

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ANA PAULA SCHMIDT MELO

**PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE AÇÃO E METAS DA RÁDIO
CULTURA DE JOINVILLE LTDA**

FLORIANÓPOLIS

2003

ANA PAULA SCHMIDT MELO

**PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE AÇÃO E METAS DA RÁDIO
CULTURA DE JOINVILLE LTDA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Planejamento Estratégico.

Professor Orientador: Antônio Alves Filho

FLORIANÓPOLIS

2003

ANA PAULA SCHMIDT MELO

**PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE AÇÃO E METAS DA RÁDIO
CULTURA DE JOINVILLE LTDA**

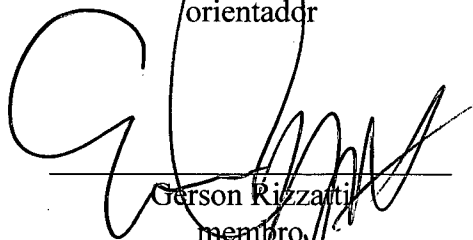
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26 de junho de 2003.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

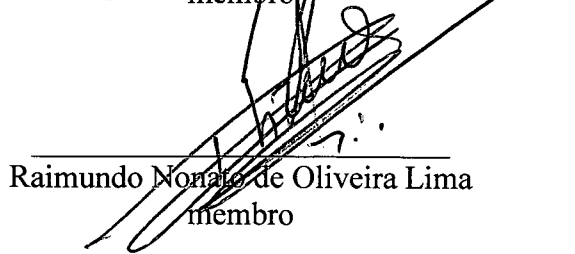
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Antônio Alves Filho
orientador



Gerson Rizzatti
membro



Raimundo Nonato de Oliveira Lima
membro

Devo agradecimentos especiais à Antônio Alves Filho, por me orientar de forma extremamente eficaz e por respeitar os meus momentos... Agradeço também Rodrigo Thomazi pela paciência de permanecer ao meu lado neste momento angustiante de conclusão do curso e aos meus familiares que me proporcionaram a oportunidade de chegar até aqui!

“Quando os meios de comunicação se concentram demasiadamente nos aspectos negativos da natureza humana, há o perigo de nos persuadirem que a violência e a agressividade são as principais características do homem. Creio que essa conclusão é um equívoco. O fato de a violência ter tanto valor como notícia sugere exatamente o oposto. As notícias positivas não chamam tanto a atenção porque há um excesso de notícias positivas. Há sem dúvida muitos atos de violência sendo cometidos ao mesmo tempo, mas em número muito menor”.

Dalai Lama

RESUMO

MELO, Ana Paula Schmidt. **Plano estratégico e plano de ação e metas da Rádio Cultura de Joinville Ltda.** 2003. 108 folhas. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

O objetivo geral da presente monografia consiste em elaborar o Plano Estratégico da Rádio Cultura de Joinville Ltda, referente ao período de julho de 2003 a julho de 2006, e o Plano de Ação e Metas correspondente ao primeiro ano do período. Como objetivos específicos tem-se definir o negócio; determinar a missão; formar os princípios; estabelecer a visão; analisar o ambiente interno ressaltando os pontos fortes e fracos; analisar o ambiente externo identificando ameaças e oportunidades; formular os objetivos estratégicos; traçar as estratégias e elaborar o Plano de Ação e Metas. Consiste numa pesquisa qualitativa classificada quanto ao fins e meios. Quanto aos fins é uma pesquisa aplicada, exploratória e intervencionista. Quanto aos meios trata-se de um estudo de caso e de uma pesquisa de campo. A coleta de dados foi feita por meio de observação participante de forma aberta e natural, entrevistas focalizadas individuais e em grupos, entrevistas por pautas e levantamentos documentais. Abordou-se no quarto capítulo a história da rádio-difusão, como funciona o processo de transmissão, o histórico da Rádio Cultura de Joinville Ltda e a situação atual da empresa. No Plano Estratégico foram concretizados todos os objetivos específicos estabelecidos e, dessa forma, atingiu-se também o objetivo geral da presente monografia. Com o Plano passa-se a entender melhor o mercado, definir o lugar, imagem e atitudes e, conseqüentemente lidar de maneira inteligente com o mesmo. A partir do momento que detecta-se, após análise do ambiente, os pontos fortes e fracos da empresa e as ameaças e oportunidades abre-se um grande leque de realidades que devem ser exploradas ou superadas ao máximo com a criação de objetivos, estratégias e ações condizentes. Percebeu-se que é de suma relevância a elaboração do Plano Estratégico para as empresas, as quais a partir deste ponto poderão guiar suas atividades de maneira que possam ser o mais eficaz e eficiente que seja possível.

Palavras-chave: análise do ambiente, plano estratégico e plano de ação e metas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Apresentação do tema e problema da pesquisa	8
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Definição de termos	13
1.4 Justificativa	15
1.5 Estrutura do documento	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Evolução do planejamento empresarial	18
2.2 Conceituando a administração estratégica	21
2.3 Implantação da administração estratégica nas empresas	23
2.3.1 Negócio	24
2.3.2 Missão	24
2.3.3 Princípios	25
2.3.4 Análise do Ambiente	25
2.3.4.1 Ambiente Externo	26
2.3.4.2 Ambiente interno	32
2.3.5 Visão	38
2.3.6 Objetivos	39
2.3.7 Estratégia Competitiva	40
2.4 Plano de ação e metas	44
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	47
3.1 Abordagem qualitativa	47
3.2 Classificação da pesquisa	47
3.2.1 Quanto aos fins	47
3.2.2 Quanto aos meios	48
3.3 Coleta de dados	49
3.4 Análise dos dados	51
3.5 Limitações	52

