

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DE EMISSORAS DE RADIODIFUSÃO POR MEIO  
DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

**Alessandro Daniel Bonamigo Heck**

**Porto Alegre, 2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMISSORAS DE RADIODIFUSÃO POR MEIO DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO**

**Alessandro Daniel Bonamigo Heck**

**Orientador: Professor Dr. Márcio de Souza Pires**

**Banca Examinadora:  
Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral  
Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto  
Prof. Dr. Oscar Claudino Galli**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como  
requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade  
Profissionalizante – Ênfase Gerência de Serviços**

**Porto Alegre, 2003**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Prof. Dr. Márcio de Souza Pires**

Orientador  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

**Prof. Dra. Helena Beatriz Bettella Cybis**

Coordenadora  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Dr. Oscar Claudino Galli**  
PPGA/UFRGS

*Dedico este trabalho a meu pai, Valdir Heck, e meu tio,  
José Luís Bonamigo, culpados por todo interesse e  
afeto que tenho pela radiodifusão.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Jeová, Deus todo-poderoso, pela dádiva da vida e a capacidade de raciocínio.

Faz-se necessário, neste momento, reconhecer a importância de algumas pessoas e entidades para a concretização deste trabalho.

Sou grato ao meu orientador, Prof. Dr. Márcio de Souza Pires, que, pelo pronto atendimento, respostas e sugestões claras, conduziu o processo de construção deste trabalho.

À Rádio Gaúcha, nas pessoas de seu diretor, Sr. Armino Ranzolin, Gilberto Kussler e Antônio Prado, pela disponibilidade de informações, tempo e cooperação.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, ao corpo de professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, especialmente, ao Prof. Peter Bent Hansen, pelas sugestões, dicas e informações e todos meus colegas de mestrado, pela amizade construída e o conhecimento obtido com o convívio.

Por fim, agradeço sobretudo à minha família, meus queridos pais, Valdir e Jussara, pelo incentivo, minha querida Célia, pelo apoio indispensável, meus irmãos Leandro e Mateus e minha amada Máira, pelo seu amor e carinho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>4</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>11</b>
<b>1 COMENTÁRIOS INICIAIS .....</b>	<b>12</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	12
1.2 TEMA E OBJETIVOS .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA E OBJETIVOS.....	15
1.4 MÉTODO DE TRABALHO .....	17
1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	18
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>21</b>
2.1 POR QUE FAZER MEDIÇÕES? IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	21
2.2 ONDE MEDIR – ABORDAGEM HOLÍSTICA DA MEDIÇÃO DE RESULTADOS.....	24
2.3 FATORES COMPETITIVOS E INDICADORES DE DESEMPENHO.....	25
2.4 A ESTRATÉGIA DA EMPRESA E OS INDICADORES DE DESEMPENHO – O BALANCED SCORECARD .....	27
<b>2.4.1 Perspectivas do Balanced Scorecard.....</b>	<b>33</b>

2.5	O CAPITAL INTELECTUAL E SEUS INDICADORES – O CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA ORGANIZACIONAL .....	58
2.5.1	<b>Definições sobre o Capital Intelectual.....</b>	<b>60</b>
2.5.2	<b>A importância de identificar o capital intelectual.....</b>	<b>61</b>
2.5.3	<b>Gerenciando o Capital Intelectual.....</b>	<b>63</b>
2.5.4	<b>Indicadores e Mensuração do Capital Intelectual .....</b>	<b>67</b>
2.6	O QUE FAZER COM AS MEDIDAS? CRIANDO UM SISTEMA DE MELHORIA A PARTIR DOS RESULTADOS .....	70
2.6.1	<b>Sugestão de Indicadores para a gestão do Capital Intelectual .....</b>	<b>72</b>
2.7	PESQUISAS RECENTES .....	76
2.8	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	81
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DO TRABALHO .....</b>	<b>83</b>
3.1	ESTRUTURAÇÃO LÓGICA DO ESTUDO .....	84
3.2	A PESQUISA EXPLORATÓRIA .....	86
3.3	A PESQUISA QUALITATIVA .....	86
3.4	O ESTUDO DE CASO .....	87
3.5	A FONTE DE DADOS.....	90
3.6	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA .....	91
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO – A RÁDIO GAÚCHA S.A.....</b>	<b>93</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	93
4.2	DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO .....	95
4.2.1	<b>Formulação da questão da pesquisa.....</b>	<b>95</b>
4.2.2	<b>Sugestão de metas e indicadores de desempenho baseados na literatura e adaptação ao negócio de radiodifusão – Quadro Genérico.....</b>	<b>96</b>
4.2.3	<b>Pesquisa qualitativa com os gerentes .....</b>	<b>101</b>
4.2.4	<b>Pré-teste da pesquisa.....</b>	<b>102</b>
4.2.5	<b>Apresentação da Pesquisa .....</b>	<b>102</b>
4.2.6	<b>Resultados da Pesquisa.....</b>	<b>103</b>
4.2.7	<b>Conclusões decorrentes da entrevista com os gerentes .....</b>	<b>105</b>
4.3	FORMALIZAÇÃO DO QUADRO TEÓRICO DE INDICADORES DE DESEMPENHO.....	107
4.4	METAS E INDICADORES UTILIZADOS ATUALMENTE PELA EMPRESA ESTUDADA .....	108

4.4.1	As metas e os indicadores definidos para a empresa .....	108
4.4.2	Como são definidos as metas e os indicadores.....	111
4.4.3	Preocupação com a vinculação à estratégia e abordagem holística .....	112
4.4.4	Ações determinadas pelos indicadores.....	112
4.5	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS QUADROS.....	113
4.5.1	Vinculação à estratégia da empresa .....	113
4.5.2	Abordagem holística dos indicadores.....	115
4.5.3	Desenvolvimento da capacidade individual como ferramenta organizacional .....	117
4.5.4	Quadro resumo do comparativo.....	118
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	119
5.1	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	121
	REFERÊNCIAS .....	123
	APÊNDICE .....	126



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico de investimento publicitário e participação de cada meio de comunicação .....	14
Figura 2 – Relação de causa e efeito .....	31
Figura 3 – Medição dos temas financeiros estratégicos .....	35
Figura 4 – A perspectiva dos clientes – medidas essenciais .....	39
Figura 5 – Segmentos-alvo e lucratividade de clientes .....	43
Figura 6 – Modelo genérico de proposta de valor .....	45
Figura 7 – A perspectiva dos processos internos – o modelo da cadeia de valores genérica... ..	48
Figura 8 – A estrutura de medição do aprendizado e crescimento .....	54
Figura 9 – Avaliação do ativo humano.....	55
Figura 10 – Gestão do capital intelectual .....	64
Figura 11 – Navegador Skandia .....	71
Figura 12 – Mapa estratégico genérico.....	78
Figura 13 – Placar de Indicadores de desempenho da indústria de comunicação .....	79
Figura 14 – Indicadores de desempenho para a Rádio Planalto .....	80
Figura 15 – Resumo dos indicadores pesquisados para empresas da comunicação.....	81
Figura 16 – Fluxograma do trabalho de pesquisa.....	85
Figura 17 – Projeto de estudo de caso .....	89
Figura 18 – Quadro Teórico de Indicadores de Desempenho .....	101
Figura 19 – Resultado da avaliação feita pelos gerentes .....	104
Figura 20 – Quadro Teórico Formal de Metas e Indicadores de Desempenho .....	108
Figura 21 – Indicadores do plano de gestão de resultados .....	109

Figura 22 – Plano de Gestão Comercial da empresa estudada .....	110
Figura 23 – Temas estratégicos para a radiodifusão.....	114
Figura 24 – Relação dos temas propostos pelo BSC e os apresentados para radiodifusão ....	115
Figura 25 – Resumo do comparativo entre os quadro de indicadores.....	118

## **RESUMO**

As empresas de radiodifusão deparam-se há anos com o paradigma de terem a fama de meio de comunicação mais popular de todos sem, no entanto, obter uma participação no bolo publicitário que a justifique. Neste sentido, alcançar metas mais ambiciosas entre os meios de comunicação torna-se imprescindível para as emissoras que buscam prosperar neste mercado e o uso de indicadores de desempenho pode ser a peça-chave para alcançar metas propostas. Desta forma, este trabalho tem como objetivo construir um quadro teórico de indicadores de desempenho para emissoras de radiodifusão, a partir da sistemática proposta pelo Balanced Scorecard e analisá-lo comparativamente com os indicadores atualmente empregados neste tipo de negócio. Esta comparação permitirá avaliar como as empresas de radiodifusão utilizam os indicadores de desempenho. Para a obtenção destes objetivos foi realizado um estudo de caso em uma emissora de radiodifusão de grande porte. O trabalho concluiu que grande parte dos indicadores utilizados é de caráter financeiro. O Balanced Scorecard mostrou-se uma ferramenta apta para ser utilizada por empresas de radiodifusão para a avaliação do desempenho estratégico.

## **ABSTRACT**

For years, radio broadcasting companies have come across with the paradigm of being famous as the most popular of all mean of communication without taking part in the advertising market share as to justify such a fame, however. In this sense, riching more ambitious goals within the media turns to be indispensable to the radio stations wich seek for succeeding in this market and the use of performance pointers may be the central key for achieving the proposed goals. In this way, this work objectives to build a theoretical board of performance pointers for radio broadcasting companies, by using the Balanced Scorecard systematic proposal, and comparativily analyze it with the performance pointers currently used. This comparison will allow to evaluate how the broadcasting companies use the performance pointers. A case study was developed in a major radio station in order to attain these objectives. Finally, the work carries out that most of the performance pointers currently used has a strong finacial character. The Balanced Scorecard revealed to be an apt tool to be used by bradcasting companies to evaluate their strategical performace.

## 1 COMENTÁRIOS INICIAIS

### 1.1 INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de radiodifusão atravessa um momento de afirmação. O negócio rádio, ainda que antigo, tem conseguido sobreviver aos avanços de outros meios de comunicação de massa. O contraste entre a participação do meio rádio no mercado publicitário e sua popularidade, no entanto, é intrigante.

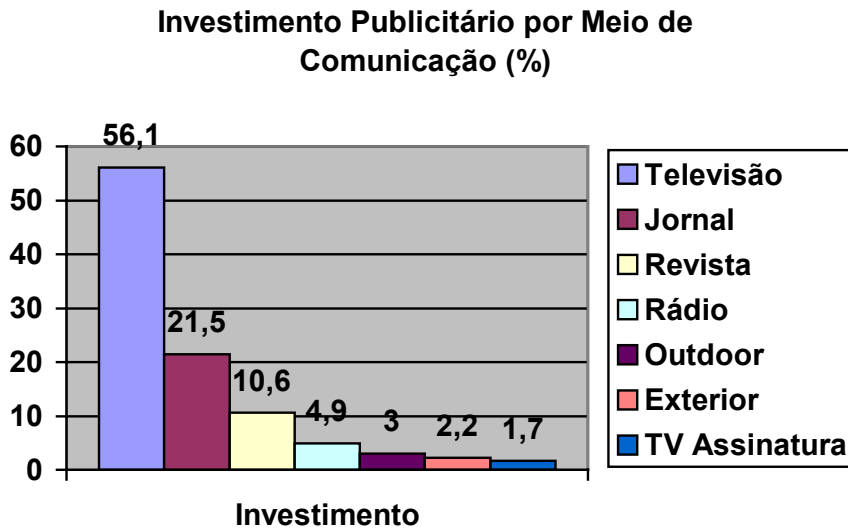
A despeito de sua posição consolidada como meio de comunicação de massa mais popular, as empresas de radiodifusão, em sua maior parte, acomodaram-se, não desenvolveram novas formas de competição e operam sob um modelo de gestão arcaico e pouco profissional, baseado em decisões heurísticas advindas da experiência de seus administradores. Isso talvez possa explicar o paradoxo: o meio rádio não participa do bolo de investimentos publicitário com a mesma intensidade que alcança e conquista ouvintes. De acordo com dados fornecidos pela empresa de pesquisa *Mídia 2*, dispostos no endereço eletrônico [www.gm.org.br](http://www.gm.org.br), em média, 87,04% dos lares brasileiros possuem um aparelho de rádio contra 84,02% de lares com aparelhos de televisão, como ilustra-se a seguir (Tabela 1):

**Tabela 1 - Comparativo de domicílios com aparelhos de rádio e televisão**

Região	Posse Rádio %	Posse Televisor %
Norte	77,8	69,7
Nordeste	83,4	78,5
Centro-Oeste	85,7	87,1
Sudeste	93,8	94,2
Sul	94,5	91,5

Fonte: Grupo de Pesquisa Mídia 2 (2003)

Mesmo operando em um negócio de grande repercussão e possibilidade de sucesso, os radiodifusores sofrem para alcançar os resultados e resignam-se com o argumento da crise econômica. Ora, ainda que em momentos de turbulência econômica, o mercado tem apostado nas campanhas publicitárias como forma de consolidar marcas e conquistar novos territórios de negócio, assim, as emissoras de rádio não podem desperdiçar a oportunidade que se oferece de reforçar sua posição de “meio de comunicação mais popular” e melhorar, não apenas seus resultados financeiros, mas o índice de satisfação de seus clientes. Há que se quebrar o paradigma de que o prestígio do rádio é maior com seus ouvintes que com seus anunciantes. Neste sentido, novamente, dados dispostos pelo endereço eletrônico [www.gm.org.br](http://www.gm.org.br), na figura, corroboram esta afirmação:



**Figura 1 – Gráfico de investimento publicitário e participação de cada meio de comunicação**

Fonte: Grupo de Pesquisa Mídia 2 (2003)

Grande parte do serviço provido pelas emissoras de rádio depende do conhecimento e da credibilidade dos profissionais da “linha de frente” do meio: os comunicadores. Administrar adequadamente este manancial de conhecimento e capitalizá-lo, torna-se, assim, estritamente necessário.

De acordo com Barbeiro (1999), algumas emissoras vendem testemunhais de seus comunicadores nas quais empenham sua credibilidade junto à audiência para convencê-la a efetuar determinada compra, por mais esdrúxula que ela possa parecer, apostando na incapacidade de discernimento dos ouvintes. O autor descreve esta prática como uma espécie de “vale-tudo”.

Ao passo que muito pouco, em termos de práticas gerenciais, tem sido acrescido nas empresas de radiodifusão, justificando-se o paradigma de alta popularidade e baixa participação de investimentos publicitários.

## 1.2 TEMA E OBJETIVOS

O tema deste estudo discute o uso de indicadores de desempenho vinculados à estratégia empresarial como ferramentas para a avaliação de emissoras de radiodifusão à compreensão e ao atingimento de resultados no negócio radiodifusão.

O primeiro objetivo deste trabalho de conclusão consiste em, a partir da sistemática proposta pelo Balanced Scorecard (BSC), desenvolver um quadro teórico e genérico de metas e indicadores de desempenho para emissoras de radiodifusão de grande porte destinado à avaliação estratégica deste tipo de empresa. Posteriormente, objetiva-se pesquisar os indicadores existentes e utilizados no negócio radiodifusão por meio de um estudo de caso. Cumpridos estes dois objetivos será possível então realizar uma análise comparativa entre a situação vigente e a proposta pelo referencial teórico. Esta comparação permitirá avaliar como as empresas de radiodifusão têm utilizado indicadores de desempenho. Cabe salientar que os indicadores e metas teóricos deverão mostrar-se apropriados, em um primeiro momento, para emissoras de grande porte, com faturamento mensal superior a R\$ 300.000,00 por mês.

Como objetivo específico, este trabalho propõe:

- Apresentar o Balanced Scorecard como fundamento para a elaboração de metas e indicadores apropriados ao negócio de radiodifusão.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA E OBJETIVOS

O mercado de radiodifusão, consolidado e estabelecido, é alvo agora do surgimento de novos meios de comunicação possibilitados pela massificação da Internet. A participação das emissoras de rádio no mercado publicitário é muito baixa se comparada com a sua popularidade. Novas ameaças no mercado e busca por novas formas de competição são



situações pertinentes à gestão de qualquer empresa. Desta forma, a principal justificativa para o tema “Avaliação Estratégica de Emissoras de Radiodifusão por meio de Indicadores de Desempenho” diz respeito à compreensão e o estabelecimento de padrões para avaliar o sucesso do negócio rádio e, sobretudo, como administrar os recursos característicos de emissoras de rádio, potencializando-os para a geração de resultados. Notadamente, as empresas de radiodifusão carecem de indicadores associados à estratégia, que contemplem uma abordagem holística do negócio, indo além dos indicadores financeiros. Para estas empresas, uma abordagem do negócio como um todo pode significar a compreensão dos resultados alcançados em um determinado período, melhor relacionamento com clientes, crescimento pessoal e profissional de colaboradores, otimização de processos e o desenvolvimento de novos métodos de concorrer no mercado da comunicação de massa. Além disto, no intramuros empresarial, reside aquele que talvez seja o ativo mais importante para uma emissora de rádio: o quadro humano. Potencializar este ativo pode resultar em novas bases para competição. O tema deste trabalho de conclusão propõe-se a atuar exatamente nos pontos ora mencionados, por estarem diretamente associados ao sucesso do negócio radiodifusão.

Indicadores de desempenho são sinalizações do atingimento de metas e objetivos propostos inicialmente no planejamento estratégico, “é a quantificação de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge uma meta especificada” (RUMMLER; BRACHE, 1994). O uso de indicadores de desempenho, ainda, profissionaliza as decisões tornando as avaliações mais objetivas e, principalmente, possibilita ao gestor controlar e agir corretivamente sobre o seu processo. No entanto, os indicadores, se presentes, devem produzir resultados consistentes que sejam proveitosos para a avaliação dos resultados alcançados pela empresa que os concebeu. Segundo Hronec (1994), medidas financeiras, como o faturamento mensal, sozinhas não ajudam a administração a focalizar no que realmente possa produzir

resultados para o cliente. As empresas de radiodifusão permanecem atreladas à avaliação de seus resultados baseando-se apenas no seu faturamento anual ou mensal ou outras medidas de cunho financeiro. Em consequência, grande parte das decisões estratégicas é tomada com base na experiência e no sentimento de seus administradores.

Mesmo desfrutando da invejável posição de preferência junto ao público, é notório que a popularidade da qual desfrutam as emissoras de rádio não é acompanhada por uma participação proporcional no mercado da comunicação. Esta situação demonstra que os radiodifusores são extremamente hábeis quando se trata de cativar a audiência, mas pecam quando devem colher os frutos da sua popularidade. Uma das razões para esta peculiaridade pode estar nos indicadores de desempenho utilizados pelas empresas para mensurar seus objetivos e metas propostas. Deve-se, neste ambiente de negócio, conhecer os indicadores utilizados e questionar sua efetividade em avaliar e possibilitar aos administradores agir preventiva e corretivamente sobre a estratégia de suas empresas.

#### 1.4 MÉTODO DE TRABALHO

Este trabalho é desenvolvido a partir de quatro etapas agora apresentadas. A primeira diz respeito ao estudo teórico da avaliação estratégica de empresas pelo uso de indicadores de desempenho por meio da pesquisa bibliográfica. Nesta etapa, os objetivos principais consistem em: ressaltar a importância da gestão estratégica, adquirir conhecimentos quanto à definição, construção, aplicação e ferramentas para a avaliação estratégica de empresas, destacando-se a utilização do potencial do quadro humano das empresas, através de indicadores de desempenho.

Na segunda etapa, é realizado um estudo de caso em uma emissora de radiodifusão de grande porte. Este estudo foi desenvolvido a partir de entrevistas diretas com gerentes da empresa e responsáveis pelo planejamento da empresa. Os indicadores e metas teóricos propostos são definidos de acordo com as peculiaridades do negócio de radiodifusão, sendo que o *Balanced Scorecard* serviu como referencial para a construção deste quadro.

Em seguida, na terceira etapa, é feita outra entrevista com responsáveis pelo planejamento da empresa estudada para levantamento de dados pertinentes à avaliação estratégica de uma emissora de radiodifusão de grande porte. Nesta pesquisa, busca-se apresentar os indicadores de desempenho utilizados e sua vinculação a estratégia empresarial proposta. Ao final desta etapa, apresenta-se um quadro com os indicadores atualmente empregados e o seu propósito.

Por fim, na quarta etapa deste trabalho, desenvolve-se uma análise comparativa entre os dois quadros delineados, utilizando-se para a comparação um critério baseado em três itens: (i) relacionamento existente entre as metas e indicadores de cada quadro e a estratégia empresarial; (ii) abordagem holística dos quadros e (iii) valorização da capacidade humana para benefício da empresa.

## 1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este trabalho avaliou apenas o caso de uma emissora de rádio AM (Amplitude Modulada) de grande porte e suas peculiaridades. O trabalho não proporá alterações no planejamento estratégico da empresa, mantendo-se voltado à análise de indicadores e à possibilidade de empregar ferramentas de avaliação estratégica. O conjunto proposto final de indicadores de desempenho será utilizado como elemento para comparação. Portanto, não serão avaliados os resultados do seu uso prático se aplicado.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho tem seu desenvolvimento estruturado em cinco capítulos: Comentários Iniciais, Revisão Bibliográfica, Metodologia de Trabalho, Estudo de Caso e, ainda, Conclusões e Considerações Finais.

No primeiro capítulo, desta dissertação – Comentários Iniciais – é feita uma apresentação sumária do trabalho desenvolvido. Nele, estão contidas a introdução e as justificativas para a escolha do tema, devido à importância do assunto para o negócio radiodifusão no mercado de comunicação de massa. Objetivos, metodologia, limitações e estrutura do trabalho, também são apresentados neste primeiro capítulo.

Entendendo ser necessário deter conhecimento profundo sobre avaliação estratégica de empresas por meio de indicadores de desempenho e ferramentas de gestão estratégica para ser possível analisar e sugerir indicadores para elaborar um quadro teórico genérico para emissoras de grande porte, no segundo capítulo, é feita uma revisão bibliográfica. Neste sentido, busca-se através da literatura: (i) conceitos relativos à estratégia e indicadores de desempenho; (ii) estudo teórico do *Balanced Scorecard* e suas perspectivas; (iii) do Capital Intelectual; (iv) sugestão de indicadores de desempenho vinculados à estratégia; e (vi) trabalhos recentes na área.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia de pesquisa de campo realizada neste trabalho de conclusão. São discutidos os métodos e as estratégias de pesquisa mais apropriadas para a execução do trabalho. As escolhas para o método e a estratégia de pesquisa, bem como sua estruturação lógica, são fundamentadas por revisão bibliográfica sobre o tema: elaboração de pesquisas científicas.

O estudo de caso de uma empresa de radiodifusão de grande porte é apresentado no quarto capítulo. A empresa e as especificidades do negócio são apresentadas na parte inicial. Neste capítulo, ainda, são relatados as pesquisas realizadas e os quadros de metas e indicadores de desempenho consolidados por estas. Para o quadro teórico foram empregadas pesquisa bibliográfica de indicadores e entrevistas com gerentes de cada uma das áreas da empresa. Em seguida, fez-se a segunda etapa da pesquisa por meio de entrevista com responsáveis pela área de planejamento estratégico da empresa estudada. São investigados os indicadores e as metas associadas a eles. Finalmente, será feita uma análise comparativa entre o quadro de indicadores teórico e o atualmente empregado para a gestão da empresa mediante um critério baseado em três itens comparativos: vinculação à estratégia, abordagem holística e utilização da capacidade humana como ferramenta para a empresa.

