se que o sistema de pontuação e atribuição de pesos aos indicadores/módulos se torna inadequado na medida em que os projetos possuem peculiaridades ímpares que diferenciam sua forma de avaliação.

Por ser uma organização de pequeno porte e ter o capital intelectual como seu principal ativo, corroborando as constatações de elevação da importância de ativos intangíveis (BANCHIERI; PLANAS; REBULL, 2011) não dispõe de elaborados sistemas de informação, o que faz com que o modelo proposto tenha de prescindir desta ferramenta, e mantê-lo simples contribuirá para que as medições se realizem de maneira adequada.

A criatividade é a principal contribuinte para a criação de produtos na organização estudada. O controle gerencial deve se manter em níveis que não a afetem. Mecanismos de controle excessivos e sua presença burocrática e ostensiva provavelmente se tornariam inibidores do capital intelectual. Assim, apesar de não se utilizar os mesmos módulos que o modelo Skandia a lógica de dar maior ênfase ao capital intelectual poderá ser observada com maior número de indicadores no módulo clima organizacional e pessoas.

Em atenção às críticas de Norreklit (2000) e às características do modelo de Corrêa (1986), foram dedicados esforços aos aspectos externos à organização, atribuindo-lhes um módulo específico, que abrange variáveis, majoritariamente, de caráter econômico e político.

Um dos principais objetivos do modelo é, por meio de uma avaliação global e contínua, contribuir com a integração entre conhecimento e estrutura, necessidade

apontada por Thiry e Deguire (2007) em organizações orientadas por projetos. Diminuindo-se desta maneira a visão dos projetos como empreendimentos isolados e ímpares.

4.4.2 O Modelo, seus Módulos e suas Relações de Causa-Efeito

Após definir as principais características do modelo utilizando-se das informações levantadas junto à empresa e aos modelos teóricos apresentados, chegou-se ao modelo apresentado na FIG 3. A representação mostra como os módulos interagem entre si.

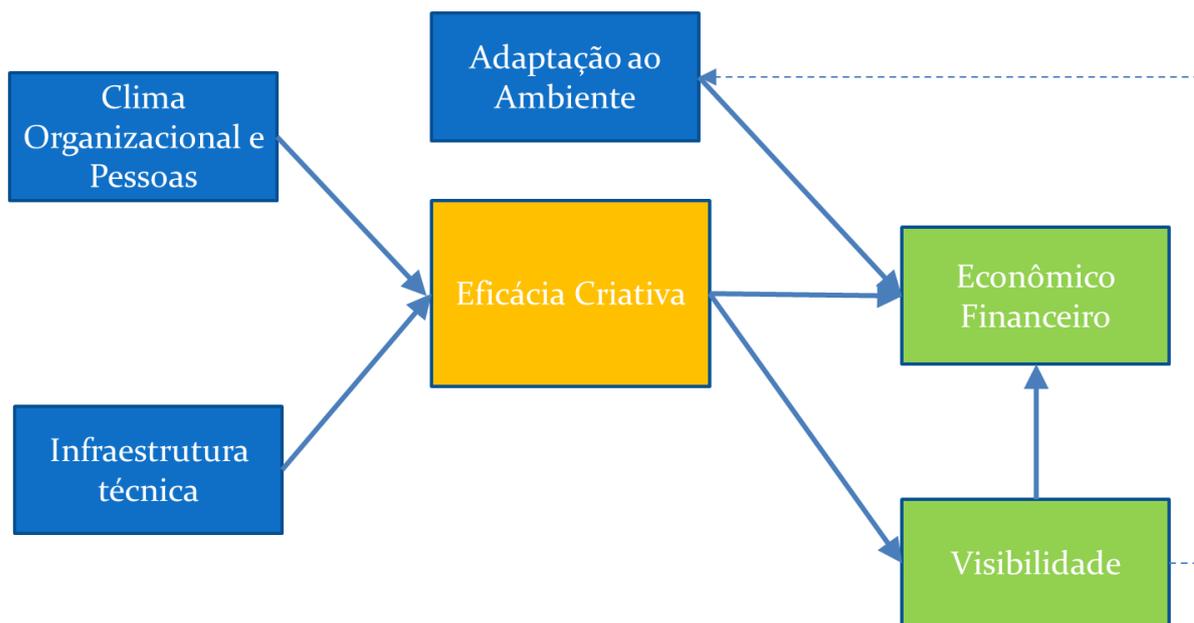


Figura 3 – Modelo de Avaliação de Desempenho Global
Fonte: Elaborado pelos Autores

A chave para o sucesso de empresas da indústria criativa é a criatividade, por esse motivo o centro do modelo criado foi chamado de Eficácia Criativa.

