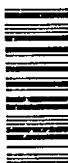


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PROPOSTA DE UM PLACAR DE PERFORMANCE PARA A INDÚSTRIA DE
COMUNICAÇÃO DE SANTA CATARINA: TELEVISÃO**

MAURICIO ANDRADE DE LIMA

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito para obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção.



0.309.593-1

UFSC-BU



Florianópolis, SC

Abril/1999

**PROPOSTA DE UM PLACAR DE PERFORMANCE PARA A INDÚSTRIA DE
COMUNICAÇÃO DE SANTA CATARINA: TELEVISÃO**

MAURICIO ANDRADE DE LIMA

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de mestre em de Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Engenharia de Avaliação e de Inovação Tecnológica

Orientador: Prof. Dr. Emílio Araújo de Menezes

Florianópolis

1999


FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação defendida e aprovada em 30/04/1999,
pela comissão examinadora.

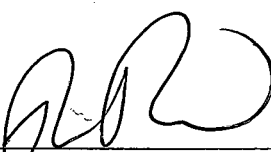

Programa de Pós-Graduação em Eng. de Produção
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador



Prof. Dr. Emílio Araújo de Menezes – Orientador



Prof. Dr. Carlos Manuel Toboada Rodríguez



Prof. Dr. Edvaldo Alves Santana



M.Sc. Márcia Terezinha Longen

A Rosana Henn que foi uma fonte inesgotável de apoio e estímulo, principalmente nos momentos mais difíceis que atravessei.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Emílio Araújo de Menezes pela oportunidade de realizar este trabalho sob sua orientação, me concedendo segurança e tranquilidade necessárias;

Aos meus pais que em momento algum pouparam forças e recursos à minha formação escolar;

Ao meu irmão que me direcionou e incentivou a fazer o curso de Pós-Graduação;

A empresa Rede Brasil Sul de Televisão por fornecer toda a infra-estrutura necessária para o desenvolvimento do trabalho;

A Marcos Noll Barboza, Fabrício de Oliveira Pacheco, José Carlos Júnior, Marcos Antônio Silveira, Gerson Albuquerque Prates e Márcia Terezinha Longen que contribuíram com informações técnicas importantes;

Ao amigo Luís Fernando Giacomelli que contribuiu de forma ímpar com relação ao aspecto “humano”, destacando a importância deste fator para o bom desempenho da organização;

A Carlos Alberto de Andrade que teve em suas mãos a responsabilidade da revisão gramatical deste trabalho;

A todos meus amigos e colegas da RBS que de forma direta ou indireta me proporcionaram o equilíbrio emocional necessário para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE QUADROS.....	xi
RESUMO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	1
1.1 Introdução e justificativa.....	1
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Geral.....	5
1.2.2 Específicos.....	5
1.3 Metodologia.....	6
1.3.1 Unidade de análise e amostra populacional do estudo.....	6
1.3.2 Instrumentos de coleta de dados.....	6
1.3.3 Metodologia para cumprimento dos objetivos específicos.....	7
1.3.3.1 Módulo A.....	7
1.3.3.2 Módulo B.....	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	10
2.1 Análise da estrutura da indústria.....	10
2.1.1 Ameaça de entrada de novas empresas na indústria.....	12
2.1.2 Fornecedores e compradores poderosos.....	14
2.1.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos.....	14
2.1.4 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.....	15
2.1.5 Análise do ambiente competitivo da empresa.....	15
2.2 Definição da cadeia valor e análise do processo do negócios.....	17
2.2.1 Identificação das atividades de valor.....	19
2.2.1.1 Atividades primárias	19
2.2.1.2 Atividades de apoio	20
2.2.1.3 Elos dentro da cadeia de valores.....	20
2.3 Desenvolvimento de um sistema de medição com alinhamento a partir dos fatores chave de sucesso da empresa.....	21

2.3.1	Determinantes dos fatores chave de sucesso.....	24
2.3.2	Melhoria contínua.....	36
3	OS ASPECTOS GERAIS DA INDÚSTRIA DE COMUNICAÇÃO.....	40
3.1	Os primórdios da mídia eletrônica no Brasil.....	40
3.1.1	A primeira fase (1950-1964).....	40
3.1.2	A segunda fase (1965-1969).....	41
3.1.3	A fase do oligopólio (a década de 70).....	42
3.2	A indústria de comunicação de Santa Catarina.....	43
4	ANÁLISE DA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA DE COMUNICAÇÃO DE SANTA CATARINA.....	48
4.1	Rivalidade entre as empresas da indústria.....	48
4.1.1	Concorrentes numerosos ou bem equilibrados.....	49
4.1.2	Crescimento da indústria.....	50
4.1.3	Grau de diferenciação dos produtos.....	52
4.1.4	Custos de armazenamento ou custos fixos.....	53
4.1.5	Concorrentes divergentes.....	55
4.1.6	Grandes interesses estratégicos.....	56
4.2	Ameaça de novos entrantes.....	57
4.2.1	As economias de escala.....	57
4.2.2	Diferenciação do produto.....	59
4.2.3	Necessidades de capital.....	61
4.2.4	Acesso aos canais de distribuição.....	62
4.2.5	Barreiras governamentais.....	63
4.3	Poder de negociação dos compradores.....	64
4.4	Poder de negociação dos fornecedores.....	65
4.5	Produtos substitutos.....	67
5	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS FATORES CHAVE DE SUCESSO PARA A INDÚSTRIA DE COMUNICAÇÃO DE SANTA CATARINA.....	70
5.1	Concessão pelo governo.....	70
5.2	Cobertura geográfica.....	72
5.3	Aliança estratégica.....	74
5.4	Investimento em tecnologia.....	77
5.5	Qualidade operacional.....	78

6 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO (MEDIDAS FINANCEIRAS E NÃO-FINANCEIRAS) PARA A INDÚSTRIA DE COMUNICAÇÃO DE SANTA CATARINA.....	82
6.1 A perspectiva financeira.....	84
6.1.1 Crescimento e <i>mix</i> de receita.....	84
6.1.2 Redução de custo/melhoria de produtividade.....	92
6.1.3 Utilização dos ativos/estratégia de investimentos.....	99
6.2 Perspectiva do cliente.....	106
6.3 Perspectiva dos processos internos da empresa.....	115
6.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento interno.....	129
7 APLICAÇÃO DO PLACAR DE DESEMPENHO NA EMISSORA LÍDER DA INDÚSTRIA DE COMUNICAÇÃO DE SANTA CATARINA.....	144
7.1 O grupo RBS.....	146
7.1.2 A mídia impressa.....	147
7.1.3 A mídia eletrônica.....	147
7.2 A cobertura do sistema RBS TV em Santa Catarina.....	149
7.2.1 A RBS TV de Florianópolis.....	150
7.2.2 A RBS TV de Blumenau.....	150
7.2.3 A RBS TV de Joinville.....	150
7.2.4 A RBS TV de Chapecó.....	151
7.2.5 A RBS TV de Criciúma.....	151
7.3 Seleção dos dados no período de 1994 a 1998 sobre a emissora RBS TV de Florianópolis S.A. para os indicadores propostos.....	153
7.3.1 Perspectiva financeira.....	153
7.3.2 Perspectiva do cliente.....	161
7.3.3 Perspectiva do processos internos.....	164
8 CONCLUSÃO.....	171
9 RECOMENDAÇÕES.....	173
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	174

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.....	11
Figura 2 -	Índice de performance como estrutura para ação estratégica.....	23
Figura 3 -	A perspectiva do cliente.....	29
Figura 4 -	A perspectiva dos processos internos.....	33
Figura 5 -	Integração dos Fatores Chave de Sucesso.....	80
Figura 6 -	Processo de tomada de decisões.....	83
Figura 7 -	Fluxograma referente às conexões entre missão, estratégias, perspectivas, objetivos e indicadores para a indústria de comunicação de Santa Catarina.....	141
Figura 8 -	Cobertura do sistema RBS TV em Santa Catarina.....	153
Figura 9 -	Fluxograma do processo de cobrança.....	166

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Evolução do total das Receitas Operacionais Líquidas anuais das principais empresas que constituem a indústria de comunicação de Santa Catarina.....	51
Tabela 2 -	Evolução das Receitas Operacionais Líquidas anuais da empresa líder da indústria de comunicação de Santa Catarina.....	52
Tabela 3 -	Cronologia das emissoras da RBS TV em Santa Catarina e Rio Grande do Sul.....	148
Tabela 4 -	Cobertura da RBS TV no Estado de Santa Catarina.....	149
Tabela 5 -	Receita local da RBS TV Florianópolis (em Dólar mil).....	153
Tabela 6 -	Desempenho do custo fixo sobre receita da RBS TV Florianópolis.....	155
Tabela 7 -	Resultados operacionais anuais da RBS TV Florianópolis (em Dólar mil).....	157
Tabela 8 -	Geração de caixa líquida anual da RBS TV Florianópolis (em Dólar mil).....	158
Tabela 9 -	Índice de eficiência de cobrança (empresas privadas) anual da RBS TV Florianópolis.....	159
Tabela 10 -	Índice de audiência anual da RBS TV Florianópolis.....	161
Tabela 11 -	<i>Share</i> de audiência anual da RBS TV Florianópolis.....	162
Tabela 12 -	Satisfação do cliente da RBS TV Florianópolis.....	163
Tabela 13 -	Grau de utilização do estoque (espaço comercial) da RBS TV Florianópolis.....	166
Tabela 14 -	Número de emissão de alterações de faturamento na RBS TV Florianópolis.....	167

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Comparativo entre as emissoras de televisão de Santa Catarina quanto as suas posições no <i>ranking</i> de audiência.....	50
Quadro 2 -	Comparativo entre as maiores empresas da indústria de comunicação de Santa Catarina com relação as suas Receitas Operacionais Líquidas.....	50
Quadro 3 -	Comparativo entre os meios de comunicação com relação a confiança, atenção, poder de convencer o telespectador e poder de despertar vontade de compra.....	59
Quadro 4 -	Comparativo do tempo gasto em formas de entretenimento durante os dias da semana.....	60
Quadro 5 -	Tempo gasto pelo consumidor em frente a TV.....	61
Quadro 6 -	Demonstrativo referente ao faturamento bruto entre agências e emissoras de TV.....	64
Quadro 7 -	Participação sobre o faturamento bruto por meio em US\$ milhões.....	68
Quadro 8 -	Fatores chave de sucesso para a indústria de comunicação de Santa Catarina.....	81
Quadro 9 -	Significado dos ítems que compõem a DFLLC.....	103
Quadro 10 -	Formulário da pesquisa de satisfação interna.....	136
Quadro 11 -	Indicadores de performance para a indústria de comunicação de Santa Catarina.....	139
Quadro 12 -	Operacionalização dos indicadores de desempenho para a indústria de comunicação de Santa Catarina.....	143
Quadro 13 -	Placar de desempenho proposto para a indústria de comunicação aplicado a RBS TV Florianópolis.....	169

RESUMO

Este trabalho desenvolve um placar de performance de acordo com o *Balanced Scorecard* para a indústria de comunicação de Santa Catarina, constituído de indicadores de desempenho não apenas sob a perspectiva financeira, mas também sob outros aspectos não financeiros. Sobre estes aspectos não financeiros utilizou-se três perspectivas. A primeira é a Perspectiva do Cliente, onde identificou-se os segmentos de clientes e mercado nos quais se deseja competir. A segunda perspectiva é a Perspectiva dos Processos Internos da Empresa, onde identificou-se os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. A última perspectiva é a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, onde se desenvolveram objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. A utilização destes indicadores foi realizada de forma balanceada, caracterizando um sistema integrado de informações, através do qual pessoas de diferentes níveis da organização têm a estratégia do negócio, traduzida em objetivos e medidas tangíveis de desempenho. Em um segundo momento, utilizou-se esta abordagem na empresa líder desta indústria, com o intuito de demonstrar de forma prática a operacionalização deste instrumento. O acompanhamento dessas medidas possibilitará melhorias contínuas nos FCS, propiciando mais competitividade à empresa e o alcance de seus objetivos.

ABSTRACT

This study develops a performance scoreboard based in Balanced Scorecard for the communication industry in the State of Santa Catarina, comprised of performance indicators from financial and non-financial perspectives. Three perspectives are used for the non-financial characteristics. The first is Client Perspective, which identifies the client and market segments in which the company wants to compete. The second is the Perspective of the Company's Internal Processes which identifies the most important processes for the realization of client and shareholder goals. The last is the Learning and Growth Perspective, which develops goals and measures to guide learning and organizational growth. These indicators were considered in a balanced manner, forming an integrated information system through which people of different levels of organization have access to the business strategy, translated in tangible performance goals and measures. At a second moment, this approach was used for the leading company in the industry, in order to demonstrate this tool in a practical and operational manner. The measure's attendance will allow continuous improvement of the success key factors, propitiating more competitiveness to the company and the reach of it's strategic goals.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 Introdução e justificativa

Na última década o mundo vem sofrendo mudanças extremamente profundas, no âmbito político, econômico e social. A velocidade com que são feitas as mudanças está diretamente ligada à velocidade das informações, e na medida em que as barreiras ao comércio internacional caem, a interferência dos governos se retrai. Segundo Ostrenga *et al.*, (1997), praticamente todas as indústrias e os mercados tornaram-se globais, com concorrentes em escala mundial oferecendo bens e serviços de alta qualidade e de baixos custos.

Em virtude destes novos paradigmas, as empresas em sua evolução, para serem bem sucedidas, devem preocupar-se não somente com uma administração eficiente de suas operações internas, mas devem também estar atentas aos ambientes nos quais estão inseridas. Isto significa não só buscar, num dado momento, um alinhamento correto da organização com o ambiente, mas também ser capaz de responder às alterações do mesmo (Carvalho, 1997).

Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente mais competitivo, há necessidade de uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação do planejamento em ação (Porter & Montgomery, 1998).

Além destes fatores externos, existem aqueles que atuam mais diretamente com o meio ambiente no qual uma determinada empresa opera. Como afirma Porter, (1986), o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

À medida que a concorrência na indústria se intensificou, os gerentes buscaram novas fontes de informação sobre os fatores chave que contribuem para o sucesso e como eles podem ser medidos. Muitas empresas examinavam seus demonstrativos financeiros e seus sistemas de custo padrão em busca de novas idéias e em certo sentido estas fontes produziam informação. Contudo, demonstrativos financeiros refletem os resultados das

decisões passadas, não os passos exequíveis necessários para sobreviver no ambiente competitivo da atualidade (Shank & Govindarajan, 1997).

Estas mudanças vêm atuando tanto nos setores de manufaturas como nos de prestação de serviços. (Shank & Govindarajan, 1997).

A função dos serviços como provedor de valor é cada vez mais importante. Até pouco tempo, a maioria dos valores agregados de um produto advinha dos processos do produto que convertiam matérias-primas em formas úteis. Entretanto, agora, o valor agregado cada vez mais parece advir de outros atributos que somente os serviços podem criar (Quinn, citado por Kaplan & Norton, 1997).

O setor de serviços necessita desenvolver conceitos e metodologias adequados tanto aos novos tempos quanto às especificações de suas operações.

Forças de natureza similar àquelas que geraram a revalorização da função de manufatura dentro das empresas industriais estão agindo, agora, nas empresas de serviços, no sentido de valorizar a função de operações (Gianesi, 1996).

Esta economia de mercado faz com que as empresas melhores preparadas e com objetivos definidos (como maior rentabilidade sobre o capital investido e liderança da indústria), adotem e busquem de forma incessante métodos de medição de performance.

Diferentes estudos têm mostrado que empresas líderes e globais se mantêm próximas de seus mercados e clientes por meio de processos quase sempre diferenciados da sabedoria convencional. Elas estão ativamente engajadas na reinvenção de seus ramos de negócios e de seus instrumentos de performance e controle, buscando assim criar o futuro, ao invés de apenas limitar-se a vê-lo acontecer (Taragano, 1997).

Recentemente, estudos mais direcionados nesta área vêm disponibilizando de um instrumento para avaliação e gerenciamento de informações de performance denominado *balanced scorecard*. Este instrumento de medição visa de forma “balanceada” ao uso de indicadores de performance financeiros, não-financeiros e mercadológicos, como parte de um sistema integrado de informações. Afirma Drucker, (1999)¹:

“Teremos de desenvolver novas formas de mensuração, o desempenho terá de ser definido de forma não-financeira, para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e para que seja capaz de gerar um “compromisso” da parte deles. Esse é um retorno não-financeiro de valor. Assim, a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho.

¹ Trecho extraído da revista HSM Management do livro *Management Challenges for the 21st Century*, a ser publicado nos EUA em março, por Peter Drucker.

Como afirmam Shank & Govindarajan, (1997), o uso de controles não-financeiros não acabou com a importância dos resultados financeiros. Contudo, as empresas passaram a acreditar que os resultados financeiros positivos decorrem da bem sucedida implementação dos fatores-chave do sucesso através de controles não-financeiros. As empresas sentiram que um subproduto deste sistema de controle teria resultados financeiros superiores.

Em muitas empresas, o sistema em vigor de medição do desempenho é, na verdade, um impedimento ao aperfeiçoamento contínuo. Com frequência, o sistema financeiro interno é o mais formal e o mais público sistema de indicadores de desempenho de que a empresa dispõe. Quando isto ocorre, a consecução de resultados financeiros favoráveis pode se tornar o principal motivador do comportamento. Embora o sucesso financeiro seja um objetivo primordial para qualquer empresa, um foco restrito poderá criar problema, caso não seja adequadamente equilibrado (Ostrenga *et al*, 1993).

Isto pode ser melhor evidenciado com um exemplo. No caso de um empresa de TV, seu produto principal é a venda de um determinado espaço comercial. Quase 90% de seu faturamento bruto sai desta atividade. Nesta empresa, um bom indicador financeiro seria o valor da Receita Bruta (faturamento). Para melhorar este indicador, uma forma relativamente fácil seria diminuir sua programação e aumentar seu espaço comercial para venda. Em pouco tempo, com certeza, seu faturamento iria melhorar. É justamente na limitação deste indicador que irá se criar um problema a longo prazo. Quando se reduz a programação e aumenta-se o espaço comercial, a audiência tende a diminuir. Os telespectadores irão mudar de canal, aumentando o índice de audiência de sua concorrente. E como a audiência é o grande trunfo para se argumentar e vender o espaço comercial, aquela empresa que alterou sua programação sofrerá uma queda em suas receitas a longo prazo, pois todos aqueles anunciantes que ali anunciavam observam que seu produto está sendo oferecido para um menor número de potenciais compradores. Daí a necessidade de indicadores mais equilibrados.

O monitoramento obtido através daquela abordagem preserva, assim, a empresa ou a unidade de negócio, contra alguma das miopias que ocorrem quando apenas uma única variante de medição – geralmente financeira – é usada para avaliar performance ou motivar. Se para uma determinada unidade de negócio o retorno sobre o investimento projetado for atingido, não é comum sondar de forma mais profunda como esses

resultados financeiros foram desdobrados e produzidos e, por conseqüência, de que maneira poderiam ser reproduzidos, permitindo não só conhecer a performance passada, mas também controlar e monitorar os promotores dos resultados alvos do futuro, de forma que possam ser feitas as necessárias correções de rumo (Taragano, 1997).

Esta evolução no desenvolvimento de instrumentos para a medição de performance das empresas trata-se de uma grande evolução e contribuição para que de forma mais eficiente haja um aperfeiçoamento e melhoria nas estratégias empresariais.

As pesquisas sobre a formação de índices de performance dentro desta abordagem são relativamente novas e geralmente necessitam de mudanças de comportamento da firma em decorrência de suas metas serem ou não atingidas.

Segundo Ostrenga *et al.*, (1993), melhoria implica mudança. Significa que você sabe qual foi seu desempenho ontem e que saberá quando houver melhorado esse desempenho. Melhoria exige que o desempenho seja medido. Sem essa medição, você estará, apenas, supondo se houve ou não melhora. A menos que as medidas cubram todas as dimensões importantes do desempenho, aquilo que parece uma melhora pode ser uma simples mudança de desempenho, uma troca de melhor desempenho em uma dimensão, por pior desempenho em outra.

O setor de comunicação em Santa Catarina, indústria essencialmente prestadora de serviços, apresenta basicamente quatro principais empresas (emissoras) que disputam palmo a palmo índices de audiência, dentro de um mercado onde a velocidade dos serviços e qualidade são os grandes diferenciais para a conquista de espaço. A necessidade de estratégias extremamente eficientes são necessárias para dar suporte a esta incessante busca da liderança.

O presente estudo fará uma análise na relação entre as estratégias utilizadas e conseqüentemente seus resultados através da criação de índices de performance. Assim, este trabalho tem sua maior contribuição na indústria de comunicação (televisão) onde o índice será criado e desenvolvido. Sua contribuição mais importante está exatamente na necessidade da criação de um instrumento que mensure e dê condições de avaliar estas estratégias de forma mais completa possível.

A importância da indústria e das empresas enfocadas nesta pesquisa justificam como tem-se dado o processo de concorrência e suas modificações no setor.

O objetivo deste trabalho não é fazer uma análise da indústria de comunicação (televisão) ou tampouco desenvolver uma estratégia de ação para as empresas que formam

a mesma; contudo, faz-se necessário, de forma a dar uma visão geral destes tópicos, descrever os aspectos principais para que se possa atingir o objetivo fim que é criar um índice de performance para as empresas que constituem a indústria de comunicação de Santa Catarina.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Desenvolver um placar de performance para a indústria de comunicação de Santa Catarina: mídia eletrônica (televisão), levando em conta para sua criação não apenas aspectos financeiros como também aspectos não-financeiros e mercadológicos.

1.2.2 Específicos

- Apresentar os aspectos gerais da evolução histórica da indústria de comunicação do Brasil e de Santa Catarina;
- Identificar e analisar a atual situação da indústria de comunicação de Santa Catarina: mídia eletrônica (televisão), através dos cinco determinantes estruturais da indústria de Porter, a fim de conhecer aspectos gerais e básicos;
- Identificar e estabelecer os fatores chave de sucesso para as empresas que desejem obter bom desempenho na indústria de comunicação de Santa Catarina: mídia eletrônica (televisão);
- Apresentar forma resumida a partir da abordagem de Porter a cadeia de valor da indústria de comunicação de Santa Catarina;
- A partir dos fatores críticos de sucesso estabelecidos, selecionar e propor um conjunto de indicadores que proporcione equilíbrio e integração entre as medidas financeiras e não-financeiras em determinada empresa da indústria em questão; e
- Aplicar o placar de performance proposto na empresa líder da indústria em questão.

1.3 Metodologia

Após a exposição da sustentação teórica que norteia esta pesquisa, o desenvolvimento do presente trabalho e por sua vez o cumprimento de todos os seus objetivos específicos necessitou do uso das mais variadas técnicas. Assim, aqui foram apresentados o método de análise, bem como os instrumentos de pesquisa que foram utilizados.

1.3.1 Unidade de análise e amostra populacional do estudo

Este estudo tem como objetivo maior desenvolver um índice de performance para a indústria de comunicação de Santa Catarina. Após definido o placar de desempenho, utilizar-se-á a empresa líder do mercado como modelo para a aplicação prática do mesmo. Suas unidades de análise são as principais empresas que compõem esta indústria, ou seja, as afiliadas das seguintes empresas: Rede Globo, Sistema Brasileiro de Televisão - SBT, Rede *Record* e Rede Bandeirantes de Televisão. Estas empresas desempenham um papel fundamental na estruturação desta indústria.

Nesta pesquisa, após um estudo mais geral da indústria a partir dos aspectos já mencionados, baseando-se nesta análise se buscou identificar os fatores chave de sucesso – FCS. Em seguida, a partir destes FCS selecionou-se os indicadores de desempenho dentro das perspectivas propostas. Em uma última parte, utilizou-se o placar de desempenho proposto na empresa líder, objetivando-se avaliar não aspectos concernentes à empresa, mas, buscou-se utilizar a empresa com o intuito de avaliar o placar proposto.

1.3.2 Instrumentos de coleta de dados

Os dados coletados são de dois tipos: primários e secundários. Os dados primários são aqueles obtidos a partir de informações das próprias organizações estudadas, ao passo que os dados secundários provêm de outras fontes.

Os dados primários foram extraídos mediante a realização de entrevistas estruturadas com membros da alta gerência da firma líder, com base num roteiro previamente estabelecido (com perguntas abertas e fechadas). Nestas entrevistas de aproximadamente 60 minutos, obteve-se informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para a construção do placar de desempenho tendo sempre como pano de fundo as quatro perspectivas que serão discutidas no capítulo seguinte.

Após as entrevistas, foi realizada uma análise da consistência das respostas obtidas, destacando os aspectos importantes para preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas que se utilizarão posteriormente.

Os dados secundários foram obtidos através de relatórios de atividade e outras publicações das organizações, consultas à revistas e jornais especializados e não-especializados na indústria de comunicação, bem como artigos científicos, dissertações e teses.

1.3.3 Metodologia para cumprimento dos objetivos específicos

Para o melhor cumprimento das metas específicas, os objetivos foram divididos em dois módulos. O “Módulo A” foi composto pelos dois primeiros objetivos específicos, enquanto o “Módulo B” foi composto pelos demais objetivos específicos.

1.3.3.1 Módulo A

Segundo Porter, (1996), há dois aspectos importantes a serem considerados para o desenvolvimento de uma estratégia para análise de uma indústria. O primeiro é determinar exatamente o que está procurando-se. Embora a relação completa de questões específicas que devem ser abordadas seja muito ampla, é possível generalizar sobre as informações importantes e sobre os dados brutos que o pesquisador deve procurar. A segunda questão básica diz respeito à seqüência do desenvolvimento dos dados em cada área. Uma série de etapas pode ser de grande auxílio na obtenção desta visão geral: quem faz parte desta indústria, estudos das indústrias (artigos e outros tipos de estudos) e relatórios anuais.

As seguintes categorias de dados brutos serão utilizadas para a análise da indústria:

Categoria de Dados

- Linhas de Produto
- Compradores e seu comportamento
- Produtos complementares
- Produtos substitutos
- Crescimento:
 - Índice
 - Padrão (sazonal, cíclico)
 - Determinantes

- Tecnologia de produção e distribuição:
 - Estrutura de custo
 - Economia de escala
 - Valor agregado
 - Logística
 - Mão de obra
- Marketing e vendas:
 - Segmentação do mercado
 - Práticas de marketing
- Fornecedores
- Canais de distribuição (se indiretos)
 - Inovação:
 - Tipos
 - Fontes
 - Índice
 - Economia de escala
- Concorrentes – estratégia, metas, pontos fortes e fracos
- Meio social, político e legal
- Meio macroeconômico

Compilação

- Por companhia
- Por ano
- Por área funcional

1.3.3.2 Módulo B

No que tange aos objetivos específicos deste módulo, após o entendimento e análise geral de como se encontra a indústria de comunicação de Santa Catarina, e identificada a empresa líder, o método utilizado com maior enfoque foi o estudo de caso, uma vez que os resultados foram obtidos a partir de informações primárias das próprias organizações estudadas, por meio de entrevistas e questionários que foram aplicados aos principais gestores da empresa líder. Os dados secundários, que provêm de outras fontes,

foram utilizados de forma complementar, uma vez que se trata de um estudo relativamente novo e altamente específico.

Para o desenvolvimento do placar de performance, a partir dos fatores chave de sucesso da empresa que incluam medidas financeiras e não-financeiras (perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos da empresa e perspectiva de aprendizado e crescimento), foram necessárias várias sessões de entrevistas com os gestores das diversas áreas da organização (gerente financeiro, gerente comercial, etc.), para que se pudesse definir os vetores que mais se identificam com os objetivos estabelecidos.

No caso da perspectiva financeira, os vetores procurados estavam condicionados pelo setor do mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios (aumento da receita, melhoria de produtividade e redução de custos, utilização dos ativos e administração dos riscos).

Para a perspectiva dos clientes, os vetores convergiram para a participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos segmentos alvos escolhidos.

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os vetores buscaram a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes (medidas de tempo do processo, medidas de qualidade do processo e medidas de custo do processo).

Finalmente, no caso da perspectiva de aprendizado e crescimento, os vetores foram obtidas basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Análise da estrutura da indústria

Em economia, o campo da organização industrial tem estudado os determinantes estruturais da lucratividade durante décadas, sem, entretanto, chegar a desenvolver nesses estudos as implicações de interesses para os gerentes. Nos últimos dez anos, este aspecto foi aprofundado. A pesquisa sobre análise de setores industriais e da concorrência mostrou como um sistema de forças, dentro e fora de um setor, influencia coletivamente a natureza e o nível da competição no setor e, em última análise, o seu potencial de lucratividade (Montgomery & Porter, 1998).

Além disso, na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos neste setor em particular (Porter, 1979).

O conjunto destas forças na Figura 1 determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno de longo prazo sobre o capital investido. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final, à medida que o conjunto das forças difere no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido em relação à taxa competitiva básica de retorno, que é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo, ajustados para mais pelo risco do negócio perda de capital (Porter, 1996).

Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial, e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial, e conseqüentemente são os componentes que fazem parte do conjunto de forças que dirigem a concorrência na indústria.

Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas nestas cinco forças competitivas. Seu vigor coletivo provém das habilidades das empresas em uma indústria (Porter, 1989).

Desta forma, o poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores pode

influenciar ou determinar os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas da fábrica, como desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes (Porter, 1989).

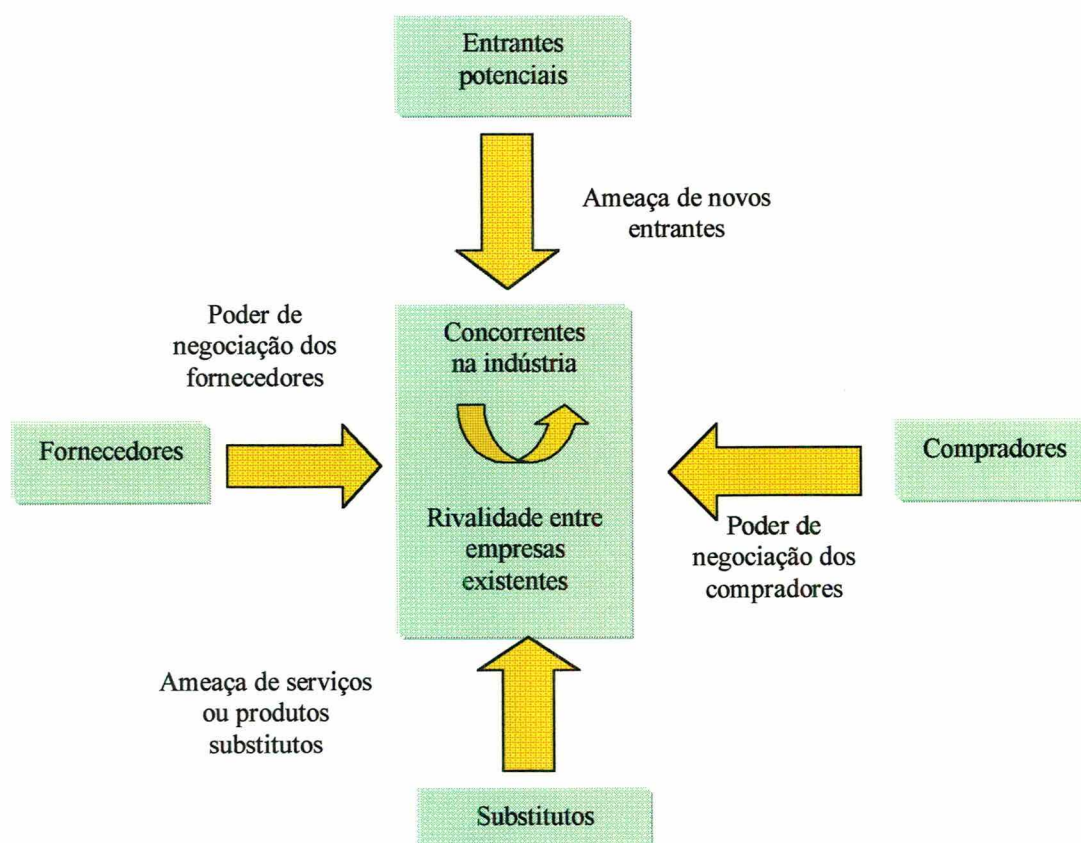


Figura 1 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria (Porter, 1986).

2.1.1 Ameaça de entrada de novas empresas na indústria

Os novos entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado e, freqüentemente, concorrem com substanciais recursos. As empresas vindas de outros mercados e que diversificam mediante aquisições no setor em questão, freqüentemente, alavancam recursos para causar agitação no mercado. A severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem entrincheirados e, certamente, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

a) Economias de escala

Segundo Morvan, (1991) e Scherer & Ross, (1990), as economias de escala provêm da expansão da quantidade utilizada dos fatores de produção e resultam na redução das quantidades de fatores utilizados por unidades de produto e no aumento do poder de barganha da empresa em relação aos fornecedores dos fatores de produção.

Essas economias detêm a entrada de novos concorrentes por forçá-los a já entrarem com uma escala grande e adequada ou a aceitarem conviver com uma determinada desvantagem em custos. A economia de escala também pode agir como um obstáculo na distribuição, utilização de forças de vendas, nas finanças e em quase qualquer outra parte dos negócios.

b) Diferenciação de produto

A diferenciação de produto de uma empresa provém da identificação de uma marca por parcela dos consumidores de um dado produto, e é baseada em esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação de produto vai requerer do entrante potencial elevados gastos em marketing pela busca da fidelidade dos consumidores às firmas já atuantes na indústria (Carvalho, 1997).

c) Acesso a canais de distribuição

O concorrente que acabará de se estabelecer deve garantir meios de distribuir o seu novo produto ou serviço. É de se esperar que estes meios já estejam sendo utilizados

pelos concorrentes já existentes nestas indústria. Quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre os canais de distribuição, maior dificuldade do entrante se estabelecer. Como afirma Porter, (1979), algumas vezes essa barreira é tão alta, que para ultrapassá-la, um novo concorrente tem que criar seus próprios canais de distribuição, como no caso da Timex no setor de relógios nos anos 50.

d) Necessidade de capital

A necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira para os novos entrantes, principalmente se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em Pesquisa & Desenvolvimento. O capital é necessário não só para as instalações mas também para crédito ao consumidor, estoques e para absorver perdas com custos iniciais genéricos. Segundo Porter, (1979), embora os grandes setores industriais disponham dos recursos financeiros para invadir qualquer outro setor, os enormes requisitos de capital em certas áreas, tais como fabricação de computadores e extração de minerais, limitam o número de prováveis novos entrantes.

e) Desvantagens de custos independentes

As empresas entrincheiradas podem ter vantagem em custos não acessíveis a rivais em potencial, não importa quais sejam os portes e economias de escala que possam conseguir. Estas vantagens podem advir dos efeitos da curva de aprendizado, da tecnologia proprietária, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos com preços da época pré-inflacionária, de subsídios concedidos pelo governo, ou de localizações favoráveis. Em alguns casos, as vantagens de custos podem ser largamente aplicadas, como no caso de patentes (Porter, 1986).

f) Políticas governamentais

O governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamento e limitações de acesso a matérias-primas (setores regulamentados como o transporte rodoviário e a comunicação). O governo também pode desempenhar uma função indireta determinante, colocando barreiras aos novos entrantes através de controles como padrões ambientais (níveis de poluição do ar e da água) e regulamentações de segurança.

2.1.2 Fornecedores e compradores poderosos

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. Os fornecedores poderosos podem, em consequência, extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços. Segundo Carvalho, (1997), o poder de barganha dos fornecedores será maior quando:

- os fornecedores são mais concentrados do que o setor considerado;
- há inexistência de bons substitutos para seus produtos;
- o produto do fornecedor é importante para o produto da indústria;
- o produto do fornecedor é diferenciado;
- existem custos elevados de transferência de fornecedores.

Os clientes buscam sempre obter das empresas do setor os melhores preços ou ainda os preços menores possíveis dos produtos que utilizam; desta forma, maiores serviços que acompanham o produto jogam um concorrente contra outro. Assim, segundo Carvalho, (1997), o poder dos compradores é maior quando:

- o grau de concentração dos clientes supera o da indústria vendedora;
- os produtos comprados à indústria representam uma parcela importante dos custos do cliente;
- os produtos comprados à indústria não são diferenciados;
- os clientes têm baixos lucros, o que os torna mais sensíveis aos preços dos produtos adquiridos;
- existe ameaça de integração para trás;
- o custo de mudança de fornecedores é fraco.

2.1.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Neste caso, as empresas de uma indústria sofrem a concorrência das indústrias que fabricam produtos substitutos, o que faz com que aquelas tenham seus preços limitados de acordo com o nível de substitubilidade, em termos do atendimento de uma função. O nível da ameaça é alto quando:

- a evolução tecnológica leva à queda de custo e de preço dos produtos substitutos;
- os setores que produzem os produtos substitutos operam com elevada margem de lucro, o que possibilita reduções de preço.

2.1.4 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes nada mais é do que a busca incessante pela melhor posição através de táticas como as de competição de preços, lançamentos de produtos e golpes de publicidade. O grau de intensidade da rivalidade está relacionado com a presença de uma variedade de fatores como explica Porter, (1986):

- os concorrentes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder;
- o crescimento do setor é lento, precipitando lutas por participação de mercado que envolvam membros com idéias de expansão;
- o produto ou serviço não tem diferenciação ou custos repassáveis, o que prende os compradores e protege um combatente contra incursões na área de seus clientes por outro competidor;
- os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma forte tentação para reduzir preços;
- a capacidade é normalmente aumentada por grandes incrementos;
- as barreiras de saída são elevadas;
- os rivais são divergentes quanto às estratégias, origens e “personalidades”. Eles têm diferentes idéias acerca de como competir e continuamente se chocam com os demais no processo;

2.1.5 Análise do ambiente competitivo da empresa

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, pode-se identificar o vigor e as fraquezas da empresa em relação à indústria. A perspectiva estratégica pode posicionar a empresa diante das causas subjacentes de cada força. Ela pode assumir uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar um plano de ação que poderá incluir, segundo Porter, (1986), (a) posicionar a empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva; e/ou (b) influenciar no

equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando, portanto, a posição da empresa; e/ou (c) antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e respondendo a elas com a esperança de explorar a mudança escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes a reconheçam. Considerar-se-á uma abordagem estratégica de cada vez.

a) Posicionamento da Empresa

Esta abordagem considera a estrutura do setor como é e como nela se encaixam as forças e as fraquezas da empresa. A estratégia pode ser encarada como a construção de defesas contra forças competitivas ou a descoberta de posições no setor onde as forças sejam mais fracas. O conhecimento das capacitações da empresa e das causas das forças competitivas acentuará as áreas onde a empresa deve confrontar a competição e onde deve evitá-la. Se a empresa é um produtor de baixo custo, ela pode escolher confrontar-se com compradores poderosos enquanto cuida de vender para eles somente produtos não vulneráveis à competição por substitutos.

b) Influenciando o equilíbrio

Ao lidar com as forças que impulsionam a competição entre setores industriais, uma empresa pode projetar uma estratégia que parta para a ofensiva. Esta atitude pretende conseguir mais do que meramente lidar com essas forças; ela tem a intenção de modificar suas causas.

As inovações em *marketing* podem realçar a identificação da marca ou diferenciar o produto. Os investimentos de capital em instalações de larga escala ou a integração vertical afetam as barreiras à entrada. O equilíbrio de forças é, em parte, resultado de fatores externos e está, parcialmente, sob o controle da empresa.

c) Explorando a mudança no setor

A evolução nos setores industriais é estrategicamente importante porque a evolução naturalmente traz com ela mudanças nas fontes de competição. No padrão conhecido do ciclo de vida do produto, por exemplo, as taxas de crescimento mudam, considerando-se que a diferenciação de produto declina à medida que o negócio se torna maduro, e as empresas tendem a se integrar verticalmente. Estas tendências em si não são tão importantes; o que é crucial é se elas afetam a fonte de concorrência. Obviamente, as

tendências portadoras da mais alta prioridade do ponto de vista estratégico são aquelas que afetam as mais importantes fontes de competição no setor e aquelas que alçam novas causas para a linha de frente (Porter, 1986).

2.2 Definição da cadeia de valor e análise do processo do negócio

Segundo Ostrenga *et al*, (1997), as grandes companhias tendem a ver suas empresas como um grupo de departamentos. Isto é uma consequência do antigo paradigma da divisão do trabalho, que influenciou a maneira pela qual as empresas eram tradicionalmente organizadas. Este fenômeno cria barreiras interdepartamentais e ignora o fluxo de trabalho da empresa, não levando em consideração que, muitas vezes, estas atividades se cruzam para gerar um produto ou serviço. Este agrupamento é denominado de *processo*.

Assim, uma empresa não pode ser compreendida observando-a como um todo. A empresa possui suas origens em várias atividades diferentes, como no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte do seu produto ou prestação de serviços (Porter, 1989).

Se o trabalho é visto somente sob a perspectiva de departamentos isolados, seus esforços para simplificá-los podem resultar simplesmente na transferência de problemas de um departamento para outro. Dentro de uma perspectiva de processo, a empresa se beneficia mais dos aperfeiçoamentos feitos na empresa como um todo do que através de iniciativas individuais dentro dos departamentos (Ostrenga *et al*, 1997).

Como afirmam Shank & Govindarajan, (1997), para um enfoque mais eficiente e amplo, exógeno à empresa, faz-se necessário o uso de um conceito que Porter denominou de *cadeia de valor*. A cadeia de valor de qualquer empresa e de qualquer setor pode ser entendida como sendo um conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e indo até o produto final entregue nas mãos do consumidor.

O objetivo do modelo é identificar os principais fluxos de processos dentro de uma organização. O modelo é essencialmente um fluxograma de processos específicos de alto nível, interligados para mostrar fluxos de processo, os quais podem ainda ser divididos em subprocessos e suas atividades de apoio (Ostrenga *et al*, 1997).

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes

existentes e potenciais de diferenciação. As cadeias de valores de empresas em uma indústria diferem, refletindo suas histórias, estratégias e sucesso na implementação. Uma diferença importante é que uma cadeia de valores de uma empresa pode divergir em *escopo competitivo* à cadeia de seus concorrentes, representando uma fonte em potencial de vantagem competitiva (Porter, 1989).

Os níveis relevantes para a confecção de uma cadeia de valores são as atividades de uma empresa em uma indústria particular as quais agregam valor. Assim, segundo Porter, (1989), valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total. Uma empresa é rentável, então, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia competitiva.

A análise e a identificação da cadeia valor têm como finalidade identificar oportunidades para melhorar o desempenho de uma empresa de forma durável.

A cadeia de valor é composta por dois componentes básicos - *margem e atividades de valor* - a saber:

- A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. Ela pode ser medida de várias formas. As cadeias de valor do canal e do fornecedor também incluem uma margem cujo isolamento é importante para a compressão das fontes da posição de custo de uma empresa, pois as margens do canal e do fornecedor fazem parte do custo total arcado pelo comprador.
- As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais: atividades *primárias* (logística interna e externa, operações, serviço, *marketing* e vendas) e atividades de *apoio* (infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição). Naquelas são atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após venda. Nesta são atividades de apoio e sustentam as atividades primárias e a si mesmas.

2.2.1 Identificação das atividades de valor

Segundo Ostrenga *et al.*, (1997), existem algumas diretrizes genéricas que se pode utilizar para identificar processos que não criam valores. A primeira delas é que quanto mais pessoas e áreas funcionais participarem de um processo, maior a probabilidade de ele conter alta proporção de trabalhos que não agregam valor. Analogamente, quanto mais níveis de aprovação são exigidos em um processo, maior a probabilidade de ele também conter trabalhos que não geram valor. Outro ponto é que em muitas empresas os processos administrativos e de apoio têm maior porcentagem de atividades que não agregam valor do que os processos diretamente ligados à fabricação de um produto ou de uma prestação de um serviço a um cliente. Há processos que requerem maior tempo de ciclo para produzir resultados. Quanto mais prolongado o ciclo, maior a probabilidade de ele conter etapas que não agregam valor.

2.2.1.1 Atividades primárias

Segundo Porter, (1989), é possível identificar cinco atividades genéricas primárias em qualquer indústria, sendo que estas também podem ser divididas em inúmeras atividades diferentes que dependem de cada indústria particular e da estratégia da empresa:

Logística interna: atividades relacionadas ao recebimento , armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.

Operações: atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção.

Logística Externa: atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.

Marketing e vendas: atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.

2.2.1.2 Atividades de apoio

Como as atividades primárias, estas também podem ser divididas em uma série de atividades de valor distintas, específicas a uma determinada indústria, porém são classificadas de forma genérica em quatro categorias:

Aquisição: esta se refere à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos. Como explica Porter, (1989), embora estes insumos adquiridos (matérias-primas, suprimentos, máquinas, equipamento de laboratório e escritório e outros itens de consumo) estejam comumente associados a atividades primárias, eles estão presentes em cada atividade de valor, inclusive atividades de apoio.

Desenvolvimento de tecnologia: o desenvolvimento de tecnologia consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo. Ela também pode assumir diversas formas, desde a pesquisa básica e o projeto do produto até pesquisa de mídia, projeto de equipamento de processo e procedimentos de atendimento.

Gerência de recursos humanos: a gerência de recursos humanos consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. Também apoia as atividades primárias e de apoio.

Infra-estrutura: a infra-estrutura da empresa consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Esta atividade, ao contrário das outras atividades de apoio, geralmente dá apoio à cadeia inteira, e não a atividades individuais.

2.2.1.3 Elos dentro da cadeia de valores

Apesar das atividades de valor serem pontos fundamentalmente importantes para a identificação da cadeia de valor de uma empresa para uma determinada indústria, elas não são independentes, mas, interdependentes. Como afirma Porter, (1989), as atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra. Os elos são numerosos, e alguns são comuns a várias

empresas. Os elos mais óbvios são aqueles entre atividades de apoio e atividades primárias.

Elos entre atividades de valor podem surgir de uma série de causas genéricas, dentre elas as seguintes:

- A mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes;
- O custo ou o desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas;
- Atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo;
- Funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes.

2.3 Desenvolvimento de um sistema de medição com alinhamento a partir dos fatores chave de sucesso da empresa

Nos dias atuais, em virtude da velocidade das informações, todas as iniciativas e processos de gestão estão sendo implantados num ambiente rígido, por relatórios financeiros que continuam atrelados a um modelo contábil desenvolvido há séculos, para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes.

Somente as medidas financeiras são inadequadas para conduzir de forma global, isto é, orientar e avaliar o caminho organizacional dentro de um mercado extremamente competitivo. As medidas financeiras mostram apenas uma face de um todo, não fornecendo orientações que devem ou deveriam ser utilizadas para criar ou agregar valores financeiros futuros.

Segundo Kaplan & Norton, (1997), o ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis. Porém, realisticamente, a dificuldade de se atribuir valor financeiro a estes ativos, provavelmente, impedirá que sejam reconhecidos algum dia nos balanços das empresas. Contudo, são esses os ativos e capacidades fundamentais para o sucesso no ambiente competitivo de hoje e amanhã.

Hoje, muitas empresas empregam índices de mensuração que utilizam medidas financeiras e não-financeiras. Mas elas são utilizadas para melhorias localizadas no setor de produção e de operações, tendo como finalidade básica dar um *feedback* tático e controlar as operações de curto prazo.

Existe a necessidade de se criar um instrumento balanceado entre fatores financeiros e não-financeiros para que se possa integrar as medidas derivadas da estratégia da organização.

