

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS

**Rodrigo Minella Dipp**

**ESTRUTURAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E CONJUNTO DE  
INDICADORES PARA ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO  
ESTRATÉGICA:  
O CASO RBS – UNIDADE RÁDIO**

Porto Alegre  
2007

**Rodrigo Minella Dipp**

**ESTRUTURAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E CONJUNTO DE  
INDICADORES PARA ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO  
ESTRATÉGICA:  
O CASO RBS – UNIDADE RÁDIO**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização  
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título  
de Especialista em Administração.**

**Orientador: Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos  
Rhoden**

Porto Alegre  
2007

**Rodrigo Minella Dipp**

**ESTRUTURAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E CONJUNTO DE  
INDICADORES PARA ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO  
ESTRATÉGICA:  
O CASO RBS – UNIDADE RÁDIO**

**Conceito Final:**

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.

---

Prof.

---

Orientador - Prof. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

## RESUMO

O plano estratégico possui papel fundamental na gestão empresarial uma vez que estabelece os objetivos estratégicos, tornando-se referência para qualquer ação tomada. Diante da realidade do Grupo RBS, que não possui um plano estratégico estruturado, o presente trabalho, que pode ser caracterizado como um estudo de caso, se propõe a estruturar esse plano estratégico e determinar um conjunto de indicadores para acompanhamento da implantação da estratégia na Unidade Rádio. Para o desenvolvimento deste propósito foram analisados documentos e realizadas rodadas de reuniões com os principais executivos da Unidade Rádio objetivando mapear os diferentes contextos que cada emissora está inserida e determinar os objetivos futuros. Com os objetivos definidos e alinhados foram determinados quais os indicadores necessários para possibilitar o acompanhamento da implementação estratégica. Para a construção deste trabalho buscou-se como embasamento teórico o planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1: Ciclo do Planejamento.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2: Matriz BCG .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 3: O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4: Exemplo de estrutura lógica de causa e efeito .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 5: Perspectivas do BSC .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 6: Perspectivas do Cliente – Medidas Essenciais .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura7: A perspectiva dos processos internos .....</b>	<b>35</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1: Fatores que contribuem para a atratividade e pontos fortes de negócios do setor .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 2: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 3: Indicadores demográficos, sociais, econômicos e de consumo .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabela 4: BSC RBS - Unidade Rádio .....</b>	<b>52</b>

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 CARACTERIZAÇÕES DO AMBIENTE E DA EMPRESA .....	9
<b>1.1.1 Missão e Valores.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2 Unidade Rádios.....</b>	<b>11</b>
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
1.4 OBJETIVOS .....	13
<b>1.4.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
1.5 MÉTODO DE PESQUISA .....	13
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
<b>2.1.1 Conceito de Planejamento Estratégico .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2 Princípios Gerais do Planejamento .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.3 Tipos de Planejamento.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.4 O que se Espera do Planejamento: .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.5 Metodologia na Elaboração do Planejamento:.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.6 Análise do Ambiente: .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.7 Estabelecimento das diretrizes organizacionais: .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.8 Formulação da estratégia organizacional: .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.9 Modelos de carteira de negócios: .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.10 Formulação da estratégia organizacional: .....</b>	<b>26</b>
2.2 BALANCED SCOREDCARD (BSC).....	27
<b>2.2.1 Gestão estratégica com o BSC.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2 Relações de Causa e Efeito entre os Indicadores.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.3 Perspectivas do BSC.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.4 Mapas Estratégicos .....</b>	<b>36</b>
3 O CASO DO GRUPO RBS.....	37
4 ANÁLISE E ESTRUTURAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO.....	40
4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE: .....	40
4.2 MISSÃO (REFAZER A MISSÃO ESPECÍFICA PARA A UNIDADE RÁDIO).....	45

4.3 PLANO ESTRATÉGICO .....	45
<b>4.3.1 Unidade Rádio .....</b>	<b>47</b>
4.3.1.1 Rádio Gaúcha .....	47
4.3.1.2 Rádio Farroupilha.....	48
4.3.1.3 Rádio Cidade .....	49
4.3.1.3 Rádio Atlântida .....	49
4.3.1.4 Rádio Itapema .....	50
4.3.1.4 Rádio Metrô.....	51
<b>5. BALANCED SCORECARD DA UNIDADE RÁDIO.....</b>	<b>52</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES</b>	
<b>FINAIS.....</b>	<b>536</b>
6.1 CONCLUSÃO .....	56
6.2 LIMITAÇÕES .....	57
6.3 RECOMENDAÇÕES .....	57
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de tornar uma empresa competitiva no mercado de atuação faz com que a ação de planejar torne-se imprescindível. É fundamental que o tempo destinado ao planejamento exista de fato, assim, quanto maior for a análise e o detalhamento no planejamento maiores serão as possibilidades de termos uma execução de modo eficiente e eficaz. Quanto maior a diversificação de uma empresa, maior a necessidade de sincronismo na atuação. O Grupo RBS, além da diversificação, possui mais de uma empresa atuando no mesmo mercado apenas diferenciando o segmento abordado, o que torna o sincronismo imprescindível para obter vantagem competitiva. Exemplo disso está na Unidade Rádios do Grupo onde se tem cinco rádios com foco em diferentes segmentos.

No caso específico do Grupo RBS existe diversas ferramentas principalmente com foco financeiro que auxiliam na gestão de cada negócio. Porém a rotina do dia-a-dia acaba fazendo com que a visão da gestão fique apenas nas questões mais pontuais, rotineiras, sem a análise dos objetivos futuros e sem a análise também do sincronismo necessário entre as empresas que atuam no mesmo ramo. Desta maneira, muitas vezes o horizonte vislumbrado pela direção e acionistas é esquecido.

Diante do contexto apresentado, este trabalho se propõe a estruturar o plano estratégico na Unidade Rádio do grupo RBS, alinhando a forma de atuação de cada unidade de negócio conforme a fase e o potencial de cada segmento. Para o acompanhamento do andamento do plano estratégico foram sugeridos indicadores que servirão para analisar o atingimento destes objetivos ou em caso negativo que se possa fazer um plano de ação para correção.

Este trabalho está distribuído em seis capítulos. O primeiro refere-se a introdução do leitor ao assunto desenvolvido na dissertação, as características da empresa, o contexto e os objetivos em questão. No segundo capítulo apresenta-se a revisão literária sobre planejamento estratégico e Balanced Scorecard. No terceiro, quarto e quinto capítulos é apresentado todo o contexto atual do Grupo RBS, análise nas unidades de negócios em questão e por fim a estruturação do plano e de seus indicadores. O sexto capítulo contém as Considerações Finais, incluindo a conclusão, limitações e recomendações do trabalho.

## 1.1 CARACTERIZAÇÕES DO AMBIENTE E DA EMPRESA

A RBS que atua no segmento de comunicação multimídia, com atuação no sul do Brasil. É líder absoluta em todos os segmentos e mercados onde atua. Fundada em 1957 por Maurício Sirotsky Sobrinho, a RBS tem em sua plataforma multimídia:

- 18 emissoras de televisão aberta
- 2 emissoras locais de televisão
- 8 jornais diários
- 26 emissoras de rádio
- 2 portais de internet
- Operação orientada para o agronegócio
- Editora
- Gravadora
- Empresa de logística
- Empresa de marketing para jovens
- Fundação de responsabilidade social

Rede RBS está presente em seis estados brasileiros com veículos de comunicação de massa no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, além de sucursais multimídia e escritórios comerciais no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal. É o maior grupo de comunicação multi-regional do Brasil atingindo diariamente um público de milhões de pessoas.

### 1.1.1 Missão e Valores

A missão da RBS é facilitar a comunicação das pessoas com seu mundo. Por base nessa missão possui os seguintes valores:

- Responsabilidade empresarial:

A responsabilidade maior da RBS é para com os leitores, telespectadores, ouvintes e demais usuários de seus produtos e serviços. É para eles que buscamos o constante aprimoramento de

tudo que fazemos. A RBS entende que o lucro é uma forma de reconhecimento pelo trabalho bem feito.

- Satisfação do cliente:

A RBS considera fundamental proporcionar aos seus clientes, agências de propaganda, anunciantes e demais usuários de seus produtos e serviços, a certeza de que o benefício oferecido é superior às outras opções de mercado.

- Compromisso social e comunitário:

A RBS está comprometida com a percepção e expressão dos sentimentos e necessidades da comunidade onde atua. Divulga e promove a produção de conteúdos culturais, artísticos, educativos e informativos.

- Desenvolvimento pessoal e profissional:

A RBS busca permanentemente a satisfação pessoal e o desenvolvimento profissional de todos os seus colaboradores e os considera parceiros no seu projeto empresarial.

- Liberdade e igualdade:

A RBS respeita a liberdade em todas as suas formas e se opõe a qualquer tipo de preconceito social, racial, religioso ou político. Considera a liberdade de informação uma conquista das sociedades civilizadas.

- Ética e integridade:

A RBS crê que uma empresa de comunicação deve se alicerçar na busca da informação verdadeira e, para tanto, exige de seus colaboradores elevados padrões de ética e integridade na condução de suas atividades.

Responsabilidade social para a RBS é uma forma de gestão que busca a excelência e a sustentabilidade da empresa através da relação ética nos negócios. A RBS se constrói nesta direção, aperfeiçoando ações e instrumentos, como o sistema de gestão de responsabilidade social, que monitora diversos indicadores de desempenho social, inclusive a cobertura jornalística de seus veículos, além da permanente busca de transparência e prestação de contas a todos os públicos.

### 1.1.2 Unidade Rádios

As emissoras da Unidade Rádio da RBS seguem a tendência mundial da segmentação e projetam os formatos para atingir todos os estilos e hábitos dos ouvintes. As rádios do Grupo oferecem informação e entretenimento, posicionando-se como líderes graças à identificação conquistada perante seus diferentes públicos, com atuação no Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Como veículo que deu origem ao Grupo RBS, o rádio vem renovando-se desde 1957, ano da aquisição da Rádio Gaúcha, a primeira emissora do país. A Gaúcha transmite 24 horas diárias de informação há mais de 17 anos e é líder de audiência no segmento radiojornalismo. Atualmente o sistema RBS Rádio é composto por 25 emissoras. São 13 emissoras fazendo da Rede Atlântida a maior rede de rádio jovem do sul do Brasil, 5 emissoras voltadas ao público adulto contemporâneo, caso da Rede Itapema FM e mais 7 rádios voltadas para atingir a públicos específicos. É o caso da Rádio Gaúcha AM, CBN AM (Diário/SC e 1340/RS), Rádio Rural AM, e dos fenômenos de audiência em seus respectivos segmentos, as rádios Cidade FM e Farroupilha AM e Metrô FM

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O Grupo RBS é composto por uma série de unidade de negócios em diferentes ramos, como por exemplo, TV, jornal, rádio, internet, agronegócio, gravadora, empresa de logística, etc. Para cada ramo de atuação a RBS apresenta diferentes níveis de maturidade de seus negócios, alguns estão em pleno desenvolvimento outros estão estagnados por já terem alcançado o nível máximo de market share, rentabilidade, etc. Além disso, algumas destas unidades de negócios atuam no mesmo ramo, mas em segmentos diferentes. Nestes casos, também existe diferenciação entre o estágio de cada negócio e por conseqüente, diferentes necessidades e oportunidades de crescimento. Diante desse cenário de diferentes formas de atuação é imprescindível que para cada negócio haja um plano estratégico e seus correspondentes indicadores. Fazendo com que cada negócio atue de forma sincronizada e adequada com os demais.

Atualmente apesar de a RBS mostrar-se uma empresa dinâmica e bem sucedida nos ramos onde atua não possui de forma estruturada um plano estratégico para cada unidade de

negócio. Cada ação vinculada à estratégia da empresa é analisada e feita de forma individualizada e sob demanda. Portanto não possui um conjunto de documentos que explicitem o plano estratégico de cada unidade de forma integral. Para uma empresa que necessita administrar diferentes negócios, com grande diversidade e em diferentes estágios, é fundamental que haja um plano estratégico para cada unidade. Sendo esse, o “norte” que a unidade buscará para chegar ao seu objetivo.

Um aspecto importante está no alinhamento do objetivo de cada unidade entre os executivos da empresa. Como não existe de forma estruturada, a percepção de cada executivo poderá conduzir a caminhos distintos e conflitantes. Outro aspecto importante é que o critério estabelecido, por exemplo, pelo departamento financeiro no que se refere a distribuição de recursos para investimento, pois pode estar completamente distorcido. Negócios em crescimento necessitam de valores maiores, enquanto negócios em fase de colheita necessitam apenas de valores para manutenção. Portanto, com a falta do plano estratégico, independente da área, a possibilidade de erro no critério acaba sendo maior, aumento as chances que a utilização dos recursos não se dê de forma otimizada.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O plano estratégico, por envolver questões macro do negócio como posicionamento no mercado, formatação do produto, estratégia de concorrência, entre outros, a sua importância torna-se ainda maior. No caso do grupo RBS, por ter diferentes unidades de negócio em diferentes segmentos e com formas diferentes de atuação é fundamental que o plano estratégico de cada unidade de negócio esteja alinhado e que estes estejam convergindo para o objetivo do grupo RBS. Desta maneira, não haverá sobreposição entre as unidades, evitando que verbas destinadas ao incremento da capacidade de competição não estejam sendo anuladas umas com as outras. Garantindo assim, que a sinergia existente entre as unidades do grupo estejam beneficiando de maneira plena frente a concorrência.

Para que haja todo esse alinhamento entre as estratégias de atuação onde todos convergiam para um objetivo, que é o objetivo do grupo RBS, é fundamental que o plano estratégico esteja devidamente explicitado. A estruturação do mesmo propicia capacidade de análise, garantindo assim que não haja sobreposição. Além disso, a estruturação faz com que as informações não fiquem centralizadas nas pessoas e cargos, mas sim inseridas no processo de forma impessoal.

Conforme afirmado anterior, a importância do plano de forma estruturada de nada servirá se não houver indicadores que sinalizem o passado e indiquem as tendências do futuro conforme o presente. Ou seja, é fundamental a criação de indicadores correlacionados que permitam verificar o atingimento ou as dificuldades na execução do planejamento estratégico. É essencial, portanto, a existência de plano estratégico e de indicadores que acompanhem a implantação estratégica.

## 1.4 OBJETIVOS

Neste capítulo serão apresentados os objetivos gerais do trabalho, que definem seu propósito, e os objetivos específicos, que o operacionalizam.

### 1.4.1 Objetivo Geral

Estruturar o plano estratégico e um conjunto de indicadores para acompanhamento da implantação da estratégia na unidade rádio do grupo RBS

### 1.4.2 Objetivos Específicos

Descrever o ambiente inserido pela unidade rádios

Descrever a forma a atuação no mercado das unidades de negócios de rádio

Analisar a adequação da forma de atuação de cada emissora diante da unidade rádios

Sugerir indicadores de acompanhamento do plano estratégico para cada unidade de rádio.

## 1.5 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo descreve o método de pesquisa utilizado para estruturar o plano estratégico e o conjunto de indicadores da unidade rádio do grupo RBS. Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas coletas e análise de dados, com o propósito de transformá-los em informações que possam auxiliar a conclusão final. A estruturação do plano estratégico envolveu análise dos dados em diferentes fontes, como reuniões com

diretor, gerente executivo e coordenador do departamento de planejamento corporativo e busca de documentos que pudessem agregar no plano.