SUMÁRIO

4 RÁDIO CULTURA: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E SITUAÇÃO ATUAL	53
4.1 A história da rádio-difusão	53
4.2 Como funciona o processo de transmissão	56
4.3 Histórico da Rádio Cultura de Joinville Ltda	60
4.4 Situação atual da empresa	62
5 PLANO ESTRATÉGICO DA RÁDIO CULTURA	76
5.1 Negócio	76
5.2 Missão	77
5.3 Princípios	79
5.4 Análise do ambiente	79
5.4.1 Ambiente externo	79
5.4.1.1 Ambiente geral	79
5.4.1.2 Ambiente tarefa	84
5.4.1.3 Ameaças e oportunidades	87
5.4.2 Ambiente interno	88
5.4.2.1 Forças e fraquezas	95
5.5 Visão	96
5.6 Objetivos	96
5.7 Estratégias competitivas	96
5.8 Plano de Ação e Metas	97
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS	103
ANEXO A – LOGOMARCA DA RÁDIO TRANSAMÉRICA DE JOINVILLE	106
ANEXO B – LOGOMARCA DA RÁDIO CULTURA JOVEM PAN SAT DE JOINVILLE	107

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e problema da pesquisa

A Teoria de Administração tem mostrado que a administração tem evoluído bastante desde seus primórdios, na década de 1910. Em realidade, parece que a administração deu grandes saltos nas décadas iniciais de sua existência e a abordagem que realmente mexeu com a administração nos últimos anos foi a administração estratégica. (OLIVEIRA, 1999, p.26)

A partir de 1900, o centro das atenções voltou-se para o desenvolvimento e a consolidação da estrutura industrial criada durante a Revolução Industrial. Começou-se por planejar em detalhes a produção em massa, que concentrou-se em diminuir o custo unitário dos produtos. A estratégia era oferecer o preço mais baixo. Utilizou-se modelos matemáticos e lineares para isso e aprendeu-se a planejar o lucro elaborando orçamentos e planos de longo prazo.

Nos primeiros anos da década de 1930, a General Motors desencadeou um deslocamento da mentalidade de produção para a de mercado, ou seja, dos produtos padronizados para os diferenciados. A atividade estratégica foi acentuada, substituindo uma perspectiva introvertida e voltada para dentro de si mesma para uma perspectiva extrovertida e aberta. (ANSOFF, 1990, p.33/34)

A partir de meados da década de 1950, as empresas passaram a se preocupar cada vez mais com o ambiente, pois foi percebido que a causa dos problemas era a falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que se destinava a absorver-los. Começou-se a falar, nesta época, do planejamento estratégico. (ANSOFF, DECLERCK e HAYES, 1987, p.15) Tavares (2000) afirma que a primeira fase do planejamento, o planejamento financeiro, surgiu nesta década nos EUA e na década de 60 no Brasil, passando a ser o principal instrumento de planejamento organizacional, visto que era considerado simples e eficiente embora fosse

voltado exclusivamente para o ambiente interno da organização, com ênfase na definição e controle dos gastos orçados no período de um ano.

No início dos anos 60, iniciou-se a prática do planejamento a longo prazo, aumentando a eficácia na tomada de decisão em razão da estimativa do futuro passar a ser feita a partir da projeção de indicadores atuais e passados, o que na época era possível, em virtude da economia norte-americana caracterizar-se por ser relativamente estável no crescimento e na manutenção de seus indicadores econômicos. (TAVARES, 2000)

Na década de 70, a concorrência passa a ser mais intensa, em decorrência da internacionalização dos negócios, da escassez dos recursos e da aceleração da inovação tecnológica. Os problemas de produção e distribuição tornaram-se maiores e mais complexos. (ANSOFF, 1990, p.38) Descobriu-se, com a crise do petróleo, que precisávamos levar em conta as chamadas variáveis ambientais e as composições de cenários alternativos para planejarmos melhor nossos negócios. O *boom* do planejamento estratégico, na verdade. (COSTA e ALMEIDA, 2002, p.37)

Nos anos 80, várias obras voltadas para a cultura organizacional, a tecnologia e a concorrência trouxeram contribuições especializadas no estudo estratégico. (GAJ, 1993, p.22) Costa e Almeida (2002, p.37) complementam que “descobriu-se que o posicionamento da empresa e a cadeia de valor dos negócios eram relevantes para compreender e formular uma estratégia e criar vantagem competitiva”.

A partir de então, surgiram novos concorrentes globais, avanços tecnológicos e os mercados tornaram-se mutáveis. Diversas empresas passaram a ver sua vantagem competitiva aniquilada. O novo nível de incerteza ambiental criou uma condição de constante desequilíbrio e mudança, não somente nos ramos de negócio de rápida movimentação e de alta tecnologia, mas de um modo geral.

Na década de 90, para atender às demandas de qualidade, produtividade e reengenharia de processos, foi percebida a importância de lidar com novos modelos mentais e criar aprendizagem em grupo para construir estratégias. (COSTA e ALMEIDA, 2002, p.37)

Vários fatores econômicos e ambientais foram responsáveis pelo declínio do planejamento estratégico o que contribuiu para o surgimento da gestão ou administração estratégica.

A gestão estratégica não difere muito do planejamento estratégico, mas procura solucionar os problemas para a sua implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório, visando assim a integração da capacidade interna ao ambiente externo. (TAVARES, 2000)

As últimas décadas caracterizaram-se por um período de transformações na ordem política, econômica e social. A globalização tem provocado grandes transformações nestes sentidos. A concorrência tornou-se mais acirrada, já que as empresas passaram a competir também com multinacionais, as quais tem maior capacidade de oferecer produtos de muita qualidade e preços baixos, além de muitas já serem conhecidas e possuírem a força de sua marca.

Nesse contexto, as empresas de menor porte viram-se ameaçadas e muitas não conseguiram resistir. Porém, apesar de inúmeras desvantagens, essas empresas também possuem vantagem em relação às grandes empresas, pois são mais flexíveis e ágeis, e dessa forma têm maior facilidade de adaptação às mudanças. Além disso, normalmente estão mais próximas do cliente podendo assim atendê-los de forma mais personalizada.

As empresas de comunicação, logicamente, também estão passando por todas estas transformações e entre elas está ocorrendo um processo de fusão da mesma forma que outros setores e estão surgindo, cada vez mais, redes de comunicação bastante renomadas e influentes.