Segundo Kaplan & Norton, (1997), os objetivos e medidas devem focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas básicas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Infelizmente, os sistemas de medição de desempenho de muitas empresas freqüentemente refletem aquilo que elas podem ou estão habituadas a medir, ao invés daquilo que elas consideram aspectos realmente importantes do desempenho. Nessas condições, os sistemas de indicadores de desempenho deixam de preencher todos os seus papéis. Eles não mantêm os gerentes informados a respeito do verdadeiro desempenho da empresa: comunicam a mensagem errada a respeito das prioridades de desempenho, e podem premiar comportamentos contrários às metas estratégicas da organização (Ostrenga *et al*, 1997).

Basicamente, os sistemas de medição de desempenho devem servir como um aviso antecipado, que direciona a atenção para uma área com possíveis problemas para que se consiga em tempo hábil tomar as devidas providências (Figura2). O contrário também pode ocorrer, isto é, o sistema pode assinalar um oportunidade em tempo hábil para se tirar proveito dela. O sistema de medição deve desempenhar uma papel importante dentro da empresa, assinalando para todos o que é mais importante que elas atinjam. Finalmente, este sistema deve servir como base para um sistema de premiação, isto é, recompensa, promoções, reconhecimento e avaliações são freqüentemente baseadas, em grande parte, nos resultados de desempenho demonstrados pela utilização de indicadores de desempenho.

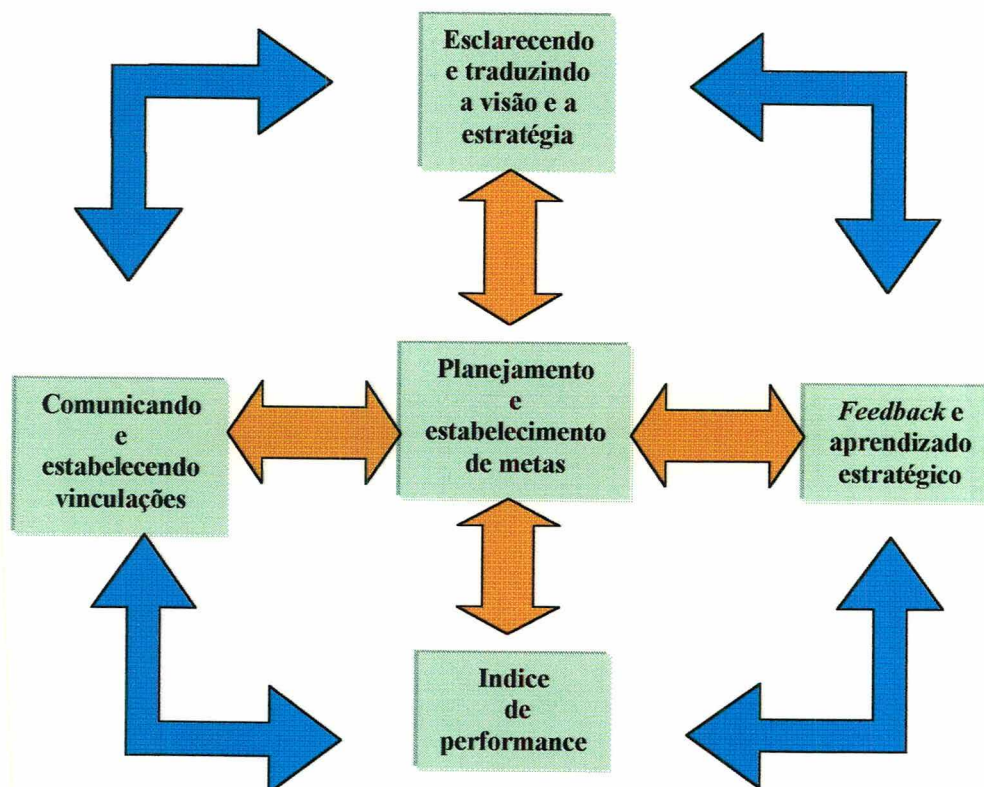


Figura 2 - Índice de performance como estrutura para ação estratégica (Kaplan & Norton, 1997).

O sistema de desempenho deixa claro que as medidas financeiras e as não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores de sucesso a longo prazo (Kaplan & Norton, 1997).

Assim, este índice deve possuir em sua essência características que devem ser utilizadas como um sistema de informação e aprendizado, e não como um sistema de controle.

2.3.1 Determinantes dos fatores chave de sucesso

É de fundamental importância que um sistema de indicadores de performance demonstre ou reflita seus fatores-chave de sucesso. Afirmam Ostrenga *et al*, (1997), que fatores chave de sucesso são os atributos que uma empresa precisa possuir, ou ações que precisa desempenhar, especialmente bem, para sobreviver e prosperar.

As organizações acham-se sob pressão para implementarem métodos de fabricação mais eficazes e formas de controle e de medição da eficácia desses modernos métodos de fabricação. Desta forma, a competição ficou mais intensa, resultando no fato das empresas reavaliarem os fatores importantes para o sucesso. Em vez de confiarem nos sinais do atual sistema de controle, as empresas decidiram reexaminar sua estratégia empresarial e determinar os fatores-chave de sucesso a fim de competir com êxito (Shank & Govindarajan, 1997).

Algumas empresas também identificam fatores críticos de fracasso (ou aspectos do desempenho que devem ser evitados para que a empresa alcance sucesso a longo prazo). Os fatores de fracasso típicos incluem considerar clientes como certos, basear-se em clientes não-lucrativos, fixar-se em concorrentes tradicionais e não reconhecer concorrentes emergentes e ficar sem dinheiro no caixa (Ostrenga *et al*, 1997).

Sem desconsiderar as medidas financeiras, devem-se considerar medidas não-financeiras dentro das perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, que dentro de uma sinergia, traduzam a estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

A ênfase no sistema de comunicação nos níveis mais elevados da empresa precisa refletir a importância relativa dos diferentes aspectos do desempenho, conforme indicado pelos fatores críticos. Pois se estiver efetuando esta análise abaixo do nível de controle estratégico, também deverá identificar os fatores de sucesso ligados aos objetivos específicos da divisão ou departamento (Ostrenga *et al*, 1997).

a) Perspectiva financeira

Esta perspectiva deve ter em seus fundamentos ligações à estratégia da empresa, e também fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que proporcionem uma significativa melhora do desempenho financeiro, e represente um tema estratégico para a unidade de negócio. Como afirmam Kaplan & Norton, (1997), não deve ser um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou mesmo conflitantes. Deve contar a história da

estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à seqüência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas, com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo.

Kaplan & Norton, (1997), sugerem um esquema de classificação, com o qual as empresas poderão selecionar objetivos financeiros baseados em aumento de receita, melhoria de produtividade e redução de custo, utilização dos ativos e administração de risco.

Crescimento e *mix* de receita: este se refere à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, estratégia de preços;

Redução de custo/melhoria de produtividade: são iniciativas no sentido de reduzir os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócio (aumento da produtividade da receita, redução dos custos unitários, melhoria do *mix* de canais, redução das despesas operacionais);

Utilização dos ativos/estratégia de investimentos: neste caso os executivos tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume de *mix* de negócios. Também buscam utilizar de forma mais eficaz a base dos ativos fixos, direcionando os novos negócios para recursos até então não utilizados em sua plena capacidade, tornando mais eficaz a utilização de recursos escassos e desfazendo-se de ativos que gerem retorno inadequado sobre seu valor de mercado (ciclo de caixa, melhoria da utilização dos ativos).

Ainda segundo Kaplan & Norton, (1997), todas estas ações permitem que a unidade de negócios aumente o retorno gerado por seus ativos financeiros e físicos. Porém, para uma gestão financeira eficaz, deve-se abordar tanto o lucro como o risco. Objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento. Mas, em geral, o gerenciamento de risco é um objetivo acessório que deve complementar o retorno esperado definido pela estratégia da unidade de negócios.

b) Perspectiva dos clientes

Nesta perspectiva, as empresas pretendem identificar os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Tais segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa.

Segundo Kaplan & Norton, (1997), a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores e os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

A meta enquanto empresa é atender ao consumidor, porque não há outro meio de nos mantermos no mercado e, sem isso, a sobrevivência da organização está ameaçada. Assim, parece consenso que a única maneira de se ter estabilidade no mercado, essencial para quem quer sobreviver, é atender o consumidor (Paladini, 1994).

O serviço de qualidade não é só uma ferramenta de venda, mas também uma vantagem competitiva no longo prazo. De fato, numa economia de mercado em que muitas organizações fornecem essencialmente o mesmo serviço, muitas vezes ele é o único diferencial de vantagem competitiva disponível para a organização (Tschohl, 1996).

Além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócio devem nesta perspectiva traduzir suas declarações de missão estratégica em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. Empresas que tentam ser tudo para todo mundo, normalmente, acabam não sendo nada para ninguém. As empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar (Kaplan & Norton, 1997).

É fundamental definir o segmento de mercado no qual a empresa pretende atuar, para que se garanta foco nas operações. Grupos ou segmentos de consumidores precisam ser identificados, suas necessidades determinadas e desenvolvido um conceito de serviço que propicie vantagens competitivas para a empresa, aos olhos do consumidor (Gianesi, 1996).

Segundo Paladini, (1996), a identificação do consumidor deve ser feita em termos de quem vai utilizar o produto, independente da pessoa física ou de detalhes de seu perfil. Por isso, o consumidor é uma pessoa que tem necessidades, expectativas,

conveniências e exigências acerca de nosso produto. Em resumo, deseja-se criar um perfil integrado consumidor-produto.

Normalmente, os clientes atuais e potenciais não são homogêneos. Possuem diversas preferências e valorizam os atributos dos produtos ou serviços de formas diferentes. Com uma pesquisa de mercado, pode-se identificar os diferentes segmentos de mercado existentes, e a partir disto a estratégia da empresa pode, então, ser definida conforme os segmentos de clientes e mercado que se pretende atacar. Um indicador de performance como descrição da estratégia da empresa deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos. Kaplan & Norton, (1997), ilustram através de suas experiências a abordagem acima proposta. Alguns executivos são contra a escolha de segmentos específicos de clientes por nunca terem conhecido um cliente de quem não gostassem e por sua intenção de satisfazer às preferências de todos os clientes. Contudo, este tipo de abordagem pode levar ao risco de não atender a ninguém. A essência desta estratégia não é apenas escolher; ela exige também que se escolha o que não fazer.

Uma grande empresa de extração de petróleo, investigando sobre seus clientes atuais e potenciais, verificou que alguns deles queriam continuar trabalhando como estavam acostumados, ou seja, o menor preço. Porém, esta investigação também revelou que outros clientes de grande porte buscavam algo mais do que preço¹. Eles diziam:

Precisamos cortar custos sempre que possível. Mas estamos querendo que nossos fornecedores nos apoiem nessa meta. Se for mais barato e eficaz transferir para eles algumas de nossas funções de engenharia, isso será feito, reduzindo nosso contingente de pessoal técnico. Além disso, nossa vantagem comparativa é encontrar reservas de petróleo e gás, refiná-las e levá-las ao mercado. Não temos diferenciais na construção submarina. Queremos fornecedores capazes de sugerir novas formas de fazer negócios e desenvolver nossas tecnologias. Nossos melhores prestadores de serviços de engenharia saberão se antecipar às nossas necessidades e sugerirão maneiras criativas de atender a essas necessidades através de novas tecnologias, novas abordagens de gerenciamento de projetos e novas alternativas de financiamento.

Em virtude dessas constatações, esta grande empresa optou por uma estratégia que permitisse o aumento de sua participação de mercado junto a clientes que procuravam

¹ Esta afirmação foi extraída do livro *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1997).

valor. Dessa forma, seus objetivos voltaram-se para clientes que haviam estabelecido relacionamentos de valor agregado.

Outro exemplo que os mesmos autores utilizam se refere a um grande banco que originalmente atuava no varejo oferecendo a todos os seus clientes serviços eficientes e de alta qualidade a preços baixos. O aperto dos lucros e margens operacionais e mudanças de tecnologia e condições competitivas levaram a instituição financeira a uma revisão estratégica. O banco concluiu que não queria atrair negócios apenas com a imagem de oferecer os menores preços em serviços de transações financeiras convencionais. A meta era buscar clientes que se sentissem atraídos por assessores financeiros experientes capazes de oferecer uma ampla gama de produtos e serviços, em transações inovadoras mas corretas, que buscassem um preço razoável, mas não necessariamente o menor, por essas transações.

Afirmam Kaplan & Norton, (1997), que existem grupos de medidas essenciais de resultados dos clientes que são comuns a todos os tipos de empresas (na Figura 3) e incluem os seguintes indicadores : participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes, lucratividades de clientes como demonstra a Figura 3.

Essas medidas podem, a princípio, parecer genéricas a todos os tipos de empresa. Para que haja o máximo de impacto, entretanto, as medidas devem ser customizadas para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócio espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

Participação de mercado e de conta: medir a participação de mercado é simples desde que o grupo de clientes ou segmento de mercado desejado seja conhecido. Os grupos setoriais, as associações comerciais, as estatísticas do governo e outras fontes públicas geralmente oferecem estimativas do tamanho total do mercado. No primeiro exemplo utilizado, temos como medida do mercado: o percentual de negócios que ela obtinha com clientes do primeiro nível, ou seja, aqueles com os quais a empresa mantinha relações duradouras de parceria. Esta é uma forma de medir cliente por cliente.

Existe outra forma que é segmento por segmento, como no exemplo da instituição financeira. Neste caso, o mercado era de massa, por isso foi utilizado o volume de negócios recebidos de segmentos de clientes e mercados. Assim, pode-se medir sua participação pelo percentual das transações financeiras dos clientes-alvo.

Assim, este índice deve possuir em sua essência características que devem ser utilizadas como um sistema de informação e aprendizado, e não como um sistema de controle.

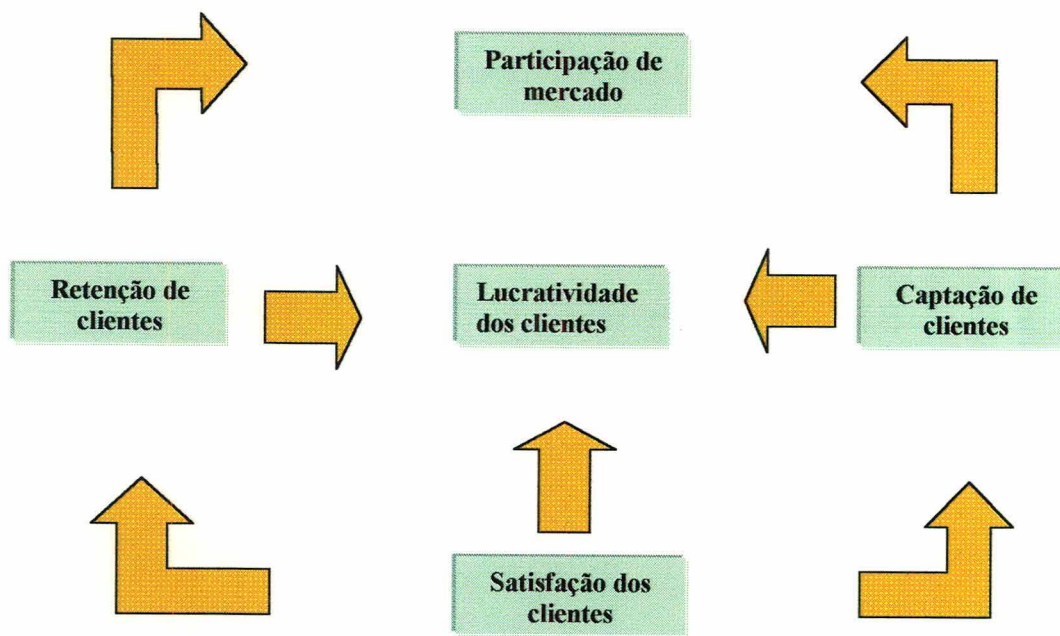


Figura 3 - A perspectiva do cliente (Kaplan & Norton, 1997).

Retenção de clientes: a forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos específicos é assegurar a retenção dos clientes atuais nesses segmentos. Segundo Kaplan & Norton, (1997), as constatações resultantes dos estudos sobre a cadeia de lucros e serviços demonstram a importância da retenção dos clientes. Empresas que conseguem identificar prontamente todos os seus clientes estão em ótima posição para medir a retenção de clientes a cada período.

Captação de clientes: em geral, as empresas que procuram ampliar mercado têm como objetivo aumentar a base de clientes em segmentos-alvo. O indicador de captação de clientes acompanha, em termos absolutos ou relativos, a velocidade com que uma unidade de negócios conquista novos clientes ou negócios. Isto pode ser mensurado pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes nesses segmentos.

Satisfação de clientes: nos dois itens anteriores a este são determinadas as necessidades dos clientes. Indicadores de satisfação de clientes fornecem *feedback* sobre o desempenho da empresa. A importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada, pois pesquisas recentes indicam que um nível meramente adequado de satisfação dos clientes não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade. Isto só verifica-se quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias e a empresa pode contar com a repetição. Como alertam Kaplan & Norton, (1997), não se deve contar com a proatividade do *feedback* de desempenho por parte de todos os seus clientes-alvo. Muitas empresas como Xerox, Motorola, British Airways, entre outras realizam sistematicamente pesquisas de satisfação dos clientes. E estas pesquisas no primeiro momento podem parecer simples, mas a obtenção de respostas válidas de um alto percentual de clientes exige um conhecimento especializado, mobilizando profissionais de várias áreas.

Lucratividade de clientes: o sucesso nas quatro primeiras medidas essenciais não garantem que uma empresa tenha clientes lucrativos. Logicamente estes são apenas meios para a obtenção de melhores resultados financeiros. As empresas terão que medir o volume de negócios realizados com seus clientes e também a lucratividade desses negócios, particularmente nos segmentos alvos. As empresas precisam mais do que clientes satisfeitos e felizes; elas precisam de clientes lucrativos

A medida de lucratividade dos clientes pode revelar que determinados clientes-alvo não são lucrativos. É provável que isso ocorra com clientes recém-conquistados, onde o grande esforço de captação ainda está por ser compensado pelas margens de lucro da venda dos produtos e serviços (Kaplan & Norton, 1997).

Estas propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Proposta de valor é um conceito chave para Kaplan & Norton, (1997), para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta. Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, existe um conjunto comum de atributos que permite sua ordenação em todos os setores para os quais quer-se elaborar um indicador de performance. Estes podem ser divididos de forma genérica em três categorias:

Atributos dos produtos e Serviços: esta categoria abrange a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade, ou seja, o primeiro exemplo dos autores ilustra duas perspectivas que podem ser descritas como aqueles clientes que querem um fornecedor confiável que ofereça preços baixos *versus* aqueles clientes que querem um fornecedor diferenciado, capaz de oferecer produtos, características e serviços exclusivos. No primeiro caso, os clientes não querem nem supérfluos nem customização, mas apenas o produto básico, entregue no prazo e de forma confiável, sem defeitos e pelo menor preço possível. Contudo, os outros clientes estão dispostos a pagar um preço mais elevado por determinado serviço ou características que considerem valiosas para a consecução de sua visão estratégica competitiva.

Relacionamento com os clientes: refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive na dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra (pessoal qualificado, acesso conveniente e capacidade de resposta). Entende-se por pessoal qualificado aqueles funcionários capazes de reconhecer as necessidades do cliente, possuindo conhecimento necessário para satisfazê-las de forma proativa. Por acesso conveniente entende-se como proporcionar aos clientes acesso a serviços ou informações 24 horas por dia. Finalmente, capacidade de resposta é servir os clientes com presteza. O tempo de resposta deve igualar ou superar o sentido de urgência do cliente.

Imagem e resposta: este reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos/serviços que são oferecidos aos clientes, algumas empresas conseguem gerar fidelidade dos clientes muito além dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços. No exemplo da grande corporação financeira, ela tentava firmar-se como um assessor financeiro qualificado e acessível, capaz de fornecer uma linha completa de produtos e serviços bancários.

Assim, selecionando objetivos e medidas específicos nessas três classes, pode-se levar as empresas a oferecerem propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo.

Paladini, (1994), relata que o primeiro aspecto da satisfação do consumidor é que ela é dinâmica. O segundo é que nem o próprio consumidor sabe quando ela muda. Assim, a satisfação do consumidor pode ser encarada, pela empresa, como um processo de contínua melhoria do processo, visando ao constante aperfeiçoamento do produto. Trata-se de dois movimentos: às vezes, o consumidor está à frente – neste caso, a empresa

precisa acelerar suas ações para voltar a atingir sua satisfação; outras vezes, a empresa está à frente – aqui, as expectativas do cliente são sempre superadas, tratando-se de um momento extremamente positivo para a empresa. Nesta oportunidade, o consumidor mantém-se leal ao produto e há uma consistência significativa da posição da empresa no mercado. Manter-se à frente do consumidor é uma meta que apresenta significativas vantagens para a empresa.

c) Perspectiva dos processos internos da empresa

Nesta perspectiva existe a necessidade de se definir os pontos críticos ao longo de toda a cadeia de valor interna da empresa. Pode-se iniciar pela identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e a partir destas constatações desenvolver novas soluções. Em seguida, passar a analisar e detectar como está o processo das entregas dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes; e, finalmente, análise da oferta de serviços pós-venda, ou seja, um conjunto de serviços acessórios que complemente o valor proporcionado aos clientes pelos seus produtos ou serviços.

De acordo com esta idéia, as tendências mais recentes reforçam a importância de medir o desempenho dos processos de negócios que atravessam vários departamentos organizacionais. Normalmente, medidas de custo, qualidade, produtividade e tempo devem ser definidas e avaliadas para os processos acima mencionados. Para a maioria das empresas de hoje, ter diversas medidas para processos de negócios multifuncionais e integrados representa uma melhoria significativa em relação aos sistemas de medição de desempenho existentes (Kaplan & Norton, 1997).

Atualmente, as empresas que obtêm maior eficiência e maior rentabilidade vêm da aplicação das técnicas dos controles de manufatura e de *feedback* a todas as atividades empresariais. Também considerando toda a organização como uma operação complexa, constituída de muitos processos. Contudo, aquelas organizações que utilizam as técnicas que não possuem em sua filosofia as características acima apresentadas, tornaram-se ineficientes, desatualizadas, desnecessariamente complicadas, etc., irritantes tanto para os funcionários como para os gerentes, diminuindo paulatinamente a capacidade delas competirem (Harrington, 1993).

Cada organização possui seu conjunto de processos específicos de acordo com a indústria em que atua a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, segundo afirmam Kaplan & Norton, (1997), constata-se que uma

cadeia de valor genérica serve como modelo para que as empresas possam adaptar ao construir a perspectiva dos processos internos (Figura 4).

O **processo de inovação** é a parte de um processo de criação de valor, em que as empresas primeiramente localizam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais. Posteriormente projetam e desenvolvem novos produtos e serviços que lhe permitem atingir novos mercados e clientes e satisfazer às necessidades recém-identificadas dos clientes.

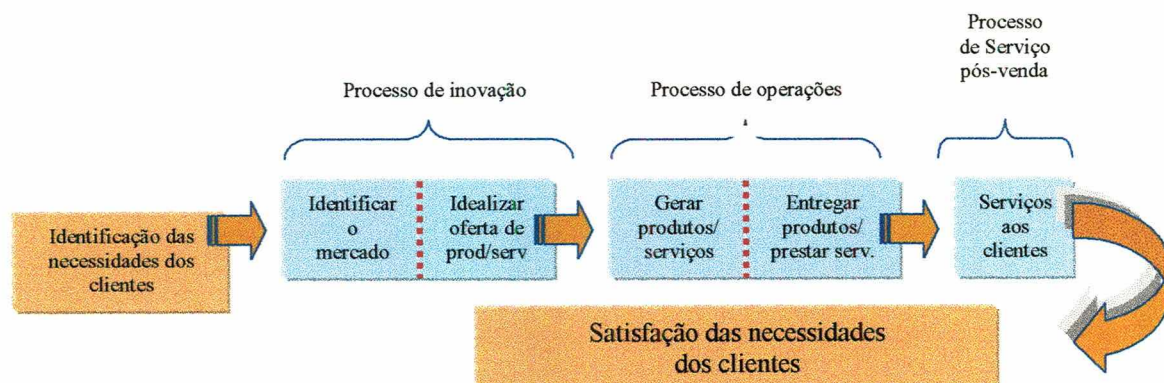


Figura 4 - A perspectiva dos processos internos (Kaplan & Norton, 1997).

O **processo de operações** é mais uma parte do processo de valor, contudo este tem seu início com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Este processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos ou serviços existentes aos clientes atuais. Além dessas medidas, é importante que os executivos avaliem outras características de seus processos e seu *mix* de produto e serviços.

O **serviço pós-venda** inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções e processamento dos pagamentos, faturamento e cobrança. As empresas que tentam

atender às expectativas dos seus clientes-alvo no tocante a serviços de pós-venda de qualidade superior podem avaliar seu desempenho aplicando a esses processos alguns parâmetros como de tempo, qualidade e custos.

Como afirma Harrington, (1993), a probabilidade de se perder um cliente devido a processo empresarial deficiente é cinco vezes maior do que em função de um produto defeituoso. Sem uma boa interação entre empresa e clientes, mesmo os melhores produtos não irão atraí-lo.

d) Perspectiva do aprendizado e crescimento

Após desenvolver objetivos e medidas para as perspectivas anteriores, faz-se necessário orientar os objetivos e medidas para o aprendizado e o crescimento organizacional. Estes objetivos oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos dos itens anteriores.

Como afirmam Kaplan & Norton, (1997), um indicador de performance deve enfatizar a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento (como novos equipamentos e pesquisa/desenvolvimento de novos produtos), mas também em infra estrutura (pessoal, sistemas e procedimentos), sem a qual as áreas tradicionais não seriam suficientes por si sós. Esta idéia é de fácil compreensão quando se entende que por mais que uma empresa possua tecnologia, sempre haverá pessoas fazendo todo o processo funcionar.

Dessa forma, numa grande variedade de empresas de serviço e do setor industrial revelaram-se três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistema de informação, motivação, *empowerment* e alinhamento.

Capacidades dos funcionários: no que se refere aos funcionários, nos últimos anos houve grande transformações. Na era industrial, os funcionários eram contratados para executar trabalhos bem definidos e estritamente especificados e os gerentes e engenheiros davam as instruções para cada um deles. Hoje quase todo o trabalho de rotina foi automatizado e por causa disto as empresas de serviços estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento de transações através de avançados sistemas de informação e comunicação. Além disto, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional. É necessária uma melhora contínua. Se as atuais organizações quiserem continuar além dos

níveis atuais de desempenho financeiro para os clientes, não basta seguir os procedimentos operacionais padronizados e estabelecidos, pois as melhores idéias que aprimoram e permitem um diferencial competitivo que surgem dos funcionários da linha de frente (Shank & Govindarajan, 1997).

Também afirma Hammer, citado por Kaplan & Norton, (1997), que o princípio das organizações tradicionais se baseia no fato de que os funcionários têm foco restrito, e a visão mais geral do quadro cabe unicamente aos gerentes. Na organização voltada para processos, todos devem ter uma visão ampla, isto é, as pessoas têm que cumprir tarefas, mas pensar a respeito de processos. É o oposto do que ocorreu na Revolução Industrial, que pregava “especializar-se e concentrar-se”. Nas organizações tradicionais, o funcionário realiza uma tarefa comandado pelo seu chefe. Nas empresas voltadas para processos, o funcionário também trabalha com outras pessoas, mas não seguindo ordens e sim um espírito de equipe, com o propósito de alcançar determinados resultados e objetivos definidos pelos clientes.

Segundo Kaplan & Norton, (1997), este tipo de atitude exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

Capacidade dos sistemas de informação: a motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para se alcançar as metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Contudo, para que os funcionários atinjam um desenvolvimento contínuo e competitivo, fazem-se necessárias excelentes informações sobre clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

Existe a necessidade de que todos os funcionários tenham informações precisas sobre o relacionamento total de cada cliente com a empresa.

Os funcionários de linha de frente da empresa necessitam de um retorno rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado. Somente com este retorno pode-se esperar que sustentem programas de melhoria onde sejam eliminados sistematicamente os defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício dos sistemas de produção. Serviços de informação excelentes são uma exigência para que os funcionários melhorem processos, seja continuamente, através de *Total Quality Management* (TQM), seja descontinuamente, através do redesenho ou da reengenharia dos processos (Kaplan & Norton, 1997).

Motivação, *empowerment* e alinhamento: segundo Kaplan & Norton, (1997), mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Para tal, existem algumas sugestões que podem servir como um instrumento de mensuração. Uma delas, que é bastante simples e é amplamente utilizada, é o número das sugestões por funcionários, medida esta que busca captar a participação contínua dos funcionários na melhoria do desempenho da empresa e pode ser reforçada por uma medida complementar: o número de sugestões implantadas, que por sua vez monitora a qualidade das sugestões apresentadas e transmite à força de trabalho o fato de que suas sugestões são valorizadas e levadas a sério

Outra medida se refere ao alinhamento individual e organizacional, que é utilizada para determinar se as metas dos departamentos e dos indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa.

Muitas empresas hoje reconhecem que a realização de metas ambiciosas para clientes e acionistas requer processos internos extraordinários. Os executivos dessas empresas quase sempre acreditam que suas metas de superação para o desempenho dos processos internos não podem ser alcançadas apenas às custas de mais esforço, mais inteligência e mais informação. Cada vez mais, as empresas estão formando equipes para executar processos de negócios importantes como desenvolvimento de produtos, serviços aos clientes e operações internas. Com isto, o objetivo maior é transmitir o objetivo corporativo para que os indivíduos trabalhem de forma eficaz em equipes, e para que as equipes de diferentes setores da empresa prestem assistência e apoio mútuo (Kaplan & Norton, 1997).

2.3.2 Melhoria contínua

Qualquer índice de desempenho que possua na sua estrutura fatores financeiros e não financeiros deve ser mais do que uma somatória destes. Este índice deve transcender esta meta, isto é, deve também motivar todos os executivos e todos os funcionários a implementarem com sucesso a estratégia da sua unidade de negócio. Afirmam Kaplan & Norton, (1997), que as empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas.

Esta comunicação deve fornecer a visão de futuro da organização, criando aspirações compartilhadas. Além disso, deve mostrar ou demonstrar como eles podem somar para este sucesso e dar foco aos esforços de mudança. Se os objetivos e medidas certos forem identificados, a implementação provavelmente será bem-sucedida. Caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados (Kaplan & Norton, 1997).

Um sistema de mensuração deve explicar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas mais diferentes perspectivas, de forma que se consiga gerir e validar. Além disso, deve apresentar uma adequada combinação de resultados e impulsionadores de desempenho ajustados à estratégia da unidade de negócio. Outro ponto que nunca se deve perder de vista se refere aos resultados financeiros, como o retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregado.

Afirmam Kaplan & Norton, (1997), que muitos executivos não vinculam programas como a Gestão da Qualidade Total, redução do tempo de ciclo e reengenharia a resultados que influenciam diretamente os clientes e geram desempenho financeiro futuro. Nessas empresas, estes programas de melhoria são utilizados incorretamente e são considerados como os objetivos principais, não estando associados a metas específicas no sentido de melhorar o desempenho para clientes e conseqüentemente, o desempenho financeiro. O resultado inevitável é que essas empresas acabam se desiludindo com a falta de recompensa tangível de seus programas de mudança.

Resumindo, é claro que um índice de performance tem muitos papéis a cumprir: a) permite que os gerentes monitorem o desempenho da empresa e saibam que aspectos necessitam de mais atenção; b) os índices tem a função muito importante de ferramenta de comunicação e; c) o sistema de medição de desempenho serve como base para os sistemas de premiação da empresa.

Infelizmente, muitas vezes estes sistemas de medição de desempenho refletem aquilo que elas podem ou não estar querendo obter, ao invés daquilo que consideram aspectos realmente importantes do desempenho. Dentro desta perspectiva, estes sistemas de medição de desempenho deixam de cumprir seu papel fundamental, ou seja, eles não mantêm os gerentes informados a respeito do verdadeiro desempenho da empresa, comunicam a mensagem errada a respeito das prioridades de desempenho e podem premiar comportamentos contrários às metas da empresa.

Segundo Ostrenga, (1997), três atributos são necessários à maioria dos sistemas de indicadores de desempenho:

- 1- Refinar o conjunto de medidas, de forma que apresente um quadro equilibrado dos diferentes aspectos do desempenho. Uma vez refinadas as medidas, a necessidade de duas mudanças adicionais torna-se óbvia em muitas empresas. A primeira é garantir que os aspectos do desempenho, que são realmente importantes nos níveis elevados da organização, sejam adequadamente refletidos nos indicadores de desempenho de toda a organização. A segunda é de garantir que o sistema de premiação apóie a compreensão ampliada destas importantes dimensões do desempenho.
- 2- Prover contexto significativo para a medição de desempenho.
- 3- Apresentar as informações de forma que possam ser rápida e facilmente interpretadas.

Com referência ao primeiro atributo, a revisão é de fundamental importância, pois confirma quais aspectos a gerência considera mais importantes, especificando e atribuindo prioridades aos vários aspectos do desempenho antes de examinar de forma sistemática seu atual sistema de indicadores de desempenho.

Segundo Ostrenga, (1997), esta revisão ou identificação pode ser feita através da identificação dos fatores críticos de sucesso como: produtos de alta qualidade, lançamentos rápidos de novos produtos, manutenção de custos baixos nos produtos e/ou serviços e resposta rápida às solicitações dos clientes. Algumas empresas também identificam fatores críticos de fracasso que incluem considerar clientes como certos, basear-se em clientes não-lucrativos, fixar-se em concorrentes tradicionais e não reconhecer concorrentes emergentes e ficar sem dinheiro no caixa.

Outro ponto é a análise de um modelo de negócio baseado em processos, pois em primeiro lugar permitem testar o quão completo é o perfil de desempenho. Segundo, será necessário o desenvolvimento das informações de desempenho adequadas aos executivos que chefiam essas outras áreas da sua empresa. E o terceiro é incorporar sua análise de causas básicas dentro do processo do negócio.

Uma vez analisadas as medidas correntes e identificados “os furos” e desequilíbrios, faz-se necessário desenvolver novas medidas para realinhar todos os pontos, a fim de garantir que o novo conjunto de medidas forneça uma visão equilibrada do desempenho da organização. Pode-se ainda identificar indicadores de desempenho que necessitam ser incluídos, ou seja, medidas que os líderes ou gerentes já estão buscando de

forma informal, como medidas de qualidade (números de reclamações recebidas, resultado de pesquisas de satisfação dos clientes), de flexibilidade (giro de estoques e de contas a receber, tempo de *set up* em relação ao tempo total de produção), de tempo máximo e médio (tempo morto durante a produção, tempo entre a apresentação e o recebimento de pedidos).

Pode haver situações em que os indicadores de desempenho que foram estipulados inicialmente agora sejam eliminados. E para identificar estes indicadores desnecessários, Ostrenga, (1997), mostra os candidatos mais comuns à eliminação: medidas que não apóiam nenhum fator de sucesso; medidas múltiplas que apóiam um só fator de forma redundante; medidas que encorajam ou premiam ações que prejudicam as metas e objetivos da empresa; e medidas que estão além da responsabilidade ou da influência do responsável.

Através do desenvolvimento da visão de processo da organização, muitas empresas têm feito grandes progressos no aperfeiçoamento das suas práticas de indicadores de desempenho. Elas o fizeram olhando de maneira nova os elementos de desempenho que são realmente importantes para a consecução das metas a curto e longo prazos. A seguir elas acrescentaram, modificaram e/ou abandonaram práticas para indicadores e monitoração desses elementos. Elas revisaram a métrica do desempenho de um nível da organização para o seguinte, para garantir que a empresa enviasse mensagens consistentes a respeito das prioridades de desempenho. Depois elas providenciaram bases relevantes para a avaliação do desempenho – dentro e fora da organização (Ostrenga, 1997).

3 OS ASPECTOS GERAIS DA INDÚSTRIA DE COMUNICAÇÃO

Como o objetivo deste estudo não é analisar todos os aspectos desta indústria, cabe neste momento fornecer ao leitor uma visão geral, sem pretensão de esgotar o assunto, partindo dos aspectos iniciais desta indústria no Brasil, passando pelo período de transição até a fase atual do oligopólio. Em uma segunda fase, mostrar os mesmos aspectos, porém, com relação ao Estado de Santa Catarina.

3.1 Os primórdios da mídia eletrônica no Brasil

Existem vários autores classificando os períodos da TV no Brasil, porém todos chegam a um resultado muito semelhante, não importando o referencial que se utilize. Neste caso utiliza-se uma classificação proposta por Cruz, (1994), que faz uma divisão sob três momentos distintos: a) antes da inauguração da TV Globo (1950-1964); b) o curto período de transição, quando a Globo ainda não era uma rede (1965-1969); e c) a formação da Rede Globo e a expansão das afiliadas, com principal ênfase à década de 70, onde a forma como a televisão é administrada, os processos de produção e a participação no momento político se sobressaem.

3.1.1 A primeira fase (1950-1964)

Nos anos 50, multiplicam-se os empreendimentos culturais de cunho mais empresarial. Há uma expansão do setor publicitário que mantém ainda uma estreita ligação com as matrizes das agências de publicidade americanas, as quais exercem uma grande influência, principalmente nas radionovelas. Mas é ainda uma fase de “industrialização restringida”, ou seja, um momento em que o “movimento de expansão do capitalismo se realiza somente em determinados setores, não se estendendo para a totalidade da sociedade” (Ortiz, 1986). Assim, segundo Ortiz, (1998), a televisão, inaugurada em 1950, tinha uma estrutura pouco compatível com a lógica comercial, pois, o estudo de mercado encomendado por Assis Chateaubriand feito por uma companhia americana revelou que era cedo para implantar a TV no Brasil por causa da inexperiência de um mercado consumidor.

Até 1957, existiam dez canais, concentrados principalmente no eixo Rio / São Paulo. Segundo Cruz, (1994), grande parte da bibliografia sobre essa primeira fase da televisão deixa muito evidente a precariedade dos equipamentos, a improvisação e o

pequeno alcance das poucas emissoras que produziam a maior parte dos programas que transmitiam. O grande impulso técnico da televisão no início da década de 60 foi a intensificação do uso do *videotape* que já existia no Brasil desde 1955. O *videotape* possibilitou não só as novelas diárias como também a implantação de uma estratégia de programação horizontal com a repetição do mesmo tipo de programa sempre naquele horário.

Em termos políticos, o momento mais relevante foi a promulgação, em 1962, do Código Brasileiro de Telecomunicações pela Lei no. 4.117/62, que regulamentava todas as ações referentes às concessões de canais de televisão (Brandão, 1989).

Essa primeira fase da televisão brasileira caracterizou-se pelos seguintes pontos: 1) caráter experimental de sua produção; 2) volume de capital relativamente baixo; 3) estratégia de crescimento pela expansão geográfica sem integração da programação; 4) caráter local da produção e programação; 5) dependência em relação aos anunciantes e suas agências de publicidade; 6) não há predomínio absoluto de qualquer emissora; 7) mercado de grande mobilidade: as barreiras à entrada limitavam-se à possibilidade de se conseguir ou não uma concessão (Bolaño, 1988).

3.1.2 A segunda fase (1965-1969)

Neste período houve alguns episódios que possibilitaram o amadurecimento na televisão brasileira. O primeiro deles foi o golpe militar de 1964 que definiu um novo modelo para o desenvolvimento nacional. O país optou por uma rápida industrialização, fazendo com que os veículos de massa e principalmente a televisão tivessem um papel importante como difusores da produção de bens duráveis e não-duráveis. Segundo Ortiz, (1988), a criação da EMBRATEL e a associação ao sistema internacional de satélites (INTELSAT) em 1965, a criação do Ministério das Comunicações em 1967 e a construção do sistema de microondas que vai interligar todo o país até a década de 70 são aspectos que os empresários de televisão souberam aproveitar.

Outro aspecto de mudança neste setor está diretamente ligado na forma de gerir os negócios. Os empresários começam a administrar melhor a utilização de seu pessoal visando aumentar a produtividade. Segundo Ortiz, (1988), o melhor exemplo disto é a fabricação da telenovela que necessita de uma estrutura empresarial sólida e de maiores investimentos iniciais. Implica uma acentuada divisão de trabalho, um ritmo intenso de produção. As empresas, ao escolherem este gênero como carro-chefe da indústria

televisiva, de uma certa forma se vêem na posição de se reformularem para produzi-lo. O melhor exemplo é o caso da TV Excelsior, que não vende mais o espaço para o patrocinador, mas se transforma em veículo do produto a ser anunciado, em tempo comercializável comprado pelo cliente.

Somando todos estes fatos, outro ponto que marcou este período foi o acordo do grupo *TIME-LIFE* com a Globo em 1965, segundo Cruz, (1994), fundamental por dois motivos: 1) permitiu um afluxo de capital indispensável para a implantação de um emissora altamente competitiva; 2) o acordo de orientação técnica possibilitou implantar uma TV comercial semelhante ao modelo americano mais avançado.

Embora esta aliança tenha sido de curta duração devido uma Comissão Parlamentar de Inquérito criada pelo Congresso, e esta por sua vez considerar o acordo institucional, Bolaño, (1988), destaca que foi de suma importância para o desenvolvimento da Globo porque possibilitou uma grande entrada de capital indispensável para a implantação de uma televisão altamente competitiva.

De qualquer forma, é inegável que a Globo representa naquele momento uma mudança na concepção do que é fazer televisão. Segundo Kehl, (1986), a emissora deixa de ser dirigida por gente do meio artístico e jornalístico e passa a ser comandada por homens de publicidade e *marketing*, tendo na cabeça Walter Clark, homem que pensou a televisão nos termos da indústria da propaganda.

Concluindo, pode-se dizer que este período se caracterizou pela consolidação da telenovela e da televisão como veículo de alcance nacional com maior fatia do mercado publicitário.

3.1.3 A fase do oligopólio (a década de 70)

Segundo Cruz, (1994), no início dos anos 70 todos os elementos para a consolidação da indústria estão postos, tendo a televisão ao centro: 1) sistema de televisão em expansão; 2) setor publicitário forte; 3) mercado consumidor em desenvolvimento com base na concentração de renda promovida pelo modelo econômico adotado pelos militares; 4) sistema de telecomunicações pronto para a integração do mercado nacional pelas redes de televisão.

Foi nesta conjuntura sócio-econômica que a estratégia da Globo passou a ser a de moldar e qualificar a audiência através do Padrão Global de Qualidade. Um dos principais aspectos deste “Padrão Global” é a alta sofisticação tecnológica decorrente da enorme

concentração de capital, também porque definia o setor prioritário do público desejado pela Globo, ou seja, os estratos de renda mais altos. Além disso, era uma fonte de “barreiras à entrada” ao elevar o nível de custos necessários para conquistar seu público cativo; facilitava o avanço da rede em direção ao mercado mundial padrão competitivo; e finalmente criava uma imagem de respeitabilidade junto à opinião pública, o que só viria reforçar, do ponto de vista político, os interesses que sobre ela depositava o poder constituído (Cruz, 1994).

Na década de 80, a partir da entrada da TV *Studios* que viria a ser posteriormente o Sistema Brasileiro de Televisão – SBT, depois do fechamento da Tupi, começa a fase de concorrência oligopólica, onde competem também a Manchete e Bandeirantes.

Como estava implícito na estratégia da Globo o aumento de filiais por todo o Brasil, propiciou-se o crescimento e expansão da Rede Brasil Sul – RBS nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Hoje cerca de 250 emissoras de TV estão espalhadas pelo Brasil. Todos os 27 estados têm suas próprias estações. Roraima e Amapá são os mais pobres, com apenas duas emissoras. Depois, vem o Acre, com três. São Paulo é o que reúne maior número: 36 estações. De acordo com a revista Mercado Global, as quatro redes nacionais (Globo, SBT, Manchete e Bandeirantes) são integradas por 194 emissoras. A maior é a Globo, que atinge basicamente 100% dos domicílios com TV do país, através de 92 afiliadas. O esquema de operação é quase sempre o mesmo: as cabeças de rede ocupam a maior parte da grade, e as estações locais têm pequenas janelas para desenvolver noticiários e captar anúncios junto ao mercado em que atuam (Scarduelli, 1996).

3.2 A indústria de comunicação de Santa Catarina

Talvez nenhum outro aspecto marque tanto Santa Catarina quanto a característica descentralizada de sua economia e da ocupação de seu território. Nenhum dos 260 municípios atinge 400 mil habitantes. As seis principais cidades estão bem distribuídas: no norte fica Joinville, no sul Criciúma, Lages na região serrana, Florianópolis no litoral, Blumenau no Vale do Itajaí e Chapecó no oeste. O Estado pode ser dividido em grandes regiões econômicas, cada uma com características próprias e distintas. De acordo com o Censo Demográfico de 1991, a população catarinense ficou aproximadamente na casa dos cinco milhões de habitantes (Scarduelli, 1996)

A Organização das Nações Unidas – ONU¹ divulgou oficialmente o *ranking* de países e regiões de acordo com o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, um dos mais respeitados instrumentos de mensuração referente à condição social do mundo, a partir de indicadores sociais e econômicos como os referentes a renda, longevidade e educação. Santa Catarina ficou em quarto lugar dos estados brasileiros, Florianópolis é o segundo município de melhor qualidade de vida, atrás da cidade gaúcha Feliz. Na relação das 50 melhores cidades brasileiras, 15 são catarinenses.

A palavra internacionalização tem para a economia catarinense um sentido um pouco diferente do que para a maioria dos estados. Enquanto os demais assistem à instalação de empresas estrangeiras em seus territórios, Santa Catarina vê algumas de suas 19 empresas trabalharem com os olhos no mundo. É em seu principal centro industrial, Joinville, que está baseada a EMBRACO. A empresa do Grupo Brasmotor tem fábricas na Itália e na China e é uma das maiores produtoras de compressores para geladeiras do mundo. Santa Catarina é também o berço da Sadia, de alimentos, uma das marcas brasileiras com maior exposição internacional. Outra empresa catarinense, a WEG, de Jaraguá do Sul, forte competidora no mercado internacional de motores, foi considerada pela revista *Forbes* uma das melhores médias empresas do mundo em 1996.²

Um problema que está deixando de existir: a rodovia BR 101, que corta o litoral de Santa Catarina e serve de escoadouro para a produção do rico vale do Itajaí, está sendo duplicada. Até a virada do século, ninguém será obrigado a percorrer esta rica região transitando por um estrada muito ruim, cheia de buracos e congestionamento. Esta melhoria da infra-estrutura ajudará as indústrias instaladas neste estado em seu esforço para reduzir custos e reestruturar suas atividades, e também ajudará a atrair novos investimentos para o estado, que já dispõe de mão-de-obra qualificada e razoável capacidade no ramo da informática.¹

O mais antigo município catarinense é São Francisco do Sul, criado em 1660. Cerca de meio século depois nascia Laguna e, em 1726, Florianópolis. Inicialmente habitada por índios na nação Tupi-Guarani, Santa Catarina tornou-se passagem para os desbravadores paulistas que procuravam gado no Rio Grande do Sul. Os primeiros imigrantes chegaram na metade do século XVIII. Eram colonos do Arquipélago dos Açores e da Ilha da Madeira, que vieram desenvolver a agricultura do litoral. Foi no

¹ Informações obtidas em matéria publicada no jornal Diário Catarinense, em 10/09/1998.