Todo o trabalho realizado até este capítulo serve, naturalmente, como fundamento para elaborar-se a sua conclusão. Neste ponto, é possível responder com propriedade e clareza a questão principal desta dissertação: “Como as empresas de radiodifusão têm utilizado indicadores de desempenho para a sua gestão e do seu conhecimento para produzir resultados?”.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 POR QUE FAZER MEDIÇÕES? IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO**

Imagine-se em uma sala. Você recebe a simples tarefa de ligar a lâmpada da sala através do interruptor que se encontra no lado oposto. Em um primeiro momento, você deve alcançar o interruptor de olhos fechados. Mesmo conhecendo muito bem a sala e a disposição de cada móvel, você reconhecerá que sofrerá alguns esbarrões e levará um tempo considerável até alcançar seu alvo. Tente fazer a mesma tarefa, porém com os olhos abertos. Não há como negar que agora sua missão se tornou muito mais fácil. Esta pequena experiência mostra o que podem representar, para um gerente, ou qualquer pessoa responsável pela tomada de decisões em um processo, os indicadores de desempenho. Ao se buscar o interruptor de energia com os olhos fechados, usa-se, acima de tudo, experiências prévias, sentimentos e tempo. Nossos olhos, na situação apresentada, servem para “realimentar” constantemente o processo “ligar a lâmpada” e agir a todo instante de maneira corretiva, evitando esbarrões e tropeços e fazendo o percurso mais rápido até o interruptor. Analogamente, os indicadores são “olhos” nos processos, permitindo agir durante o processo. Neste sentido, Juran (1992), assegura que

gerenciar é agir corretivamente. O gerenciamento depende do controle e, por sua vez, o controle só existe se houver medição de resultados.

Para Whiteley (1999), toda medição é uma oportunidade de focar e atender as necessidades dos clientes, mesmo que muitas empresas não vejam desse modo.

Hronec (1993, p. 6) ressalta o caráter informativo das medições de desempenho: “a primeira regra da medição de desempenho é atingir cem por cento de entendimento em toda a empresa dos conceitos e objetivos”.

A medição é uma oportunidade singular de estreitar laços com os clientes, reforçar vínculos, torná-los lucrativo e crescer com eles. Para Grönroos (1995), a medição da satisfação do cliente com a qualidade total percebida e os resultados financeiros da empresa são os sinais definitivos de sucesso.

Se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado, destaca Harrington (1993). O autor ressalta a importância de se avaliar o desempenho para gerentes e funcionários. Sem as medidas, os gerentes não têm base para:

- comunicar especificamente as expectativas do desempenho aos subordinados;
- saber o que está acontecendo em suas organizações;
- identificar falhas de desempenho que poderiam ser analisadas e eliminadas;
- fornecer *feedback* que compare o desempenho a um padrão;
- identificar o desempenho que deve ser recompensado;
- tomar e apoiar efetivamente decisões com relação a recursos, planos, políticas, esquemas e estruturas.

Da mesma forma, sem medidas, os empregados de todos os níveis não têm base para:

- saber especificamente o que se espera deles;
- monitorar seu próprio desempenho e gerar seu próprio *feedback*.

Slack et al. (1996) ponderam que, como um pré-requisito para melhoramentos, todas as operações produtivas necessitam de alguma forma de medição do desempenho. Antes que um gerente possa idealizar sua abordagem para melhoramento de uma operação, ele precisa saber quão boa ela já é. A urgência, direção e prioridades de melhoramentos serão determinadas parcialmente pela avaliação do atual desempenho.

A mensuração converge o foco para o futuro, pois os indicadores escolhidos pelos gerentes comunicam à organização o que é importante, ressaltam Kaplan e Norton (2000).

Olve, Roy e Wetter (2001), destacam que as medidas podem resultar em “condutores da performance”. Para que isto seja possível, é necessário medir os fatores que determinarão ou influenciarão os resultados futuros.

Para Kaplan e Norton (2000), a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia. Os indicadores de desempenho capacitam as empresas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização.

Um sistema de indicadores de desempenho pode ser transformado em um sistema de gestão estratégica. Kaplan e Norton (1997) apontam que este sistema de indicadores pode ser utilizado para:

- esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- comunicar a estratégia a toda empresa;



- alinhar metas departamentais e pessoais à estratégia;
- associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo;
- identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

## 2.2 ONDE MEDIR – ABORDAGEM HOLÍSTICA DA MEDIÇÃO DE RESULTADOS

Goldratt (1993, p.59), cita: “Lembre-se apenas de que estamos sempre falando de organização como um todo – não apenas do departamento de produção, ou de uma fábrica, ou de um departamento dentro de uma fábrica. *Não estamos interessados em ótimos isolados*” [sem grifo no original].

Tudo no “ecossistema” interno e externo de uma organização (clientes, produtos e serviços, sistemas de recompensa, tecnologia, estrutura da organização e assim por diante) está conectado. Assim, para melhorar o desempenho individual e da organização, é preciso entender essas conexões. De acordo com Rummler e Brache (1994), o mosaico atual pode não apresentar um quadro muito bonito, porém, é um quadro. Este só pode ser mudado ou ampliado por uma abordagem holística que reconheça a interdependência das variáveis de desempenho.

Para Edvinsson e Malone (1998), o valor real do desempenho de uma empresa está na habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e de sua estratégia resultante. A partir da estratégia definem-se áreas vitais para o seu sucesso e, por

fim, dentro de cada uma dessas áreas, identificam-se numerosos indicadores básicos para medir o desempenho.

Concernente à organização, Rummler e Brache (1994) sugerem que os indicadores devem focalizar a medição do relacionamento entre esta e o mercado. Neste sentido, deve-se mensurar e avaliar as estratégias, os objetivos e o emprego de recursos. Para uma visão holística de todo o “organismo” deve-se considerar medições nos níveis dos processos e dos trabalhadores.

### 2.3 FATORES COMPETITIVOS E INDICADORES DE DESEMPENHO

Para Hansen e Müller (2001b), a medição de desempenho no passado enfocava um pequeno número de variáveis, atendo-se a resultados físicos e financeiros, preconizando o uso de recursos na empresa de forma isolada. Atualmente, existe a necessidade de se considerar diversas dimensões competitivas. O sistema de medição deve estar voltado para o desempenho da empresa no cenário (mercado, concorrência e negócio).

Um indicador mal-concebido pode implicar em prejuízo para o processo medido, pois as medidas produzidas constituem-se em indutores de atitudes dos participantes do processo. Em última análise, os esforços de uma organização terão alcançado seus objetivos propostos se obtiverem retorno financeiro e a satisfação dos clientes. De acordo com Hansen e Müller (2001a), medir apenas o desempenho de processos internos não tem sentido se as medidas não estiverem destinadas a propiciar seu controle, objetivando o resultado final da organização: retornos financeiros e satisfação dos clientes. Zeithaml, Parasuraman e Berry (apud GIANESI; CORRÊA, 1996) criaram um instrumento, chamado SERVQUAL, destinado a medir a satisfação dos clientes, baseando-se em 5 critérios básicos: confiabilidade,

responsividade, confiança, empatia e tangíveis. Posteriormente, estes critérios foram desdobrados em nove critérios de avaliação da qualidade do serviço pelo cliente: consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso, tangíveis e custo.

Cabe a cada organização, dependendo do seu tipo de negócio, e aos seus clientes atribuírem o devido peso para cada critério. Medir a satisfação de clientes parece algo abstrato e impreciso. “Medir, entretanto, não significa necessariamente quantificar. Há formas de medir desempenho qualitativo” (GIANESI; CORRÊA, 1996, p.221).

Uma boa forma de se objetivar as medidas de satisfação dos clientes é através de escalas numéricas representando o grau de satisfação do cliente quanto a determinado critério. “Uma das formas mais utilizadas para tentar objetivar e facilitar o tratamento das respostas quanto às percepções dos clientes é a escala de *Likert*. As escalas de *Likert* podem ter 3, 5, 7, 9 ou mais pontos, que representam um contínuo, dentro do qual o cliente vai expressar suas percepções. Os extremos deste contínuo representam os extremos de percepção, por exemplo ‘excelente’ e ‘péssimo’” (GIANESI; CORRÊA, 1996, p.221).

Hansen e Müller (2001b) destacam que os indicadores de desempenho devem focalizar as questões críticas, os fatores competitivos do negócio da empresa, relacionando as diversas atividades com os requisitos dos clientes.

## 2.4 A ESTRATÉGIA DA EMPRESA E OS INDICADORES DE DESEMPENHO – O BALANCED SCORECARD

Kreikebaum (apud PIRES, 2003) define: “estratégia é a expressão da utilização, pela organização, de seus pontos fortes (existentes e potenciais), para superar mudanças no ambiente, levando em conta seus objetivos”.

Os indicadores não podem ser concebidos dissociados da estratégia da empresa. Devem estar atrelados às metas organizacionais como garantia de mesmo foco nas ações tomadas. De acordo com Porter (1986), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é composto pela concepção de uma fórmula ampla, para a qual a empresa decide competir, definindo suas metas e as ações necessárias para se levar a cabo estas metas.

A medição de resultados tem impacto direto na qualidade do serviço. Conforme Berry e Parasuraman (1995), um sistema eficiente de medição de desempenho deve contribuir para a idéia e a estratégia da empresa.

Pires (2003) salienta que a estratégia envolve o conhecimento de pontos fortes e fracos da empresa. Trata-se de um processo de síntese mental para criar um ambiente futuro onde a empresa coloca-se. É a partir da estratégia que vai se traçar um curso de ação que desencadeie este futuro prefigurado anteriormente.

Para Porter (1986, p.16), “estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelas quais ela busca chegar lá”. A empresa deve perguntar-se “onde se vê no futuro” e “como pensa chegar lá”.

Porter (1990) destaca que conhecer os fatores que determinam a atratividade de um negócio ou indústria e o melhor posicionamento dentro do mercado e quais fatores competitivos interferem na estratégia da organização, é necessário para que a empresa

descubra seus pontos fracos e fortes e direcione as estratégias para atividades mais atraentes, que gerem vantagens competitivas. Neste sentido, a definição da estratégia está intimamente relacionada à diferenciação.

Kaplan e Norton (2000) definem a essência da estratégia como sendo a opção por executar atividades de forma diferente de concorrentes, a fim de oferecer uma proposição de valor exclusiva.

Porter (1986) destaca cinco forças competitivas que caracterizam segmento de negócios: rivalidade entre as empresas da indústria, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e produtos substitutos.

O modelo de gestão contábil, baseado em relatórios e dados exclusivamente financeiros, mesmo carregando o peso de uma idade quase centenária, ainda norteia a tomada de decisões nas empresas de radiodifusão. Mesmo entrando em uma era que já é conhecida como “A Era da Informação” (STEWART, 1998), as iniciativas, melhorias e ações são implantadas dentro deste cenário enrijecido por uma única perspectiva considerada: a financeira.

Goldratt (1993) ressalta que uma empresa, mesmo que repleta de indicadores, pode estar sendo administrada de maneira extremamente ineficiente. Para garantir esta eficiência administrativa a clara definição da meta empresarial é fundamental. De outra forma, medidas e números à revelia são garantia de levar a empresa para um lugar diferente do imaginado pela estratégia. Assim, a empresa precisa, antes de conceber seus indicadores, definir sua meta.

De acordo com Hronec (1994), as medidas de desempenho são consideradas os sinais vitais da organização, sendo definidas como a quantificação de quão bem as atividades dentro

de um processo atingem suas metas. As medidas de desempenho devem ser definidas de cima para baixo, interligando estratégias, recursos e processos.

A situação mais apropriada para a medição em uma empresa é hoje, reconhecidamente, a que respeita uma abordagem financeira e não-financeira. Kaplan e Norton (1997) salientam que, no entanto, o que se percebe é que este enfoque dá-se com a finalidade de se produzir *feedback* no sentido único de controle de processos e operações em curto prazo. Poucos cogitam da possibilidade de utilizar um sistema de medição de resultados amplo e com finalidade estratégica para produzir resultados.

Para Olve, Roy e Wetter (2001), usualmente, as empresas medem seus resultados em termos monetários. No entanto, executivos esclarecidos sabem que sua companhia deve desenvolver as capacidades de que necessitará para prosperar no futuro. Fazendo assim, esta não produzirá ganhos no corrente ano, somente custos. Medir baseado em resultados financeiros é característica de administração em curto prazo. Goldratt (1993) enfatiza que a meta nunca pode ser melhorada a partir de uma única medida considerada isoladamente.

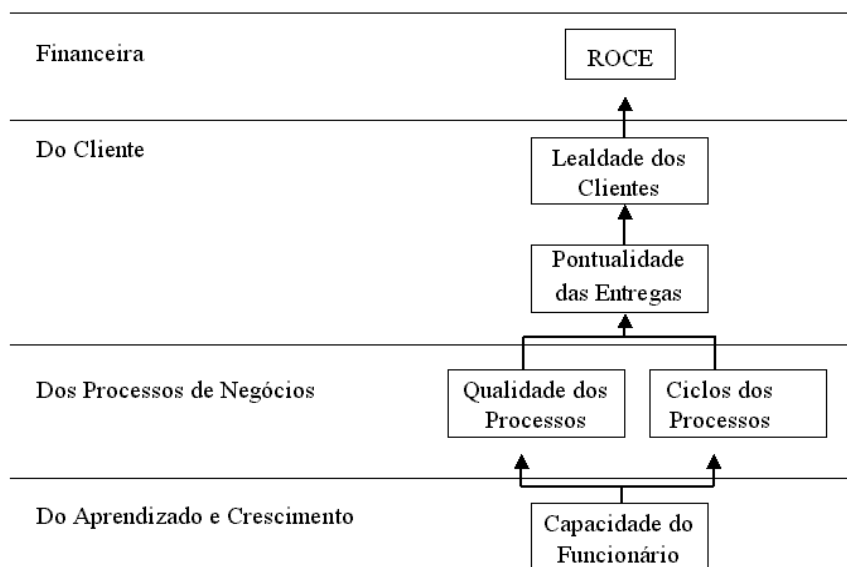
Stewart (1998) declara que uma lição importante a ser aprendida é que os ativos do conhecimento, assim como dinheiro ou equipamentos, só podem ser cultivados no contexto da estratégia. Estes ativos do conhecimento só existirão se houver um propósito definido para eles.

Ao gerar uma informação apressada e equivocada, a empresa pode acabar premiando comportamentos contrários às metas estratégicas da organização. Neste sentido, Giansi e Corrêa (1996, p.225) ilustram com um exemplo:

Outra função importante, porém, inúmeras vezes negligenciada, é a função de induzir atitude nas pessoas cujo desempenho está sendo medido. Medidas de desempenho equivocadas freqüentemente induzem nas pessoas atitudes não desejadas. Imagine um caixa de banco que é avaliado em seu desempenho pelo número de clientes atendidos por hora. Dificilmente, este caixa vai tender a privilegiar a cortesia no tratamento com os clientes, se isto implicar alguma perda de tempo adicional no atendimento e, conseqüentemente, em prejuízo para sua avaliação de desempenho. Portanto, se espera cortesia e atendimento cuidadoso com os clientes, muito provavelmente a medida de desempenho número de clientes atendidos por hora para os caixas, por si só, tenderá a ser contraprodutiva.

As medidas, de acordo com Olve, Roy e Wetter (2001), devem servir como complemento para os controles financeiros e como um meio de reduzir o risco de uma abordagem de curto prazo prejudicial, enquanto, ao mesmo tempo, fazem com que os empregados da organização conscientizem-se da importância do seu trabalho e dos pressupostos subjacentes ao futuro e sobre a companhia.

O Balanced Scorecard é um modelo de sistema integrado de medição desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton. O BSC surge com o objetivo inovador de apresentar um sistema de medição que esteja diretamente vinculado à estratégia organizacional e, para tanto, considerando mais do que uma única perspectiva para análise. Basicamente, o papel do BSC é buscar uma maneira de transformar o plano estratégico da organização em um conjunto de ações efetivas, mensurando e avaliando os resultados obtidos a partir de diferentes perspectivas. Além da capacidade de agir corretivamente de modo antecipado servindo como instrumento de controle, o sistema integrado de medição poderá sinalizar oportunidades que poderão ser aproveitadas em tempo.



**Figura 2 – Relação de causa e efeito**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.31)

O sistema de medição de desempenho deixa claro, desta forma, que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte de um sistema de informação para todos os elementos que compõem toda a estrutura organizacional. Segundo Kaplan e Norton (1997), funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas ações. Da mesma forma, altos executivos necessitam reconhecer os vetores de sucesso em longo prazo. Com isso, percebe-se que o BSC, mais que um sistema de controle e monitoração de uma organização, trata-se de um sistema de informação e aprendizado.

Kaplan e Norton (1997, p. 25) salientam que:

o scorecard não pretende manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano pré-estabelecido, que é o objetivo dos sistemas de controle tradicionais. O Balanced Scorecard deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.



O BSC pressupõe uma “organização voltada para a estratégia” (KAPLAN; NORTON, 1997). A concepção do modelo do BSC decorre da utilização de quadros de indicadores de desempenho que reflitam atingimento de estratégias definidas para a empresa.

Assim sinaliza Price Waterhouse (1997, p.203.): “Indicadores de desempenho são as principais ferramentas para assegurar a implementação de estratégias. E, como tais, devem estar vinculados à estratégia visando garantir que sinais corretos estejam sendo transmitidos ao alto escalão. Quando esses sinais são inequívocos, os empregados sabem o que vem em primeiro lugar”.

Kaplan e Norton (2000) observaram cinco princípios comuns às empresas que aplicaram de maneira bem-sucedida o Balanced Scorecard, chamados pelos autores de princípios da organização voltada para estratégia, a saber:

1. traduzir a estratégia em termos operacionais;
2. alinhar a organização à estratégia;
3. transformar a estratégia em tarefa de todos;
4. converter a estratégia em processo contínuo; e
5. mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998), a partir da estratégia, pode-se determinar fatores de sucesso que devem ser maximizados. Estes são então ser agrupados em quatro áreas distintas de foco:

- financeira,
- cliente,

- processo,
- e renovação e desenvolvimento.

#### **2.4.1 Perspectivas do Balanced Scorecard**

Uma organização pode ser comparada a um organismo vivo, em que todos os órgãos relacionam-se e possuem um alto grau de interdependência entre si, além de uma forte interação com o ambiente onde estão inseridos. “Descobrimos que tudo no ecossistema interno e externo de uma organização (clientes, produtos e serviços, sistemas de recompensa, tecnologia, estrutura da organização e assim por diante) está conectado. Para melhorar o desempenho individual e da organização, precisamos entender estas conexões” (RUMMLER; BRACHE, 1994, p.19).

Conclui-se que é necessário considerar medidas financeiras e não-financeiras. O desenvolvimento do BSC é calcado sobre esta característica de interdependência entre as variáveis de uma organização contemplando, então, além da perspectiva financeira, as perspectivas do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Cada uma das perspectivas mencionadas visa possibilitar uma forma de implementar o desenvolvimento da estratégia na organização. Em outras palavras, as perspectivas do BSC objetivam encaminhar qualquer ação estratégica para agir antecipada e corretivamente com a intenção de consignar as metas empresariais estabelecidas pelo planejamento estratégico.

##### **2.4.1.1 A Perspectiva Financeira**

Mas qual a importância, afinal, das medidas financeiras? É evidente que elas não são desprezíveis, mas ao se alinhar a medição de desempenho com a estratégia, onde posicionar os indicadores financeiros? Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros servem de foco para os demais objetivos e medidas ao longo do BSC. Asseguram os autores que

qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, a qual culmina com a melhoria do desempenho financeiro. Os autores ainda apontam que os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

Em suma, os objetivos financeiros representam a meta a ser alcançada em longo prazo. O papel do BSC é, justamente, tornar explícitos os objetivos financeiros e ajustá-los para cada unidade de negócio. Os objetivos financeiros são, normalmente, os mais tradicionais indicadores já utilizados pelas empresas, reforçando o vínculo do *Scorecard* com os objetivos tradicionais das unidades de negócios, asseguram Kaplan e Norton (1997).

De acordo com Kotler (1996), os objetivos financeiros devem ser expressos de maneira quantificada. Por exemplo, “aumentar retorno sobre o capital investido” não é um objetivo satisfatório. “Aumentar o retorno sobre o capital investido em 7,5 % ao final do segundo ano” é um pouco melhor. Quanto mais especificamente o objetivo for expresso em termos de magnitude, tempo e local, mais útil será para o desenvolvimento de planos e implementação de controles.

Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros na fase de crescimento enfatizarão o aumento das vendas sob condições adequadas de desenvolvimento. Na fase de sustentação, ponderam os autores, os objetivos financeiros enfatizam medidas financeiras tradicionais como retorno sobre capital empregado (RSCE), receita operacional e margem bruta. Para empresas na fase de colheita os objetivos devem priorizar o fluxo de caixa, onde todo investimento deverá ter retorno financeiro certo e imediato.

Kaplan e Norton (1997) sugerem ainda um objetivo acessório aos objetivos financeiros de avaliação do risco da estratégia. Este objetivo pode, por exemplo, estar relacionado a

situações como diversificação das fontes de receita, evitando a dependência de um restrito grupo de clientes ou de uma única linha de negócios, ou ainda, de uma determinada região geográfica.

Para Kaplan e Norton (1997), os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios. Desta forma, três temas financeiros devem nortear a estratégia empresarial, a saber: **crescimento e mix de receita, redução de custos/melhoria de produtividade e utilização de ativos/estratégia de investimento.**

A figura 3 ilustra, sob forma de uma matriz, os temas estratégicos e a estratégia das unidades de negócio relacionadas através de vetores de objetivos financeiros.

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

**Figura 3 – Medição dos temas financeiros estratégicos**

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

**Crescimento e *mix de receita*** referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de serviços e produtos para itens de maior valor agregado e a modificação dos preços e produtos oferecidos.

Stewart (1998) sugere que uma forma de se descobrir se uma empresa domina seu mercado, ou está lutando com ele, é examinar não apenas a sua própria participação de mercado, mas também a de seus fornecedores e clientes. Os clientes mais importantes e de crescimento mais rápido são também as empresas de crescimento mais rápido em seus setores? Sua participação no negócio deles está crescendo tão rápido quanto seu negócio total (ou melhor, mais rápido)? Se a resposta para estes questionamentos for positiva, os rendimentos crescentes estão trabalhando a seu favor.

A **redução de custos/melhoria da produtividade** é possibilitada pela otimização de processos produtivos. Shingo (1996) ressalta que a melhoria de um processo representa, em última análise, redução de custos. Esta melhoria pode ser obtida pela otimização dos métodos de concepção do serviço ou pelo aprimoramento da tecnologia envolvida no seu desenvolvimento.

A **utilização dos ativos/estratégia de investimentos** focaliza objetivos como retorno sobre capital empregado, retorno sobre o investimento e valor econômico agregado. Estes indicadores oferecem medidas globais de resultado do sucesso das estratégias financeiras destinadas a aumentar receitas, diminuir custos e aumentar a utilização do ativo.

#### 2.4.1.2 A Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes visa identificar para a organização os segmentos de clientes e mercado em que deseja competir. Estes segmentos serão responsáveis por servir como campo

prospectivo para os objetivos financeiros da empresa. A estratégia para o segmento selecionado deve ser traduzida em indicadores que acompanhem a sua implementação.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), esta perspectiva possibilita às empresas o alinhamento das medidas essenciais de seus resultados – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Ademais, estas medidas possibilitam uma clara identificação e avaliação das “propostas de valor” que são oferecidas a cada segmento. Estas propostas constituem vetores, os indicadores de tendências para produzir medidas de resultados essenciais na perspectiva dos clientes.

As expectativas dos clientes com respeito à organização devem ser consideradas como uma necessidade vital. O BSC deve, neste sentido, privilegiar indicadores que evidenciem os resultados destas expectativas, sejam eles positivos ou negativos, desde que mantenham estrita relação com a estratégia concebida pela empresa.