Segundo Loureiro (1999), a metodologia compreende o conjunto de procedimentos necessários para atingir os objetivos do trabalho. Deve ser caracterizada a natureza do trabalho de acordo com o problema de pesquisa formulada, isto é, se o trabalho é teórico ou empírico.

Para Malhotra (2001), pesquisa qualitativa é não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. Esta pesquisa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Já a pesquisa quantitativa é estruturada, descritiva, baseada em casos representativos, que tem o objetivo de quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo.

Segundo Ferrari (2001), as pesquisas qualitativas oferecem reduzida representatividade estatística e elevado volume de características e profundidade, enquanto que as pesquisas quantitativas oferecem elevada representatividade estatística e baixa profundidade e volume de características.

O trabalho será estruturado através de pesquisa qualitativa, uma vez que esta é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade do programa ou plano, sendo utilizado o método estudo de caso, que se constitui, segundo Yin (apud ROESCH, 1999, p. 155), em “uma estratégia de pesquisa que busca examinar em fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”.

Para Ferrari (2001), estudo de caso é profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas poucos elementos da população sobre determinados aspectos e suas inter-relações. Os levantamentos caracterizam-se pela obtenção de dados representativos da população estudada, tanto em termos de números, quanto do processo de seleção dos elementos da amostra da pesquisa.

Já tendo definidos a pesquisa e o método, é necessário centrar nas técnicas de coleta de dados. Para a realização deste estudo foram selecionadas as seguintes: entrevista em profundidade e documentação.

Para Malhotra (2001), a entrevista pessoal em profundidade caracteriza-se por forma não estruturada, direta, pessoal, em que o respondente de cada vez é instado pelo entrevistador a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre determinado tópico. Estas perguntas devem ser dirigidas a único sujeito por entrevistador apenas. O propósito é focar continuamente sobre respostas superficiais de modo que se possa traduzir em respostas específicas.

Os documentos da organização são fontes utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração segundo Roesch (1999). É constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre a sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais, etc. Normalmente, tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados.

Para Mattar (1996), o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados. A técnica utilizada para a análise de dados nesta pesquisa foi a análise de conteúdo. Essa análise é um método utilizado para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos.

Roesch (1999) apresenta roteiro simplificado para realizar a análise de conteúdo: definir as unidades (palavra, tema, parágrafo, texto completo); definir as categorias (é bom lembrar que a maioria dos procedimentos estatísticos requer mutuamente excludente); com base nas categorias criadas, tente codificar parte do texto; codifique o texto; se houver número grande de casos, estratifique as respostas, elaborando comparações em grupo (por exemplo: entre empresas ou departamentos); apresente os dados de forma criativa, em quadros comparativos; e interprete os dados à luz de teoria conhecimento, ou procure levantar hipóteses.

O início do processo se deu com entrevistas junto aos dois principais executivos da Unidade Rádio, Cláudio Toigo, diretor desta unidade e Gabriel Casara, gerente executivo. Por tanto, trata-se dos principais responsáveis pela elaboração e acompanhamento de qualquer conteúdo estratégico envolvendo rádios no Grupo RBS. Em seguida foi realizada reunião com a coordenadora do planejamento corporativo, Marilene Colling, já que esta área tem envolvimento direto com os assuntos estratégico de todas as unidades de negócio da RBS. Nessas reuniões foi apresentado o objetivo do trabalho em desenvolvimento e buscou-se levantar de maneira aleatória todos os objetivos estratégicos a fim de mapear a real situação.

A pesquisa documental foi realizada através de instrumentos disponibilizados pela empresa como documentos administrativos, material de apresentações feita à diretoria executiva da empresa e relatórios financeiros. Com a coleta do material concluída, foi realizada análise de cada um, com o objetivo de verificar se o assunto abordado estava inserido nos assuntos estratégicos levantados nas reuniões anteriores.

Com a estruturação e registro da análise do ambiente, da forma de atuação, do plano estratégico e da sugestão dos indicadores de acompanhamento realizado, o terceiro passo foi apresentá-los ao diretor e ao gerente executivo numa nova rodada de reuniões. Nessa etapa foram feitas correções necessárias com o objetivo de maior adequação do material à realidade

das rádios. Todas estas etapas foram fundamentais para que fosse possível estabelecer um plano estratégico estruturado para a unidade rádios sendo este elaborado de forma individual para cada emissora.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

No referencial bibliográfico serão definidos os principais conceitos trabalhados neste projeto. Este abordará o planejamento estratégico, o Balance Scorecard e seus respectivos desdobramentos.

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A obtenção de uma vantagem competitiva está ligada a posição estratégica adotado pela organização. Conforme Porter (2002) a estratégia está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes.

#### **2.1.1 Conceito de Planejamento Estratégico**

O planejamento pode ser estabelecido, segundo Steiner (1969), diante de cinco dimensões: A) Assunto abordado, referente a produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, recursos humanos, etc.; B) Propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas de orçamento, entre outros; C) Dimensão do tempo, de longo, médio ou curto prazo; D) Característica do planejamento, complexidade ou simplicidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, etc; E) Unidade organizacional, planejamento corporativo, unidade de negócio, grupo funcional, departamento, produtos, etc. Estes permitem visualizar amplitude do assunto planejado.

O planejamento é desenvolvido com o objetivo de atingir uma situação futura desejada, de maneira eficiente e eficaz, com a concentração de esforços e recursos. Ou seja, tanto o rendimento individual dos componentes como o rendimento global precisa ser atingido de forma otimizada. É um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Como temos mudanças no ambiente de forma constante é fundamental que a empresa tenha capacidade de transformar o seu planejamento estratégico para assegurar o atingimento das metas.

Alterações de leis, disponibilidade de mão-de-obra e ações da concorrência são exemplos de alterações no ambiente. Ou seja, o planejamento estratégico deve dar sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, afirma Oliveira (2002).

### **2.1.2 Princípios Gerais do Planejamento**

Existem quatro princípios que os executivos devem estar atentos, conforme Oliveira (2006):

- A) Princípio da contribuição dos objetivos, o planejamento deve visar os maiores objetivos da organização
- B) O princípio da precedência do planejamento, organização, direção e controle
- C) O princípio da maior penetração e abrangência, já que o planejamento provoca uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Como por exemplo, a necessidade de treinamento, transferências, necessidade tecnológica, etc.
- D) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, maximiza o resultado e minimiza riscos e perdas.

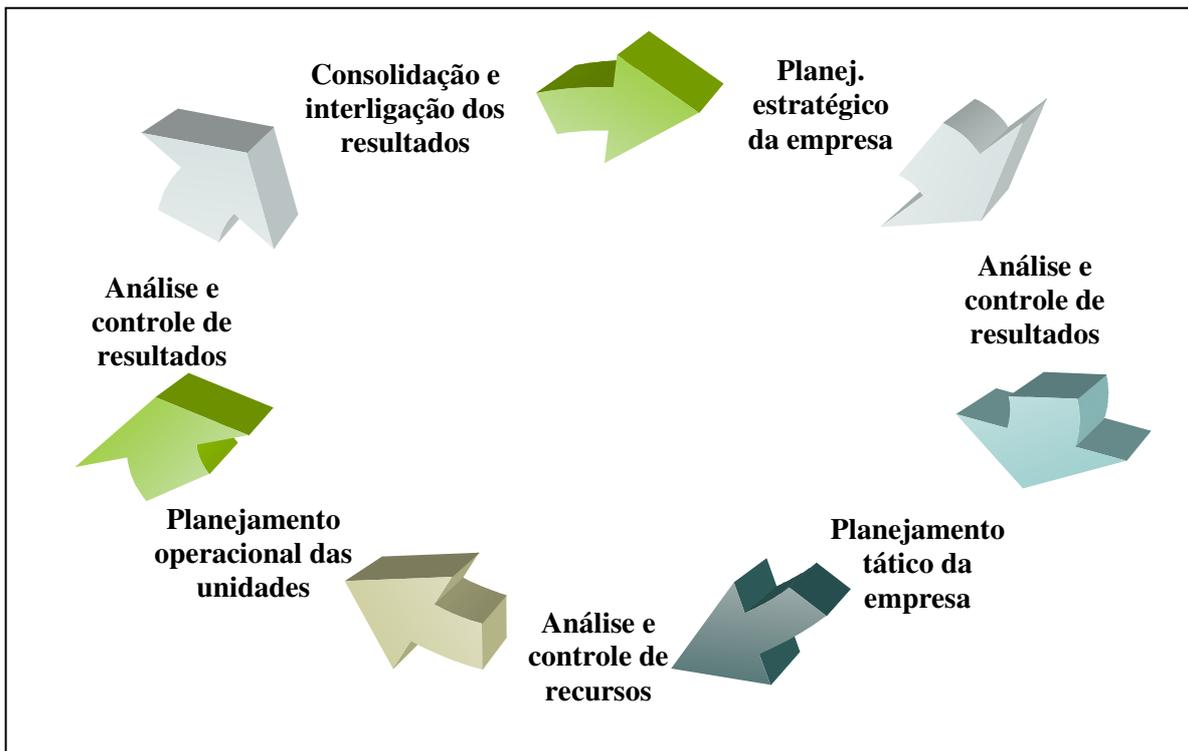
### **2.1.3 Tipos de Planejamento**

Pode-se hierarquizar em três níveis o planejamento:

- Estratégico
- Tático
- operacional

As ações estratégicas afetam a empresa como um todo e são de longo prazo. O tático está relacionado ao planejamento estratégico, mas afeta apenas parte da empresa, possuindo objetivos de mais curto prazo. O planejamento operacional possui objetivos de curto prazo e envolvem ações menos abrangentes. Sendo assim, é necessário que os três níveis de planejamento estejam alinhados. Conforme Oliveira (2006), as ações imediatas referentes ao planejamento estratégico estão nas ações táticas e operacionais.

Abaixo podemos visualizar o ciclo dos três níveis de planejamento conforme Oliveira (2006):



**Figura 1 – Ciclo do Planejamento**

#### **2.1.4 O que se Espera do Planejamento:**

Através do planejamento, segundo Oliveira (2006) a empresa espera mapear e focar a utilização de seus pontos fortes, identificar, eliminar ou corrigir seus pontos fracos. Identificar e usufruir de oportunidades externas, mapear e evitar ameaças externas e possuir plano de ação estabelecido. Deste modo com o planejamento implementado teremos sinergia nas ações, visto que todos os funcionários terão conhecimento e entendimento da visão, missão, política e objetivos da empresa.

#### **2.1.5 Metodologia na Elaboração do Planejamento:**

O processo de elaboração do planejamento estratégico envolve inúmeras fases. Abaixo detalha-se as fases envolvidas.

### **2.1.6 Análise do Ambiente:**

Para o entendimento do ambiente de maneira completa, segundo Certo (2005), devemos dividir o ambiente em três partes:

- Ambiente geral: externo a organização possui o componente econômico que reflete o produto interno bruto (PIB), lucro do setor econômico, taxa de inflação entre outros. Possui também o componente social relacionado ao nível educacional, estilo de vida, idade, distribuição geográfica, etc; o componente político relacionado às decisões governamentais; o componente legal que consiste a legislação vigente e os componentes tecnológicos que incluem novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços.
- Ambiente operacional: também é um nível externo, mas possui implicações mais imediatas à empresa. Os principais componentes são o cliente com suas características e comportamentos; os concorrentes que devem ser mapeados e entendidos pela organização; a mão-de-obra relacionada ao nível de conhecimento, treinamento, faixa salarial desejada e idade média; o fornecedor e sua capacidade de barganha, qualidade ofertada e credibilidade; e por fim o componente internacional que inclui leis, práticas políticas, cultura e ambiente econômico que prevalecem nos países estrangeiros.
- Ambiente interno: estes são os de percepção e controle com maior facilidade. Nos aspectos organizacionais podemos citar rede de comunicação, estrutura organizacional, hierarquia dos objetivos, políticas, procedimento e regras e habilidades dos gestores executivos. Com relação aos aspectos de pessoal a relação trabalhista, práticas de recrutamento, programas de treinamento, sistema de avaliação de desempenho, sistemas de incentivos e rotatividade influenciam diretamente. No marketing podemos citar segmentação de mercado, estratégia de produto, preço, promoção e distribuição. Com relação a produto o *layout* das instalações da fábrica, pesquisa e desenvolvimento, uso da tecnologia, aquisição de matéria-prima, controle de estoques fazem parte deste aspecto. E por fim referente aos aspectos financeiros pode-se citar a liquidez, lucratividade, atividades e oportunidades de investimentos.

### **2.1.7 Estabelecimento das diretrizes organizacionais:**

Após a análise do ambiente é que podemos definir qual será a missão organizacional e seus objetivos. A missão é a razão pela qual a organização existe. Ainda segundo Certo (2005), nela pode constar informações como os tipos de produtos ou serviços, quem são os

clientes e quais os valores que possui. A missão ajuda a concentrar os esforços numa mesma direção, não existindo conflitos de propósitos, alinhando a alocação de recursos organizacionais.

Os objetivos são metas organizacionais mais específicas. Segundo Certo (2005), este direciona os esforços organizacionais de maneira mais direta. Com os objetivos definidos temos fundamentos para o planejamento, organização, motivação e controle. Estes servem para dar diretrizes na tomada de decisão, guia para aumentar a eficiência organizacional e avaliação de desempenho. Peter Druker certa vez apontou que é um erro administrar uma organização com enfoque somente em um único objetivo. Segundo Certo (2005), existem oito áreas-chave a serem abordadas pelos objetivos organizacionais. Iniciando pelo posicionamento no mercado em relação a seus concorrentes, inovação para aprimorar métodos de condução nos negócios, produtividade, nível de recursos mantidos pela organização, lucratividade, qualidade no desempenho, índice de desenvolvimento dos administradores e funcionários e responsabilidade social.

### **2.1.8 Tipos de estratégia organizacional:**

A direção executiva é quem formula as estratégias organizacionais e projeta para alcançar os objetivos globais da empresa. Segundo Certo (2005), esse processo inclui duas tarefas relacionadas, as estratégias gerais que devem ser selecionadas e desenvolvidas. Posterior deve-se definir o papel das diversas linhas de negócios da organização e quais recursos serão alocados entre si.

Temos uma série de alternativas estratégicas, conforme Samuel Certo (2005), dentre elas podemos citar:

- Estratégia de concentração: foca uma única linha de negócios para obter vantagem competitiva por meio do conhecimento especializado e eficiente. Um ponto negativo é que diante dos riscos de concorrentes e de uma possível dificuldade de mercado a empresa não tem outra linha de negócios a qual recorrer.
- Estratégia de estabilidade: concentra em sua linha ou linhas de negócios e tenta mantê-las. Uma organização grande e que domine seu(s) mercado(s) pode escolher uma estratégia de estabilidade que evite controles governamentais ou penalidades pelo fato de monopolizar a indústria. Ou numa indústria de baixo crescimento que não tenha outras opções viáveis, pode ser forçada a selecionar uma estratégia de estabilidade.

- Estratégias de crescimento: a busca do crescimento pode estar nas vendas, nos lucros, na participação no mercado, etc. Podem ser obtidas através das integrações verticais e horizontais, fusões, *joint ventures*, etc.