² Dados extraídos da revista EXAME MELHORES E MAIORES, julho de 1997.

século seguinte, a partir de 1829, que começou a imigração alemã e italiana. É destas três colônias, e mais os negros, que descende a maior parte da população de hoje (Scarduelli, 1996).

Em termos de Santa Catarina, esta indústria estava atrasada em relação ao eixo Rio/São Paulo e também ao Estado do Rio Grande do Sul. Este panorama era em grande parte devidos a fatores políticos, econômicos e culturais.

Como afirma Bolaño, (1988), Santa Catarina estava no estágio de mercado televisivo semelhante ao período de 1965. As emissoras brasileiras nesta data nasceram pela iniciativa de grupos que passaram a investir no setores vindos de outras áreas da produção cultural (rádio e jornal) e sobreviviam à base de um caráter experimental de produção. Como o volume de capital investido era relativamente baixo, isto as obrigava a uma dependência muito grande em relação aos anunciantes e suas agências de publicidade. A estratégia de crescimento se fazia através da expansão geográfica, mas sem nenhuma integração, o que determinava o caráter local de sua produção e programação, mesmo após o advento do *videotape*.

Mesmo convivendo com a estruturação das redes nacionais (Tupi e Globo) já em andamento, pode-se dizer que é essa a descrição da televisão que vai vigorar em Santa Catarina até o final dos anos 70 (Cruz, 1994).

A primeira emissora de televisão do Estado nasceu em Blumenau em 1 de setembro de 1969 (TV Coligadas). Sendo uma iniciativa do advogado Wilson Melro, proprietário de cinco emissoras de rádio no médio Vale do Itajaí. Junto com Caetano Deeke de Figueiredo e Flávio Rosa, formou-se uma sociedade anônima com 229 acionistas, entre eles industriais, comerciantes e profissionais liberais da cidade. A primeira reportagem cobriu a chegada de Vera Fischer a Blumenau, após ter conquistado o título de Miss Brasil (Cruz, 1994).

Um ano depois, a TV Coligadas possuía equipamentos para duas estações completas e já atingia dois terços do território através de uma rede de 42 repetidoras. Alguns meses depois da inauguração, a Rede Globo passou a preencher a maior parte da programação. O Jornal Nacional já chegava via EMBRATEL com transmissão direta e em tempo real (Cruz, 1994).

A TV Coligadas foi a primeira emissora “oficial” em Santa Catarina, mas o primeiro canal de televisão na verdade foi uma TV Pirata, o canal 11, TV Florianópolis,

¹ Dados extraídos da revista EXAME MELHORES E MAIORES, julho de 1998.

como relata Mattos, (1992), mesmo já funcionando em forma experimental por quatro meses, não conseguiu a concessão e foi lacrado por falta de licença. O dono da emissora era um comerciante de Tubarão, Hilário Silvestre. No final de 1964, ele solicitou ao Conselho Nacional de Telecomunicações - CONTEL, uma licença para operar uma televisão em Florianópolis. Silvestre estava tão confiante da vitória que colocou a emissora para funcionar provisoriamente, em fase experimental. Contratou 14 funcionários, comprou equipamentos e, em novembro de 1964, entrou no ar com uma programação local de segunda a sábado, das 18 às 21 horas e aos domingos, das 13 às 21 horas. As duas câmeras da emissora alternavam programas ao vivo com filmes curta-metragem e desenhos animados cedidos por embaixadas estrangeiras. Mais tarde o canal da TV da capital só seria concedido para a Sociedade Pró-desenvolvimento, em Blumenau.

No ano de 1979, foi inaugurada a TV Eldorado de Criciúma, do grupo Freitas, que basicamente alcançava a região sul do Estado e desde o início era afiliada a Rede Bandeirantes. Também em 1979, entrou no ar a RBS TV de Florianópolis, que chegou embasada em um planejamento detalhado de mercado. Assim como a Globo modificou a TV no Brasil, a chegada do grupo gaúcho modificou a TV de Santa Catarina.

Segundo Priolli, (1987), a RBS foi pioneira no Brasil na criação de uma rede regional de televisão, em 1978. Hoje, essas emissoras estão espalhadas pelo Brasil. Seu modelo de funcionamento é quase sempre o mesmo: afiliadas às redes nacionais, como Globo, SBT, Bandeirantes e Manchete, onde elas utilizam as janelas para fazer programação local e negociar o espaço publicitário. É assim que sobrevivem. Esse modelo vem dando certo para a RBS, pois cresce a cada ano a audiência e, em consequência, a sua receita publicitária.

A inauguração da TV catarinense foi cuidadosamente antecedida por uma pesquisa mercadológica que apontou a televisão como a melhor forma de entrada estratégica do grupo no Estado. A RBS se apressou a montar todo um suporte tecnológico desconhecido entre os catarinenses. A meta de estadualizar não ficou apenas no papel, foi colocada rapidamente em prática, a partir de um grande investimento, totalmente fora de alcance da realidade das emissoras locais.

Em menos de três anos, a RBS comprou as emissoras de Joinville, Blumenau e Chapecó, montando uma rede regional com quatro geradoras.

A Rede Barriga Verde (RBV), ligada ao grupo Perdigão, conta com duas emissoras de televisão que retransmitem a programação da Rede Manchete para algumas regiões do estado, principalmente para a capital e o oeste do estado. No Vale do Rio do Peixe, onde originou-se e está instalada a maioria das indústrias do grupo, controlada pelas famílias Brandalise e Bonato, o grupo Perdigão é um conglomerado com dezenas de empresas. Além de ser um dos maiores do país no ramo agro-industrial e frigorífico, sua atividade de origem atua em setores como transporte (aéreo, marítimo e terrestre), hotelaria, seguros, empreendimentos imobiliários, dentre outros.

O Sistema Catarinense de Comunicação (SCC) é de formação recente e para retransmite a programação do SBT. É o nome fantasia de uma rede que reúne os canais da TV O Estado-Florianópolis, TV O Estado-Chapecó e TV Lages. Vários grupos empresariais participam da sociedade, a maioria deles acumulando também inúmeras concessões de rádio¹.

A Rede *Record* foi comprada pela Igreja Universal do Reino de Deus, em setembro de 1995. Repete programação da Rede *Record* de São Paulo.

Este é o quadro geral da indústria de comunicação de Santa Catarina como também foram descritos alguns aspectos econômicos referente a este Estado. No capítulo seguinte faz-se uma análise mais detalhada e específica sobre a indústria em questão.

¹ Maiores informações sobre os grupos econômicos que possuem emissoras de televisão encontram-se na dissertação de mestrado de De MARCO, B. *O controle da mídia*, UFSC, 1991.

4 ANÁLISE DA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA DE COMUNICAÇÃO DE SANTA CATARINA

Diferentemente do capítulo anterior que abordou a indústria de forma histórica enfocando aspectos gerais, neste procurou-se caracterizar a estrutura da indústria de comunicação de Santa Catarina, com base no modelo das cinco forças competitivas de Porter, (1986): rivalidade entre as empresas da indústria, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e produtos substitutos.

4.1 Rivalidade entre as empresas da indústria

A rivalidade entre as empresas de uma determinada indústria pode acontecer através de vários aspectos como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e aumento dos serviços ou garantia ao cliente.

Segundo Carvalho, (1997), isto se manifesta pelo desejo de firmas preservarem ou melhorarem a sua posição diante das outras, o que tende a provocar a reação dos concorrentes.

Segundo Porter, (1986), algumas formas de concorrência, notadamente a concorrência de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. Os cortes de preços são rápida e facilmente igualados pelos rivais e, uma vez igualados, reduzem as receitas para todas as empresas, a menos que a elasticidade-preço da indústria seja bastante alta. Por outro lado, as batalhas de publicidade podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria com benefício para todas as empresas.

Pode-se verificar o nível da rivalidade entre as firmas da indústria de comunicação através do comportamento dos seguintes fatores: crescimento da indústria, número de concorrentes existentes, grau de diferenciação dos produtos, custo de armazenagem, concorrentes divergentes e interesse estratégicos. Analisar-se-á separadamente cada um deles.

Quando neste trabalho se ler “indústria de comunicação”, deve ser entendida como indústria de comunicação: mídia eletrônica (televisão). Este procedimento visa apenas facilitar a leitura e o seu entendimento.

4.1.1 Concorrentes numerosos ou bem equilibrados

Quando as empresas são numerosas, a probabilidade de dissidência é grande, e algumas empresas podem chegar a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas. Mesmo quando existem poucas empresas, se elas estiverem relativamente equilibradas em termos de tamanho e recursos aparentes, isto cria instabilidade porque podem estar inclinadas a lutarem entre si e têm os recursos para retaliações vigorosas. Por outro lado, quando a indústria é altamente concentrada ou dominada por uma ou poucas empresas, são poucos os enganos quanto à força, e o líder ou líderes podem impor disciplina, assim como desempenhar um papel coordenador na indústria através de meios como liderança de preço (Porter, 1986).

Em Santa Catarina, existem quatro redes principais de televisão (todas elas já foram mencionadas no capítulo anterior), que cobrem o Estado e que também retransmitem a programação das grandes redes nacionais, através de aproximadamente 800 estações repetidoras¹, fazendo com que cada um dos 217 municípios catarinenses receba os sinais de pelo menos duas redes de televisão². São elas: Rede Brasil Sul de Comunicação – RBS, Rede Barriga Verde de Comunicação, Rede *Record* e Sistema Catarinense de Comunicação (todas com produção local) (De Marco, 1991).

Na indústria de comunicação de Santa Catarina ocorre um fato muito interessante que vai ao encontro com a afirmação acima feita por Porter, mas com um pequena diferença. Apesar desta indústria ser altamente concentrada, a empresa líder não impõem disciplina através do preço, isto é, sua tabela de preços aplicados ao mercado é superior as das demais. Ela utiliza um outro indicador que é tão importante quanto o preço para esta indústria: a audiência³. Utilizando este parâmetro, a empresa líder vem apresentando nos últimos anos sempre o primeiro lugar no *ranking* de audiência das emissoras de televisão de Santa Catarina como demonstra o Quadro 1.

Outra comparação que pode ser feita para se demonstrar e identificar a empresa líder do mercado de comunicação de Santa Catarina é através de um componente da Demonstração do Resultado: Receita Operacional Líquida como mostra o Quadro 2.

¹Este número é apenas uma estimativa da Secretaria Nacional de Comunicações em Santa Catarina, uma vez que o órgão admite não ter o controle efetivo da instalação das antenas repetidoras, realizada na maioria das vezes apenas por iniciativa do município, quando muito, em acordo com a emissora geradora.

²Estimativa da Secretaria Nacional de Comunicações – Florianópolis. A RBS é a única rede a garantir a cobertura completa a todos os municípios do Estado.

³ Uma explicação mais detalhada sobre a “audiência” e sua importância na indústria de comunicação será realizada em capítulos posteriores, em momento oportuno.

Quadro 1 – Comparativo entre as emissoras de televisão de Santa Catarina quanto às suas posições no ranking de audiência.

Ano 1991	Ano 1992	Ano 1993	Ano 1994	Ano 1995	Ano 1996	Ano 1997
Class./ Empr.	Class./ Empr.	Class./ Empr.	Class./ Empr.	Class./ Empr.	Class./ Empr.	Class./ Empr.
1ª RBS	1ª RBS	1ª RBS	1ª RBS	1ª RBS	1ª RBS	1ª RBS
2ª SCC	2ª SCC	2ª RBV	2ª SCC	2ª SCC	2ª RBV	2ª SCC
3ª RBV	3ª RBV	3ª SCC	3ª RBV	3ª RBV	3ª SCC	3ª RBV

Fonte: IBOPE.

Como estes dados foram extraídos de um ranking que destaca as maiores empresas do setor de comunicação de Santa Catarina foram englobadas mídia eletrônica e mídia empresa. Também vale ressaltar que, por as demais emissoras não terem atingido o patamar estabelecido pela revista, elas não constam no Quadro 2. Percebe-se que a indústria é altamente concentrada e sabe-se perfeitamente quem é o líder.

Quadro 2 – Comparativo entre as maiores empresas da indústria de comunicação de Santa Catarina com relação às suas Receitas Operacionais Líquidas.

Class./Empresa	Receita Operacional Líquida em R\$(milhares). 1993	Receita Operacional Líquida. R\$(milhares). 1994	Receita Operacional Líquida. R\$(milhares). 1995	Receita Operacional Líquida R\$(milhares). 1996	Receita Operacional Líquida. R\$(milhares). 1997
	1ª RBS	17.553,48	20.897,0	38.507,0	52.088,4
2ª Gráfica 43	1.238,0	13.413,0	-	-	18.378,0
3ª A Notícia	3.948,0	4.700,0	-	-	15.796,0
4ª Jornal SC	3.780,0	4.295,0	-	-	11.245,0

Fonte: Revista Balanço Anual – Santa Catarina.

4.1.2 Crescimento da indústria

Segundo Porter, (1986), o crescimento lento na indústria transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão, ou seja, com

uma taxa de crescimento baixa, as empresas tendem a se mostrar mais dispostas a disputar por uma parte do mercado para atender os seus objetivos de expansão. Contudo, em uma indústria que apresenta um crescimento mais rápido, as empresas encontram menores resistências, o que reduz a possibilidade de ocorrência de lutas por parcela de mercado.

Antes de analisar o crescimento da indústria de comunicação de Santa Catarina, é necessário se fazer alguns comentários sobre a dificuldade encontrada para se obter dados confiáveis sobre esta indústria. Acredita-se que apesar disto conseguiu-se extrair dados que podem ser de grande valia no sentido de dar pelo menos um indicativo de como se apresenta esta indústria na questão do seu crescimento, como se pode observar na Tabela 1.

Tabela 1 – Evolução do total das Receitas Operacionais Líquidas anuais das principais empresas que constituem a indústria de comunicação de Santa Catarina.

Ano	Receitas em Reais (milhares R\$)
1993	26.519,48
1994	43.305,0
1995	63.385,9
1996	83.579,8
1997	104.978,0

Fonte: Revista Balanço Anual – *Santa Catarina*.

Apesar da fase temporal ser de apenas cinco anos, pode-se observar que a indústria de comunicação de Santa Catarina vem crescendo. Devido a esta facilidade de crescimento, pode-se supor que as empresas que a compõem não apresentaram nenhuma dificuldade real de implantação de seus projetos de crescimento. Utilizando-se um período temporal maior e a empresa líder como amostra, a Tabela 2 sugere a confirmação desta suposição.

Tabela 2 – Evolução das Receitas Operacionais Líquidas anuais da empresa líder da indústria de comunicação de Santa Catarina.

Ano	Receitas em Dólar (milhares Us\$)	Variação percentual das Receitas
1991	3.720.696,00	-
1992	9.351.392,00	151,33%
1993	11.262.832,00	20,76%
1994	17.610.389,00	61,26%
1995	28.399.593,00	31,25%
1996	37.274.465,00	21,25%
1997	53.041.564,00	42,30%

Fonte: RBS TV Florianópolis.

4.1.3 Grau de diferenciação dos produtos

Em todas as indústrias, quando os produtos ou serviços possuem uma característica de gêneros de primeira necessidade, a escolha pelo comprador é realizada na sua grande maioria sobre os preços cobrados. Isto geralmente tende, por parte da indústria, a uma disputa intensa de preços. Por sua vez, a diferenciação de produtos proporciona às empresas que a praticam a lealdade de parcela dos consumidores, reduzindo desta forma, a sua exposição à luta competitiva.

Nossa análise se restringe ao Estado de Santa Catarina, porém aqui vale abrir um pouco mais o campo de visão para facilitar o entendimento. Neste setor a diferenciação dos produtos/serviços fica literalmente diante de nossos olhos. Quando se tem o seletor de canal em mãos e troca-se de canal a todo momento em busca de uma programação que agrade mais, fica claro o grande número de produtos diferenciados que elas nos oferecem.

Em relação ao Brasil, as redes nacionais sobrevivem em sua maioria através dos espaços comerciais, que têm como “chamariz” as suas programações, isto é, os telejornais, os programas de auditório, os programas infantis, os filmes (nacionais e internacionais), programas de humor, programas de esporte, programas de entrevistas, shows ao vivo, etc. Uma ampla variedade de programas para as mais diversos tipos de pessoas e gostos que fundamentalmente, em um segundo momento, tornam-se potenciais compradores dos produtos que vão ao ar nos intervalos comerciais daqueles programas.

Esta diferenciação não acontece por acaso. Existe toda uma lógica que leva as emissoras a ofertarem este grande número de produtos diferenciados aos seus telespectadores.

A lógica começa com a necessidade por parte das emissoras de reterem um número elevado de audiência através de suas programações. Mais audiência significa maior possibilidade de mostrar a um número maior de potenciais compradores os produtos/serviços anunciados. Maior número de anunciantes, conseqüentemente, significa estoque de anúncios vendidos, que, em última instância, resulta em maior faturamento para as empresas.

Existe outro ponto que também leva as empresas a procurarem um percentual de audiência elevado. Em muitas delas isto faz parte de uma estratégia de fixação do logotipo, tentando condicionar aquele determinado programa à aquela emissora, resultando na lealdade do telespectador.

O aumento da produção de produtos com maior grau de elaboração conduziu a um aumento no nível da diferenciação dos produtos, visto que ocorreu uma ampliação da linha de produtos oferecidos no mercado, principalmente das maiores empresas (devido ao alto custo para a produção destes programas).

Deve-se ainda ressaltar que esta diferenciação de produto teve suas possibilidades ampliadas com as inovações em termos de equipamentos e técnicas de produção, que também resultou em um aumento no grau de dificuldade de entrada de novas empresas na indústria.

Santa Catarina não fica muito distante deste comportamento nacional. Todas as empresas que compõem a indústria deste Estado buscam sempre produzir uma programação complementada com a programação enviada pelas suas respectivas redes nacionais, buscando os mesmos objetivos de suas “matrizes”.

4.1.4 Custos de armazenamento ou custos fixos

Em algumas indústrias, quando os custos de armazenamento são elevados, as empresas se vêem compelidas a utilizarem ao máximo a sua capacidade, o que pode conduzi-las a reduzir seus preços quando da ocorrência de excesso de capacidade. Quando a indústria trabalha com um produto muito perecível (carne, frango, etc.), o custo de estocagem a frio é elevado. Em momentos de produção excessiva em relação à demanda,

as empresas tendem a reduzir o preço para desovar os estoques, visto que a armazenagem prolongada não é lucrativa (Carvalho, 1997).

Sobre tal aspecto, também afirma Porter, (1986), que uma situação relacionada aos custos fixos altos é aquela em que o produto, uma vez produzido, é muito difícil ou muito dispendioso para ser mantido em estoque. Nesta situação as empresas também estarão vulneráveis à tentação de abaixar os preços de modo a assegurar as vendas. Este tipo de pressão mantém os lucros baixos em indústrias como a pesca de lagosta, a fabricação de certos produtos químicos perigosos e algumas atividades de prestação de serviços.

Na indústria de comunicação este aspecto é muito peculiar. Visto de uma forma, o produto principal que estas empresas negociam é a venda de um determinado tempo na televisão, e todos os outros serviços prestados pela mesma estão a reboque desta atividade. Como ainda não foi inventada uma maneira de se estocar o tempo até por uma questão física, fica impossível guardá-lo, tornando-o um produto extremamente perecível. Para melhor compreensão, temos o seguinte exemplo prático: se existe um espaço a ser comercializado para um determinado dia e hora e até aquele momento não foi vendido o produto (espaço comercial), ele deixou de existir naquele instante. Perdeu-se ali uma grande oportunidade de gerar uma receita que possibilitaria pagar sua parcela dos custos fixos.

Contudo, existe outro aspecto bastante interessante que se pode considerar como “estoque” e que não possui nenhum tipo de custo. Como todas as empresas possuem uma grade de programação pré-determinada, elas podem negociar antecipadamente este espaço. Os dois - cliente e empresa - têm benefícios com esta forma de negociação. Com relação ao cliente ele é beneficiado com uma redução percentual sobre o preço do espaço comercial. Traduzindo: mídia mais barata.

No que concerne ao segundo, o benefício é a garantia de que aquele espaço não irá mais “desaparecer”. E como o preço será menor, cria-se a possibilidade da prospecção de novos anunciantes. Para ajudar no raciocínio pode-se fazer um paralelo com a venda de passagens aéreas. Quanto maior for a antecipação na compra das passagens, maior é o percentual de desconto concedido aos usuários. Da mesma forma acontece com as emissoras de TV.

O desconto pode variar de empresa para empresa, conforme o prazo e valor da mídia negociada. Isto deixa as empresas vulneráveis à tentação de abaixar os preços de modo a garantir a venda.

4.1.5 Concorrentes divergentes

A presença de concorrentes divergentes, no tocante às estratégias e origens, dificulta às empresas de uma determinada indústria a compreensão das intenções dos outros rivais e, conseqüentemente, coloca obstáculos para o estabelecimento do acordo entre as firmas sobre “as regras da indústria”.

Na indústria de comunicação de Santa Catarina, de maneira geral, as empresas que a compõem apresentam semelhanças no que se refere às estratégias adotadas, a mercados atendidos, tipos de produtos oferecidos, políticas de marca, qualidade dos produtos/serviços, etc.

Todas as empresas buscam extrair o máximo dos setores atendidos pelas mesmas. Isto se deve a uma característica desta indústria, que será explicada mais detalhadamente no próximo capítulo; para o momento basta se ter em mente que elas buscam atender os mais diversos setores do mercado neste Estado. Existe uma busca incessante de clientes no que concerne aos mercados atendidos. Nesta busca estão envolvidos elementos como: preço, agilidade no atendimento, espaço nobre disponível (espaço comercial no horário onde a audiência é maior), etc. Elementos que servem de arma para esta conquista.

No que tange aos produtos oferecidos, como por exemplo os telejornais, os programas de auditório, os programas infantis, os filmes (nacionais e internacionais), programas de humor, programas de esporte, programas de entrevistas, shows ao vivo, etc., existe sempre uma estratégia na busca de oferecer um produto diferenciado - o horário um pouco diferenciado é um exemplo bem típico - na tentativa de buscar a lealdade do telespectador. Logicamente existem inúmeros fatores além desse aspecto.

Pode-se citar a preferência por um determinado apresentador, roteiro do programa, assuntos abordados, entre outros. Um dos muitos exemplos de que se pode utilizar são os telejornais. Estes programas vão ao ar quase no mesmo horário, fazendo com isto que o telespectador opte por um ou outro (sempre levando em conta todos aqueles fatores já mencionados). Resultado: a emissora “ganha” a lealdade do telespectador, e conseqüentemente ganha mais audiência. E mais audiência significa preferência pelos anunciantes por terem uma oportunidade maior de mostrar seus produtos/serviços a mais potenciais compradores, resultando para as empresas maior lucratividade.

No caso da política de marca pode-se dizer que isto é quase uma conseqüência do item anterior. Como existe a estratégia de oferecer um produto diferenciado na busca da lealdade do telespectador, ele fica muito ligado à relação produto/emissora. Em outras

indústrias temos bons exemplos disto. Um deles é o BOMBRIL. Quando se quer comprar palha-de-aço, pede-se “BOMBRIL”. Outro é o caso do refrigerante, em que se pede “coca cola”; para água sanitária, pede-se “Q-Boa”. Na indústria da TV isto não podia ser diferente, quando se quer identificar alguma telenovela não se utiliza o verdadeiro nome, e sim “a novela das oito da Globo” referindo-se a uma determinada novela (na época deste trabalho Torre de Babel).

Finalmente no aspecto qualidade dos produtos/serviços a tendência não poderia ser diferente. Todas buscam oferecer o melhor produto. Quando se trata de uma produção própria, busca-se fazer com que todos os elementos que compõem esta produção sejam os melhores. Alguns que podemos citar como exemplo são a qualidade dos atores, o assunto abordado, roteiro, iluminação, efeitos especiais, qualidade de imagens, etc.

E quando se trata apenas da venda de um espaço comercial, entram outros fatores (já mencionados) como aqueles serviços posteriores à veiculação, como emissão de faturas, atendimento, prazo de pagamento, facilidade na negociação quando da não-possibilidade de pagamento por parte do cliente, etc. Aspectos que englobam a cadeia do início ao fim.

Portanto, verifica-se que as semelhanças nas estratégias de cada empresa componente desta indústria facilitam as intenções dos outros concorrentes chegarem a um acordo sobre as “regras do jogo” para a competição dentro do grupo.

4.1.6 Grandes interesses estratégicos

A rivalidade em uma indústria se torna ainda mais instável se algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo com o propósito de obter sucesso na indústria. Quando isto ocorre, os objetivos destas empresas podem não só ser diferentes, como ainda desestabilizadores porque elas são expansionistas e estão potencialmente inclinadas a sacrificar a lucratividade (Porter, 1986).

Quanto à obtenção do sucesso na indústria de comunicação, é muito importante o desempenho global de outras empresas não inseridas diretamente nesta indústria. Isto tende a resultar em elevado nível na rivalidade da indústria de comunicação.

No caso da indústria de comunicação de Santa Catarina, fica evidenciado o papel importante no setor de varejo uma vez que grande parte de seu faturamento é destinado a este setor. Logo, o interesse estratégico nesta indústria, tanto por parte da empresa líder como das demais, é sem sombra de dúvida muito importante. Tal fato cria uma reação por

parte das empresas no sentido de reduzirem sua lucratividade para aumentar as suas parcelas de mercado naqueles segmentos.

Concluindo, quanto às fontes da força competitiva “rivalidade na indústria”, foi constatada a seguinte situação:

- Observa-se que a partir de 1979 a indústria de comunicação de Santa Catarina iniciou uma nova fase, isto é, passou de uma era amadora para uma era profissional, investindo na tecnologia e seriedade, levando esta indústria ao crescimento constante no que se refere ao faturamento anual.
- Com o desenvolvimento da indústria, as emissoras proporcionaram a oferta de muitos produtos diferenciados, produtos que possuem cada vez mais maior grau de tecnologia, maior elaboração e maior qualidade.
- Os custos de armazenagem não apresentam custos altos por ser um produto com dimensões temporais. Contudo, encarando o estoque como um espaço futuro, observou-se que as empresas facilitam sua venda em troca de uma compra antecipada.

Baseando-se nos dados acima apresentados, tem-se em mãos possibilidades de concluir que esta indústria está sujeita à ocorrência de acirrada rivalidade entre os concorrentes.

4.2 Ameaça de novos entrantes

O ingresso de novas empresas em determinada indústria pode causar alguns efeitos como quedas dos preços e aumento nos custos, resultando em uma redução na rentabilidade da mesma. A entrada de novas empresas na indústria depende basicamente do nível das barreiras à entrada ali vigentes, somadas com a reação dos integrantes já existentes nesta indústria.

Neste trabalho, as barreiras à entrada enfocadas foram a extensão das economias de escala, a diferenciação de produto, o montante de capital necessário para ingressar, barreiras governamentais e o acesso aos canais de distribuição.

4.2.1 As economias de escala

Geralmente, em uma indústria de manufatura, a visualização e a utilização deste dispositivo para evitar a entrada de novos concorrentes é muito mais fácil. Nestas

indústrias, as empresas fazem com que seus produtos (ou operação, ou a função que entra na produção de um produto) obtenham uma redução nos seus custos unitários na proporção em que a quantidade absoluta por período tenha um aumento.

Além destes aspectos, as economias de escala podem aparecer de outra forma. Como afirma Porter, (1986), as economias de escala podem estar também relacionadas a toda uma área funcional, como no caso de uma força de vendas, ou podem derivar de determinadas operações ou atividades que são parte de uma área funcional.

Na indústria de comunicação, como já foi mencionado anteriormente, grande parte do seu faturamento vem da venda de espaço comercial, dito de forma mais clara: venda de tempo.

É muito importante fazer alguns esclarecimentos para que se obtenha a compreensão onde este tópico está inserido no processo.

A primeira consideração a ser feita está diretamente ligada ao fator tempo. Para ajudar no entendimento utilizaremos um exemplo hipotético. Digamos que se uma emissora só vendesse espaço comercial em toda sua programação, ou seja, possuísse 24 horas de espaço comercial (geralmente o espaço é de 30 segundos e em alguns casos tem-se comerciais de 15 segundos), teríamos disponível para venda um total de 5.760 inserções. Fisicamente, não se tem condições de alocar mais espaço ou inserir mais anúncios no ar, a não ser que possamos subdividi-los. Mesmo assim, teríamos no final a mesma quantidade de tempo e só aumentaríamos o número de inserções. Hoje em dia esta possibilidade de “quebra” de tempo está sendo realizada por uma série de fatores. Um deles é a tentativa de se buscar mais anunciantes resultando na venda de seus “estoques”.

A segunda consideração deriva exatamente da limitação de tempo na grade de programação imposta pelas redes nacionais. Como todas as emissoras que atuam em Santa Catarina (assim como nos demais Estados da Federação que são afiliadas) retransmitem a programação de suas respectivas matrizes, elas possuem uma limitação na quantidade de tempo a ser comercializada. Daí a grande precaução de toda “futura” emissora se adequar com a receita que buscarão com a venda do espaço que receberão de suas respectivas redes nacionais

Assim, além da impossibilidade física existente, há a limitação de tempo fornecida pelas próprias redes nacionais.

Com estas considerações, pode-se dizer que a economia de escala não apresenta nenhum tipo de barreira à entrada, como os outros tipos de economias como as de

substituição (provenientes da maior possibilidade de substituição de trabalho por capital), da integração vertical (operações em estágios sucessivos na cadeia de produção ou distribuição), as economias monetárias (estas são observadas na obtenção de empréstimos para compra de matéria-prima em grande quantidade) e as economias relativas às atividades de pesquisa e desenvolvimento que também não representam uma significativa barreira à entrada na indústria de comunicação de Santa Catarina.

4.2.2 Diferenciação do produto

Segundo Porter, (1986), diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças de produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada, forçando os entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.

No item 6.1.3, devido à peculiaridade desta indústria e a necessidade de dar maiores informações ao leitor, foram abordados todos os tópicos apresentados por Porter na citação acima. Talvez mais importante que repetir as informações daquele item é reforçar a necessidade quase implícita deste produto com relação à necessidade de sua diferenciação, tanto no que tange ao próprio produto como nos serviços que a cercam.

Quadro 3 – Comparativo entre os meios de comunicação com relação a confiança, atenção, poder de convencer o telespectador e poder de despertar vontade de compra.

Meios	Mais convence	Chama mais atenção	Mais confiável	Desperta maior vontade de compra
TV	79%	76%	72%	68%
Jornal	6%	7%	7%	9%
Rádios FM	4%	8%	2%	5%
Rádios AM	2%	3%	2%	2%
Revista	3%	2%	4%	7%

Fonte: IBOPE – OPP – Março/97 (Mercado Global).

A TV, quando comparada com outros meio de comunicação, destaca-se acentuadamente. Segundo pesquisas, a TV é o meio mais confiável, que chama mais atenção e desperta nos telespectadores a vontade de comprar como mostra o Quadro 3. Torna-se ainda mais importante esta informação quando sabe-se que no Estado de Santa Catarina 87% dos municípios possuem televisão¹.

Existem outras informações que concretizam ainda mais o poder da TV e o grande potencial que este mercado pode resultar quando bem explorado pelos seus anunciantes. Se colocarmos a TV como um meio de entretenimento também vamos obter uma vantagem incontestável diante de outros exemplos: ler revistas, assistir vídeos, fazer trabalhos manuais, etc., de acordo com o Quadro 4.

Quadro 4 – Comparativo do tempo gasto em formas de entretenimento durante os dias da semana.

Forma de Lazer	Segunda à Sexta	Sábado	Domingo
Assistir TV	54%	50%	53%
Ouvir rádio	18%	16%	15%
Ouvir música	12%	11%	10%
Brincar c/as crianças	8%	8%	8%
Ler livros	8%	5%	5%
Praticar esporte	6%	8%	8%
Ler Jornal	6%	5%	7%
Ouvir rádio AM	6%	5%	5%
Trabalho manual	7%	5%	3%
Ler revista	7%	3%	3%
Jogar videogame	4%	3%	3%
Assistir Vídeos	2%	4%	4%

Fonte: IBOPE – OPP – Março/97 (Mercado Global).

Para finalizar, temos outra pesquisa que informa o tempo que o consumidor fica em frente à TV, caracterizando ainda mais a necessidade de diferenciação por parte das emissoras, no sentido de cativar seu público, proporcionando ao seu anunciante maior público, ou seja, maiores compradores potenciais (Quadro 5).

Dessa forma, a diferenciação de produto como barreira à entrada também não apresenta nenhum empecilho.

¹ Fonte: IBOPE – OPP – Março/97 (Mercado Global).

Quadro 5 – Tempo gasto pelo consumidor em frente a TV.

Tempo Gasto	Segunda à Sexta	Sábado	Domingo
Até 3 horas	19%	21%	17%
De 3 à 6 horas	41%	35%	29%
Mais de 6 horas	39%	41%	52%

Fonte: IBOPE – OPP – Março/97 (Mercado Global).

4.2.3 Necessidades de capital

A necessidade de capital para o ingresso na indústria de Santa Catarina é relativamente elevada, demonstrando ser uma barreira de entrada.

Segundo De Marco, (1991), este tipo de empreendimento pode ser considerado caro¹. Exige investimentos consideráveis que já começam na concorrência para a concessão. O candidato deve montar um projeto completo da emissora pronta para entrar em operação, e isto requer assessoria técnica especializada, tanto jurídica como eletro-eletrônica. Nesse projeto, obriga-se a comprovar disponibilidade de imóvel para a instalação de estúdios e equipamentos retransmissores, tendo que declarar todas as especificações dos equipamentos que irá adquirir. Ainda, durante a concorrência, deve apresentar recibo de depósito bancário com no mínimo 50% do capital exigido pelos órgãos governamentais para o empreendimento.

Além do cacife político, os custos financeiros iniciais tanto para a obtenção da licença como para a instalação da emissora dentro do prazo legal fazem com que exista uma ligação direta com o poder econômico. Outros trabalhos já mencionados nesta pesquisa mostram que este poder econômico está ligado à elite empresarial e política local.

Segundo De Marco, (1991), serve como um mecanismo estratégico de alavancagem tanto política como comercial, de grandes grupos econômicos que utilizam os veículos de sua mídia particular como um recurso indispensável na publicidade e comercialização de seus produtos e serviços.

A partir dessas informações, há evidências de que o aporte financeiro e político para a instalação nesta indústria apresenta uma grande barreira de entrada.

¹ Segundo especialistas, a montagem de uma estação geradora de televisão em VHF, com a mínima infraestrutura, chega em torno de US\$ 1 milhão. (Estas estimativas são do engenheiro Eduardo Santos Araújo, presidente da Associação Brasileira da Indústria de Radiodifusão – ABIRD, realizadas durante o programa “Encontro com a Imprensa”, Rádio Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 25 de junho de 1991, 13-14 horas).

4.2.4 Acesso aos canais de distribuição

Uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto. Considerando que os canais de distribuição já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa nova precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, diferencial no atendimento e coisas semelhantes, o que reduz os lucros. Quanto mais limitados os canais no atacado e no varejo para um produto, e quanto maior controle dos concorrentes existir sobre eles, mais difícil será a entrada na indústria (Porter, 1986).

Grande parte do escoamento das vendas vem através das agências de propaganda. Tanto por parte dos grandes clientes privados como também do cliente governo. Devemos nos ater a alguns aspectos que levam esta indústria a ter estas características.

A primeira delas é que uma emissora de TV apenas vende o espaço comercial. Toda a produção, toda campanha publicitária etc., é por conta da empresa. Na sua grande maioria as empresas de Santa Catarina (mesmo em relação ao Brasil é o mesmo procedimento) optam em terceirizar os serviços concernentes à propaganda para uma agência de propaganda, por uma série de motivos: baixos custos, experiência, conhecimento no ramo, etc.

A segunda se refere a uma questão legal. Toda a mídia que qualquer órgão do governo pretender colocar no ar deve sempre ser feita por meio de uma agência de propaganda. Este processo está diretamente ligado ao processo de licitação. Em linhas gerais, o processo acontece da seguinte maneira: o órgão governamental em questão que queira veicular deve fazer um edital indicando o interesse de sua veiculação e discriminando suas exigências para a campanha publicitária. Então, em uma determinada data, faz-se uma reunião com todos os concorrentes (agências) para se saber qual deles apresentará a melhor proposta. Nesse critério são levados em conta vários aspectos como por exemplo: preço, qualidade da campanha, horários de inserções (horário nobre), entre outros. Neste momento a agência ganhadora passa a representar o seu cliente, nesse exemplo, o órgão governamental.

Em ambos os casos a agência passa diretamente a negociar com as emissoras, pois agora ela passa a ser o verdadeiro “cliente” das emissoras até porque ela é quem vai decidir onde vai direcionar toda a verba destinada para a mídia.

Neste momento, é que entra em ação o poder de barganha das emissoras das empresas líderes deste setor. Em um momento posterior verificaremos este caso de forma

mais detalhada e discutiremos as implicações deste poder. Agora vale apenas ilustrar como as emissoras, principalmente a líder, possuem um instrumento que utiliza para poder canalizar boa parte deste quinhão para suas mãos. A líder desta indústria faz uso do que se denomina bonificação por volume. É um percentual que pode variar entre 0 e 10% sobre a produção da agência.

Funciona da seguinte maneira: quanto mais a agência veicular mídia com a empresa em um ano, e efetivamente esta mídia for quitada, a agência ganhará um determinado percentual sobre este volume pago por este período. Digamos que a agência fature um valor de 100 mil unidades monetárias para esta emissora em um ano. Dentro deste montante de 100 mil unidades monetárias, 80 mil unidades monetárias foram pagas em dia. Então, dependendo do patamar estabelecido pelas emissoras, ela ganhará o valor correspondente sobre estas 80 mil unidades monetárias. Com este procedimento, só as empresas que dispõem de grande poder financeiro podem de certa forma criar uma barreira ao acesso aos canais de distribuição.

Em contra partida, pelo que foi apresentado neste item, pode-se observar que as agências que conseguem alguns contratos com as grandes empresas e órgãos governamentais começam a criar ou adquirir um poder de barganha considerável em relação às emissoras. Porém, isto é assunto para outro item que veremos a seguir.

4.2.5 Barreiras governamentais

Este item é de fundamental importância não só para a indústria de comunicação de Santa Catarina, mas também para a indústria de comunicação de todo o Brasil. Contudo, por uma questão didática, optou-se por abordar este assunto mais detalhadamente no capítulo seguinte. Para o momento é interessante saber que existem efetivamente barreiras governamentais, uma vez que para se atuar nesta indústria existe a necessidade de uma “concessão” fornecida pelo governo.

Sobre este item barreiras de entrada, pode-se fazer algumas conclusões:

- Os itens montante de capital e barreiras governamentais foram os que configuraram em uma grande dificuldade real para o ingresso de novas firmas nesta indústria, seguidos pelos fatores políticos.
- Os demais tópicos acima apresentados não mostraram nenhum empecilho para a atuação na indústria de comunicação de Santa Catarina.

4.3 Poder de negociação dos compradores

Porter, (1986), afirma que os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros (tudo à custa da rentabilidade da indústria). O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras na indústria em comparação com seus negócios totais.

Na indústria de comunicação de Santa Catarina, estes aspectos levantados por Porter verificam-se da seguinte forma: como foi explicado no item 6.2.4, por uma série de motivos as agências “ganham” o poder de negociar em nome de alguns clientes representativos, disponibilizando muitas vezes um volume considerável de dinheiro. Isto acontece tanto com os clientes privados como com os órgãos do governo.

A partir desse momento, realmente essas agências começam a exercer um poder de barganha com as emissoras. O mecanismo que provoca essa “queda de braço” entre agências e emissoras é muito fácil de compreender. Vale a pena verificar em relação ao mercado da região sul¹ (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) o montante do que foi faturado pelas agências e o faturado direto pelas redes de TV's destes respectivos estados no Quadro 6.

Quadro 6– Demonstrativo referente ao faturamento bruto entre agências e emissoras de TV.

Tipo de Faturamento	Valores Acumulados até Março/1998
Faturamento direto	\$8.896.202
Faturamento via agência	\$122.151.027
Total	\$131.047.229

Fonte: Relatório para o Projeto Inter Meios².

¹ Apesar do estudo ser referente à Santa Catarina, usaram-se os dados da região por uma questão de confiabilidade. Os dados foram retirados de uma pesquisa realizada pela Price Waterhouse para as empresas participantes do Projeto Inter Meios.

² Projeto Inter Meios é formado por um conjunto de empresas inseridas no setor de propaganda que contrata a empresa de consultoria *Price Waterhouse* para fazer a compilação e consolidação dos dados referentes aos faturamentos brutos informados pelas mesmas.

Em ambos os casos e principalmente nos casos das licitações com órgãos governamentais, a verba destinada para a agência vencedora geralmente é considerável. Contudo, o pré-requisito para a agência usufruir deste montante é apresentar a melhor proposta. A melhor proposta nesse caso significa conseguir o máximo possível de vantagens com relação às emissoras, atuando exatamente como foi dito por Porter: “jogando os concorrentes uns contra os outros”.

Fica fácil também compreender as conseqüências que este jogo causa entre as concorrentes, pois todos estão disputando esta verba. Nesta guerra são utilizados todos os tipos de armas para vencê-la. Armas como melhores preços, melhores serviços, prazo de pagamento, enfim, tudo que possa proporcionar para a agência a “melhor proposta”. Para finalizar, é necessário deixar claro que esta guerra iniciada pelas agências serve apenas para que elas obtenham maior lucratividade.

A queda de braço mencionada acima acontece porque de outro lado as emissoras também possuem grande poder de barganha (este assunto será tema para o próximo tópico).

Esta venda pelas agências não é a única forma de venda, mas é o que representa a maior parte do faturamento das emissoras de TV. A outra forma de venda é através dos autônomos (grupo de pessoas que vendem em nome das emissoras em troca de uma comissão de 20% sobre o faturado). Neste caso, o poder de barganha é quase inexpressivo, pois trata-se de clientes menores que eventualmente não são atendidos pelas agências por se tratarem de inserções esporádicas, ou por possuírem pouco poder aquisitivo destinado à publicidade.

Sobre o que foi apresentado acima, pode-se concluir que por parte das agências existe um grau considerável no que se refere ao poder de barganha dos clientes.

4.4 Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria capaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir naquelas que tornam os compradores poderosos. Um grupo fornecedor é poderoso se o que segue se aplica: a) é

dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; e) o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente (Porter, 1986).

O primeiro tópico que Porter apresenta como sendo um dos indicadores para um grupo de fornecedores poderosos se aplica inteiramente à indústria de comunicação de Santa Catarina. A indústria em questão apresenta aproximadamente cinco principais emissoras contra 105 agências em todo o Estado¹. Isto caracteriza uma grande fragmentação por parte dos compradores. Levando em conta o que foi citado no item anterior, pode-se afirmar que as emissoras em geral possuem uma capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições.

Apesar das emissoras sofrerem pressão por parte das agências, as emissoras maiores ou no caso de Santa Catarina, a empresa líder possui instrumentos que de certa forma amenizam esta pressão. Instrumento como bonificação por volume, por exemplo, em condições normais proporciona uma receita extra para as agências de considerável relevância. Dessa forma, as agências ganham com o poder de barganha mais este incentivo de veiculação.

O segundo tópico aborda a questão dos produtos substitutos. Nesse ponto a TV possui uma grande vantagem sobre todos os outros meios de comunicação no Quadro 2. Este é um produto muito mais completo e ilustrativo, que dispõe de artifícios muito mais avançados que os demais meios de comunicação. Até pelo seu poder de alcance, como demonstra o Quadro 3. Isto também pode ser levado para o âmbito da perspectiva comercial. O efeito é o mesmo.

No item que aborda a questão da indústria não ser um cliente importante para o grupo fornecedor, para indústria de comunicação de Santa Catarina já não se aplica totalmente. Foi visto no item “poder dos compradores” que as agências possuem um certo grau de poder sobre as emissoras, porém não totalmente. Mas trata-se de um cliente importante, fazendo dessa forma com que os fornecedores tenham um interesse em protegê-las através de preços razoáveis e de assistência em atividades e o exercício de influência.

¹ Dado extraído da Revista Inter Meios, março de 1998.

No penúltimo tópico apontado por Porter, que se refere ao produto do fornecedor ser um insumo importante para o negócio do comprador, deve-se apenas fazer uma adaptação. Não se trata de um insumo importante, mas sim o produto fundamental de venda da agência de propaganda. Assim como grande parte do faturamento das emissoras provém de clientes das agências, grande parte do faturamento das agências vem da venda dos espaços comerciais das emissoras. Muitas agências em Santa Catarina sobrevivem exclusivamente com a venda de espaços comerciais das redes de TV.

Finalmente, o último tópico trata do grupo de fornecedores que é uma ameaça de integração para frente, isto é, ameaça concreta da indústria possibilitar uma melhora nas condições de compra dos produtos. Na indústria aqui estudada esta possibilidade é real. Assim como é feita a venda para os pequenos clientes, as emissoras podem criar um departamento de produção, preenchendo o espaço ocupado hoje pelas agências.

Baseando-se nestas constatações, pode-se concluir sobre o poder de negociações dos fornecedores que na indústria de comunicação de Santa Catarina este indicador configura-se em um alto grau de poder.

4.5 Produtos substitutos

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de um indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria (Porter, 1986).

Para melhor apresentar a força das TV's sobre os outros meios de comunicação, podemos utilizar como mensurador a participação dos meios de comunicação sobre o volume de investimento destinado à publicidade¹.

Com os praticamente US\$ 4 bilhões em faturamento bruto registrados, a TV aberta alcançou a marca de 60% de participação do bolo publicitário nacional em 1997. Esse desempenho, sem dúvida, não foi gratuito. O meio soube aproveitar todo o seu potencial e dinamismo, inovando em qualidade técnica, alcance de conteúdo, disponibilizando aos anunciantes formatos de comercialização diferenciados e, mais do que tudo, com audiência mais cativa. Segundo a revista *Agências & Anunciantes* (edição de 28 de junho de 1998), os números na verdade põem por terra análises feitas por especialistas nos

últimos anos de que o meio tenderia a perder participação nas verbas de propaganda, em consequência da alta segmentação dos veículos, notadamente o meio revista, e com a chegada da *new* mídia (leia-se TV paga e Internet). É certo que os anunciantes vêm direcionando mais verbas de comunicação para estes novos meios, mas certamente quando se trata de verbas para mídia, o meio TV nunca esteve tão sólido (Quadro 7).

O que os índices evidenciam é uma disputa entre os meios TV e jornal por conquistar maior parcela dos investimentos publicitários. Exatamente no ano passado, o meio jornal obteve seu pior desempenho em termos de participação: 23% alcançados com pouco mais de US\$ 1,5 bilhão (medidos pelo projeto Inter-Meios). É interessante notar que apenas dois anos antes, em 1995, o meio TV registrou sua menor participação do bolo nos anos 90, embora ainda superando a metade dos investimentos, que chegaram a 55% com os US\$ 2,7 bilhões faturados. O meio jornal, pelo contrário, registrou sua melhor participação naquele mesmo ano, abocanhando 28% com faturamento bruto de US\$ 1,4 bilhão.

Quadro 7 – Participação sobre o faturamento bruto por meio em US\$ milhões.

Ano	Meios de comunicação				
	Televisão	Rádio	Jornal	Revista	<i>Outdoor</i>
1990	1.314	110	588	221	61
1991	1.070	98	525	9	44
1992	1.137	92	466	161	58
1993	1.349	93	604	183	67
1994	1.951	147	889	291	151
1995	2.721	221	1.408	454	161
1996	3.472	240	1.482	503	190
1997	3.998	264	1.550	591	213

Fonte: Revista Agências & Anunciantes.