Os sinais definitivos de sucesso são a satisfação do cliente com a qualidade total percebida e os resultados financeiros da empresa. Portanto, de acordo com os princípios de gestão de serviços, para abordagens e sistemas de recompensa voltados para os serviços, a satisfação dos clientes com a qualidade do serviço, assim como as tarefas que aumentam esta satisfação devem ser medidas (GRÖNROSS, 1995, p. 157).

Além de aspirarem satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócios devem, na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, traduzir suas declarações de missão e estratégia 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. A

identificação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes. Kotler (1998) ressalta que, ao se segmentar um mercado, está se evitando dispersar esforços de marketing, focando-se nos compradores com maior chance de satisfazer.

Caso se possa ter o “bolo” inteiro, por que se deveria contentar com apenas uma fatia? Em outras palavras, por que segmentar um mercado? Segmentar, possibilita competir de maneira mais incisiva em uma porção do mercado, em que se acredita ter competência, concentrando ações em um grupo que pode dar algum tipo de retorno.

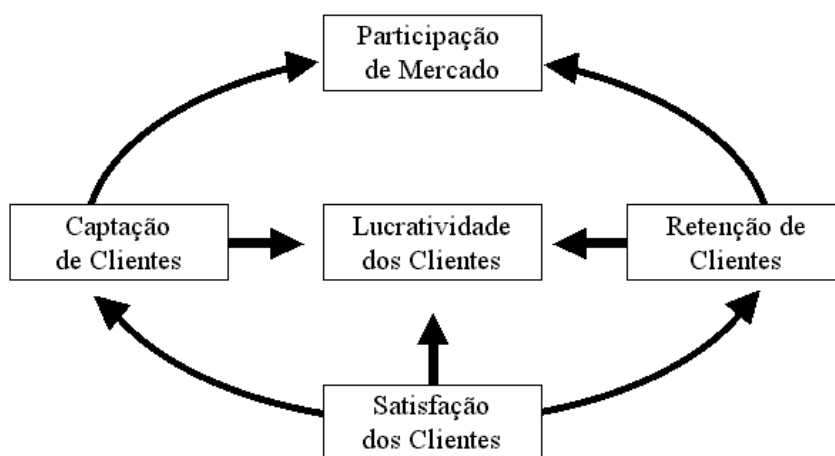
De acordo com Kaplan e Norton (1997), os executivos até podem argumentar contrariamente à escolha de segmentos, dizendo que “nunca encontraram um cliente que não gostassem” e, assim, tentar satisfazer as preferências de todos os clientes. O perigo desta abordagem reside no fato de não se atender ninguém.

Kotler (1998) afirma que a segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. Este esforço de segmentação é composto por três etapas: (1) levantamento de dados através de pesquisas exploratórias; (2) análise dos dados coletados e; (3) classificação do perfil de cada conglomerado identificado. A classificação é baseada em três tipos de variáveis: geográficas, demográficas e comportamentais ou psicográficas.

Em geral, os clientes atuais e potenciais não são homogêneos. Têm preferências diversas e valorizam os atributos dos produtos ou serviços de formas diferentes. O processo de formulação estratégica, utilizando a pesquisa de mercado em profundidade, pode revelar os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço. A

estratégia da empresa pode, então, ser definida conforme os segmentos de clientes e mercado que pretende atacar (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na figura 4, Kaplan e Norton (1997) apresentam um grupo de medidas essenciais dos clientes e como elas se relacionam. Os autores defendem que se trata de um grupo comum a todos os tipos de empresa, incluindo indicadores de: participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes. No entanto, para que se obtenha o máximo de impacto possível, essas cinco medidas devem ser customizadas para os grupos de clientes com os quais se espera obter maior crescimento e lucratividade.



<b>Participação de Mercado</b>	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
<b>Captação de Clientes</b>	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
<b>Retenção de Clientes</b>	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
<b>Satisfação dos Clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
<b>Lucratividade dos Clientes</b>	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

**Figura 4 – A perspectiva dos clientes – medidas essenciais**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.31)



A **participação de mercado** reflete a proporção de negócios realizados em um mercado específico quanto a clientes, valores gastos ou volume unitário vendido. Esta medida torna-se simples desde que o grupo de clientes ou segmento de mercado de atuação esteja completamente definido.

Para Kaplan e Norton (1997), o indicador **captação de clientes** mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios. Este é um indicador importante, pois é objetivo de todas as empresas ampliar a sua base de negócios no segmento definido de mercado. A quantidade de novos clientes obtidos em dado período ou o volume de negócios concretizados com novos clientes são exemplos deste indicador.

Buscar a **retenção de clientes** (fidelização), repetindo serviços e consignando assim retorno financeiro é objetivo comum às empresas. “O sistema que liga a qualidade à satisfação do cliente, bem como ao desempenho da empresa, baseia-se na retenção do cliente” (BARCELLOS, 1997, p.87).

Desta forma, a qualidade no serviço deixa de ser apenas uma ferramenta de venda para se constituir em uma vantagem competitiva. Tschohl e Frazmeier (1996) lembram que, em um ambiente onde as empresas fornecem serviços similares, a qualidade no serviço ao cliente pode constituir-se em vantagem competitiva para a empresa.

Kotler (1998) pondera que o custo estimado de atrair novos consumidores é cinco vezes o custo de mantê-los satisfeitos. É necessário um grande esforço para induzir consumidores satisfeitos a abandonar seus fornecedores atuais. No entanto, percebe-se que os esforços se concentram, principalmente, na captação de novos clientes e, freqüentemente, negligenciando-se os atuais.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que as constatações resultantes dos estudos sobre cadeias de lucros e serviços demonstram a importância da retenção dos clientes. Empresas que conseguem identificar prontamente os seus clientes estão em ótima posição para medir a retenção de clientes a cada período.

O quarto indicador sugerido para a perspectiva dos clientes é a **satisfação dos clientes**. Este indicador, segundo Kaplan e Norton (1997), é utilizado para medir o nível de satisfação dos clientes, de acordo com critérios específicos de desempenho dentro de uma proposta de valor. Tanto a retenção quanto a captação de clientes dependem do atendimento das necessidades do cliente.

Para Stewart (1998), clientes satisfeitos devem exibir pelo menos uma das três características mensuráveis: lealdade (índices de retenção), maior volume de negócios (fatia de carteira) e insuscetibilidade ao poder de persuasão de seus rivais (tolerância de preço).

Uma forma direta de determinar a lealdade, especialmente o comportamento habitual, é considerar padrões reais que levam um cliente a fazer negócio com a empresa. Aaker (1998) enumera medidas comportamentais para avaliar a fidelidade dos clientes: (1) Taxas de recompra; (2) Percentual de compras; (3) Número de marcas compradas. O autor cita, ainda, fatores para examinar a fidelidade de um cliente, a saber: custos de mudança, medição da satisfação, gosto pela marca e comprometimento.

Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto/serviço (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa. Kotler (1998) resalta que, como a definição deixa claro, a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. As expectativas do consumidor devem ser atendidas pelo desempenho para se ter um cliente satisfeito, superando-as, tem-se um cliente encantado.

Trata-se, provavelmente do indicador mais importante dentro desta perspectiva, pois a satisfação do cliente é a chave para a sua retenção que, por sua vez, exerce efeito poderoso sobre a lucratividade dos negócios (FORNELL; RYAN; WESTBROOK, apud BARCELLOS, 1997).

Para Fornell (apud Barcellos, 1997), “é a avaliação subjetiva da qualidade por parte do cliente e o seu conseqüente comportamento de compra que determinam a taxa de retorno de quaisquer investimentos em qualidade”, demonstrando a íntima relação entre a medida de satisfação do cliente e a sua lucratividade.

Para Lovelock e Wright (2001), a satisfação dos clientes resulta em benefícios diretos para as empresas: isola os clientes, encoraja clientela constante e fidelidade, pode criar vantagem sustentável, amplia/promove boca a boca positivo, reduz os custos de falhas e reduz custo de atração de novos clientes.

Pesquisas de satisfação dos clientes levam as empresas a uma melhor compreensão dos seus próprios negócios, como reconheceu a Coca-Cola, ao tentar mudar sua centenária fórmula. Cartas de reclamações dos clientes mostraram que os consumidores não queriam mudanças no sabor tradicional da bebida. Stewart (1998) define o *capital do cliente*, como sendo o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios. É aqui, nos relacionamentos com os clientes, que a capacidade física e intelectual de uma empresa será transformada em retorno financeiro.

Apesar de ser uma medida simples, não se deve esperar um comportamento pró-ativo por parte do cliente em demonstrar o seu grau de satisfação, é necessário pesquisar junto ao cliente para obter sua percepção da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997). A satisfação de clientes, por fim, fornece um importante *feedback* sobre o desempenho total da empresa e, por isso, justifica-se pesquisar este indicador intensa e incessantemente.

É possível perceber como a ausência de interdependência dos indicadores pode ser bastante perigosa: “O sucesso nas quatro primeiras medidas essenciais de participação, retenção, captação e satisfação do cliente, todavia, não garante que uma empresa tenha clientes lucrativos. É claro que uma das maneiras de ter clientes extremamente satisfeitos é vender produtos e serviços a preços muito baixos” (KAPLAN; NORTON, 1997). O grupo de indicadores da perspectiva dos clientes necessita de um último que sirva como vínculo aos resultados financeiros.

O indicador **lucratividade dos clientes** mede, de acordo com Kaplan e Norton (1997), o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar este cliente. A pergunta – “todo o cliente é lucrativo?” – deve ser respondida por este indicador.

Com este indicador, evidenciam-se comportamentos paradoxais de um segmento ou um dado cliente. A medida de lucratividade dos clientes pode revelar que determinados clientes-alvo não são lucrativos. É provável que isso ocorra com clientes recém-conquistados, cujo grande esforço de captação ainda está por ser compensado pelas margens de lucro da venda dos produtos e serviços (KAPLAN; NORTON, 1997). Além disto, joga-se por terra a premissa de que todas as vontades e anseios dos clientes devem ser saciados. O ponto-chave aqui é que nem todas as exigências podem ser atendidas com lucratividade. O indicador lucratividade de clientes constitui-se na base de avaliação para a retenção ou desinteresse por eventuais clientes não-lucrativos. A decisão segue a avaliação pela figura 5 apresentada a seguir:

<b>Clientes</b>	<b>Lucrativo</b>	<b>Não-Lucrativo</b>
Segmento-alvo	Retenção	Transformação
Segmento Não específico	Monitoração	Eliminação

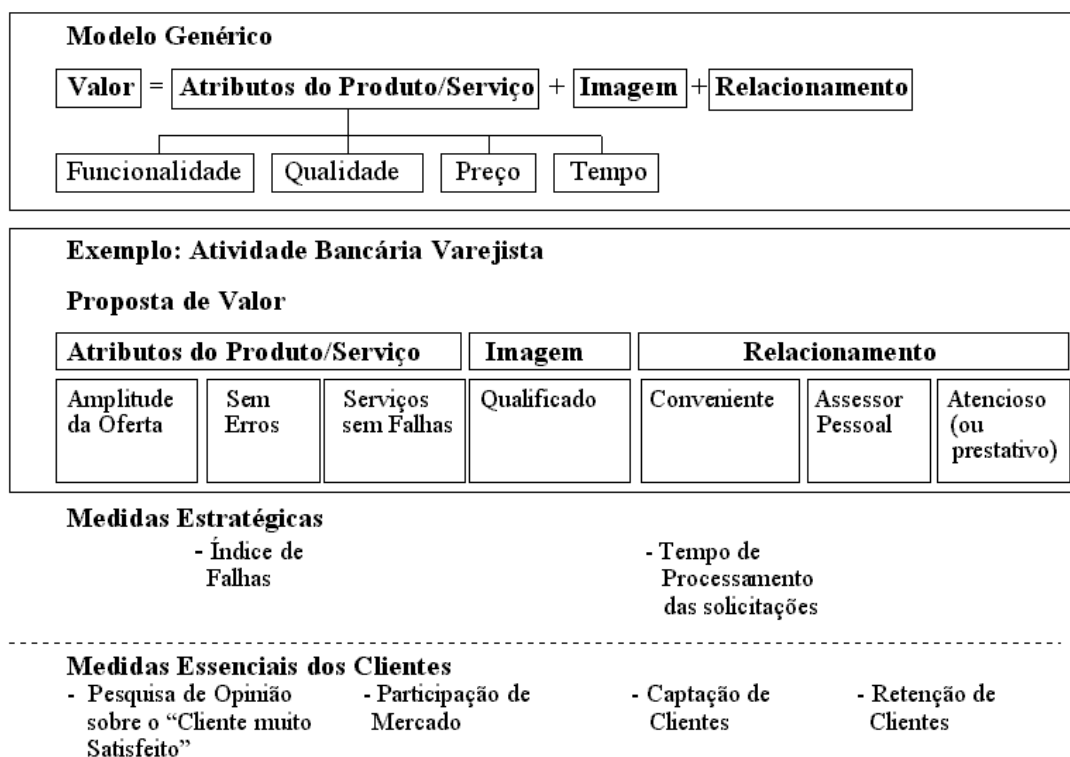
**Figura 5 – Segmentos-alvo e lucratividade de clientes**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.77)

Propostas de valor são atributos que os fornecedores oferecem aos clientes por meio de seus produtos ou serviços, a fim de obter fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Este é um conceito vital para a compreensão dos vetores das medidas essenciais de satisfação, retenção, captação e participação de mercado e conta.

Conforme Téboul (1999), existem cinco critérios a serem considerados durante a formulação da proposta de valor ao cliente: (1) o resultado (o que ou solução); (2) a interação com o processo; (3) a interação com os funcionários; (4) a credibilidade e a confiabilidade do atendimento; e (5) o preço.

Como, então, podem as empresas oferecer propostas de valor superiores para seus segmentos-alvo? Kaplan e Norton (1997) observaram um conjunto comum de atributos, mesmo para diferentes segmentos de mercado ou setor de atividade, que podem, através de medidas específicas e seleção de objetivos, auxiliar as empresas neste sentido. Estes atributos podem ser divididos em três categorias: atributos dos produtos e serviços, relacionamento com clientes e imagem e reputação. A figura 6, apresenta um modelo genérico de proposta de valor:



**Figura 6 – Modelo genérico de proposta de valor**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 79)

A categoria **Atributos dos Produtos e Serviços** abrange a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade. Nesta categoria, deve-se identificar quais atributos do produto/serviço são valorizados pelos clientes do segmento-alvo. Desejam os clientes confiabilidade e preços baixos? Ou ainda, talvez prefiram pagar um preço maior por algo de qualidade inerente superior?

A segunda categoria de atributos, **Relacionamento com os Clientes**, “refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de reposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra” (KAPLAN; NORTON, 1997). Faz-se necessário definir os elementos-chave para se ter um excelente relacionamento com o cliente. Por

exemplo, pessoal qualificado (empático e pró-ativo em relação ao cliente), acesso conveniente e capacidade de resposta.

A terceira dimensão, **Imagem e Reputação**, reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para uma empresa. De acordo com Téboul (1999), todos os meios de comunicação, ou seja, a publicidade na televisão ou na imprensa escrita, o preço, o ambiente, a atitude dos funcionários, o vivido, o boca a boca, irão imprimir uma imagem no espírito do consumidor. Uma vez que esta imagem estiver estabelecida, torna-se muito difícil modificá-la.

Segundo Kaplan e Norton (1997), algumas empresas, fazendo-se valer do uso de publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, conseguem superar aspectos tangíveis destes quanto à fidelização dos clientes. A preferência explícita do consumidor por uma determinada marca comprova o poder da imagem e da reputação para segmentos-alvo de consumidores. Empresas que tentam explorar o atributo da imagem e reputação definem seu cliente ideal e tentam influenciar o comportamento de compra através da imagem associada à aquisição de seus produtos e serviços.

Tendo-se concluída a elaboração da perspectiva dos clientes, deve-se estar conhecendo relativamente bem os segmentos-alvo de clientes e negócios e dispor de um grupo de medidas essenciais (participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade) para esses segmentos. Estas medidas devem servir como metas para as operações estratégicas da empresa. É notável, ainda, que estas medidas revelam a insuficiência da perspectiva financeira para informar e estimular funcionários no tocante a sua parcela de contribuição na produção dos resultados.

A proposta de valor para segmentos-alvo deve ser elaborada pela constatação das necessidades e expectativas dos clientes, visando a reter e ampliar os negócios com clientes lucrativos. Então, é possível relacionar objetivos e medidas e escolher a proposta de valor

adequada para cada segmento-alvo baseada em três categorias de atributos: atributos do produto/serviço, relacionamento com clientes e imagem e reputação.

#### 2.4.1.3 A Perspectiva dos Processos Internos

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos devem ter por objetivo identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

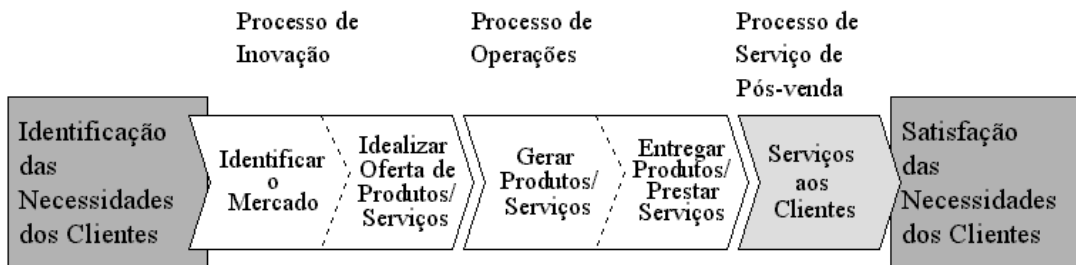
Rummler e Brache (1994, p. 22) afirmam que “uma organização é tão boa quanto seus processos. Deve-se garantir que os processos sejam instalados para atender as necessidades dos clientes efetiva e eficientemente e que os objetivos e medidas do processo respondam aos requisitos da organização e dos clientes”.

As medidas e os objetivos para esta perspectiva são definidos após a concepção dos mesmos às perspectivas anteriores, possibilitando que “as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 97).

Harrington (1993, p. 10) define processo como “qualquer atividade que receba uma entrada, agrega-lhe valor e gera uma saída para um cliente interno ou externo fazendo uso de recursos da organização para gerar resultados concretos”.

Kaplan e Norton (1997) recomendam que seja definida uma cadeia de valor completa dos processos internos que inicie com *processo de inovação*, prossiga com *processos de operações* e termine com o serviço de *pós-venda*, como indicada pela figura 7.





**Figura 7 – A perspectiva dos processos internos – o modelo da cadeia de valores genérica**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102)

Grönross (1995, p. 158) ressalta que “uma medição de como os padrões foram alcançados e dos resultados financeiros não basta. Os critérios de eficiência interna podem ter que ser usados também, de forma que a produtividade do capital e da mão-de-obra seja mantida sob controle”. Medidas de custo, qualidade, produtividade e tempo são definidos e avaliados para os processos internos da maioria das empresas. O ponto a ser destacado aqui é que medidas financeiras e não-financeiras de desempenho poderão, na melhor das hipóteses, estimular melhorias locais, mas dificilmente produzirão objetivos ambiciosos para clientes e acionistas.

No Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Obviamente, cada empresa possui um conjunto específico de processos destinados a produzir valor para clientes e resultados financeiros para acionistas. Mas, Kaplan e Norton (1997) identificaram uma cadeia de valor genérica, conforme a figura 7, que pode ser usada pelas empresas para desenvolver sua própria perspectiva dos processos internos. Neste modelo constam os três passos anteriormente citados: **inovação, operações e serviço de pós-venda**.

O processo de **inovação** pode ser considerado como uma longa onda de criação de valor, em que as empresas, primeiro, identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais. Seguindo por esta onda de criação de valor e crescimento, novos produtos e serviços são projetados permitindo às empresas alcançar novos mercados e satisfazer necessidades recém-identificadas dos clientes.

Para dar início ao processo de inovação os gerentes devem elaborar uma pesquisa de mercado, visando colher dados referentes ao tamanho do mercado, natureza das preferências dos clientes e pontos de preço para cada produto ou serviço. Tendo-se definido o ponto inicial, parte-se então para o desenvolvimento de novas soluções que possam suprir estas necessidades conhecidas.

O processo de **operações** pode ser considerado como a onda curta do processo de criação de valor nas empresas. Este processo consiste da entrega dos produtos ou prestação dos serviços aos clientes já existentes, após o recebimento do pedido do cliente. A ênfase aqui é no desempenho máximo de características, como pontualidade, confiabilidade e repetibilidade do produto ou serviço. As empresas devem saber claramente que características de desempenho fazem o seu produto ou serviço especial para o mercado. Medidas como tempo de resposta, qualidade e custo, tidas como essenciais, devem ser completadas por estes atributos críticos de desempenho específicos do produto ou serviço em questão.

O **serviço de pós-venda** é a fase final da cadeia de valor interna. Trata-se da oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa. Nesta fase estão incluídas atividades, como garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções e processamento de pagamentos, faturamento e cobrança. Para se atender às expectativas dos clientes quanto a serviços de pós-venda as empresas

precisam considerar parâmetros como tempo (capacidade de resposta), qualidade e custo (eficiência do serviço).

No serviço de pós-venda, está exposta a preocupação da empresa com seu cliente e, uma quebra nesse vínculo, pode resultar em amargos dissabores. Como afirmam Albrecht e Zemke (1990), clientes que tiveram um problema com uma empresa contam a nove ou dez pessoas sobre o seu problema. Se a interação e empatia com o cliente não forem satisfatórias, nem mesmo um bom produto ou serviço vai atraí-lo.

Os processos internos de uma organização dependem intimamente das pessoas que os compõem. Podemos fornecer descrições mais específicas e atualizadas de recrutamento e promoção. Podemos fornecer descrições de cargos mais específicas e atualizadas, equipamentos mais efetivos e incentivos mais atraentes. Podemos dirigir a tomada de decisão em toda a Organização. Podemos habilitar as equipes para que resolvam os problemas de suas unidades de trabalho. Entretanto, mesmo as pessoas talentosas e motivadas só podem aperfeiçoar o desempenho da organização na medida permitida pelos processos de negócios. Em longo prazo, pessoas fortes não compensam um processo fraco. Com muita frequência, o gerenciamento conta com o heroísmo de indivíduos ou de equipes para superar processos fundamentalmente defeituosos. Por quê não consertar os processos e alistar nossos heróis na batalha contra a concorrência? (RUMMLER; BRACHE, 1994, p. 56, 57).

#### 2.4.1.4 A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A necessidade de medidas apropriadas para colaboradores e funcionários é essencial para a que suas capacidades estejam alinhadas com a estratégia da empresa. Goldratt (1993, p. 130) exemplifica: “Não importa que Peter tivesse feito cem peças, porque mesmo assim não conseguimos expedir. Mas Peter e seu pessoal se consideraram heróis. Geralmente, nós teríamos pensado a mesma coisa”.

A quarta e última perspectiva do Balanced Scorecard desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos

previamente para as três perspectivas anteriores ressaltam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho ótimo.

A estratégia de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis necessários ao desempenho das atividades organizacionais e dos relacionamentos com os clientes em níveis de qualidade cada vez mais elevados (KAPLAN; NORTON, 2000).

Kaplan e Norton (1997) ponderam que os objetivos desta perspectiva devem ser capazes de oferecer a infra-estrutura necessária para a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Paradoxalmente, ainda que esta seja a última perspectiva estudada, ela serve como vetor para resultados excelentes nas perspectivas anteriores.

Stewart (1998) cita Dave Ulrich, da Universidade de Michigan, que definiu a capacidade de aprendizado de uma empresa como sendo  $G$  vezes  $G$  – capacidade de gerar novas idéias multiplicadas pela capacidade de generalizá-las por toda a empresa. Mas o objetivo final dessa capacidade de generalização é ligar pessoas a especialistas e informações e clientes à empresa.