Abaixo temos as formas de integração segundo S. Certo (2005):

- Integração vertical: Essa estratégia envolve o crescimento por meio da aquisição de outras organizações no canal da distribuição. É usada para obter maior controle sobre a linha de negócios e aumentar os lucros por meio de maior eficiência ou maior esforço de vendas.

- Integração horizontal: Essa estratégia promove o crescimento por meio da aquisição de empresas concorrentes em uma mesma linha de negócios. É adotada no esforço de aumentar porte, vendas, lucros e participação potencial no mercado.

- Diversificação: Essa estratégia envolve o crescimento por meio da aquisição de empresas em outras indústrias ou linhas de negócios.

Quando a empresa adquirida possui linha de negócios completamente diferente, a estratégia é chamada de diversificação não-relacionada ou conglomerada.

### **2.1.9 Modelos de carteira de negócios:**

O modelo de carteira de negócios serve para verificarmos como o negócio está com relação ao próprio setor e como os negócios da organização se relacionam. Abaixo será apresentado dois modelos a matriz Boston Consulting Group (BCG) e a matriz de carteiras multifator da General Electric (GE).

- Matriz Boston Consulting Group (BCG): A ideia aqui é de que a organização deve ter uma carteira de negócios equilibrada, deste modo, alguns negócios gerarão caixa maior do que utilizam e esta diferença faz com que a organização possa suportar outros negócios que necessitam de caixa para o seu desenvolvimento conforme Certo (2005). Na figura 2 podemos visualizar a matriz:



Figura 2 – Matriz BCG

A participação de mercado deve ser calculada dividindo a participação da empresa no mercado pela participação no mercado de seu maior concorrente. Já a taxa de crescimento de mercado é a porcentagem anual de crescimento do mercado atual ou projetado. Os círculos representam a receita de cada negócio, correspondendo o tamanho a proporção do volume de receita. Para cada célula devemos interpretar da seguinte forma, conforme Certo (2005):

**Ponto de interrogação:** Negócios da empresa que operam num mercado de altas taxas de crescimento, mas com baixa participação relativa. A maioria das empresas começa como pontos de interrogação, entra num mercado de alto crescimento em que já existe um líder. Geralmente um ponto de interrogação exige o aporte de grande quantidade de fundos. (...)

**Estrela:** Negócios de ponto de interrogação que se tornaram bem-sucedidos. Uma estrela é a líder em um mercado em rápido crescimento, mas que não gera necessariamente muito caixa. (...) Frequentemente, estrelas são usuárias, e não geradoras de caixa. Mesmo assim, é comum elas se tornarem lucrativas com o passar do tempo.

**Vaca leiteira:** Negócios em mercados cuja taxa anual de crescimento é menor que 10 por cento, mas que ainda assim têm a maior participação relativa no mercado. (...) produzem muito caixa. (...) A organização usa os negócios do tipo “vacas leiteiras” para pagar suas faturas e dar suporte a outros negócios que requerem maior esforço.

**Abacaxi:** Negócios que têm uma participação fraca em mercados de baixo crescimento. (...), proporcionam baixos lucros ou perdas, apesar de poderem gerar um pouco de caixa. Frequentemente, tais negócios consomem mais tempo da administração do que merecem e precisam ser encerrados.

Tendo alocado cada negócio na matriz BCG, a segunda etapa é analisar a combinação da carteira. Ela precisa ser sustentável e bem equilibrada segundo Certo (2005). Para ser

equilibrada deve possuir diversas estrelas e vacas leiteiras e poucos pontos de interrogação e abacaxis.

A matriz BCG possui algumas limitações. Certo (2005), cita como exemplo: (i) falta de clareza sobre a relevância na participação em determinados mercados; (ii) a matriz considerar que necessariamente existe relação entre participação de mercado e retorno sobre o investimento; (iii) simplificar os fatores para formulação estratégica em participação de mercado e retorno sobre investimento, ignorando uma série de fatores.

Diante desta análise e das limitações apresentadas foi desenvolvido pela General Eletric em conjunto com a McKinsey o Multifator da General Eletric (GE). Na figura 3 cada círculo representa o mercado interno e a parte sombreada a participação no mercado dos negócios da organização. Cada um dos negócios da organização está traçado na matriz sobre duas dimensões, atratividade do setor econômico do negócio e pontos fortes dos negócios segundo Certos (2005 p. 79). Sendo assim, conforme o negócio envolvido cada empresa deve definir a atratividade setorial e os pontos fortes do negócio. Na tabela 1 podemos visualizar uma lista com uma série de fatores normalmente utilizados:

**Tabela 1 – Fatores que contribuem para a atratividade e pontos fortes de negócios do setor**

**Fonte: Certo (2005 p. 81)**

<b>ATRATIVIDADE DO SETOR</b>	<b>PONTOS FORTES DO NEGÓCIO</b>
<b>Fatores de mercado</b>	
Tamanho (dinheiro, unidade ou ambos)	Sua participação (na medida)
Tamanho dos segmentos-chave	Sua participação nos segmentos-chave
Taxa de crescimento anual	Sua taxa de crescimento anual
Total	Total
Segmentos	Segmentos
Diversidade de mercado	Diversidade de mercado
Sensibilidade a preços, características	Sua influência no mercado
Repetitividade	Atrasos e adiantamentos de vendas
Sazonalidade	
Poder de barganha de fornecedores não favoráveis	Poder de barganha de seus fornecedores
Poder de barganha de fornecedores favoráveis	Poder de barganha de seus clientes

<b>Concorrência</b>	
Tipos de concorrentes	Onde você está , como você se compara no que diz respeito a produtos, capacidade de marketing, serviços, pontos fortes na produção e finanças e administração
Grau de concentração	
Mudanças no tipo e no mix	
Entradas e saídas no mercado	Segmentos nos quais você entrou ou dos quais saiu
Mudanças na participação	Mudanças em sua participação relativa
Substituição por nova tecnologia	Sua vulnerabilidade a novas tecnologias
Graus e tipos de integração	Seu próprio nível de integração

<b>Fatores econômicos e financeiros</b>	
Margens de contribuição	Suas margens
Fatores de alavancagem, tais como economias de escala e experiência	Sua escala e experiência
Barreiras à entrada e saída	Barreiras à sua entrada ou saída (tanto financeiras como não-financeiras)
Utilização da capacidade	Sua utilização da capacidade

<b>Fatores Tecnológicos</b>	
Maturidade e flexibilidade	Sua capacidade de enfrentar mudanças
Complexidade	Seu grau de experiência
Diferenciação	Tipos de sua experiência tecnológica
Patentes e direitos	Sua proteção por patentes
Processo tecnológico de manufatura exigido	Sua tecnologia de manufatura

<b>Fatores Tecnológicos</b>	
Atitudes e tendências sociais	Resposta e flexibilidade de sua empresa
Leis e regulamentos de agências do governo	Capacidade de sua empresa em competir
Influência sobre grupos de pressão e representantes do governo	Agressividade de sua empresa
Fatores humanos, tais como sindicalização e aceitação pela comunidade	Relacionamento de sua empresa

A próxima etapa é dar peso a cada variável conforme a importância, o peso total não pode passar de 1. A seguir deve ser aferido em escala de 1 a 5 o nível do negócio com relação ao fator. A partir dos resultados o negócio será alocado na matriz.

A interpretação da matriz segundo Certo (2005, p.80) é de que:

Dependendo da classificação dos negócios na matriz, três estratégias básicas são formuladas: investir/crescer, investir seletivamente e encolher/desinvestir. Negócios que caem em células que formam uma diagonal do canto inferior esquerdo ao canto superior direito são negócios de força média, em que se deve investir apenas seletivamente. Negócios nas células acima e à esquerda dessa diagonal são os mais fortes, aqueles em que a organização deve empregar uma estratégia de investir/crescer. Negócios nas células abaixo e à direita da diagonal são fracos e sérios, candidatos à estratégia encolher/ desinvestir.

### 2.1.10 Formulação da estratégia organizacional:

A tomada de decisão ao formular a estratégia envolve o nível de divisão ou de unidade. Ainda segundo Certo (2005, p.84) a estratégia nesse nível deve estar alinhada com a estratégia organizacional. Uma abordagem útil para formular uma estratégia de negócios se baseia na “análise competitiva”, de Michael Porter. A abordagem de Porter se baseia na análise de cinco forças competitivas.

#### Riscos de novos concorrentes:

Empresas que entram em um determinado setor econômico ganham nova capacidade e um desejo de obter participação no mercado e nos lucros, mas a entrada efetiva depende, no entanto, de algumas barreiras. (...) Empresas já estabelecidas em um ramo industrial podem se beneficiar do efeito “curva de experiência”.

#### Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores às vezes representam um risco competitivo porque podem aumentar o preço das matérias-primas ou reduzir sua qualidade. (...) Os compradores competem com a indústria porque forçam uma baixa dos preços, barganham por melhor qualidade ou mais serviços e jogam os concorrentes uns contra os outros.

#### Riscos de produtos substitutos

(...) Os substitutos limitam o retorno potencial, impondo um teto aos preços que as empresas podem cobrar com lucro. Quanto mais atraente a alternativa de preço-desempenho oferecida por produtos substitutos, menor a cobertura dos lucros para o setor.

#### Rivalidade entre os concorrentes

Esse é o tipo convencional de concorrência, no qual as empresas tentam atrair clientes, tirando-as umas das outras. Estratégias como competição de preços, batalhas de propagandas, introdução de novos produtos e melhores serviços aos consumidores são freqüentemente usadas.(...)

#### Alternativas estratégicas

(...) a chave para a formulação da estratégia é analisar as oportunidades e restrições particulares no setor. (...)

Porter sugere que três estratégias gerais devem ser consideradas: liderança de custos, diferenciação e enfoque.

A estratégia que permite retorno acima da média do setor é a liderança em custos, mas exige grande participação relativa no mercado ou outra vantagem como, por exemplo, preço baixo na compra de matéria-prima.

A diferenciação também segundo Certo (2005, p.86) necessita por parte da organização ofertar produtos exclusivos para o mercado de massa e que essa diferenciação

seja de fácil percepção ao consumidor. Cria posições facilmente defensáveis para competir com as cinco forças da concorrência, possibilitando obter receitas superiores a média do setor.

Já a estratégia de enfoque segmenta o mercado e se apela somente para um ou alguns grupos de consumidores ou compradores industriais. O diferencial está em poder servi-lo melhor do que aquelas empresas que procuram atender a todo mercado.

## 2.2 BALANCED SCOREDCARD (BSC)

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta para a monitoração do desempenho de uma organização no processo de tradução de sua estratégia em ações, mediante a integração de seus objetivos estratégicos com um sistema de indicadores de desempenho, composto não apenas de indicadores financeiros. Desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton o primeiro artigo foi publicado em 1992 na Revista *Harvard Business Review* intitulado *The Balanced Scorecard measures that drive performance*.

O estabelecimento apenas de um plano estratégico, por melhor realizado que seja, é apenas o primeiro passo, já que o mesmo não se garante por si só. A falta de foco em ações não alinhadas, falta de comprometimento e visão do todo por parte dos funcionários podem ser suprimidos com o uso de ferramentas de gestão que demonstrem a interligação entre as ações esperadas por cada setor, reforçando a sensação de um todo único, articulado e dinâmico.

As mudanças causadas pela era da informação, segundo Kaplan e Norton (1997, p.4), tem impacto nas empresas de serviços, incluindo as do ramo de comunicação, em relação às industriais. Sendo assim, novas capacidades devem ser desenvolvidas para assegurar o sucesso competitivo, principalmente quanto à exploração de ativos intangíveis. Nesse novo ambiente, temos seis pilares de sustentação à operação:

- processos interfuncionais: especialização funcional combinada à agilidade, eficiência e qualidade na integração dos processos;
- ligação com clientes e fornecedores: melhorias em custo, qualidade e tempo de resposta advindos dos sistemas integrados de produção;
- segmentação de clientes: compatibilização entre customização e custo dos produtos/serviços;

- escala global: combinação entre eficiência global e as individualidades locais;
- inovação: melhoria contínua dos processos e produtos;
- trabalhadores de conhecimento: supressão das distinções entre funcionários analíticos e a força de trabalho direta, valorizando-se as iniciativas de todos na melhoria dos processos.

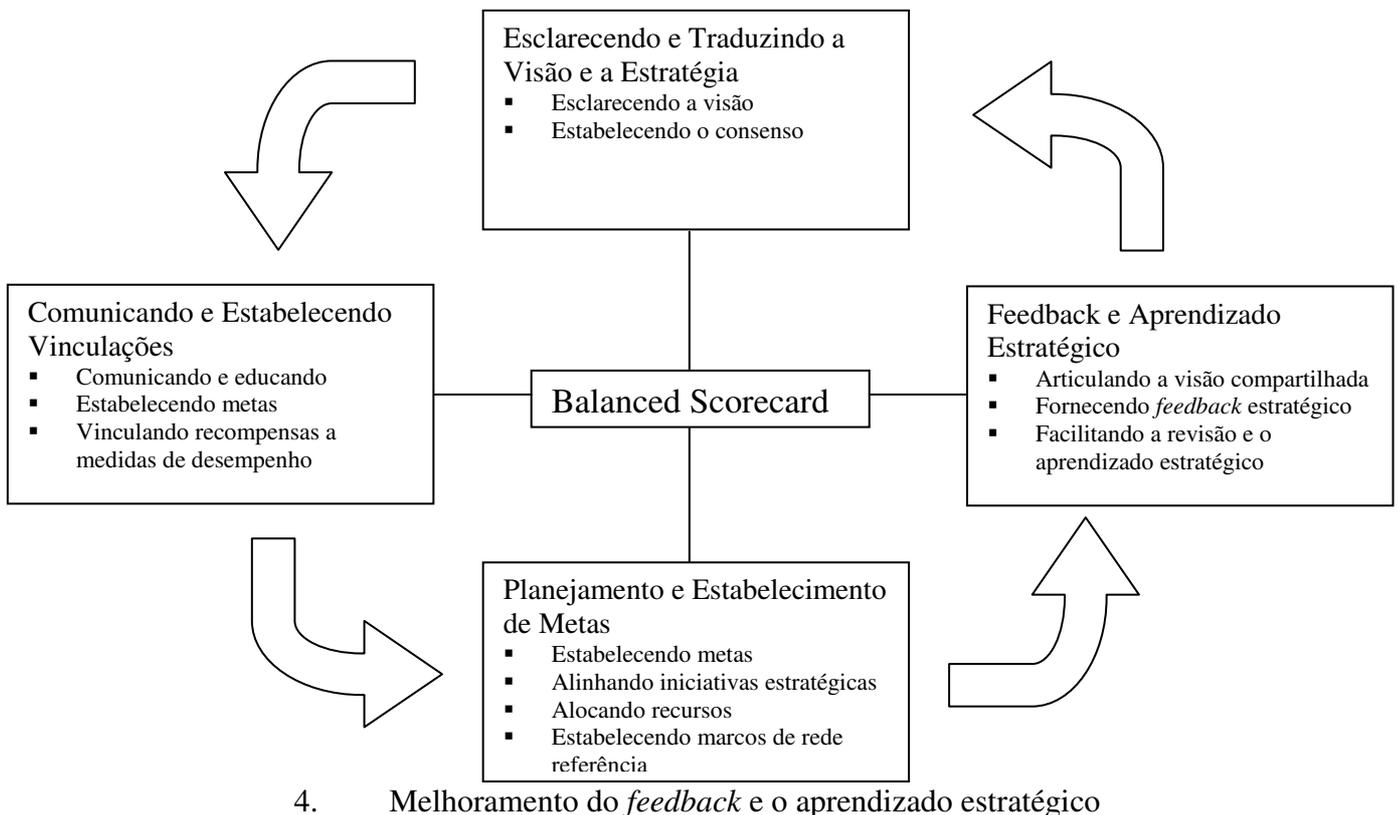
O foco de esforços em ações de melhoria contínua no longo prazo tornam-se fundamentais frente a necessidade de adaptação e destaque frente a esses e outros desafios.