Os dados acima demonstrados se referem ao mercado nacional. Contudo, estes dados podem muito bem representar (mantidas suas devidas proporções) a situação das emissoras de TV em Santa Catarina com relação aos seus produtos substitutos.

¹Dados retirados de uma pesquisa realizada para a Editora Meio e Imagem pela Price Waterhouse.

Assim, fechando este item, pode-se afirmar que não apresenta nenhum tipo de empecilho com relação aos produtos substitutos.

5 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS FATORES CHAVE DE SUCESSO PARA A INDÚSTRIA DE COMUNICAÇÃO DE SANTA CATARINA

Após a análise realizada no capítulo anterior, tem-se uma visão geral de como se comporta e se apresenta esta indústria. Em mãos dessas informações, faz-se imperativo determinar aspectos vitais não só para a sobrevivência da organização mas para aspectos que coloquem a organização em uma posição favorável em termos de satisfação do cliente, liderança no mercado, qualidade, confiabilidade, capacidade de resposta aos clientes e liderança tecnológica. Trata-se de uma etapa vital para qualquer empresa que deseja criar um sistema de medição.

Denominam-se “aspectos vitais” os **Fatores Chave de Sucesso** - FCS, que são atributos que uma empresa precisa possuir, ou as ações que precisa desempenhar especialmente bem, para sobreviver e prosperar (Ostrega *et al*, 1993).

Isto se deve, segundo Shank & Govindarajan, (1997), por a competição estar mais intensa e a necessidade das empresas reavaliarem os fatores importantes para o sucesso. Em vez de confiarem nos sinais do atual sistema de controle, as empresas decidiram reexaminar sua estratégia empresarial e determinar os FCS a fim de competirem com êxito.

5.1 Concessão pelo governo ¹

Este item além de ser considerado um FCS também pode ser um fator de “barreiras de entrada” que vimos no capítulo anterior. Neste momento, cabe ressaltar os pontos que levaram a considerar este item como um FCS.

Primeiramente, para se poder atuar nesta indústria, tem-se que obter a concessão por parte do Congresso Nacional como reza a Constituição de 1988, que anteriormente era decidida apenas pelo Presidente da República.

Como afirma Cruz, (1994), as outorgas são dadas à pessoas jurídicas, mas o que se analisa mesmo é a documentação das pessoas físicas que pedem a concessão. Da extensa lista de documentos que devem ser apresentados, os principais são: documentos aprovando os atos constitutivos da entidade; demonstração dos recursos financeiros que a

¹ Para a obtenção destes FCS além da análise das dissertações de mestrado de CRUZ, D.M. *A RBS em SC: estratégias políticas, econômicas e culturais na conquista do mercado televisivo regional*. UFSC, 1994; e de SCARDUELLI, P. *Network de bombacha: os segredos da TV regional da RBS*. UFSC, 1996, e análise do

entidade dispõe; prova de que 50% do capital mínimo exigido está depositado em um banco; demonstração dos recursos técnicos que vai utilizar; prova de que os pleiteantes estão em dia com os tributos federais; declaração de que não excedem os limites do decreto 236; prova de que não estão em gozo de imunidade parlamentar, já que políticos em cumprimento de mandato não podem se dirigentes de empresas; documentos comprovando nacionalidade brasileira, ou naturalização há mais de 10 anos, tanto dos sócios como dos administradores; comprovação de “idoneidade moral”; comprovação de que estão em dia com a Justiça Eleitoral.

Com a concessão em mãos, a legislação determina que a nova emissora tem seis meses para apresentar o projeto técnico definitivo e dois anos para entrar no ar, prorrogáveis até o ministério aprovar o equipamento. Se a emissora é julgada apta a funcionar, recebe uma licença de radiodifusão por um prazo atualmente renovável de 15 anos.

Até 1985, uma concessão não podia ser vendida antes de completados dois anos após a expedição da licença. Atualmente esse prazo aumentou para cinco anos. A outorga, como um direito de explorar o serviço de radiodifusão por aquela entidade com aquelas pessoas, só pode ser alterada para inclusão ou troca de sócios com autorização da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL. Caso essa entrada ou saída de sócios ultrapasse a metade das ações ou cotas, deve ser requerida autorização ao Ministério das Comunicações, que através de uma exposição de motivos pedirá aprovação ao Presidente da República (Cruz, 1994).

Vale ressaltar que este FCS pode e deve ser analisado em duas partes para que se obtenha sua verdadeira importância como um FCS. A primeira delas pode ser considerada como o que foi descrito até o momento. São pré-requisitos que podem ser considerados qualificadores dos concessionários, uma seleção que possibilite identificar um concessionário que atinja os requisitos mínimos para uma prestação de serviços de forma satisfatória.

Deve-se ainda esclarecer que, como as concessões podem ser a qualquer momento retiradas, - e é por isso que as emissoras passam por constante fiscalização, buscando sempre coibir as irregularidades, - necessita-se transcender estas exigências.

Marcos Noll Barboza, gerente administrativo financeiro da mídia eletrônica de Santa Catarina, explica estas duas perspectivas deste FCS:

“É de fundamental importância para qualquer empresa que queira atuar neste setor, além de atender os requisitos básicos para a obtenção da concessão e conseqüentemente não perdê-la, ter uma integração muito forte com a comunidade onde ela atua, através de informação, eventos, promoções, campanhas, etc., ratificando assim, sua competência como concessionária de televisão.”

E é exatamente este ponto que pode-se dizer que é o segundo aspecto deste FCS. Assim, além de cumprir com todos os requisitos “qualificadores”, fazer o jornalismo e publicidade, uma emissora que queira ter sucesso deve buscar de forma incessante o envolvimento com a comunidade, com eventos que promovam o esporte, a cultura e o lazer.

Complementa Scarduelli, (1996), que existem dois tipos de eventos: os comerciais e os institucionais. No primeiro caso, uma empresa deve usar sua estrutura para vender o projeto de um cliente. A emissora recebe a proposta, faz um estudo de viabilidade econômica e, depois de passar por uma espécie de controle de qualidade, vai ao mercado para ver se há empresas interessadas em patrociná-lo. No segundo caso, é a própria empresa que banca o negócio. Dessa maneira, consegue-se aumentar o vínculo com a comunidade conquistando o público além de fixar a imagem da emissora junto à comunidade.

5.2 Cobertura geográfica

Para explicar o que levou a escolha deste item como um FCS, faz-se necessária uma breve explicação de uma tendência mundial no que concerne às TV's regionais.

Para isso pode-se reportar a Scarduelli, (1996), onde dedica uma capítulo inteiro com o título “O mundo na onda da televisão regional”, em que descreve a evolução e a tendência mundial, e conclui que em maior ou menor grau a regionalização – ou descentralização – da TV é um assunto que atinge os principais países do mundo. Deu-se destaque ao modelo norte-americano porque é lá que quase há meio século a televisão brasileira tem-se inspirado para mudanças e inovações. E não seria diferente em relação à TV regional. No entanto, imaginar a nossa fórmula como uma cópia ianque é também um erro. Nem oito nem 80. Temos nossas próprias características. Mas aqui, infelizmente, este

modelo americano é o único modelo que faz sucesso. Lá funcionam outros, como as redes independentes, as TV's locais e o próprio sistema público. Mesmo no modelo de rede com afiliadas há grandes diferenças. E a principal é, sem dúvida, o espaço que as emissoras locais têm na grade de programação. No Brasil, ele é muito pequeno. Em média, não ocupa 10% do tempo em que a TV fica no ar. Nos EUA, a situação é bem distinta. Há afiliadas que só se integram à rede no telejornal da noite. Mas em geral, a rede consome 60% do tempo.

Confirmando o que Scarduelli concluiu, Cruz, (1994), mostra que, após um longo período de hegemonia da programação nacional, os espaços locais e regionais têm crescido nas emissoras de televisão fora do eixo Rio-São Paulo. Explicação: a regionalização do sinal de TV é um dos alicerces para o aproveitamento dos mercados do interior do país.

Em Santa Catarina, o funcionamento desta TV regional pode ser descrito em linhas gerais da seguinte forma: existe uma “cabeça de rede” que centraliza a produção que é distribuída para as demais emissoras. Mas cada uma tem espaço para fazer a sua própria programação, que é exibida apenas no seu raio de cobertura.

Com este tipo de TV regional pode-se derivar alguns benefícios que no quadro geral farão grande diferença.

O primeiro benefício com emissoras bem distribuídas pelo estado é permitir uma melhoria no atendimento do mercado de pequenos anunciantes, pois, numa estação maior, eles não possuem poder de compra como explica Elizabeth Silva, gerente comercial da RBS TV de Florianópolis¹:

“Se um determinado cliente só possuir lojas em uma região do interior do estado, e quisesse anunciar em rede estadual, o custo do anúncio seria muito alto. Seria o mesmo que utilizar um canhão para matar um passarinho. Assim, com uma emissora mais perto deste cliente e onde seu raio de ação é menor, o custo cai consideravelmente. Resultado: ganha-se um cliente”

Segundo Scarduelli, (1996), a veiculação estadual ou regional pode variar de acordo com as necessidades de cobertura de cada cliente e de sua penetração no mercado. Mas também a sazonalidade do produto e sua participação de vendas em cada praça podem decidir pela opção de uma outra mídia. A regionalização permite alternativas táticas diferenciadas, como a permanência por maior tempo e com maior impacto em

mercados prioritários. Em todas estas formas, sobressai-se a grande vantagem da regionalização da TV: o atendimento do anunciante sem desperdício de verba, cobrando-se apenas o valor correspondente ao mercado onde ele tem interesse.

Outro ponto que pode-se destacar está relacionado com o benefício que esta cobertura pode trazer para a matriz (rede nacional). Com um maior número de afiliadas espalhadas por todo o Brasil, a matriz possuirá um repórter bem perto de importantes fatos que estão acontecendo nestas regiões. Outra grande vantagem concerne na comercialização. Como não são todos os seus anunciantes que têm interesse em fazer mídia nacional, a matriz pode oferecer mercados regionais diferentes, propiciando ao cliente um leque maior de opções e otimizando dessa forma a verba destinada para o *marketing*. Analogamente esta idéia pode ser utilizada em termos de Estado de Santa Catarina.

E finalmente, outra vantagem de se ter uma cobertura bem distribuída se reporta novamente à segunda perspectiva do primeiro FCS.

Dividir continuamente o seu sinal através de novas emissoras possibilita que o jornalismo e os serviços estejam mais envolvidos com a comunidade, criando personalidade própria. É uma forma de valorizar os mercados, atraindo investimentos e contribuindo com o seu desenvolvimento, sendo mais uma forma de prestação de serviços regionais. A emissora que repete passivamente o sinal da rede acaba fazendo um mau serviço. Sem programação local periódica, a população que é coberta por este tipo de emissora só aparece na TV quando ocorrem grandes fatos negativos, como rebeliões, enchentes, secas, tragédias (Scarduelli, 1996).

Com este enfoque a comunidade passa a dispor de uma cobertura jornalística local/regional, estadual e nacional/internacional.

5.3 Aliança estratégica

Para uma emissora ser líder na sua indústria, não basta ter apenas os FCS anteriores. No que se refere apenas à programação local, fica evidente até em termos de Brasil que uma emissora não consegue sobreviver.

A programação local é uma decisão difícil, principalmente pelo alto custo da produção em televisão. Na mão de quem não sabe administrá-la, a TV pode abreviar a vida de qualquer empresa sólida. Ao invés de grande fonte de recursos, pode se

¹ Entrevista realizada em 04/09/98.

transformar em um terrível pesadelo, num ralo por onde escapa uma fortuna diariamente (Scarduelli, 1996).

Em seu trabalho, Mattos, (1992), constata a dificuldade de se realizar programação local. Segundo ele, alguns motivos levam a esta dificuldade como a falta de estrutura e de experiência de produção – que levaram a Rede Barriga Verde a abandonar o projeto de fazer seis horas por dia de programação local própria. Em entrevista cedida a Mattos, (1992), o diretor daquela emissora afirma:

“A programação local, apesar de ser um produto mais fácil de vender, é muito mais onerosa. O custo de produção tranquilamente absorve a receita”.

Em virtude dessas dificuldades, surge então a necessidade de uma aliança estratégica com uma emissora nacional.

Essa preocupação em não dar o passo maior que a perna pode ser percebida nas palavras de Rogério Caldana, diretor executivo da Mídia Eletrônica da RBS no Estado.

“Você tem que estar afiliado a uma rede, que lhe dê garantias para a sustentação do seu negócio. Tem que medir muito bem o que vai fazer localmente”.

Essa medida do que pode ser feito tem que estar muito bem calculada, para que a afiliada não perca dinheiro. Isso porque, ao transmitir sua produção, a afiliada deixa de receber a porcentagem sobre a comercialização nacional. Ela própria tem que vender os seus intervalos (Scarduelli, 1996).

Na prática, uma programação que busca o lucro necessita extrair receita maior em sua exibição - isto ocorre durante os intervalos comerciais - do que gerar custos na sua produção. Todo o negócio das emissoras tem sua órbita em uma palavra chave – a audiência. E quem define isto é o público. O ideal é proporcionar um *mix* na programação com a rede nacional como base de sua operação somada às produções locais, principalmente noticiários e programas informativos nos horários periféricos.

Esta afiliação é regida por inúmeras cláusulas, que diferem em cada rede. Como afirma Scarduelli, (1996), a prática de filiação de uma emissora local à rede nacional é um relacionamento da televisão comercial brasileira em que as partes se beneficiam de diferentes formas: de um lado, a emissora local recebe uma programação de qualidade sem os custos de produção; de outro, a cabeça de rede se ressarcir de uma parte de seus custos, aumentando a receita através das afiliadas. Os acordos variam. Há redes que vendem a

programação por um preço e enviam-na para as exibidoras. Outras propõem trocá-la por um percentual de participação na publicidade.

Em geral, há oito mandamentos que sempre permeiam estes acordos. Segundo Halde & Eastman, (1993) os principais são:

1º - A afiliada tem prioridade em toda programação da rede, que só pode oferecer um programa a uma rival da associada, depois de rejeitado por esta.

2º - A rede paga a afiliada de acordo com alguns critérios: audiência da estação no mercado, tipo e tamanho do mercado e contribuição da associada na audiência total da rede.

3º - O contrato é renegociado geralmente a cada dois anos. Se não houver problemas entre as partes, é negociado automaticamente.

4º - A rede pode alterar o repasse para a afiliada conforme mudanças no mercado. O pagamento é feito periodicamente a cada 30 dias.

5º - Se a associada for transferir sua licença para outro grupo, a rede pode examinar o novo proprietário para decidir se mantém ou não o contrato.

6º - O acordo lista as condições técnicas que a afiliada deve ter para veicular os programas da rede.

7º - Baseada nos direitos do exibidor, derivados do *Communications Act of 1934*, a afiliada pode: a) rejeitar um programa da rede que é contrário ao interesse público; b) substituir um programa por outro que é considerado de maior importância local ou nacional. E a rede, em troca, pode substituir ou cancelar programa que considerar necessário.

8º - A rede indeniza a afiliada pelos danos causados pela exibição de programas da rede que criarem processos judiciais de difamação, invasão de privacidade, violação de direitos individuais.

Essa tábua de mandamentos, que é a condensação do contrato de vinculação com a *Columbia Broadcast System* – CBS, mostra que o relacionamento afiliada-rede é acima de tudo um acordo financeiro. Funciona como se fosse um casamento ou uma sociedade,

que tradicionalmente tem sido um componente valioso e usualmente guardado com carinho entre as partes.

5.4 Investimento em tecnologia

A análise da concorrência no setor de televisão não poderia deixar de colocar a devida ênfase sobre a questão tecnológica. As trajetórias neste setor podem ser divididas em duas partes: as que afetam as condições de produção de programas (equipamentos modernos), e as relacionadas às condições de transmissão. No segundo caso, a possibilidade de utilização da infra-estrutura técnica depende da capacidade financeira de elevar o nível de cobertura, seja recorrendo ao Estado, seja através de satélite próprio (ou microondas) para ampliar e melhorar imagem (Bolaño, 1991).

O desenvolvimento tecnológico não garante por si só o sucesso de uma organização. Logicamente deve estar aliado aos demais aspectos. A gestão de uma emissora deve ter um caráter estritamente profissional buscando lucratividade, alavancando novos recursos etc.

A criação de uma rede de TV, como forma de barateamento da programação através da centralização da produção e logicamente a constante renovação tecnológica, é um aspecto que permite a implantação de qualidade em sua programação.

Neste FCS, chegou-se à conclusão de que este “investimento em tecnologia” não esta atrelado somente à questão das máquinas utilizadas. Tê-las e não saber utilizá-las de nada valeria. Então, incluiu-se o investimento nas pessoas, ou em aperfeiçoamento profissional, pois só desta maneira uma empresa de televisão pode produzir um produto de qualidade aos seus telespectadores, conquistando e conservando a liderança de mercado.

Além dos investimentos em instrumentos de ponta, deve-se investir em pessoas através de cursos, palestras, viagens e convenções, treinamento e desenvolvimento de gerentes. Só dessa forma pode-se inserir o profissional de comunicação nas últimas tendências tecnológicas e gerenciais.

Indo mais além, uma empresa deve investir também no sentido de melhorar seus parceiros. (No caso da TV, as pessoas que estão envolvidas, como agências por exemplo). Assim, promoção de convenções, cursos para melhorar o nível do mercado, e envolvimento com entidades nacionais e internacionais como a Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão – ABERT, Conselho de Auto-Regulamentação Publicitária - CONAR ou *American Newspaper Publisher Association* – ANPA e

Newspaper Advertising Bureau - NAB, etc., também devem estar presentes na estratégia de qualquer emissora de televisão.

O gerente de comercialização e *marketing* da RBS TV no Rio Grande do Sul¹, Alberto Freitas, sintetiza a importância deste trabalho com a palavra “glocal”, que é a mistura do global e o local:

“Quem consegue fazer isto tem sucesso em qualquer setor. Há necessidade de personalizar a informação e de se ter a noção mundial das coisas. Nós conseguimos conhecer as necessidades das comunidades porque lá estamos interagindo. E como a RBS sempre está ‘linkada’ com o mundo, ela consegue perceber as tendências. Assim fizemos nossa leitura, nossa decodificação, para a regionalização deste ambiente.”

5.5 Qualidade operacional

Este FCS tem seu enfoque no que Cruz, (1996), chama de “a engrenagem que faz funcionar a TV”. A comercialização de todas as emissoras é realizada, basicamente, através dos intervalos entre os programas, que são responsáveis por 85% do faturamento das emissoras. Os 15% restantes provêm de outras fórmulas, como patrocínio, *merchandising* e projetos de caráter institucional, promocional ou esportivo.

Quem não está envolvido diariamente com a TV e quando se senta em sua poltrona e liga seu aparelho de TV, com certeza nem imagina o complexo processo de colocar tanto a programação – jornal, programas de esportes, de entrevistas etc. - como comercializar o espaço disponível – comerciais – no ar.

Para se ter uma noção da complexidade e o número de pessoas envolvidas utilizaremos o exemplo relatado por Cruz, (1996), onde utiliza a prática de uma emissora de televisão de Santa Catarina. A área comercial é utilizada para fazer esta engrenagem funcionar e é formada por cinco setores, sendo que dois têm relações externas – o atendimento e o desenvolvimento comercial – e três desempenham atividades internas – operações comerciais – OPEC, *marketing* e relações públicas.

O atendimento é responsável pela negociação dos intervalos e dos patrocínios de programas, enquanto o desenvolvimento comercial vende outras fórmulas, como o *merchandising* e projetos especiais. A OPEC se responsabiliza pela montagem dos intervalos, verifica os materiais que chegam e evita os conflitos, como por exemplo colocar dois concorrentes que estão anunciando juntos no mesmo *break*. A área de

¹ Trecho extraído da Dissertação de Mestrado de SCARDUELLI, P. *Network de bombacha: os segredos da TV regional da RBS*. UFSC, 1996.

marketing, que se subdivide em vários setores, formula os preços dos programas e trabalha com informações mercadológicas, como pesquisas de audiência e de mercado. As relações públicas fazem a interface com a área de programação, de produção e de jornalismo.

Para atender as agências, os executivos de conta são especializados em um relacionamento mais técnico. A linguagem deles gira em torno dos custos por mil, dos indicadores de retorno que determinada mídia pode dar. Para os 15% restantes do faturamento, o trabalho é de prospecção. Trata-se de um força de vendas mais ampla, terceirizada, com 10 a 15 profissionais, cuja tarefa principal é garimpar o mercado, fazendo operações pente-fino para localizar novos negócios que ainda não tenham sido atendidos pelas agências. São chamados dentro da empresa de “núcleo de novos negócios”. Um gerente comercial comanda os executivos de conta e o coordenador dos diretos.

Toda esta estratégia de vendas serve para buscar novos anunciantes e um desafio maior. Como o que se está negociando é um espaço de 15 ou 30 segundos, e por sua vez este produto é muito volátil, o produto que não foi vendido se transformou em produto estragado e não há como estocar tempo. Explica Marcos Noll Barboza:¹

“ O nosso produto é muito perecível, temos um custo fixo alto e um variável muito pequeno. Quando não se utiliza este espaço, nossa margem de receita decresce e, conseqüentemente, a lucratividade. Por isso existe uma busca contínua de achar maneiras para poder facilitar a entrada de anunciantes, otimizando nosso estoque e minimizando nossas perdas”.

É por isso que durante os intervalos de um programa de televisão não aparece apenas uma batelada de anúncios. Tem “calhau” também, que geralmente é apresentado na forma de produtos associados à emissora, como discos, jornais e revistas, ou chamadas da própria programação.

Outras faces devem ser observadas. São pequenas, porém de fundamental importância para a qualidade operacional. Além dos aspectos já citados, existem aqueles que são avaliados pela pessoa mais importante que possa existir na empresa: o CLIENTE.

Do início do processo ao final, tudo tem que estar conforme o desejo do consumidor, e mais, tem-se a obrigação de “encantá-lo”. Por exemplo, o comercial tem que ir ao ar sempre no horário acordado, mas, muitas vezes por inúmeros motivos (queda

¹ Entrevista concedida ao pesquisador pelo gerente financeiro da mídia eletrônica de Santa Catarina, Marcos Barboza Noll, em 21 de agosto de 1998.

no sinal, horário não está disponível, falta de energia etc.) o comercial não vai ao ar. Outros erros técnicos como: o valor da fatura deve estar correto, o envio da fatura em tempo hábil para pagamento na agência bancária, qualidade da imagem, questionamentos que por ventura ocorrem por parte dos anunciantes. Enfim, um conjunto de atividades que devem trabalhar como uma “engrenagem” fornecendo ao cliente o melhor serviço disponível.

É importante neste momento atentar para a integração que estes cinco FCS exercem uns sobre os outros, como mostra a Figura 5. A concessão do governo além de cumprir as cláusulas contratuais, também deve prestar um serviço que proporcione o envolvimento com a comunidade. Conseqüentemente, para este envolvimento obter maior eficiência, há necessidade de uma cobertura geográfica bem distribuída, valorizando a cultura local. A tecnologia deverá se fazer presente como instrumento que possibilitará esta abrangência.

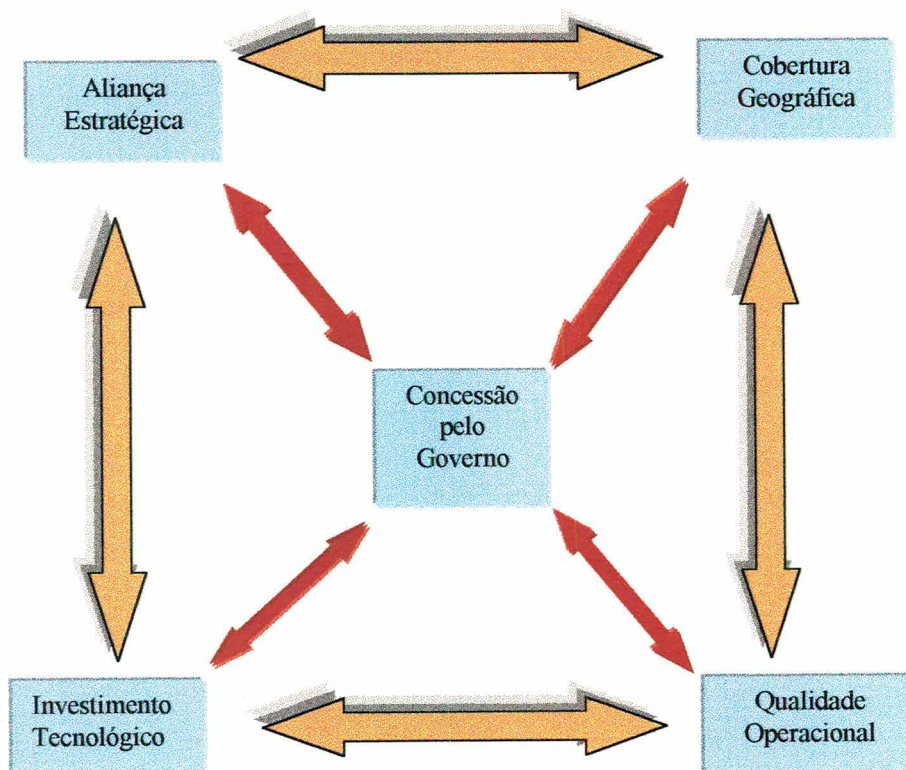


Figura 5 - Integração dos fatores chave de sucesso.

O suporte financeiro que resultará da audiência decorrente deste trabalho deverá ser complementado por uma aliança estratégica com uma rede nacional, fazendo a ligação local/regional, estadual e internacional. Finalmente, para fazer esta grande máquina funcionar de forma precisa, o conjunto de pessoas que compõem o quadro funcional deve ser bem treinado e apto não só para prestar um serviço de qualidade, mas proporcionar um diferencial competitivo diante das outras concorrentes. Estes aspectos encontram-se no FCS “qualidade operacional”.

Quadro 8 – Fatores chave de sucesso para a indústria de comunicação de Santa Catarina.

F a t o r e s C r í t i c o s d e S u c e s s o	
Concessão pelo Governo	Necessidade de cumprir todos os requisitos estabelecidos pelo Governo Federal, mas transcender estas exigências criando um vínculo com a comunidade para desenvolver um bom trabalho, possibilitando a continuidade da concessão pelo governo
Cobertura Geográfica	Boa cobertura geográfica com o objetivo de facilitar a cobertura jornalística, baratear o valor da mídia e aproximação com a comunidade
Aliança Estratégica	Necessidade de uma afiliação com uma grande rede nacional. Motivo: ter um bom produto a oferecer e conectar a região com o país e o mundo
Investimento em Tecnologia	Equipamentos de última geração com o intuito de melhorar ainda mais o produto/serviço e a qualidade operacional
Qualidade Operacional	Neste FCS o enfoque está na capacidade de aprendizado e crescimento das pessoas que estão envolvidas em todo o processo

6 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO (MEDIDAS FINANCEIRAS E NÃO-FINANCEIRAS) PARA A INDÚSTRIA DE COMUNICAÇÃO DE SANTA CATARINA

Pode-se considerar que o início deste capítulo também é o início da segunda parte deste trabalho. É importante aqui fazer um pequeno balanço do que foi feito até o momento; isto se faz necessário para que não se perca a linha de raciocínio utilizada nesta pesquisa.

Tem-se primeiramente no Capítulo 5 uma breve abordagem histórica do início até os dias atuais da indústria de comunicação do Brasil. O mesmo tipo de abordagem foi feito para o Estado de Santa Catarina, e acrescentaram-se alguns dados econômicos, sempre com o intuito de fornecer ao leitor não familiarizado o entendimento básico e necessário para a compreensão do conjunto.

No Capítulo 6, foi realizada uma análise mais profunda desta indústria em Santa Catarina, utilizando como base para esta análise os cinco determinantes estruturais estabelecidos por Porter. Sua função foi de compreender como se comporta a indústria diante dos aspectos apontados pelo autor e assim estabelecer os FCS para uma empresa líder desta indústria.

E no Capítulo 7 estabeleceram-se, efetivamente, os fatores críticos de sucesso para que uma determinada empresa que atua neste setor possa obter a condição de líder. Em nosso caso foram estabelecidos 5 FCS.

Prosseguindo o trabalho, esta segunda fase identificará e classificará os indicadores de desempenho dentro das quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento interno) propostas no início deste trabalho. Dessa forma, pode-se perceber a importância deste capítulo para o trabalho como um todo. Mostrar-se-ão dentro de cada perspectiva os indicadores selecionados, e respectivamente, suas ligações e importância com os FCS. Buscar-se-á também demonstrar a operacionalização dessas informações e conseqüentemente dos indicadores selecionados dentro de uma organização, informando o leitor de forma prática sobre os seguintes questionamentos: quem calcula?, qual a periodicidade?, como se divulga? para quem é direcionado?, pode ser instrumento de medida proativa e/ou reativa? como é utilizado?

Finalizando este capítulo, após a exposição dos assuntos acima mencionados, construir-se-á um placar geral, onde constarão de forma simplificada todas as quatro perspectivas (financeiras, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento interno) e dentro de cada um dos sub-grupos estarão os seus objetivos com seus correspondentes indicadores selecionados.

No placar de desempenho constarão todos os indicadores, que de acordo com o estudo realizado até o momento apresentará os pontos essenciais a serem **analisados** pela organização e que deverão obter um desempenho mais que satisfatório para que a empresa possua uma performance superior as demais concorrentes da indústria de comunicação de Santa Catarina.

A análise a ser realizada através dos indicadores de desempenho deve basear-se em um raciocínio científico para que o processo de decisões seja o mais coerente possível.

Segundo Matarazzo, (1997) na maioria das ciências o processo de tomadas de decisões obedece à seguinte seqüência:

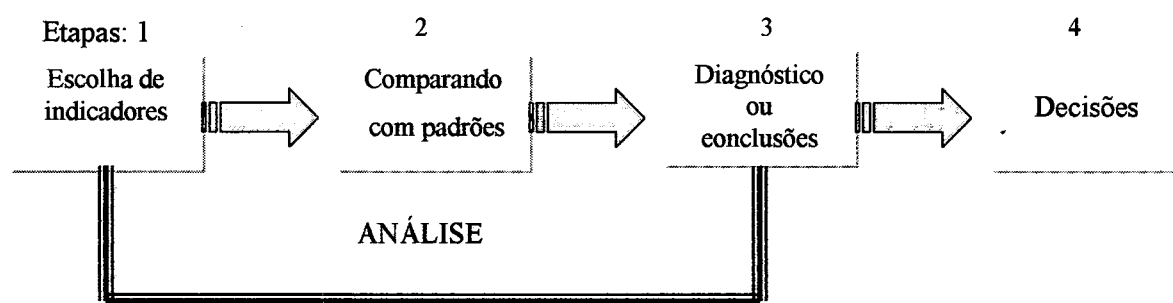


Figura 6– Processo de tomada de decisões (Matarazzo, 1997).

O autor faz uso de um exemplo muito interessante relativo à Figura 6. Explica: em qualquer exame preliminar médico, obtém-se a temperatura, pressão etc. Estes são os indicadores (etapa 1). Compara então cada indicador com um padrão próprio (etapa 2) desenvolvido e aprimorado e, em seguida, ponderando conjuntamente seus indicadores, elabora suas conclusões (etapa 3), mental ou formalmente de acordo com sua técnica de

trabalho. Toma sua decisão (etapa 4), como internar, receitar medicamentos ou simplesmente dizer que está tudo dentro do normal.

Segundo Matarazzo, (1997) se os procedimentos não forem utilizados corretamente, a análise fica comprometida levando a conclusões errôneas. Neste trabalho, as análises sempre levarão em conta estes procedimentos, principalmente nas fases em que serão obtidos os valores dos indicadores selecionados e suas respectivas análises dentro dos objetivos estabelecidos na organização. Isto se fará mais presente quando da aplicação dos indicadores na empresa líder do setor de comunicação de Santa Catarina.

6.1 A perspectiva financeira

Nessa perspectiva os objetivos e todas as medidas devem e precisam desempenhar dois papéis fundamentais para sua melhor utilização. Um deles é definir o desempenho financeiro desejado pela estratégia; o segundo é de servir como meta principal para os objetivos e medidas das demais perspectivas propostas. Para tal, utilizar-se-á a classificação proposta por Kaplan & Norton, (1997), que sugerem as três seguintes abordagens: **crescimento e mix de receita, redução de custo/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimentos**. Segundo esses autores, todas estas abordagens permitem que a unidade de negócios aumente o retorno gerado por seus ativos financeiros e físicos.

6.1.1 Crescimento e *mix* de receita

A medida mais comum de aumento de receita são os percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para região e mercados e clientes selecionados. Isso pode ser obtido através de novos produtos com a ampliação das linhas de produtos existentes ou a oferta de produtos e serviços inteiramente novos. Uma forma de mensurar este objetivo é estabelecer o percentual de receita incremental a ser gerado dentro de um determinado período. O mesmo processo poderia ser feito com relação a novos clientes, segmentos de mercado e regiões geográficas (Kaplan & Norton, 1997).

Esses aspectos apresentados apresentam uma valia importante para compor um placar de desempenho. O monitoramento do aumento de receita e participação de mercado para cada região pode fornecer algumas informações com relação à aceitabilidade do produto e ou serviço produzido pela empresa. Isto é, se a empresa obtém uma variação percentual positiva naqueles aspectos, pode-se considerar que os produtos/serviços estão

apresentando uma evolução e porque não se dizer um diferencial melhor em comparação com os demais concorrentes.

Vale ressaltar também que esses indicadores são de certa forma genéricos. Existem inúmeros tipos de indústrias e cada qual com suas particularidades. A indústria de comunicação com certeza não fica fora deste universo. De uma maneira geral, pode-se utilizar alguns indicadores que são usados em outras indústrias e que cabem perfeitamente nesta. E existem aqueles que podem ser utilizados, porém deve-se ter cuidado para se providenciar as devidas adaptações. Isto se faz necessário porque o indicador escolhido não possui nenhuma validade quando estabelecido e interpretado de forma isolada. Visto dessa forma, não passaria apenas de um dado. O indicador selecionado deve fazer parte de uma cadeia de informação; ele deve ter uma relação muito grande com os FCS da indústria e por sua vez com a missão da empresa. Por isso, nem todo indicador serve para todas as indústrias, pois cada indústria apresenta sua característica particular e conseqüentemente seus FCS e missões diferenciadas.

A era digital ou globalizada está aí. Não existem mais barreiras. Existe uma busca incessante por parte dos produtores à fabricação de melhores produtos sob o ponto de vista do preço, da qualidade, prazo de entrega, serviços pós-venda, etc. Tudo com o objetivo de cativar o cliente e por conseguinte proporcionar o aumento de receita para os mais diversos ramos e tipos de mercados em que atuam. E conforme o tamanho da organização, a "área" de atuação é o mundo. Um mercado extremamente grande para ser explorado, e com possibilidade de aumento de receita também na mesma grandeza. Pode-se afirmar, então, de uma maneira geral, que a indústria que não visa aumentar sua área de atuação é uma indústria fadada ao fracasso.

Fazendo analogamente esta mesma análise para a indústria de comunicação de Santa Catarina, irá se perceber que por mais ilógico que possa parecer, este grande mercado global e irrestrito não se apresenta desta forma para esta indústria.

Fica muito fácil entender por que isto acontece quando nos reportamos para o capítulo 7. Lá identificaram-se os FCS para a empresa que deseja ser líder nesta indústria. E um desses FCS está relacionado com a concessão por parte do governo. Quando uma empresa se candidata a ser concessionária, ela deve ter no seu projeto a área de atuação que pretende explorar. Isto ocorre para que não haja conflito com outra emissora na hora da emissão do sinal, pois a concessão é feita para as mais diversas regiões do Brasil.

A partir dessa exigência surge outra questão que também faz com que haja uma limitação no que concerne à área de atuação da emissoras de TV: as antenas. As antenas devem e são limitadas quanto a sua potência. O assunto é muito complexo e aqui não cabem maiores aprofundamentos Mas para maior entendimento do "porquê" isto ocorre, tentar-se-á exemplificar através de um exemplo simplificado e hipotético.

Diga-se que uma emissora X obteve uma concessão para explorar um canal de TV em Santa Catarina - SC. No contrato e no seu projeto para a sua concessão foram estabelecidas a área geográfica de atuação (SC) e também a especificação técnica do equipamento ideal para sua emissão do sinal. Contudo, por um determinado motivo a emissora adquiriu um equipamento de maior potência daquele que foi descrito anteriormente no contrato. Esse procedimento irregular irá causar um grave conflito entre as áreas limites com o estado de Santa Catarina (Rio Grande do Sul e Paraná). Em um ou até mesmo em ambos os Estados, devido à alta potência do equipamento (antena) utilizado pelo canal de TV de Santa Catarina, os estados vizinhos (RS e PR) estariam recebendo perfeitamente toda a programação desta emissora de TV. Com este procedimento, a emissora de TV de Santa Catarina estaria atuando além de sua área previamente estabelecida, e que por direito pertence as outras emissoras de TV sediadas nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul, respectivamente.

Pode-se dizer que para o caso da indústria de comunicação de Santa Catarina ou até mesmo para a indústria de comunicação brasileira existe uma limitação "tecno-legal".

Esta peculiaridade, contudo, não quer dizer que toda a emissora está impossibilitada de aumentar sua receita. Muito pelo contrário, o desafio pode ser maior, mas a possibilidade é bem real e existe. Tanto é verdade que no Quadro 7 pode-se verificar um aumento crescente e a maior participação no bolo de investimentos em mídia quando comparado com anos anteriores e com outros meios de comunicação, respectivamente.

Isto é possível por mais uma particularidade que só a TV dispõe. Ela tem capacidade de atingir quase todos os tipos de mercados disponíveis através de seus veículos. Assim ela consegue maximizar sua área de abrangência extraindo mais anunciantes dos mais variados ramos e setores e por sua vez aumentando sua receita.

“A propaganda é a alma do negócio.” Esta frase nasceu de uma idéia simples: quanto mais pessoas conhecem o produto, o serviço, as ofertas, mais pessoas podem se interessar e comprar.

Se de cada dez pessoas que conhecem um negócio uma se interessa, de cada 100 serão dez, e de cada 1.000 serão 100. Ou seja, o sucesso de um negócio está diretamente relacionado ao número de pessoas que o conhecem.

Mas será preciso falar com as 1.000 pessoas? Ou é melhor falar só com 100 pessoas, entre essas 1.000, que se interessam pelo negócio? Com certeza a segunda opção é a melhor. No meio publicitário isto se chama segmentação. Segmentar a comunicação é dirigí-la ou restringí-la a um grupo de pessoas que realmente interessa. Essa é uma idéia que requer um certo cuidado. Uma publicação de maio de 1998 da Superintendência Comercial da Rede Globo afirma que:

“Um dos mais importantes homens de marketing da Inglaterra disse certa vez que metade do dinheiro que ele investia em propaganda era desperdiçada; só que ele não sabia informar qual era este valor.”

Na afirmação acima, a questão seria saber de antemão quais as pessoas certas para se abranger no grupo de 1.000. É claro que sempre existem algumas pistas. Se o anunciante vende carne, pode-se descartar os vegetarianos. Se entrega pizzas exclusivamente para um bairro, não precisa se pensar em quem mora nos outros bairros.

E mesmo em casos menos radicais do que estes, sempre é possível ter uma noção do tipo de público interessado em um produto ou serviço, sabendo a idade, a classe social, o estilo de vida, a região de moradia, etc.

A questão é que, na maioria dos casos, ainda que seja possível saber exatamente quem pode estar interessado em um produto ou serviço, nem sempre é fácil falar diretamente com cada uma dessas pessoas. Isso quase sempre acaba ficando mais caro do que se comunicar com um grupo maior no qual essas pessoas estejam inseridas.

Os 1.000 consumidores potenciais, entre os quais estão os 100 interessados, dificilmente estarão juntos esperando para ouvir a mensagem do anunciante. Estarão espalhados pelo bairro, pela cidade, com horários diferentes. Daí pode-se observar a dificuldade e se for o caso o custo para tentar atingir um a um. Com certeza não se deve desperdiçar a verba de comunicação. Mas sair pela cidade à caça de cada um dos consumidores interessados no negócio também não parece inteligente.

Um meio-termo bastante adequado é utilizar programas dirigidos para o tipo de público que deve ser atingido. Isso garante que a mensagem irá chegar ao maior número possível de interessados pelo melhor custo.

Não precisa ser o programa de maior audiência - o termo audiência será discutido mais a frente no momento oportuno - basta ser um bom programa que tenha afinidade com os consumidores que precisam ser atingidos.

As informações de pesquisa de audiência permitem que o anunciante calcule, de forma muito aproximada, quanto custa falar com cada consumidor que interessa, utilizando cada meio de comunicação disponível. Assim, comparando quanto custa atingir cada consumidor através dos vários tipos de comunicação existentes, fica mais fácil optar por aquela que apresente melhor custo/benefício.

Eventualmente, a solução mais rentável pode não ser a mais focada. Às vezes é mais econômico falar com um grupo maior de pessoas, no qual os interessados estarão incluídos, do que somente com os interessados.

Agora, quanto àquelas pessoas que irão receber a mensagem do anunciante e não estão interessadas no produto ou no serviço hoje, sempre é bom lembrar que poderão estar interessadas amanhã, ou, no mínimo, estarão recomendando a seus amigos. Nada se desperdiça realmente.

Com essa breve explicação de como a indústria pode e consegue extrair mais anunciantes e conseqüentemente maior faturamento, pode-se buscar encontrar o instrumento que possibilite retratar o crescimento de receita.

Os indicadores apontados pelos autores realmente apresentam boas condições de mensuração dos aspectos necessários, como os percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para região e mercados e clientes selecionados. Contudo, irá se propor um indicador que possibilite estas abordagens de forma única. Terá sua origem na Demonstração do Resultado do Exercício – DRE. Para uma explanação mais completa da escolha do indicador e de certa maneira sua importância como indicador de desempenho, abordar-se-á de forma reduzida o que é a DRE.

A DRE é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido – PL pelas **operações da empresa**. As receitas representam normalmente aumento do ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. As despesas representam redução do PL, através de um entre dois caminhos possíveis: redução do ativo ou aumento do Passível Exigível.

Todas as receitas e despesas se acham compreendidas na DRE, segundo uma forma de apresentação que as ordena de acordo com a sua natureza, fornecendo informações significativas sobre a empresa.

A DRE é constituída de várias contas, entre elas a Receita Operacional Bruta – ROB, o Custo de Produtos e Serviços Vendidos, as Despesas Operacionais, entre outras. Contudo, para o momento a que mais interessa é a ROB.

A ROB da empresa é constituída pelo valor bruto faturado. O faturamento representa o ingresso bruto de recursos externos provenientes das operações normais de venda a prazo ou a vista, no mercado nacional ou externo, de produtos, mercadorias ou serviços.

Outras receitas de caráter operacional secundário devem figurar após o Lucro Bruto, reservando-se para este o papel de mostrar o resultado bruto da atividade operacional da empresa.

Da ROB devem ser deduzidos os impostos incidentes sobre vendas, as vendas canceladas e os abatimentos concedidos para se chegar à Receita Operacional Líquida – ROL. A esta adicionam-se os incentivos fiscais sobre exportações quando necessário, ou seja, isto quer dizer ou informar que a atividade principal em que a empresa está envolvida está produzindo uma determinada receita que no final apresentará lucro ou o prejuízo.

É interessante notar que a legislação tributária define a ROB como as vendas faturadas menos os impostos diretos não cumulativos, como Imposto sobre Produtos Industrializados, que portanto não se inclui entre os impostos sobre vendas. Assim a ROB é obtida pelas vendas faturadas, menos esses impostos, enquanto a ROL é fornecida pela ROB, menos as deduções de abatimentos e devolução, menos os impostos incidentes sobre vendas, como Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS, Imposto Sobre Serviços ISS e menos os encargos diretamente proporcionais às vendas, como Programa de Integração Social - PIS e Contribuição de Financiamento Social - COFINS. No caso da indústria de comunicação, fica mais simplificada a obtenção da ROL, devido à não-incidência de alguns tributos como Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI, Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS e Imposto sobre Serviço – ISS.

Ciente dessas considerações, apresentar-se-á como indicador proposto à **Variação Percentual da Receita Líquida Local – VPRL**.

Primeiramente pode-se definir o que vem a ser a VPRL. O próprio nome é auto explicativo, ou seja, este índice indica a variação percentual tanto negativamente - quando há um decréscimo - quanto positivamente - quando há uma acréscimo na receita (faturamento) em um determinado período.

Este percentual quando analisado sozinho não diz muita coisa. É apenas um dado isolado. Porém, quando se tem a possibilidade de analisar uma série histórica, tem-se em mãos um instrumento relativamente simples, mas de grande utilidade, que oferece uma informação muito importante como pode ser observado no seguinte exemplo.

Se em uma série de cinco meses, analisada mensalmente, obteve-se uma VPRL média de 10% em uma determinada empresa, podem-se fazer algumas análises: se este crescimento na receita está de acordo com a estratégia traçada pela organização ou se esta média percentual de crescimento de receita está sendo suficiente para alavancar recursos para novos investimentos, etc.

Como já foi mencionado, o indicador selecionado deve estar diretamente relacionado com um ou mais FCS da indústria. Neste trabalho, como se está desenvolvendo um placar de desempenho para a indústria de comunicação de Santa Catarina, a VPRL está relacionada diretamente com os seguintes FCS: **Cobertura Geográfica e Aliança Estratégica** como se pode verificar a seguir. Como a VPRL indica se a venda está aumentando ou diminuindo, pode-se supor que de maneira geral mais ou menos pessoas estão utilizando os serviços/produtos de uma determinada emissora em maior ou menor quantidade. Seguindo essa linha de raciocínio, essa emissora terá maior ou menor audiência, e maior ou menor audiência pode significar maior ou menor cobertura geográfica, maior ou menor cobertura jornalística, aumento ou diminuição do valor da mídia, maior ou menor grau de interação com a comunidade, oferta de um produto de boa ou má aceitação. Tudo isso somado nada mais é do que os FCS Cobertura Geográfica e Aliança Estratégica descritos no capítulo anterior.

Além da importância deste indicador, devido a sua interligação com aqueles FCS (Cobertura Geográfica e Aliança Estratégica), ele também está de certa forma interligado com a **estratégia** de uma determinada empresa como mencionado no exemplo anterior.

Tem-se os FCS para indústria de comunicação de Santa Catarina, e a partir daí as empresas que a compõem irão traçar suas respectivas estratégias para que elas alcancem bom desempenho de acordo com os FCS estabelecidos. É bom destacar que o termo **estratégia** aqui utilizado deve ser entendido como um conjunto de ações de curto prazo e longo prazo que determinada organização busca realizar dentro de um período determinado para se atingir um ou mais objetivos. Neste trabalho por exemplo, os FCS poderiam ser utilizados como objetivos a serem alcançados por uma determinada emissora de TV dentro de sua estratégia.

Neste item se demonstrou todo o desenvolvimento, a origem, a importância e a ligação que esse indicador possui com os FCS (Cobertura Geográfica e Aliança Estratégica). Agora se buscará demonstrar como este indicador funciona na prática, ou seja, como funciona dentro de uma organização. Nesse caso se utilizará uma empresa padrão (real) para se demonstrar de que forma se operacionalizaria não só este indicador, mas os demais indicadores selecionados dentro de todas as perspectivas citadas neste capítulo.