Para a maioria dos gerentes, é muito mais fácil justificar investimentos em equipamentos ou pesquisa e desenvolvimento de produtos ou serviços do que em recursos humanos. Destaca Stewart (1998) que, normalmente, investimentos em equipamentos e P&D resultam na aquisição de “coisas”, tangíveis, visíveis na organização. Como explicar o investimento no aprendizado e crescimento de pessoas que podem carregar consigo tudo o que foi feito com elas no dia seguinte para a concorrência?

O BSC enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. É óbvio que os investimentos em equipamentos e P&D são importantes, mas dificilmente serão

suficientes por si só. As empresas devem investir também na infra-estrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro em longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) enumeram três categorias principais de desempenho para a perspectiva de aprendizado e crescimento, reveladas a partir da observação de várias empresas do setor de serviço e do setor industrial: *capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação, motivação, empowerment e alinhamento*.

Serviço de alta qualidade significa, entre outras coisas, que os empregados sabem como realizar as tarefas corretamente e na primeira vez. Se eles tiverem habilidades inadequadas, a qualidade técnica dos resultados do processo de serviço é prejudicada de acordo com Grönroos (1995).

A categoria **capacidades dos funcionários** exemplifica a passagem do pensamento da era industrial para a era da informação. Stewart (1998) lembra que as empresas anteriormente tendiam a se organizar em pequenos feudos intelectuais compostos por gerentes, engenheiros, administradores, responsáveis pela determinação pormenorizada de rotinas e tarefas para cada trabalhador. Os trabalhadores, em geral, desempenhavam o chamado trabalho braçal.

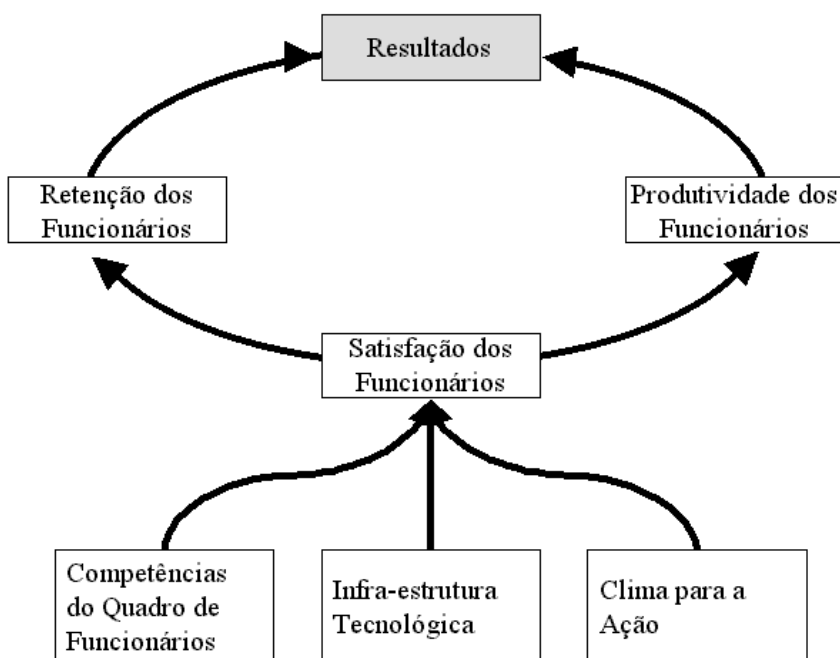
Na era da informação, quase todo o trabalho rotineiro ou repetitivo foi automatizado. Graças aos sistemas de informação, os clientes têm cada vez mais a possibilidade de interagir com os processos. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização.

O jornal A Tribuna do Paraná de 17 de dezembro de 2002, cita o programa Geração de Idéias, aplicado pela VOLKSWAGEN (2002) do Brasil:

A Volkswagen do Brasil conseguiu uma economia de aproximadamente R\$ 2 milhões com a implantação de sugestões de empregados pelo programa Geração de Idéias. Criado pela montadora há um ano o programa visa motivar e incentivar a criatividade e a participação dos trabalhadores nas melhorias do processo produtivo, produto, qualidade ambiental, ergonomia, segurança do trabalho entre outras áreas. Desde sua implantação o programa premiou 224 autores de idéias e distribuiu cerca de R\$ 110 mil em dinheiro, nas fábricas Anchieta, em São Bernardo do Campo, Taubaté e São Carlos (SP).

Carlzon (1994) lembra que são os trabalhadores, antes braçais, que têm contato diário com os clientes e os que melhor conhecem as operações da linha de frente.

Kaplan e Norton (1997) verificam que a maioria das empresas extrai os objetivos para seus funcionários a partir de uma base comum de três medidas de resultados, que são então complementadas por vetores situacionais: *satisfação dos funcionários, retenção e produtividade dos funcionários*. O objetivo de satisfação dos funcionários geralmente acaba por se constituir em vetor das outras duas medidas. A estrutura de medição do aprendizado e crescimento pode ser visualizada pela figura 8:



**Figura 8 – A estrutura de medição do aprendizado e crescimento**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 135)

O objetivo de *satisfação dos funcionários* reconhece que o ânimo e a satisfação dos funcionários com seu emprego são considerados aspectos de grande relevância para as empresas. Percebe-se que funcionários satisfeitos são um predicado para um desempenho qualificado quanto ao aumento de produtividade, à capacidade de resposta, à qualidade e melhoria dos serviços aos clientes. Particularmente, para o caso de empresas de serviços, onde a interação com o cliente é maior, este objetivo torna-se mais crítico, pois, freqüentemente, os funcionários menos habilitados e de menor remuneração são os que interagem diretamente com o cliente.

Para Téboul (1999), a satisfação dos funcionários ocasiona não somente uma melhor qualidade de serviço, mas também uma menor rotatividade de funcionários e uma maior produtividade. A qualidade do serviço é função da motivação, do clima e das competências.

A medida de *retenção de funcionários* capta o objetivo de reter os funcionários que despertam interesse da empresa em longo prazo. Isto denota que a empresa está investindo em longo prazo em seus funcionários para que quaisquer saídas indesejadas não acarretem perda de capital intelectual para a empresa.

“Todos nós enchemos a boca para falar sobre a importância do ativo humano; porém, a verdade é que alguns funcionários realmente são ativos valiosíssimos, mas outros são apenas custos, muitas vezes altamente irritantes. É preciso descobrir quem é quem” (STEWART, 1998, p. 75). A figura 9 mostra como avaliar o ativo humano:

Difícil de substituir, pouco valor agregado.	Difícil de substituir, muito valor agregado.
<b>INFORMAR</b>	<b>CAPITALIZAR</b>
Fácil de substituir, pouco valor agregado.	Fácil de substituir, muito valor agregado.
<b>AUTOMATIZAR</b>	<b>DIFERENCIAR OU TERCEIRIZAR</b>

**Figura 9 – Avaliação do ativo humano**

Fonte: Stewart (1998, p.82)

Berry e Parasuraman (1995) destacam que uma das principais causas de um serviço de qualidade medíocre é a contratação de pessoas erradas para realizá-lo. Muitas empresas possuem um padrão lastimável para a contratação de pessoal.

A *produtividade dos funcionários* mede 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. A meta é estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários utilizado para que esse nível de produção seja alcançado (KAPLAN; NORTON, 1997).



Uma segunda categoria de desempenho dentro desta perspectiva é a **capacidade dos sistemas de informação**. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que para que os funcionários possam ter um desempenho eficaz, no cenário competitivo de hoje, precisam de excelentes informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

Dentro desse contexto de competitividade acirrada e busca por melhoria contínua, o consumidor torna-se cada vez mais exigente em relação ao custo e à qualidade do produto e dos serviços associados. Os mercados estão globalizados e alterações em produtos e processos ocorrem de forma acelerada. Como resultado disso, a informação surge como instrumento decisivo para a obtenção, organização, análise e circulação de informações necessárias a todos os níveis da empresa como suporte aos objetivos da empresa (OLIVEIRA, 2001).

Stewart (1998) resalta que para que seja possível compartilhar e transmitir conhecimento – alavancá-lo – exige-se ativos intelectuais estruturais. Os sistemas de informação, aliados a laboratórios, inteligência competitiva e de mercado, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial, transformam o simples *know-how* individual em propriedade de um grupo.

Para Whiteley (1999), a empresa deve deixar seus clientes informarem quais resultados finais medir e informar aos funcionários tudo que for constatado com as medições realizadas. Os sistemas de informação devem possibilitar que estas informações sejam captadas de maneira direta e objetiva.

O terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento, **motivação, empowerment e alinhamento**, focaliza o clima organizacional para a motivação e a iniciativa dos funcionários.

É claro que a motivação dos funcionários começa pela remuneração adequada. O que a grande maioria das empresas busca no mercado são trabalhadores não apenas inteligentes, mas com conhecimento. Ciente disso, a *Hewlett Packard* (HP) adotou como princípio: *o conhecimento é valioso, portanto, é preciso pagar por ele*, conforme Stewart (1998).

Tschohl e Frazmeier (1996) lembram que a recompensa financeira não é suficiente para criar motivação nos funcionários. Saber que trabalham em um ambiente que lhes possibilita crescimento intelectual e pessoal e interferir positivamente no processo em que se insere é essencial, além das necessidades básicas de remuneração e gratificação.

De acordo com Whiteley (1999), os empregados de hoje valorizam trabalhos relevantes, envolventes e de responsabilidade. Trata-se de necessidades tão genuínas como segurança, moradia e alimentação que conduzem ao respeito próprio e outros valores intangíveis e intrinsecamente pessoais.

O alinhamento dos funcionários com as idéias da empresa pode, segundo Kaplan e Norton (1997), ser evidenciado através de pesquisa que ressalte o nível de conscientização do funcionário com respeito a conhecimento da marca, cliente, preferência pela marca e fidelidade à marca.

Mencionando uma fábrica da General Eletric, em Bayámon, Porto Rico, Stewart (1998, p. 36) exemplifica: “Bayámon não é apenas uma organização horizontalizada com uma força de trabalho ‘investida de *empowerment*’. É uma máquina em perpétuo aprendizado, dedicada a transformar trabalhadores em operários do conhecimento”. Decisões relacionadas com promoções e demissões são tomadas com base no que as pessoas sabem, não pelo seu tempo de casa. É importante ressaltar que *empowerment* sem conhecimento é receita certa para o desastre.

O conceito desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986), conhecido como Liderança Situacional, apresenta-se como uma maneira interessante e consistente de motivar e envolver os funcionários. Da aplicação desta filosofia, advém o engajamento às causas e objetivos da organização. A Liderança Situacional ajuda as pessoas que tentam exercer uma liderança positiva, independentemente do seu papel, a serem mais eficazes em suas interações cotidianas com os outros.

Carlzon (1994) ilustra, com um fato ocorrido com uma aeromoça da *Scandinavian Airlines* (SAS), a necessidade de capacitar e disponibilizar os subsídios adequados para a tomada de decisão. Certo vôo da companhia teve sua partida atrasada pela neve no aeroporto. Para amenizar o desconforto dos passageiros a comissária, por iniciativa própria, decidiu compensar os passageiros com biscoitos e café. O gerente de *catering* de sua empresa negou-se a atendê-la, alegando quebra de regulamento. Ao avistar uma aeronave da *FinnAir* estacionada, a comissária sabendo que a *FinnAir* é cliente externa de *catering* da SAS, abordou sua colega da outra empresa e solicitou 40 xícaras de café e biscoitos. O gerente de *catering* da SAS então se viu obrigado a fornecer o pedido a comissária da *FinnAir*. A comissária da SAS então pagou com o dinheiro da “caixinha” dos comissários sua colega. Ainda segundo Carlzon, estas são verdadeiras oportunidades de ouro para empresa, onde pode mostrar sua excelência em servir seu cliente, os gerentes de nível médio são os responsáveis por capacitar seus subordinados a capitalizar estas situações.

## 2.5 O CAPITAL INTELECTUAL E SEUS INDICADORES – O CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA ORGANIZACIONAL

Grande parte do produto final dos processos produtivos de uma emissora de rádio possui componentes puramente intangíveis, resultante do conhecimento e da capacidade intelectual

dos participantes, dos indivíduos ou dos grupos que agregam valor a estes produtos da empresa. Muito embora os serviços incluam elementos tangíveis – como pressionar o botão que liga um receptor de rádio, sentar-se e ouvir um comercial gravado – a realização do serviço é basicamente intangível, como salientam Lovelock e Wright (2001). Desta forma, é possível afirmar que uma emissora de rádio vende, além da qualidade do áudio que chega ao ouvinte, a simpatia, a credibilidade, a eloquência, o conhecimento, enfim, características pessoais de seus comunicadores. O cliente de uma emissora de rádio paga, na verdade, pela capacidade mental dos comunicadores que desejam patrocinar. Como então medir um resultado intangível? Ou ainda, como estimar todo o passivo intelectual que está contido na empresa? O que é e qual o capital intelectual de uma empresa?

Quando um comunicador fala para seus ouvintes, a emissora de rádio é a responsável e detém os direitos sobre seu pronunciamento, porém não possui propriedade exclusiva sobre o conhecimento subjacente. O comunicador, a emissora e o ouvinte o possuem. Em outras palavras, quando o conhecimento é o principal resultado – a entrada e a saída, a matéria-prima e o produto acabado – a propriedade deste conhecimento torna-se indistinta, compartilhada: o trabalhador é parcialmente proprietário, assim como o capitalista e o cliente, (STEWART, 1998).

De certa forma, é bem mais cômodo para os gerentes no ramo do conhecimento simplesmente não medir o conhecimento. Por quê? Uma vez que não se tem como medir e não se gerencia o que se tem, consegue-se, desta forma, fugir da responsabilidade pelo que se faz.

O trabalho da gerência costumava ser planejar, organizar, executar e medir. Para Goldratt (1993), aos gerentes cabe reduzir a capacidade para reduzir custos e aumentar os lucros.

Em uma empresa calcada no conhecimento, seu papel é diferente. O trabalho do gerente neste tipo de organização é definir, nutrir e alocar, *DNA*, mnemônico criado por Stewart (1998).

A tarefa de *Definir* aborda o reconhecimento de aspectos básicos do negócio e planejamento estratégico da empresa, tais como visão e missão, tipo de negócio, valor a ser oferecido ao cliente.

A gerência é agora responsável por *Nutrir* capitais humano, estrutural e do cliente. Esta atividade envolve determinar pessoas e conhecimento, habilidades essenciais necessários no negócio. Elaborar aspectos estruturais que possibilitem um ambiente para que as atividades sejam mais bem-desenvolvidas, sistemas que conectem trabalhadores do conhecimento entre si com o mínimo de burocracia.

Por fim, cabe aos gerentes do conhecimento *Alocar*, fazer escolhas. Quais os recursos necessários para lograr êxito nas oportunidades perseguidas, o melhor meio de obtê-lo, como gerenciar os recursos e como medir os resultados dos esforços, são as ações obrigatórias da gerência.

### **2.5.1 Definições sobre o Capital Intelectual**

“O *Capital intelectual* constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza” (STEWART, 1998, p. XIII).

De maneira matemática, Edvinsson e Malone (1998) definem o Capital Intelectual pela fórmula:

### **Capital Humano + Capital Estrutural = Capital Intelectual**

Existem, de acordo com Stewart (1998), três grandes categorias de ativos intelectuais – capitais humano, estrutural e do cliente.

Edvinsson e Malone (1998) definem o *capital humano* como toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes. Deve ser capaz de captar a dinâmica de uma empresa em um ambiente competitivo, incluindo desta forma, criatividade e inovação organizacionais.

O *capital estrutural* é descrito, por Edvinsson e Malone (1998), como o arcabouço, o *empowerment* e a infra-estrutura que apóiam o capital humano. Pode, ainda, ser mencionado como a capacidade da organização, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual.

Para Stewart (1998), o *capital do cliente* é muito semelhante ao capital humano: não se pode possuir os clientes, assim como não se pode possuir as pessoas. De fato, o capital do cliente nada mais é do que o relacionamento de uma empresa com seus clientes. É uma forma de ativo intelectual inerente à existência de clientes.

Edvinsson e Malone (1998) ponderam que talvez não seja necessário colocar o capital do cliente a parte do capital humano. Esta diferenciação pode servir apenas como meio de promover as empresas junto a investidores, acionistas ou mesmo para motivar empregados. No entanto, lembram que medidas relativas a este capital são relevantes e desafiadoras.

#### **2.5.2 A importância de identificar o capital intelectual**

Entender como o conhecimento tornou-se o ativo mais importante das empresas é vital, segundo Stewart (1998), para mostrar que o conhecimento pode ser medido e gerenciado para melhorar o desempenho das empresas como um todo. Para exemplificar, analisa-se o caso

das latas de alumínio de refrigerante. Antes as latas de refrigerante eram basicamente de aço e pesavam o dobro do que as atuais. Ora, a lata de alumínio, como é hoje, representa um triunfo do *know-how* sobre a natureza. Pesando metade do que as latas antigas, a lata de alumínio substituiu matéria-prima por conhecimento – anos de pesquisas. O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que se produz, faz, compra e vende. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.

Um último dado quantitativo: pesquisas sobre grãos híbridos de alta produtividade levaram os agricultores a produzir cinco vezes mais milho do que produziam na década de 20. Em outras palavras, uma espiga de milho contém hoje 80% de conhecimento.

Stewart (1998), cita uma pesquisa realizada pela Universidade de Columbia, nos Estados Unidos, por Frank Lichtenberg, onde examinou comparativamente o retorno sobre capital empregado em equipamentos e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Ele descobriu que cada dólar gasto em P&D gerava oito vezes mais retorno do que cada dólar investido em equipamentos (capital físico). A lógica aqui é simples e direta: P&D leva à inovação, produtos e serviços novos com um valor presumivelmente maior do que antigos produtos e serviços substituídos.

Edvinsson e Malone (1998) ponderam que o valor real de empresas calcadas no conhecimento não pode ser determinado apenas pela contabilidade tradicional. O valor de empresas como *Intel*, *Microsoft* não reside nos tijolos de suas paredes ou nos seus estoques.

Kotler (1996) ressalta que um serviço ou produto novo deve ser acompanhado de um preço que compense as idéias ou protótipos que fracassaram durante a pesquisa que levou à novidade. De cinquenta e oito idéias curiosas apenas uma tende a ser bem-sucedida. As outras perdem-se durante testes ou não são adequadas aos objetivos e recursos da empresa.

O trabalhador é avaliado pelo seu conhecimento e como ele o torna produtivo para a empresa. O trabalho do conhecimento lembra algo do trabalho liberal, onde o que se mede são os resultados alcançados, e não as tarefas realizadas, salienta Stewart (1998).

O conhecimento presente dentro dos “muros” de uma empresa fez surgir uma situação impensável do ponto de vista contábil há alguns anos atrás. Para Stewart (1998), o mercado de ações pode avaliar uma empresa quatro, cinco vezes mais do que o seu valor contábil dos seus ativos. Em uma empresa baseada no conhecimento, os ativos físicos contribuem muito menos para o valor do seu produto ou serviço final do que seus ativos intangíveis. A diferença entre o valor patrimonial contábil de uma empresa e o valor pelo qual foi adquirida deve-se ao seu capital intelectual: previsões de receita de patentes, relacionamento com o cliente, valor da marca, etc.

Empresas de serviço, escritórios de advocacia, emissoras de rádio, consultores, nunca tiveram uma embalagem para contar. Não podiam contar a produção de uma forma significativa, mas era necessário medir alguma coisa, tanto para propósitos internos como para perspectivas financeiras. Decidiram-se então por medir o tempo. Ora, de acordo com Stewart (1998), este é um dos motivos pelos quais as pessoas não dão muita atenção ao capital intelectual: não poder ver ou quantificar os ganhos produzidos pelo cérebro – os retornos de seu investimento.

### **2.5.3 Gerenciando o Capital Intelectual**

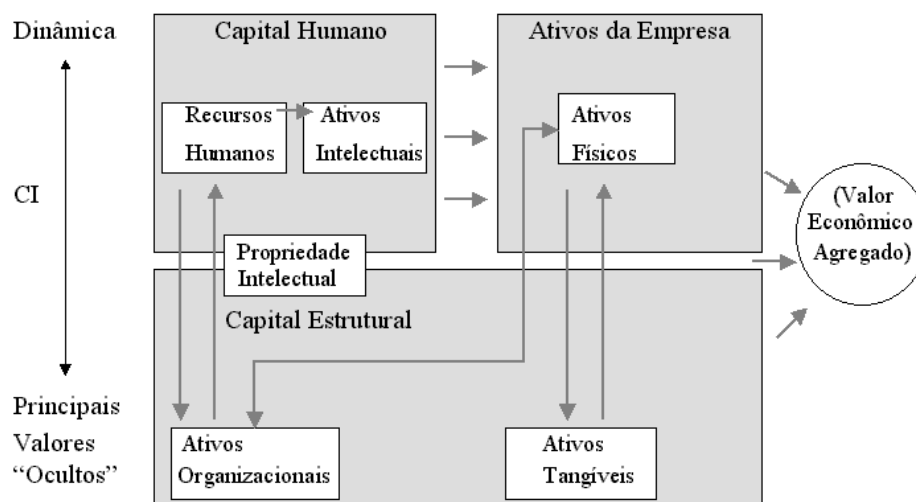
Uma pessoa inteligente, por si só, não significa capital intelectual para a empresa. A inteligência torna-se um ativo quando: se cria uma ordem útil; assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados); capturada de uma forma que possa ser descrita, compartilhada e explorada; e ainda, quando pode ser aplicada a algo. Segundo Stewart (1998), o capital intelectual é o conhecimento útil em uma nova embalagem.



Albrecht e Bradford (1992) afirmam que, após a escolha das pessoas certas para cada posição dentro da organização, é necessário orientá-los sobre a estratégia organizacional. Os funcionários precisam mergulhar na cultura da empresa.

Para Kaplan e Norton (2000), gera-se maior valor quando a gestão do conhecimento está conectada à estratégia e à proposição de valor da organização. Edvinsson e Malone (1998) afirmam que a gestão do capital intelectual é muito mais do que a simples gestão do conhecimento ou da propriedade intelectual. Trata-se, na verdade, de se impulsionar a combinação entre capital humano e capital estrutural.

### GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL



**Figura 10 – Gestão do capital intelectual**

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 53)

Sobre a necessidade da administração do ativo intelectual, Olve, Roy e Wetter (2001) asseguram que uma boa economia significa bom gerenciamento dos recursos. As companhias de hoje são muito mais do que mero investimento no capital monetário. Neste sentido, é de

grande importância o modo como administra-se o talento, a posição de mercado e o conhecimento acumulado.

Uma lição vital a ser aprendida, de acordo com Stewart (1998), é que os ativos do conhecimento, assim como dinheiro ou equipamentos, existem e só vale a pena cultivá-los no contexto da estratégia. Não se pode definir e gerenciar os ativos intelectuais sem saber o que se está fazendo com eles. O capital intelectual só existe se houver um propósito para ele.

Significa, então, que para uma empresa tornar-se rica em capital intelectual deva contratar Ph.D.s aleatoriamente? Não. Para fazer a diferença todo este capital humano precisa funcionar conectado ao capital estrutural (subsídios físicos para fomentar e reter o capital intelectual) e ao capital do cliente (vínculos com os clientes, fidelização, poder de marca).

Para Olve, Roy e Wetter (2001), contratar e desenvolver certo tipo de empregados – aumentar o capital humano – é um recurso volátil. A estabilidade será decorrência de se unir à capacidade e a competência na companhia em um modo mais duradouro.