Obter um resultado criativo nestas empresas é em geral mais importante que a eficiência em gerá-lo, pois, em muitos momentos, a criatividade demanda um tempo que não pode ser imposto ou comparado.

Para obter esse resultado é necessário que os colaboradores da empresa estejam engajados e que o clima organizacional seja o mais favorável possível. Ao unir a criatividade dos colaboradores com uma infraestrutura que proporcione um trabalho mais agradável o resultado da Eficácia Criativa tende a ser melhor. Por esse motivo os módulos Clima Organizacional e Pessoas e Infraestrutura técnica afetam diretamente a Eficácia Criativa.

Como grande parte das empresas da indústria criativa que trabalham com produção cultural, a 44 Toons precisa estar sempre se adaptando ao ambiente externo. Esta adaptação permite que a empresa levante recursos financeiros junto a editais e até mesmo possa se utilizar da Lei nº 8.313 (Lei Rouanet). Para isso a empresa deve estar preparada e se adaptar rapidamente às mudanças, como no caso da Portaria nº de 8/12/2011, que adicionou os jogos eletrônicos à Lei Rouanet. Bons resultados de Adaptação ao Ambiente ajudam a atingir melhores resultados

Econômico-Financeiros, uma vez que algumas formas de levantar recursos são não reembolsáveis, diminuindo a necessidade de capital próprio da empresa.

A Eficácia Criativa leva a empresa a atingir dois de seus objetivos, ou seja, o próprio resultado Econômico-Financeiro, assim como Visibilidade. A primeira ligação é óbvia, pois propriedades intelectuais de qualidade e melhores geram mais retorno à empresa. No segundo caso se deve lembrar que alguns produtos como curtas metragens não geram retorno financeiro, e sim visibilidade para a empresa. Essa visibilidade gera novos negócios abrindo “portas” para a organização.

Por fim, pode-se observar que uma maior visibilidade permite à empresa participar de mais editais e levantar mais recursos, impactando na sua adaptação ao ambiente. A seguir apresentam-se os indicadores colocados em cada módulo.

4.4.3 Os Indicadores

Para cada um dos módulos foram elaborados diferentes indicadores sugeridos e validados com os proprietários da empresa em segunda entrevista. Novos indicadores foram introduzidos neste momento e ambos são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Indicadores para os módulos da Indústria Criativa

Módulos	Indicadores Gerais	
Clima Organizacional e Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empregados • Número de estagiários • Salário médio por nível e setor • Porcentagem de empregados treinados anualmente • Porcentagem de empregados promovidos • Porcentagem de contratados externo para cargos de chefia • Salário médio comparado com o do mercado • % de empregados em funções administrativas • % de empregados em funções de desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação do Plano de carreira ao mercado • Nível de satisfação dos funcionários • Índice de rotatividade • Índice de absenteísmo • Nível de comunicação superior (subordinado) • Nível de comunicação subordinado (superior) • Nível de comunicação inter etapas de produção • Número pessoas por projeto* • Número de atrasos/dias trabalhados* • Tempo médio de atraso*
Infraestrutura técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Número de horas de projeto/nova tecnologia • Número de projetos/nova tecnologia • Nível de atualização tecnológica • 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de horas sem rede* • Número de problemas de manutenção* • Tempo médio de manutenção* •

Continua...

Quadro 4 - Indicadores para os módulos da Indústria Criativa (continuação)

Módulos	Indicadores Gerais	
Adaptação ao Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de percepção da dinâmica do ambiente • Grau de adaptabilidade ao ambiente • Nível de acesso à autoridade do governo • Nível de acesso a fontes de financiamento • Número de editais perdidos por falta de adequação 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de editais participados/número de editais abertos • Nível de acesso a fontes de financiamento por tipo de fonte* • Número de editais perdidos por falha interna* • Número de editais ganhos/número de participados*
Eficácia Criativa	<ul style="list-style-type: none"> • % de projetos concluídos no tempo planejado • Número de projetos concluídos • Capacidade potencial de produção • Custo do(s) projeto(s) produzido(s) • Projetos produzidos por empregado • Número de novas marcas (personagens, séries, outros) criados por projeto • Número de personagens com reconhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor produzido em relação/valor da infraestrutura • % de etapas de projeto concluídas no tempo planejado* • Número de retrabalho por etapa* • Número de retrabalho por item (personagem, objeto etc)* • Número de cenas aprovadas na primeira tentativa/total de cenas • Qualidade média por projeto • Qualidade média por cena*
Econômico-Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • ROI por tipo de projeto • % de financiamento por fonte e produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Faturamento por projeto • Receita por empregado • Royalties/projeto
Visibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Bilheteria por projeto • Produtos derivados (não audiovisual) • Audiência (TV aberta) • Número de temporadas de exibição de séries • Número de Prêmios Internacionais recebidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparições na Mídia • Visualizações – Mídias Sociais • Número de vendas para outros canais* • Outras mídias (Stream, V.O.D./ Vendas Download)*