Onde se buscam as informações? Esta pode ser a primeira indagação a ser feita com relação a esse indicador. A resposta é de certa forma simples, não só para este indicador, mas para a maioria de indicadores da perspectiva financeira. Nesse caso a resposta vem através do departamento financeiro. Lá, toda a equipe está apta a dar as informações necessárias para que todos os indicadores obtenham as informações necessárias para a construção dos indicadores. Estas informações são obtidas através da “pessoa” denominada assistente financeiro. Esses operadores podem ter a responsabilidade de calcular este indicador, obtendo os dados se necessário até semanalmente. Em termos de monitoramento pode-se propor um prazo um pouco maior. O período de 30 dias já seria suficiente para o objetivo desse indicador. Contudo, em termos de divulgação para toda a organização, um prazo um pouco mais estendido também seria viável, uma periodicidade bimestral seria ideal. Não só para esse indicador, mas para a divulgação dos demais indicadores tanto da perspectiva financeira como das outras perspectivas. Nesse caso teria-se condições de divulgar para toda a empresa como anda seu desempenho dentro de um quadro geral.

Em termos de gerenciamento, o prazo de 30 dias seria o ideal, porque possibilitaria aos gestores informações mais atualizadas e com isso poderiam propor ações preventivas. Por exemplo, se uma empresa que compõem a indústria de comunicação de Santa Catarina estabelece uma estratégia tendo como meta um crescimento de receita de 15% ao ano e utiliza o VPRL como indicador para monitorar este crescimento, e observa-se que seu desempenho está sendo inferior ao orçado pela estratégia, através da monitoração mensal da VPRL se poderá identificar onde está o erro e conseqüentemente fazer os ajustes necessários para sua correção antes que o ano termine. Da mesma maneira ocorre no caso oposto, quando se observa que a empresa está obtendo um desempenho acima do esperado. Este seria um tipo de ação proativa

De que forma isto ocorreria? Os gestores da área financeira junto com os da área comercial discutiriam o assunto buscando formas e alternativas que viessem minimizar ou sanear esse desempenho abaixo do orçado. Por sua vez o gestor da área comercial, em posse das novas diretrizes, repassaria para sua equipe de vendas para que elas se concretizassem e desta forma alterassem o quadro observado

Uma indagação que se pode fazer se refere ao termo “local”. Por que local? Para responder esta pergunta precisa-se recordar alguns pontos já tratados neste trabalho. O capítulo que aborda os FCS para a indústria de comunicação de Santa Catarina indica a necessidade de se ter uma **cobertura regional** eficiente por inúmeros motivos oportunamente discutidos. A emissora dentro daquela perspectiva seria uma rede regional. No caso de Santa Catarina poderia haver uma cabeça de rede (capital) e outras quatro emissoras distribuídas nos maiores pólos econômicos (norte, sul, oeste, vale do Itajaí). Com essa distribuição, o uso do VPRLl poderia aumentar seu poder de utilização como sugerem Kaplan & Norton, (1997) como um dos indicadores de crescimento de receita, a participação de receita por região. Se há como indicador de desempenho a VPRLl para cada uma destas emissoras, e por sua vez, cada uma destas cobre uma região diferenciada no Estado, pode-se assim obter uma VPRLl consolidada por empresa (região). Com esse procedimento, tem-se uma forma de mensurar o grau de crescimento com relação às regiões do Estado que as emissoras cobrem.

Pode-se assim utilizá-lo separadamente para cada uma dessas emissoras, com o diferencial de que os dados podem ser compilados de forma a extrair maiores informações da participação por região e a participação do mercado total (Estado).

6.1.2 Redução de custo/melhoria de produtividade

No item anterior, o foco dos indicadores estava voltado para os movimentos produzidos fora da empresa (vendas = faturamento = receita), elementos que pudessem identificar aumentos na sua receita da organização. Neste item, o processo é justamente o inverso. Irá se buscar indicadores que detectem na empresa atuante desta indústria melhoria do seu desempenho de custo e produtividade, de forma a alcançar níveis de custo competitivos, melhorar as margens operacionais e monitorar os níveis de despesas indiretas e de apoio. Fatores que sem dúvida contribuem para aumentar a produtividade e as taxas de retorno sobre o investimento e que provêm de atitudes e ações de dentro da organização. Aqui também vale o que foi dito no item anterior, isto é, o indicador ou

indicadores que serão selecionados deverão apresentar um vínculo com os FCS apresentados para a indústria de comunicação de Santa Catarina.

Kaplan & Norton, (1997), dão algumas indicações de como mensurar sob esta óptica. Afirmam que talvez o objetivo mais simples e claro para reduzir os custos seja diminuir o custo unitário da execução do trabalho ou da produção, ou que até reduzir por unidade possa ser o suficiente. Redução de despesas gerais, administrativas e de vendas, também devem fazer parte deste conjunto de medidas. Contudo, esses objetivos devem ser contrabalançados com outras medidas, como capacidade de atendimento aos clientes, qualidade e desempenho, de modo que a redução de custos não interfira nas outras perspectivas importantes como do cliente e dos processos internos.

Para se obter indicadores que reflitam de forma mais precisa possível em uma redução nos custos, ou dito de outra forma, em um melhor aproveitamento dos ativos da empresa, será necessário abordar alguns fundamentos da contabilidade de custos. Estas pinceladas nesta área com certeza facilitarão o entendimento ou ao menos indicarão o caminho que foi percorrido para a obtenção dos indicadores de desempenho e suas ligações com os FCS.

Todas as organizações de negócios incorrem em custos. Quer seja uma firma individual ou se trabalhe para o governo local, quer sejam funcionários de uma organização com fins lucrativos, todas estas organizações incorrem em custos.

Os custos são decorrentes dos recursos consumidos pela organização para que ela alcance seu objetivo nos negócios: satisfazer seus clientes. Os recursos consumidos são materiais, esforços pessoais, serviços contratados de terceiros, uso de equipamento e mesmo o próprio dinheiro.

Como afirma Mott, (1996), os custos de produção ou operacionais são referidos pelos contadores como dispêndio para serem distintos dos custos de novos ativos tangíveis, como edificações, equipamentos e veículos. Os custos de aquisição desses ativos permanentes são referidos como dispêndio de capital.

Segundo Martins, (1996), uma classificação usual e importante é a que leva em consideração a relação entre os custos e o volume de atividade numa unidade de tempo, dividindo os custos em custos fixos e variáveis. Por exemplo, o valor global de consumo dos materiais diretos por mês depende diretamente do volume de produção. Quanto maior a quantidade fabricada, maior seu consumo. Dentro, portanto, de uma unidade de tempo, o valor do custo com tais materiais varia de acordo com o volume de produção; logo,

materiais diretos são custos variáveis. Por outro lado, o aluguel da fábrica em certo mês é de determinado valor, independentemente de aumentos ou diminuições naquele mês do volume elaborado de produtos. Por isso, o aluguel é um custo fixo.

Existem várias formas de escolher os melhores programas para veicular um comercial de TV. Uma das mais utilizadas pelos especialistas em mídia é a análise do custo por mil - CPM. O primeiro passo para essa análise é verificar o tipo de pessoa que realmente assiste a cada programa. Depois descobrir quantas são as pessoas que interessam, isto é, aquelas que podem comprar um determinado produto (segmentação).

É isso que os especialistas em mídia fazem. Porém, como a TV atinge milhares de pessoas ao mesmo tempo, eles calculam quanto custa para atingir “lotes” de mil pessoas com cada programa. Diga-se que existam dois programas A e B. O primeiro atinge 10 mil pessoas e cobra 1.000 unidades monetárias por comercial; o segundo cobra 2.000 unidades monetárias por um comercial e atinge 40 mil pessoas. Se ambos forem analisados pela perspectiva do CPM pode-se dizer que o programa B apesar de ter um programa mais caro em termos absolutos possui um preço relativo menor. Vejamos: como o lote é de mil e o programa atinge 40 mil pessoas, tem-se 40 lotes de mil pessoas com um custo por lote de 50 unidades monetárias.

O programa A apesar de ter um valor absoluto menor, possui um preço relativo maior. Se o lote é de mil pessoas e o programa atinge 10 mil pessoas, tem-se um custo por lote de mil pessoas de 100 unidades monetárias. Comparando-se os CPM destes comerciais observa-se que o programa B apresenta uma vantagem em termos de valor unitário.

Outra definição para que se possa estabelecer um índice de desempenho está ligado ao termo **receita**. Segundo Iudícibus *et al*, (1985), entende-se por receita a entrada de elementos para o ativo, sob a forma de dinheiro, ou direitos a receber, correspondentes, normalmente, à venda de mercadorias, de produto, ou a prestação de serviços. Uma receita também pode derivar de juros sobre depósitos bancários ou títulos e de outros ganhos eventuais.

E finalmente tem-se que entender o que é “produtividade”, para que se possa fazer a devida relação entre eles.

Produtividade é o resultado da divisão da produção física obtida em uma unidade de tempo (hora, dia, ano) por fatores empregados na produção (trabalho, terra, capital). Em termos globais, a produtividade expressa a utilização (eficiente) dos recursos

produtivos, tendo em vista alcançar a máxima produção na menor unidade de tempo e com menores custos (Augusto *et al*, 1989).

Comumente, o termo “produtividade” se refere a produtividade do trabalho humano com a ajuda de determinados meios de produção (máquinas, ferramentas, equipamentos). Essa produtividade do trabalho é o quociente da produção pelo tempo de trabalho em que foi obtida. Já a produtividade do capital é a quantidade produzida por unidade de capital investido.

Vários são os fatores que influem na elevação da produtividade no trabalho: desenvolvimento tecnológico dos equipamentos empregados (meio de produção), nível da divisão social do trabalho, grau de especialização e escolaridade da mão-de-obra, qualidade das matérias-primas utilizadas e organização e controle na produção.

É difícil quantificar globalmente a taxa de produtividade do trabalho, pois ela varia conforme a empresa, região e os fatores acima relacionados. Pode-se estabelecer comparações entre empresas, regiões e países. É importante notar que a produtividade tende a ser maior nas empresas de capital intensivo e menor nas de trabalho intensivo.

Em posse destas definições, tem-se condições de propor o indicador que utiliza estes três conceitos: **Custo Fixo sobre Receita – CF/R**

Esta relação (CF/R) fornecerá um indicador que quanto menor, melhor. A idéia é a relação do que foi definido acima sobre os termos custo fixo, receita e produtividade. Se há um custo fixo constante ou decrescente pode-se supor que a utilização dos ativos está sendo melhor empregada, portanto obtendo maior produtividade. Outra alternativa também verdadeira, se os custos fixos permanecem estáticos, contudo as receitas estão crescendo, isto leva ao entendimento de que está havendo um aumento de produtividade

Quando se diz que quanto menor, melhor, deve-se ter em mente algumas considerações. Uma delas é que se deve deixar bem claro que ele é um indicador apenas financeiro, não levando em conta outros aspectos. Esta redução deve ser bem criteriosa, para que não prejudique a organização como um todo. Esses objetivos devem ser contrabalançados com outras medidas, como capacidade de atendimento aos clientes, qualidade e desempenho, de modo que a redução de custos não interfira nas outras perspectivas importantes como do cliente e dos processos internos.

Entendida cada definição (custo fixo, receita e produtividade) e as suas relações, vale destacar a importância desse indicador e sua ligação com os FCS da indústria de comunicação de Santa Catarina.

Esse indicador financeiro, assim como os que já foram definidos e os que ainda serão, possui vínculos com todos os FCS de uma forma ou de outra. Especificamente o indicador **Custo Fixo sobre Receita - CF/R** possui um enfoque ou ainda, uma identificação maior sobre dois FCS: Qualidade Operacional e Investimento em Tecnologia.

Se há um custo fixo constante ou decrescente no período, para uma dada receita crescente ou constante no período, respectivamente, pode-se supor que a utilização dos ativos da organização está sendo melhor utilizada. Nessa afirmação está implícito que a “utilização dos ativos” está sendo realizada e utilizada por uma parte fundamental para qualquer organização: as pessoas. Logo, se uma organização apresenta um quadro de colaboradores que possui um alto grau na capacidade de aprendizado e crescimento em toda sua cadeia de valor, tem-se condições de obter um melhor aproveitamento dos ativos da organização, aumentando a Qualidade Operacional (FCS). Aliada a esta idéia vem a questão do investimento em tecnologia. Se uma determinada empresa apresenta uma Qualidade Operacional que desempenha seu papel de forma exemplar, nada melhor para aumentar este desempenho do que equipamentos que propiciem o aumento desta produtividade, ou seja, Investimento em Tecnologia (FCS).

Com relação ao parágrafo acima, o leitor pode estar se perguntando: o que isto tem a ver com a redução de custo fixo? Pode-se afirmar categoricamente que nada. Tem a ver com o denominador da relação CF/R. Quando uma empresa obtém o desempenho descrito acima, na sua qualidade operacional, o benefício se estende por toda a cadeia de produção como a brincadeira de dominó. Derruba-se a primeira de uma série de peças de dominó colocadas uma a frente da outra e o que se observa é a continuidade daquela ação até a última peça. No caso da indústria de comunicação, ou em qualquer tipo de indústria, a última peça é o consumidor que recebe um serviço de melhor qualidade, possibilitando maior satisfação. Melhor produto e maior satisfação do cliente de certa forma significam maiores vendas, que por sua vez representam maior receita. Voltando para a relação, observa-se que quando há um aumento na receita, a relação CF/R apresenta uma redução no seu coeficiente; se ele está decrescendo, está aumentando a produtividade, mantendo-se o custo, ou até mesmo diminuindo-o.

Os dados para a obtenção do indicador têm duas origens. Uma delas é no departamento financeiro, através dos assistentes financeiros. Outra delas é na contabilidade da organização, fonte de onde os operadores extraem as mesmas

informações necessárias para o cálculo deste indicador que deve ser monitorado mensalmente. A idéia é a mesma do indicador anterior. Se a organização está observando que os seus coeficientes apresentados nas verificações mensais estão tendo um incremento, em virtude de um aumento considerável nos custos fixos, o gestor financeiro deverá buscar suas origens, ou em qual/quais departamentos os aumentos estão se originando. Neste caso uma ação de contenção de despesas em toda a organização deverá ser realizada. Primeiramente, uma reunião com todos os gestores (área comercial, área técnica, etc) deverá ser realizada. A pauta desta reunião deverá ser a divulgação por parte do gerente financeiro da elevação dos custos e quais providências/sugestões deverão ser tomadas. Definidas as ações necessárias, os gestores deverão repassá-las para todas as suas respectivas áreas/equipes a fim de informá-las e principalmente conscientizá-las da necessidade de seu envolvimento nas ações de redução de custos. Estas ações possuem o objetivo de promover ações proativas, isto é, não esperar até o final do ano para saber que deveria-se reduzir os custos e nada se fez por desconhecer estas informações.

O próximo indicador proposto será de certa forma simples, e será também extraído da Demonstração do Resultado do Exercício – DRE, contudo, antes da seleção deste indicador, algumas considerações devem ser feitas para um maior entendimento sobre sua forma de utilização. Isto é de fundamental importância, pois, apesar de ser um indicador simples no que concerne a sua obtenção, sua interpretação pode ser dúbia quando não estabelecidas certas considerações.

O esclarecimento pode ser feito através de um questionamento relativamente simples: como se pode utilizar um indicador proveniente de uma DRE que só é apurada no fim de um determinado período (geralmente no fim de cada ano) e que em virtude da legislação, pode vir a sofrer resultados diferentes, porém, corretos perante a lei? quanto à primeira questão, se utilizará a explicação de Matarazzo, (1997) afirmando que:

*"A DRE é, pois, o resumo do movimento de certas entradas e saídas no balanço, **entre duas datas**¹. Por isso, há autores clássicos americanos que chamam a Demonstração do Resultado de Fluxo (movimento) de Renda. Ela retrata apenas o **fluxo econômico** (relacionado à riqueza) e não o **fluxo monetário** (fluxo de dinheiro), para a DRE não importa se uma receita ou despesa tem reflexos em dinheiro, basta apenas que afete o PL. Por exemplo, a depreciação é uma despesa não desembolsada; a receita de equivalência patrimonial (em coligadas e*

¹ Grifo realizado pelo pesquisador.

controladas) é uma receita devida ao aumento dos investimentos (e do Patrimônio Líquido), sem entrada de recursos monetários.

Para finalizar e complementar a resposta, quando o autor afirma que a DRE pode ser apurada **entre duas datas**, isso sugere que a DRE pode ser obtida a qualquer tempo não necessariamente no final do exercício (ano). Mott, (1996), também explica o uso da DRE:

"As contas ou relatórios anuais são constituídos essencialmente pela DRE e por um balanço patrimonial, que em geral também são produzidos a cada mês para uso interno da gerência."

Com o procedimento de se fazer o monitoramento em períodos menores, mensalmente por exemplo, pode-se dar início à resposta para a segunda parte da pergunta. Isto é, como a DRE pode sofrer algumas modificações de acordo com a legislação vigente, o fato de se monitorar a DRE mensalmente pode estimar um número muito aproximado da DRE oficial apurada. Aliado a isso, o indicador proposto não será analisado de forma isolada. Sua leitura será realizada em conjunto com os demais indicadores propostos em todas as perspectivas.

Outra questão que deve ficar bem clara é que a DRE é um instrumento contábil na sua essência. Contudo, dentro desta abordagem acima descrita, nada impede que ela possa ser um instrumento de grande utilidade com uma abordagem gerencial.

Esclarecidas as possíveis dúvidas, selecionou-se neste trabalho o **Resultado Operacional Local** – ROL como outro indicador para a perspectiva financeira.

O ROL neste caso informa se as receitas globais da empresa estão obtendo um desempenho satisfatório, isto é, no caso das empresas de comunicação, a principal atividade de todas as emissoras de TV é a venda dos espaços comerciais. Este indicador irá informar ou dar uma idéia muito aproximada com relação a esta atividade estar proporcionando condições de se permanecer neste ramo e ainda condições para novos investimentos. Com certeza este indicador ganha maior importância quando analisado em conjunto com os demais indicadores.

Quanto ao vínculo com os FCS, ele não se apresenta ligado a um ou dois FCS, mas possui uma interligação com o conjunto de todos os FCS. Isto ocorre porque como os FCS são abordagens fundamentais para qualquer empresa que deseja ter um bom desempenho na indústria de comunicação de Santa Catarina, a sinergia entre elas e conseqüentemente o bom desempenho de cada uma levará a empresa a colher bons

resultados, que se materializam com um ROL condizente com as atividades da emissora, proporcionando-lhe condições de obter lucro e capital disponível para alavancar novos investimentos.

O departamento financeiro ou até mesmo o de contabilidade (setor onde o departamento extrai as informações) disponibilizam com uma certa facilidade as informações necessárias para a obtenção do ROL nos moldes já descritos, ou seja, apesar de ser uma informação contábil apurada dentro de uma forma legal e ainda apresentar possíveis diferenças em seus resultados em virtude da legislação, nada impede que este instrumento não possa ser utilizado, ou bem utilizado com uma roupagem gerencial. Dito isso, o prazo de monitoração ideal seria de 30 dias. Em um primeiro momento as pessoas que mais estariam envolvidas em sua utilização seriam o gerente financeiro e os demais gerentes (comercial, técnico, administrativo, jornalístico), e ao diretor executivo. Reunidos, em caso de um ROL não-desejado, buscariam as causas, as ações e soluções para o problema. Tendo em mãos as novas diretrizes para as ações, os gerentes repassariam para suas respectivas equipes, informando-lhes a situação, o porquê das ações e principalmente buscando seu comprometimento.

Vale ressaltar neste momento a importância das reuniões bimestrais. Não foram propostas sem algum tipo de objetivo. No período desde a detecção do problema, formulação de novas ações, divulgação das ações para as equipes, tem-se condições até de se fazer um pequeno balanço de como foi a repercussão das ações promovidas e realizadas pelas equipes, com todos os integrantes da organização. Dentro deste período, dependendo da gravidade, já se pode saber se as ações surtiram ou não efeito. Neste caso, pode-se até abrir para debate a proposta de soluções por parte dos colaboradores.

6.1.3 Utilização dos ativos/estratégia de investimentos

O capital de giro, principalmente contas a receber e o estoque e contas a pagar, são importantes elementos de capital para muitas empresas. Uma das medidas de eficiência do gerenciamento do capital de giro é o ciclo de caixa. O ciclo de caixa representa o tempo necessário para que as empresas convertam os pagamentos efetuados aos fornecedores de insumos em recebimentos dos seus clientes.

Segundo Kaplan & Norton, (1997), algumas empresas operam com ciclo de caixa negativo, pagando os fornecedores depois de receber de seus clientes. Embora muitas empresas considerem difícil, se não impossível, haver ciclos de caixa iguais a zero ou

negativos, a meta de reduzir os níveis atuais do ciclo de caixa pode ser uma excelente meta para a melhoria da eficiência do capital de giro.

Em várias indústrias, suas empresas fornecem muitos recursos à infra-estrutura necessária para a realização de vários tipos de trabalho (produção, vendas, processamento, etc.). Estas empresas por sua vez investiram uma quantidade de capital expressiva em sistemas de informação, equipamentos especializados, instalações físicas, capital intelectual e humano, etc. Assim, uma forma de otimizar estes investimentos é a de compartilhar estes ativos.

Explicam Kaplan & Norton, (1997), que as empresas podem incrementar a alavancagem desses investimentos em infra-estrutura, compartilhando-os entre diversas unidades de negócios. Além dos benefícios potenciais de receita gerados pela troca de conhecimento e clientes, as reduções de custo podem ser conseguidas eliminando-se a redundância de formas semelhantes de ativos físicos e intelectuais nas unidades de negócios.

Neste item serão definidos mais dois indicadores de desempenho na linha que os autores acima mencionados indicaram. Para tal, utilizar-se-á o mesmo procedimento utilizado nos itens anteriores, isto é, se fará uma breve explanação das definições chave, e no final, sua relação com objetivo de extrair a informação desejada.

Talvez não existam palavras mais empregadas no mundo dos negócios do que econômico e financeiro. Mesmo o trabalhador mais humilde dirá: “Estou com problemas financeiros”. Nesse caso, estes termos precisam ser muito bem definidos, caso contrário se poderá chegar a conclusões confusas. O termo **econômico**, definido de forma bem simples refere-se por exemplo à receita. Se uma determinada empresa realizou um serviço qualquer e o faturou, isto não quer dizer que a empresa irá receber na data do vencimento ou já tenha recebido o que foi faturado. É um direito que ela possui, contudo ainda não foi efetivado. Já o termo **financeiro** refere-se à entrada ou saída de dinheiro efetiva do caixa da organização. Utilizando-se o mesmo exemplo anterior para se explicar o termo econômico tem-se o seguinte: no momento que a empresa recebe efetivamente o que foi faturado este montante recebido será considerado a parte financeira. Este total ou parte do faturamento que foi recebido efetivamente pela empresa geralmente é denominado de caixa ou ingresso de caixa. Por isso uma empresa pode estar em excelente situação econômica com imóveis, equipamentos, investimentos em outras empresas, mas sem dinheiro para pagar suas dívidas e até os salários dos próprios funcionários.

Por essa razão, a análise de uma empresa deve tomar tanto a Demonstração do Resultado – que evidencia o lucro ou prejuízo – como uma entre duas demonstrações de natureza financeira possíveis: Demonstração do Fluxo de Caixa ou Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

A variação no Saldo de Caixa, conta encontrada na Demonstração do Fluxo de Caixa, mostra se a empresa conseguiu ou não aumentar as suas disponibilidades de dinheiro. Não há dúvida de que, em caso positivo, a empresa estará momentaneamente melhorando a sua capacidade de pagamento. Resta saber se futuramente também tenderá a melhorá-la ou se a melhora de hoje se fez em detrimento da situação futura de caixa.

A receita operacional da empresa, por exemplo, gera Capital Circulante Líquido. Quando isto acontece, a empresa reforça sua capacidade de pagar dívidas de curto prazo. No momento do faturamento, com o prazo oferecido não entra dinheiro no caixa. Isso talvez possa, em certos casos, representar alguma dificuldade momentânea de caixa. Passados alguns dias, conforme o prazo, a empresa recebe o dinheiro da venda e pode dispor dele para atender a seus compromissos.

Já um empréstimo bancário em que o dinheiro entra instantaneamente em Caixa, só melhora a situação financeira da empresa a curto prazo. Se o empréstimo a alivia hoje, dentro de 30, ou 60 dias, conforme o prazo, irá reivindicar pagamentos e poderá agravá-la conforme os juros. Já os aumentos de Capital Circulante Líquido representam acréscimos no Ativo Circulante, que acabarão por refletir no Caixa, melhorando a capacidade de pagamento da organização

Os parágrafos anteriores podem ser resumidos da seguinte forma: todo o capital de uma empresa é empregado basicamente em duas áreas distintas. Uma parte fornece ativos permanentes ou fixos, como edificações, instalações entre outros. A outra parte tem como objetivo fornecer o **capital de giro** necessário para se pagar o custo dos bens e serviços, antes de se receber dos clientes. Entende-se por capital de giro o somatório do custo dos estoques de matéria-prima, produtos em processo e bem acabados, e quantia devida pelos devedores menos a quantia devida aos fornecedores.

Segundo Mott, (1996), existe outra forma de se calcular o capital de giro necessário. É por meio do chamado **ciclo operacional**. Este termo é extraído através do intervalo de tempo entre o primeiro desembolso de caixa da empresa em materiais, remunerações e gastos indiretos e a receita de caixa da venda de bens ou serviços produzidos. Tendo determinado a duração do ciclo operacional, uma firma pode calcular o

capital de giro máximo exigido, partindo da previsão de vendas para aquele determinado período.

O que se buscou com os últimos parágrafos foi tentar destacar de forma resumida a necessidade de se selecionar indicadores que pudessem de certa forma monitorar a situação da empresa quanto à **disponibilidade e capacidade de pagamento no curto prazo e longo prazo**. Dentro dessa idéia, agora tem-se condições de propor mais dois indicadores de desempenho financeiro que tenham esta finalidade e em seguida demonstrar suas ligações com os FCS da indústria de comunicação de Santa Catarina, apresentando também como se pode obter os dados, como funciona, quem operacionaliza etc.

O primeiro deles é a **Geração de Caixa Líquida - GLC**. Este indicador nos revela a variação do caixa final gerado em cada exercício. Com o acompanhamento deste indicador, pode-se monitorar o desempenho da empresa com relação à capacidade de reforçar sua posição de tesouraria (disponibilidades mais aplicações financeiras). Essa informação, associada a outras informações, pode extrair outras como: auto-financiamento das operações (compra, produção e vendas), independência do sistema bancário no curto prazo, geração de recursos para manter e expandir o nível de investimentos e amortizar dívidas bancárias de curto e de longo prazo.

Buscar-se-á, a partir de agora de forma resumida, o caminho que se percorreu para se extrair a GCL. Para isso, toda a explicação relativa a este indicador se baseará em uma metodologia proposta por Matarazzo, (1997)¹. Este autor parte de duas demonstrações de fluxo de caixa: Demonstração das “Entradas e Saídas” de Caixa – DESC e a Demonstração do “Fluxo Líquido de Caixa” – DFLC. A primeira demonstração tem como objetivo apresentar o fluxo de entradas e saídas de caixa e, conseqüentemente, se haverá sobras ou falta de caixa, permitindo à administração decidir com antecedência se a empresa deve tomar recursos ou aplicá-los. Contudo, a análise deve ter muito cuidado. Um deles, segundo o autor, é que as entradas e saídas de caixa de uma empresa sempre batem. A empresa mal administrada, que toma empréstimos de curto prazo para cobrir prejuízos, realizar investimentos sem retorno, e que portanto não poderá pagar, terá as entradas e saídas zeradas. A segunda visa mostrar o efeito de cada variável no caixa, tal como a necessidade de capital de giro, expansão ou redução de atividades, etc. Este

¹ Para maiores informações este autor dedica três capítulos sobre a análise da gestão de caixa em seu livro ANÁLISE FINANCEIRA DE BALANÇOS, 4ª ed.1997.

instrumento segundo o autor seria o mais indicado para a Gestão de Caixa. Contudo, também deve-se ter critérios de análise da DFLC. O autor sugere que a avaliação deve se realizar na seguinte ordem: Geração Bruta de Caixa, Geração Operacional de Caixa, Geração Corrente de Caixa e Geração Líquida de Caixa passando por dois pontos fundamentais.

Um deles é a necessidade de se conhecer o significado de cada item da DFLC e o inter-relacionamento desses itens. O segundo é a necessidade de se avaliar a importância relativa de cada item da DFLC como mostra o Quadro 9 .

Na prática, ou seja, dentro de uma organização, a fonte para se obter este indicador se reporta ao departamento financeiro, assim como os demais indicadores financeiros já apresentados. Como esse é um indicador estritamente financeiro, em um primeiro momento o maior interessado será o gestor desta área. De acordo com seu desempenho, uma reunião com o gestor da área comercial será necessária, uma vez que esse indicador está relacionado com a receita da empresa. Porém, a maior responsabilidade recai sobre o gerente financeiro e sua equipe.

Quadro 9 – Significado dos ítems que compõem a DFLC.

ITEM	REVELA	REPRESENTA RECURSOS COM OS QUAIS A EMPRESA PODERÁ:
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	O caixa gerado pelas atividades comerciais	(1) financiar as operações de compra, produção e vendas; (2) pagar dívidas bancárias de curto prazo; (3) realizar investimentos; e (4) amortizar as dívidas de longo prazo
GERAÇÃO OPERACIONAL DE CAIXA	O caixa gerado pelas operações, incluindo variação da necessidade de capital de giro	(1) pagar dívidas bancárias de curto prazo; (2) realizar investimentos; e (3) amortizar dívidas de longo do prazo
GERAÇÃO CORRENTE DE CAIXA	O caixa gerado após a realização de investimentos	(1) realizar investimentos; e (2) amortizar dívidas de longo prazo
SALDO POSITIVO DA GERAÇÃO CORRENTE DE CAIXA MENOS VARIAÇÃO DOS ITENS PERMANENTES DE CAIXA MAIS A VARIAÇÃO DOS ITENS NÃO CORRENTES	O caixa gerado após a realização de investimentos	(1) amortizar dívidas de longo prazo
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	O caixa final gerado no período	(1) reforçar sua posição de tesouraria

Fonte: Matarazzo, (1997).

O segundo indicador proposto é o **Índice de Capacidade de Cobrança – ICC**, que é um indicador que busca refletir dois pontos fundamentais para qualquer empresa e que de certa forma tem muito a ver com o indicador anterior no sentido de melhorar o ingresso no caixa. Este indicador nada mais é do que o quociente entre **Ingresso e Receita**. Tem-se um indicador que faz uma relação entre um indicador **financeiro** e outro indicador **econômico** respectivamente. O propósito desse indicador é saber o quanto da receita (vendas) está sendo efetivamente convertido em ingresso no caixa da empresa. Dito de uma maneira bem prática, o indicador vai mostrar em percentual se o que foi faturado naquele período está realmente sendo cobrado e conseqüentemente entrando no caixa da empresa. Como exemplo, pode-se utilizar o seguinte: uma determinada empresa faturou cerca de 1.000 unidades monetárias a vencer 30 dias após sua emissão. Passada essa data, constatou-se que obteve-se um ingresso de caixa no valor de 780 unidades monetárias. Como se pode observar, alguns clientes deixaram de efetuar o seu compromisso. Neste momento é que entra o indicador proposto da seguinte forma. Tem-se a Receita (indicador econômico = o que foi faturado) e o Ingresso (indicador financeiro = o que realmente foi pago). Para sua leitura e interpretação, tem-se que dividir o **ingresso** (dinheiro que entrou efetivamente no caixa) pelo que foi **faturado** (receita) no período. Dessa divisão resultará um índice de 0,78 ou 78%. Esse resultado está informando que daquilo que foi faturado em um determinado período, 78% foi quitado naquele período, ou seja, do valor que entrou efetivamente no caixa da empresa apenas 22% ainda não foi quitado

Até o momento falou-se muito do departamento financeiro, fornecendo informação para os indicadores financeiros que monitoram a gestão como um todo. Apesar desse indicador também funcionar como um indicador estratégico, sua ligação maior e mais direta se dá com os integrantes do departamento financeiro, mais precisamente com a equipe do “contas a receber”. Além de outras funções, essa equipe tem como principal função a de recuperar aquela parte da receita que não ingressou no caixa. Esse é um momento muito delicado, pois esses profissionais necessitam de muita habilidade em termos de negociação (como conhecimentos técnicos em matemática financeira) para que obtenham êxito na sua atividade. Um dos componentes deste “êxito” vai ser mensurado exatamente pelo ICC, que o gestor dessa área terá muito interesse em monitorar. Em posse desse indicador e dependendo de seu desempenho, o gestor pode tomar ações imediatas para corrigir seu desempenho. O período de análise ideal seria

mensal, tempo necessário para se fazer as modificações a fim de se obter um melhor desempenho.

Os parágrafos anteriores sugerem a necessidade e a importância de uma organização de qualquer indústria em obter liquidez para liquidar seus compromissos e investimentos. Possivelmente o que pode mudar é o grau de liquidez necessária dependendo de onde ela atua.

Na indústria de comunicação de Santa Catarina isto não é diferente e o mais interessante, é que a generalidade (pode ser utilizado em outras indústrias) desses indicadores não invalida suas relações com os FCS desta indústria. Porém, para demonstrar estas ligações, deve-se seguir o raciocínio descrito a seguir.

Se uma determinada emissora possui uma boa cobertura geográfica com o objetivo de baratear o valor da mídia e obter uma aproximação com a comunidade (FCS Cobertura Geográfica), e uma boa grade de programação (FCS Aliança Estratégica), aliada a uma prestação de serviços de boa qualidade (FCS Investimento em Tecnologia + FCS Qualidade Operacional), esta sinergia de aptidões está invariavelmente ligada a uma gestão financeira de boa qualidade. No bojo desta gestão financeira a administração desses indicadores se faz imprescindível para que se tenha liquidez e assim propiciar novos investimentos. Aliado a essa idéia, o resultado deste conjunto de ações feito da melhor forma possível tende a aumentar a probabilidade do cliente ficar mais satisfeito. O cliente satisfeito pode ser entendido aqui como aquele que produziu um comercial que foi ao ar como estipulado, e que obteve o retorno esperado com sua mídia. Em uma segunda fase desta etapa, a fatura foi corretamente emitida e o bloqueto bancário (contendo todos os dados necessários para sua emissão impressos corretamente) chegou em tempo hábil para que ele pudesse fazer sua programação e posterior pagamento. Com a realização deste processo dentro desses moldes, a emissora reduz de forma significativa os fatores concernentes à empresa que levam à inadimplência. Muitas vezes a falta de pagamento por parte dos clientes surge por algum tipo de erro ou mal entendido gerado por uma venda mal sucedida. Assim, se a empresa desenvolve um bom serviço ao longo de todo o processo, a probabilidade de não receber tende a se reduzir significativamente e fica apenas ligada a fatores externos à organização que geralmente não possuem qualquer ação que leva à inadimplência, como por exemplo a falta de dinheiro, fluxo descasado ou até mesmo golpe.

6.2 Perspectiva do cliente

Como já foi mencionado anteriormente, as quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento interno) se complementam. Não são em momento algum objetivos isolados e independentes. Dessa forma, esta perspectiva não fica fora desta idéia. A perspectiva do cliente vai ter seu enfoque em segmentos que representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros. Vão se identificar com esta perspectiva os segmentos de clientes e mercados nos quais se deseja competir.

Como afirmam, Kaplan & Norton, (1997), as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado, oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Por isso, a preocupação com o cliente é fundamental.

Portanto, a perspectiva do cliente deve buscar a tradução da missão e estratégia da empresa, em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a empresa.

Para tal, utilizaram-se como orientação para a criação dos indicadores as cinco medidas que podem seguramente cumprir o papel necessário a esta perspectiva fazendo as adaptações necessárias. São elas: **participação de mercado e de conta** (esse enfoque busca a identificação de negócios num determinado mercado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido); **retenção de clientes** (tem como função controlar, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes); **captação de clientes** (mede em termos absolutos ou relativos a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios); **satisfação de clientes** (tem como objetivo maior medir o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor); **lucratividade de clientes** (essa medida busca medir o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar estes clientes).

Realmente os pontos apresentados por esses autores possibilitam formas de mensuração que irão representar e indicar as fontes que produzirão o componente de receita dos objetivos financeiros.

Mais uma vez necessita-se destacar uma particularidade desta indústria. No início deste capítulo, explicou-se a “limitação” de mercado que esta indústria enfrenta. Outra

característica importante é a sua abrangência geográfica. As empresas que compõem esta indústria comercializam um produto que serve para todos ou quase todos os segmentos de mercado. Dito de outra maneira, pode-se traduzir em espaço comercial que se traduz em propaganda.

Com estas duas particularidades, pode-se dizer que elas são complementares, isto é, enquanto uma delimita sua ação em termos geográficos a outra faz com que se utilize ou otimize toda a sua potencialidade.

Tem-se então que buscar indicadores que reflitam as características desta indústria. Para isto passa-se a discutir alguns assuntos de extrema importância, que ajudarão no entendimento e que também servirão como pano de fundo para que se possa extrair subsídios propondo-se os indicadores como se fez na perspectiva financeira.

Inicialmente irá se discutir um pouco mais a afirmação de que as empresas que compõem esta indústria possuem um produto que serve a quase todos os segmentos de mercado, no caso, a propaganda.

Os comerciais e anúncios fazem parte da rotina diária nos dias atuais, mas poucas vezes pára-se para pensar objetivamente a respeito de seu papel no dia-a-dia. Sabe-se que a propaganda ajuda o anunciante a vender. E é a mais importante fonte de receita dos veículos de comunicação. Mas, pode-se questionar: o que faz a propaganda? Como funciona? por que é tão importante?

Se esses questionamentos forem feitos a algum leigo no assunto e que nem é anunciante, a resposta pode ser algo não muito distante de “propaganda serve para se vender algo”. Verdade, sem dúvida nenhuma, contudo, muito genérico e limitado. Limitado porque ela pode ser encarada como um grande instrumento de prestação de serviço ao consumidor.

Coloque-se no papel de um consumidor, e procure imaginar um mundo sem propaganda de espécie alguma. Tente lembrar daquela vez em que teve que comprar um produto do qual não se faz propaganda, de preferência algo muito específico. Provavelmente começou a buscar informações através de amigos, ou procurou alguma loja que vendia produtos de certa forma semelhantes ou substitutos.

Depois de algum tempo e de ter comprado um produto de qualidade dúbia, encontrou bem próximo de casa um produto melhor, e ainda mais barato.

Neste momento pode-se refletir: “Se esta empresa fizesse propaganda teria sido muito mais fácil”. É exatamente esse tipo de informação que a propaganda propicia.

Ela fornece aos consumidores informações de que tais e tais produtos existem, e onde pode-se encontrá-los, e muitas vezes a que preço. Descreve para o consumidor as qualidades desse produto; conta quem é o responsável por ele; explica por que se pode confiar nele e ainda permite que se possa fazer uma comparação e tomar uma decisão da qual terá menos chance de se arrepender depois. Tudo isso sem sair de casa, assistindo TV, lendo o jornal ou revista, enfim, pode-se conhecer tudo aquilo que está á disposição do consumidor quando se necessitar.

É um serviço que os anunciantes prestam para o consumidor, e/ou potencial consumidor de seus produtos. Com certeza este tipo de informação não é produzida desinteressadamente. Os anunciantes supõem ou esperam que se lembre deles quando decidir adquirir um produto ou serviço que eles comercializam. E em muitos casos este efeito acontece. É para isso que serve a propaganda, ela informa, motiva e muitas vezes convence o consumidor a fazê-lo.

No meio publicitário existe uma “fábula” que se utiliza para ilustrar a questão da propaganda. É a história do ovo da galinha e do ovo da pata. O ovo de pata é maior, mais nutritivo e mais saboroso que o de galinha. Por que então come-se mais o ovo da galinha? Segundo essa analogia, a resposta vem da particularidade desses dois animais. A galinha canta bem alto quando coloca um ovo. Faz o maior estardalhaço. A pata não. Elegantemente coloca seus ovos em silêncio, sem chamar a atenção de ninguém. Resultado: a galinha faz propaganda do seu produto. As pessoas sabem quando os seus ovos estão disponíveis e onde encontrá-los. É só seguir o barulho.

Outro ponto importante a se destacar que deriva exatamente da necessidade de se saber quantas pessoas o comercial está atingindo, ou seja a **audiência**.

Quem nunca ouviu falar deste assunto? Nesse ramo este índice é de fundamental importância. Isso ocorre por que a maioria dos argumentos que a área comercial utiliza para prospecção, manutenção, etc. de clientes derivam deste.

Em uma definição simplificada, **audiência** é o conjunto de pessoas que estão assistindo a um determinado programa de TV. O índice de audiência é esse número, traduzido em percentual. Pode ser calculado para pessoas, televisores ou domicílios.

Os índices de audiência mais utilizados pelo mercado são o domiciliar e o individual. Pode-se utilizar um exemplo no qual ao todo, em uma pequena cidade, se tenha oito televisores. Esse é o universo de televisores. Dos oito televisores, três estão sintonizados na emissora A. Três televisores, de um total de oito televisores existentes da

cidade, representam 37,5% dos televisores. Assim, o índice de audiência com base nos televisores para a emissora A é 37,5 pontos, ou seja, 37,5% dos televisores da cidade estão sintonizando a emissora A, no momento da pesquisa.

Outros dois dos oito televisores sintonizam a emissora B, ou seja, 25% dos televisores. Assim, a audiência da emissora B com base nos televisores é de 25 pontos. E apenas um dos televisores está sintonizado na emissora C. Desse modo, a audiência da emissora C é 12,5 pontos, para a base de televisores. O total de televisores ligados é seis, correspondendo a 75% dos televisores. Os restantes 25% não estão sintonizados em nenhuma emissora: são os desligados.

Outro tipo de medição de audiência é denominado **share de audiência**. Este é muito semelhante ao já descrito acima. A diferença está na base de cálculo, ou seja, enquanto aquele possui sua base de cálculo (universo) considerando todos os televisores (ligados e desligados), o *share* de audiência leva em consideração apenas os televisores ligados. Aplicando este conceito no exemplo anterior tem-se o seguinte resultado.

Tem-se agora naquela cidade um total de seis televisores ligados. Esse é o universo de televisores. Dos seis televisores, três estão sintonizados na emissora A. Três televisores, de um total de seis televisores existentes da cidade, representam 50% dos televisores. Assim, o índice de audiência com base nos televisores para a emissora A é 50 pontos, ou seja, 37,5% dos televisores ligados da cidade estão sintonizando a emissora A, no momento da pesquisa. Outros dois dos seis televisores sintonizam a emissora B, ou seja, um terço dos televisores. A audiência da emissora B com base nos televisores é de 33,33 pontos. E apenas um dos televisores está sintonizado na emissora C. Desse modo, a audiência da emissora C é 16,6 pontos, para a base de televisores ligados.

O cálculo mais comum é o da audiência com base nos domicílios e nas pessoas, não nos televisores. Os resultados são um pouco diferentes, pois cada domicílio pode estar sintonizado em mais de uma emissora, o que não acontece no caso da audiência com base nos televisores.

Pode-se calcular a audiência domiciliar da seguinte forma: o universo é o total de domicílios (5 casas). No momento da pesquisa, as casas 1 e 2 estão ligadas na emissora B. Não importa que a casa 1 tenha três televisores, dois sintonizados na emissora A e um na emissora B. Importa é que pelo menos um deles está sintonizado na emissora B naquele momento. Assim, são duas casas de um total de cinco, ou seja, 40% das casas sintonizadas

na emissora B. Portanto, o índice de audiência domiciliar para a emissora B é de 40%, ou 40 pontos de audiência.

As casas 1 e 4 têm televisores sintonizados na emissora A. São dois domicílios em cinco (40%). Embora o número maior de televisores estejam sintonizados na emissora A e, portanto, registrando uma audiência maior para essa emissora com base em televisores, as emissoras A e B têm a mesma audiência quando a base são os domicílios, pois elas estão presentes no mesmo número de domicílios.

A casa 5 é a única que tem aparelhos sintonizados na emissora C. Um domicílio em cinco resulta em um índice de audiência de 20 pontos.

Finalmente, há um domicílio (o 3) cujos televisores estão desligados e, portanto, não estão sintonizados em emissora alguma. São, então, 20% de desligados (um domicílio em cinco).

É importante perceber que a soma desses índices (domicílios sintonizados na emissora A + sintonizados na emissora B + sintonizados na C + desligados) ultrapassa os 100%. Isso é possível porque, diferentemente do que acontece no cálculo feito para os televisores, cada domicílio pode sintonizar mais do que uma emissora ao mesmo tempo, em televisores diferentes.

O **índice de audiência individual**, apesar de menos popular que domiciliar, é o mais utilizado pelos profissionais de *marketing*. É fácil entender por que: televisores e casas não compram produtos. Quem os compra são as pessoas.

Aqui se tem o universo, composto por todos os moradores, que é de 14 pessoas. Três delas estão assistindo à emissora A. Três em 14 pessoas são aproximadamente 21%. Quatro das 14 são, arredondando, 29%. A emissora C está sendo sintonizada por duas pessoas do domicílio 5. Dois em 14 significa 14%.

É preciso considerar-se também as cinco pessoas que não estão assistindo TV no momento da medição. São cinco de um total de 14 pessoas, ou seja, 36%, que correspondem ao índice dos desligados para audiência individual.

Como se considera que cada indivíduo não pode assistir mais de uma emissora ao mesmo tempo, a soma das audiências das emissoras A, B, e C com o total de desligados totaliza 100%.

Pode-se observar a importância de decidir a base para cálculo das audiências. No exemplo, o resultado será diferente para cada critério. A emissora A tem maior audiência entre os televisores e empata com a B entre os domicílios. A emissora B, com 29% de

audiência individual, é a líder, se o critério for as pessoas. Todos os números são corretos e indicam as audiências das emissoras, embora sejam diferentes. E são diferentes porque medem a audiência com base em universos diferentes.

O que os profissionais de *marketing* fazem quando vão escolher os melhores programas para anunciar é considerar a audiência de cada programa junto ao universo de potenciais consumidores de seus produtos. Esses consumidores são normalmente descritos sócio-demograficamente, e são chamados comumente de público-alvo ou *target*.

Os institutos de pesquisa, como por exemplo o Instituto Brasileiro de Opinião e Pesquisa - IBOPE, oferecem relatórios de audiência bastante completos, que mostram os índices para diversos segmentos da população, de forma a facilitar aos anunciantes, às agências de propaganda e às próprias emissoras a análise da programação.

Outro instrumento que serve de certa forma para ser utilizado na manutenção e prospecção de clientes, e por sua vez deriva da audiência é o *Gross Rating Points* – GRP – ou pontos de audiência bruta. É uma expressão americana criada originariamente para designar o somatório das audiências das inserções de uma programação de TV.

Se um comercial é veiculado durante uma semana, 3 vezes em uma novela com 60 pontos de audiência e duas vezes em um jornal com 55 pontos de audiência, calcula-se a quantidade ou “volume” de GRP dessa programação, somando-se as audiências de todas as inserções. No exemplo tem-se um GRP de 180 (3 x 60). Mais duas inserções no jornal com 55 pontos de audiência, que significam 110 GRP (2 x 55). Assim, tem-se 180 GRP mais 110 GRP, que totalizam 290 GRP.