Como em qualquer outro momento da história da humanidade a comunicação é um elemento básico de qualquer sociedade e influi em seus aspectos culturais, políticos e econômicos. Com a nacionalização (ou até internacionalização) do seu controle e a tecnologia capaz de vencer cada vez mais barreiras, a comunicação assume uma condição de estrutura de poder como nunca antes foi constatado. O rádio representa uma parcela pequena na comunicação, uma vez que mundialmente consegue arrecadar menos de cinco por cento do bloco publicitário mas, apesar disso, concentra uma quantidade valiosa de ouvintes”. (MEDITSCH, 2001, p.19)

O rádio disputa com a televisão e com as demais mídias, mais do que um espaço para a conquista de audiência, disputa também sua própria sobrevivência como meio de comunicação em massa. É comum ouvir-se que hoje só existe o que é mostrado pela televisão, e essa é uma forma de expressar a importância que esse veículo tomou nos dias atuais e como monopoliza a preferência da opinião pública.

A complexidade decorrente desta situação está exigindo nova postura empresarial que esteja apta a enfrentar com sucesso o ambiente de transformações e um novo tipo de empresário que consiga entender e identificar-se com o novo mundo que o rodeia.

Costa e Almeida (2002, p.34) afirmam que “estamos diante da possibilidade de encontrar uma nova forma de conceber e construir estratégias competitivas, de reconhecer o pensamento estratégico e nossa capacidade de lidar com ele como o elemento essencial das grandes decisões nas organizações”.

Dessa maneira, o desafio dos administradores modernos é agir, de forma eficaz, num cenário de competitividade global e de mudanças ambientais contínuas, o qual impõe a necessidade de reciclagem profissional rumo à excelência administrativa. Torna-se imprescindível, pois, repensar atitudes estratégicas de alta gestão que permitam a adaptação da empresa à interferências ambientais e ao crescimento da concorrência. Com a velocidade

da tecnologia no mundo moderno e a crescente competitividade nos negócios, apenas uma administração evolutiva e interagente poderá otimizar os resultados da empresa.

A administração estratégica surge assim, como ferramenta de extrema importância às organizações que visam acompanhar as mudanças que estão ocorrendo no mundo e afetando diretamente as organizações. Paul, Donavan e Taylor, (Série temática da Biblioteca Harvard de administração de empresas, s.d., p.55) afirmam que “a essência do plano estratégico é a empresa decidir ‘o que deseja ser’”.

Indaga-se, dessa forma: **como proporcionar à Rádio Cultura de Joinville Ltda, no próximo triênio, melhorias de desempenho e maior capacidade de crescimento, em face do cenário competitivo no qual se encontra inserida?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Elaborar o Plano Estratégico da Rádio Cultura de Joinville Ltda, referente ao período de julho de 2003 a julho de 2006.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- a) Definir o negócio;
- b) Determinar a missão;
- c) Formar os princípios;
- d) Estabelecer a visão;
- e) Analisar o ambiente interno, ressaltando os pontos fortes e fracos;
- f) Analisar o ambiente externo, identificando as ameaças e oportunidades;
- g) Formular os objetivos estratégicos;

- h) Traçar as estratégias;
- i) Elaborar o Plano de Ação e Metas para o primeiro ano do período.

1.3 Definição de termos

As palavras e expressões citadas na introdução do presente trabalho apresentam-se, nesta seção, esclarecidos por meio de conceitos de alguns autores os quais, entre outros, também tiveram suas idéias abordadas no decorrer da pesquisa.

- **Estratégia:** “é um caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. (OLIVEIRA, 1999, p.27)

- **Administração estratégica:** “é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais”. (OLIVEIRA, 1999, p.28)

- **Plano Estratégico:** “é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. (OLIVEIRA, 1993, p.38)

- **Negócio:** “é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”. (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, p.51)

- **Missão:** “é a razão de ser da empresa, (...) é a forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa”. (OLIVEIRA, 1987, p.96)
- **Princípios:** “são os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua missão”. (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, p.139)
- **Análise do ambiente:** “é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa. Esta análise alimenta a dinâmica do processo de planejamento estratégico, sintoniza a empresa com o futuro e oriente a atualização da visão, dos objetivos e das estratégias competitivas”. (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, p.197)
- **Visão:** “é a explicitação do que se visualiza para a empresa”.(VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, p.230)
- **Objetivos:** “são resultados que a empresa precisa alcançar em prazo determinado para concretizar sua visão, sendo competitiva no ambiente atual e futuro”. (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, p.268)
- **Plano de ação e metas:** “é a ponte entre a intenção e a realização. É o detalhamento das estratégias, o que deve ser feito”. (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, p.314)

- **Crescimento:** “Aumentar em volume, grandeza ou extensão”. (FERREIRA, 1986, p.556)
- **Desempenho:** “execução de um trabalho, atividade, empreendimento, etc., que exige competência e/ou eficiência”. (FERREIRA, 1986, p.497)
- **Competitividade:** “quando mais de uma pessoa pretende a mesma coisa simultaneamente”. (FERREIRA, 1986, p.440)

1.4 Justificativa

É importante melhorar uma prática ou política de uma empresa e este é justamente o propósito principal do presente trabalho, o qual tem o escopo de melhorar a lucratividade, a qualidade dos serviços, de aumentar a liderança no mercado e fazer com que os funcionários sintam-se comprometidos com os objetivos da empresa, através da elaboração do Plano Estratégico e Plano de Ação e Metas.

Portanto, esse projeto trará grandes benefícios para a Rádio Cultura de Joinville Ltda, como também para toda a comunidade a qual a Rádio abrange, visto que terá ganhos com a melhora da qualidade da programação que lhe é disponibilizada. Os funcionários também serão beneficiados na medida que terão objetivos comuns com a empresa, maior participação nas decisões e maior satisfação com a mesma.

Este estudo, por ser de uma organização familiar, também será de suma importância pessoal, no sentido de possibilitar maior conhecimento da empresa, maior interação com os funcionários, bem como com seus processos, e possibilitar também uma maior preparação, visão e elaboração de planos coerentes do futuro, proporcionando assim, aptidão para futura gestão.

A necessidade da elaboração de um Plano Estratégico e Plano de Ação e Metas, que farão com que a empresa caminhe de forma inteligente rumo ao sucesso empresarial, justifica-se também em razão do surgimento de novas concorrências, capacidade facilmente percebida de elevação do lucro, desperdício de oportunidades, entre outros fatores que podem ser sanados com tal implementação.