A National Semiconductor reconhece e dá um *status* semi-oficial a pequenas comunidades, como as que surgem em rodas de cafezinho. Estas comunidades, chamadas *comunidades de prática*, representam um sério intercâmbio de informações que muitas vezes são perdidas pelo caráter de simples passatempo que possuem. A National possibilita construir uma intranet própria, usarem salas de reunião, realizar reuniões eventualmente e até mesmo convidar palestrantes, como exemplifica Stewart (1998).

Inúmeras empresas enaltecem e valorizam o seu capital humano e algumas talvez até possuam ações para fomentar o aparecimento ou a transformação de pessoas inteligentes em capital intelectual utilizável para a empresa. Mas como evitar que este capital deixe a empresa às 17 horas? Ou ainda, como evitar perdê-lo para uma oferta tentadora da concorrência?

Stewart (1998, p. 101) cita o caso utilizado por uma empresa de consultoria de recursos humanos, a *Deep Woods Technology*. “Estão surgindo bancos de dados de conhecimentos”, diz a fundadora da empresa, Anne Ogdin. E estes bancos vão muito além de manuais e e-mail, são grandes iniciativas estratégicas, lideradas por executivos seniores, que esperam mudar a forma de operação de suas empresas. Um exemplo, encontrar sempre um especialista quando necessário, trata-se de uma espécie de “páginas amarelas” para a empresa.

Este *capital estrutural* serve a dois propósitos: acumular estoques de conhecimento que sustentem o trabalho que os clientes valorizam e acelerar o fluxo de informação dentro da empresa (Stewart, 1998). Para Stewart (1998), dentre os ativos intelectuais de uma empresa (capitais estrutural, humano e do cliente), o mais valioso é o capital do cliente, pela singela razão de que é quem paga as contas. Ainda, este capital é relativamente fácil de acompanhar por meio de indicadores tais como ações, índices de retenção e deserção de clientes e lucratividade. Paradoxalmente, é o ativo mais mal-administrado de todos os ativos intangíveis.

De acordo com Olve, Roy e Wetter (2001), o valor dos esforços para construir uma imagem mais favorável junto aos clientes ou para fazer com que estejam mais inclinados a favorecer a companhia, será aumentado naturalmente se for possível transformar as informações obtidas nas reuniões com clientes em um ativo, sob a forma de um banco de dados consistente, por exemplo. Isto é transformar capital de recursos humanos em capital estrutural.

Da mesma forma que se investe em funcionários para que estes produzam ativos de conhecimento para a empresa, pode-se, juntamente com clientes, aumentar o capital intelectual que é de propriedade comum, formando uma aliança com este, ressalta Stewart (1998).

Para Albrecht e Bradford (1992), usar o que se sabe sobre os clientes é fundamental para o treinamento de funcionários e gerentes. Com isto, está se assegurando que as habilidades ensinadas no treinamento possam ser aplicadas imediatamente ao trabalho e com impacto no cliente.

A Harris Broadcast utiliza um *software* chamado *Siebel* que permite a sua equipe de vendas acessar em um banco de dados informações do produto vendido e sobre o cliente. A proposta feita ao cliente fica armazenada neste banco e pode ser buscada por outro vendedor quando necessário. Já os engenheiros de campo da empresa utilizam-se do *Virtual Private Network* (VPN), da Nortel. Utilizando o VPN, os engenheiros são capazes de acessar servidores de e-mail e banco de dados contendo relatórios de casos semelhantes anteriores, plantas e esquemas eletrônicos.

Olve, Roy e Wetter (2001), enfatizam que se forem consideradas as relações da competência e do cliente como recursos a serem administrados, essas certamente serão consideradas como tendo relevância econômica. Desta forma, medidas que podem ser chamadas de econômicas – de relevância para a administração de recursos – podem diferir das geralmente aceitas, as monetárias.

Para administrar apropriadamente o capital do cliente, Stewart (1998) afirma que se deve: inovar com os clientes, investi-los com *empowerment*, dividir com eles os ganhos, aprender o negócio do cliente e ensinar-lhe o seu e tornar-se indispensável.

#### **2.5.4 Indicadores e Mensuração do Capital Intelectual**

Gerenciar o capital intelectual, depende intrinsecamente da possibilidade de acompanhá-lo através de medições, relacionadas, inclusive, com resultados financeiros.

Algumas razões pelas quais o mercado não consegue, facilmente, determinar o valor do capital intelectual, são apresentadas por Olve, Roy e Wetter (2001):

- é difícil concretizar o cultivo da competência e da posição de mercado e concordar quanto a isso; a contribuição esperada desses fatores para os ganhos futuros dependerá da escolha do cenário para o ambiente futuro da companhia e de sua capacidade futura de fazer com que tais investimentos se paguem.
- já que esses fatores são armas competitivas, uma companhia pode relutar em divulgar informações sobre si mesma.
- o domínio de uma companhia, ou pelo menos, seu controle efetivo sobre esse “capital”, pode ser limitado. Idéias e soluções são fáceis de serem imitadas, e os empregados podem decidir deixar a companhia. Portanto, quando se considera o capital intelectual que não foi relatado nas declarações financeiras tradicionais, também se deve lembrar que outros podem reclamar posse dele.

Stewart (1998) apresenta, em grupos, formas de se medir todos os ativos intangíveis, o capital intelectual, o capital estrutural e o capital do cliente. A aplicabilidade e efetividade destas medidas também são consideradas.

A **razão Valor de Mercado/Valor Contábil** serve como indicador para medida do todo intangível. Esta razão permite comparar a empresa com concorrentes semelhantes ou com a média do setor, além de comparações anuais entre as médias do setor. Por exemplo, uma razão Valor de Mercado/Valor Contábil com tendência decrescente atuaria como um alerta.

Para Stewart (1998), o resultado do capital humano é a inovação. O método mais simples de se medir este indicador é registrar o **percentual de vendas relativo a novos serviços**.

Outra medida é a comparação entre margens brutas devidas a produtos novos e produtos antigos.

Carlzon (1994) ressalta que a motivação dos funcionários depende de gerentes capazes de medir e fornecer-lhes *feedback* apropriado. Desta forma, toda a pessoa tem necessidade de sentir que sua contribuição é notada. Funcionários sem contato direto com os clientes necessitam de metas definidas para avaliarem a consecução de seus objetivos.

Para avaliar as atitudes dos funcionários, Stewart (1998) sugere, para avaliar a **motivação dos funcionários**, pesquisas do tipo *escala de 0 a 10* perguntando: qual o seu grau de satisfação no trabalho? Em relação ao ano passado você se sente mais, menos ou igualmente feliz? Você sabe como seu trabalho beneficia o cliente?

Outras medidas de capital humano incluem **posição, rotatividade, experiência e aprendizado**. Para medir estes indicadores sugere-se: número médio de anos de experiência dos funcionários em suas profissões; rotatividade de especialistas; senioridade dos especialistas; percentual de clientes que aumentam a competência, ou seja, clientes que propõem projetos que desafiam os funcionários, fazendo com que aprendam mais.

O capital humano pode ainda ser avaliado de maneira qualitativa através de perguntas escrutinadoras: quais habilidades dos funcionários são mais valorizadas pelos clientes? Que habilidades ou tecnologias podem minar seu conhecimento proprietário? Percentual de gerentes que concluiu planos de treinamento para sucessores? Os concorrentes contratam seus funcionários? Quais razões levam seus funcionários a trocarem sua empresa por uma concorrente?

A medição do capital estrutural consiste na **avaliação de estoques de conhecimento, da lentidão burocrática e da administração**. Para a avaliação e identificação dos estoques de

conhecimento é necessário pesquisar: segredos comerciais, direitos autorais, registros de marcas, bancos de dados e considerar se estas características servem para diferenciar o produto ou se tem valor para outras empresas. A lentidão burocrática pode ser compreendida pelas medidas de tempo de lançamento no mercado e razão entre sugestões feitas e implementadas.

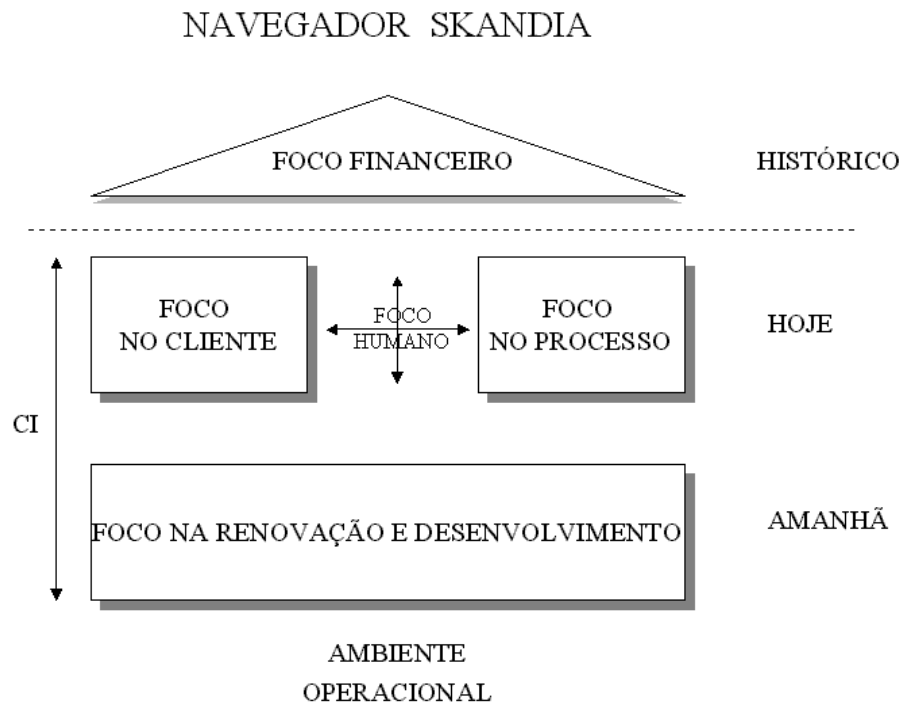
Como forma de se medir o capital do cliente, sugere-se avaliar **a satisfação do cliente, as alianças e o valor de um cliente leal**. A avaliação de alianças depende de a empresa encarar seu cliente como parceiro de negócio. Portanto, é interessante acompanhar os pontos fortes e o crescimento financeiro de seus clientes e sua fatia em seus negócios. Se a empresa for a principal fornecedora de um cliente forte possui um ativo valioso.

O valor de um cliente leal pode ser percebido pelas medidas financeiras de custo de aquisição, crescimento de vendas (lucro por cliente por ano), crescimento de margem (compras maiores e maior tolerância ao preço), aumento de vendas e referências (recomendação a outros).

## 2.6 O QUE FAZER COM AS MEDIDAS? CRIANDO UM SISTEMA DE MELHORIA A PARTIR DOS RESULTADOS

Edvinsson e Malone (1998) sugerem a criação de um *Navegador* como instrumento não apenas para analistas e investidores, mas principalmente como uma ferramenta de auxílio para a liderança da empresa. A função principal deste *Navegador* é dar “vida” aos indicadores da empresa, constituindo-se assim no componente-chave para a alavancagem (otimização) da combinação entre capital humano e capital estrutural. A estrutura geral deste *Navegador*

baseia-se em **focos** (financeiro, cliente, processo e renovação e desenvolvimento), similarmente à proposta de **perspectivas** utilizada pelo *BSC*.



**Figura 11 – Navegador Skandia**

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.60)

A partir do *Navegador*, Edvinsson e Malone (1998) sugerem um processo baseado em quatro etapas para a administração eficaz do capital intelectual:

- compreender os componentes do *Navegador* que demonstrem ter capacidade para a criação e a obtenção de valor;
- alavancar esse valor pela interação e a troca de idéias a respeito das capacidades ociosas;
- focalizar no fluxo e no intercâmbio a “transparência” das habilidades em uma organização, por meio da criação de uma espécie de “bufê” de conhecimentos,



em que os tomadores de decisões podem escolher o que precisam para a maior produtividade;

- capitalizar esse processo divulgando, codificando, reciclando e intercambiando seus componentes.

Para Edvinsson e Malone (1998), todo e qualquer instrumento como o *Navegador* proposto deve realizar com eficiência as tarefas de **perscrutar mensurações, visar às medidas mais abrangentes de valor e olhar para fora, na direção do usuário.**

### **2.6.1 Sugestão de Indicadores para a gestão do Capital Intelectual**

De acordo com a literatura, busca-se listar indicadores de desempenho que possuam vinculação à estratégia e motivem o capital intelectual de maneira intrínseca.

#### 2.6.1.1 Mensuração financeira

Apropriadamente, Edvinsson e Malone (1998) lembram que em alguma ocasião futura, necessariamente, o capital intelectual precisa ser convertido em moeda. Eis uma lista de indicadores para mensuração financeira apoiando o Capital intelectual:

1. Ativo total (\$);
2. Ativo total/Empregado (\$);
3. Receitas/Ativo total (%);
4. Lucro/Ativo total (\$);
5. Receita proveniente de novos negócios (\$);
6. Lucro resultante de novos negócios (\$);

7. Receita/Empregado (\$);
8. Lucro/Empregado (\$);
9. Retorno sobre o ativo líquido (\$);
10. Valor agregado/Empregado (\$);
11. Valor agregado/Cliente (\$);
12. Investimentos em tecnologia da informação (\$);

#### 2.6.1.2 Mensuração do Cliente

A perspectiva do cliente é mensurada a partir de cinco parâmetros intrínsecos à clientela: tipo do cliente, duração do cliente, papel do cliente, suporte ao cliente e sucesso do cliente. Ressalta-se que, estes parâmetros possibilitam avaliar o sucesso junto ao cliente.

1. Participação de mercado (%);
2. Número de clientes;
3. Vendas anuais por cliente (\$);
4. Número de clientes perdidos;
5. Duração média do relacionamento com o cliente;
6. Número de visitas dos clientes à empresa;
7. Número de visitas a clientes;
8. Número de empregados da linha de frente de atendimento;
9. Tempo médio decorrido entre o contato feito com o cliente e a concretização da venda;

10. Índice de clientes satisfeitos (%);
11. Taxa de clientes que voltam a comprar (%);
12. Despesas de suporte/cliente (\$);
13. Despesas de atendimento/cliente/ano (\$);

#### 2.6.1.3 Mensuração do Processo

A mensuração focada no processo serve para evidenciar o papel da tecnologia como um instrumento para apoiar a criação de valor global na empresa. Trata-se, em última análise, de uma reavaliação da infra-estrutura para evitar tecnologia, fornecedor, aplicação e filosofia errada.

1. Despesas administrativas/receita total;
2. Custo dos erros administrativos/receitas gerenciais;
3. Tempo de processamento dos pagamentos a terceiros;
4. Contratos redigidos sem erro;
5. Computadores pessoais/empregado;
6. Despesas administrativas/empregado (\$);
7. Número de empregados em TI/número de empregados total (%);
8. Equipamentos de informática adquiridos no ano;
9. Meta de qualidade corporativa;
10. Desempenho corporativo/meta de qualidade (%);

#### 2.6.1.4 Mensuração da prontidão para o futuro

A análise do foco Renovação e Desenvolvimento serve de contra-ponto aos demonstrativos financeiros. Enquanto estes fixam em caráter definitivo o desempenho passado da organização, o foco Renovação e Desenvolvimento tenta projetar o futuro imediato, um exercício prático de estratégia. Para tanto, seis áreas estratégicas são consideradas: clientes, atração no mercado, produtos e serviços, parceiros estratégicos, infraestrutura e empregados.

1. Despesas com o desenvolvimento de competências/empregado (\$);
2. Índice de satisfação do empregado;
3. Despesas de marketing/cliente;
4. Porcentagem das horas de treinamento (%);
5. Porcentagem das horas de desenvolvimento (%);
6. Despesas de renovação e desenvolvimento/despesas administrativas;
7. Despesas de treinamento/empregado (\$);
8. Despesas de treinamento/despesas administrativas;
9. Despesas de desenvolvimento de negócios/despesas administrativas (%);

#### 2.6.1.5 Mensuração de Colaboradores

Uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem-sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica. No entanto, esta avaliação é a mais complexa de todas, pois não há maneira simples de se medir o que está na cabeça e no coração das pessoas.

1. Índice de liderança (%);
2. Índice de motivação (%);
3. Índice de empowerment (%);
4. Rotatividade dos empregados;
5. Número médio de anos de trabalho com a empresa;
6. Despesas de treinamento/empregado (\$);
7. Idade média dos empregados;
8. Tempo de treinamento (dias/ano);

## 2.7 PESQUISAS RECENTES

Algumas conclusões de trabalhos recentes destacam a relevância de se estudar indicadores de desempenho vinculados à estratégia, voltados para a gestão do conhecimento e como componentes do Balanced Scorecard.

De acordo com Lara (2001, p. 102, 103), “o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas fora e dentro da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era do conhecimento, as organizações devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Medir e motivar o desempenho apenas com medidas financeiras não levará as organizações ao encontro dos objetivos do planejamento estratégico”. A medição de capital intelectual é de interesse para os mundos empresarial, contábil, financeiro, acadêmica e administração pública.

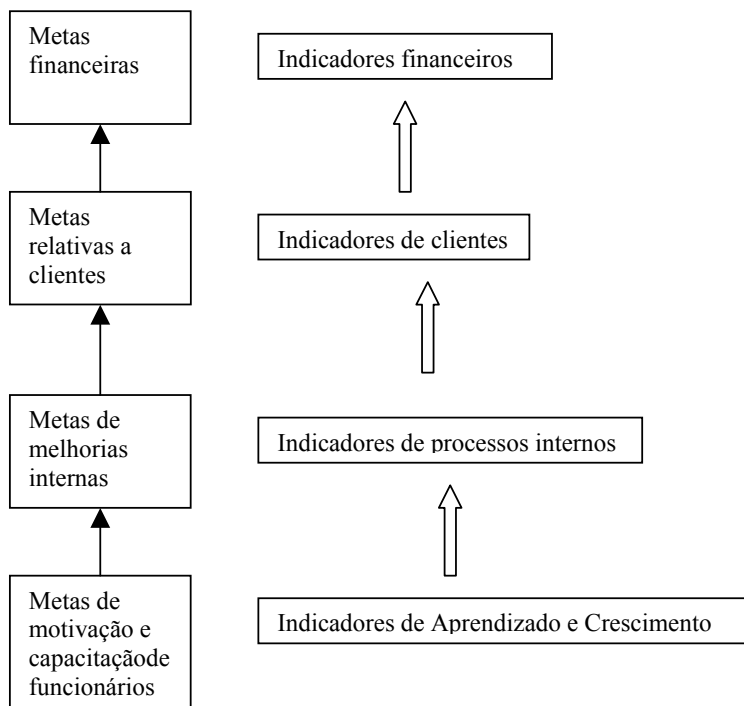
Destaca ainda a autora que o sistema de indicadores deve ser parte efetiva do gerenciamento. Desta forma, o Balanced Scorecard apresenta uma visão ampla e clara dos objetivos estratégicos da empresa através de um conjunto de indicadores de desempenho, assumindo uma “filosofia de gerenciamento” possibilitando a implementação de melhorias em áreas críticas da organização (as perspectivas escolhidas para análise).

Para uma empresa, o seu capital intelectual pode ser utilizado para produzir uma vantagem sustentável. Saliencia Pietrovski (2002) que o conhecimento e a capacidade de aprendizagem devem servir sempre a propósitos maiores dentro da instituição. Destaca, ainda, que possuir conhecimento, apoiar-se nele e capacitar-se a aprender prontamente, é uma vantagem sustentável.

Rocha (2002) propõe que um sistema de gestão baseado no Balanced Scorecard como forma de suporte direto à execução da tarefa empresarial, permitindo desta maneira que sejam alcançados os resultados da empresa. Para o autor, “o BSC busca transformar e acompanhar a execução da estratégia”. Implicitamente, o “mapa genérico” destaca a necessidade da definição da estratégia empresarial e da definição das metas como pré-requisito para a medição.

De acordo com Rocha (2002), é apresentado um modelo genérico de gestão através do Balanced Scorecard. Como meta financeira principal é estipulado o *maior valor para o acionista*. Dentro da perspectiva financeira isto é obtido com *mais vendas e maior produtividade*. Isto é conseguido através da abordagem estratégica da perspectiva dos clientes, que buscam *captação, retenção, satisfação e maior valor unitário*. A melhoria destes índices depende dos processos internos. Pelo modelo proposto pelo autor, medir aspectos de desempenho quanto a defeitos e operações logísticas impacta diretamente nas metas para a perspectiva de clientes. Por fim, a possibilidade de um bom desempenho interno tem

dependência direta com a capacitação e motivação dos colaboradores internos. A figura 12 apresenta este modelo de maneira simplificada:



**Figura 12 – Mapa estratégico genérico**

Fonte: Adaptado de Rocha (2002, p. 96)

Já Lima (1999) identifica os fatores chave para o sucesso da indústria da comunicação:

- Concessão pelo governo;
- Cobertura geográfica;
- Aliança estratégica;
- Investimento em tecnologia;
- Qualidade operacional.

Lima (1999) apresenta um placar de indicadores da performance relativos a uma empresa de comunicação. O autor aponta ainda que “existe a necessidade por parte da emissora de desenvolver e monitorar indicadores para as perspectivas dos processos internos e perspectivas do aprendizado e crescimento”.

PLACAR DE INDICADORES DE PERFORMANCE			
Perspectiva Financeira			
Objetivos	Indicadores	Executado	Orçado
Crescimento e <i>Mix</i> de Receita	Variação 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
Perspectiva do Cliente			
Objetivos	Indicadores	Executado	Orçado
Participação no Mercado	Índice de Audiência	23%	26%
	<i>Share de Audiência</i>	66%	60%
Retenção de Clientes	Satisfação do Cliente	77%	100%
Captação de Clientes Satisfação de Clientes			
Perspectiva dos Processos Internos			
Objetivos	Indicadores	Executado	Orçado
Processo de Inovação	Utilização do Estoque	55,40	70%
Processo de Operações	Qualidade Operacional	140	40

**Figura 13 – Placar de Indicadores de desempenho da indústria de comunicação**

Fonte: Lima (1999 )



Por fim, destaca o autor, que a análise deste placar configura que a empresa, apesar de não apresentar o placar completo, sugere que de uma forma ou de outra eles estão intimamente ligados com as estratégias da organização.

De acordo com o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (QUALIDADE RS, 2003a), a Fundação Cultural Planalto, de Passo Fundo (RS), organização que não possui fins lucrativos, vem utilizando sistematicamente, desde 1996, indicadores para a gestão da qualidade na empresa. A figura 14 apresenta os indicadores concebidos, de acordo com o programa para a empresa:

<b>Perspectiva abrangida segundo o BSC</b>	<b>Indicadores</b>
Cientes	Satisfação dos clientes
Cientes	Audiência
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos colaboradores
Aprendizado e Crescimento	Horas de treinamento por colaborador
Aprendizado e Crescimento	Número de treinamentos

**Figura 14 – Indicadores de desempenho para a Rádio Planalto**

Fonte: Adaptado de [www.portalqualidade.com.br](http://www.portalqualidade.com.br)

Os indicadores de desempenho da empresa têm demonstrado positiva evolução desde 1996, data de adesão ao PGQP. A Satisfação dos Clientes e a audiência da Rádio Planalto AM apresentaram crescimento, a satisfação dos colaboradores aumentou mais de 10 pontos percentuais em menos de dois anos (QUALIDADE RS, 2003a).

Já a Rádio Uirapuru (QUALIDADE RS, 2003b), também de Passo Fundo, apresenta os seguintes indicadores financeiros e de clientes, de acordo com o mesmo Programa de Qualidade:

- faturamento Mensal;
- número médio de contratos cancelados;

- número médio de contratos renovados.