Este número é um indicador do “tamanho” do esforço de comunicação de uma determinada programação. Ele fornece uma dimensão daquilo que em *marketing* se chama de “pressão de comunicação”, ou dito de outra forma, a intensidade com a qual o anunciante está se comunicando com o público utilizando aquela programação. Isso permite comparar programações diferentes e saber, por exemplo, qual é a “mais forte”. Ou escolher a alternativa que proporcione maior quantidade de comunicação pelo menor custo.

Duas programações com o mesmo volume de GRP podem não representar o mesmo resultado para o anunciante. É possível perceber isso ao analisar um exemplo bastante simples. Se um anunciante faz uma inserção de seu comercial em um programa com 50 pontos de audiência ou duas inserções em um programa com 25 pontos de audiência ele tem o mesmo volume de GRP, ou seja, 50 GRP. A diferença é que no

primeiro caso, 50% das pessoas terão visto uma vez o seu comercial. No segundo, considerando um público cativo, 25% das pessoas terão visto duas vezes o comercial.

O custo do segundo programa é menor do que o do primeiro, mas quando se compra a mesma “quantidade de comunicação”, o segundo programa se mostra mais caro, pois tem um GRP maior. As duas alternativas significam a mesma quantidade de comunicação, mas podem ter resultados diferentes para o negócio do anunciante.

Na segunda alternativa por exemplo o anunciante atinge um número menor de pessoas, mas a maioria delas tem duas oportunidades de ver o comercial, o que facilita a compreensão e a memorização da mensagem.

Este item possibilitou o aprofundamento de mais alguns aspectos pertinentes ao mundo televisivo. E esse foi exatamente seu intuito. Em uma indústria de manufatura por exemplo, os aspectos apontados por Kaplan e Norton seriam de grande valia. Já na indústria de comunicação, devido às peculiaridades acima descritas, o monitoramento dos **Índices de Audiência** e **Share de Audiência** fazem-se imprescindíveis. É muito mais importante para uma emissora saber como está seu desempenho em termos de audiência baseada em todo o seu universo, do que exclusivamente os pontos indicados pelos autores. Quando se tem um índice de 80% e a emissora X tem 20%, tem-se em mãos argumentos suficientes para se dizer a um possível anunciante que seu produto terá maior repercussão no mercado do que se ele anunciar na emissora X. Isso com certeza repercutirá na captação de mais anunciantes e também os fará anunciar sempre na emissora de maior audiência devido ao CPM, resultando indiretamente na sua lealdade (retenção de clientes) para com esta emissora.

Daquelas sugestões apresentadas por Kaplan & Norton, (1997), uma serve para todo tipo de empresa, e serve como uma avaliação do produto/serviço final oferecido por ela. É a satisfação do cliente¹. Este indicador, juntamente com os outros dois indicadores propostos para as empresas que atuam na indústria de comunicação se complementam, fornecendo informações bastante completas.

Indicadores de satisfação do cliente fornecem *feedback* sobre o desempenho da empresa. A importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada. Pesquisas recentes indicaram que um nível meramente adequado de satisfação do cliente não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade. Somente quando os

¹ Este indicador pode e é obtido pelas emissoras de Santa Catarina, através de pesquisas feitas por empresas especializadas como o Instituto Brasileiro de Opinião e Pesquisa (IBOPE) e Price Waterhouse.

clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias, a empresa pode contar com a repetição (Kaplan & Norton, 1997). Com esta informação, mais do que nunca pode-se afirmar que a monitoração dos indicadores **Índices de Audiência, Share de Audiência e Satisfação do Cliente** se complementam. Vale agora demonstrar como esses indicadores se relacionam com os FCS para a indústria de comunicação de Santa Catarina, da mesma forma como foi feito com os indicadores anteriores.

Os dois primeiros indicadores selecionados, sem dúvida, são os que mais expressam seus vínculos com os FCS, principalmente o FCS Concessão pelo Governo, FCS Cobertura Geográfica e FCS Aliança Estratégica..

A audiência nada mais é do que um número informando a quantidade de pessoas que estão assistindo determinada programação em determinado momento, ou para ser compreendido de uma forma mais clara, pode ser explicado sobre três aspectos.

O primeiro deles é que quanto maior este número, maior será a possibilidade de uma determinada emissora desenvolver um bom trabalho. Como ele está diretamente relacionado com a quantidade de pessoas, tende ficar mais fácil criar um vínculo com a comunidade em forma de ações que tragam maiores benefícios a ela, transcendendo todas as exigências governamentais que exige o contrato de concessão (FCS Concessão pelo Governo).

O segundo aspecto se refere à boa cobertura geográfica, que possibilita maior abrangências com as mais diferentes comunidades e culturas existentes neste Estado, característica de Santa Catarina devido às várias etnias aqui existentes. A cobertura por regiões faz com que o valor da mídia fique menor, possibilitando assim mais uma vez a aproximação com a comunidade (FCS Cobertura Geográfica).

O terceiro e último ponto pode ser analisado da seguinte forma: se os aspectos apontados estão ocorrendo de maneira que o desempenho supere as demais concorrentes, pode-se supor que esta determinada emissora, além de possuir em mãos um produto de boa aceitação, oferece para os telespectadores a possibilidade de se conectar com sua região, com o país e o mundo, pois, como já foi explicado, normalmente a emissora que se instala no Estado de Santa Catarina será afiliada a uma rede nacional (Aliança Estratégica).

No que concerne ao indicador Satisfação do Cliente, a interpretação é muito semelhante à realizada com os dois outros indicadores, porém, seus vínculos estão mais

ligados a outros dois FCS: Investimento em Tecnologia e Qualidade Operacional. Com os índices de audiência em mãos pode-se ter uma idéia de que os serviços prestados estão bons ou ruins. Porém, não se pode dizer o que se pode "melhorar", ou o que na cadeia de valor está "ruim". Este direcionamento será fornecido pelo indicador Satisfação do Cliente. E normalmente essas alterações estão na capacidade de aprendizado e crescimento das pessoas que estão envolvidas em todo o processo (FCS Qualidade Operacional), e na forma como estão se utilizando os equipamentos que dão suporte para a Qualidade Operacional (FCS Investimento em Tecnologia).

Entrando-se um pouco mais na prática, isto é, demonstrar como se pode operacionalizar estes três indicadores no dia-a-dia de um empresa é relativamente fácil, principalmente quando pode-se afirmar que nenhum dos três indicadores são obtidos no interior da empresa. Nenhum funcionário possui a função de coletar os dados necessários para calculá-los, manuseá-los, etc. Isto acontece por uma razão bem simples de se compreender. Não ficaria coerente ou pelo menos imparcial se a própria empresa fosse responsável pela coleta e compilação dos dados dos três indicadores. O que acontece na realidade é que normalmente as emissoras contratam uma empresa especializada nesses tipos de pesquisas. Mesmo assim ainda poderia se questionar o quanto os dados são verdadeiros, uma vez que as pesquisas estão sendo pagas e poderiam ser manipuladas. Acontece que na indústria de comunicação de Santa Catarina existem outras emissoras que contratam o mesmo serviço, e dessa forma uma serve de "juiz" para a outra.

Outro ponto se refere à periodicidade em que são calculados esses indicadores. Geralmente esses indicadores deveriam ser coletados mensalmente como os demais, pois desta forma há condições de se monitorar bem de perto como anda o desempenho da empresa e fazer os ajustes necessários caso haja necessidade.

Esses indicadores são de interesse de todos, porém os mais interessados são a equipe de telejornalismo e principalmente o editor chefe quanto aos dois indicadores de audiência. Esses dois indicadores de audiência são muito importantes para eles, pois são seus balizadores quanto à qualidade de seus serviços.

Quanto ao indicador satisfação do cliente, este serve para toda a organização desde o diretor até o "office-boy". Isso acontece porque ele tem o poder de mensurar a qualidade do serviço prestado pela emissora como um todo.

6.3 Perspectiva dos processos internos da empresa

Esta terceira perspectiva visa identificar os pontos chaves para que uma empresa que atua em determinada indústria venha atender os objetivos dos acionistas e clientes. Dito de outra forma, a cadeia valor tem como finalidade identificar oportunidades para melhorar o desempenho de um empresa de forma durável.

Para a obtenção desses objetivos pela empresa, pode-se utilizar o conceito da **cadeia de valor** desenvolvido por Michael Porter demonstrado neste trabalho no item 3.2 e no item 3.3.1 pelos autores Kaplan & Norton, (1997).¹ Ambos tratam do mesmo assunto, mas existem algumas alterações conforme o tipo de abordagem desenvolvida por cada autor. Isso decorre do fato de que os segundos autores mencionados tiveram Porter como premissa para desenvolver em sua versão. Esse autor foi o precursor deste tema, principalmente no seu livro *Vantagem Competitiva* escrito em 1985. Afirma o Presidente e Executivo da *Hewlett-Packard Company*:

“Michael Porter tem uma visão muito clara do processo estratégico. Ele nos ajudou a esclarecer que tipos de valores queremos fornecer aos nossos clientes, e de que modo nossa organização pode criar e sustentar uma vantagem competitiva nos mercados que atendemos.”

Em mão das teorias fornecidas pelos autores, buscar-se-á adaptá-las à indústria de comunicação de Santa Catarina, uma vez que toda a teoria foi desenvolvida de forma genérica buscando sua aplicabilidade nos mais diversos tipos de indústrias.

Assim, fica desde já esclarecido que não se utilizarão todos os pontos abordados pelos autores em suas teorias, mas se farão os devidos ajustes de forma que não se altere negativamente o resultado final. É fato que não se buscará esgotar todo o assunto, o que seria uma tarefa bastante ambiciosa; contudo, aborda-se-á o tema de forma a se obter as informações gerais e necessárias para que se proponham os indicadores aqui cabíveis. Acredita-se que este procedimento mais uma vez estará possibilitando ao leitor um maior entendimento do processo e da realidade da indústria em questão, e também proporcionando a integração com as demais partes deste trabalho, sem perder o objetivo geral de vista.

¹ Neste item não se buscará utilizar diretamente a teoria, uma vez que esta já foi introduzida anteriormente. Em algumas ocasiões, quando for extremamente indispensável, se voltará a utilizar a teoria proposta pelos autores.

Pode-se dizer que toda a empresa é uma sinergia de atividades que buscam projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto/serviço. Estes pontos são os que compõem a cadeia valor. Dentro dessa perspectiva, essa cadeia se compõe por **margem e atividades de valor**, onde a primeira é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades desempenhadas pela empresa, e a segunda está diretamente relacionada com as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através da qual a empresa proporciona o produto agregado de valor para seus consumidores.

A partir desse momento se iniciará a aplicação desses conceitos para a indústria de comunicação com o objetivo de identificar as atividades de valor para ela, uma vez que uma empresa atuante nesta indústria não necessariamente apresenta todas as etapas acima descritas.

Nas atividades de valor apresentadas por Porter, existe uma subdivisão em **atividades primárias e atividades de apoio**.

Dentro do subgrupo atividades primárias, Porter propõe cinco categorias genéricas de atividades (item 3.2.1.1). Com certeza essas atividades para uma indústria de manufatura desempenham um grande papel em suas estratégias.

No caso da indústria de comunicação isso não ocorre devido à particularidade desta indústria. Todas as atividades abordadas nos itens logística interna e operações são destinadas para uma empresa que oferece um produto material como um carro, uma televisão, um computador, etc. Sem dúvida nenhuma, nestes casos é fundamental a preocupação com armazenamento, distribuição de insumos de produtos, embalagens, montagem, testes, etc.

Em uma emissora de TV, o grande responsável pela receita vem diretamente da venda de espaço comercial, ou ainda, venda de tempo. Este tipo de produto não necessita dessas preocupações. Mesmo no caso das produções de programas (telejornal, programa de esportes, etc.), sua importância fica bem reduzida, ou seja, não desempenha um papel estratégico.

Com relação à logística externa, *marketing* e vendas, estes possuem um ponto de maior importância quando direciona-se o processamento de pedidos, seleção de canal e relações com canais para as agências.

Quando se analisou a indústria de comunicação de Santa Catarina com base no modelo proposto por Porter, (1986), abordaram-se as agências de propaganda, e se avançará mais sobre elas em benefício do próprio entendimento do contexto deste item.

A publicidade consta da lista de profissões mais antigas do mundo. A disseminação sistematizada de idéias e regras de comportamento é tão antiga quanto a civilização. E a divulgação de serviços e produtos faz parte da prática do comércio a centenas de anos. Entretanto, foi somente neste último século que se assistiu ao desenvolvimento conceitual da propaganda. Os produtos se diversificaram, novos serviços surgiram, a concorrência aumentou e os meios de comunicação cresceram em número e complexidade. Motivadas pela necessidade de conquistar um mercado consumidor cada vez mais competitivo, as empresas passaram a investir de forma organizada na divulgação de seus produtos, serviços e na própria imagem. Assim, gradativamente, a atividade de comunicar idéias, produtos e serviços foi ganhando importância dentro do cenário internacional.

Neste contexto, surgiram as agências de propaganda, empresas especializadas na criação e planejamento da veiculação de campanhas capazes de motivar o consumo de serviços e produtos pela população. A propaganda é uma atividade extremamente profissionalizada, na qual diferentes etapas se integram para a criação de uma campanha publicitária de sucesso. O objetivo final é sempre proporcionar uma idéia, produto ou serviço no único lugar que lhe é devido, e onde ela vale alguma coisa na mente do consumidor.

Embora a distribuição de tarefas possa variar de uma estrutura para outra, uma agência de propaganda executa três processos básicos, fundamentais para alcançar seus objetivos:

- **Planejamento:** durante o planejamento os profissionais da agência procuram conhecer o produto do cliente, seus concorrentes, o mercado em que atua e seus potenciais consumidores, buscando uma forma de posicioná-lo competitivamente nesse cenário, após analisar problemas e oportunidades.
- **Criação:** nesta etapa define-se a forma da mensagem. O objetivo é encontrar uma solução criativa capaz de garantir a atenção do público objetivado e lhe permitir fácil memorização do conteúdo da mensagem.
- **Mídia:** nesta fase do processo avalia-se, entre outros itens, os canais de comunicação (com o público-alvo) que trazem a melhor relação custo/benefício para veiculação da mensagem, e que apresentam maior adequação para a sua veiculação.

Todos esses setores devem trabalhar integrados, para produzir uma campanha eficaz e garantir que o produto seja percebido pelo consumidor como único. Essas etapas, no entanto, não se sucedem de forma linear. É necessária uma constante interação entre cada um destes departamentos e o anunciante, para que a campanha possa atender os objetivos propostos.

Vistas dessa forma, as agências de propaganda podem não parecer tão sedutoras. Mas, em uma época de crescente competição e pequenas margens de lucro, planejamento, criação e veiculação bem programados, são exigências mínimas para o sucesso de um produto.

Dentro desta perspectiva, a logística externa, *marketing* e vendas ganham uma importância maior nas atividades primárias para as empresas de comunicação de Santa Catarina.

A categoria serviço, dentro das atividades primárias, também não desempenha nenhum papel estratégico para as empresas deste setor industrial, uma vez que instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste de produtos não cabem para os serviços oferecidos pelas empresas que integram esta indústria.

Nas atividades de apoio, as categorias apresentadas por Porter também merecem algumas adaptações. Iniciando pela aquisição, esta como todas as demais atividades de valor utiliza "tecnologia"¹ como forma de lidar com vendedores, normas de qualificação e sistemas de informação. Esses aspectos servem 100% para as empresas de comunicação, uma vez que estas empresas utilizam equipamentos de alta tecnologia (vídeos, câmeras, antenas, entre outros) e de grande valor (muitas vezes equipamentos importados). Daí a necessidade de grande "tecnologia" para desempenhar esta função.

Afirma Porter, (1986), que práticas de compras melhores podem afetar intensamente o custo e a qualidade dos insumos adquiridos, bem como de outras atividades associadas ao uso dos insumos, e à interação com fornecedores. Em empresas de eletricidade, por exemplo, a aquisição de combustível, é, de longe, o determinante mais importante da posição dos custos.

Trazendo essa afirmação para a realidade das emissoras, realmente se verifica esta preocupação, pois reflete em última instância nas imagens recebidas pelos telespectadores. É bom lembrar que os telespectadores são pessoas que apenas estão usufruindo da programação e são os próprios anunciantes. Em todos os dois casos eles

buscam a qualidade tanto de produção como técnica. Em primeiro lugar porque é dever de qualquer empresa servir seus usuários com o melhor serviço. Boa recepção e uma produção bem feita são imprescindíveis para mantê-los em frente à TV. Em segundo lugar, o anunciante quer ver seu produto anunciado com as características mencionadas.

Outra categoria apresentada pelo autor é o desenvolvimento de tecnologia. Segundo Porter, 1986, pode-se apoiar qualquer uma das numerosas tecnologias em atividades de valor, inclusive áreas como tecnologia de telecomunicações para o sistema de entrada de pedidos, ou automação do escritório para o departamento de contabilidade. Ele não se aplica à tecnologias diretamente relacionadas ao produto final.

Esse ponto abordado é sem dúvida nenhuma de fundamental importância para a indústria de comunicação. Como o produto oferecido é determinado “tempo”, existe a necessidade de sistemas e equipamentos de grande precisão, fornecendo agilidade e flexibilidade. Por a TV ser um meio dinâmico e instantâneo por excelência, ela possui peculiaridades que refletem nos processos de comercialização e exibição. Uma delas é a de oferecer oportunidade de contato com o público telespectador através de seu tempo comercial, recurso precioso limitado e que não pode ser estocado. Outra é uma necessidade dinâmica muito grande quanto à programação, aos produtos, às normas e às práticas comerciais, que devem estar sempre sob um processo contínuo de avaliação.

Uma emissora que compõe a indústria cultural de Santa Catarina, por exemplo, utiliza um *software* denominado Sistema de Comercialização – SISCOM. Este é necessário pelas características já mencionadas, e porque sua matriz pode vir a fazer alterações que julgar necessárias, sem aviso prévio ao mercado publicitário e sem avisar sua afiliada. Dessa forma, criou-se este sistema de gerenciamento que possibilita tornar mais eficaz a gestão de reservas de espaço, cadastro de vendedores, anunciantes, agências, emissão de faturas entre outros.

Outro sistema que está sendo recentemente implantado, porém está mais relacionado com a automação de escritório para os departamentos administrativo, financeiro e contábil, é o *software One World*, fabricado pela J. D. EDWARD WORLD SOURCE COMPANY.

Uma categoria destacada na atividade de apoio se refere à gerência de recursos humanos. Segundo Porter, (1986), a gerência de recursos humanos afeta a vantagem

¹ Termo utilizado pelo próprio Porter em seu livro Vantagem Competitiva

competitiva de qualquer empresa, através do seu papel na determinação das qualificações e na motivação dos empregados, no custo da contratação e no treinamento.

Essa afirmação feita por Porter se aplica completamente às emissoras de TV do Estado de Santa Catarina. No início, as empresas deste Estado eram muito semelhantes ao cenário nacional. Suas atividades não eram conduzidas de forma profissional, eram empresas "familiares". No Estado de Santa Catarina, esta indústria só começou a ter um aspecto mais profissional, com a entrada de uma rede vinda do Estado do Rio Grande do Sul.

Nos dias atuais, em virtude de ser uma indústria jovem, porém muito dinâmica, a necessidade de pessoas capacitadas é um ponto de grande importância, principalmente na área técnica, onde o envolvimento com equipamentos de última geração é uma constante. Pessoas qualificadas à sua gestão criam um diferencial competitivo muito grande até em termos de custos.

Por uma questão didática, utilizar-se-á a metodologia que Kaplan & Norton, (1997), utilizam para analisar-se as mesmas atividades descritas por Porter, porém, com uma nomenclatura diferente. São elas: **processo de inovação, processo de operações e serviço pós-venda.**

Com relação ao processo de inovação, pode-se resumi-lo como sendo a etapa em que se busca identificar as necessidades dos clientes, identificar o mercado e idealizar a oferta de produtos/serviços.

Quando se diz que o produto de uma emissora é o tempo, não se está faltando com a verdade, pois maior parte do faturamento vem da venda deste tempo. Quando se abordou os FCS, discutiu-se a necessidade de uma emissora se aproximar da sua comunidade. Esta aproximação só é obtida através de sua programação, que neste momento esta intimamente ligada a outro FCS discutido, à aliança estratégica.

É fato que ninguém fica horas em frente a uma televisão assistindo somente comerciais. Hoje em dia até existem canais especializados em fazê-los (no caso das TV's a cabo), mas uma emissora de canal aberto funciona de outra maneira. Existe uma programação que busca atender os mais variados tipos de telespectadores. Há programas infantis, telejornais, novelas, programas de esporte, programas culinários, entre outros, tanto produzidos pela emissora local como por sua matriz. Para se ter uma idéia, uma grande empresa que integra a indústria de comunicação de Santa Catarina desenvolve e produz dez programas. Todas as semanas são realizadas reuniões que, dentre outros

motivos, buscam identificar e disponibilizar para os telespectadores novas abordagens, assuntos que despertem o interesse do ouvinte, sempre baseados nos FCS já descritos.

Dessa forma, a necessidade de se identificar o desejo dos telespectadores e lhes oferecer um produto inovador, interessante e agradável é uma constante para as emissoras de TV. A veiculação de um comercial, produzido pelo anunciante e apresentado nos intervalos da programação da emissora, é a forma mais direta de mostrar o produto ou serviço ao consumidor em potencial.

Há outras formas mais sutis de buscar o convencimento desse mesmo público: *merchandasing* e patrocínio de programas e eventos. O primeiro se refere à inserção do produto ou serviço no contexto de um programa. É diferente de um comercial normal porque a mensagem é passada pelos próprios apresentadores ou atores do programa, dentro de sua dinâmica atual. O resultado é a garantia de envolvimento do telespectador com o benefício adicional de se ter o impacto da mensagem potencializado pelo natural poder de recomendação do apresentador ou personagem.

Além disso, o *merchandasing* permite que as características do produto ou serviço oferecido sejam inseridas dentro de um contexto adequado, em uma linguagem coloquial, incorporando esse produto/serviço aos hábitos e preferências do personagem. Não quer dizer que isto substitui o comercial convencional. Na maioria dos casos, a ação de *merchandasing* complementa o plano de *mídia*, promovendo a compreensão da mensagem e o envolvimento com o produto para uma parcela específica da população - os telespectadores de um determinado programa.

A veiculação dos comerciais convencionais garante que se atinjam os objetivos de alcance e frequência planejados para a comunicação.

Os resultados que o anunciante pode esperar de uma ação de *merchandasing* são: criação ou mudanças de hábitos e padrões de comportamento, envolvimento do telespectador, recomendação e credibilidade. Tudo isso aumenta a eficácia da comunicação. Cada programa, em função de sua estrutura, oferece diferentes oportunidades e formatos para a realização do *merchandasing*.

Em dramaturgia, o espelho de situações do dia-a-dia representadas pelos personagens é utilizado para introduzir conceitos sobre o produto ou serviço de maneira natural. Na linha de programas e *shows*, ou programas esportivos, o *merchandasing* possibilita uma mensagem direta, com aplicação de marcas integradas ao cenário.

O patrocínio é outra forma de estabelecer um maior envolvimento do telespectador com o produto. A associação da mensagem ao conteúdo editorial do programa confere credibilidade. Essa associação se estabelece por meio de expressões do tipo: "um oferecimento do produto "X", ou "marca X apresenta". As mensagens são normalmente acompanhadas de "assinaturas" eletrônicas, que podem ser reduções do próprio comercial do produto, caso exista.

Patrocinar um programa ou parte dele é como oferecer um presente para o consumidor, que percebe uma relação de intimidade entre o produto, o programa e ele próprio.

No patrocínio, além de levar uma mensagem para seu consumidor, o anunciante se beneficia da imagem que o programa tem junto a seu público. Daí a importância de escolher bem o programa a ser patrocinado. Sua imagem deve ser compatível com os objetivos de comunicação da marca. O patrocínio pode também envolver apenas um evento, ou um conjunto de eventos. Eventos esportivos, *shows*, e especiais de final de ano são oportunidades para se vincular a marca do produto a acontecimentos significativos para o consumidor. O oferecimento de um evento tem a conotação de singularidade reconhecida pelo consumidor, que prontamente associa o produto à satisfação de estar vivendo aquele momento diferenciado.

Os programas e eventos locais são especialmente adequados para estes formatos de comunicação. Além da divulgação da marca, o patrocínio de eventos regionais aproxima o anunciante da comunidade.

O patrocínio é capaz de alcançar segmentos específicos de público de forma diferenciada. Além disso, mais do que simplesmente atingir o público, o patrocínio intensifica o envolvimento da marca com seus consumidores.

Pelos dois motivos acima descritos, fica evidenciada a importância deste processo de inovação. E de acordo com o que foi descrito pode-se propor três indicadores de desempenho: **Percentual da Receita com Novos Produtos, Retorno do Investimento com Novos Produtos e Percentual da Utilização do Estoque.**

Na segunda etapa, no processo de operações, busca-se efetivamente gerar produtos/serviços e prestar serviços.

Segundo Kaplan & Norton, (1997), este processo tem seu início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou da prestação

de serviço. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais.

Aplicando-se esta idéia às emissoras de TV de Santa Catarina, é relativamente fácil de ser entendida. O contato comercial ou agência compra um determinado espaço no telejornal das oito (pedido). De acordo com a solicitação do cliente, sua mídia vai ao ar perfeitamente, tudo de acordo com o especificado na planilha¹ (prestação do serviço). Resumindo-a desta forma é bem simples, mas quando se conhece um pouco mais pode-se entender sua complexidade.

Na prática do dia-a-dia ocorrem problemas do tipo: falta de luz, danos com a fita cassete, acaba o espaço, etc. Por menor que tenha sido a queda de energia, aquele tempo que foi perdido e vendido não pôde ir ao ar, logo deverá ser compensado. Toda a grade terá de ser realocada. Pode-se imaginar o transtorno causado. Isto é apenas um exemplo.

Toda esta flexibilidade deve ser feita com precisão e agilidade, e isso só é possível com o *software* semelhante ao SISCO, que além resolver este problema possui outras atribuições que são imprescindíveis para melhora deste processo.

Dessa forma, atributos críticos de serviço além do tempo de resposta da qualidade, certamente podem ser incorporados ao componente de processos operacionais.

Nesse processo pode-se propor outro indicador: **Qualidade Operacional**. Com relação a este indicador, na realidade é um conjunto de requisitos que apontem erros no processo e que posteriormente venham trazer transtornos para o cliente. No decorrer do trabalho se retornará ao trato desse assunto mais detalhadamente. Esse conjunto de requisitos poderá ser definido de acordo com a realidade de cada empresa ou sua estratégia.

Por último, tem-se na cadeia interna de valor proposta por Kaplan e Norton o que eles denominam de **serviços pós-venda**. Pode ser definido como o processo que inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, processamento dos pagamentos, faturamento e cobrança.

No caso da indústria de comunicação, por ela manusear um produto que é extremamente volátil, as etapas relacionadas ao serviços pós vendas que se destacam são a do faturamento e cobrança. Isso fica mais claro quando se exemplifica. No caso em que há falta de luz no momento da veiculação planejada de acordo com as exigências

¹ Planilha é o documento onde constam todos os dados necessários para a mídia ir ao ar, de acordo com as especificações do cliente (hora, número de inserções, C.G.C do cliente etc.).

estabelecidas pelo cliente. Com relação a atuação da emissora, ela terá que providenciar rapidamente uma ação no sentido de “compensar” e corrigir este erro.

Neste sentido, o ideal seria notificar o cliente do ocorrido. O segundo passo seria entrar em um acordo com ele e ver qual sua intenção quanto à mídia, ou seja, qual seria a forma proposta pelo cliente para que se minimize o transtorno/falha.

Muitas vezes como o cliente já é anunciante há bastante tempo e possui uma mídia maior - uma campanha - ele aceita compensar em outro dia.

Em outros casos, o cliente apenas faz uma inserção avulsa, pelo simples fato de que está prestando um serviço – palestra – somente em um dia, e não existe tempo hábil para compensá-lo. Neste momento, três opções são cabíveis: refaturamento, abatimento ou cancelamento.

Nesta parte do processo – pelo menos para uma emissora de TV – não deveriam existir estes problemas ou pelo menos deveria-se diminuí-los ao máximo, pois há transtornos para o cliente e custos para a empresa.

Muitas vezes também acontece de tudo ter saído como o cliente desejou, porém, por inúmeros motivos ele não tem condições de quitar sua dívida. Neste momento, o departamento de cobrança deve buscar todo o entendimento e uma grande integração com a área de faturamento para que ambos proporcionem alternativas para o encerramento do caso.

Fica clara a necessidade do indicador de desempenho que venha de certa forma ajudar a mensurar este ciclo. Neste caso é a etapa do pós-venda e o indicador é: **Tempo de Atendimento para a Solução de Problemas.**

Este tempo compreende o momento em que o cliente obtém algum tipo de informação ou problema e recorre à emissora para esclarecimentos até o momento em que o funcionário retorna a ligação com uma solução ou proposta viável para ambos.

No Processos Internos se descreveu como se chegou aos indicadores, e por uma questão didática optou-se em deixar para o final deste item fazer as ligações existentes que cada indicador possui com os FCS da indústria de comunicação de Santa Catarina. Foram propostas os seguintes indicadores: Percentual da Receita com Novos Produtos, Percentual de Utilização de Estoque, Retorno do Investimento com Novos Produtos, Qualidade Operacional e Tempo de Atendimento para Solução de Problemas.

Com relação aos primeiros indicadores deste item, o Percentual da Receita com Novos Produtos e Retorno do Investimento com Novos Produtos, eles apresentam objetivo

final semelhante, e pode-se demonstrar suas ligações com os FCS da seguinte maneira: como qualquer outro tipo de empresa, a emissora de televisão necessita a todo momento desenvolver produtos que desempenhem um papel de captador, retentor de clientes e ainda os satisfaça aliado com uma boa rentabilidade se possível. Essa busca possui dois objetivos básicos. Um deles está diretamente ligado à audiência, e o segundo está ligado à receita da empresa. É simples a visualização dessas relações. Se uma empresa possui um programa de boa aceitação no mercado, terá sua audiência aumentada. Com o aumento de audiência, há maior probabilidade de aumento de receita. Estes aspectos estão relacionados com os FCS Concessão do Governo, Cobertura Geográfica e Aliança Estratégica. (Quadro 8).

Outra forma para a utilização desses indicadores é de servir - como diz o próprio nome - mensurar sua rentabilidade. Isto quer dizer o seguinte: se é lançado um produto novo e depois de um tempo observa-se que seu faturamento representa uma parcela muito pequena em relação à receita da emissora, esta informação tende a concluir que este programa não está tendo uma boa aceitabilidade do público para o qual foi dirigido. Neste ponto, cada empresa analisa se deixa o programa no ar ou se o retira.

Outro indicador selecionado para essa perspectiva é o **Percentual de Utilização do Estoque**. A monitoração desse indicador é muito importante porque de certa forma ela pode informar como está sendo utilizado o seu principal produto de venda, "o espaço comercial". O raciocínio é o seguinte: sobrou espaço. Se sobrou espaço, há duas razões básicas para isso ter acontecido: preço muito alto ou o produto (programa da emissora) a que ele está ligado não está tendo boa aceitação. Logo, ele não está cumprindo de forma satisfatória o FCS Cobertura Geográfica e o FCS Aliança Estratégica por algum motivo; não está aproximando a emissora da TV por não ter um produto bom e não estar barateando o valor da mídia por não estar fazendo sua cobertura geográfica corretamente.

Os indicadores, Qualidade Operacional e Tempo de Atendimento para a Solução de Problemas, possuem uma visualização muito mais simples em comparação aos indicadores dessa perspectiva. Fica bem claro com a explicação feita no início deste item que eles possuem uma ligação muito forte com os dois últimos FCS (Investimento em Tecnologia e Qualidade Operacional). Isso ocorre porque está ligada diretamente na capacidade de aprendizado e crescimento das pessoas que estão envolvidas em todo o processo e aliado a isso a necessidade de equipamentos de última geração com o intuito de melhorar ainda mais o produto/serviço e a qualidade operacional da empresa.

É importante aqui destacar mais uma vez como todos os indicadores estão interligados, sejam eles componentes da Perspectiva Financeira, componentes da Perspectiva do Cliente, etc., e por sua vez, como as Perspectivas estão interligadas com os FCS da indústria de comunicação de Santa Catarina. O indicador Percentual da Receita com Novos Produtos, por exemplo, em um primeiro momento não se apresenta diretamente ligado aos FCS. Isto ocorre porque nem sempre as aparências refletem a essência das coisas. Neste sentido, este indicador não está ligado aos FCS, mas desempenha um papel muito importante, que é de dar suporte para os demais indicadores que o antecedem. Isto irá ocorrer com todos os indicadores. Essa idéia vai ao encontro do que já foi mencionado anteriormente, que devido a sua importância vale ser lembrado. Todas as perspectivas estão dispostas em ordem, com o objetivo de dar suporte para que a empresa desempenhe um bom resultado em todos os indicadores da Perspectivas Financeira. Assim, normalmente um indicador estabelecido na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento Interno servirá de suporte para um indicador da Perspectiva dos Processos Internos, da mesma forma que esses indicadores servirão de suporte para os indicadores da Perspectiva dos Clientes, culminando no suporte para os indicadores da Perspectiva Financeira.

Passa-se a demonstrar como funciona ou como se pode operacionalizar estes indicadores dentro de uma empresa. Iniciar-se-á pelos seguintes indicadores: Percentual da Receita com Novos Produtos e Retorno do Investimento com Novos Produtos. Isto se faz necessário apenas por uma questão didática, pois toda a explicação de um deles serve ou possui uma proximidade muito grande com o outro. Explicações à parte só serão realizadas quando ocorrer alguma diferença entre os indicadores. Caso contrário o raciocínio será feito simultaneamente.

Estes dois indicadores para serem manipulados corretamente devem possuir uma sinergia entre os departamentos de produção, de operações e financeiro no que se refere à obtenção dos dados. Isso ocorre por alguns motivos.

O primeiro deles é pelo simples fato do envolvimento direto dos departamentos de produção e de operações. O de produção¹ semanalmente realiza reuniões e geralmente uma das pautas está relacionada com o desenvolvimento de um novo produto. No caso da TV, este “novo produto” pode ser um novo quadro em um determinado jornal, um novo

¹ Esse procedimento descrito foi verificado na empresa líder de Santa Catarina.

programa, etc. Discute-se nestas reuniões o formato destes programas (que tipo de programa será, qual a faixa etária, etc).

Já o departamento de operações possui todos os dados referentes a toda a grade de programação de uma emissora de TV, inclusive de um produto novo que a partir de uma determinada data começa a fazer parte desta grade. As informações que este departamento possui podem ser: quais são os dias em que o programa irá ao ar, quem está patrocinando, quanto tempo ele utiliza na grade da emissora, etc.

O segundo motivo está relacionado com o departamento financeiro que não possui ligação direta com a produção e operação do produto, porém possui participação bastante grande para a obtenção dos dados para os indicadores. Não se erra em dizer que é o principal manuseador para o cálculo desses indicadores. Nesse caso, o departamento financeiro será o aglutinador de informações sendo o responsável pelo fomento dos dados para a construção dos indicadores em questão. É ideal que se mensure, assim como os demais indicadores, mensalmente. Com todos os dados necessários fornecidos pelo departamento de operações, poderá se calcular do total da receita gerada o quanto desta receita provém deste programa e qual é sua rentabilidade.

Em uma segunda fase, isto é, após o período de maturação do programa, pode-se começar a estabelecer e analisar se os números apresentados pelos indicadores estão de acordo com as expectativas da emissora. Com certeza todos os gestores destes departamentos estarão interessados. Contudo, agora nesta nova fase haverá um novo integrante, o departamento comercial. Este pode desempenhar um papel crucial para a continuidade do novo programa. Por exemplo, se este “novo programa” não está tendo o retorno esperado, o departamento comercial pode intervir fazendo um “força tarefa” no sentido de tentar promover ainda mais o programa para seus potenciais compradores. Dentro desse contexto pode se verificar o quanto são importantes estes indicadores e como são utilizados, desatacando apenas que eles não serão utilizados de forma isolada, mas sempre em conjunto com os demais, aumentando sua importância e necessidade.

Outro indicador selecionado nesta perspectiva é o indicador de utilização de estoque. Este indicador é extremamente fácil de ser obtido e de ser manuseado, porém por trás dessa simplicidade existe uma importância bastante representativa. Saber utilizar um produto tão volátil quanto o tempo (espaço comercial) para uma emissora de TV é tão importante quanto um cantor de ópera saber utilizar sua voz. Assim, deve-se saber utilizar o espaço comercial pelo simples fato de que grande parte de sua receita surge desta fonte.

Logo, o monitoramento dessa utilização faz-se necessário para qualquer emissora de televisão. Os maiores interessados são a área comercial e a área de operações. Na realidade o que acontece na prática pode ser descrito da seguinte forma. O Departamento de operações serve de apoio logístico para a área comercial, fornecendo dados como o tempo disponível para encaixe, qual o horário está sendo menos utilizado, etc. Com esses dados em mãos, o Departamento Comercial pode intensificar mais ou menos suas vendas. O período ideal para ser monitorado é mensal. Em um primeiro momento, o maior interessado é o gerente do departamento comercial, que tem por função direcionar sua equipe diante dos dados fornecidos pela área de operações. Dessa forma, em conjunto com outros indicadores pode-se melhorar ou manter o desempenho da área de vendas.

Outro indicador dentro da perspectiva dos processos internos é o indicador qualidade operacional, o qual tem muita semelhança com relação a sua obtenção com outro indicador que será apresentado na próxima perspectiva e que será explicado detalhadamente, porém ele é um pouco mais específico e busca outros tipos de informações. Em capítulos anteriores já foi mencionada a importância do Departamento de Operações Comerciais- OPEC. A OPEC é um departamento essencial para qualquer tipo de emissora. Entre outras, tem as funções de fazer o faturamento, encaixar a mídia de cada cliente no ar, controlar o espaço disponível, etc. Toda esta responsabilidade sugere que este departamento está sujeito a erros. São exatamente esses “erros” que este indicador procura detectar. Na realidade deve existir um “pacote” de atividades que cada emissora deve considerar importante, criando desta forma um placar semelhante ao do Quadro 10.

Mesmo se a emissora não possui condições de implantar este tipo de controle, existe na prática uma maneira que pode servir como o primeiro passo para a implantação deste placar. Este paliativo provém do que as emissoras denominam de Alteração de Faturamento – AF. Este documento serve para fazer qualquer tipo de alteração na fatura em decorrência de um erro cometido na OPEC¹.

A compilação deste indicador e sua monitoração devem ser mensais. O maior interessado até por uma questão de necessidade será a OPEC em conjunto com a área comercial. Com certeza a área financeira estará envolvida, uma vez que em muitos casos as AF's estarão mexendo com a receita da empresa. Dessa forma, a análise em conjunto

¹ No capítulo seguinte, quando se realizará a utilização prática dos indicadores, se abordará com maiores detalhes as AF's.

por parte destas três áreas é muito importante para o desempenho geral da organização como um todo.

Para finalizar este tópico, se propôs o indicador Tempo de Atendimento para Solução de Problemas. Este indicador tem como objetivo “aparar as arestas” do serviço prestado. Na prática, para que ele seja obtido, deveria existir na emissora um departamento que tivesse como função entrar em contato com todos os clientes que utilizaram seus serviços. Neste contato se buscaria detectar uma série de requisitos que viessem a identificar falhas no processo que outros indicadores não puderam identificar. Esta pesquisa teria que ser executada diariamente, e dentro de um período mensal se analisaria uma amostra e posteriormente se fariam as devidas análises. A partir delas se fariam as alterações necessárias e conforme os problemas fossem surgindo seriam direcionados para suas respectivas áreas.

6.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento interno

Esta é a última perspectiva apresentada por Kaplan & Norton (1997), que propicia o arremate final. Todas as outras três perspectivas dependerão da capacidade dos funcionários, dos sistemas de informações e da motivação. São exatamente estas atividades nas empresas que esta perspectiva tratará. Em ocasião anterior neste trabalho já se abordou mais detalhadamente estas três abordagens, e portanto, tratar-se-á de aplicá-las agora na indústria de comunicação de Santa Catarina procedimento que já se fez nas perspectivas anteriores.

Segundo Kaplan & Norton, (1997):

"Executivos de várias empresas observam que, quando avaliados exclusivamente em relação ao desempenho financeiro a curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais. Tais investimentos são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses investimentos é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais a curto prazo. As conseqüências adversas a longo prazo do não aprimoramento das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas não aparecerão a curto prazo, e mesmo que isto aconteça, alegam esses executivos, poderá ser em outra 'área'"

Segundo estes mesmos autores, uma grande variedade de empresas de serviço e do setor industrial revelaram três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e

crescimento interno: **capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação, empowerment e alinhamento.**

Com relação a capacidade dos funcionários, esta categoria se faz importante por mexer com a “alma do negócio”. No final das contas quem faz a organização não são as máquinas, as estratégias etc., mas sim as pessoas que a integram. Então, faz-se necessária a monitoração destes aspectos na categoria capacidade dos funcionários, e para facilitar esta análise desta categoria, ela foi subdividida em outros três itens que a complementam: **a satisfação dos funcionários, a retenção dos funcionários e sua produtividade.**

A satisfação do cliente é uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. Ela também reconhece que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados altamente importantes pela maioria da empresas. Portanto, para que as empresas alcancem um alto nível de satisfação dos clientes, pode ser necessário que os clientes sejam atendidos por funcionários satisfeitos (Kaplan & Norton, 1997). Um indicador natural que pode refletir ou determinar a satisfação do quadro de pessoas e pode fazer parte de um placar de desempenho é um **Índice de Satisfação Interna dos Funcionários.**

Com relação à retenção dos funcionários, busca identificar o quanto a empresa está perdendo na saída daquelas pessoas em que ela acha interessante investir a longo prazo (está perdendo o seu capital intelectual). Por motivos até fáceis de entender, uma empresa identifica uma pessoa que se encaixa em seu perfil e esta pessoa por sua vez demonstra por inúmeras formas o seu potencial latente. Num momento seguinte e com o passar do tempo, a empresa investe nessa pessoa com o objetivo posterior de colher os “frutos”, mas na hora da “colheita”, simplesmente ele troca de organização. Pode-se medir o prejuízo que a empresa obtém tanto em termos financeiros como em termo de perda de tempo Um indicador simples mas de grande valia e amplamente utilizado por inúmeras empresas é o **Percentual de Rotatividade de Pessoas-chave.**

A produtividade dos funcionários busca mensurar o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos (Kaplan & Norton, 1997). A medida bem utilizada para esta medição é a **Receita por Funcionário.** O raciocínio é muito semelhante ao indicador financeiro Custo Fixo sobre Receita. Se há no numerador a receita, e ela está aumentando (aumento de produção) e o denominador diminuir ou

mesmo se mantiver (número de funcionários), este quociente indicará que a empresa está produzindo de forma mais eficaz, e neste caso os funcionários estão mais capazes.

Como ressaltam os autores quando se analisa este indicador, deve-se ter suas restrições. A primeira delas é que no caso de uma *downsizing* onde muitas vezes pessoas são dispensadas e neste caso o denominador diminuirá e por consequência o quociente não corresponderá à realidade, ou seja, eficiência. Outro caso é o oposto, aumentar o numerador através da terceirização. Isto resulta em um aumento de receita com o mesmo número de funcionários. Portanto, esta medida é muito útil, desde que a estrutura interna da empresa não mude abruptamente e tenha sua limitação.

Outra categoria apontada pelos autores Kaplan & Norton, (1997), é com relação a capacidade dos sistemas de informação. Esta categoria aborda os aspectos como acesso disponível de informações para que consigam oferecer de forma mais eficiente informações aos clientes e por sua vez desempenhem de forma plena suas atividades, criando um ambiente mais produtivo dentro dos processos internos da organização.

De acordo com os autores Kaplan & Norton, (1997):

Os funcionários da linha de frente necessitam de informações precisas sobre o relacionamento total da cada cliente com a empresa; devem também ser informados do segmento em que se situa cada cliente, para que possam julgar o grau de esforço a ser despendido não apenas para satisfazer ao cliente no relacionamento ou na transação em curso, mas também para conhecer e tentar satisfazer às necessidades emergentes desse cliente

Não se está mentindo quando se afirma que no caso da indústria de comunicação isto possui um peso maior que em outras indústrias. As emissoras desempenham um papel fundamental na sociedade, que é propiciar uma forma de comunicação. Então, mais que qualquer outra empresa necessita-se de um sistema eficaz pelas suas características, pelas emissoras de TV devido a sua dinâmica e o tipo de produto que ela manuseia.

Dentro de uma emissora pode-se dividi-la em dois grandes blocos para que se possa entender mais facilmente esta importância. Antes vale a pena lembrar que na prática isto não deve existir ou pelo menos não deve servir de desculpa para não conhecê-las.

O primeiro bloco, isto é, toda a equipe que desenvolve e produz os programas como os telejornais, os programas de entrevistas, etc., é o chamariz da emissora. Esses programas, quando bem feitos, servem para *merchandising* e patrocínios. Para todas as pessoas que estão envolvidas neste processo, a informação ou o acesso às informações é

primordial. Como se pode desenvolver um produto que deve ao menos ser atual (no caso telejornais) sem possuir um suporte em termos de sistemas de informação adequado?

Explica o editor chefe do J.A. Notícias da RBS TV de Florianópolis¹, Aurélio Espíndola:

"Até algum tempo atrás antes da implantação da rede integrada, nós levávamos muito tempo para produzir e gerar uma reportagem. Só para se ter uma idéia vou dar um exemplo que acontecia muito. Ocorreu um acidente aéreo no oeste de Santa Catarina. Para fazer então esta cobertura, acionávamos o pessoal da RBS TV Chapecó. Antigamente eu só teria esta matéria em mãos com possibilidade de gerar para todo o Estado ou nacionalmente algumas horas depois. Primeiro porque teria que solicitar a EMBRATEL uma linha de comunicação, e isto levava em torno de 45 minutos. Quando ela chegava em minhas mãos tinha que editá-la e aí sim mandava ao ar em condições adequadas. Faço todo este processo hoje em tempo real, com um diferencial: além da redução do tempo, a qualidade das imagens se dá por fibra ótica".

No segundo bloco, (área comercial, departamento financeiro, departamento das operações comerciais) é o pessoal que dá o suporte financeiro/administrativo ao primeiro bloco. É este pessoal que irá ter um contato mais direto com o anunciante, daí necessidade de ter as informações necessárias não só para solucionar o problema, mas também ter as informações necessárias disponíveis para propor novas alternativas para alavancar mais negócios.

Dentro de um visão sistêmica do processo, estes dois blocos podem ser vistos como uma coisa única da seguinte maneira. Foi desenvolvido um determinado programa (primeiro bloco), que despertou interesse em um anunciante que gostaria de patrociná-lo, pela afinidade deste programa com seu produto. Por sua vez a área comercial (segundo bloco), consegue apresentar os detalhes comerciais e consegue vender todas as cotas a este cliente. Por uma infelicidade do cliente houve um desencaixe do seu fluxo de caixa. Preocupado entra em contato com a área financeira (segundo bloco) que por despreparo e por falta de acesso às informações necessárias com relação ao cliente, não propõe alternativas e ainda fecha as "portas" para o patrocinador avisando que seus títulos estão indo a protesto.

Por uma questão de falta de informação e despreparo do funcionário, todo o esforço desenvolvido dentro da cadeia de valor por ambos os blocos foi à bancarrota.