É, portanto, um projeto viável, pois possui custo mínimo, fácil implementação e informações bastante acessíveis.

1.5 Estrutura do documento

A presente pesquisa está estruturada em quatro partes. A primeira parte, é uma **introdução** onde está apresentado de forma detalhada o tema e problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos, a definição dos principais termos utilizados nesta primeira seção e também a justificativa de elaboração da presente pesquisa.

O segundo capítulo aborda a **revisão da literatura**, a qual abordará definições e explicações indispensáveis para o entendimento do conteúdo prático, razão maior do presente trabalho, abordando um breve histórico da administração estratégica, assim como seu conceito, sua implantação, além do plano de ação e metas.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para elaboração desta pesquisa, trazendo a abordagem qualitativa, a classificação da pesquisa, o estudo de caso, a forma de coleta de dados assim como sua análise.

O quarto capítulo traz a apresentação da empresa. Esse capítulo contém quatro seções, a história da rádio-difusão, como funciona o processo de transmissão, histórico da Rádio Cultura de Joinville e situação atual da empresa.

O capítulo cinco é o Plano estratégico da Rádio Cultura de Joinville Ltda, onde encontra-se o seu negócio, a missão, os princípios, a análise do ambiente externo e interno, a visão, os objetivos, as estratégias e suas respectivas ações.

Após o quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, as quais concluem o presente trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem por finalidade embasar teoricamente a presente pesquisa e discorrerá sobre a evolução do planejamento empresarial, sobre o conceito de administração estratégica e sua implantação e, por fim, tratará do plano de ação e metas.

2.1 Evolução do planejamento empresarial

O surgimento do planejamento estratégico, segundo Gracioso (1990), pode ser localizado nos anos que sucederam à Segunda Guerra Mundial, o que fez com que muitas empresas, principalmente as americanas, criassem orçamentos anuais formalizados com o escopo de controlar melhor o fluxo de receitas e despesas. Aos poucos esses orçamentos tomaram dimensões plurianuais que deram origem aos chamados “planos quinquenais” que eram nada mais nada menos do que projeções financeiras estáticas. A princípio partia-se do pressuposto que as condições internas e externas permaneceriam imutáveis.

De certa forma, na época, estas afirmações tinham coerência, pois não havia concorrência acirrada nem problemas de demanda. Até a década de 50 as mudanças eram lentas e uniformes, bem diferente dos dias atuais. A partir de então, com novo cenário ambiental, cheio de incertezas e mercado competitivo, surgiram novos arranjos organizacionais e novos tipos de liderança. Criaram-se os sistemas internos de apoio à estratégia e apareceram novos métodos de planejamento, os quais foram sendo adotados gradativamente. (TAVARES, 2000)

Ansoff, Declerck e Hayes (1990) põem-se de acordo com Gracioso (1990) que no início da década de 1950, primeiramente as empresas e mais tarde outros tipos de organização, passaram a preocupar-se mais com o ambiente e com uma administração mais integrada, visto que percebeu-se que a causa do problema estratégico era a falta de sintonia

entre a oferta de produtos e o mercado que se destinava a absorve-los. Surgiu então, a necessidade de uma estratégia global, capaz de harmonizar e disciplinar os diversos setores da empresa em torno de objetivos corporativos bem definidos. A partir daí, os conceitos foram evoluindo e, segundo Gluck, Kaufman e Walleck (1981, apud. TAVARES, 2000), passaram por quatro fases: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e administração estratégica.

Tavares (2000) comenta que a primeira fase do planejamento, o **planejamento financeiro**, surgiu na década de 50 nos EUA e na década de 60 no Brasil, passando a ser o principal instrumento de planejamento organizacional, visto que era considerado simples e eficiente embora fosse voltado exclusivamente para o ambiente interno da organização, com ênfase na definição e controle dos gastos orçados no período de um ano.

No início dos anos 60, iniciou-se a prática do **planejamento a longo prazo**, aumentando a eficácia na tomada de decisão em razão da estimativa do futuro passar a ser feita a partir da projeção de indicadores atuais e passados, o que na época era possível, em virtude da economia norte-americana caracterizar-se por ser relativamente estável no crescimento e na manutenção de seus indicadores econômicos. (TAVARES, 2000)

Com o passar dos anos começaram a ocorrer mutações no mercado e, como o planejamento a longo prazo baseava-se na estabilidade ambiental, foi perdendo espaço e a preocupação maior passou a ser não apenas o prazo, mas também “como atuar”, e assim, na década de 70 começou a predominar o **planejamento estratégico**. (TAVARES, 2000)

Achou-se que a solução estava no planejamento estratégico, ou seja, na análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégica) entre os dois extremos, a qual deveria satisfazer da melhor maneira possível aos objetivos da empresa. Logo, principalmente entre as grandes corporações diversificadas, cresceu a febre dos planos estratégicos formulados pela

alta gerência e impostos discricionariamente aos executivos de linha. (ANSOFF, DECLERCK e HAYES, 1987)

Gracioso (1990) ressalta que na prática, porém, os planos revelaram falhas tanto no sentido da introspecção, pois refletiam somente as opiniões da direção sem considerar o ambiente interno e externo como um todo, quanto no sentido da elaboração do plano não contar com a participação das pessoas que iriam executá-lo.

Além destes, vários fatores econômicos e ambientais foram responsáveis pelo declínio do planejamento estratégico. A alta administração percebeu que as gerências das unidades estavam tomando decisões demasiadamente significativas para a organização, surgiram dificuldades com a implementação das estratégias e, muitas vezes, aspectos da realidade organizacional que poderiam limitar à implementação do planejamento não eram levados em conta, o que contribuiu para o surgimento da **administração estratégica**. (TAVARES, 2000)

Gracioso (1990, p.17) ressalta que na sua missão mais atual, o planejamento estratégico procurou corrigir as falhas do passado e assume duas dimensões essenciais: é voltado para o ambiente externo e visa conciliar a realidade do mercado com os recursos da empresa. Procura ainda estimular o raciocínio estratégico em todos os níveis decisórios da empresa. Finalmente, através de uma metodologia de planejamento adequada, criam-se condições para que os executivos de linha (que vão executar o plano mais tarde) participem ativamente de sua elaboração e se comprometam com suas conclusões.