* Indicadores criados a partir de reunião de validação

Fonte: Elaborado pelos Autores

4.5 Discussões acerca da implementação do modelo

O modelo apresentado se encontra em processo de implementação, para isso estão sendo levantadas as metas para cada indicador utilizando dados históricos da empresa, algumas médias da indústria e algumas metas de qualidade sugeridas pelos proprietários da empresa. A implementação depende também da definição das pessoas que irão coletar os dados e agir sobre os mesmos (CORRÊA, 2011).

Além das metas, a comunicação interna de quais ações serão realizadas para atingi-las serão apresentadas para toda a organização (KAPLAN; NORTON, 1992).

Observou-se que poucas mudanças ou adições de pessoas serão necessárias para o primeiro momento de implementação, no entanto uma melhor avaliação será feita após seis meses do modelo em operação.

5 Considerações finais

O artigo se propôs a analisar o ambiente interno, a indústria criativa e modelos atualmente utilizados para a avaliação global de desempenho. Adicionalmente foi elaborado um modelo de avaliação global de desempenho para a empresa 44 Toons, cuja aplicação pode vir a ser ampliada para outras empresas atuando nas áreas de desenvolvimento de software de entretenimento e filmes de animação, no âmbito da indústria criativa.

A pesquisa realizada pode ser útil tanto no âmbito acadêmico como no mercado empresarial. Para a academia, traz uma proposta de avaliação global de desempenho que pode ser estudada, criticada e testada em outras organizações. Já no âmbito empresarial, o modelo pode servir como base para o desenvolvimento de modelos próprios para PME's da Indústria Criativa. Uma vez que estas empresas dificilmente podem implementar modelos mais complexos existentes hoje no mercado, que demandam sistemas de informação estruturados e pessoas. O modelo proposto é simples e de fácil entendimento uma vez que os impactos de cada módulo sobre os outros são claramente apresentados. As variáveis são de fácil levantamento e entendimento não demandando um conhecimento profundo de conceitos de administração ou economia.

Por sua vez, cabe pontuar as principais limitações na pesquisa realizada. Um estudo de caso único não pode ser automaticamente aceito como verdadeiro, devendo passar por mais aplicações. Outra limitação é a não existência ainda de resultados na empresa pesquisada, uma vez que o modelo estava sendo implementado no momento da finalização deste artigo.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se a implementação do modelo em outras PME's da Indústria Criativa para que possa ser testado e colocado em prática. Os indicadores devem ser adaptados a cada uma das empresas, utilizando como sugestão o framework de elaboração do modelo MADE-O, anteriormente apresentado. Estudos de acompanhamento na 44 Toons deverão ser realizados para verificação da eficácia do modelo ao longo do tempo.

Referências

BANCHIERI, L. C.; PLANAS, F. C.; REBULL, M. V. S. What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard? *Fortune*, v. 29, n. 43204, p. 155-192, 2011.

BELTRAME, P. Globalização e cultura, processos da indústria cultural em escala mundial. In: Brant, L.(org) *Diversidade Cultural: globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas*. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2005.

- CAVES, R. *Creative Industries*. Harvard: Harvard University Press, 2000.
- CHAN, K. H. Impact of intellectual capital on organisational performance: An empirical study of companies in the Hang Seng Index (Part 1). *The Learning Organization*, v. 16, n. 1, p. 4-21, doi:10.1108/09696470910927641, 2009.
- CARDOSO, M. V. *A Proposição de um Modelo de Análise para a Indústria Criativa de Videogames no Brasil*. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2013.
- CORRÊA, H. L. Estrutura Organizacional in Administração de Cooperativa, Vol. 111. *Manual de Cooperativismo*, CNPQ BRASCOOP, 1982.
- CORRÊA, H. L. *O “Estado da Arte” da avaliação de empresas estatais*. São Paulo, Tese de Doutorado, apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1986.
- CORRÊA, H. L. *Modelo de avaliação do desempenho organizacional: MADE-O: como conhecer o verdadeiro desempenho de uma organização*. Notas de aula da disciplina EAD5948 – Avaliação de Desempenho Global. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- DAFT, R. L. *Administração*. 6ª. edição. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2005.
- DCMS (Department for Culture, Media and Sport). *Creative industries mapping document*. Disponível em: <http://www.culture.gov.uk/global/publications/archive_1998/Creative_Industries_Mapping_Document_1998.htm> Acesso em 01 Dez. 2011.
- DONG, X. *et al.* The Impact of Human Activities on Natural Capital and Ecosystem Services of Natural Pastures in North Xinjiang, China. *Ecological Modelling*. v. 225, p. 28-39, 2012.
- EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 190–203, 1998.
- EDVINSSON, L. Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, v. 30, n. 3, p. 366–373, doi:10.1016/S0024-6301(97)00016-2, 1997.
- ENGELBRECHT, H. J. Natural Capital, Subjective Well-being, and the New Welfare Economics of Sustainability: Some evidence from cross-country regressions. *Ecological Economics*. v. 69, n. 2, p. 380-388, 2009
- EISENHARDT, K. M. Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review* [S.I.], v. 14, n. 4, p. 19, 1989.
- FARIAS NETO, P.S. *Gestão efetiva e privatização*. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1994, 290 p.
- FIATES, G. G. S.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. A. P. Ambiente Interno de Inovação: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica de Pequeno Porte. In: *EnANPAD*, Rio de Janeiro. 2008. p.16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9123> Acesso em: Mai. 2010.