### **2.2.1 Gestão estratégica com o BSC**

O objetivo do BSC é tornar claro para toda organização, em diferentes níveis, a visão, missão e estratégia da empresa. Deste modo, todos devem saber o que fazer e o impacto de suas ações no desempenho organizacional. Tendo as ações canalizadas convergindo em prol da implementação da estratégia.

Ele busca um balanceamento entre as medidas com foco externo, acionistas e clientes, e as medidas internas processos de negócio, aprendizado e crescimento. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9) o BSC possui um equilíbrio entre as medidas que monitoram o passado com as que determinam o desempenho futuro. As medidas financeiras apenas são impróprias para orientar a geração de valor futuro investido em clientes, fornecedores, funcionários e processos, tecnologia e inovação. Isso não significa dizer que o BSC negligencia os ganhos financeiros, ao contrário o foco é financeiro, mas o monitoramento dos números não garante por si só o crescimento organizacional. Ou seja, os números financeiros são considerados entre uma gama maior de outros números referentes a clientes, processos de negócios e de aprendizado e crescimento. O desempenho financeiro é monitorado ao mesmo tempo em que é o processo na construção de capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro, conforme afirmou Kaplan e Norton (1997). Os autores citam quatro processos que são repetidos, em ciclos de aprendizado, no desenvolvimento do BSC como mecanismo para gerenciamento estratégico

1. Esclarecimento e tradução da visão e da estratégia;
2. Comunicação e associação de objetivos e medidas estratégicas;
3. Planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas;



**Figura 3: O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica**

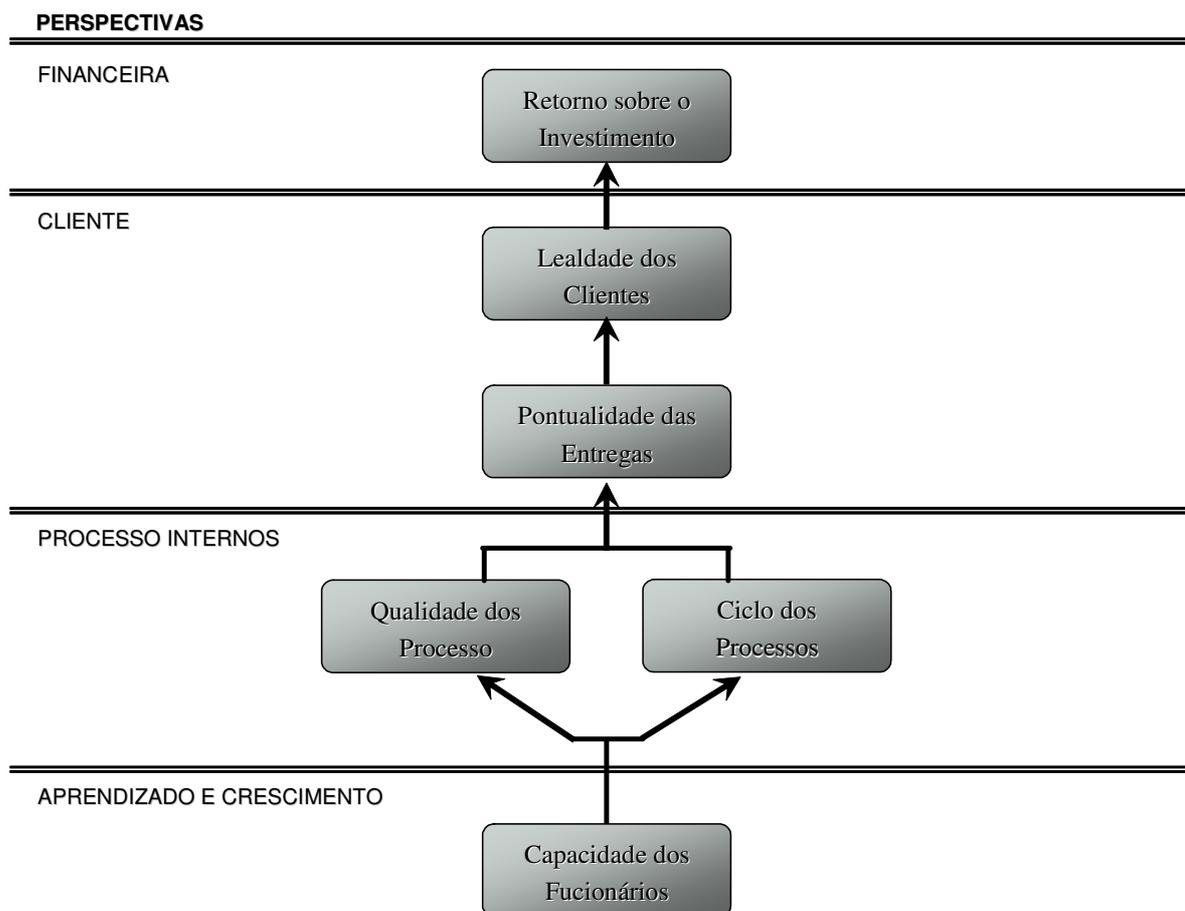
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.12)

### 2.2.2 Relações de Causa e Efeito entre os Indicadores

A lógica do *Balanced Scorecard* está baseada na relação de causa e efeito. A ferramenta deixa claro quais os impactos nos negócios organizacionais que comprometerão ou impulsionarão a implementação da estratégia, passando por todas as perspectivas, as medidas de resultados (indicadores de ocorrência) e vetores de desempenho (indicadores de tendência). Existe uma interdependência entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho. Sem os vetores, as medidas de resultados não indicam como os resultados são alcançados e nem se a implementação da estratégia terá sucesso. Na mesma lógica, os vetores de desempenho, sem

as mediadas de resultados, mostram apenas uma melhora operacional, mas não se essas melhorias se traduzem em expansão do negócio. Para Kaplan e Norton (1997) “um *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios”.

O BSC nos apresenta o ciclo de dependência ou hierarquização dos objetivos organizacionais. Na figura 4 temos um exemplo da relação entre causa e efeito referendada acima.

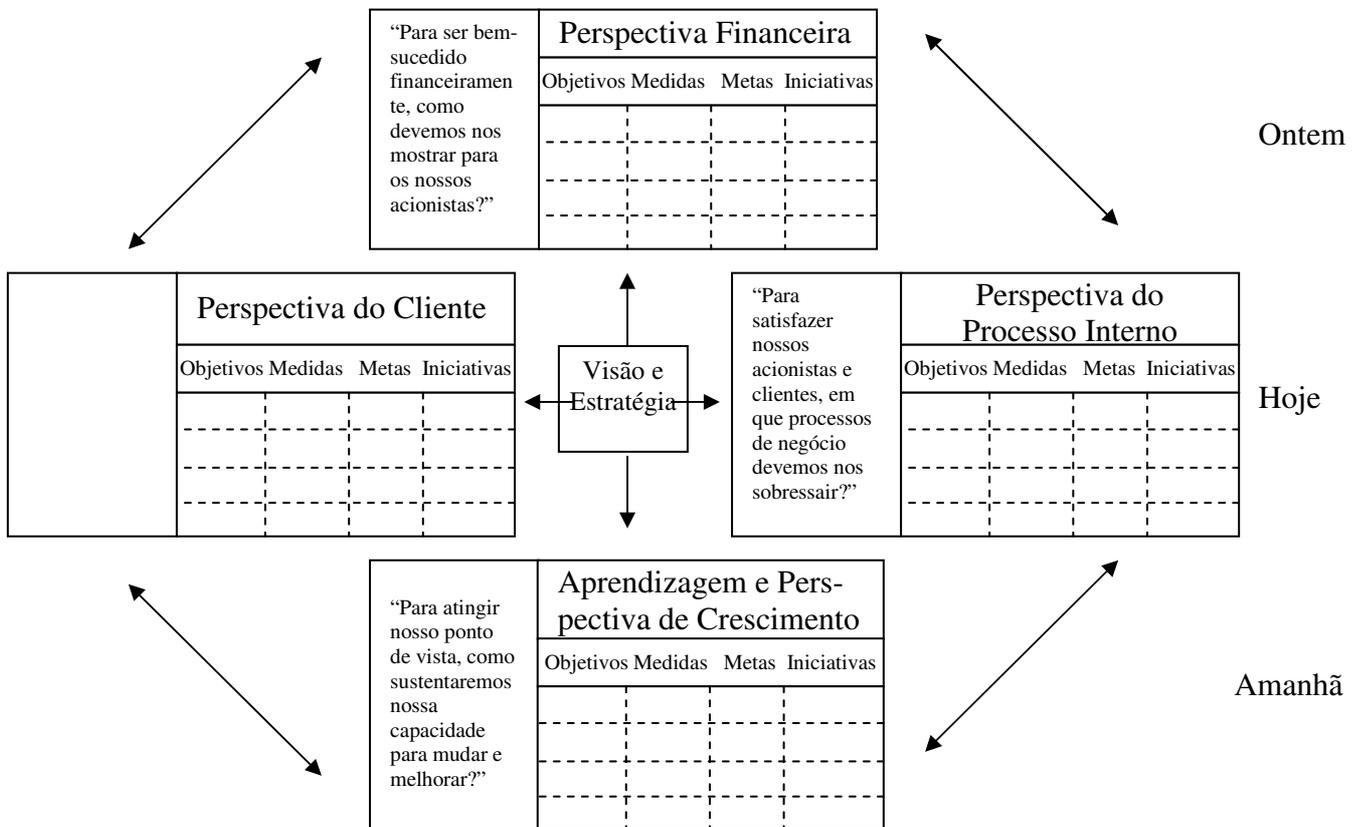


**Figura 4: Exemplo de estrutura lógica de causa e efeito**

### 2.2.3 Perspectivas do BSC

O ambiente da era da informática, segundo Kaplan e Norton (1997), exige que as organizações explorem novos ativos, de forma que se tornem competitivas. Esses novos ativos são os ativos intangíveis, que não são mensurados pelos métodos contábeis financeiros tradicionais. Deste modo, o *Balanced Scorecard* possui três perspectivas, além da financeira:

de cliente, de processos internos e aprendizado e crescimento, ou seja, destinam-se aos ativos intangíveis segundo Kaplan e Norton (1997, p.26). Na figura 5 podemos visualizá-las.



**Figura 5: Perspectivas do BSC**

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p.10.

#### Perspectiva Financeira:

Os objetivos financeiros servem como medida e objetivo das outras perspectivas do *scorecard*. Este tem papel duplo, pois além de definir o desempenho financeiro da estratégia, serve como meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas.

Os objetivos financeiros diferem conforme a fase do ciclo de vida de uma empresa e podem ser segmentados de forma simples em três segundo Kaplan e Norton (1997, p. 50):

- **Fase de Crescimento:** quando a unidade de negócios possui produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Provavelmente terá de alocar maiores recursos, para aperfeiçoar novos produtos e serviços.
- **Fase de Sustentação:** ainda temos investimentos ou reinvestimentos, espera-se que essa empresa mantenha a participação de mercado.

- Fase da Colheita: é a fase da maturidade, a empresa deseja colher investimentos feitos nas fases anteriores. Nesse caso não se justifica maiores investimentos para ampliar, apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidade.

É importante que todas as unidades de negócios sejam avaliadas anualmente para que a estratégia financeira fique alinhada com o estágio atual do negócio.

As estratégias financeiras são norteadas pelo crescimento e *mix* de receita, redução de custos, melhoria de produtividade e utilização dos ativos e estratégia de investimento conforme afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 54).

O crescimento e *mix* de receita refere-se à ampliação de oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercado, mudança do *mix* de produto ou serviço focado em crescimento do valor agregado e alteração no preço. No caso da redução de custos/melhoria de produtividade os objetivos é ter iniciativas no sentido de baixar os custos diretos e indiretos e compartilhar recursos entre as unidades de negócio. Para a utilização dos ativos/estratégia de investimento o objetivo é diminuir o capital de giro necessário para sustentar a operação. Na tabela 2 temos a medição dos temas financeiros estratégicos conforme os três possíveis estágios dos negócios.

**Tabela 2 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55)

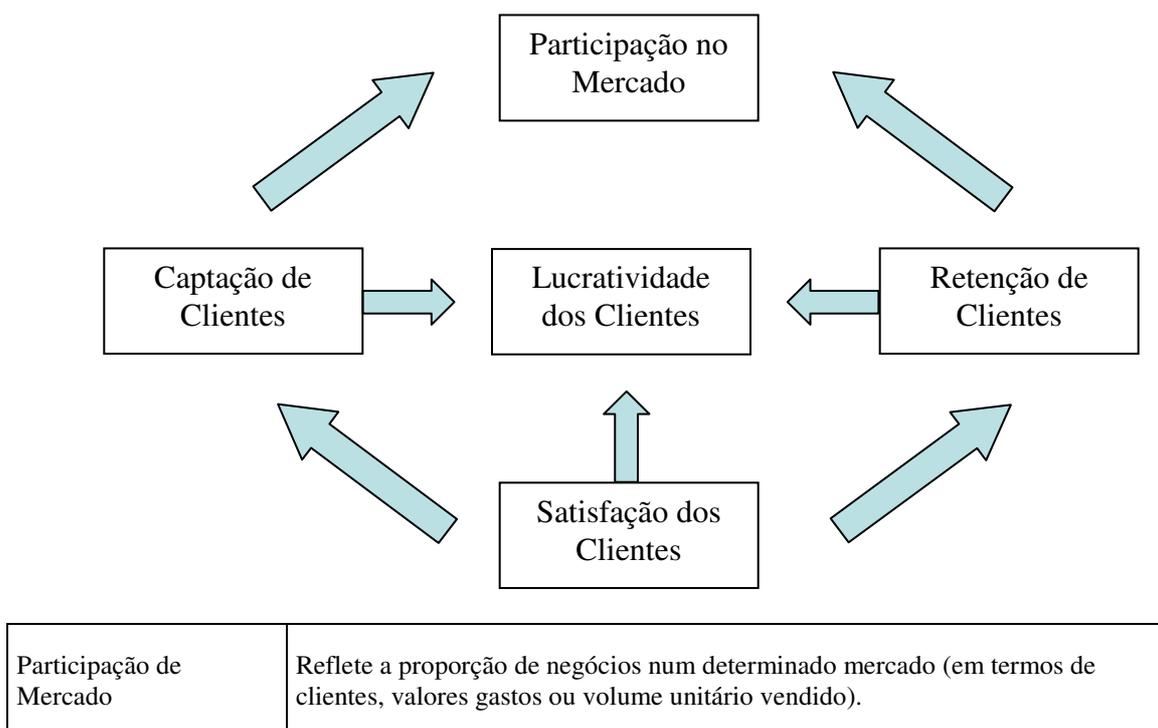
		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmentos - Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) - P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Falta de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas - Percentual de receita gerado por novas aplicações - Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos versus custos dos concorrentes - Taxas de redução dos custos - Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categorias-chave de ativo - Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos - Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno - Rendimento (throughput)

### Perspectivas do Cliente:

Essa perspectiva permitir que sejam alinhadas as medidas essenciais relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Permite também a identificação e avaliação da proposta de valor dirigido a esse segmento. Outra afirmação de Kaplan e Norton (1997, p. 67), é que as propostas de valor são os vetores para as medidas essenciais de resultados junto aos clientes. É fundamental que as empresas identifiquem os segmentos de mercados, suas populações e o potencial de cada cliente. A proposta dirigida a esses clientes é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas nesta perspectiva. Abaixo, Kaplan e Norton (1997, p. 71), mostram os indicadores de medidas essenciais de resultados dos clientes:

- Participação de mercado
- Retenção de clientes
- Captação de clientes
- Satisfação de clientes
- Lucratividade de clientes

Essas medidas podem ser agrupadas em uma cadeia de relação causa e efeito, conforme podemos observar na figura 6.



Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

**Figura 6: Perspectivas do Cliente – Medidas Essenciais**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Além das medidas essenciais, Kaplan e Norton (1997, p. 77), enfatizam as propostas de valor. Essas são atributos que o fornecedor oferece para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvos. Os vetores são as medidas de satisfação, captação, retenção e participação de mercado ou de conta. Para a criação de valor devem ser abordados os atributos de produtos e serviços (funcionalidade, qualidade e preço), relacionamento com os clientes (qualidade da experiência de compra e das relações pessoais) e imagem e reputação.

#### Perspectivas dos Processos Internos:

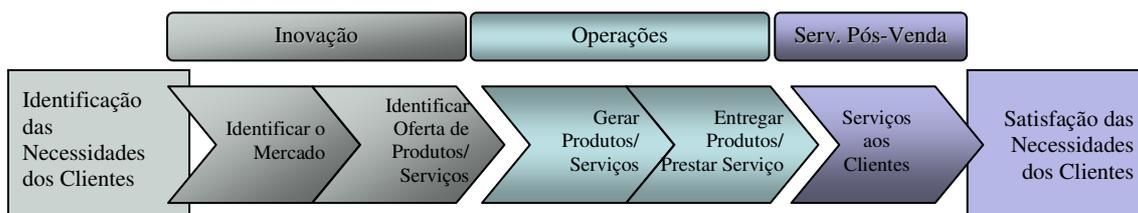
Nessa perspectiva devem estar identificados os processos mais críticos, os processos chave, onde a organização deve atingir a excelência para a realização dos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes conforme Kaplan e Norton (1997, p.97). Sendo assim, os objetivos e medidas dos processos internos apenas são formulados após e em função dos objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente, conduzindo as relações de causa e efeito de modo a que os objetivos de ambas sejam alcançados.

A perspectiva interna conduz o desenvolvimento das principais tecnologias, habilidades e competências que precisam ser desenvolvidas, aprimoradas, ou mesmo adquiridas pela empresa para verdadeiramente constituírem-se em diferenciais duradouros e sustentáveis frente aos participantes externos do processo. Quanto a isso, é importante frisar que melhoras em termos de qualidade, tempo, produtividade e custo são requisitos importantes, porém não devem ser foco de todos os esforços, pois não necessariamente levam a competências exclusivas e sustentáveis.

A cadeia de valores dos processos internos de forma genérica descrita por Kaplan e Norton (1997, p.101) inclui três processos principais:

- Inovação: a importância do ciclo de inovação frente ao ciclo operacional é essencial em empresas com longos ciclos de projetos e desenvolvimento. Nestes casos a maioria dos custos incide durante a fase de pesquisa e desenvolvimento.
- Operação: tem início com pedido do cliente e termino com a entrega do produto ou serviço. A ênfase aqui está na entrega eficiente, regular e pontual.
- Serviço pós-venda: contempla a fase final, inclui a garantia e concerto, correção de defeitos e devoluções, e processamento de pagamentos

Na figura 7 podemos visualizar a perspectiva dos processos internos.



**Figura7: A perspectiva dos processos internos**

Fonte: Kaplan e Norton, (1997 p. 112).

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:

Nesta perspectiva os investimentos são de difícil justificativa econômica no curto prazo, sendo assim o seu retorno deve ser avaliado no longo prazo. São ativos intangíveis, como o crescimento dos funcionários e sua motivação, que pode ser cortado para garantir ganhos momentâneos, mas assim se estará comprometendo o futuro da empresa. Este é base de sustentação para as outras três perspectivas:

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard (KAPLAN e NORTON, 1997, p.131)

Identificam a infra-estrutura que a organização deve manter para garantir crescimento e melhoria a longo prazo. As principais fontes são as pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

#### **2.2.4 Mapas Estratégicos**

Conforme pôde ser observado, a perspectiva financeira que está no topo, é alavancada ou suportada pela perspectiva do cliente, que por sua vez é alavancado pelos processos internos e que é alavancado pela perspectiva de aprendizado e crescimento. Através dos mapas estratégicos podemos visualizar os objetivos estratégicos e a relação de causa e efeito. Deste modo, temos um melhor entendimento da estratégia, facilitando a comunicação e colocando a mesma em foco.

A comunicação, segundo a lógica do BSC, é feita por meio da tradução da visão ou missão da unidade de negócio e da estratégia em um conjunto de indicadores de desempenho. Temos assim, concentrada a atenção dos executivos e funcionários nos processos críticos do negócio da organização. Os pilares da capacidade de comunicação do BSC são: 1) relação de causa e efeito; 2) vetores de desempenho; e 3) vinculação com fatores financeiros (KAPLAN E NORTON, 1997).

Deste modo, a solução proposta por Kaplan e Norton é a de utilizar objetivos interligados em mapas para descrever e visualizar a estratégia. Um dos objetivos desses mapas é traduzir em ativos tangíveis os ativos intangíveis, como por exemplo, os objetivos das perspectivas de aprendizagem e crescimento e dos processos internos que servem como base para os demais objetivos.

Para cada indicador no BSC é necessários identificar as iniciativas para o atingimento da meta. Segundo KAPLAN E NORTON (2004 p. 55) através dos indicadores é possível acompanhar a execução estratégica, uma vez que são elas que geram os resultados. Os planos de ação devem estar alinhados com o tema estratégico pois são eles que definem e fornecem recursos para as iniciativas. Essa visualização se dá de forma integrada e não como um grupo de projetos isolados. Assim para cada tema estratégico deve desenvolver-se um plano de negócio auto-suficiente. O anexo A é um exemplo onde temos o tema estratégico definindo os processos, ativos intangíveis, metas e iniciativas necessárias para executar parte da estratégia.

### 3 O CASO DO GRUPO RBS

A RBS possui áreas centralizadas com atuação em todas as empresas do grupo, como a área de planejamento corporativo. Esta é responsável pela análise interna das empresas e análise externa de mercado e novas tendências juntamente com a diretoria de cada negócio do grupo. Sendo assim, todos os processos relativos ao planejamento estratégico acabam envolvendo a área de planejamento.

O plano estratégico apesar do entendimento da importância que tem pela empresa não possui nenhum ciclo ou processo sistêmico de atualização, reformulação ou criação no calendário anual. Todos os aspectos referentes são tratados de forma pontual conforme demanda. Essa demanda pode referir-se a necessidade de crescimento do negócio no mercado atual ou em novos mercados, novas tendências, padrões comportamentais, mudança na concorrência, etc.

Analisando algumas ações estratégicas mais recentes que ocorreram no grupo RBS pode ser citada a implementação da metodologia Matricial. Em 2003 o grupo que já era líder em praticamente todos os segmentos que participa no mercado sul brasileiro, seja na área televisiva, de rádio ou jornal seus principais produtos, apresentava elevado índice de market share. Sendo assim, crescimento no próprio mercado torna-se difícil por já estar praticamente saturado. Além disso, existia retração do bolo publicitário fazendo com que houvesse redução nos resultados dos negócios para todas as empresas inseridas no ramo da comunicação, não sendo diferente nesta organização. A solução para aumentar a lucratividade da empresa diante do contexto foi a implementação da metodologia Matricial. O foco era na redução, padronização e otimização no consumo de recursos da empresa, fazendo com que o aumento do resultado da RBS se dê pela eficácia na utilização dos recursos e não pelo aumento do market share, sendo esta a maneira viável e oportuna para a retomada do crescimento em termos financeiros. O resultado apresentado foi extremamente positivo duplicando o de um ano para o outro e proporcionando ganho nos anos seguintes. Com o aumento do ebtida<sup>1</sup> e conseqüente fortalecimento do grupo outras situações puderam ser viabilizadas.

Em 2005 com o entendimento da necessidade de aproximação do público jovem, objetivando a identificação do mesmo com os veículos do grupo RBS ocorre a aquisição do KZUKA. Empresa de marketing e relacionamento focada no público jovem. Seu propósito está em oferecer ao mercado soluções customizadas em comunicação a partir de seu *mailing*. A importância em fidelizar o público jovem está no fato de que quando adulto este já seria um

<sup>1</sup> Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization

cliente, ouvinte, telespectador ou leitor, do grupo RBS, ou seja, a aquisição refletiria não só na situação atual, mas também no futuro.

Outra ação de cunho estratégico está na atenção e investimentos dispensados pela RBS no segmento internet atualmente. Hoje a empresa possui estrutura com vice-presidência com foco exclusivo, chamada Unidade Internet e Inovação. Fazem parte desta estrutura as empresas ClickRBS, Hagah, Kzuka e MóBILE. Com a identificação das tendências de mercado o grupo investiu na contratação de funcionários, criação de estrutura e forma de atuação para este segmento. Hoje a unidade atua de forma individual, mas também em parceria com os principais veículos, TV, jornal e rádio, com o objetivo de inserirem-nos às novas tendências.

Na Unidade Rádio as ações estratégicas mais recentes foram a aquisição de uma rádio (frequência) em São Paulo, o projeto de portfólio da rede Atlântida e rede Itapema. A aquisição da frequência na cidade de São Paulo faz parte do projeto de expansão das rádios para novos mercados. Apesar da aquisição, por uma situação de parceria do grupo RBS com a rede Globo, o projeto está sendo analisado com relação a forma de atuação. Por solicitação da direção da Unidade Rádio não poderá ser aberto qualquer informação adicional a esta. Com relação ao projeto de portfólio das redes Atlântida e Itapema estão baseados na revisão e reestruturação do foco no segmento, reestruturação de pessoal da programação e conseqüentemente na grade de programação. As conseqüências dessa reformulação afetam diretamente a audiência, os clientes comerciais em função do público do segmento e a receita como efeito final.

Analisando de forma geral nenhuma dessas ações foi efetuado em função de uma análise cíclica do plano estratégico do grupo. Quando foi implementada a metodologia matricial e quando foi adquirida a frequência em São Paulo a necessidade do grupo era de crescimento. No caso do projeto de portfólio os negócios estavam com a audiência baixa devido ao formato atual das duas redes que não estavam mais adequadas às necessidades do mercado refletindo diretamente na situação financeira. Já o projeto da Unidade Internet e Inovação visa garantir diante nas novas tecnologias e tendências a perpetuidade dos negócios tradicionais já existente do grupo. Todas as ações têm origem a um contexto, mais ou menos favorável, em diferente grau de necessidade que faz com que se inicie a busca por uma solução. Ou seja, o grupo não apresenta um cronograma de atualização ou reflexão sobre o atual planejamento estratégico, ele se dá sob demanda. Sendo assim, a RBS não apresenta de forma estruturada qualquer conciliação entre o planejamento estratégico e as ações tomadas. Do mesmo modo, não estrutura de maneira alinhada e comparativa os planejamentos

estratégico interligando-os. No capítulo seguinte será estruturado o ambiente que está inserida a Unidade Rádios, sua missão e estratégia.

## 4 ANÁLISE E ESTRUTURAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

A análise e estruturação do plano estratégico abordarão o ambiente organizacional, a missão e a estratégia de cada negócio assim como a estratégia da unidade rádio inserida no grupo RBS. O desenvolvimento é baseado em diversos materiais já existentes para assuntos específicos e principalmente em reuniões com os principais executivos.

### 4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE

- Ambiente Geral: O grupo RBS possui atuação direta nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina através de seus principais negócios TV, Jornal e Rádio. Estes estados possuem um nível de alfabetização superior à média nacional, o menor índice de mortalidade infantil do país e uma alta expectativa de vida. Com relação aos aspectos econômicos, destacam-se por terem o 3º maior PIB per capita brasileiro, atrás apenas de São Paulo e Rio de Janeiro e apresentam crescimento médio de 6% ao ano do Produto Interno Bruto Global. Sendo Porto Alegre e Florianópolis por esses e outros motivos uma das 5 melhores cidades brasileiras para fazer negócios. Abaixo temos alguns indicadores demográficos, sociais, econômicos e de consumo dos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina em comparação com o país.

**Tabela 3: Indicadores demográficos, sociais, econômicos e de consumo**

Fonte: Grupo RBS - site [www.rbs.com.br](http://www.rbs.com.br)

<b>Indicadores Demográficos</b>	<b>BR</b>	<b>RS</b>	<b>SC</b>	<b>RS + SC</b>
População total (1)	169.799.170	10.187.798	5.356.360	15.544.158
% Total população	100%	6,00%	3,20%	9,20%
Taxa de Crescim. Anual Pop. 91-00 (1)	1,64	1,23	1,87	1,55
Número de domicílios (2)	38.110.822	2.548.632	1.233.171	3.781.803
Domicílios urbanos classe A (2)	1.721.795	142.871	65.624	208.495
Domicílios urbanos classe B (2)	6.686.085	530.034	270.468	800.502
Domicílios urbanos classe C (2)	11.780.909	875.090	478.744	1.353.834
Domicílios urbanos classe D (2)	12.876.580	793.531	322.318	1.115.849
Domicílios urbanos classe E (2)	5.045.453	207.106	96.017	303.123

Fontes: (1) IBGE Censo 2000 (2) Target Brasil em Foco 2001(3)

<b>Indicadores Sociais</b>	<b>BR</b>	<b>RS</b>	<b>SC</b>	<b>RS + SC</b>
População alfabetizada - 10+ anos (1)	119.328.353	7.929.511	4.122.809	12.052.320
% Alfabetização	87,20%	93,90%	94,30%	94,00%
Expectativa vida ao nascer - anos (2)	66,3	70	69,5	69,75
Taxa de Mortalidade Infantil (3)	34,6	18,4	22,2	-
IDH (4)	0,83	0,869	0,863	-
Hospitais (5)	20.599	1.187	683	1.870
% Total Hospitais	100%	5,80%	3,30%	9,10%

Fontes: (1) IBGE Censo 2000 (2) IBGE Síntese de Indicadores Sociais 2000 (3) Síntese de Indicadores Sociais IBGE 1999 - Taxa de mortalidade infantil ( por 1000 nascidos vivos) (4) IPEA 1996 (5) Target Brasil em Foco 2001