Como resultado da tomada de decisões baseada em análise aprofundada dos indicadores de desempenho, a Rádio Uirapuru obteve melhoria na qualidade do serviço oferecido ao cliente, expressa através da inovação tecnológica, investimento para melhoria da qualidade de transmissão, implantação de pesquisas sistemáticas para ouvir e atender as necessidades dos clientes.

A figura 15 indica, de maneira resumida, as conclusões dos trabalhos na área:

<b>Perspectiva segundo BSC</b>	<b>Indicador</b>	<b>Resultado observado</b>
Financeira	Faturamento Mensal	Aumentou
	Geração de Caixa Líquida	Superou
	Custo Fixo/Receita	Atingiu
Clientes	Índice de audiência	Aumentou
	Satisfação dos clientes	Aumentou
	Número de Contratos cancelados	Diminuiu
Processos Internos	Utilização do espaço comercial	Não atingiu
	Qualidade operacional	Superou
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos colaboradores	Aumentou
	Horas de treinamento por colaborador	Aumentou

**Figura 15 – Resumo dos indicadores pesquisados para empresas da comunicação**

Fonte: Adaptado de [www.portaqualidade.com.br](http://www.portaqualidade.com.br)

## 2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Tentar administrar uma empresa, seja qual for seu ramo de negócio, sem que se faça uso apropriado de indicadores de desempenho, pode ser comparado a conduzir um veículo por uma rodovia sem sinalização. Outra analogia pode ser feita com o jogo de tênis: os participantes do jogo não estariam dispostos a jogar se não soubessem que devem manter a bola dentro das linhas, passando sobre a rede no meio da quadra. Utilizar indicadores tem

estrita relação com os objetivos da organização. Sem eles, não existe base para se agir corretivamente ou preventivamente e manter a bola o mais próxima da linha quanto for possível.

A estratégia empresarial diz respeito a um exercício de imaginação: “onde a empresa se vê no futuro?”. Conceber indicadores ao acaso sem amarrá-los às metas e, por consequência, à estratégia da empresa, é mais do que um simples desperdício, pode significar o direcionamento para o fundo do poço empresarial.

Como conceber os indicadores, de tal forma que sejam adequados para a empresa? Neste sentido, pela análise teórica, percebe-se duas necessidades vitais que acabam coexistindo: os indicadores devem ser vinculados à estratégia da empresa e devem abordar todos os aspectos organizacionais, não apenas os financeiros. O *Balanced Scorecard* (BSC) apresenta-se como uma ferramenta de gestão estratégica de empresas por meio de indicadores vinculados à estratégia empresarial, abordando, através de perspectivas (inicialmente quatro), de maneira holística, a mensuração dos resultados da empresa.

Empresas calcadas fundamentalmente no conhecimento e na capacidade intelectual de seus funcionários (comunicadores de rádio, por exemplo) ou de seus clientes (que leva alguém a optar conscientemente por uma emissora), precisam aprender como este *Capital Intelectual* tornou-se seu ativo mais importante. Este “tesouro escondido” pode ser gerenciado e medido de forma a produzir resultados para a empresa. Existe uma série de indicadores vinculados à estratégia empresarial e de abordagem holística, que permite a uma empresa ser administrada de forma a se tornar campo fecundo para este tipo de capital. Este “tesouro” só terá valor efetivo se for concebido com um objetivo definido atrelado à estratégia da empresa. Assim, a concepção de indicadores de desempenho através da abordagem por perspectivas mostra-se apropriada para a gerir o conhecimento voltando-o para o resultado.

### **3 METODOLOGIA DO TRABALHO**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada neste trabalho, que servirá como referencial para a definição do estudo de caso realizado. Neste sentido, serão considerados aspectos relativos à metodologia empregada, o tipo escolhido, a abordagem e o método de pesquisa, salientando os passos executados durante a pesquisa e a fonte de dados para tal.

Vergara (2000) propõe dois critérios básicos para a definição do tipo de pesquisa a ser realizada: quanto aos fins e aos meios de investigação. Dada a natureza do trabalho, será realizada uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa através de estudo de caso. Os dados da pesquisa serão obtidos a partir de entrevistas diretas com pessoas vinculadas à elaboração, aplicação e análise de dados estratégicos no ambiente estudado. Os resultados da pesquisa serão, então, confrontados com a revisão bibliográfica para posterior análise e elaboração de conclusões.

### 3.1 ESTRUTURAÇÃO LÓGICA DO ESTUDO

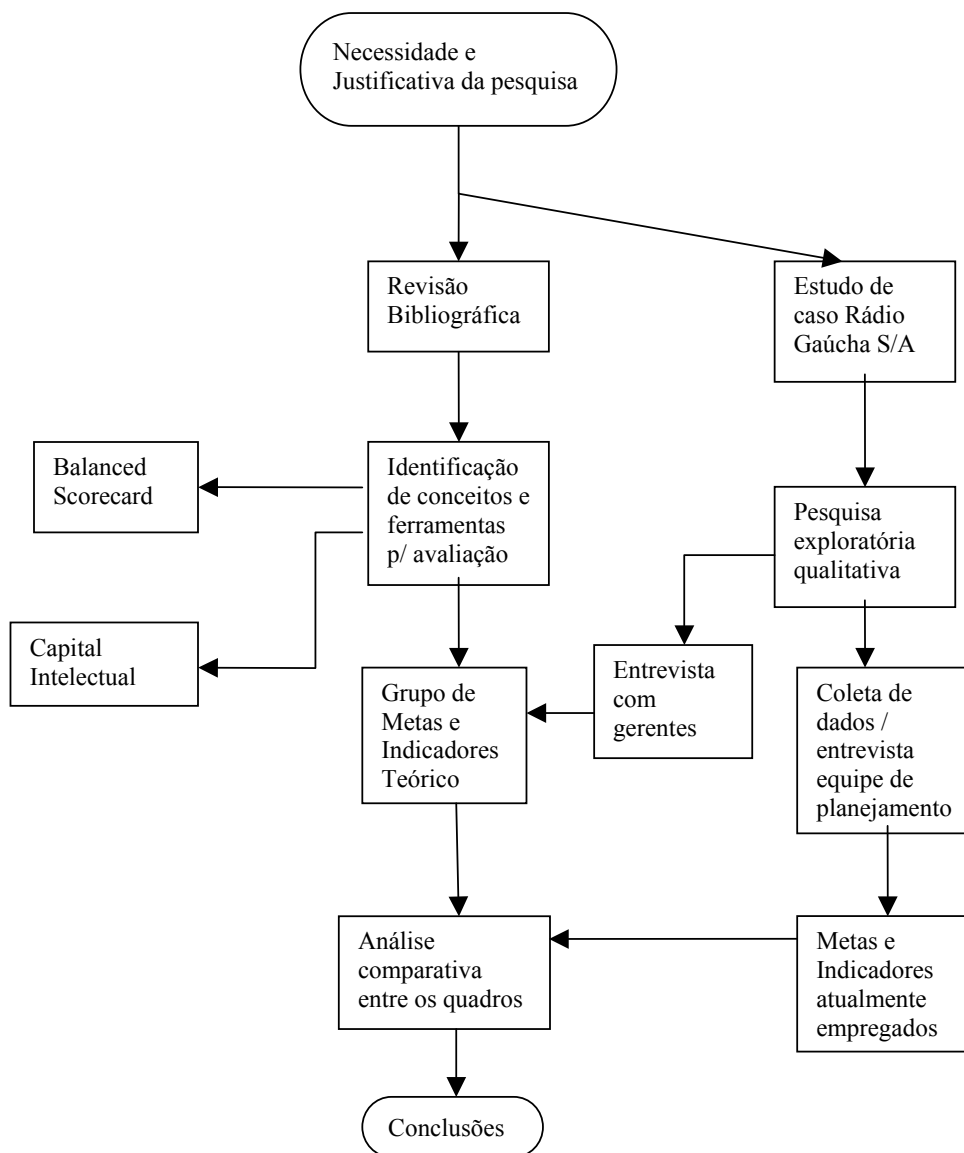
Ao se constatar a relevância da realização do trabalho através de observação e análise de dados relativos ao mercado de radiodifusão e suas peculiaridades, buscou-se encontrar na literatura fundamentação teórica consistente que respaldasse este trabalho.

A partir de revisão bibliográfica, construiu-se um grupo de indicadores de desempenho teórico destinado à avaliação estratégica de emissoras de radiodifusão e, ainda, para realizar uma análise comparativa adequada entre este modelo e o verificado na realidade através do estudo de caso.

Foram pesquisados conceitos relativos à abordagem holística e vinculação à estratégia empresarial dos indicadores. Dada a natureza do negócio radiodifusão, foi também necessário pesquisar conceitos relativos à gestão humana. Buscou-se referencial teórico para a avaliação estratégica de empresas por meio de ferramentas que estivessem baseadas em indicadores de desempenho com as duas características supracitadas. Desta forma, o Balanced Scorecard e o Capital Intelectual foram pesquisados.

Para o estudo do Balanced Scorecard considerou-se sua conceituação, aplicabilidade e aspectos relativos à sua construção. São abordados também aspectos básicos fundamentais relativos ao Capital Intelectual, dada a sua relativamente nova divulgação. Então, surge o Navegador de Capital Intelectual como uma ferramenta variante do Balanced Scorecard, focada na gestão da capacidade humana. Por fim, são apresentados exemplos de indicadores sugeridos para um quadro teórico subsequente. Um quadro teórico de metas e indicadores de desempenho, definido a partir da literatura, servirá então como parâmetro para a análise do modelo atual e a elaboração de conclusões pertinentes.

De acordo com Gil (1991), para facilitar o acompanhamento das ações correspondentes a cada uma das etapas de um projeto, é usual a apresentação do fluxo da pesquisa sob a forma de um diagrama, como segue.



**Figura 16 – Fluxograma do trabalho de pesquisa**

### 3.2 A PESQUISA EXPLORATÓRIA

Em se tratando de um tema até então pouco tratado entre as empresas de radiodifusão, busca-se com este projeto de pesquisa uma visão global e aproximada acerca da utilização de indicadores de desempenho vinculados à estratégia empresarial como elementos fundamentais para o processo de gestão da empresa.

Neste sentido, de acordo com Gil (1991), as pesquisas exploratórias visam proporcionar maior familiaridade com um problema. Seu objetivo principal pode ser descrito como buscar o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Para Santos (2000), explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema com o intuito de se criar uma maior familiaridade ao tema pesquisado. As pesquisas exploratórias conseguem esta familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador aspectos relativos ao tema, tais como: real importância do problema, estágio das informações disponíveis sobre o assunto, ou ainda revelar novas fontes de informação.

Afirma Santos (2000, p. 26) que, “a pesquisa exploratória quase sempre é feita como levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam/atuam na área, visitas a *websites*, etc.”.

### 3.3 A PESQUISA QUALITATIVA

Uma pesquisa pode ser classificada e efetuada dependendo da sua abordagem: qualitativa ou quantitativa. Para Richardson (1989), a diferença principal entre as duas abordagens reside na forma de se abordar o problema. Resulta disso, que o método escolhido deve ser apropriado ao estudo a ser realizado, mas a natureza do problema é a condição determinante da escolha.

Minayo (1995) destaca que a pesquisa qualitativa propõe-se a responder questões muito particulares, tendo especial atenção com um nível de realidade que não pode ser quantificado (motivos, crenças, valores, significados e aspirações), no entanto, os dados quantitativos e qualitativos são complementares, pois interagem dinamicamente.

Para Richardson (1989), uma pesquisa qualitativa justifica-se quando se intenciona compreender a natureza de determinado fenômeno ou compreender e classificar processos dinâmicos característicos de certos grupos. O que se busca é conhecer as características deste fenômeno analisado para, posteriormente, poder explicar com maior profundidade suas causas e conseqüências.

Este trabalho de pesquisa propõe-se a conhecer (compreender e analisar) uma situação peculiar às empresas de radiodifusão, por isso a abordagem mais apropriada neste caso é a qualitativa.

### 3.4 O ESTUDO DE CASO

Pelas características e objetivos do presente trabalho, o método de pesquisa adotado é o estudo de caso. De acordo com Vergara (2000, p. 49):

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

Laville e Dionne (1999), por sua vez, definem o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa. Nela, o pesquisador concentra-se sobre um caso, geralmente escolhido pelo seu caráter típico, a fim de investigá-lo com maior profundidade.



Este tipo de investigação permite, inicialmente, fornecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado e elementos que lhe marcam o contexto. Para compreender os limites e os conteúdos são necessárias técnicas de observação, bem como entrevistas profundas com protagonistas do caso estudado.

A vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêem concentrados no caso visado. Conforme Laville e Dionne (1999), na medida em que a pesquisa avança, o pesquisador pode adaptar seus instrumentos, modificar suas abordagens frente a imprevistos, precisar alguns detalhes e construir uma compreensão do caso que leve em consideração tudo isto, pois não está atrelado a um protocolo de pesquisa imutável.

Gil (1999) destaca ainda outros aspectos positivos relativos ao método de pesquisa de estudo de caso. Segundo o autor, o estudo de caso permite uma grande interação do pesquisador e o objeto de estudo, possibilita aprofundar questões levantadas e descobrir novas hipóteses, o fenômeno é sempre abordado dentro de um escopo real e, por fim, pode captar informações e proposições para serem consideradas sob métodos mais rigorosos.

A principal crítica feita ao método de estudo de caso é, segundo Laville e Dionne (1999, p.157),

de resultar em conclusões dificilmente generalizáveis. Mesmo que o pesquisador queira escolher casos representativos de um conjunto, os que ele considera podem ser marginais, excêntricos, resultando, afirma-se, que essa abordagem dificilmente poderá servir à verificação de hipóteses gerais ou de teorias que ela terá.

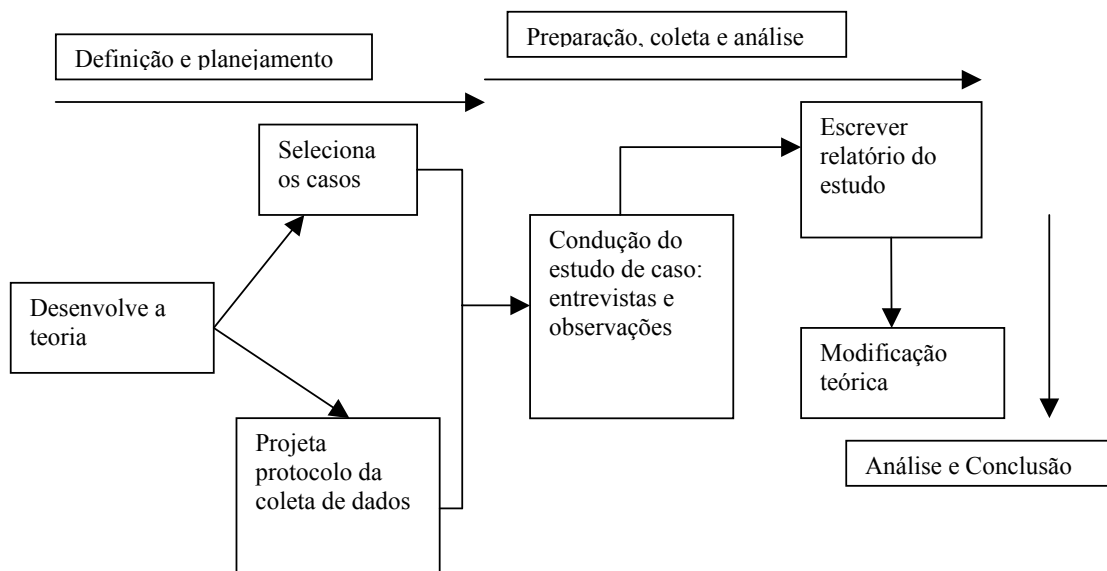
Neste sentido, Gil (1999) faz algumas ressalvas ao estudo de caso, a saber: a dificuldade para se fazer generalizações, a partir das conclusões derivadas do caso particular, por focalizar

sua atenção em poucas unidades de um universo; requer muito tempo para a pesquisa o que pode levar a resultados inconsistentes; a dependência intrínseca do estudo à cooperação e boa vontade das pessoas que detêm informação.

Yin (2001) ressalta que um estudo de caso é desenvolvido sob três condições:

- questão de pesquisa proposta do tipo “como” e “por quê”;
- não exigência de controle do pesquisador sobre eventos comportamentais efetivos;
- enfoque em eventos contemporâneos.

Para melhor visualizar a estruturação de um estudo de caso, Yin (2001) apresenta seu desenvolvimento sob forma de um processo, descrito na Figura 17 de maneira adaptada:



**Figura 17 – Projeto de estudo de caso**

Fonte: Adaptado de Yin (2001, p. 73)

A fase de definição e planejamento envolve definir o objetivo do estudo e a sua previsão teórica, além do seu processo operacional. Na etapa de preparação, coleta e análise, implementa a condução do estudo através de observações e entrevistas e o desenvolvimento de um relatório escrito. Por fim, a fase de análise e conclusão a finalização do estudo por meio de modificações teóricas no objeto de estudo e a padronização do relatório do estudo.

### 3.5 A FONTE DE DADOS

Este trabalho de pesquisa tem por objetivo avaliar como são utilizados indicadores de desempenho na gestão estratégica de uma empresa de radiodifusão. Com os dados coletados, busca-se formalizar um grupo real de indicadores de desempenho para a gestão estratégica correntemente empregado e, a seguir, confrontá-lo com um modelo teórico.

Neste sentido, o trabalho de pesquisa foi desenvolvido junto a Rádio Gaúcha S/A, empresa integrante do Grupo RBS de Comunicação. Trata-se de uma emissora de grande porte, líder do seu segmento, capaz de fornecer diversidade de dados para a análise desejada neste trabalho.

A primeira etapa da pesquisa é necessária para a consolidação do quadro teórico, a partir das inferências fornecidas pelos gerentes da emissora estudada sobre a proposta de metas e indicadores a eles apresentada.

A seguir, o trabalho exploratório de coleta de dados relativos à empresa é feito, através de entrevista, diretamente com componentes da área responsável pelo planejamento estratégico das unidades do Grupo RBS. As pessoas responsáveis por esta área estão habilitadas a fornecer aspectos estratégicos que satisfaçam os objetivos desta pesquisa.

### 3.6 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O estudo de caso inicia-se a partir da pesquisa teórica apresentada no capítulo 2 deste trabalho, onde são sugeridos indicadores de desempenho estratégicos e de abordagem holística, que contemplem quatro perspectivas de avaliação do desempenho, conforme sugerido no Balanced Scorecard.

A pesquisa qualitativa é feita por meio de entrevistas diretas com gerentes de quatro áreas distintas dentro da empresa estudada, em que serão avaliadas a pertinência e aplicabilidade dos indicadores teóricos sugeridos. Os gerentes entrevistados são responsáveis pelas áreas comercial, jornalismo, técnica e administrativa. Nesta entrevista, eles responderão às perguntas:

- como você classificaria cada um dos seguintes indicadores?
- julga os indicadores selecionados fáceis de controlar?
- quais outros indicadores são importantes para a sua área?

Estas entrevistas são parte fundamental neste trabalho. A comparação dos resultados colhidos nesta etapa com indicadores provenientes de embasamento teórico forneceram um quadro teórico de indicadores de desempenho para a gestão estratégica de uma empresa de radiodifusão. Este quadro foi utilizado para a comparação e análise final com os indicadores empregados pela área de planejamento estratégico da empresa.

Construído o quadro de indicadores teóricos, foram levantados todos os indicadores de desempenho designados para a gestão da empresa. Sendo parte de uma corporação, os indicadores de desempenho da Rádio Gaúcha são definidos pela área de planejamento estratégico, responsável por todas as demais empresas do grupo. Através de entrevistas com responsáveis por esta área, foram levantados:

- as metas para a empresa;
- os indicadores empregados;
- como são definidos;
- a preocupação com a vinculação à estratégia e abordagem holística;
- o controle e as ações determinadas por eles.

Após esta etapa do estudo de caso, conforme disposto no fluxograma da figura 17, fez-se a análise final do trabalho por meio da comparação dos quadros de indicadores teórico e vigente e a conclusão do trabalho.

## **4 ESTUDO DE CASO – A RÁDIO GAÚCHA S.A.**

Neste capítulo é apresentado o estudo de caso realizado na Rádio Gaúcha S.A. Escolheu-se a Rádio Gaúcha por se tratar de uma grande empresa de radiodifusão, constituindo-se, assim, em um caso representativo para o estudo. A empresa estudada é descrita a partir do seu histórico e perfil atual, área de atuação e sua situação dentro do mercado de comunicação. Em seguida, são descritas as etapas de pesquisa com gerentes até a formalização de um quadro de indicadores de desempenho teórico. Por fim, define-se o quadro atual. Entrevistando-se os responsáveis pela área de planejamento estratégico da Corporação, são apresentados metas e indicadores vigentes para a análise comparativa final deste trabalho.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A Rádio Gaúcha S.A., emissora de rádio de Amplitude Modulada (AM), situada em Porto Alegre, foi fundada em oito de fevereiro de 1927. Empresa componente do Grupo RBS de comunicação a Rádio Gaúcha operou até 1985 na frequência de 680 kilohertz e potência de 50 kilowatts. A partir deste ano, a rádio mudou o local de sua planta transmissora, a frequência de operação passou para a atual 600 kilohertz e duplicou sua potência de transmissão

operando com os 100 kilowatts atuais. A atual planta transmissora conta com a maior estrutura metálica da América Latina: sua antena transmissora de 239 metros.

Classificada dentro do segmento como rádio AM-News, que compreende dentro da sua programação apenas esportes e jornalismo, há vários anos apresenta uma posição consolidada como líder de audiência. Apesar da forte identificação com o público local, a Rádio Gaúcha, a partir de 1994, começou a construir uma rede rádios espalhadas pelo Brasil denominada de Rede Gaúcha-Sat. As emissoras que compõem esta rede retransmitem parcial ou completamente a programação da rádio. Hoje, 110 emissoras, distribuídas pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Rondônia, Maranhão e Alagoas, fazem parte da Rede Gaúcha-Sat.

O mercado da radiodifusão AM pode ser dividido em dois principais segmentos, considerando-se um grande centro metropolitano: AM-News e AM-Popular. Dentro desta classificação, a emissora concorre com outras três empresas pelo mercado. A posição de líder tem sido mantida pela busca de diferenciais tecnológicos e pessoais. A empresa conta em seu quadro com profissionais de renome e credibilidade, reconhecidos dentro do mercado de radiodifusão. Além disto, está atenta ao surgimento e à formação de novos talentos para incrementar seu quadro. A emissora tem se notabilizado pela qualidade das transmissões esportivas e jornalísticas, acompanhando eventos fora do estado, inclusive no exterior.

O mercado da radiodifusão tem forte dependência governamental, pois novos canais só são aprovados por sua decisão. Assim, trata-se de um mercado consolidado, com os participantes definidos. Para o sucesso no negócio radiodifusão é necessário, de acordo com o gerente de administração da emissora estudada:

- (1) oferecer programas atraentes ao público-alvo;

(2) obter a preferência da audiência dentro do segmento-alvo;

(3) conquistar o mercado de clientes;

(4) obter o retorno financeiro.

A vanguarda tecnológica pode ser caracterizada pela busca constante de inovações. No Rio Grande do Sul, foi a primeira emissora a realizar transmissões de eventos externos, utilizando linhas digitais, e proporcionando qualidade de áudio superior. Em fevereiro de 2003, a Rádio Gaúcha, por dez dias, apresentou transmissão simultânea em AM analógico (método atualmente empregado por todas as emissoras) e digital (formato revolucionário, ainda sob testes e padronização). Juntamente com as empresas americanas Harris Broadcast Inc. e iBiquity, promoveu uma demonstração pública daquilo que se espera ser um salto para a qualidade de áudio em Amplitude Modulada. A Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) acompanhou os testes e vai utilizá-los como subsídio para a definição e padronização de um sistema de transmissão AM-digital nacional.