Percebe-se dessa forma, que gestão estratégica não difere muito do planejamento estratégico, mas procura solucionar os problemas para a sua implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório, visando assim a integração da capacidade interna ao ambiente externo. (TAVARES, 2000)

2.2 Conceituando a administração estratégica

Oliveira (1999, p.28) define a administração estratégica como:

Uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

Pode ser considerada uma administração do futuro em razão desta interagir ao mesmo tempo com o ambiente externo e interno da empresa e também por demonstrar evidentes preocupações em manter boas relações com funcionários, fornecedores, parceiros, clientes e com os inúmeros outros contatos que a empresa possui, não visando somente obter vantagens individuais, pois essa visão do futuro acredita que tudo está interligado.

Ansoff, Declerck e Hayes (1990, p.45) concordam e sustentam que a administração estratégica só será possível se a organização quiser e for capaz de desenvolver uma avaliação crítica de seu próprio conceito de administração e da sua própria prática administrativa, mediante a pesquisa e a implantação de estratégias inovadoras. Os sistemas de planejamento, as estruturas e as práticas de controle social devem ser tais que permitam e mesmo promovam esta atitude crítica e esta vontade de mudanças de política.

Para Uribe (1989, p.22) o “jogo de estratégia” cabe somente aos maestros...”. Exemplifica sua afirmativa com um jogo de xadrez. A pessoa que adquire experiência, sabe bem mover as peças e joga com um principiante, irá derrotá-lo com extrema facilidade. Com o tempo, vamos adquirindo experiência, aprendendo truques, ciladas, gambitos, saídas e finalizações. Apenas com um conhecimento mais avançado do jogo é que aparecem inúmeras idéias de estratégia. Ou seja, “a importância da estratégia em uma empresa surge somente depois que se tem uma administração verdadeiramente profissional, madura”.

Tavares (2000) acredita que para que a gestão estratégica tenha sucesso, ela precisa estar sincronizada com a dinâmica do ambiente e, por trabalhar com um nível elevado de incerteza, interesses difusos e problemas, deve adotar uma metodologia que a torna adequada a cada situação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.22) vêem a estratégia sob uma ótica diferente, e julgam que para cada vantagem associada à estratégia há uma desvantagem associada:

	Vantagem	Desvantagem
A estratégia fixa a direção	Permite que a organização navegue coesa através do seu ambiente.	A direção estratégica pode contribuir para ocultar perigos em potencial.
A estratégia focaliza o esforço	A estratégia promove a coordenação das atividades	O “pensamento grupal” surge quando o esforço é excessivamente focalizado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades
A estratégia define a organização	A estratégia provê significado, além de uma forma conveniente para se entender o que faz a organização.	Definir a organização com excesso de exatidão pode significar defini-la com excesso de simplicidade.
A estratégia provê consistência	A estratégia é necessária para reduzir a ambigüidade e prover ordem.	Toda estratégia, como toda teoria, é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade.

Quadro 2.1: Estratégias: Vantagens X Desvantagens
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.22)

2.3 Implantação da administração estratégica nas empresas

Segundo Série temática da Biblioteca Harvard de administração de empresas (198-, p.55) o conceito de planejamento estratégico foi ampla e rapidamente utilizado nas empresas por dois principais motivos. Primeiro porque pensou-se que, através dele, as empresas poderiam controlar o destino de suas organizações e conseguir estabilidade empresarial independente do que ocorresse no ambiente externo à empresa; e o segundo motivo seria que, tanto acadêmicos quanto empresários, consideraram atraente a simplicidade do conceito de planejamento estratégico e a relativa facilidade de sua implantação. Aos poucos verificou-se que sua implantação não era tão simples como se pensava.

Para elaboração e implantação do Planejamento Estratégico numa empresa, Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.30) sugerem a metodologia expressa na Figura 1.

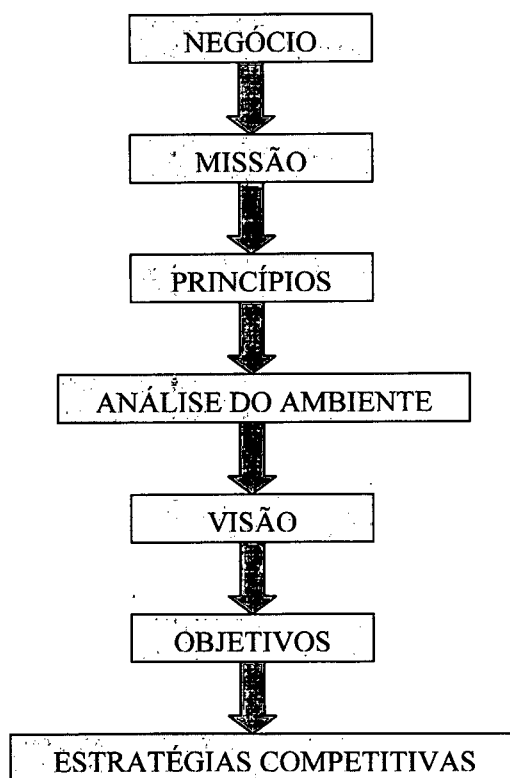


Figura 2.1: Planejamento Estratégico – Metodologia
Fonte: Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.30)

Os conceitos da Figura 1 serão esclarecidos individualmente em razão de seu entendimento ser de suma importância para o desenvolvimento da presente pesquisa.

2.3.1 Negócio

O Negócio é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente, e o entendimento do negócio da empresa pode trazer inúmeros benefícios. Entre eles podemos enfatizar que o negócio ajuda a focar no diferencial competitivo; orientar os investimentos; orientar o marketing; orientar o treinamento; orientar o posicionamento estratégico, orientar a terceirização; ajudar a identificar quem é concorrente; ajudar a conquistar o mercado; ajudar a criar mercado futuro e evitar a miopia estratégica. (VASCONCELOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001)

Uribe (1989) ressalta que a definição do negócio pode dar-se de uma maneira excessivamente estreita, restringindo em demasia o desenvolvimento da empresa, ou pode ser feito de uma maneira excessivamente ampla, o que pode desorientar a empresa e seus recursos. Portanto, o autor afirma que deve-se ter cuidado na definição do negócio, visto que este rondará todo o processo de definição das estratégias.