<b>Indicadores Econômicos</b>	<b>BR</b>	<b>RS</b>	<b>SC</b>	<b>RS + SC</b>
Produto Interno Bruto - R\$ milhões (1)	963.868	74.666	35.317	109.983
% PIB	100%	7,70%	3,70%	11,40%
PIB per capita - R\$ (1)	5.740,00	7.389,00	6.676,00	-
Total de empresas (3)	4.159.483	404.677	197.178	601.855
Comércio (3)	2.056.807	199.912	76.563	276.475
Indústria (3)	503.628	59.313	32.797	92.110
Serviços (3)	1.562.821	142.409	85.997	228.406
Agrícola (3)	36.227	3.043	1.821	4.864
Bancos (3)	16.216	1.337	775	2.112

Fontes: (1) IBGE Contas Regionais 1999 (2) IBGE - PNAD 1999 - Pessoas de 10+ anos (3) Target Brasil em Foco 2001

<b>Indicadores de Consumo</b>	<b>BR</b>	<b>RS</b>	<b>SC</b>	<b>RS + SC</b>
Potencial de Consumo (1)	100%	7,70%	3,80%	11,50%
Habitantes/automóveis (2) (3)	-	4,69	5,4	-
Domicílios Linha Telef. Instalada (1)	17.774.403	1.338.529	668.983	2.007.512
% Total Domicílios	46,60%	52,50%	54,20%	53,10%
Domicílios com TV (4)	38.906.707	2.829.156	1.389.188	4.218.344
% Total Domicílios com TV	100%	7,30%	3,60%	10,80%
Telespectadores Potenciais (5)	149.874.293	9.527.444	4.778.029	14.305.473
% Total Telespectadores Potenciais	100%	6,40%	3,20%	9,50%
Domicílios com Rádio (4)	39.107.478	2.890.424	1.406.195	4.296.619
% Total Domicílios com Rádio	100%	7,40%	3,60%	11,00%
Domicílios com computador (6)	4.748.780	358.345	189.459	547.804
% Total Computadores em Domicílios	100%	7,50%	4,00%	11,50%
Índice Leitura de Jornais (Capitais)	-	76% (7)	43% (8)	-

(1) Target Brasil em Foco 2001 (2) Síntese Estatística de Santa Catarina 2001 - IBGE/DETRAN/ e SDE-SC/DEGE/Gerência de Análise Estatística (3) Anuário Estatístico do Rio Grande do Sul - 2001 (4) IBGE Censo 2000 (5) Atlas de Cobertura Rede Globo 2000 (6) IBGE Preliminares Censo 2000 (7) Estudos Marplan - 1o Trim. 2002 - Grande Porto Alegre (8) IBOPE - Maio 2002 - Grande Florianópolis

- Ambiente Operacional: Ao analisarmos apenas a Unidade Rádio do grupo segundo as cinco forças de Porter verificamos que relacionado aos novos concorrentes o setor apresenta pouca diversificação. Em função da legislação não basta ter um investidor interessado em abrir um rádio e este possuir o capital necessário. Para possuir uma rádio é necessário obter a concessão do governo. Atualmente em grandes centros, essa não é dada uma vez que não existe mais espaço para transmissão, pois, por uma questão técnica, o sinal de transmissão não poderá sobrepor ao outro. Com esta barreira o risco de novos concorrentes no mercado passa a ser remota. Nesse mesmo ponto, a possibilidade mais factível é de termos a compra de uma rádio por um novo investidor. Esse fato faz com que se abra a possibilidade de que a antiga rádio, que não representava uma ameaça ou não atuava no mesmo segmento

passa a ser uma concorrente direta dividindo assim o mercado. Atualmente temos a compra por parte da Igreja Universal da rádio Guaíba. Até então não foi aberto ao mercado qual será o posicionamento adotado, as chances mais prováveis é de que mantenha o posicionamento atual fazendo frente à Rádio Gaúcha ou que passe a atuar com foco no segmento popular AM. Sendo assim, teríamos um novo concorrente à rádio Farroupilha. Como consequência o grupo RBS fez uma ação junto aos funcionários mais valorizados e com maior possibilidade de receber qualquer proposta para atuar na rádio Guaíba com o objetivo de assegurar a permanência dos mesmos. Por solicitação da diretoria não poderá ser detalhada a ação.

Outro aspecto importante está nos produtos substitutos. Atualmente a tecnologia proporciona maior número de opções das pessoas terem acesso às músicas. O MP3 *player*, os celulares com capacidade de armazenar músicas, rádio na internet como Pandora, My List, Sonora, etc., são produtos substitutos que representam ameaça ao meio rádio. Mas apesar de serem ameaças, as novas tecnologias ainda não têm modelo de negócio e não impactam significativamente no negócio do grupo até então. Uma alternativa que hoje já se tem e que cada vez toma maior importância é a presença da rádio na internet.

Com relação aos fornecedores o grupo RBS possui forte poder de barganha junto a eles, já que a empresa possui de forma centralizada uma área de suprimentos que obtém bons resultados em razão de compras e contratação de serviços de larga escala. Os eventos de fontes de renda presente e importante são bons exemplos, já que o poder de barganha dos fornecedores é pequeno, pois estão em grande número e a demanda das emissoras apresenta volume elevado. Apesar disso, em alguns casos o poder de barganha do grupo RBS é quase inexistente. A energia elétrica e a telecomunicação, por exemplo, são insumos vitais para as emissoras uma vez que estão diretamente relacionadas à transmissão. Em ambos os casos, o mercado possui poucos fornecedores e de porte grande o que dificulta a negociação. Nas emissoras de rádio o papel do comunicador/locutor é fundamental. No caso mais específico da Rádio Gaúcha essa figura tem sua importância ainda maior. O comunicador/locutor tem papel fundamental na qualidade do produto, sendo difícil a substituição, pois a rádio necessita de profissionais com diferencial já que a sua qualificação reflete diretamente na audiência. Nesse caso, em função da escassa oferta no mercado de profissionais com este perfil, este acaba sendo favorecido numa eventual negociação salarial.

Com relação à forma de atuação as rádios do grupo RBS possuem atuação em diferentes segmentos de mercado. Existe uma preocupação intensa para que não haja sobreposição na atuação nos determinados segmentos. Além disso, existe uma otimização na utilização dos recursos organizacionais e uma consequente potencialidade maior frente aos

concorrentes respectivos de cada emissora. Uma vez que o grupo possui área centralizadas (corporativa) com atuação para todas as unidades de negócio. Cabe ressaltar ainda, que o produto de uma rádio é um produto perecível de curto tempo. Ou seja, cada minuto que foi deixado de veicular uma ação publicitária não poderá ser corrigido no mesmo espaço apenas ocupando outro espaço futuro. Por consequência a perda dupla no aproveitamento, já que outra ação vinculada à outra receita poderia estar nesta posição, é inevitável. Numa rádio onde o aproveitamento do estoque (tempo) seja completo teríamos prejuízo financeiro.

Conforme já citado anteriormente cada rádio do grupo possui foco em um nicho de mercado. A Rádio Gaúcha é uma das maiores emissoras de rádio do país, líder com 61% do share (Ibope). Possui a rede Gaúcha Sat que conta com 135 emissoras afiliadas em nove estados brasileiros, sendo: 87 no RS e 48 distribuídas nos estados: SC, PR, MT, MS, RO, AC, AL e MA. Seus principais concorrentes são a rádio Guaíba, Band (AM) e rádio Pampa. Possui forte concentração de ouvintes com faixa etária entre 40 e 60 anos. Realiza coberturas jornalísticas regionais, nacionais e internacionais. Sua área de esportes necessita estar em constante movimentação transmitindo todas as notícias sobre campeonatos no Brasil e no mundo.

A rádio Farroupilha possui foco no segmento popular com forte penetração nas classes sociais C, D e E. Ocupa o 1º lugar no ranking das rádios AM há 22 anos consecutivos e é a emissora de maior porcentagem de audiência média do Brasil. É uma rádio que presta serviços à população local, Porto Alegre e região metropolitana. Possui função social, auxiliando nas necessidades, oferecendo informação e facilidades aos ouvintes, principalmente a comunidade carente. Sua principal concorrente é a rádio Caiçara.

No caso da Rede Atlântida o foco é no público jovem de classe AB entre 15 e 29 anos. Leva ao seu público músicas do gênero rock e pop nacional e internacional. Possui atuação no mercado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A necessidade de ter agilidade é fundamental em resposta ao dinamismo de seu público adolescente e universitário. Recebem a programação das emissoras as regiões de Porto Alegre, Santa Cruz, Pelotas, Rio Grande, Caxias do Sul, Tramandaí, Santa Maria e Passo Fundo, Blumenau, Florianópolis, Joinville, Criciúma e Chapecó. Com foco no mesmo público podemos citar a rádio Jovem Pan, Pop Rock, Ipanema e Eldorado.

A Rede Itapema possui um público qualificado e exigente, voltada para o segmento adulto contemporâneo e ouvida por formadores de opinião que priorizam e exigem qualidade. Composto, em sua maioria, por adultos na faixa dos 25 aos 49 anos, com elevado nível cultural e com alto poder aquisitivo. Presente nos principais mercados do Rio Grande do Sul e

Santa Catarina, com emissoras em Florianópolis, Joinville, Porto Alegre, Caxias do Sul e Santa Maria. Seus principais concorrentes são a rádio Antena 1, Continental e Guaíba (FM).

Já a rádio Cidade com programação musical variada, passando por gêneros como *dance music*, pop, *reggae*, funk e músicas românticas é dirigida ao público jovem. A Rádio Cidade é a emissora que mais chegou em primeiro lugar no IBOPE nos seus 25 anos. Com cobertura em Porto Alegre e região metropolitana, até 2005 ficou por oito anos consecutivos como o veículo líder de audiência do meio FM. Seu principal concorrente é a rádio Eldorado que atualmente possui a liderança no segmento.

O foco da programação no sambas de raiz, dos samba-enredos e no *black music* está com a rádio Metrô. Possui grande interatividade com o ouvinte. Seu principal concorrente é também a rádio Eldorado. A rádio tem transmissão em Porto Alegre e na região metropolitana.

- Ambiente Interno: O grupo RBS possui um aspecto de vantagem competitiva que é utilizado diariamente, trata-se da sinergia entre os veículos RBS. Existe uma cooperação e um padrão de atuação que faz com que cada veículo possa utilizar os demais veículos de mídia diferente do seu para obter vantagem frente a concorrência. No caso, por exemplo, da Rádio Gaúcha a cobertura dos fatos jornalísticos e esportivos se dão de forma articulada e cooperada com o jornal e tv. Essa sinergia gera economia financeira, agilidade na informação e possibilidade de maior cobertura dos fatos de forma qualificada. No caso das demais rádios, outra forma de sinergia está na utilização dos demais meios para comunicação dos eventos a serem realizados e na divulgação e afirmação da marca das emissoras e programas. Em consequência, os preços cobrados por inserções (veiculação de publicidade na grade de programação) acabam estando respaldados por toda essa cobertura. A estrutura interna das rádios apresenta forma de atuação diferenciada entre a Rádio Gaúcha e as demais áreas. No caso da Gaúcha todos os departamentos têm foco de atuação apenas nessa emissora. Para as demais, existem áreas específicas por rádio com atuação exclusiva e outras com atuação de forma descentralizada, ou seja, uma área atua para todas as rádios. No anexo B podemos visualizar tal situação.

A tecnologia representa um aspecto essencial, pois a qualidade da transmissão depende totalmente dela. Atualmente o grupo RBS possui duas rádios com sistema digital possibilitando assim termos uma qualidade diferencial na transmissão para os ouvintes. A transmissão digital possibilita um som mais “limpo” que pode ser notado com mais facilidades em transmissão AM. A telefonia é um dos insumos mais utilizados para ter o produto rádio, em matérias, entrevistas, comentários, etc.. No caso da Gaúcha existem gastos

expressivos em virtude do formato da emissora e da necessidade de utilização diária do mesmo.

O grupo RBS como um todo possui alguns formatos de gestão padrão dentro das unidades de negócio. Podemos citar o orçamento matricial, que trouxe fortes benefícios com a padronização e otimização na utilização dos recursos da empresa gerando economia desde a implementação. Além disso, possui um plano de incentivo financeiro com indicadores baseados na unidade de negócio e também na organização como um todo.

#### 4.2 MISSÃO UNIDADE RÁDIO

Atualmente a empresa não segmenta sua missão para cada unidade de negócio que possui. Sua missão é única e aplicada a todo grupo. A definição da missão do grupo RBS é “a missão da RBS é facilitar a comunicação das pessoas com seu mundo”. Pela importância que a missão tem, passando aos funcionários senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade, foi sugerido à Unidade Rádios a seguinte missão: “A missão das Rádios RBS é passar aos seus ouvintes informação e entretenimento, maximizando aos seus parceiros anunciantes o retorno sobre o capital investimento.” Nota-se que ao invés de utilizado o conceito Unidade Rádio foi utilizado Rádios RBS, o motivo está que o público externo teria dificuldade em associar Unidade Rádio as rádios do Grupo RBS.

#### 4.3 PLANO ESTRATÉGICO

Após a análise do ambiente e criação da missão específica foram realizadas mais algumas reuniões para que conjuntamente fosse estruturado um plano estratégico por rádio. Nessas reuniões estavam presentes os principais executivos da Unidade Rádio. Abaixo veremos as definições apresentadas.

Antes de entender cada emissora de rádio é fundamental analisar em que contexto está inserido a Unidade Rádios dentro do Grupo RBS. Pois baseado nesse posicionamento e no entendimento que o Grupo RBS dá a Unidade Rádio terá reflexo diretamente nas emissoras, como por exemplo, o grau de exigência de crescimento financeiro, penetração de mercado, volume de investimento, etc.

Samuel Certo indica três formas de crescimento, integrações verticais, horizontais e diversificações. No caso do grupo RBS, o crescimento se dá através da estratégia de

crescimento diversificado e também com integrações horizontais. A diversificação se dá pelos diferentes ramos de atuação, como TV, jornal, rádio, internet, agronegócio, gravadora entre outros. Além disso, possui algumas ações de crescimento baseado nas integrações horizontais, como a compra de novos negócios no mesmo segmento onde já atua, como por exemplo, a aquisição da rádio Metropolitana, lançamento do site Hagah, etc.. Dentre as alternativas estratégicas apontadas por Certo como estratégia de concentração, estabilidade e crescimento, se analisado de forma geral cada Unidade (TV, rádio e jornal), sem entrar no detalhamento de cada região, por exemplo, TV Caxias do Sul, estas unidades apresentam estratégia de estabilidade. A estratégia de estabilidade está correta para ambos os negócios. O que determina esse alinhamento entre estratégia e forma de atuação está na maturidade plena dos mesmos. Além disso, estes possuem *market share* e *money share* elevado confirmando estar adequada a estratégia. Com essa realidade o Grupo RBS busca perpetuar estes negócios. Baseado ainda em Certo, toda organização deve apresentar uma carteira de negócios de forma equilibrada, onde os negócios mais maduros, com caixa positivo, irão financiar negócios em crescimento onde o risco é maior e o caixa é negativo. Partindo desse ponto, se analisar na matriz BCG as unidades TV, rádio e jornal, estes estão no quadrante “vacas leiteiras”. Já com estratégia de crescimento podemos citar três negócios ClicRBS, Kzuka e Hagah. A estratégia de crescimento é utilizada nos negócios, onde necessita de maiores níveis de investimentos para alavancar o *business*, onde o risco é maior, o nível de *market share* ainda possui espaço para crescimento e o mercado possui potencial para desenvolvimento. Nestes casos, o foco está no aumento das vendas, dos lucros e da participação no mercado. O ClicRBS e o Kzuka possuem considerável participação no mercado, ainda não em nível de liderança, e também apresentam alta taxa de crescimento. Sendo assim, estes negócios estão localizados no quadrante “estrela” na matriz BCG. Já o Hagah está no quadrante “ponto de interrogação” devido a baixa participação e o alto crescimento do mercado. Sendo assim, os pilares de sustentação do grupo encontram-se nos negócios TV, Rádio e Jornal. Como são negócios estáveis e com boa rentabilidade, justificando sua posição no quadrante “vacas leiteiras”, acabam por financiar os demais negócios que necessitam de investimentos e possuem maior risco por ainda não estarem maduros.