## 4.2 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

### 4.2.1 Formulação da questão da pesquisa

Quais indicadores de desempenho são, na visão das gerências, importantes para proporcionar à gestão de suas áreas, e da empresa como um todo, vinculação à estratégia pela satisfação das metas empresariais?



#### **4.2.2 Sugestão de metas e indicadores de desempenho baseados na literatura e adaptação ao negócio de radiodifusão – Quadro Genérico**

A partir da fundamentação teórica discutida no capítulo 2 deste trabalho, pôde-se listar uma grande quantidade de indicadores de desempenho vinculados à estratégia e voltados para o aproveitamento das capacidades individuais. Particularmente, no item 2.6, estão apresentados diversos indicadores, dos quais são escolhidos e adaptados alguns para sua aplicabilidade ao caso estudado.

Para a definição das metas considerou-se a abordagem sugerida por Kaplan e Norton (1997), dentro de cada uma das áreas ou perspectivas consideradas. Estas metas são consideradas no item 2.4.1 deste estudo. Naturalmente, tanto os indicadores como as metas de desempenho precisam ser adaptadas para o uso específico no negócio considerado.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para uma empresa em fase de sustentação, caso da empresa estuda, são sugeridos os seguintes temas estratégicos para a perspectiva financeira: (i) utilização dos ativos; (ii) redução de custos/aumento da produtividade e (iii) aumento e *mix* de receita.

Para uma empresa de radiodifusão de grande porte, são sugeridas duas metas adaptadas ao negócio radiodifusão e fiéis aos temas estratégicos mencionados:

- proporcionar retorno financeiro à Corporação e crescimento financeiro;
- custos menores com manutenção da produtividade.

Vinculados às metas financeiras, são sugeridos os indicadores *Retorno sobre o capital empregado* e *faturamento mensal* como indicadores de lucratividade da empresa. O indicador *Receitas / Ativo total* busca avaliar como a empresa emprega sua capacidade para produzir

resultados. Por fim, o indicador *Despesas / Faturamento mensal* tem como intuito fornecer uma avaliação dos custos da empresa vinculado ao retorno financeiro.

Para a perspectiva dos clientes, Kaplan e Norton (1997) apontam um grupo de medidas essenciais a todos os tipos de empresas que são: (i) participação de mercado; (ii) retenção de clientes; (iii) captação de clientes; (iv) satisfação de clientes e (v) lucratividade de clientes. Resultam deste grupo de medidas para o negócio rádio as seguintes metas:

- preferência da audiência;
- fidelização do cliente à emissora.

Os indicadores de audiência têm como objetivo apresentar a situação da emissora junto ao seu público ouvinte, em segmentos estratégicos para a empresa. Já o indicador *utilização do espaço comercial* avalia a utilização do “estoque” da empresa. Para a meta de fidelização do cliente à emissora são utilizados como indicadores: *índice de satisfação do cliente*, para avaliar a percepção dos clientes em relação à empresa; *Receita proveniente de novos clientes*, como forma de avaliar a captação de novos clientes; *Tempo médio de duração de contratos e Número de clientes perdidos / ano*, são indicadores relativos à retenção de clientes.

A perspectiva a seguir, dos processos internos, também é conformada ao negócio do caso estudado. Dada a dependência intrínseca à tecnologia empregada nos seus processos, esta perspectiva é chamada de *Perspectiva dos Processos Internos e Tecnologia*. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.101), “cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os processos e produzir resultados financeiros”. Mas, sugerem os autores três processos principais, a saber: (i) inovação; (ii) operações; (iii) serviço pós-venda.

As metas adaptadas para o tipo de empresa estudada, seguindo o modelo proposto pelo Balanced Scorecard são:

- excelência em áudio;
- agilidade jornalística.

A meta Excelência em áudio, apresenta os indicadores: *índice da qualidade percebida pelo ouvinte*, em se tratando de algo muito subjetivo a percepção do áudio da emissora deve ser avaliado pelo seu público alvo; *número de interrupções não-programadas*, ocasiões que forçam uma migração da audiência impactando na conquista e manutenção da audiência; *número de novos equipamentos empregados*, como uma maneira de quantificar o esforço para se gerar um produto de alto nível e; *receita proveniente de novos programas*.

A agilidade jornalística é avaliada pelos indicadores: *número de coberturas fora do país e número de reportagens exclusivas em relação à concorrência* visa situar a emissora quanto à eficiência da área de jornalismo comparada à concorrência e; o indicador *número de repórteres para trabalho externo* avalia a capacidade da emissora de se fazer presente prontamente em acontecimentos relevantes sob a ótica jornalística.

Por fim, a quarta perspectiva: aprendizado e crescimento. Nesta perspectiva, busca-se criar, através das metas propostas e seus indicadores, uma garantia estratégica do desenvolvimento da capacidade individual no intramuros da empresa. Kaplan e Norton (1997) sugerem três categorias principais dentro desta perspectiva: (i) capacidades dos funcionários; (ii) capacidades dos sistemas de informação e (iii) motivação, *empowerment* e alinhamento.

Stewart (1998, p. 61) destaca: “A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral – ou seja, quando assume uma forma

coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para uma reunião, a descrição de um processo)”. As metas desta perspectiva, para uma empresa tão dependente do conhecimento de seus funcionários como é uma emissora de rádio, devem privilegiar o direcionamento desta característica pessoal para proveito da empresa.

Considerando-se as especificidades do negócio de radiodifusão, são propostas as seguintes metas para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- valorização do conhecimento pessoal;
- satisfação, motivação e produtividade interna elevados.

O indicador *número de prêmios conquistados por funcionários em relação à concorrência* tem como intuito ponderar a qualificação e capacitação dos funcionários da linha de frente da emissora para a realização do seu trabalho. Os indicadores *horas de cursos por funcionário, despesas de treinamento / despesas administrativas e investimento em tecnologia da informação* têm por objetivo avaliar quão seriamente a empresa valoriza a capacitação formal de seus funcionários.

Os índices *de satisfação e motivação dos funcionários* visam fornecer subsídios para que a empresa conheça o sentimento de seus funcionários em relação ao local onde trabalham. Já o indicador *tempo médio de permanência dos empregados na empresa* quantifica o conceito subjetivo de a empresa “ser um local atraente para trabalhar” e o indicador *receita / empregado* demonstra lucratividade dos empregados.

Estas são as metas e os indicadores propostos, de acordo com a fundamentação teórica e sua adaptação ao caso estudado para a composição do quadro teórico, a ser apresentado aos gerentes da empresa. Cabe ressaltar que os indicadores e sua nomenclatura estão também adaptados para o caso estudado. Finalmente, a figura 18, que segue, apresenta as metas e os

indicadores de desempenho, dentro da sua respectiva perspectiva, fundamentados pela revisão bibliográfica, apresentados aos gerentes da empresa:

<b>Perspectiva Financeira</b>	
Meta:	Indicadores
Proporcionar Retorno Financeiro à corporação	Retorno sobre o capital empregado
	Receitas/Ativo total (%)
	Faturamento mensal
	Despesas/Faturamento mensal
<b>Perspectiva dos Clientes</b>	
	Indicadores
Meta: Preferência da audiência	Índice de audiência jornalismo (%)
	Índice de audiência de jornadas esportivas (%)
	Índice de audiência domiciliar
	Índice de audiência em veículos
	Utilização do espaço destinado a comerciais (%)
Meta: Fidelização à empresa	Tempo médio de duração de contratos
	Índice de satisfação dos clientes
	Percentual da receita proveniente de novos clientes
	Despesas de atendimento ao cliente/despesas administrativas (%)
	Número de clientes perdidos/ano
<b>Perspectiva dos Processos Internos e Tecnologia</b>	
	Indicadores
Meta: Excelência em áudio	Índice da qualidade percebida pelo ouvinte
	Número de interrupções não-programadas
	Número de novos equipamentos empregados
	Receita proveniente de novos programas
Meta: Agilidade jornalística	Número de coberturas fora do país x concorrência
	Número de reportagens exclusivas x concorrência
	Número de repórteres para trabalho externo
<b>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b>	
	Indicadores
Meta: Valorização do conhecimento pessoal	Horas de cursos por funcionário
	Número de prêmios conquistados por funcionários x concorrência
	Número de idéias de funcionários consignadas
	Despesas de treinamento / despesas administrativas
	Investimento em Tecnologia da Informação (\$)
Meta:	Índice de satisfação dos funcionários

Satisfação, motivação e produtividade interna elevados	Índice de motivação dos funcionários
	Tempo médio de permanência dos empregados na empresa
	Receita / empregado (\$)

**Figura 18 – Quadro Teórico de Indicadores de Desempenho**

### 4.2.3 Pesquisa qualitativa com os gerentes

A pesquisa qualitativa desenvolvida foi realizada no mês de setembro de 2003, através de entrevistas face a face, junto aos gerentes da empresa estudada.

O instrumento de pesquisa utilizado consistiu na avaliação, por parte dos gerentes entrevistados, do quadro apresentado na figura 18, proposto no item anterior. Para a avaliação deste quadro de metas e indicadores foi considerada a seguinte escala:

5 → Essencial

4 → Muito Importante

3 → Importante

2 → Pouco Importante

1 → Nenhuma Importância

NS → Não sei

Estas seis opções de respostas oferecem a opção da resposta neutra, além de “Não sei”, que não força os entrevistados a emitirem uma opinião sobre algo para o qual não estão preparados a responder, evitando-se, assim, segundo Mattar (1996), o risco de se obter respostas viesadas.

Estas entrevistas, por meio de uma avaliação por parte dos gerentes entrevistados, permitiram a consolidação de um quadro formal de metas e indicadores para o negócio de

radiodifusão. Através da inferência dos entrevistados sobre este quadro, foi possível promover alterações em função da pertinência e da aplicabilidade do quadro proposto. Além disto, com esta entrevista foi possível obter-se metas e indicadores alternativos que, pela análise dos entrevistados, são pertinentes ao seu escopo de atuação. Os resultados destas entrevistas permitirão realizar a comparação com a situação vigente.

Através desta pesquisa, será então possível identificar:

- a aplicabilidade e a pertinência do quadro de metas e indicadores propostos;
- metas e indicadores diferentes dos apresentados;
- consolidar o Quadro Teórico de Metas e Indicadores para emissoras de radiodifusão.

#### **4.2.4 Pré-teste da pesquisa**

O pré-teste tem por objetivo examinar a clareza e a consistência do instrumento de pesquisa antes que seja formalmente apresentado ao grupo a ser entrevistado. Assim, o instrumento de pesquisa foi apresentado para o nível hierárquico imediatamente inferior às gerências: os coordenadores. Estes demonstraram total compreensão dos pontos apresentados, atestando a consistência do instrumento de pesquisa e avaliaram com facilidade os pontos solicitados, confirmando a sua clareza. Desta forma, o instrumento de pesquisa foi considerado aprovado para apresentação ao público alvo.

#### **4.2.5 Apresentação da Pesquisa**

Em setembro de 2003, o quadro de metas e indicadores concebido a partir da revisão teórica foi apresentado para a avaliação dos gerentes da Rádio Gaúcha. No Apêndice A deste

trabalho, encontra-se a carta de apresentação e o instrumento de pesquisa utilizado para a pesquisa. A pesquisa foi entregue pessoalmente a cada um dos gerentes da empresa, a saber:

- Gerente Comercial;
- Gerente de Jornalismo;
- Gerente Administrativo;
- Gerente Técnico.

Os quatro gerentes preencheram a pesquisa e a entregaram no mesmo dia, com suas avaliações e inferências.

#### 4.2.6 Resultados da Pesquisa

A figura 19 elenca os resultados da pesquisa. A coluna “Avaliação” traz a importância atribuída pelos gerentes a cada um dos indicadores propostos relativos às suas metas. Já a coluna “Comentários” é destinada às inferências e contribuições pessoais fornecidas pelos entrevistados

Como avaliaram os gerentes:

<b>Perspectiva Financeira</b>			
Meta:	Indicadores	Avaliação	Comentários
Proporcionar retorno financeiro à corporação	Retorno sobre o capital empregado	5	
	Receitas/Ativo total	5	
	Faturamento Mensal	5	
	Despesas/Faturamento mensal	5	
<b>Perspectiva dos Clientes</b>			
Meta:	Indicadores	Avaliação	Comentários
Preferência da audiência	Índice de audiência jornalismo (%)	4,75	
	Índice de audiência de jornadas esportivas (%)	4,75	
	Índice de audiência domiciliar (%)	4,5	
	Índice de audiência em veículos (%)	4,5	
	Utilização do espaço destinado a comerciais (%)	4,75	



Meta: Fidelização à empresa	Tempo médio de duração de contratos	3,5	Relativizar para grupo de clientes
	Índice de satisfação dos clientes	5	
	Percentual da receita proveniente de novos clientes	4,5	
	Despesas de atendimento ao cliente/despesas administrativas (%)	2,25	Os gerentes apontam outro indicador
	Número de clientes perdidos/ano	4,25	
<b>Perspectiva dos Processos Internos e Tecnologia</b>			
Meta: Excelência em áudio	Indicadores	Avaliação	Comentários
	Índice da qualidade percebida pelo ouvinte	5	
	Número de interrupções não programadas	4,25	
	Número de novos equipamentos empregados	4	
	Receita proveniente de novos programas	4,5	
	Número de coberturas fora do país x concorrência	4,25	
	Número de reportagens exclusivas x concorrência	4,25	
	Número de repórteres para trabalho externo	4,5	
<b>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b>			
Meta: Valorização do conhecimento pessoal	Indicadores	Avaliação	Comentários
	Horas de cursos por funcionários	4,5	Relativos a grupo estratégico de funcionários
	Número de prêmios conquistados por funcionários x concorrência	4	
	Número de idéias de funcionários consignadas	4	
	Despesas de treinamento/despesas administrativas	4	
	Investimentos em Tecnologia da Informação (\$)	4,25	
Meta: Satisfação, motivação e produtividade interna elevados	Índice de satisfação dos funcionários	5	
	Índice de motivação dos funcionários	4,5	
	Tempo médio de permanência dos empregados na empresa	4	
	Receita/empregado (\$)	4,75	

**Figura 19 – Resultado da avaliação feita pelos gerentes**

#### **4.2.7 Conclusões decorrentes da entrevista com os gerentes**

Unanimemente, os entrevistados concordaram que as metas e indicadores propostos, em se tratando de uma situação ideal, são importantes para a gestão de uma emissora de radiodifusão. No entanto, alguns indicadores, na opinião dos entrevistados, mostraram ter um caráter vital para a condução da empresa. Especificamente, as metas sugeridas são absolutamente pertinentes e essenciais à gestão estratégica de uma emissora de rádio.

Os indicadores da perspectiva financeira têm todos caráter essencial para o controle da meta proposta. Na opinião dos gerentes, estes indicadores são os “indicadores básicos necessários” para a gestão da empresa.

Para a perspectiva dos clientes a avaliação predominante dos indicadores foi de “Muito Importante”. Destacam os gerentes que alguns indicadores devem ser “ponderados”. Os índices de audiência devem ser relativizados ao segmento em que concorrem, no caso “jornalismo/esportes”, para não se “obter resultados viesados”. A mensuração da capacidade de estoque da Rádio, os espaços comerciais, foi destacada como uma medida essencial, mas os gerentes mostraram-se divididos: um dos entrevistados ressaltou que ela deveria estar vinculada à perspectiva dos processos internos; enquanto que os demais acreditam que o indicador é adequado à perspectiva e as metas propostas, pois “com a audiência baixa o espaço destinado a comerciais também estará subaproveitado”. O indicador “tempo médio de duração de contratos”, também deve ser relativizado. Existe a necessidade de uma certa rotatividade em determinados casos de produtos com lista de espera. No entanto, existe um grande grupo de clientes e espaços comerciais respectivos, onde é de profundo interesse a monitoração da duração destes relacionamentos. Por fim, sugere-se que o indicador “despesas de atendimento ao cliente/despesas administrativas” seja alterado para “despesas de

atendimento ao cliente/receita proveniente do cliente”, configurando assim um indicador de lucratividade do cliente.

Os entrevistados apontam as metas propostas como essenciais para uma emissora de rádio que atue no mesmo segmento da Rádio Gaúcha, identificado como “AM – News”. De acordo com os entrevistados, “a qualidade do produto final entregue pela rádio depende da qualidade do áudio produzido”. Destacam, no entanto, que o quadro precisa de um indicador que vincule a qualidade dos programas produzidos com a meta proposta. Desta forma, baseado na inferência dos gerentes, acresceu-se o indicador “Índice de qualidade interna de programas”. Os indicadores relativos à meta agilidade jornalística são, na ótica dos gerentes, muito importantes para seu atingimento e controle.

O conceito de criar formalmente uma ordem útil para a capacidade individual das pessoas dentro da empresa é novo para os gerentes. Destacam que, muitas empresas, utilizam como propaganda para atrair ou satisfazer funcionários, a idéia de que estão trabalhando em um local que propicia crescimento intelectual e profissional. No entanto, mencionam que, cada vez mais, capacitar os funcionários de uma emissora de rádio torna-se uma necessidade básica para a realização do trabalho, seja intelectualmente ou para habilidades operacionais.

A formalização das metas apresentadas para a perspectiva do aprendizado e crescimento e seus indicadores foi avaliada como “Muito Importante” para que a capacidade individual dos funcionários seja utilizada para benefício da empresa. Ressaltam, no entanto, que o indicador “Horas de curso por funcionário” seja ponderado, considerando-se grupos de funcionários entendidos como fundamentais.

Concluiu-se, a partir das avaliações e ponderações dos gerentes da Rádio Gaúcha, dois pontos principais:

- as metas apresentadas são pertinentes, aplicáveis de suma importância para a gestão estratégica da emissora;
- os indicadores, na sua maioria, possuem caráter de pertinência, aplicabilidade e importância similares às metas de acordo com a avaliação. No entanto, ajustes precisam ser processados, para que o quadro seja idealizado ao tipo de empresa estudada.

#### 4.3 FORMALIZAÇÃO DO QUADRO TEÓRICO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Seguindo o fluxograma apresentado na figura 16, depois de concluída a análise das entrevistas junto aos gerentes da empresa estudada e procedendo as alterações pertinentes no quadro teórico apresentado, obtém-se o que é definido como “Quadro Teórico Formal de Indicadores de Desempenho”.

<b>Perspectiva Financeira</b>	
Meta: Proporcionar Retorno Financeiro à corporação	Indicadores
	Retorno sobre o capital empregado
	Receitas/Ativo total (%)
	Faturamento mensal
	Despesas/Faturamento mensal
<b>Perspectiva dos Clientes</b>	
Meta: Preferência da audiência	Indicadores
	Índice de audiência jornalismo (%) em AM News
	Índice de audiência de jornadas esportivas (%)
	Índice de audiência domiciliar em AM News
	Índice de audiência em veículos em AM News
	Utilização do espaço destinado a comerciais (%)
Meta: Fidelização à empresa	Tempo médio de duração de contratos grupo de elite
	Índice de satisfação dos clientes
	Percentual da receita proveniente de novos clientes
	Despesas de atendimento ao cliente/Receita Proveniente Cliente Atendido
	Número de clientes perdidos/ano

<b>Perspectiva dos Processos Internos e Tecnologia</b>	
	Indicadores
Meta: Excelência em áudio	Índice da qualidade percebida pelo ouvinte
	Índice da qualidade interna de programas
	Número de interrupções não-programadas
	Número de novos equipamentos empregados
	Receita proveniente de novos programas
Meta: Agilidade jornalística	Número de coberturas fora do país x concorrência
	Número de reportagens exclusivas x concorrência
	Número de repórteres para trabalho externo
<b>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b>	
	Indicadores
Meta: Valorização do conhecimento pessoal	Horas de cursos por funcionário
	Número de prêmios conquistados por funcionários x concorrência
	Número de idéias de funcionários consignadas
	Despesas de treinamento / despesas administrativas
	Investimento em Tecnologia da Informação (\$)
Meta: Satisfação, motivação e produtividade interna elevados	Índice de satisfação dos funcionários
	Índice de motivação dos funcionários
	Tempo médio de permanência dos empregados na empresa
	Receita / empregado (\$)

**Figura 20 – Quadro Teórico Formal de Metas e Indicadores de Desempenho**

#### 4.4 METAS E INDICADORES UTILIZADOS ATUALMENTE PELA EMPRESA ESTUDADA

A segunda parte da pesquisa consistiu em coletar dados relativos a metas e indicadores de desempenho atualmente empregados para a gestão da Rádio Gaúcha. Para serem obtidos estes dados, buscou-se a equipe de planejamento da Corporação RBS, responsável pela elaboração dos planos anuais para cada empresa pertencente ao grupo, incluindo-se, portanto, a Rádio Gaúcha.

##### 4.4.1 As metas e os indicadores definidos para a empresa

As metas e indicadores de desempenho definidos para a Rádio Gaúcha podem ser agrupados em dois planos diferentes:

- Plano de Gestão de Resultados;
- Plano de Gestão Comercial.

O Plano de Resultados compreende metas definidas para a empresa como um todo, incluindo as metas financeiras e de audiência. Os resultados apresentados pelos indicadores deste plano servem como base para definir uma possível gratificação anual aos funcionários de acordo com o cumprimento das metas estabelecidas.

A figura 21, apresentado a seguir, mostra os indicadores deste plano:

Perspectiva abordada	Meta	Indicadores utilizados
Financeira	Valor pré-determinado de retorno financeiro	Geração de caixa operacional
		Receita comercial bruta
		Margem EBITDA
Clientes	Primeiro lugar no segmento em que participa	<i>Share</i> audiência <i>news</i>
		<i>Share</i> audiência esportes

**Figura 21 – Indicadores do plano de gestão de resultados**

O indicador geração de caixa operacional tem como função informar a quantidade de numerário que a empresa dispõe para saldar seus compromissos e fazer novos investimentos. Para se obter o valor deste indicador é necessário que sejam deduzidos custos, tais como: folha de pagamento, impostos, custos fixos e outras despesas. De posse deste indicador, a empresa saberá quanto poderá investir em tecnologia ou contratação de pessoal, por exemplo.

O indicador Receita Comercial Bruta diz respeito à meta financeira estipulada proveniente da venda de contratos comerciais, trata-se do faturamento mensal.

O indicador *Earning Before Income, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) ou resultado operacional tem como função avaliar a relação Redução de Custos/Melhoria de Produtividade. Destaca-se que o EBITDA possui um caráter internacional e, na prática, serve

para possibilitar a avaliação por parte de instituições financeiras internacionais quando são buscados recursos financeiros externos.

Os indicadores *Share* de audiência *News/Esport*e visam a mensurar a meta de audiência estabelecida para a emissora. Este indicador não objetiva avaliar a audiência bruta da emissora, mas sim a audiência dentro do seu segmento de atuação.

A área comercial possui metas e indicadores específicos dentro da empresa, definidos dentro de um plano de gestão comercial. A figura 22 sinaliza os indicadores e metas deste plano:

Perspectiva abordada	Meta	Indicadores utilizados	
Clientes	Meta Praça	Receita proveniente de Porto Alegre	
	Meta Emissora	Receita proveniente das demais praças	
	Relacionamento duradouro com clientes estratégicos	Abertura do Mês	
		Número de patrocínios de linha	
		Aproveitamento Físico/encaixe	
	<i>Turnover</i> de clientes		

**Figura 22 – Plano de Gestão Comercial da empresa estudada**

Os indicadores Receita Proveniente de Porto Alegre e Receita Proveniente das Demais Praças medem o faturamento relativo às vendas comerciais. Esta distinção existe para que não surjam distorções nas metas, uma vez que a fatia maior do faturamento concentra-se em Porto Alegre e cada equipe de vendas responde por sua praça respectiva.