O equívoco na definição do negócio também é mencionado por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) que o chamam de “negócio míope”. Dizem que as empresas entenderem que o seu negócio é o produto ou serviço é uma tendência natural, o que faz com que, muitas vezes, percam oportunidades por não focarem nos benefícios gerados.

2.3.2 Missão

Gracioso (1990, p.46) afirma que “a missão da empresa permeia todas as decisões estratégicas. O posicionamento de uma empresa parte de sua missão estratégica e significa definir o seu lugar, imagem e atitudes perante o mercado”.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.85) definem missão como “a razão de existir da empresa no seu negócio”. Enfatizam que a missão deve ser a “carteira de identidade”, ou seja, ela deve expressar o negócio da empresa e detalhá-lo, de forma concisa e objetiva para que depois possa ser divulgada a todos.

2.3.3 Princípios

Princípios, de acordo com Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.139), são “os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua missão”. Quando explicitados criam diferencial competitivo, guiam o processo decisório, orientam o comportamento, balizam as estratégias, orientam o recrutamento, a seleção e o treinamento e fundamentam a avaliação.

A Série temática da Biblioteca Harvard de administração de empresas (198-, p.127) ressalta que é lógico que os princípios existem, de maneira latente, desde o começo das atividades da organização, contudo, somente após a definição do negócio, das macropolíticas e políticas funcionais é que a organização encontra-se em condições plenas para agrupar esses princípios básicos de atuação, cristalizando, assim, a sua filosofia.

Neste sentido, “uma filosofia empresarial evolui como um conjunto de leis ou diretrizes, as quais gradativamente se tornam estabelecidas por meio de tentativa de erro ou de liderança, como os padrões esperados de um comportamento”. (VASCONCELLOS FILHO E MACHADO, Série temática da Biblioteca Harvard de administração de empresas, 198-, p.55)

2.3.4 Análise do Ambiente

A análise do ambiente pode ser dividida em análise do ambiente externo, o qual tem por escopo principal visualizar as oportunidades e ameaças do mercado, e análise do ambiente interno que tem por fim perceber as forças e fraquezas da organização.

2.3.4.1 Ambiente Externo

Algumas escolas de Administração, em especial a Teoria Clássica de Taylor, defendiam a idéia de que as empresas funcionavam como um sistema fechado, as quais não tinham interferência com o meio em que atuavam. Contudo, no decorrer dos anos, ficou comprovado que as organizações apresentam um forte intercâmbio com o ambiente externo, ou seja, tanto o meio influencia nas operações da empresa quanto estas interferem no ambiente. Dessa maneira, iniciaram-se estudos e análises que proporcionaram um melhor entendimento de como o ambiente externo interfere e atua diretamente e indiretamente na vida das organizações.

Hoje, as decisões ocorridas no mercado, sejam no âmbito político, econômico ou legal, afetam rapidamente as organizações e suas estratégias administrativas. As mudanças agora têm contexto globalizado e atingem significativamente a estrutura das organizações.

Segundo Daft (1999, p.54) “o ambiente organizacional é definido como todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que tem o poder de afetar toda ou parte dela”.

Oliveira (1993, p.45) define ambiente “como o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema”. Este autor apresenta um sistema para a visualização do ambiente de uma empresa, expresso na Figura 2.

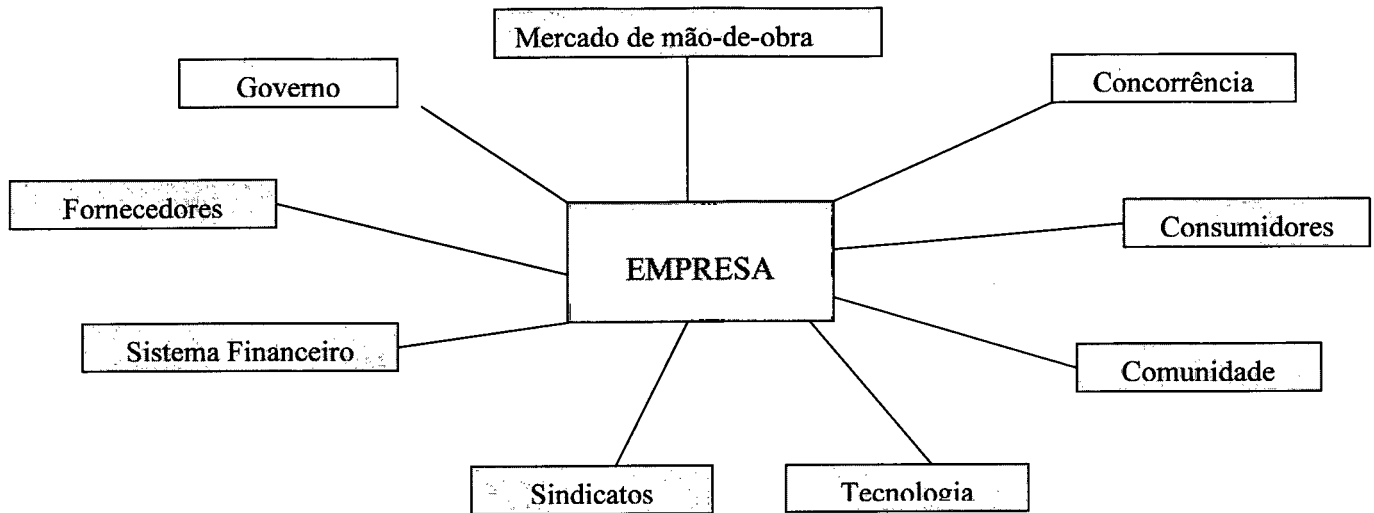


Figura 2.2: Ambiente de um sistema
 Fonte: Oliveira (1993, p.45)

Ao analisar o ambiente externo à empresa, verifica-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Não deve-se esquecer, porém, a importância da análise do ambiente interno, a qual fará reconhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.197) argumentam que:

A análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa. Esta análise alimenta a dinâmica do processo de Planejamento Estratégico; sintoniza a empresa com o futuro; e orienta a atualização da visão, dos objetivos e das estratégias competitivas.