- GIÃO, P. R. *et al.* Modelo Sigma Sustentabilidade Flexível: Uma contribuição rumo a organizações sustentáveis. *Facef Pesquisa*, v. 13, n. 2, p. 232-250, 2010.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Métodos em Pesquisa Social*. Tradução de BORI, C. M. 7. ed. São Paulo: Nacional, 1979.
- GUIMARÃES, R. G. *A presença dos cinco capitais no índice de sustentabilidade empresarial (ISE)*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- HARTLEY, J. *Creative Industries*. London: Blackwell, 2005.
- HOURNEAUX, F. L. *Relações Entre as Partes Interessadas (Stakeholders) e os Sistemas de Mensuração do Desempenho Organizacional*. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010.
- HOWKINS, J. *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. London: Allen Lane, 2001.
- HOWKINS, J. The mayor's commission on the creative industries. Em: HARTLEY, J. (Ed), *Creative Industries*. London: Blackwell, 2005. p.117-125, 2005.
- JEFFCUTT, P. Management and the creative industries. *Studies in Culture, Organizations and Society*, v. 6, n. 2, p. 123-127, 2000.
- JONES, P. *et al.*. Creative industries: Economic contributions, management challenges and support initiatives. *Management Research News*. Patrington, v. 27, n. 11/12, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, p. 71-79, 1992.
- KUAH, C. T.; WONG, K. Y. Knowledge management performance measurement: A review. *African Journal of Business Management*, v. 5, n. 15, p. 6021-6027, 2011.
- LAWRENCE, T. B; PHILLIPS, N. Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*. v. 11, n. 14, p. 430-441, 2002.
- LEE, L. L.; GUTHRIE, J. Visualising and measuring intellectual capital in capital markets: a research method. *Journal of Intellectual Capital*. v. 11, n. 1, p. 4-22, doi:10.1108/14691931011013307, 2010.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho*. Universidade de São Paulo, São Paulo, Tese de doutorado, 1996.
- MALAGRINO, F. A. F. *Gestão das Marcas dos clubes de futebol: como o marketing esportivo potencializa o consumo do torcedor*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica, 2011.
- NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, v. 11, n. 1, p. 65-88, doi:10.1006/mare.1999.0121, 2000.

OGURI, L. M. B; CHAUVEL, M. A.; SUAREZ, M. C. TV: o Processo de Criação de Telenovelas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n.1 p. 38-48, Janeiro/Março 2009.

PERUCIA, A. S.; BALESTRIN, A.; VARSCHOORE, J.R. Software: Estratégias Colaborativas na Indústria de Jogos Eletrônicos. *In: WOOD JR et al. Indústrias Criativas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, S. A. dos *et al.* Gestão da criação de conhecimento na indústria criativa de software. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 14, p. 28-42, Out/Dez 2010.

SIGMA PROJECT. *The Sigma Guidelines: Putting Sustainable Development Into Practice – A guide for organizations*. London, UK: BSI, 2003. Disponível em <<http://www.projectsigma.co.uk>> Acesso em 12 Mar. 2012.

THIRY, M.; DEGUIRE, M. Recent developments in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, v. 25, n. 7, p. 649-658, doi:10.1016/j.ijproman.2007.02.001, 2007.

YU, F.; ZHANG, L. Does Intellectual Capital Really Create Value? *2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, p. 1-4, doi:10.1109/WiCom.2008.2324, 2008.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOKOMIZO, C. A. *Avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software*. Universidade de São Paulo, São Paulo, Dissertação de Mestrado, 2009.

WOOD JR, T *et al.* Compreendendo as Indústrias Criativas. *In: WOOD JR et al. Indústrias Criativas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2009.