### 4.3.1 Unidade Rádio

A Unidade Rádio possui estratégia de estabilidade, por todos os motivos elencados anteriormente. Para atingir esse estágio, nos últimos anos essa Unidade apresentou crescimento através das integrações horizontais, ou seja, baseado em aquisições de outras rádios. Nos últimos anos foram adquiridas as rádios Metrô, extinta Rádio Metropolitana, e também a Rede Itapema. Estas rádios foram adquiridas e posicionadas em segmentos onde ainda não havia atuação, ampliando ainda essa e por consequência o público alvo. Esse posicionamento, onde se tem para cada tipo ou característica de público uma rádio específica está alinhado com a estratégia geral de Porter de diferenciação. A Unidade Rádio apresenta essa diferenciação por ofertar produtos exclusivos para os diferentes nichos de mercado. Com essa forma de atuação possibilita maior capacidade de competir com as cinco forças da concorrência.

Na Unidade Rádio, a cada emissora apresenta diversidade de estágios, essa análise é baseada na penetração no *target*, nível de audiência, possibilidade de crescimento de receita diante do *money share*, entre outros. Desta maneira será analisada de forma individual cada unidade de negócio. De forma ampla para a Rádio Gaúcha, Rede Atlântida e Farroupilha a estratégia adequada é a de estabilidade. Já para a Rede Itapema, Rádio Cidade e Metrô é adequada a estratégia de crescimento, pois não apresentam ainda a mesma maturidade das demais nos seus segmentos em diferentes indicadores. A seguir será descrita de forma detalhada e individual o plano estratégico para cada rádio conforme definição conjunta entre os principais executivos da Unidade Rádios.

#### 4.3.1.1 Rádio Gaúcha

A Rádio Gaúcha apresenta como principal diferenciação a seus concorrentes a qualidade do seu produto. Essa qualidade está baseada no nível nos comunicadores, apresentadores, narradores, comentaristas, forma e abrangência de coberturas, além da qualidade de transmissão digital de seu sinal. Baseado nisso, e alinhado a Oliveira que expõem a necessidade de mapear e focar a utilização dos pontos fortes, é imprescindível que a rádio mantenha estes profissionais ou a qualidade do produto ao longo dos anos, já que seu objetivo é perpetuar o negócio. A definição de perpetuar e proteger o negócio está alinhadas a estratégia de estabilidade conforme Certo. A adoção desta, baseia-se por ser um negócio

maduro, com *market share* e *money share* elevado. Neste sentido deve manter o nível de receita atual, uma vez que o *money share* apresenta-se em nível elevado, garantir a margem do negócio existente e garantir a audiência elevada baseado no nível também alto do *market share*. Alinhado a isso está o preço praticado para anunciar na rádio, que é muito superior a qualquer concorrente, tendo como defesa a qualidade do produto, nível de audiência e qualificação dos ouvintes. Essa posição se mostra adequada diante da aceitação do mercado, mas impossibilita qualquer aumento de forma mais agressiva. Outro plano é a modernização e renovação da programação, mas mantendo o foco no segmento de faixa etária entre 40 e 60 anos. Essa ação tem por objetivo garantir e proteger a percepção dos ouvintes da qualidade diferenciada do produto diante da concorrência. Cabe ressaltar que todos planos estabelecidos visão garantir o nível atual do negócio, seja ele analisado com relação rentabilidade financeira ou qualidade do produto.

#### **4.3.1.2 Rádio Farroupilha**

A Rádio Farroupilha que também possui negócio em fase madura, com as mesmas necessidades de perpetuar e garantir os níveis atuais. Seu diferencial para os ouvintes está no formato da programação. Esta é voltada para o seu público num formato assistencialista e informativo. O resultado está na maior audiência no segmento AM. Essa marca resulta no diferencial diante dos concorrentes no momento de captar anunciantes. Apesar disso, a diferença para a rádio Gaúcha é de que ainda existe potencial de incremento na receita. Esse incremento não está associado a necessidade de crescimento de audiência, já que o nível atual já está no limite superior. Se analisarmos o contexto como um todo, a estratégia adequada é de estabilidade. Essa definição tem por base, apesar do potencial de crescimento da receita, não existir possibilidade de crescimento da audiência, sem necessidade de investimento de grau elevado para defender de alguma investida forte da concorrência ou de um novo posicionamento no mercado. Portanto é um negócio maduro que propicia através de seus resultados financeiros estáveis financiar outros negócios em fase inicial assim como a rádio Gaúcha..

#### 4.3.1.3 Rádio Cidade

No caso da Rádio Cidade, apesar de um histórico sempre positivo em termos de audiência, a partir do início de 2006 a rádio perde a liderança no segmento FM para o seu principal concorrente a rádio Eldorado. Como estratégia e argumento de venda, por se tratar de uma rádio com foco no segmento popular do FM, é fundamental para a obtenção de receita em nível elevado o primeiro lugar na audiência do segmento. Analisando de forma ampla um dos pontos negativos que a Rádio Cidade possui com relação a sua concorrente está na marca da rádio ser vista como tradicional sem passar a percepção de novidade. Além disso, em função do posicionamento de cada rádio, existe pouca flexibilidade para alterar a programação sem que a mesma acabe competindo com outra rádio do grupo RBS. O que a torna vulnerável a qualquer alteração de ritmo musical do momento em que este esteja no foco de outra rádio RBS. O aspecto positivo está no formato Top 40, público na faixa de 35 a 45 anos, que é considerado o mais apropriado para atingir a liderança no meio. Desta maneira a estratégia adequada é a de crescimento, diante das afirmações de S. Certo, baseado nas necessidades de crescimento de audiência, nível de investimento apropriado em publicidade para reposicionamento da marca sob o conceito de inovadora, mas com atuação no mesmo *target* e conseqüente crescimento da receita. Este crescimento inicia pela mudança da percepção dos ouvintes de rádio sem novidade, refletindo diretamente no produto e em sua audiência. Para tal será necessário investimento em publicidade e revisão na programação. As alterações devem também refletir diretamente na audiência. É necessário que essa volte ao primeiro lugar. Com todas as mudanças implementadas, o crescimento da receita é o objetivo final e impreterível. Diante das mudanças a capacidade de aumentar o *money share* se potencializa possibilitando a atingimento deste objetivo.

#### 4.3.1.3 Rádio Atlântida

A Rádio Atlântida trata-se de um negócio maduro. Um dos seus diferenciais está na forte ligação com seu público adolescente, sendo a maior rede de rádio do sul do Brasil. Outro diferencial está nos inúmeros shows e eventos realizados. Por tratar-se de uma empresa do Grupo RBS utiliza todo o potencial de penetração da mídia do Grupo, seja ela TV ou jornal, para promoção destes eventos. Sendo esses alguns dos seus diferenciais é fundamental que seja mantida esse formato de atuação de forma alinhada com outros veículos do grupo

impulsionando e garantindo a rentabilidade desses eventos, cujo de maior expressão é o Planeta Atlântida. Apesar disso não apresenta constante liderança no seu segmento. Necessita recuperar o *market share* e garantir essa liderança de forma permanente. A divisão da liderança no segmento se dá em conjunto a rádio Pop Rock. Visando buscar maiores atrativos à rádio, foram contratados, em abril, três importantes profissionais desta concorrente ligados diretamente ao produto, tendo um deles a atual função de gerente de programação da Rede Atlântida. Essa ação frente a concorrência busca garantir a liderança de forma constate na audiência. Apesar das oscilações de audiência, o *money share* da Atlântida deve ser mantido, já que não possui maior potencial de crescimento. Com isso o nível de rentabilidade também deverá ficar constante. Analisando ainda o aspecto financeiro, alinhado aos conceitos de Kaplan e Norton, a rede Atlântida está na fase de colheita, ou seja, busca colher todos os investimentos feitos nas fases anteriores do negócio. Baseado nestes objetivos e contextos a estratégia adequada é a de estabilidade. Não há nenhum cenário que possibilite algum crescimento de forma substancial e também não existe nenhum indicativo da necessidade de algum investimento que não esteja ligado apenas a manutenção do negócio.

#### **4.3.1.4 Rádio Itapema**

A Rede Itapema é o negócio mais recente das rádios, onde apesar de ter resultados financeiros positivos a empresa ainda não atingiu os objetivos esperados diante do potencial de seu mercado. Este não atingimento está baseado nos indicadores financeiros e de produto. Por ter entrado no mercado com um posicionamento excessivamente de diferenciação em sua programação acabou tendo audiência abaixo do esperado e como consequência retração do mercado de anunciantes nesta rádio, ocasionando baixa rentabilidade. A estratégia geral adequada neste caso é a de crescimento. É necessário que o conceito da programação seja reformulado, para que tenhamos a rádio atuando no mesmo segmento, mas para um público mais abrangente. O diferencial diante dos concorrentes não pode deixar de ser o “requisite” da rádio. Sua imagem e o seu público devem estar associada a um público sócio-econômico A/B de elevado nível cultural. Desta maneira, um dos atrativos no momento de captar clientes comerciais será com o aumento da audiência no segmento e a qualificação dos ouvintes já existente. O aumento de audiência não busca a liderança no *target*, pois há o entendimento de que para ser líder seria necessário ingressar na zona de atuação de outra rádio do Grupo RBS e também não seria totalmente compatível com a idéia de diferenciação da programação e por

consequência dos ouvintes. Além disso, é adequado o crescimento do número de shows e eventos direcionados ao segmento. A sinergia existente com os demais veículos RBS propicia facilidade e penetração para a divulgação dos mesmos, refletindo em incremento no resultado financeiro. Por fim, cabe ressaltar que o aumento da audiência, mantendo a qualificação dos ouvintes aumentará a captação de receita atingindo o objetivo de aumento da rentabilidade do negócio.

#### **4.3.1.4 Rádio Metrô**

A Rádio Metrô é a menor rádio do grupo se analisado apenas a rentabilidade e a segunda maior em relação à audiência. Essa disparidade não se dá em função de possuir uma estrutura “inchada” ou de custo elevado. A necessidade de crescimento na receita é fundamental para que o negócio seja viável e compatível com a sua audiência. Para isso, é fundamental que a audiência seja mantida. O diferencial com relação aos concorrentes está no foco da programação, este é exclusivo voltado para o samba e seus estilos musicais correlacionados. Não há nenhuma rádio com atuação exclusiva semelhante neste estilo musical. Por se tratar de uma pequena rádio se analisar as questões financeiras, apresenta capacidade de crescimento no *money share*. Sendo assim, a estratégia geral adequada e alinhada com os conceitos de Certo é a estratégia de crescimento por todas as análises e contextos levantados.

No próximo capítulo será desenvolvido baseado na metodologia do BSC os objetivos e indicadores necessário para garantir o atingimento do plano estratégico estabelecido.

## 5. BALANCED SCORECARD DA UNIDADE RÁDIO

O desenvolvimento do BSC para cada unidade de negócio da Unidade Rádio é fundamental para que garanta o atingimento dos objetivos definidos no planejamento estratégico. Decorrente disso, os indicadores tem papel fundamental para que possibilite a empresa mapear o andamento de suas ações, verificando o passado e o reflexo do presente no futuro. Além disso, é possível analisarmos as relações de causa e efeito. Conforme o plano estratégico estabelecido foi desenvolvido de maneira individualizada para cada unidade de negócio o mapa estratégico conforme o anexo C. Ainda, para alinhar os conceitos, na perspectiva do cliente, no universo rádio, existem dois tipos o ouvinte e o cliente comercial que é o anunciante que tem sua mídia veiculada.

A partir do desenvolvimento dos mapas estratégicos foram determinados os indicadores de acompanhamento para cada objetivo. É fundamental que estes indicadores sejam acompanhados, uma vez que são eles que podem medir ou mensurar se o objetivo foi atingido ou não. Como existe relação de causa e efeito entre eles, é fundamental que para cada resultado de um indicador entendam-se as outras ações que levaram a esse resultado, ou seja, a análise aos demais indicadores relacionados é fundamental. As tabelas abaixo mostram os indicadores e seus respectivos objetivos.

**Tabela 4 – BSC RBS - Unidade Rádio**

BALANCED SCORECARD			
Unidade de Negócio: Rádio Gaúcha			
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas
Perspectiva Financeira	Manter o patamar da receita atual	Receita bruta referente a publicidade e eventos com crescimento apenas nominal	Crescimento nominal de X%
	Manter a participação atual no money share	Receita bruta sobre receita bruta do target	X % da participação
	Manter a margem ebitda mínima atual	Ebitda sobre receita líquida	X % de margem ebitda
		Despesas operacionais	R\$ xxx
Perspectiva do Cliente	Manter a liderança no target	Percentual da audiência diante do target	X %
	Manter a programação alinhada com o interesse dos ouvintes	Nível de audiência por programa	Share da audiência por programa
	Proporcionar aos clientes comerciais opções adequadas de PREÇO e retorno fidelizado-os	Número de clientes que passaram a investir menos de R\$ xxx,xx (receita min top 50 de 2006 menos x%)	X clientes
		Número de novos clientes com receita mínima acima de R\$ xxx,xx	y clientes
Perspectiva Interna	Garantir a manutenção de audiência de cada programa em função do conteúdo apresentado (C.1 e C.2)	Nível de audiência por programa	X %
	Desenvolver de forma pró-ativa programas, coberturas ou eventos personalizados direcionado-os aos possíveis clientes comerciais	% da receita referente as ações personalizadas diante da receita total	X %
		Audiência dos programas esportivos e jornalístico	X %
	Qualificar a programação através da sinergia existente com os demais veículos do grupo RBS (tv e jornal) tornando-a moderna e renovada	Valor e % da receita de clientes com contratos de mais de quatro meses de duração sobre a receita total	X % e R\$ XXX
	Cultivar parceria de longa DURAÇÃO com os clientes comerciais	Número de clientes com contratos de mais de quatro meses de duração	X clientes
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Atrair e reter talentos	Turnover das pessoas-chaves	X %
	Aumentar a satisfação dos funcionarios	Indicadores da pesquisa de clima	Nível geral de satisfação
	Desenvolver pessoas chaves	Investimento em treinamento	R\$ xx