Chiavenato (1994) divide o ambiente externo em duas categorias: ambiente geral e ambiente tarefa.

a) Ambiente geral

De acordo com a Teoria dos Sistemas, as organizações são dependentes e interagem constantemente com o meio ambiente. Assim, é imprescindível conhecer e analisar o ambiente geral que as envolve para preparar-se e antecipar as mudanças que poderão afetar a organização. Logo, o ambiente geral, ou macro ambiente, é "o conjunto amplo e complexo de

condições e fatores externos que envolvem e influenciam todas as empresas" (CHIAVENATO, 1994).

O ambiente geral inclui elementos de ação direta e indireta que são relevantes para as suas operações. Segundo Hall (apud CHIAVENATO, 1994, p.156) os fatores que afetam as organizações podem ser separados em sete variáveis: tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas.

- **Variáveis tecnológicas**

As variáveis tecnológicas são um dos componentes externos que mais influenciam as empresas, pois ela é capaz de tornar os produtos ou serviços de uma organização obsoletos, reduzindo consideravelmente sua competitividade. Ela provoca forte impacto sobre a administração empresarial e suas operações. Os fatores tecnológicos "são os meios pelos quais as organizações transformam os insumos em produto final, que podem variar de equipamentos ou materiais simples e baratos até mecanismos sofisticados, caros e complexos" (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998)

Contudo, o que faz com que a variável tecnológica exija muita atenção e cuidado por parte dos administradores é o fato desta ser, ao mesmo tempo uma variável externa que influencia o comportamento da organização e também uma variável interna, pois a nova tecnologia poderá ser desenvolvida dentro da organização por meio de pesquisas da área de desenvolvimento. Assim, ela influencia também o seu próprio meio ambiente.

Segundo Freeman e Stoner (1999), as variáveis tecnológicas correspondem aos novos desenvolvimentos em produtos ou em processos, como os avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma empresa.

- **Variáveis políticas**

As variáveis políticas são provocadas pelas decisões adotadas pelo governo nas esferas estadual, federal e municipal, como políticas fiscal e tributária. Segundo Chiavenato (1994), elas "incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral, uma vez que estes fatores repercutirão no comportamento das empresas". Dessa forma, as variáveis políticas podem beneficiar ou prejudicar consideravelmente as atividades e o desenvolvimento da organização.

- **Variáveis econômicas**

As variáveis econômicas são as tendências e fatores da economia geral que podem afetar as atividades de uma empresa. De acordo com Daft (1999) "as condições econômicas gerais muitas vezes afetam o modo como uma empresa faz negócios".

- **Variáveis legais**

As variáveis legais referem-se ao conjunto de leis e de normas legais que regulam, controlam, incentivam ou desestimulam certos tipos de comportamento empresarial. Segundo Chiavenato (1994), esta variável depende "tanto do contexto político quanto do contexto econômico e social, porém, qualquer que seja seu fundamento, a legislação vigente - seja tributária, trabalhista, civil ou comercial - tem enorme poder de influência sobre as empresas".

- **Variáveis sociais**

As variáveis sociais também interferem na empresa em razão desta ser uma unidade econômica e também uma organização social. Assim, as pressões da sociedade em que está inserida, seja no meio social ou cultural, influenciam as operações da empresa. Dentre as variáveis sociais que afetam a empresa está o clima social geral em que ela deve funcionar.

(CHIAVENATO, 1994)

• Variáveis ecológicas

As variáveis ecológicas correspondem ao quadro físico e natural que rodeia a empresa, como as condições físicas e geográficas e a sua utilização pelo homem. Hoje, o meio ambiente é um fator de preocupação social mundial, pois os danos gerados no ecossistema são, diversas vezes, irreversíveis. Daí a necessidade de considerar essa variável como uma das mais importantes no contexto organizacional.

b) Ambiente tarefa

O ambiente tarefa é uma parte do ambiente geral que afeta e influencia diretamente as ações de uma organização. De acordo com Chiavenato (1994, p.159) "é o meio ambiente específico, segmento do macro ambiente mais próximo da empresa". Alguns dos elementos pertencentes ao ambiente tarefa são os consumidores, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores.

Porter (1989) destaca que é preciso estar atento às regras da concorrência que determinam a atratividade de uma empresa. Essas regras estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Porter (1989, p.4) ressalta também que "as cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno sobre o investimento".

Entende-se assim que o poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, pois compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos de matérias-primas e de outros insumos. Já a intensidade da rivalidade influencia os preços,

assim como os custos da concorrência em áreas de fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes. (PORTER, 1989)

- **Consumidores**

Os consumidores (clientes) podem apresentar-se tanto sob a forma de uma instituição (escola, hospital, órgão governamental ou outra empresa) como sob a forma de um fabricante ou distribuidor, ou ainda como um indivíduo. As empresas estabelecem uma relação de troca com seus consumidores. Estes, geralmente, trocam recursos sob a forma de dinheiro pelos produtos ou serviços oferecidos pela organização. (CHIAVENATO, 1994)

- **Fornecedores**

O ciclo produtivo de uma empresa depende da captação de insumos existentes no ambiente externo para transformá-lo em serviços ou produtos acabados. Estes insumos são recursos retirados do meio ambiente, como matéria-prima e mão-de-obra, que podem entrar em qualquer sistema organizacional. Para a obtenção de tais recursos, as empresas dependem de seus fornecedores, pois são os insumos que determinarão a qualidade e o preço de seu produto final. Logo, é imprescindível ter um bom relacionamento, conhecer e escolher bem os fornecedores da organização para estar eficientemente preparado para a competitividade mercadológica (STONER; FREEMAN, 1999).

- **Concorrentes**

Um dos novos paradigmas enfrentados nas organizações é a competitividade acirrada, pois está cada vez mais difícil se manter no mercado. Logo, para encontrar uma fatia no mercado cada vez maior, as empresas precisam vencer seus concorrentes objetivando penetrar

e explorar um mercado em expansão. Conhecer as estratégias, o diferencial, os serviços e produtos oferecidos pela concorrência são fatores determinantes para o sucesso empresarial.