Naquele momento, caso houvesse um funcionário melhor qualificado e com acesso às informações necessárias, poderia ter se solucionado o problema do cliente, e pelo bom atendimento, poderia ter alavancado outra possibilidade de negócio.

Utilizar-se-á um indicador proposto pelos autores que mensura de certa forma esta categoria que é o **Percentual de Funcionários com Acesso às Informações Necessárias**.

A última categoria a ser vista e que fecha o placar dos indicadores de desempenho referente à perspectiva de aprendizado e crescimento é o que Kaplan & Norton, (1997), denominaram de motivação, *empowerment* e alinhamento.

Pode-se entender o que esta categoria quer mensurar da seguinte forma: por melhor que seja o sistema de informações e até mesmo o funcionário que irá utilizá-lo, em nada contribuirá para a organização se ele não estiver envolvido e comprometido com todo o processo acima descrito. Desta forma, essa categoria irá focalizar o clima organizacional para possibilitar a motivação, iniciativa dos funcionários e alinhamento com os objetivos da organização. Dois indicadores de desempenho relacionados com a motivação e o comprometimento dos funcionários e que podem ser utilizados nas empresas de TV são o **Número de Sugestões Apresentadas** e o **Número de Sugestões Implantadas**.

Segundo Kaplan & Norton, (1997), a primeira medida capta a participação contínua dos funcionários na melhoria do desempenho da empresa e pode ser reforçada pela segunda medida complementar, que é o número de sugestões implementadas, que monitora a qualidade das sugestões apresentadas e transmite à força de trabalho o fato que suas sugestões são valorizadas e levadas a sério.

No que concerne ao alinhamento, este tem por função identificar se os objetivos individuais e de equipes estão de acordo com os objetivos da empresa. Neste caso e somente neste, pode-se estabelecer alguns indicadores. Contudo pode-se direcionar como cada empresa individualmente pode tentar buscar estes indicadores, utilizando a metodologia que Kaplan & Norton, (1997), disponibilizam.

Inicialmente se partiria de uma etapa que eles denominam de Implementação Gerencial de Cima para Baixo. Neste caso deveria-se: a) estabelecer o contexto dos indicadores de desempenho com meio de comunicação de objetivos compartilhados, b) fazer com que os gerentes adaptem-se às medidas de modo a adequá-las às suas áreas de

¹ Entrevista obtida pelo pesquisador em 01/12/98.

responsabilidades, c) fazer com que os gerentes controlem o desempenho, a fim de estabelecer um base de informações para o estabelecimento de metas e d) fazer com que os gerentes desenvolvam e executem um plano de implementação para que se crie um efeito cascata dos indicadores de desempenho dentro de suas unidades.

Uma segunda etapa seria a Implementação em Nível Individual. Compreenderia em transmitir o contexto, as estratégias organizacionais e as iniciativas, apresentar os indicadores de desempenho (O que é?; Como está sendo utilizado?; Qual é o plano?; etc.).

Na terceira etapa se apresentaria um Plano de Lucro/Estabelecimento de Metas, que: a) indicaria a implementação do processo de cima para baixo, a fim de definir as metas financeiras, b) implementaria o processo de baixo para cima, a fim de fixar metas para os indicadores não financeiros.

Na última etapa, o Alinhamento de Metas Pessoais, onde cada funcionário estabelece uma meta alinhada à estratégia, identificando um atividade que ele desempenha e que venha a causar impacto em uma medida constante no indicador de desempenho. Além das metas pessoais estabelecidas através de processo de negociação com a gerência. Dentro desta óptica, os indicadores que devem evoluir com a implementação desta metodologia são: a) o percentual de gerentes em contato com os indicadores de desempenho, b) o percentual de funcionários em contato com os indicadores de desempenho, c) o percentual de gerentes com metas pessoais alinhadas aos indicadores de desempenho d) o percentual de funcionários com metas pessoais alinhadas aos indicadores de desempenho e e) o percentual de funcionários que alcançaram metas pessoais.

Antes de se desenvolver a parte de operacionalização dos indicadores, é importante que se entenda que todos estes indicadores não possuem uma ligação direta com os FCS. Na realidade o que acontece com este conjunto de indicadores é que eles colaboram ou dão suporte para os demais indicadores para que as outras perspectivas alcancem seus objetivos e por sua vez obtenham o desempenho desejado nos FCS. É muito importante que se destaque mais uma vez que os indicadores muitas vezes são independentes, mas não isolados. Existe sempre uma sinergia entre todos. Com certeza, neste trabalho se destacaram os vínculos que mais se destacam, com o objetivo de facilitar o entendimento para o leitores menos envolvidos com este tipo de assunto uma vez que a necessidade de um melhor desempenho não é exclusividade desta indústria, mas de todo o mercado.

Até o momento, como foi proposto no início deste capítulo, foram explicados os procedimentos para se selecionar e propor os indicadores para cada perspectiva. Neste momento se explicará a forma de operacionalização dos indicadores selecionados nesta perspectiva.

Na perspectiva do cliente foi comentado sobre o índice de Satisfação do Cliente. Na perspectiva do aprendizado e crescimento interno tem-se outro indicador muito semelhante que é o indicador Índice de Satisfação Interna. Este indicador traz o conceito da filosofia japonesa "Qualidade Total", onde classifica os clientes em dois tipos: clientes externos e clientes internos. Neste segundo tipo de clientes, é que o indicador proposto terá a incumbência de ser monitorado periodicamente como também já se explicou no início deste item, com o objetivo de selecioná-lo.

Sinteticamente os clientes internos podem ser definidos como sendo todos aqueles que trabalham na mesma organização, podendo ser ainda subclassificados como diretos e indiretos. Isto pode ser facilmente visualizado com um exemplo deste trabalho.

Busca-se explicar em todas as perspectivas apresentadas nesta pesquisa a forma ideal de se operacionalizar os indicadores. Para tal demonstra-se onde estão as fontes dos dados, quem irá utilizá-los e assim por diante. Muitas vezes, para se obter um indicador, existe a necessidade de uma sinergia entre vários departamentos. É exatamente neste momento que aparece a figura do "cliente interno". Quando um departamento atende a necessidade de outro departamento em alguma questão referente a problemas corriqueiros que acontecem nas organizações, aquele que busca a informação será considerado o cliente interno. E como cliente ele reage igualmente como um cliente externo, isto é, quer ser tratado com educação, o período de atendimento deve ser o mais breve possível, etc. Assim se propôs o Índice de Satisfação Interna entre os departamentos para se saber como anda o atendimento interno da organização.

Este indicador é na realidade um conjunto de aspectos concernentes a cada departamento, isto é, cada departamento elabora uma série de requisitos de importância relevante para as atividades que desempenha (Quadro 10). Este quadro apresentado como exemplo pode ser estendido para as demais áreas de toda a organização, podendo ser alterado e aperfeiçoado de acordo com a necessidade de cada área. A princípio o Quadro 10 poderia funcionar da seguinte maneira: na primeira coluna (Departamentos/Itens) encontra-se alguns requisitos considerados primordiais para um bom atendimento interno/externo (atendimento, conhecimento técnico, disponibilidade e etc.). Nas demais

colunas estão os departamentos a serem avaliados (financeiro, recursos humanos, etc.). Logo abaixo da Tabela 10 existe uma escala de satisfação variando de muito satisfeito a parcialmente satisfeito. Utilizando-se parara fins de exemplo do departamento financeiro poderia-se ter o seguinte resultado. Na linha onde consta disponibilidade teria-se o valor 3, significando que a pessoa considera que a disponibilidade dos funcionários que lá trabalham na sua opinião é satisfatória. Este procedimento serviria para os demais itens e departamentos. No final se tabularia os dados e teria-se em mãos um instrumento que certamente da uma boa idéia de como está o departamento analisado.

Quadro 10 – Formulário da pesquisa de satisfação interna.

Departamentos Itens	Financeiro	Recursos Humanos	Departamento Pessoal	Serviços Gerais
Atendimento				
Conhecimento técnico				
Qualidade dos informações prestadas				
Disponibilidade				
Agilidade e retorno				
Confiabilidade				
Satisfação geral				

Fonte: RBS TV Florianópolis.

Escala de Pontuação: 4 - Muito satisfeito; 3 - Satisfeito; 2 - Parcialmente satisfeito; N - Não utiliza os serviços.

Como este é um processo mais subjetivo e demanda um pouco mais de tempo para sua implantação e obtenção do comprometimento de todos os colaboradores, pode ser proposto como sendo ideal um monitoramento semestral.

Os resultados obtidos com este tipo de indicador tem repercussão por toda a organização, ou pelo menos deveria. Com o indicador ou até mesmo com o questionário pronto pode-se ter uma idéia de como andam os serviços prestados internamente e ainda pode sugerir onde pode-se melhorar. É um instrumento de grande importância para a gestão dos serviços prestados internamente com repercussão no atendimento externo.

Outro indicador selecionado e proposto é o Percentual de Rotatividade de Pessoas Chave. Este indicador é muito simples para ser operacionalizado. Mesmo em grandes organizações, e como geralmente uma emissora de TV possui um quadro funcional relativamente “enxuto”, sua monitoração mensal fica facilitada. O departamento que possui maior parte das informações necessárias está na Administração de Pessoal. Isto acontece pois esta área é a responsável por várias funções. Entre elas estão: folha de pagamento e rescisão de contrato. Com as rescisões contratuais em mãos pode-se identificar como está a situação da rotatividade dos funcionários chave ou não. Fica fácil a visualização de quem está saindo ou entrando na organização, e a partir destas informações pode-se identificar se existe dentro daquelas pessoas que estão saindo alguma que pode ser considerada chave.

Este indicador não está ligado diretamente a uma pessoa ou a um departamento em especial. Esta questão transcende esta abordagem. Com a questão de rotatividade de pessoas estão envolvidos inúmeros fatores que não podem ser resolvidos do dia para a noite; necessita-se de muito tempo e perseverança por parte dos gestores seniores. De certa forma, estas são as responsáveis pelas políticas e o planejamento da estratégia que a organização executará. Mas para sua manipulação e centralização dos dados, o responsável pode ser a pessoa ou as pessoas responsáveis pelos demais indicadores, entre elas os gestores de cada setor e respectivamente seus componentes.

No próximo indicador novamente deverá haver uma sinergia no sentido de facilitar o acesso às informações. O primeiro departamento envolvido é o mesmo citado no parágrafo anterior. O motivo é simples: é o departamento que dispõe de todas as informações concernentes aos funcionários. O outro departamento envolvido é o financeiro, uma vez que ele já possui o valor da receita para ser usado em outros indicadores. Deste somatório de informações pode-se calcular o indicador. Como na maioria dos demais indicadores, pela sua facilidade de manuseio, poderá ser obtido mensalmente.

Como o indicador anterior, sua utilidade não é específica a um departamento ou a uma pessoa em especial. Todos os gestores e suas respectivas equipes devem estar interessadas, pois é uma forma de informar como está sua produtividade. Contudo, isto não quer dizer que este indicador não sirva para os diretores de suas áreas e para o diretor executivo da organização.

O indicador que busca mensurar o que se denominou de Capacidade dos Sistemas de Informação, e que foi sugerido por Kaplan & Norton, (1997), é o Percentual de Funcionários que lidam diretamente com o cliente e com o produto, tendo acesso *on-line* às informações referentes ao próprio cliente e ao produto, como por exemplo qualidade do produto, preço, tempo e custo etc. Este indicador é muito interessante, mas talvez necessite de uma adaptação para a indústria de comunicação de Santa Catarina. Para seu melhor entendimento e aproveitamento, vale uma explicação de como se pode utilizá-lo em uma emissora.. O indicador será único, porém serão utilizados por dois grupos de funcionários distintos. O primeiro deles abrange os componentes da área comercial. É de fundamental importância que os contatos comerciais tenham as informações totais sobre o produto e também sobre o cliente para o qual estão tentando efetuar a venda. O segundo é composto pelos departamentos financeiro e de operações comerciais. É necessário que também possuam todas as informações necessárias sobre o produto vendido, como informações de como se fechou o negócio (prazo, desconto, tipo de mídia, etc.).

Quanto ao prazo para a obtenção do percentual deste indicador, por se tratar de um indicador que possui uma mudança mais lenta, primeiramente pode-se sugerir um monitoramento semestral. Sua utilização deve ser maior nestas áreas envolvidas e pelos gestores que possuem condições de modificar as políticas e as estratégias das organizações.

Os últimos dois indicadores que pertencem a esta perspectiva são complementares. Isto ocorre porque apesar de serem indicadores independentes, sua utilização na prática deve estar sempre trabalhando em conjunto. Neste caso os departamentos mais indicados para obtê-los seriam o de recursos humanos e o financeiro. Esta sugestão é concernente por um motivo bem simples: as sugestões virão das mais diferentes áreas e conseqüentemente das mais diferentes pessoas. No momento da entrega da idéia, o responsável do recursos humanos deverá ter um contato mais próximo, no sentido de compreender a idéia principal de forma mais completa. Isto se faz necessário uma vez que muitas pessoas não possuem o “dom” de se expressarem através da forma escrita.

Em um segundo momento, o primeiro contato com o responsável também é necessário. Caso sua sugestão seja indeferida ou deferida, existe a necessidade de se fazer um segundo contato com o seu idealizador. No caso de indeferimento, o idealizador da proposta, até por uma questão de respeito, deve obter um retorno e saber por quais

motivos isso ocorreu. Nesta mesma conversa, o responsável deve também fazê-lo entender a importância de sua participação e incentivá-lo a continuar engenhando novas propostas. Se houver deferimento, o contato é necessário por uma questão simples. Como foi o idealizador, ele terá que explicitar e demonstrar com maiores detalhes sua proposta para que seja viabilizada em um futuro bem próximo. Para a obtenção destas informações, um período mensal seria o ideal assim como os demais indicadores.

De acordo com o que se expôs até o presente momento se apresenta o Quadro 11.

Quadro 11 – Indicadores de performance para a indústria de comunicação de Santa Catarina.

P L A C A R D E I N D I C A D O R E S D E P E R F O R M A N C E	
P e r s p e c t i v a F i n a n c e i r a	
O b j e t i v o s	I n d i c a d o r e s
Crescimento e <i>Mix</i> de Receita	Variação Percentual da Receita Local
Redução de Custo/Melhoria de Produtividade	Custo Fixo sobre Receita Resultado Operacional
Utilização do Ativos/Estratégia de Investimentos	Geração de Caixa Líquida Índice de Capacidade de Cobrança
P e r s p e c t i v a d o C l i e n t e	
O b j e t i v o s	I n d i c a d o r e s
Participação no Mercado Retenção de Clientes Captação de Clientes Satisfação de Clientes	Índice de Audiência <i>Share</i> de Audiência Satisfação do Cliente
P e r s p e c t i v a d o s P r o c e s s o s I n t e r n o s	
O b j e t i v o s	I n d i c a d o r e s
Processo de Inovação	Percentual da Receita com Novos Produtos Percentual de Utilização do Estoque Retorno do Investimento com Novos Produtos
Processo de Operações	Qualidade Operacional
Processo Pós Venda	Tempo de Atendimento para Solução de Problemas
P e r s p e c t i v a d o A p r e n d i z a d o e C r e s c i m e n t o	
O b j e t i v o s	I n d i c a d o r e s
Capacidade dos Funcionários	Índice de Satisfação Interna Percentual de Rotatividade de Pessoas Chave Receita por Funcionários
Capacidade dos Sistemas de Informação	Percentual de Funcionários com Acesso às Informações
Motivação, <i>Empowerment</i> , Alinhamento	Número de Sugestões Apresentadas Número de Sugestões Implantadas

Fonte: O pesquisador.

Vale destacar-se que este capítulo é o cerne do presente trabalho. Dentro do que se analisou, descreveram-se as medidas financeiras e não financeiras dispostas em quatro grupos centrais: Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva dos Processos Internos, e de Aprendizado e Crescimento.

Buscou-se com isto criar um conjunto de indicadores integrados com a estratégia de uma determinada empresa. Para isto analisou-se a indústria de comunicação de Santa Catarina, identificaram-se os FCS para uma determinada empresa com o intuito de ser líder, e identificou-se os indicadores nas quatro perspectivas. Como este trabalho é direcionado a todas as empresas integrantes da indústria de comunicação de Santa Catarina, não se utilizou nenhum tipo de estratégia específica. Foram utilizados os FCS, pois se supõe que na premissa de que qualquer empresa que deseje atuar de forma ímpar com seus produtos e serviços necessariamente deve utilizar estes fatores em sua estratégia.

Nesse quadro (Quadro 11), estão todos os indicadores de todas perspectivas apresentadas representando um conjunto de indicadores considerados “**imprescindível**” para o bom desempenho das emissoras que a compõem.

Para se buscar uma validação científica e prática deste trabalho optou-se em aplicar esta proposta na empresa líder desta indústria. Deste assunto que tratará o capítulo seguinte

A seguir, apresentar-se á a Figura 7 com o intuito de demonstrar as interligações entre estratégias, perspectivas, objetivos e por fim os indicadores. Com certeza esta figura não esgotará todas as interligações, mas proporcionará ao leitor uma visualização geral e essencial do seu funcionamento teórico em uma organização. Esta figura também ajudará a entender um exemplo mais prático que se fará em seguida, propiciando ainda mais o entendimento destas interligações.

Dessa forma, utilizar-se-á um indicador a esmo propositalmente a fim de demonstrar seu “caminho” (implicações) em toda sua extensão. O indicador escolhido será o Índice de Satisfação Interna. Tentar-se-á demonstrar porque uma melhora neste indicador vai ao encontro dos objetivos e porque estes irão propiciar um melhor desempenho em um ou mais FCS.

Verificou-se em uma determinada emissora, através das monitorações periódicas, que o Índice de Satisfação Interna vem obtendo um desempenho crescente. A primeira implicação é que como este indicador tem o objetivo de mensurar a capacidade dos funcionários, isto é, saber se os funcionários de uma maneira geral estão motivados e

satisfeitos em suas funções, portanto, desenvolvendo internamente um ambiente de trabalho mais saudável. Pelo que o indicador vem apresentando, esta melhora vem ocorrendo.

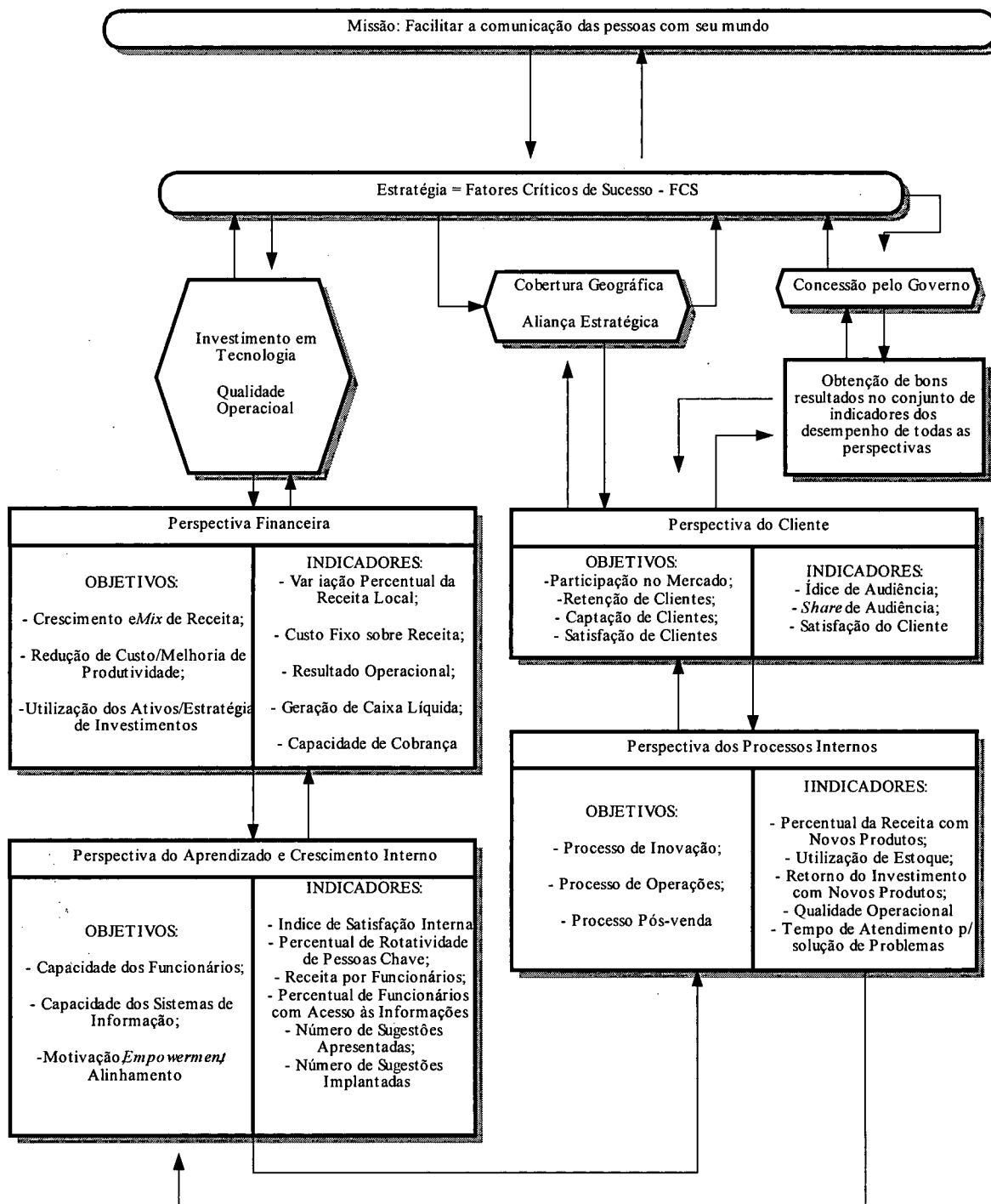


Figura 7 – Fluxograma referente às conexões entre missão, estratégias, perspectivas, objetivos e indicadores para a indústria de comunicação de Santa Catarina.

A segunda implicação é que, se esta empresa possui funcionários satisfeitos, isto pode repercutir por exemplo em um dos objetivos da perspectiva dos processos internos: o Processo de Operações. O indicador Qualidade Operacional que busca mensurar a quantidade de erros cometidos durante o processo de operações deverá sofrer um impacto positivo em virtude do bom desempenho do indicador Índice de Satisfação Interna. Pois quanto melhor o ambiente de trabalho, melhores condições para que os funcionários desempenhem suas funções.

A terceira repercussão a partir da melhora inicial (Índice de Satisfação Interna) está relacionada de forma indireta com a perspectiva do cliente, que possui os indicadores: Índice de Audiência, *Share* de Audiência e Satisfação do Cliente. A idéia é a seguinte: melhor ambiente de trabalho possibilita melhores condições de desempenho de suas funções, logo, a probabilidade de aumento na qualidade operacional cresce.

Aumento na qualidade operacional pode ser refletida em clientes satisfeitos que, por sua vez, pode ser expresso, no caso da indústria de comunicação, em aumentos nos indicadores da perspectiva do cliente, que possui os seguintes objetivos: Participação no Mercado, Retenção de Clientes, Captação de Clientes. O bom desempenho nesses objetivos irá desempenhar um papel fundamental para que a empresa alavanque mais negócios e assim atinja seus objetivos de crescimento e *Mix* de Receita, Redução de Custo etc. O bom desempenho nestes objetivos é que irá propiciar condições para que se obtenham melhores resultados nos FCS, como por exemplo, Investimento Tecnológico e Cobertura Geográfica.(FCS). Por quê? Primeiramente porque para que se tenha um desempenho melhor que seus concorrentes é necessário uma certa disponibilidade no caixa. Esta folga é que irá permitir que a empresa canalize de volta o capital necessário naqueles FCS. Cria-se desta forma um ciclo contínuo representado na Figura 7.

Segue um quadro resumo com dois indicadores de cada perspectiva com o intuito de fechar este capítulo e possibilitando ao leitor exemplos práticos do funcionamento de alguns dos indicadores em uma emissora de TV (Quadro 12).

Quadro 12 – Operacionalização dos indicadores de desempenho para a indústria de comunicação de Santa Catarina.

Indicador de Desempenho	Quem Usa	Quem Mede	Fonte das Informações	Período	Ações a Tomar	Resultado Esperado
Custo Fixo sobre Receita	Gerente Financeiro	Departamento Financeiro	Departamento Financeiro E Contabilidade	Mensal	Programa de contenção de custos	Redução dos custos e aumento da produtividade
Geração Líquida de Caixa	Gerente Financeiro	Departamento Financeiro	Departamento Financeiro	Mensal	Aumento do prazo de pagamento e redução no prazo de recebimento	Maior liquidez
Índice de Audiência	Departamento Comercial	Serviço Terceirizado	Clientes Externos	Mensal	Revisão da programação e do processo operacional	Aumento da audiência
Satisfação do Cliente	Departamento Comercial	Serviço Terceirizado	Clientes Externos	Mensal	Revisão da programação e do processo operacional	Aumento do de satisfação do cliente externo
Utilização do Estoque	OPEC e Departamento Comercial	OPEC	OPEC	Mensal	Melhor planejamento junta a área comercial	Aumento das vendas
Qualidade Operacional	Departamento Comercial	OPEC	OPEC	Mensal	Redução nos erros de faturamento	Aumento nas vendas, nos indicadores de audiência
Índice de Satisfação Interna	Todos da Empresa	Recursos Humanos	Todos da Empresa	Mensal	Busca dos motivos positivos e/ou negativos	Melhora no ambiente de trabalho
Número de Sugestões Implantadas	Todas da Empresa	Recursos Humanos	Todos da Empresa	Mensal	Busca dos motivos positivos e/ou negativos	Melhora no ambiente de trabalho

7 APLICAÇÃO DO PLACAR DE DESEMPENHO NA EMISSORA LÍDER DA INDÚSTRIA DE COMUNICAÇÃO DE SANTA CATARINA

Um dos objetivos específicos deste trabalho foi propor um placar de desempenho para as emissoras que compõem a indústria de comunicação de Santa Catarina (mídia eletrônica), que em um segundo momento pudesse ser aplicado na empresa líder. Por isso, vale ressaltar que a empresa líder trata-se na verdade de uma rede estadual de televisão, composta de 5 emissoras, que cobrem todo o estado como será resumido nos itens seguintes. Como todas essas emissoras possuem as mesmas diretrizes, resguardando-se apenas objetivos mais específicos de acordo com a característica da região em que cada uma delas atua, optou-se em aplicar o placar de desempenho proposto na RBS TV de Florianópolis S.A. Como esta emissora é a “cabeça de rede” no Estado de Santa Catarina, ela apresenta as melhores condições para a aplicação destes indicadores. Pode-se entender “melhores condições” como um conjunto de atributos (tamanho, números de funcionários, volume de faturamento, etc.) que possibilite a aplicação do placar dentro de um quadro que represente condições reais, ou seja, o confronto com dificuldades e obstáculos que efetivamente se encontram na prática do dia-a-dia.

Um aspecto importante que se deve destacar neste momento está relacionado aos períodos em que serão aplicados os indicadores, já que no capítulo anterior os prazos de monitoramento para a maioria dos indicadores foram propostos em períodos mensais. Isso foi necessário para que na prática seja possível tomar as medidas necessárias para a correção das ações e assim alinhá-las com as estratégias estabelecidas pela organização.

Este capítulo tem o objetivo de verificar a praticidade desta teoria no mundo real. O que se pretende aqui é destacar a operacionalização deste placar, ou seja, a forma pela qual se pode obter as informações, quais as pessoas e departamentos envolvidos para sua construção e divulgação em toda a organização, como são feitas as análises dos indicadores, as possíveis implicações quanto à conduta na forma de gerir a organização, enfim, procedimentos fundamentais para a bom funcionamento do placar em questão. Como o intuito deste trabalho não é analisar os resultados alcançados por essa empresa e tampouco avaliar sua gestão, serão utilizados períodos anuais em todos os indicadores. Vale destacar novamente que este procedimento somente é válido para estes fins. Se fosse utilizado desta forma na realidade, serviria apenas como “testemunha” e não como um instrumento de gerenciamento útil. Optou-se então por realizar a análise e avaliação dentro

de um período de cinco anos (1994 a 1998). Este período representa uma boa amostra para os fins desejados, em virtude de ser estável com relação a aspectos econômicos e sociais.

Dentro desse período de análise serão levantados os dados relativos a cada indicador proposto e conseqüentemente dentro de cada perspectiva. Com estes procedimentos se terá em mãos um conjunto de dados que serão avaliados um a um, traduzindo-se em informações que em momento posterior serão utilizadas para novas ações.

Outro ponto importante a ser destacado é com relação à Figura 7 demonstrada no capítulo anterior. Dela fazem parte todos os componentes amplamente discutidos neste trabalho, acrescentando-se um item relativo ao termo **estratégia**. Como se trata de um assunto propriamente "estratégico" para a empresa, utilizou-se o seguinte procedimento: nas entrevistas realizadas com o gerente financeiro da mídia eletrônica de Santa Catarina, Marcos Noll Barboza, entendeu-se que os FCS selecionados estão **contidos** de uma forma ou de outra na estratégia da RBS Mídia Eletrônica de Santa Catarina.

No início do Capítulo 8 apresentou-se a Figura 6, que explicava os procedimentos necessários para uma análise científica. Um dos requisitos necessários era o estabelecimento de um "padrão" para comparação (está bom, está ruim, atingiu, não atingiu, etc). Como se utilizará a empresa líder dessa indústria, isto pode sugerir em princípio que ela servirá como "padrão" para as demais empresas, e ficaria muito cômodo comparar seus resultados com padrões que ficam muito aquém dos resultados por ela obtidos. Assim, o "padrão" de comparação que se utilizará serão as metas estabelecidas pela emissora em questão. Esse procedimento tem sua validade quando parte-se da premissa de que toda empresa busca de forma incessante patamares superiores ao longo de toda a sua cadeia de valor. Na medida em que se desenvolverem os indicadores, indicar-se-ão as respectivas metas estabelecidas.

Finalmente far-se-á uma avaliação geral concernente ao estágio de evolução em que se apresenta a organização em relação ao placar de desempenho proposto para a indústria de comunicação de Santa Catarina neste trabalho. Contudo, é importante apresentar em linhas gerais o grupo do qual a RBS TV de Florianópolis é parte integrante.

7.1 O grupo RBS¹

A RBS é um grupo que atua no ramo das comunicações, formado por redes de rádio, televisão e jornais, por sistemas de TV por assinatura, empresas de teleproduções, serviços de informática *online*, e empreendimentos na área das telecomunicações.

Segundo Scarduelli, (1997), o que mais chama atenção neste grupo, que é um dos maiores grupos de comunicação do país, é o seu modelo de televisão regional. Na verdade, são duas redes estaduais, que funcionam de forma independente, no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina. Doze emissoras são gaúchas (Porto Alegre, Caxias, Bagé, Cruz Alta, Erechim, Passo Fundo, Pelotas, Rio Grande, Santa Cruz, Santa Maria, Santa Rosa e Uruguaiana) e cinco catarinenses (Florianópolis, Joinville, Chapecó, Blumenau e Criciúma).

Fundada em 1957, a partir da associação do empresário Maurício Sirotsky Sobrinho à Rádio Gaúcha de Porto Alegre, o grupo RBS expandiu suas atividades com a concessão do canal 12, TV Gaúcha, em 29 de dezembro de 1962, a partir do Sul do Brasil, cobrindo integralmente com seus veículos de comunicação os Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina e atuando em outros Estados brasileiros.

A partir desta rede, o público de dois dos três estados do sul puderam ter, simultaneamente, três níveis diversos de integração com o mercado e a informação: 1) por meio da programação nacional da Globo, informações sobre o país e o mundo e os produtos de abrangência nacional; 2) por meio da programação estadual, retransmitida pelas emissoras de cada rede (SC e RS), o contato com o restante do Estado e os produtos e serviços oferecidos no âmbito estadual; 3) com a emissora regional, o conhecimentos dos acontecimentos das proximidades e as informações sobre produtos e serviços específicos de sua região (Scarduelli, 1996).

A revista Balanço Anual – Santa Catarina, publicada pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC, especializada em economia e negócios, em seu *ranking* de 1993 a 1997, apresenta o grupo RBS como 1º colocado na indústria de comunicação, levando em consideração o patrimônio líquido, receita bruta e lucro líquido. Já em comparação com todas as indústrias do Estado (privadas e não-privadas), sua colocação neste período ficou da seguinte forma: 79º lugar, 56º lugar, 60º lugar, 45º lugar e 43º lugar, respectivamente.

¹ Dados obtidos através de entrevista realizada com o gerente financeiro da mídia eletrônica de SC, Marcos Noll Barboza, 21 de agosto de 1998.

7.1.2 A mídia impressa

De acordo com Scarduelli, (1996), O jornal Zero Hora é o maior jornal do Rio Grande do Sul e é também o maior fora do eixo Rio-São Paulo. O Diário Catarinense foi o primeiro jornal totalmente informatizado do país. Também é o jornal de maior circulação em Santa Catarina. O jornal O Pioneiro é o veículo que busca a identificação com a região norte-nordeste do Rio grande do Sul, um dos mais importantes pólos culturais e econômicos daquele estado. O Jornal de Santa Catarina tem sua sede em Blumenau e cobre os municípios do Vale do Itajaí, região marcada pela colonização alemã e pujança industrial e como pólo têxtil de expressão nacional e internacional.

Operando junto a estes veículos, a Agência RBS de Notícias gera e comercializa informações próprias, notícias e imagens nacionais e internacionais. É o canal de comunicação com o Grupo de Diários América (GDA), um *pool* dos principais jornais da América Latina do qual o Zero Hora faz parte.

7.1.3 A mídia eletrônica

A RBS TV inovou a forma de fazer televisão no Brasil, operando com duas redes regionais que cobrem integralmente os Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Segmentando conteúdos e valorizando características regionais, a RBS divulga as realizações das comunidades locais, ao mesmo tempo em que leva até elas a programação nacional e internacional da Rede Globo, da qual é afiliada.

A RBS TV do Rio Grande do Sul cobre 100% do território rio-grandense, oportunizando uma comunicação de mão-dupla com o seu público: recebe conteúdos provenientes dos mais diversos mercados e ao mesmo tempo gera programação local, muitas vezes criando produtos inovadores. É o caso da TV da Comunidade (TV COM), um canal aberto voltado exclusivamente para assuntos do interesse da Região Metropolitana de Porto Alegre, que explora fortemente o “localismo”.

A RBS TV de Santa Catarina (Florianópolis, Blumenau, Chapecó, Criciúma e Joinville) atua num Estado de características especiais, com uma economia descentralizada em vários pólos regionais de cultura e hábitos próprios. Este veículo procura integrar estas comunidades com o cuidado de preservar-lhes a identidade. Desde que passou a cobrir integralmente todo o território catarinense, o sistema RBS de televisão proporcionou aos catarinenses o uso de uma linguagem uniforme na divulgação de suas

realizações e na formulação de seus pleitos. Na mídia eletrônica o número de emissoras vem crescendo. Atualmente possui 17 emissoras como demonstra a Tabela 3.

A RBS Rádio Rio Grande do Sul, originou o Grupo RBS. O rádio vem se renovando aceleradamente desde 1957, ano da aquisição da Rádio Gaúcha – a primeira emissora do país com 24 horas diárias de informação. A rede de emissoras da RBS opera em diversos formatos, dirigidos a públicos específicos, tanto em ondas médias como em frequência modulada. Os mesmos conceitos de segmentação e de identificação com as variadas faixas de público orientam as emissoras da RBS em Santa Catarina.

Tabela 3 – Cronologia das emissoras da RBS TV em Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

DATA	SANTA CATARINA	DATA	RIO GRANDE DO SUL
01/05/79	Florianópolis	29/12/62	Porto Alegre
07/12/79	Joinville	22/02/70	Caxias do Sul
31/03/80	Blumenau	30/04/71	Erechim
23/04/82	Chapecó	05/07/72	Pelotas
01/09/95	Criciúma	13/12/72	Santa Maria
		02/04/74	Urugaiana
		18/01/77	Bagé
		26/10/77	Rio Grande
		01/07/79	Cruz Alta
		28/05/80	Passo Fundo
		28/09/88	Santa Cruz do Sul
		28/02/92	Santa Rosa

Fonte: Banco de dados RBS.

Operando desde 1993 no mercado de televisão por assinatura no Brasil, a RBS coordena suas áreas de atuação através da *Net Sul*. Atua em parceria com a Rede Globo na *Net São Paulo* e integra o grupo que viabilizou a televisão por satélite no país, a *Net SAT*.

A Nutec é uma empresa provedora de acesso à *Internet* para pessoas físicas e jurídicas. Elabora *homepages*, desenvolve *softwares* para as redes *Internet* e *Intranet*, oferece serviços *online* de conteúdos, presta consultoria a empresas e possibilita acesso à *Internet* no país através de sua razão social brasileira e nos Estados Unidos através da *Nutec Corporation*, com sede na Califórnia.

O lado filantrópico da RBS se dá pela Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, que tem por objetivo desenvolver projetos de assistência social, visando principalmente a criança, como o “Paternidade Consciente” e o “Geração 21”. Criado em 1984, o “Geração 21” intermediava empresas que se dispusessem a ajudar a criança carente, fazendo doações ou adotando-as (Scarduelli, 1996).

7.2 A cobertura do sistema RBS TV em Santa Catarina

A rede regional da RBS TV em Santa Catarina é composta por cinco emissoras: a RBS TV Florianópolis abrange as microregiões de Campos de Lages, Ituporanga, Tijucas, Tabuleiro e Florianópolis. Com a RBS TV Blumenau, estão as microregiões de Curitibanos, Rio do Sul, Itajaí e Blumenau. A RBS TV Joinville cobre as microrregiões de Canoinhas, São Bento do Sul e Joinville. A RBS TV de Chapecó fica com São Miguel d'Oeste, Xanxerê, Joaçaba, Concórdia e Chapecó e finalmente a RBS TV de Criciúma abrange as microregiões de Tubarão, Araranguá e Criciúma ¹.

A Tabela 4 serve para se ter um idéia aproximada da dimensão de cobertura da RBS TV no estado de Santa Catarina.

Tabela 4 – Cobertura da RBS TV no Estado de Santa Catarina.

EMISSORA	POTENCIAL DE CONSUMO	DOMICÍLIOS COM TV	POPULAÇÃO	MUNICÍPIOS COBERTOS
RBS TV de Florianópolis	20,53%	271.509	886.622	32
RBS TV de Blumenau	24,78%	327.713	1.093.308	62
RBS TV de Joinville	19,77%	259.564	886.585	31
RBS TV de Chapecó	19,44%	250.927	1.134.740	123
RBS TV de Criciúma	15,48%	214.405	778.205	45
ESTADO	100%	1.324.118	4.779.460	293

Fontes: IBGE - Censo 1991 e PNAD 1990 com projeção para 1996. Alpha – IPC 1995.

¹ Dados obtidos através de entrevistas realizadas com o gerente financeiro da mídia eletrônica de SC, Marcos Noll Barboza, 21 de agosto de 1998.

7.2.1 A RBS TV de Florianópolis

Esta emissora é a mais antiga da RBS em Santa Catarina. Inaugurada em maio de 1979, ela se situa numa região diversificada, que engloba todos os municípios da Grande Florianópolis e os outros municípios localizados na serra, onde fica a sucursal de Lages. A RBS TV de Florianópolis é a cabeça de rede estadual, que funciona com mais quatro emissoras no interior: Blumenau, Joinville, Chapecó e Criciúma.

Devido à beleza da região, principalmente das praias, o turismo se transformou numa considerável fonte de renda. O número de estabelecimentos comerciais é grande. Na capital catarinense, onde está instalada a maioria das repartições públicas federais e estaduais, começa a florescer a indústria da alta tecnologia, com empresas se implantando em toda a região metropolitana.

A indústria de comunicação de Florianópolis é constituída pelos seguintes veículos de comunicação: seis emissoras de rádio FM, seis AM, dois jornais diários e cinco canais de TV. Além da Globo existem o SBT, a rede Record, a Bandeirantes e a TV Educativa.

7.2.2 A RBS TV de Blumenau

A emissora tem sucursais em Itajaí e Brusque, e fornece os maiores índices de audiência para a RBS em Santa Catarina. Blumenau, no Vale do Itajaí, é a capital do pólo têxtil catarinense, tido como o segundo maior do mundo – 120 empresas de grande porte e 339 no total. Elas empregam 61.000 mil funcionários. A atividade, porém, não é monopólio de Blumenau. Outras cidades como Brusque, Jaraguá do Sul e Criciúma, no sul catarinense, também têm indústrias do ramo. Ele já esteve em crise, recuperou-se e agora está em expansão, impulsionado pelos cerca de 230 milhões de dólares que estão sendo investidos pelas tecelagens e malharias¹. Blumenau possui em sua indústria cinco emissoras de rádio FM, cinco AM, um canal de TV e um jornal diário. Outras quatro redes podem ser sintonizadas na região: SBT, Record, Bandeirantes e Educativa.

7.2.3 A RBS TV de Joinville

A cidade mais importante desse pólo – formado por 1.214 empresas metalúrgicas, 489 mecânicas e 194 de material elétrico e de comunicações – é Joinville, no norte do estado. Mas Joaçaba, na região do Vale do Rio do Peixe, e Jaraguá do Sul, também no

norte, têm indústrias importantes. Estas empresas respondem por boa parte dos 600 milhões de dólares que o setor industrial – fora o têxtil e o agro-industrial – está investindo no estado.

A RBS TV de Joinville abrange 30 municípios. Inaugurada em 7 de dezembro de 1979, ela tem duas sucursais, em Jaraguá do Sul e São Bento do Sul. Nesta cidade também são sintonizadas o SBT, a rede Record, a Bandeirantes e a TV Educativa.

7.2.4 A RBS TV de Chapecó

Possui sucursais em São Miguel d'Oeste, Joaçaba e Xanxerê. Em Chapecó funcionam duas emissoras de rádio FM, três AM, um jornal diário e duas emissoras de televisão – a outra é a TV O Estado, que retransmite o SBT. Ainda podem ser sintonizadas em Chapecó a rede Record e a Bandeirantes.

Cidades como Gaspar (sede da CEVAL), Concórdia (sede da Sadia) e Videira (Sede da Perdigão) concentram a maior parte da produção agro-alimentar do estado. No total, existem 1.300 indústrias desse setor em Santa Catarina. Elas empregam 35.000 pessoas e estão investindo, em conjunto, cerca de 200 milhões de dólares para aumentar a produção.

7.2.5 A RBS TV de Criciúma

É a mais nova emissora do grupo. Foi adquirida em setembro de 1995 e possui uma sucursal em Tubarão. Reúne 41 municípios, todos na região sul de Santa Catarina, cujo ponto forte é sua vocação carbonífera e a cerâmica. Da cidade saem ainda 80% dos copos plásticos descartáveis fabricados no país. Cocal do Sul e Imbituba, além de Tijucas, na região de Florianópolis, também são importantes por abrigarem grandes empresas cerâmicas. Juntos, os dois pólos têm mais de 1.300 indústrias de todo porte. A indústria cerâmica catarinense responde por 60% da oferta brasileira de pisos e revestimentos cerâmicos onde três das cinco maiores empresas do setor – A Cecrisa, a Portobello e a Eliane são catarinenses.

A região sul do estado também é a maior produtora de carvão mineral, uma atividade em decadência mas com boas perspectivas de recuperar parte da importância que tinha até a década de 70, quando chegou a empregar cerca de 12.000 mineiros. Criciúma

¹ Os dados econômicos referentes as regiões de Florianópolis, Chapecó, Criciúma, Joinville e Blumenau foram extraídas do suplemento que é parte integrante da edição 668 da revista EXAME, 1998, por José

tem uma emissora de TV, duas estações de rádio AM, duas FM e um jornal diário. Além da Globo, podem ser sintonizadas a SBT, a rede Record e a Bandeirantes.

De acordo com a Figura 8, pode-se visualizar a cobertura do RBS TV no Estado de Santa Catarina.

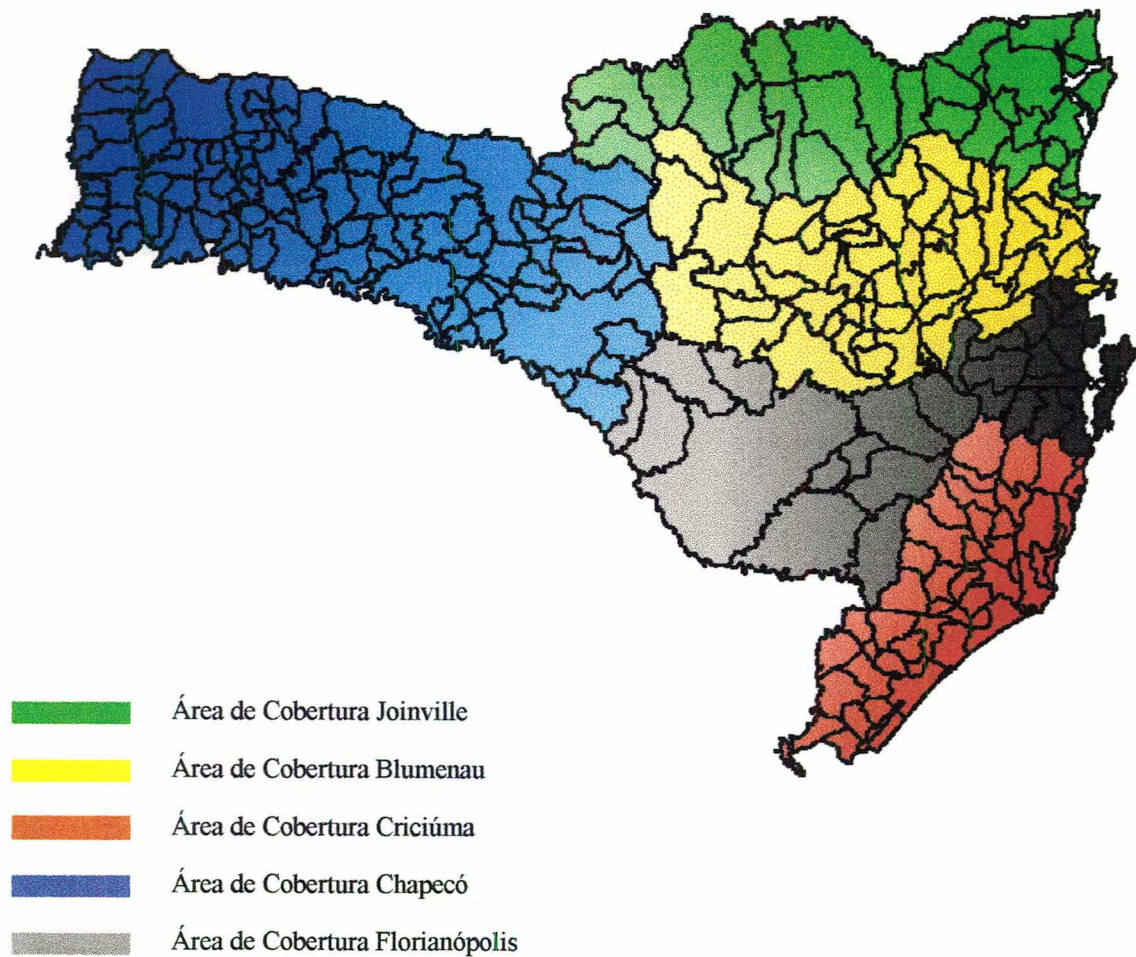


Figura 8 – Cobertura do sistema RBS TV em Santa Catarina.