<b>BALANCED SCORECARD</b>			
<b>Unidade de Negócio: Rádio Farroupilha</b>			
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Perspectiva Financeira	Crescimento real da receita	Receita bruta referente a publicidade e eventos com crescimento real	X % de crescimento real
	Aumentar a margem ebitda	Ebitda sobre receita líquida	X % de margem ebitda
	Manter as despesas operacionais nos mesmos patamares	Despesas operacionais	R\$ xxx
Perspectiva do Cliente	Tornar liderança de audiência no target constante	% acima na audiência do segundo colocado no target	X %
	Busca de programação alinhada com o interesse dos ouvintes na programação de faixa horária entre 14 horas e 18 horas	% de audiências na faixa horária entre 14 horas e 18 horas	X % de crescimento na audiência
	Proporcionar aos clientes comerciais opções adequadas de PREÇO e retorno fidelizado-os	Número de clientes que passaram a investir menos de R\$ xxx,xx (receita min top 50 de 2006 menos x%) Número de novos clientes com receita mínima acima de R\$ xxx,xx	x clientes y clientes
Perspectiva Interna	Desenvolver programação e buscar programadores que gerem maior atratividade na faixa horária entre 14 e 18 horas	Audiência na faixa horária	X %
	Desenvolver de forma pró-ativa programas, coberturas ou eventos personalizados direcionado-os aos possíveis clientes comerciais	% da receita referente as ações personalizadas diante da receita total	X %
	Qualificar a programação através da sinergia existente com os demais veículos do grupo RBS principalmente o jornal Diário Gaúcho	% de audiência geral	X %
	Cultivar parceria de longa duração com os clientes comerciais	Valor e % da receita de clientes com contratos de mais de quatro meses de duração sobre a receita total Número de clientes com contratos de mais de quatro meses de duração	X % e R\$ XXX x clientes
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Atrair e reter talentos	Turnover das pessoas-chaves	X %
	Aumentar a satisfação dos funcionários	Indicadores da pesquisa de clima	Nível geral de satisfação
	Desenvolver pessoas chaves	Investimento em treinamento	R\$ xx

<b>BALANCED SCORECARD</b>			
<b>Unidade de Negócio: Rádio Cidade</b>			
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Perspectiva Financeira	- Crescimento da receita (F.1)	Receita bruta referente a publicidade e eventos	X % de crescimento real
	Aumentar a margem ebitda	Ebitda sobre receita líquida	X % de margem ebitda
	Manter as despesas operacionais nos mesmos patamares	Despesas operacionais	R\$ xxx
	Aumentar participação atual no money Share	Receita bruta sobre receita bruta do target	X %
	Aumentar o nível de investimento em publicidade promocional	Despesas referentes a publicidade promocional	R\$ xxx
Perspectiva do Cliente	Buscar a liderança na audiência no segmento FM	% de audiência geral no segmento FM	X %
	Busca de programação alinhada com o interesse dos ouvintes transmitindo o conceito de inovação	Nível de audiência por programa	Share da audiência por programa
	Proporcionar aos clientes comerciais opções adequadas de preço e retorno fidelizado-os	Número de clientes que passaram a investir menos de R\$ xxx,xx (receita min top 50 de 2006 menos x%) Número de novos clientes com receita mínima acima de R\$ xxx,xx	X clientes Y clientes
Perspectiva Interna	Desenvolver programação e buscar programadores que gerem maior atratividade	% de audiência por programa	X %
	Desenvolver de forma pró-ativa programas, coberturas ou eventos personalizados direcionado-os aos possíveis clientes comerciais	% da receita referente as ações personalizadas diante da receita total	X %
	Qualificar a programação através da sinergia existente com os demais veículos do grupo RBS	% de audiência geral	X %
	Cultivar parceria de longa duração com os clientes comerciais	Valor e % da receita de clientes com contratos de mais de quatro meses de duração sobre a receita total Número de clientes com contratos de mais de quatro meses de duração	X % e R\$ XXX X clientes
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Atrair e reter talentos	Turnover das pessoas-chaves	X %
	Aumentar a satisfação dos funcionários	Indicadores da pesquisa de clima	Nível geral de satisfação
	Desenvolver pessoas chaves	Investimento em treinamento	R\$ xx

BALANCED SCORECARD			
Unidade de Negócio: Rádio Atlântida			
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas
Perspectiva Financeira	Manter o patamar da receita atual	Receita bruta referente a publicidade e eventos com crescimento apenas nominal	Crescimento nominal de X%
	Manter a participação atual no money Share	Receita bruta sobre receita bruta do target	X % da participação
	Manter a margem ebitda	Ebitda sobre receita líquida	X % de margem ebitda
	Manter a participação do ebitda referente a eventos e shows diante o ebitda total da rádio	Despesas operacionais Ebitda de eventos e shows sobre o ebitda total	R\$ xxx X %
Perspectiva do Cliente	Buscar a liderança constante na audiência no segmento	% de audiência acima do segundo colocado no target	X %
	Busca de programação alinhada com o interesse dos ouvintes	Nível de audiência por programa	Share da audiência por programa
	Proporcionar aos clientes comerciais opções adequadas de preço e retorno fidelizado-os	Número de clientes que passaram a investir menos de R\$ xxx,xx (receita min top 50 de 2006 menos x%) Número de novos clientes com receita mínima acima de R\$ xxx,xx	X clientes Y clientes
	Desenvolver eventos e shows atrativos aos ouvintes e rentáveis	% de crescimento do ebitda de eventos	X %
Perspectiva Interna	Desenvolver programação e buscar programadores que gerem maior atratividade aos ouvintes	% de audiência por programa	X %
	Desenvolver de forma pró-ativa programas, coberturas ou eventos personalizados direcionado-os aos possíveis clientes comerciais	% da receita referente as ações personalizadas diante da receita total	X %
	Qualificar a programação através da sinergia existente com os demais veículos do grupo RBS	% de audiência geral	X %
	Cultivar parceria de longa DURAÇÃO com os clientes comerciais	Valor e % da receita de clientes com contratos de mais de quatro meses de duração sobre a receita total Número de clientes com contratos de mais de quatro meses de duração	X % e R\$ XXX X clientes
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Atrair e reter talentos	Turnover das pessoas-chaves	X %
	Aumentar a satisfação dos funcionarios	Indicadores da pesquisa de clima	Nível geral de satisfação
	Desenvolver pessoas chaves	Investimento em treinamento	R\$ xx

BALANCED SCORECARD			
Unidade de Negócio: Rádio Itapema			
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas
Perspectiva Financeira	Crescimento da receita	Receita bruta referente a publicidade e eventos	X % de crescimento real
	Aumentar a margem ebitda	Ebitda sobre receita líquida	X % de margem ebitda
	Manter as despesas operacionais nos mesmos patamares	Despesas operacionais	R\$ xxx
	Aumentar participação atual no money Share	Receita bruta sobre receita bruta do target	X %
Perspectiva do Cliente	Aumento da audiência no target	% de aumento na audiência geral	X %
	Busca de programação alinhada com o interesse dos ouvintes transmitindo o conceito "requinte" sem haver excesso na diferenciação	Nível de audiência por programa	Share da audiência por programa
	Proporcionar aos clientes comerciais opções adequadas de preço e retorno fidelizado-os	Número de clientes que passaram a investir menos de R\$ xxx,xx (receita min top 50 de 2006 menos x%) Número de novos clientes com receita mínima acima de R\$ xxx,xx	X clientes Y clientes
	Desenvolver eventos e shows atrativos aos ouvintes e rentáveis	% de crescimento do ebitda de eventos	X %
Perspectiva Interna	Desenvolver programação e buscar programadores que gerem maior atratividade alinhado ao conceito da rádio	% de audiência por programa	X %
	Desenvolver de forma pró-ativa programas, coberturas ou eventos personalizados direcionado-os aos possíveis clientes comerciais	% da receita referente as ações personalizadas diante da receita total	X %
	Qualificar a programação através da sinergia existente com os demais veículos do grupo RBS	% de audiência geral	X %
	Cultivar parceria de longa duração com os clientes comerciais	Valor e % da receita de clientes com contratos de mais de quatro meses de duração sobre a receita total Número de clientes com contratos de mais de quatro meses de duração	X % e R\$ XXX X clientes
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Atrair e reter talentos	Turnover das pessoas-chaves	X %
	Aumentar a satisfação dos funcionarios	Indicadores da pesquisa de clima	Nível geral de satisfação
	Desenvolver pessoas chaves	Investimento em treinamento	R\$ xx

BALANCED SCORECARD			
Unidade de Negócio: Rádio Metrô			
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas
Perspectiva Financeira	Aumentar a receita	Receita bruta referente a publicidade e eventos com crescimento real	X % de crescimento real
	Aumentar a margem ebitda	Ebitda sobre receita líquida	X % de margem ebitda
	Aumentar participação de receita oriunda da DCN (mercado nacional) sobre a receita total	% de receita oriunda de SP, RJ, PR e BS sobre a receita total	X % de crescimento
	Aumentar participação atual no money Share	Receita bruta sobre receita bruta do target	X %
Perspectiva do Cliente	Manter audiência no FM	% de audiência no FM	X %
	Ação para captação de clientes nacionais	% de receita nacional (SP, RJ, PR e BS)	X % de crescimento
	Proporcionar aos clientes comerciais opções adequadas de PREÇO e retorno fidelizado-os	Número de clientes que passaram a investir menos de R\$ xxx,xx (receita min top 50 de 2006 menos x%)	X clientes
		Número de novos clientes com receita mínima acima de R\$ xxx,xx	Y clientes
Perspectiva Interna	Garantir a manutenção de audiência de cada programa	Audiência por faixa horária	X %
	Desenvolver de forma pró-ativa programas, coberturas ou eventos personalizados direcionado-os aos possíveis clientes comerciais	% da receita referente as ações personalizadas diante da receita total	X % de crescimento
	Desenvolver ação interna junto aos escritórios comerciais nacionais (SP, RJ, PR e BS) para divulgação e melhor compreensão do produto da rádio	% de receita nacional (SP, RJ, PR e BS)	X % de crescimento de receita nessa origem
	Cultivar parceria de longa duração com os clientes comerciais	Valor e % da receita de clientes com contratos de mais de quatro meses de duração sobre a receita total	X % e R\$ XXX
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento		Número de clientes com contratos de mais de quatro meses de duração	X clientes
	Atrair e reter talentos	Turnover das pessoas-chaves	X %
	Aumentar a satisfação dos funcionarios	Indicadores da pesquisa de clima	Nível geral de satisfação
	Desenvolver pessoas chaves	Investimento em treinamento	R\$ xx

No capítulo seguinte serão feitas as considerações finais baseadas no contexto atual da Unidade Rádios, no plano de ação estruturado e nos indicadores sugeridos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 CONCLUSÃO

Com base em todos os levantamentos realizados e nas análises feitas pode-se dizer que a empresa em questão apresenta-se desestruturada com relação as suas informações estratégicas. Conforme foi observado, não possui plano estratégico definido e nem indicadores relacionados diretamente a estes planos. Isso não significa afirmar que não exista uma linha estratégica e objetivos almejados. Pela diversificação de seus negócios, é fundamental para o Grupo RBS um plano estratégico estruturado para cada unidade de negócio. A sinergia de atuação entre as empresas é um diferencial de grande potencial frente a seus concorrentes, mas para que a empresa tire proveito de forma maximizada desta situação é fundamental que todos os negócios estejam alinhados na sua forma de atuação.

Não há dúvidas que o Grupo RBS está ativo frente ao mercado, tanto no que tange seus concorrentes, novas oportunidades de negócio e novas formas de gestão. Mas estas ações estão amparadas apenas nos conhecimentos e ambições de cada vice-presidente, diretor ou gerente executivo de cada Unidade, ou seja, de forma segmentada e não de forma conjunta e articulada. Não existe garantia alguma que a linha de atuação da Unidade Jornal, por exemplo, está indo ao encontro dos objetivos pretendidos pela Unidade Rádio. Não há no Grupo uma ação em conjunto, onde duas Unidades, mantendo o exemplo anterior, Jornal e Rádio, busquem uma oportunidade conjunta de atuação em um novo mercado. A unificação de determinadas áreas entre estas unidades, poderiam viabilizar negócios que hoje, como são analisados de forma separada, em algumas situações mostram-se inviáveis ou com ganhos inferiores ao real potencial (se considerados em conjunto). Além disso, o fato de não existir uma rodada formal de análise do ambiente e atualização, ou num primeiro passo diante da realidade atual, de construção dos planos estratégicos, deixa o Grupo dependente da característica de cada executivo no que se refere à frequência e grau de análise das questões estratégicas. Com relação específica á Unidade Rádios, esta apresenta uma linha de muito tênue com relação ao limite de atuação no mercado entre cada emissora. Apesar desta dificuldade, mostrou-se atuando de forma adequada havendo mínima sobreposição em poucos momentos entre a rádio Cidade e Metrô.

O Grupo RBS, em específico a Unidade Rádio, apresentar-se como um *player* extremamente competitivo no mercado, sendo “dono” da maior fatia do mesmo. Fica evidente

então, que um plano estratégico estruturado poderia resultar numa ainda maior capacidade competitiva e de gestão. A busca intermitente de melhores resultados que hoje já existe deve passar pela estruturação do plano estratégico, bem como, implementação do BSC e acompanhamento sistêmico da situação atual.

## 6.2 LIMITAÇÕES

O trabalho limitou-se a analisar as emissoras pertencentes à Unidade Rádio, apesar de em alguns momentos transpor esta limitação entendendo que o contexto geral, neste caso, tem reflexo direto nestas emissoras. Além disso, não se propõem a analisar a forma de implementação do BSC, assim como quantificar os indicadores e criar os planos de ação.

## 6.3 RECOMENDAÇÕES

A discussão aberta por esse trabalho, juntamente com a estruturação do plano estratégico e indicadores relacionados oferece à empresa um leque de ações dando continuidade ao já realizado. Sugere-se a implementação de um processo onde cada Unidade do Grupo RBS elabore o seu plano estratégico de forma estruturada visando sempre o alinhamento e maior aproveitamento da sinergia na atuação de cada negócio. Além disso, é necessário que seja implementada uma rotina de análise e atualização do cenário e plano estratégico, mesmo sabendo que esta ação deve ser realizada diariamente, mas que com a implementação deste ciclo de revisão e atualização garante ao Grupo que esse importante exercício seja realizado de fato. A implementação do Balanced Scorecard mostra-se fundamental, mesmo havendo hoje a utilização da metodologia GPD – Gerenciamento pelas Diretrizes, já que esta possui limitações. Essa limitação está caracterizada na falta de inter-relações entre os indicadores por exemplo.

As ações aqui sugeridas certamente teriam impacto cultural dentro da organização. Outro fator importante a ser elencado está no custo de implementação, já que é fundamental a contratação de uma empresa de consultoria. Mesmo assim, não há dúvidas que com a continuidade das ações sugeridas o Grupo RBS teria benefícios, sendo estes de forma interna, com a otimização na utilização dos recursos, como externa diante de seus concorrentes..

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERTO, Samuel C. ; Peter, J. P. Administração estratégica – planejamento e implementação da estratégia. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 304p.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 2001. 318p

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. 13.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997. 344p.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471p.

LOUREIRO, Amilcar Bruno Soares. **Guia para elaboração e apresentação de trabalhos científicos : monografias, relatórios e demais trabalhos acadêmicos**. 2.ed. Porto Alegre: Deipcurs, 1999. 95p.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996 2 v. : il.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 12.ed. São Paulo : Atlas, 1998.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro : Campus, 1990. 512p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1999. 301p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001. 205p.

**ANEXOS**

**ANEXO A - BSC E MAPA ESTRATÉGICO**



**ANEXO B - ORGANOGRAMA UNIDADE RÁDIO**



**ANEXO C - MAPAS ESTRATÉGICOS – UNIDADE RÁDIO RBS**