O indicador Abertura do Mês indica, quando do início de cada mês, qual porcentagem da meta financeira comercial já está no caixa da empresa. O interesse aqui é o maior número possível de contratos de longa duração.

Patrocínios de Linha indicam a quantidade de contratos de longa duração (anuais) vinculados a programas estratégicos, vendidos sob forma de pacote no início de cada ano.

Normalmente, representam grandes clientes com investimento pesado nos produtos da emissora.

Para avaliação da utilização da capacidade de estoque é utilizado o indicador Aproveitamento Físico/Encaixe. Este indicador aponta para a utilização do tempo disponível para comercialização. Evidentemente, a baixa utilização deste tempo implica em ineficiência comercial.

O último indicador do Plano de Gestão Comercial é o *Turnover* de Clientes. Este indicador visa a avaliar a fidelidade dos clientes à empresa medindo a perda em número dos clientes, destacando a importância da “repetição da compra”.

#### **4.4.2 Como são definidos as metas e os indicadores**

A definição das metas para cada ano é feita ponderando-se o ano anterior e o panorama econômico atual. A partir destas duas condições, estabelecem-se as metas incrementando ou decrementando em relação ao ano anterior.

O Plano de Gestão de Resultados é definido pela corporação que é para quem, em última análise, a Rádio Gaúcha entrega o valor financeiro final. A direção da empresa participa do processo de definição quantitativa das metas.

O Plano de Gestão Comercial é definido internamente pelo departamento comercial da Rádio Gaúcha. Mas, assim como o Plano de Gestão de Resultados, apenas os valores quantitativos das metas são estabelecidos. O sistema vigente está consolidado e não são discutidas alterações no quadro atual de indicadores.



#### **4.4.3 Preocupação com a vinculação à estratégia e abordagem holística**

A empresa tem consciência da necessidade de um quadro holístico de indicadores de desempenho alinhado com a estratégia. Mencionou-se a questão de não ser considerado nenhum indicador relativo ao quadro de funcionários. A justificativa é de que, há algum tempo, o Plano de Gestão de Resultados envolvia também uma avaliação pessoal fornecida por cada colaborador. Esta prática foi deixada de lado até que se encontre uma metodologia menos subjetiva de avaliação.

Outro indicador apontado como fundamental, deixado de lado há pouco tempo, é o de Satisfação dos Clientes. Neste caso, a empresa reconhece neste indicador um aspecto fundamental para a estratégia da empresa, mas por questões mecânicas e de custo está suspenso.

A abordagem holística implica, segundo os entrevistados, em um número grande de indicadores de desempenho, o que torna demasiadamente complicada e onerosa a sua monitoração.

#### **4.4.4 Ações determinadas pelos indicadores**

Os indicadores observados para o Plano de Gestão Comercial demandam ações corretivas emergenciais. Por exemplo, caso um indicador comercial como Aproveitamento Físico/Encaixe fique abaixo do percentual estabelecido, são intensificados esforços para a captação de clientes para suprir a deficiência.

Já indicadores relativos à audiência da emissora podem demandar ações preventivas. Caso perceba-se uma tendência de queda na audiência esportiva, pode se considerar a contratação de um outro profissional da área para chamar a atenção do público.

#### 4.5 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS QUADROS

A análise comparativa entre os dois quadros, teórico e vigente, será feita relativa à revisão bibliográfica apresentada no capítulo 2 deste estudo. Para esta análise serão considerados os seguintes critérios, de acordo com o que é proposto por este trabalho:

- vinculação à estratégia;
- abordagem holística dos indicadores;
- criar condições para o aproveitamento da capacidade pessoal dos colaboradores como ferramenta para benefício da empresa.

##### 4.5.1 Vinculação à estratégia da empresa

Para Porter (1986, p.16), “estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelas quais ela busca chegar lá”. A empresa deve perguntar-se “onde se vê no futuro” e “como pensa chegar lá”.

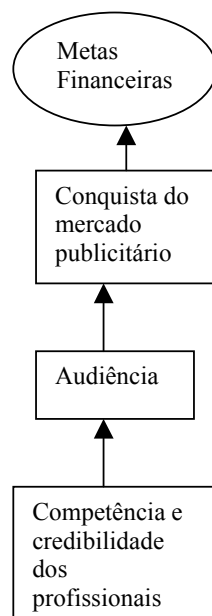
Kaplan e Norton (1997, p.2) destacam que o Balanced Scorecard traduz a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e *gestão estratégica*.

Para uma emissora de radiodifusão os vetores de sucesso, partindo-se da proposta do Balanced Scorecard, são:

- audiência;
- competência e credibilidade dos profissionais;

- conquista do mercado publicitário.

O sucesso financeiro depende da satisfação destes três temas estratégicos. A figura 23 explicita esta relação:



**Figura 23 – Temas estratégicos para a radiodifusão**

Analisando-se a partir destes temas, percebe-se que não existem indicadores para o tema competência e credibilidade dos profissionais.

O tema Audiência possui os indicadores *Share* de Audiência *News*/Esportes. Estes dois indicadores medem a audiência obtida, mas não são apropriados para induzir mudanças organizacionais. Apenas estes dois indicadores não são suficientes para garantir vinculação à estratégia.

Pela forte vinculação ao tema financeiro, os demais indicadores destacam a preocupação da empresa em observar e analisar o mercado e o desempenho financeiro subsequente. De um total de onze indicadores, nove estão vinculados a temas financeiros e de controle do

mercado. Isto reforça o viés inicial das medições ainda estarem preponderantemente centradas em medidas financeiras.

O quadro teórico procurou seguir o modelo proposto pelo Balanced Scorecard, conforme a relação apresentada a seguir na figura 24:

<b>Perspectiva</b>	<b>Temas Estratégicos BSC</b>	<b>Temas Propostos</b>
Financeira	Crescimento e <i>mix</i> de receita, redução de custos e utilização de ativos	Proporcionar retorno financeiro
Clientes	Participação de mercado Captação, Retenção, Satisfação e Lucratividade de clientes	Preferência da Audiência
		Fidelização à empresa
Processos Internos	Inovação, operações e serviços pós-venda	Excelência em áudio
		Agilidade Jornalística
Aprendizado e Crescimento	Capacidades dos funcionários e dos sistemas de informação, motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	Valorização do conhecimento pessoal
		Satisfação, motivação e produtividade interna elevados

**Figura 24 – Relação dos temas propostos pelo BSC e os apresentados para radiodifusão**

#### 4.5.2 Abordagem holística dos indicadores

Rummler e Brache (1994) salientam que tudo no ecossistema interno e externo de uma organização (clientes, produtos e serviços, sistemas de recompensa, tecnologia, estrutura da organização e assim por diante) está relacionado. Para se obter um desempenho superior individualmente ou de toda a organização, estas relações precisam ser compreendidas.

Já Goldratt (1993) destaca que sempre que se fala em desempenho deve-se considerar a empresa como um todo e não departamentos isolados. “Não estamos interessados em ótimos isolados”.

Kaplan e Norton (1997, p.2) lembram que através da análise das quatro perspectivas propostas pelo Balanced Scorecard, é possível que as empresas acompanhem o desempenho financeiro monitorando, simultaneamente, “o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro”.

O quadro atual de indicadores aponta para o perigo mencionado por Goldratt (1993), mencionado anteriormente: obter-se resultados ótimos isolados. Para exemplificar, em um curto prazo, a emissora pode estar com excelente audiência e bom retorno financeiro; mas, caso a qualidade de áudio percebida em relação à concorrência caia, como detectar esta tendência, que em médio prazo resultará em migração da audiência e de contratos comerciais, sem um indicador pertinente? Pesquisas de satisfação dos clientes, tidas pela empresa como “importantíssimas”, deixaram de ser realizadas em decorrência de “custos e dificuldades mecânicas”. Portanto, a análise do quadro atual de indicadores de desempenho evidencia a ausência de uma abordagem holística, atendo-se apenas a aspectos financeiros e comerciais, ou a preocupação com o curto prazo.

O quadro teórico procura ponderar esta relação estreita entre todas as esferas de relacionamento da empresa interna e externamente. Conforme mencionado, o Balanced Scorecard busca compreender todas as áreas de relacionamento da organização, ou, como denominam Rummler e Brache (1994), o mosaico.

Na elaboração do quadro teórico para emissoras de radiodifusão, abordaram-se as quatro perspectivas sugeridas pelo Balanced Scorecard e, seguindo sugestão de Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos processos internos foi adequada à peculiar dependência das emissoras de rádio ao emprego da tecnologia.

#### 4.5.3 Desenvolvimento da capacidade individual como ferramenta organizacional

A inteligência das pessoas torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil; quando assume uma forma coerente (uma mala-direta, um banco de dados); quando capturada de uma forma que possa ser descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo, pondera Stewart (1998).

Kaplan e Norton (1997, p.3) enfatizam que “os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas”.

Não se identificou um único indicador ou meta relacionada à valorização do e da capacidade individual dos funcionários. Mesmo sendo uma empresa dependente da capacidade, da competência e do conhecimento individual de seus funcionários, a ausência de indicadores e metas associados para esta área sugere que não existe uma preocupação formal por parte da empresa com este aspecto.

O fato de possuir anteriormente, no seu plano de gestão de resultados, avaliações individuais, deixadas de lado pela pouca relevância que demonstraram, salienta a preocupação da empresa com a motivação, satisfação e capacidades individuais de seus funcionários, no entanto, não encontrou uma sistemática que capte aspectos verdadeiramente relevantes para a empresa.

Os vários indicadores apresentados no capítulo 2 deste trabalho, têm como premissa balizar ações estratégicas para transformar capacidades individuais em um ativo para a empresa. Edvinsson e Malone (1998, p. 19) ponderam que estes indicadores podem oferecer “a possibilidade de *valoração* comum de todas as iniciativas dos grupos humanos”.

Assim, o quadro teórico procurou listar indicadores que, para o negócio de radiodifusão, estejam vinculados à capacitação dos funcionários, estimulem sua participação (*empowerment*), dêem condições de toda a empresa aproveitar seu potencial individual, tornem-se lucrativos e queiram produzir.

#### 4.5.4 Quadro resumo do comparativo

A figura 25 ilustra o resumo do comparativo entre a proposta teórica e o quadro de indicadores atualmente empregado:

Quadro	Critérios comparativos		
	Vinculação à estratégia	Abordagem dos Indicadores	Capacidade Individual como ferramenta
Teórico	Vinculação aos temas estratégicos do negócio	Holística, considera quatro perspectivas	Indicadores do capital intelectual
Atual	Forte vinculação ao tema financeiro e de mercado	- Financeira - Comercial/Clientes	Não possui indicadores relacionados

**Figura 25 – Resumo do comparativo entre os quadro de indicadores**

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso da estratégia proposta para uma empresa está intimamente relacionado com o estabelecimento de metas e indicadores que possibilitem aos administradores atuarem preventiva ou corretivamente de modo contínuo. Conceber metas e indicadores fora do escopo da estratégia é inútil e perigoso. Além disso, desconsiderar a abrangência que devem ter, entendendo a empresa como um organismo, um todo único, pode restringir o sucesso empresarial ao curto prazo.

O estudo teórico desenvolvido no capítulo 2 deste trabalho propôs-se a estudar o uso de indicadores como uma ferramenta para a gestão estratégica de empresas e a possibilidade de transformar a capacidade individual dos colaboradores em um ativo para uso das empresas. Pelo referencial teórico pesquisado, concluiu-se que os indicadores de desempenho devem ser muito mais do que um simples sistema de medidas: os indicadores de desempenho podem ser usados para a comunicação da estratégia a toda empresa, alinhar metas departamentais e pessoais à estratégia, associar objetivos estratégicos com metas de longo prazo, identificar e alinhar iniciativas estratégicas e obter *feedback*, para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la. Estes mesmos indicadores podem servir como ferramenta para transformar o



conhecimento e capacidades pessoais dos colaboradores da empresa em um ativo útil para ela, chamado *capital intelectual*.

As empresas de radiodifusão admitem a aplicação pertinente e adequada de um quadro estratégico de indicadores de desempenho baseado na literatura. Através do Balanced Scorecard, foi possível elaborar um quadro genérico para emissoras de radiodifusão de grande porte. O sucesso de uma empresa de radiodifusão obedece a uma cadeia lógica (excelência do produto, audiência, conquista do mercado e retorno financeiro) o que possibilita a abordagem proposta pelo BSC em perspectivas. O *feedback* de pessoas-chave no processo de gestão é importante para tornar o quadro pertinente ao negócio. Pela avaliação fornecida pelos gerentes da empresa estudada, o quadro teórico de metas e indicadores de desempenho apresentado neste estudo é aplicável a empresas deste ramo de negócio.

A partir da pesquisa das metas e indicadores vigentes na empresa estudada, tornou-se possível estruturar um quadro relativo à situação atualmente empregada. O que revela o quadro de indicadores e metas vigente na empresa estudada? “O sistema de medição das empresas de radiodifusão baseia-se em medidas financeiras”. Esta expectativa inicial, citada no item 1.3 deste trabalho, confirmou-se pelo estudo de caso. Notadamente, os indicadores identificados na empresa estudada têm clara vinculação com a perspectiva financeira.

Dos onze indicadores utilizados, nove deles podem ser associados com a análise financeira. Isto não significa que a empresa desconsidere a importância de abranger outras perspectivas além da financeira. A constatação de que há pouco tempo eram usados como parte do plano de gestão de resultados, indicadores relativos à satisfação dos clientes e de motivação e satisfação dos funcionários, mostra que a empresa entende que estas são áreas de importância. Por razões de custos e mecânicas, no caso da pesquisa de satisfação dos clientes e por não saber exatamente o que fazer com os resultados relativos aos colaboradores, foram

postos de lado. Isto significa que a sistemática atual não é adequada ao desenvolvimento das capacidades pessoais como ferramenta para a organização. Os indicadores, no caso da empresa estudada, estão sendo utilizados apenas como um sistema de medida, indicando que o modelo de gestão empregado visa o curto prazo, administrando de ano em ano.

A comparação dos quadros destaca que as emissoras de radiodifusão carecem ainda de um sistema de metas e indicadores de desempenho abrangente e que propicie ações visando alcançar as estratégias propostas. Para uma empresa tão dependente do conhecimento e da capacidade individual de seus colaboradores, desconsiderar sua gestão é, no mínimo, subotimizar sua capacidade de produção. Este é um grande benefício proporcionado pelo Balanced Scorecard: possibilitar a gestão da capacidade individual transformando-a em uma ferramenta organizacional.

É possível gerir uma emissora de radiodifusão e seu conhecimento para gerar resultados usando indicadores de desempenho? Sim. A pesquisa de referencial teórico, as peculiaridades do negócio, as entrevistas realizadas com elementos-chave no processo de gestão do negócio radiodifusão e a comparação criteriosa com o que hoje existe, leva à resposta afirmativa desta questão. O vôo baseado no “*feeling* e apenas sabendo a velocidade do vento” é perigoso. Em meio a densas nuvens e turbulências, instrumentos que avaliem o funcionamento da aeronave e as condições climáticas em que voa tornam-se imprescindíveis.

## 5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho restringiu-se a empresas de radiodifusão de grande porte. Mesmo que o quadro teórico de metas e indicadores de desempenho desenvolvido tenha sido concebido respeitando-se aspectos estratégicos do negócio radiodifusão, o enfoque buscou privilegiar

empresas de radiodifusão de grande porte. Neste sentido, sugere-se fortemente considerar as peculiaridades de empresas de radiodifusão de menor porte e conceber um quadro genérico para este tipo de emissora.

Outra sugestão de tema para trabalhos futuros diz respeito a elaborar um quadro de metas e indicadores de desempenho para emissoras de radiodifusão quantificando os indicadores sugeridos para o caso estudado.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. *Brand Equity: Gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio editora, 1998.
- ALBRECHT, Karl. *Service América!: doing business in the new economy*. New York: Warner Books, 1990.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BARBEIRO, Heródoto. *Manual de radiojornalismo: produção, ética e internet*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BARCELLOS, Paulo Fernando P. Indicadores de desempenho orientados pelo mercado para a administração estratégica no varejo. *Revista de Administração*, São Paulo, 1997.
- BERRY, Leonard L; PARASURAMAN A. *Serviço de Marketing*. São Paulo: Maltese, 1995.
- CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: COP, 1994.
- EDVINSSON, Leif e MALONE Steven. *Capital Intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- GIANESI, Irineu G.; CORRÊA, Henrique Luiz. N. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDRATT, Eliyahu M. *A Meta*. São Paulo: Claudiney Fullman, 1993.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GRUPO DE PESQUISA MÍDIA 2. *Projeção de domicílios com rádio - 2001*. Disponível na Internet em: <http://www.gm.org.br/MidiaDados/radio>. Acesso em: Janeiro de 2003.
- HANSEN, Peter Bent; MÜLLER Cláudio. *Material de suporte da disciplina de processos e indicadores*. Porto Alegre: UFRGS, 2001a.
- \_\_\_\_\_. *Material de suporte da disciplina de gerenciamento de processos e indicadores*. Porto Alegre: UFRGS, 2001b.

- HARRINGTON, James. *Aperfeiçoando Processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Keneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situaciona*. São Paulo: EPU, 1986.
- HRONEC, Steven M. *Sinais Vitais*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- JURAN, J. M. *Juran planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. *A Organização voltada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOTLER, Philip. *Marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- LARA, Consuelo. *Gestão do Conhecimento – A importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações*. 2001. 163 p. Dissertação (Mestrado em 2001). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas do Sul Ltda., 1999.
- LIMA, Mauricio Andrade de. *Proposta de um placar de performance para a indústria da comunicação de Santa Catarina: Televisão*. Florianópolis: UFSC, 1999. Disponível na Internet: <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/lima>. Acesso em: abril de 2003.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT Lauren. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing: Edição Compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- OLIVEIRA, Leonardo Rocha de. *Material de Suporte da disciplina de sistemas de informação*. Porto Alegre: UFRGS, 2001. Apostila
- OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER; Magnus. *Condutores da performance: um guia prático para uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.
- PIRES, Márcio de Souza. *Apostila de Gestão Estratégica*. Florianópolis, 2003.
- PIETROVSKI, Elaine Fernandes. *A gestão do conhecimento e a cooperação universidade – empresa: o caso da unidade de Ponta Grossa do CEFET- PR*. 2002. 146 p. Dissertação (Mestrado em 2002). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise das indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUALIDADE RS. *Fundação Cultural Rádio Planalto*. Disponível na Internet: <http://www.portalqualidade.com/programas/PGQP>. Acesso em: Agosto de 2003a.

QUALIDADE RS. *Rádio Uirapuru*. Disponível na Internet: <http://www.portalqualidade.com/programas/PGQP>. Acesso em: Agosto de 2003b.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, Augusto César Barreto da. *Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio*. 2002. 128 p. Dissertação (Mestrado em 2002). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SHINGO, Shigeo. *O Sistema Toyota de Produção do Ponto de Vista da Engenharia de Produção*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

SLACK, Nigel et al. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1996.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEBOUL, James. *A Era dos Serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Quality mark – 1999.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. *A satisfação do cliente: Como alcançar a excelência através do serviço ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VOLKSWAGEN economiza com idéias de empregados. *A Tribuna do Paraná*, Curitiba, 17 de dezembro de 2002.

PRICE WATERHOUSE, Equipe de Change Integration. *Mudando para melhor: As melhores práticas para transformar sua empresa*. São Paulo: Atlas, 1997.

WHITELEY, Richard. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

## *Apêndice*

---

Prezado Gerente:

Os processos de melhoria são desencadeados a partir de suposições e testes. A pesquisa produz frutos, especialmente para o futuro, mas os resultados podem gerar benefícios para nosso trabalho desde o começo da sua realização. Como uma emissora de grande porte, líder de mercado e voltada para o crescimento contínuo a Rádio Gaúcha pode aproveitar-se desta oportunidade para discussões e melhorias futuras.

Neste sentido, segue abaixo, um quadro de metas e indicadores de desempenho, parte integrante de um trabalho de pesquisa de mestrado sobre indicadores de desempenho para emissoras de radiodifusão.

Solicito que avalie, através de uma escala de 0 a 5, a importância, de acordo com a pertinência e a aplicabilidade, de cada indicador proposto. As metas e indicadores propostos são provenientes de pesquisa bibliográfica adaptados para o negócio rádio. Queira aproveitar os espaços em branco desta avaliação para fazer observações, críticas e sugestões.

Favor usar a seguinte escala para avaliação:

5 → Essencial

4 → Muito Importante

3 → Importante

2 → Pouco Importante

1 → Nenhuma importância

NS → Não sei

Conto com a sua prestimosa colaboração.

Alessandro Heck.

Perspectiva Financeira			G. Jorn.	G. Tec.	G. Adm.	G. Com.	Soma	Média
Meta:	Indicadores	Avaliação						
Proporcionar Retorno Financeiro à corporação	Retorno sobre o capital empregado		5	5	5	5	20	5
	Receitas / Ativo total (%)		5	5	5	5	20	5
	Faturamento mensal		5	5	5	5	20	5
	Despesas / Faturamento mensal		5	5	5	5	20	5
Perspectiva dos Clientes								
Meta:	Indicadores	Avaliação						
Preferência da audiência	Índice de audiência jornalismo (%)		5	4	5	5	19	4,75
	Índice de audiência de jornadas esportivas (%)		5	4	5	5	19	4,75
	Índice de audiência domiciliar		5	3	5	5	18	4,50
	Índice de audiência em veículos		5	3	5	5	18	4,50
	Utilização do espaço destinado a comerciais (%)		5	4	5	5	19	4,75
Meta: Fidelização à empresa	Tempo médio de duração de contratos		3	4	3	4	14	3,50
	Índice de satisfação dos clientes		5	5	5	5	20	5,00
	Percentual da receita proveniente de novos clientes		5	3	5	5	18	4,50
	Despesas de atendimento ao cliente / despesas administrativas (%)		2	2	2	3	9	2,25
	Número de clientes perdidos / ano		4	4	5	4	17	4,25
Perspectiva dos Processos Internos e Tecnologia								
Meta:	Indicadores	Avaliação						
Meta: Excelência em áudio	Índice da qualidade percebida pelo ouvinte		5	5	5	5	20	5,00
	Número de interrupções não-programadas		4	4	4	5	17	4,25
	Número de novos equipamentos empregados		3	5	3	5	16	4,00
	Receita proveniente de novos programas		5	4	5	4	18	4,50
Meta: Agilidade jornalística	Número de coberturas fora do país x concorrência		5	3	5	4	17	4,25
	Número de reportagens exclusivas x concorrência		5	3	5	4	17	4,25
	Número de repórteres para trabalho externo		5	4	5	4	18	4,50



Perspectiva do Aprendizado e Crescimento							
	Indicadores						
Meta: Valorização do conhecimento pessoal	Horas de cursos por funcionário	4	5	5	4	18	4,50
	Número de prêmios conquistados por funcionários x concorrência	4	4	4	4	16	4,00
	Número de idéias de funcionários consignadas	4	4	4	4	16	4,00
	Despesas de treinamento / despesas administrativas	4	4	5	3	16	4,00
	Investimento em Tecnologia da Informação (\$)	5	3	5	4	17	4,25
Meta: Satisfação, motivação e produtividade interna elevados	Índice de satisfação dos funcionários	5	5	5	5	20	5,00
	Índice de motivação dos funcionários	4	4	5	5	18	4,50
	Tempo médio de permanência dos empregados na empresa	4	3	4	5	16	4,00
	Receita / empregado (\$)	5	4	5	5	19	4,75