7.3. Seleção dos dados no período de 1994 a 1998 sobre a emissora RBS TV de Florianópolis S.A. para os indicadores propostos

Para se realizar um procedimento prático e eficiente, os dados serão compilados na mesma ordem em que foram apresentados: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento, assim como seus respectivos indicadores de desempenho.

7.3.1 Perspectiva financeira

O primeiro indicador apresentado nesta perspectiva foi a Variação Percentual da Receita Local. Seu objetivo é mensurar o Crescimento e *Mix* de Receita. Apresentará-se-á na Tabela 5 o histórico dos valores acumulados anuais da Receita Local e suas respectivas variações no período de 1994 a 1998. Com o intuito de propiciar um referencial para a análise desses dados, a empresa orçou um crescimento médio de 20% ao ano na sua receita local.

Tabela 5 – Receita local da RBS TV Florianópolis (em Dólar mil).

ANO	VALOR \$	VARIAÇÃO %
1994	9.766	-
1995	14.932	52
1996	16.307	9
1997	18.564	13
1998	17.830	-4
VARIAÇÃO MÉDIA	-	18
%		

Fonte: Banco de dados RBS.

Algumas considerações podem ser extraídas dos dados fornecidos pela Tabela 5; contudo, como se trata do primeiro entre os cinco indicadores financeiros, ainda é muito cedo para se concluir algo. Um dado que se destaca dos demais é a variação da receita entre os anos de 1994 e 1995. A empresa obteve um aumento na sua receita na ordem de

52%, um crescimento atípico. Este incremento de receita pode ter suas origens no Plano Real, onde a economia do país conheceu a estabilidade econômica e com índices de inflação em declínio. Para se ter uma idéia, os índices de inflação no segundo semestre do ano de 1994 decresceram de 40% em julho para 0,84% em dezembro do mesmo ano, segundo o Índice Geral de Preços – IGP. Em virtude deste quadro, observou-se um aumento na demanda em quase todos os setores. Trazendo esse cenário para a indústria de comunicação, esse aumento de receita se deu em virtude da necessidade de se vender mais, aproveitando a “onda” de consumo proporcionada pelo Plano Real.

Um segundo aspecto é com relação ao valor da receita local obtida em 1998. Ela obteve um decréscimo na ordem de – 4%. Este número, quando analisado dentro de um contexto mais amplo, apresenta uma outra faceta do Plano Real como analisa a revista EXAME, na edição Brasil em Exame 1998, edição 673:

"Com os ganhos de renda proporcionados pelo Plano Real, as empresas brasileiras têm vendido mais, principalmente em volume, a uma massa maior de consumidores. Outra faceta desse processo expressa na queda de rentabilidade, se manifesta na incapacidade das empresas de praticar os preços que mais lhes convêm, como ocorria nos tempos do mercado fechado. Com a abertura, a concorrência tornou-se uma ameaça constante. Com ela, mudou a equação de preços, que deixou de ser formulada de dentro da empresa para fora. Agora, é o mercado que dita o preço que está disposto a pagar. E a partir dele que as empresas cobrem os custos e tiram lucro".

A explicação acima possui lógica quando aplicada à indústria de comunicação. No caso anterior, quando a economia se apresentava mais aquecida, as empresas procuravam uma forma eficiente de mostrar seus produtos para poderem aproveitar a “onda” de consumo. Neste caso o motivo é o mesmo, mas dentro de um quadro econômico bem diferente, para não se dizer o inverso. A economia brasileira no ano de 1998 apresentou-se com menor liquidez. Desta forma, as empresas dentro do seu orçamento buscaram mostrar seu produto para que suas receitas ou vendas pudessem melhorar. Em virtude desta procura por parte das empresas (anunciantes), com o intuito de expor ainda mais seus produtos (vendas), o desempenho da empresa de comunicação em questão não se apresentou de forma tão acentuada.

Uma análise final quanto ao quadro em geral, ou obtendo-se uma média geral das variações da receita local da RBS TV de Florianópolis – mantendo-se as devidas

limitações oferecidas pelo uso da média aritmética – pode-se afirmar que esta empresa quanto a este indicador obteve um desempenho dentro do estabelecido pela organização, ou seja, um crescimento médio em sua receita local na ordem de 18% ao ano.

Outro indicador proposto foi o Custo Fixo sobre Receita. Sua função é de mensurar a relação Redução de Custos/Melhoria de Produtividade. Para essa empresa, a meta considerada satisfatória ficaria no intervalo entre 0,60 e 0,65. A Tabela 6 mostra o histórico dos valores acumulados anuais obtidos com esta relação e suas respectivas variações.

Tabela 6 – Desempenho do custo fixo sobre receita da RBS TV Florianópolis.

ANO	ÍNDICE	VARIAÇÃO %
1994	0,5930	-
1995	0,5770	-3
1996	0,7180	24
1997	0,6920	-4
1998	0,7350	6
ÍNDICE MÉDIO	0,6630	6

Fonte: Banco de dados RBS.

Quando se leva em consideração a evolução dos índices isoladamente, pode-se afirmar que a produtividade da RBS TV Florianópolis vem decrescendo a cada ano, ou seja, a utilização dos ativos está sendo mal aproveitada. No ano de 1994, o custo da empresa utilizou 59% da receita gerada pela mesma naquele ano e no ano de 1998 o custo utilizou cerca de 73% da receita gerada pela RBS TV de Florianópolis.

A leitura feita desta forma poderia provocar uma análise equivocada. É necessário que se conheçam outras variáveis com o intuito de saber quais as causas que estão levando ao acréscimo da relação custo/receita. No entanto, quando se compara o índice médio deste mesmo período chega-se a outra constatação. Verifica-se que o índice obtido efetivamente está de acordo com as expectativas da organização, isto é, ele se encontra no intervalo estipulado. Segundo o gerente da mídia eletrônica de Santa Catarina, estava

sendo esperado este decréscimo, em virtude de se estar investindo em várias áreas. Assim, os custos fixos como os de pessoal, manutenção de veículos, programas especiais (Santa Catarina Cem Anos de História), tributos (Imposto de Renda, etc.) entre outros podem ser considerados “normais” em um primeiro momento. Uma pequena discussão referente a nomenclaturas contábeis envolvendo investimento, gasto e custo faz-se necessária para se dirimir qualquer dúvida sobre elas e para maior entendimento sobre esse assunto. Assim, optou-se por utilizar algumas definições baseadas em Martins (1996), a fim de esclarecer esse emaranhado de nomes e idéias:

- a) **Investimento** - aplicação de recursos (dinheiro ou títulos) em empreendimentos que renderão juros ou lucros, em geral a longo prazo. Em um sentido amplo, o termo se aplica tanto à compra de máquinas, equipamentos e imóveis para a instalação de unidades produtivas, como à compra de títulos financeiros. Nesses termos, investimento é toda aplicação de dinheiro com expectativa de lucro.
- b) **Gasto** – sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos.
- c) **Custos** – avaliação em unidades monetárias de todos os bens materiais e imateriais, trabalho e serviços consumidos pela empresa na produção de bens industriais, bem como aqueles consumidos também na manutenção de suas instalações.

Em face dessas definições, fica mais compreensível por que o **investimento** não pode ser considerado **custo**. Quando se faz um investimento, é certo que ele também vá gerar gastos e custos em um primeiro momento. Porém, espera-se que este mesmo investimento, após a sua maturação, além de cobrir os gastos e custos lhe proporcione uma **receita**. Nesse caso, o retorno esperado não se limita apenas ao aspecto financeiro. No exemplo citado (Santa Catarina, Cem Anos de História), o retorno ultrapassa o aspecto financeiro. É certo que a emissora quer criar um vínculo maior com a comunidade onde atua e fortalecer sua marca. Reportando-se para os FCS, pode-se perceber que estes aspectos estão diretamente ligados.

O próximo indicador a ser analisado será o Resultado Operacional, também conhecido como *Earning Before Income, Taxes, Depreciation and Amortization* – EBITDA, que tem como função mensurar a relação Redução de Custos/Melhoria de Produtividade. Contudo, o EBTDA é uma versão mais “americanizada” e sua implicação

na prática serve para ser avaliada por instituições financeiras internacionais quando da necessidade de se alavancar recursos externos. Na sua versão brasileira este indicador é de certa forma um complemento para o indicador anterior. A Tabela 7 apresenta o histórico dos resultados operacionais anuais obtidos por esta emissora.

Tabela 7 – Resultados operacionais anuais da RBS TV Florianópolis (em Dólar mil).

ANO	VALOR \$	VARIAÇÃO %
1994	7.300,9	-
1995	6.704,4	-8
1996	7.854,4	17
1997	9.578,7	22
1998	7.088,0	-26
MÉDIA	7.705,3	-

Fonte: Banco de dados RBS.

Este indicador tem a capacidade de informar se a atividade principal da empresa está tendo um bom ou mal resultado quando comparado com a meta estipulada pela organização, que no caso da RBS TV Florianópolis fica em média de 10 milhões de dólares. No caso analisado tem-se um pequeno decréscimo, pouco substancial, no ano de 1995. Outro decréscimo mais representativo é constatado no ano de 1998. Este resultado em parte pode ser explicado pelo quadro conjuntural já mencionado no primeiro indicador financeiro deste capítulo. Nos demais anos observa-se um desempenho significativo. Porém, a parte mais significativa que se pode retirar deste quadro é quando se faz a comparação entre o realizado e o orçado, isto é, o resultado médio obtido ficou 22% abaixo do orçado. Neste caso, tem-se um bom exemplo prático, para se demonstrar a utilização da teoria apresentada até o momento. Se esta emissora já estivesse utilizando o placar proposto, desde o primeiro ano, já se poderia rastrear de acordo com os demais indicadores o porquê do não-atingimento da meta estabelecida, uma vez que todo o placar foi construído e desenvolvido para canalizar as energias e habilidades e os conhecimentos específicos dos colaboradores dos mais diversos setores da organização em busca da

realização de metas estratégicas e da lucratividade. A partir daí poderia rastrear-se a causa e verificar se realmente a estratégia estava errada. Um orçamento muito além das reais condições da organização, por exemplo, ou algum problema ao longo da cadeia poderiam ser repensados. Vale ressaltar também que este resultado abaixo do esperado é um entre vários; conforme for este resultado, talvez isoladamente não seja tão grave assim. Contudo, vale a investigação e o registro pelo indicador.

Partindo para outro objetivo financeiro (Utilização dos Ativos/Estratégia de Investimentos), apresentar-se-á o primeiro dos dois indicadores selecionados: Geração de Caixa Líquida. Este indicador mostra um aspecto muito importante no sentido de informar a quantidade de numerário que a empresa possui para liquidar seus compromissos e fazer novos investimentos, uma vez que para se obter este valor já foram deduzidos – no caso desta emissora – custo Globo, custo de pessoal, custos técnicos, custos promocionais, tributários, produção e programação, etc. Se a empresa possui na sua estratégia objetivos como investimento em tecnologia de ponta e cobertura geográfica, é imprescindível o conhecimento e a monitoração deste indicador, com o intuito de saber como anda a disponibilidade de capital para esses fins. Para a emissora em questão, a média para este horizonte temporal (1994 a 1998) é de 4 milhões de dólares. A Tabela 8 fornece os resultados anuais para o mesmo período.

Tabela 8 – Geração de caixa líquida anual da RBS TV Florianópolis (em Dólar mil).

ANO	VALOR \$	VARIAÇÃO %
1994	3.049	-
1995	4.308	41,29
1996	3.611	-16,18
1997	6.434	78,18
1998	5.935	-7,75
MÉDIA	4.667	

Fonte: Banco de dados RBS.

De acordo com a Tabela 8, apesar de se ter em alguns anos um decréscimo na geração de caixa líquida, no horizonte de tempo observado obteve-se em média uma variação percentual de 23%. A grande validade deste indicador está no fato de que a variação e o resultado médio só ganham importância efetiva quando comparados com a taxa e o valor estipulado na estratégia. Nesse caso, tem-se condições de se analisar o valor médio estipulado pela organização, isto é, quando comparados o orçado (4 milhões de dólares) e o executado, pode-se observar que essa emissora obteve um desempenho superior na ordem de 17%. Utilizando novamente a teoria poder-se-ia utilizá-la da mesma forma que foi utilizada no indicador anterior, mas agora se rastreariam a causa ou as causas que levaram a organização a tal desempenho.

Com o mesmo objetivo do indicador financeiro anterior, o Índice de Eficiência de Cobrança vem auxiliar a monitoração da Utilização dos Ativos/Estratégia de Investimentos. Contudo, seu enfoque é um pouco diferente. Busca saber qual a proporção entre o que foi faturado e o que ingressou no caixa da empresa. De acordo com as metas da organização, a meta é alcançar um índice de 0,75. Para a análise desejada, a Tabela 9 fornecerá o histórico dos resultados anuais médios nos cinco anos analisados.

Tabela 9 – Índice de eficiência de cobrança (empresas privadas) anual da RBS TV Florianópolis.

ANO	ÍNDICE	VARIAÇÃO %
1994	0,9038	-
1995	0,6911	-23
1996	0,6636	-4
1997	0,6487	-2
1998	0,6669	3
ÍNDICE MÉDIO	0,7148	-

Fonte: Banco de dados RBS.

De acordo com a Tabela 9, com exceção do ano de 1994, o indicador gira em torno de 0,67. Fazendo sua leitura, ele informa que aproximadamente 67% do que é faturado é

recebido no período do vencimento das respectivas faturas. Aqui vale registrar que este perfil de pagamento está considerando o que a RBS TV denomina de “praça”. Este indicador só leva em consideração os clientes de caráter privado. Tudo que é faturado para qualquer estabelecimento governamental é monitorado em outra carteira denominada “carteira governo”. Se incluir o faturamento do “governo” com o “praça”, este indicador tende a diminuir substancialmente. Atualmente a divisão do montante faturado entre essas duas carteiras é de aproximadamente 80% para carteira privada e 20% para carteira governo.

Este procedimento de separação quanto à forma de faturamento e cobrança é realizado em virtude dos órgãos do governo possuírem uma legislação totalmente diferente das leis que assistem a cobrança dos estabelecimentos privados. Assim, todo o processo que envolve a cobrança dos títulos do governo precisa ser realizado de uma forma mais lenta, com um certo grau de “jogo de cintura” e muita paciência por parte dos fornecedores.

Quando comparados o índice orçado e o realizado, pode-se perceber que a organização ainda não chegou em sua meta. Contudo, um ponto que se deve destacar e que possui uma relação muito grande com este indicador se refere à forma de faturamento que esta empresa pratica. É uma forma muito particular quando comparada às demais empresas da indústria de comunicação e também quanto a forma de faturamento de outras indústrias.

O faturamento da RBS TV é sempre feito da seguinte forma: dez dias fora a quinzena. Facilita o entendimento quando explicado através de um exemplo. Para a RBS TV o mês é dividido em duas quinzenas, de 1 a 15 e 16 a 30 ou 31 conforme o mês. Se uma mídia for ao ar na primeira quinzena, dez dias após esta quinzena vence a fatura, ou seja, todo dia 25 de determinado mês existe vencimento de faturas. Se a mídia for ao ar na segunda quinzena, os vencimentos serão no dia dez do mês subsequente a esta quinzena. Resumindo-se, todos os dias 10 e 25 de cada mês existem vencimentos e do total desta receita, ingressam no caixa em média 71 %, de acordo com a Tabela 9. A partir destas informações, pode-se afirmar que a média do perfil de recebimento fica em torno de 15 dias.

Com este indicador encerra-se a apresentação do conjunto de indicadores que contemplam a Perspectiva Financeira.

7.3.2 Perspectiva do cliente

Nesta perspectiva apresentaram-se três indicadores, e o primeiro deles foi o Índice de Audiência. A Tabela 10 apresenta os resultados anuais dentro do período estipulado. Contudo, antes de se comentá-la, existe a necessidade de fazer algumas considerações sobre os dados ali presentes. Os dados obtidos são referentes a audiência domiciliar e são uma média aritmética dos 12 meses de cada ano.

Os números acima apresentados têm grande importância não só para a empresa em questão mas para todas as demais empresas que integram a indústria de comunicação.

Esse indicador não só fornece a idéia do percentual de domicílios que possuem alguma TV ligada em determinada emissora, como também informa como está a participação do veículo TV em relação aos demais veículos que compõem a indústria de comunicação.

Tabela 10 – Índice de audiência anual da RBS TV Florianópolis.

ANO	ÍNDICE	VARIAÇÃO %
1994	0,24	-
1995	0,21	-12,50
1996	0,22	4,76
1997	0,24	9,09
1998	0,24	0,00
MÉDIA	0,23	-

Fonte: Banco de dados RBS.

À medida que o tempo avança criam-se e aperfeiçoam-se novas tecnologias, isto é, em termos de veículos de comunicação isto se verifica de forma intensa; produtos substitutos são criados aumentando a competição com o veículo TV, como por exemplo a *Internet*, a TV fechada e até mesmo o microcomputador, uma vez que existe hoje em dia uma infinidade de jogos de entretenimento. Ainda sobre este último produto, sua aplicabilidade é tão grande que existe uma discussão envolvendo o microcomputador e a televisão (aparelho). As empresas que são fabricantes destes dois aparelhos travam uma

luta judicial na busca de ter o direito de transformar o aparelho de TV em um microcomputador e vice-versa. A implicação desta discussão é que as emissoras de TV terão nas suas mãos um grande e novo problema. Surgirá uma concorrência a sua altura disputando palmo-a-palmo a atenção dos telespectadores ou internautas dependendo da decisão desta questão. Dito de outra forma, as emissoras de TV terão que se esmerar ainda mais no sentido de produzir programas elaborados e criativos buscando a atenção dos seus “teleinternautas”.

Com relação à Tabela 10 pode-se obter através da média aritmética no período observado o valor de 23%, ou seja, quase 1/4 de todos os domicílios que possuem televisores estavam sintonizados na RBS. À primeira vista, não se observa qualquer tipo de crescimento, porém quando se levam em consideração as novas formas de entretenimento desenvolvidas neste mesmo período, e se compara este resultado com a meta estabelecida dessa emissora (orçado do índice de audiência médio para o período 26%), o índice está abaixo de 10%.

Na Tabela 11 está mais um dos três índices que buscam esta mensuração. Trata-se do *Share* de Audiência anual. Estes dados foram obtidos primeiramente através de uma média ponderada das três faixas horárias por mês, e em seguida foi realizada uma média aritmética dos 12 meses para cada ano. A meta estabelecida pela empresa para este período fica em média 60%.

Tabela 11 – *Share* de audiência anual da RBS TV Florianópolis.

ANO	SHARE	VARIAÇÃO %
1994	0,68	-
1995	0,66	-2,94
1996	0,66	0,00
1997	0,67	1,52
1998	0,62	-7,46
<i>SHARE MÉDIO</i>	0,65	

Fonte: Banco de dados RBS.

Para lembrar, o que difere este indicador em relação ao da Tabela 10 é sua base de cálculo, isto é, este indicador vai considerar só as televisões que estão ligadas no instante da pesquisa. Como se pode observar, existe uma diferença considerável em relação aos valores obtidos com os valores dos indicadores de audiência. A média alcançada neste período é de 65%, e apesar desse indicador ter decrescido um pouco no ano de 1995 e 1998 com relação aos anos anteriores a eles respectivamente, o indicador ficou 8% acima do estabelecido.

Dessa tabela podem-se tecer algumas considerações. Uma delas vai ao com a afirmação feita nos parágrafos anteriores referente à criação de novos substitutos para a televisão. Observa-se através dos índices obtidos que realmente a disputa vem acirrando-se e com isto refletindo nos indicadores. A outra se reporta para o desempenho acima do esperado pela própria empresa. Esse desempenho melhor do que o esperado se deve também à questão anterior, isto é, na busca de não ceder espaço para os produtos substitutos, a empresa produziu e criou melhores produtos obtendo um impacto nos telespectadores acima do esperado.

O último indicador desta perspectiva é o indicador de Satisfação do Cliente, de extrema importância para qualquer empresa que deseja elevar o nível de seus serviços/produtos. A meta para essas empresas e para a emissora de televisão é um índice de 100%. Como se pode observar, a Tabela 12 apresenta os valores extraídos de pesquisas realizadas pelo IBOPE apenas nos anos de 1996 e 1998. Apesar de a empresa não ter realizado esta pesquisa em todos os anos do período analisado, ainda assim podem-se tecer alguns comentários.

Tabela 12 – Satisfação do cliente da RBS TV Florianópolis.

ANO	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO	VARIAÇÃO %
1994	-	
1995	-	
1996	74,28%	
1997	-	
1998	80,80%	
MÉDIO		

Fonte: Banco de dados RBS.

O grau de satisfação entre o ano de 1996 e 1998 obteve uma variação positiva de 8,77%, ou seja, obteve um grau de satisfação na ordem de 80,80%, sugerindo um bom resultado no sentido do esforço pela empresa em melhorar seu desempenho. Outro comentário, porém negativo, se reporta ao fato de a empresa em questão não dispor destas pesquisas a mais tempo. Possivelmente, com elas em mãos, a empresa poderia ter alcançado um resultado ainda melhor em menos tempo.

Este indicador de satisfação na realidade é um relatório que aborda uma série de aspectos que abrangem desde a qualidade do produto até os serviços por ela prestados. Assim, um estudo mais detalhado por parte da empresa pode propiciar preciosas informações no sentido de indicar dentro da cadeia de valor onde pode haver “gargalos” ou até mesmo indicar qual o aspecto que está sendo muito bem considerado pelo cliente. Esses aspectos são de fundamental importância para que qualquer empresa realize este tipo de pesquisa, com intuito de melhorar seu processo de produção de valor.

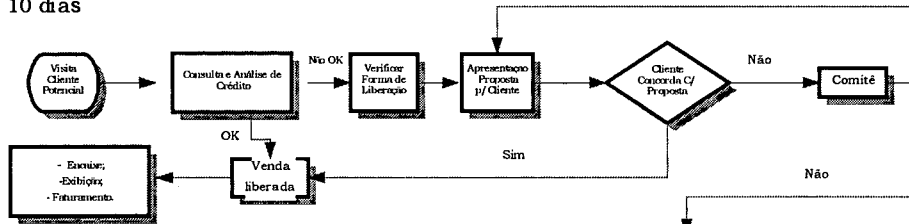
7.3.3 Perspectiva do processos internos

Nesta perspectiva há três objetivos a serem monitorados: o Processo de Inovação, o Processo de Operações e o Processo Pós-venda. A partir destes objetivos selecionaram-se seis indicadores.

O indicador que compõe a perspectiva dos processos internos e tem como objetivo monitorar o Processo de Inovação é um indicador muito importante para qualquer emissora de TV, tanto na indústria de Santa Catarina como na indústria nacional que deseja obter uma boa utilização do seu produto fundamental e responsável pela maior parte do seu faturamento: **o espaço comercial**. Em capítulos anteriores deste trabalho, já se mencionou o quanto o produto de uma emissora de televisão é volátil. O processo pode ser visto da seguinte forma: a empresa tem certo espaço para ser vendido. O departamento de vendas sai em busca de compradores e por algum motivo não foi possível efetuar a venda, ou se vendeu, por algum problema o comercial não pôde ir ao ar no momento planejado. É exatamente neste momento que o “ouro” da empresa esvai-se. E quando se analisa todo este processo de forma detalhada, percebe-se o quanto o mundo televisivo é complexo.

Uma parte do resultado deste “mundo complexo” pode ser visualizado na Figura 9.

Fase I - 10 dias



Fase II - 13 dias

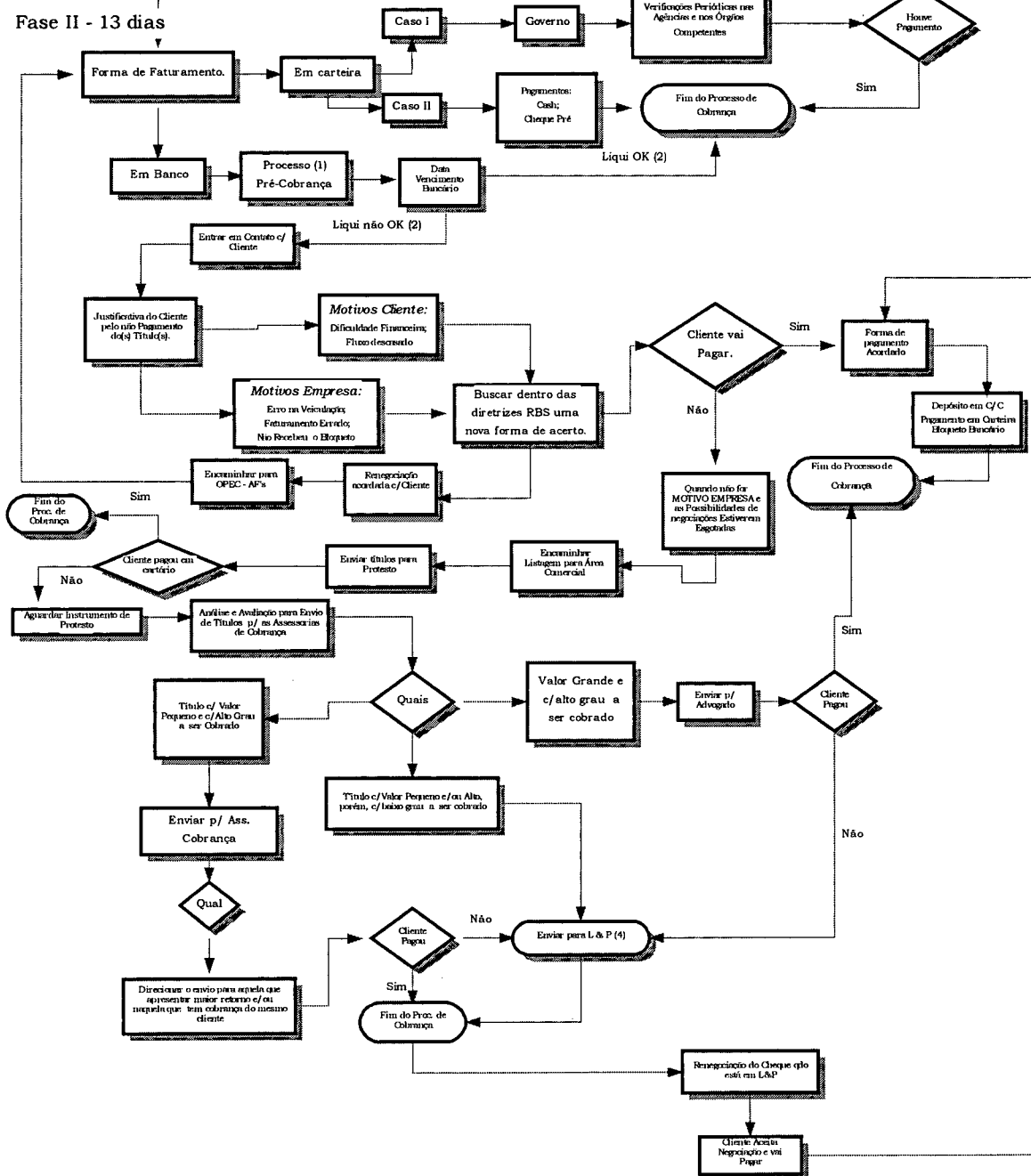


Figura 9 – Fluxograma do processo de cobrança.

A questão do aproveitamento do espaço comercial, ou ainda, a parte do processo em que se pode melhorar o aproveitamento do estoque está representada na Figura 9, onde encontra-se “visita ao cliente potencial” até “forma de faturamento”. Dessa parte para frente está descrito outro ponto que esta relacionado com o processo de cobrança que está diretamente ligado ao indicador eficiência de cobrança.

Na Tabela 13 estão os percentuais referentes ao grau de aproveitamento realizado pela emissora em questão. Sua meta é ter uma aproveitamento na ordem de 70%.

Tabela 13 – Grau de utilização do estoque (espaço comercial) da RBS TV Florianópolis.

ANO	GRAU	
	APROVEITAMENTO %	VARIAÇÃO %
1994	53*	-
1995	55*	4
1996	59	8
1997	51	-13
1998	57	12
VARIAÇÃO MÉD. %	55	-

Fonte: Banco de dados RBS.

*Valores estimados.

Quando se compara o orçado com o executado, pode-se observar que o executado está cerca de 31% abaixo do esperado pela empresa. Vários fatores podem levar a este resultado. Desde procedimentos mal feitos até qualidade técnica utilizada, venda mal realizada até falta de comunicação entre as áreas, uma vez que esta etapa envolve grande número de pessoas. Nesta etapa, mais do que nunca, a utilização do placar de desempenho exerce sua função principal; no caso, apontar o problema, rastreá-lo, analisá-lo e propor uma melhoria.

O próximo índice a ser analisado nesta perspectiva está diretamente ligado ao Processo de Operações. Um dos indicadores que possibilita fazer o monitoramento no

sentido de se saber como anda a qualidade dos serviços operacionais em uma emissora de TV é o indicador Qualidade Operacional. Para a análise deste índice, mostra-se-á na Tabela 14 o número de alterações de faturamento emitidas anualmente pela empresa.

Tabela 14 – Número de emissão de alterações de faturamento na RBS TV Florianópolis.

ANO	N ^o . DE AF's	VARIAÇÃO %
1994	170*	-
1995	187	10
1996	148	-20
1997	110	-25
1998	88	-20
MÉDIA	140	-

Fonte: Banco de dados RBS.

*Valor estimado.

Aqui existe a necessidade de se abrir um parêntese no sentido de explicar qual a relação entre qualidade operacional e número de alteração de faturamento. A RBS TV de Florianópolis ainda não dispõe de um indicador específico que abranja todos os aspectos operacionais. Porém, utilizou-se um artifício que de certa forma contempla este aspecto, necessário para qualquer empresa de comunicação. Existe um instrumento administrativo interno na RBS TV que se denomina Alteração de Faturamento-AF, que tem como finalidade maior “corrigir” as possíveis falhas que porventura acontecem ao longo do processo de veiculação. Por exemplo, existia uma programação para um determinado mês. Por inúmeros motivos parte da mídia não foi ao ar como acordado. Neste caso não existe a possibilidade de se compensar este comercial. Foi emitida a fatura e não houve tempo hábil para faturá-la com o valor correto, ou seja, o valor referente ao número de inserções que realmente veiculou. É o que a empresa chama de “AF de abatimento”. Neste tipo de caso, após a emissão da fatura se emite uma AF para corrigir este erro operacional; nela constam uma série de dados importantes como nome do cliente, nome da agência que

produziu o comercial, ramo, origem, tipo de ocorrência, etc. Porém o campo mais importante que efetivamente informará onde surgiu e que tipo de erro aconteceu é o campo “histórico”. Nesse campo estão todos os dados que poderão ser utilizados como um banco de dados no sentido de informar qual o erro mais constante e a partir desta pesquisa buscar saná-lo. Dependendo do tipo de erro operacional, existem “AF’s” de refaturamento, desdobramento, cancelamento. Neste sentido, sabendo-se o número de AF’s emitidas em determinado período, pode-se supor como anda a qualidade operacional em relação aos erros cometidos ao longo do processo. Muitas vezes não ocorre o pagamento de uma fatura em virtude destes erros. A empresa só vai ficar ciente do caso no momento em que o pessoal de cobrança entra em contato com o cliente para lhe fazer a cobrança como demonstra a Figura 9 no quadro “motivos da empresa”.

De uma maneira geral, a RBS TV de Florianópolis, como mostra a Tabela 15, vem obtendo uma média de 140 emissões de AF’s. Segundo Marcos Noll Barboza, o “ideal” seria a emissão zero de AF’s, mas como isto é um resultado excepcional, a busca seria de quanto menor o número de emissão de AF’s em direção do “zero” melhor e segundo sua avaliação a empresa está tendendo para este objetivo, e com uma média de 40 AF’s anuais a empresa estaria um pouco mais tranqüila. Então, comparando-se esta meta pode-se verificar que existe muita coisa a fazer, porém, quando se observa o número de AF’s referentes ao ano de 1998 pode-se observar uma sensível melhora, isto é, uma redução de 49%.

Um leitor atento poderá estar questionando-se: “*onde estão os dados para os outros indicadores?*”. A explicação para a ausência destes dados é relativamente simples. O primeiro motivo está relacionado com o fato de que os dados para os indicadores Percentual da Receita com Novos Produtos, Retorno do Investimento com Novos Produtos (ambos do Processo de Inovação), Tempo de Atendimento para Solução de Problemas (Processo Pós-venda) e com relação à perspectiva do aprendizado e crescimento interno não puderam ser obtidos com a exatidão necessária para o presente trabalho. Existem alguns registros, mas estes não apresentam uma seqüência contínua dentro do horizonte temporal determinado.

Como foi estabelecido no início deste capítulo, apresentar-se-á o placar de desempenho proposto para a indústria de comunicação de Santa Catarina aplicado à empresa líder (Quadro 13). Vale ressaltar que devido a alguns fatores citados no parágrafo anterior não foi possível se obter os dados para todos os indicadores que contemplam o

placar de desempenho proposto inicialmente. Porém, este fator de maneira alguma invalida o objetivo do trabalho; muito pelo contrário, possibilitou a conclusão de vários aspectos que serão discutidos no próximo capítulo. Os valores médios apresentados neste quadro são referentes aos cinco anos analisados.

Quadro 13 – Placar de desempenho proposto para a indústria de comunicação aplicado a RBS TV Florianópolis.

P L A C A R D E I N D I C A D O R E S D E P E R F O R M A N C E			
P e r s p e c t i v a F i n a n c e i r a			
O b j e t i v o s	I n d i c a d o r e s	E x e c u t a d o	O r ç a d o
Crescimento e <i>Mix</i> de Receita	Varição Percentual da Receita Local	18%	20%
Redução de Custo/Melhoria de Produtividade	Custo Fixo sobre Receita	0,66	0,63
	Resultado Operacional	7.705.000	10.000.000
Utilização do Ativos/Estratégia de Investimentos	Geração de Caixa Líquida	4.667.000	4.000.000
	Índice de Capacidade de Cobrança	0,71	0,75
P e r s p e c t i v a d o C l i e n t e			
O b j e t i v o s	I n d i c a d o r e s	E x e c u t a d o	O r ç a d o
Participação no Mercado	Índice de Audiência	23%	26%
Retenção de Clientes	<i>Share</i> de Audiência	66%	60%
Captação de Clientes	Satisfação do Cliente	77%	100%
Satisfação de Clientes			
P e r s p e c t i v a d o s P r o c e s s o s I n t e r n o s			
O b j e t i v o s	I n d i c a d o r e s	E x e c u t a d o	O r ç a d o
Processo de Inovação	Utilização do Estoque	55,40	70%
Processo de Operações	Qualidade Operacional	140	40

No Quadro 13 tem-se o placar geral obtido na emissora RBS TV de Florianópolis S.A. De acordo com os padrões estipulados no início deste capítulo, algumas considerações podem ser feitas. A primeira delas está ligada ao conjunto dos indicadores existentes, isto é, existe a necessidade por parte da emissora de desenvolver e monitorar indicadores para as perspectivas dos processos internos e perspectivas do aprendizado e

crescimento. Foi observado que existe intenção por parte da empresa de tomar ações neste sentido, porém existe a necessidade de uma maior mobilização através de debates, cursos, palestras, ações que de uma maneira geral servem como uma preparação “do ambiente”, uma vez que os maiores envolvidos são as pessoas. É fato que esse campo demanda um empenho maior e com “dosagens homeopáticas” com o intuito de não se criar um clima de expectativa. Para as perspectivas financeiras e do cliente, verificou-se que existem bancos de dados para a obtenção das informações e também já existe na política da empresa a divulgação destes resultados através de encontros bimestrais onde também são discutidos vários assuntos referentes às atividades desenvolvidas.

Outro ponto a se destacar, apesar dessa empresa não apresentar o placar completo, sugere que de uma forma ou de outra eles estão intimamente ligados com as estratégias da organização. Isto pode ser verificado através da preocupação e da intenção por parte da empresa de desenvolver indicadores nas perspectivas já mencionadas no parágrafo anterior. Ela tem certeza da necessidade de se obter um bom desempenho nas atividades em termos operacionais, pois só com a melhoria destes pontos chave é que ela obterá um desempenho ainda maior.

8 CONCLUSÃO

No início do presente trabalho foram estabelecidos vários requisitos com o intuito de se atingir um objetivo maior, o de apresentar um placar de desempenho para a indústria de comunicação de Santa Catarina: mídia eletrônica. Para isto se seguiu uma série de etapas iniciando pela análise genérica desta indústria, para se extrair subsídios para o requisito inicial. Desta forma, com base no modelo das cinco forças competitivas discutidas no Capítulo 6, foram feitas algumas constatações.

Quanto à força competitiva rivalidade na indústria, foi observado que a indústria vem obtendo um crescimento quanto ao faturamento mensal, levando as emissoras a ofertarem muitos produtos diferenciados, com maior grau de tecnologia, maior elaboração e maior qualidade. Portanto, a observação realizada sugere que esta indústria está sujeita à ocorrência de acirrada rivalidade entre os concorrentes.

A força competitiva barreiras à entrada também sugere algumas considerações. Os itens montante de capital e barreira governamental foram os que configuraram em uma grande dificuldade real para o ingresso de novas firmas nesta indústria, seguidos pelos fatores políticos. Os demais tópicos não demonstraram nenhum empecilho para a atuação na indústria de comunicação de Santa Catarina.

A terceira força estudada foi o poder de negociação dos compradores, que mostra um grau considerável de poder de barganha por parte das agências e por grandes anunciantes.

Com relação a força competitiva poder de negociação dos fornecedores, ela apresenta alto grau de poder, já que o número de fornecedores desta indústria é muito pequeno quando comparado com outras, que normalmente têm mais concorrentes.

Por último, a quinta força competitiva que se refere a produtos substitutos mostrou que nos dias atuais ainda não apresenta grande problema. Porém, nos próximos anos com o avanço da tecnologia este quadro poderá modificar-se.

Apesar deste trabalho ser um conjunto de informações que buscam um objetivo maior, pode-se utilizá-lo em blocos, isto é, alguns capítulos podem ser comparados a degraus, um servindo de suporte para o outro. Assim, a partir das conclusões colocadas até aqui, pôde-se obter outras conclusões que derivam dos cinco FCS.

Com relação aos FCS pode-se concluir que para que uma empresa obtenha algum desempenho superior nesta indústria é necessário que eles estejam contidos em sua

estratégia. Além disso, como cada empresa traçará sua estratégia diferentemente das demais e será muito difícil ter um desempenho excelente em todos os FCS ao mesmo tempo, a empresa deverá dar ênfase para um ou mais fatores, resultando aí em um diferencial competitivo.

O estudo sugere a possibilidade real da aplicação dessa teoria (*Balanced Scorecard*) na prática. Observa-se que em muitos trabalhos científicos existem dois momentos bem claros: um deles é com relação a teoria utilizada. Existe todo um arcabouço desenvolvido sob consistentes argumentos científicos (teóricos), porém, quando se busca utilizá-los na prática constata-se a necessidade de inúmeras alterações e considerações, que por muitas vezes impossibilitam sua viabilidade de forma integral (segundo momento). O presente estudo demonstrou a relação estreita entre os 5 FCS, indispensáveis para o sucesso da organização, com uma gama variada de indicadores financeiros e não financeiros, sob diversas perspectivas dentro de condições extremamente próximas da realidade alcançando seu objetivo almejado.

A análise das atividades chave e sua simultânea medição através dos indicadores de desempenho levará à performance satisfatória dos FCS, garantindo uma maior competitividade da empresa e o alcance de seus objetivos e estratégias de longo prazo.

De uma maneira geral, os benefícios esperados com esse placar vão além de melhores resultados. Quando selecionados, analisados e disseminados por toda a empresa, espera-se por parte dos seus colaboradores um sentimento de comprometimento, uma visão de conjunto, isto é, um aperfeiçoamento contínuo a partir de uma visão sistêmica do processo onde todos os colaboradores possam desenvolver suas atividades de forma mais autônoma e compartilhada.

O último ponto a ser destacado se refere ao contexto geral, ou seja, a “maturidade” das empresas desta indústria. Utilizando-se a empresa líder como amostra poderia se pensar em encontrar um ambiente favorável para a aplicação do placar de desempenho proposto, onde todos os indicadores pudessem ser utilizados em toda a sua plenitude. Contudo, o que se pôde observar é que existe ainda a necessidade de todas as empresas desenvolverem aspectos relacionados às perspectivas dos processos internos e a perspectiva do crescimento e aprendizado, possibilitando assim o aumento de sua rentabilidade.

9 RECOMENDAÇÕES

A partir das colocações apresentadas no capítulo anterior, faz-se necessário tecer algumas considerações quanto a sua contribuição e relevância científica, bem como sobre suas limitações.

Quanto a sua contribuição e relevância científica, o trabalho demonstrou a efetiva aplicabilidade e adequação dos modelos teóricos e dos conceitos utilizados na prática e assim fundamentou estudos semelhantes em outros setores ou indústrias. Também possibilitou demonstrar e abordar aspectos que permeiam a indústria de comunicação de Santa Catarina quanto a sua evolução e estruturação.

Quanto a sua limitação, pode-se colocar que por não fazer parte dos objetivos do trabalho, não ficou explícito de forma detalhada como se pode trabalhar dentro da organização as informações que irão resultar nos indicadores, como eles se disseminam com o intuito de obter o comprometimento dos colaboradores, e de que forma pode-se aperfeiçoar o placar de desempenho para a empresa, aspectos de fundamental importância para uma evolução contínua dos indicadores.

Para finalizar, recomenda-se a realização de trabalhos que visem não só aperfeiçoar os pontos aqui tratados, mas abordar e desenvolver os aspectos apontados no parágrafo anterior.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLODGETT, N. *The "balanced scorecard approach" to professional service firm management*. Disponível por WWW em <http://www.mcs.net/~qcsolut/rtlm.htm>. Arquivo capturado em 13 de novembro de 1998.
- BOLÃO, C. *Mercado brasileiro de televisão*. Aracajú: Programa Editorial - PROEX/CECA, Universidade Federal de Sergipe, 1988.
- CARVALHO JÚNIOR, L.C. *As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.
- CENTRO DE TECNOLOGIA EMPRESARIAL DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL – Belo Horizonte: Publicação informativa, n.29, out. 1997.
- CRUZ, D.M. *A RBS em Santa Catarina: estratégias políticas, econômicas e culturais na conquista do mercado televisivo regional*. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.
- DE MARCO, B. *O controle da mídia: elites e radiodifusão em Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. Balanço Anual – Santa Catarina, Florianópolis, 1993.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. Balanço Anual – Santa Catarina, Florianópolis, 1994.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. Balanço Anual – Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC.
Balanco Anual – Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC.
Balanco Anual – Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

FLORES, L. SC tem quarta melhor qualidade de vida do país. *Jornal Diário Catarinense*.
Florianópolis, 10 set. 1998, p.4.

GENDRON, M. *Using the balanced scorecard*. Disponível por WWW em
http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?u9710c.html.
Arquivo capturado em 26 de maio de 1998.

GEORGE, K.D.; JOLL, C. *Organização industrial. Concorrência, crescimento e
mudança estrutural*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. *Administração estratégica de serviços. Operações
para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A.L. *Qualidade total nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992.

HALDI, J.A.; EASTMAN, S. *Affiliated station programming*. In: EASTMAN, S.
Broadcast/cable programming: strategies and practices. New York: Academic Press,
1993.

HARRINGTON, H.J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books,
1993.

HORKHEIMER, M.; ADORNO, T.W. *A indústria cultural: o iluminismo como
mistificação de massas*. In: LIMA, L.C. *Teoria da cultura de massa*. 2.ed. Rio de
Janeiro: Paz e Terra, 1982.

IUDÍCIBUS, S.; RAMOS, A.T.; WEBER FILHO, E. *et al. Contabilidade introdutória*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985.

KAPLAN, R. Dos custos à performance. *HSM Management*, n.13, p.6, mar./abr. 1999.

_____. O balanced scorecard. *HSM Management*, n.11, p.120, nov./dez. 1998.

_____. Ferramentas gerenciais. *HSM Management*, n.11, p.56, jan./fev. 1998.

KAPLAN, R.S.; COOPER, R. *Custo e desempenho. Administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Linking the balanced scorecard to strategy*. Disponível por WWW em http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?cmr073.html. Arquivo capturado em 26 de maio de 1998.

_____. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Disponível por WWW em http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?96107.html. Arquivo capturado em 26 de maio de 1998.

_____. *Putting the balanced scorecard to work*. Disponível por WWW em http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?93505.html. Arquivo capturado em 26 de maio de 1998.

_____. *Balanced scorecard: measures that drive performance*. Disponível por WWW em http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?92105.html. Arquivo capturado em 26 de maio de 1998.

_____. *A estratégia em ação. Balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KEHL, M.R. *Eu vi um país na TV. In: COSTA, A.H. Um país no ar: história da TV brasileira em três canais*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

- LUBBEN, R.T. *Just in time. Uma estratégia avançada de produção*. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATARAZZO, D.C. *Análise financeira de balanços. Abordagem básica e gerencial*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MATTOS, S. *Um perfil da TV brasileira – 40 anos de história: 1950-1990*. Salvador: ABAP, 1990.
- MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. *Estratégia. A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORVAN, Y. *Fondements d'économie industrielle*. Paris: Economica, 1990.
- MOTT, G. *Contabilidade para não contadores. Manual prático para não-especialistas em contabilidade*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- NAKAGAWA, M. *Gestão estratégica de custos. Conceito, sistemas e implementação*. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, J.V. *Análise da estrutura e da concorrência da indústria catarinense de laticínios*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.
- ORTIZ, R. *A moderna tradição brasileira: cultura brasileira e indústria cultural*. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- OSTRENGA, M.R.; OZAN, T.R.; McILHATTAN, R.D. *et al. Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos*. 13.ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

- PALADINI, E.P. *Qualidade total na prática. Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo: Atlas, 1994.
- PALADINI, E.P. *Gestão da qualidade no processo. A qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.
- PORTER, M.E. *Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M.E. *Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRIOLLI, G. Network de bombacha. *Imprensa*, São Paulo, n.2, 1987.
- PROJETO INTER-MEIOS. Carta relatório dos auditores independentes – Price Waterhouse, mar. 1997/1998.
- REVISTA EXAME. 682.ed. São Paulo, n.4, 24 fev. 1999.
- REVISTA EXAME. Santa Catarina em EXAME. 668.ed. São Paulo, 1998.
- REVISTA EXAME. As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo, jul. 1998.
- REVISTA EXAME. As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo, jul. 1997.
- RODRÍGUEZ, C.M.T. *Avaliação de sistemas logísticos*. Concurso para professor adjunto (Departamento de Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- ROSE, K.H. *A performance measurement model*. Disponível por WWW em http://www.asq.org/cgi-bin/vdkw_cgi/xb3b32106-3407/Search/2769016
Arquivo capturado em 10 de março de 1999.

SANDRONI, P. *Dicionário de economia*. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

SCARDUELLI, P. *Network de bombacha: os segredos da TV regional da RBS*.
Dissertação (Mestrado em Jornalismo) – Universidade de São Paulo, 1996.

SCHERER, F.M.; ROSS, D. *Industrial market, structure and economic performance*.
Boston: Houghton Mifflin Company.

SENGE, P.M. *O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem*. In:
STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. Futura e Zumble, 1997.

SHANK, J.K.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos*. 2.ed. Rio de Janeiro:
Campus, 1997.

TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. *A satisfação do cliente. Como alcançar a excelência*.
São Paulo: Makron Books, 1996.