• **Grupos regulamentadores**

Os grupos regulamentadores ou grupos de interesses especiais são formados pelo governo, sindicatos, associações, entre outros. Segundo Chiavenato (1994), "este setor é constituído das instituições que, de alguma maneira, impõem controles, limitações ou restrições às atividades da empresa".

2.3.4.2 Ambiente interno

a) Estrutura organizacional

A estrutura organizacional ou desenho organizacional de uma empresa consiste na forma pela qual as suas atividades são divididas, organizadas e coordenadas. De acordo com Dale (apud Stoner; Freeman, 1999) este processo de organização se compõe em cinco etapas: listar o trabalho que precisa ser feito para alcançar os objetivos da empresa; dividir a carga total de trabalho em tarefas que serão realizadas por indivíduos ou grupos; combinar as tarefas de maneira lógica, agrupando os empregados e tarefas em departamentos; criar mecanismos de coordenação; e monitorar constantemente a estrutura organizacional efetuando os ajustes necessários.

A divisão do trabalho permite que o universo de atividades de uma empresa seja dividido em operações pequenas, simples e separadas, onde cada trabalhador possa se especializar multiplicando, assim, a produtividade total dos serviços realizados. Logo, a divisão do trabalho é o "processo de distribuir, entre indivíduos ou grupos de indivíduos, uma tarefa total, de modo que cada um deles tenha um compromisso específico" (MAXIMIANO, 1985). Assim, a função de organização compreende as decisões tomadas pelos

administradores visando dividir o trabalho entre indivíduos ou grupos, definindo as atribuições específicas que contribuirão para a tarefa total.

Essa divisão do trabalho permite, conseqüentemente, a especialização de tarefas, pois cria uma variedade de empregos, permitindo que as pessoas sejam colocadas em posições que combinem com seus talentos e interesses. Contudo, é preciso que o empregado tenha sempre uma visão geral do processo produtivo da empresa para não ocorrer a alienação. Através da divisão do trabalho também é possível definir o modo como devem estar ligados os diversos grupos especializados, chamados de departamentos.

As estruturas organizacionais são muito complexas para serem transmitidas verbalmente, por esse motivo as empresas criam organogramas. Stoner e Freeman (1999) definem organograma como um "diagrama da estrutura de uma organização que mostra as funções, os departamentos ou as posições na organização e como estes elementos se relacionam".

O alcance de gerência, ou seja, o número de subordinados a que se reporta diretamente um dado administrador, é fundamental para as empresas, pois afeta a eficiência da organização. Se o alcance de gerência é estreito, os níveis hierárquicos aumentam, facilitando o surgimento de uma estrutura organizacional alta ou vertical. Por outro lado, se o alcance de gerência é abrangente, os níveis hierárquicos diminuem, criando estruturas organizacionais achatadas ou horizontais. Este tipo de estrutura permite reduzir os custos associados aos diversos níveis da gerência média e acelerar a tomada de decisões, contudo, há um risco maior dos administradores ficarem com maiores responsabilidades e podem, assim, ser superexigidos.

A centralização de uma empresa consiste no grau em que a autoridade (direito organizacional de exigir que a tarefa seja executada) é concentrada no topo da organização, isto é, ela refere-se à concentração ou dispersão do poder dentro da empresa. O processo pelo

qual esta autoridade ou poder sejam distribuídos chama-se delegação. Dessa forma, quanto maior a centralização, maior a autoridade nos níveis mais hierárquicos da empresa e, por outro lado, quanto maior a descentralização, mais a autoridade é delegada e distribuída aos níveis mais baixos da hierarquia. Portanto, tanto a centralização quanto a descentralização referem-se ao grau de delegação dos deveres, poderes e autoridades aos níveis mais baixos da organização. Contudo, Chiavenato (1994) explica que "nenhuma organização é completamente centralizada ou completamente descentralizada".

Os organogramas apresentam grande utilidade para as organizações, mas não conseguem captar os relacionamentos interpessoais que formam a estrutura informal. Segundo Simon (apud Stoner; Freeman, 1999) os relacionamentos interpessoais afetam decisões internas, porém, estas decisões são omitidas do esquema formal ou não são coerentes com o mesmo. Dessa maneira, as estruturas da organização informal são "relacionamentos não-documentados e não-reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados" (STONER; FREEMAN, 1999).

A estrutura departamental de uma empresa requer uma adequação às condições particulares dos objetivos da empresa, sua estratégia, seus produtos, suas tecnologias, seus recursos humanos, entre outros, dentro de uma abordagem sistêmica para a escolha daquele tipo de estrutura associado com o melhor desempenho sob aquelas condições (CHIAVENATO, 1994).

b) Recursos humanos

A necessidade de planejamento de recursos humanos geralmente não é facilmente percebida, mas uma organização que não planeje seus recursos humanos freqüentemente descobrirá que não está alcançando com eficácia nem suas necessidades de pessoal nem seus objetivos gerais.

O planejamento de recursos humanos tem quatro aspectos básicos: planejamento para necessidades futuras, decidindo de quantas pessoas e com que tipo de habilidades a organização vai precisar; planejamento para o equilíbrio futuro, comparando o número de empregados necessários com o número de empregados atuais que se espera que fiquem na organização; o que leva ao planejamento do recrutamento ou da dispensa dos funcionários; e planejamento do desenvolvimento dos empregados, para garantir que a organização tenha um suprimento regular de pessoal experiente e capaz. (STONER; FREEMAN, 1999).

O processo de administração de Recursos Humanos é permanente, em função do mesmo estar envolvido com as entradas saídas de funcionários, assim como a manutenção dos mesmos, portanto é um processo que nunca pára. Stoner; Freeman, (1999) classificam o processo de Administração de Recursos Humanos em sete atividades básicas: planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, socialização, treinamento e desenvolvimento, avaliação do desempenho e promoções, transferências, rebaixamentos e desligamentos.

O recrutamento se refere à procura de um grupo de empregados em potencial, dos quais você escolhe os que são precisos para satisfazer as necessidades da empresa. Portanto o recrutamento envolve a atração do número certo de pessoas com a capacidade de desempenhar as tarefas. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Após o recrutamento concluído chega-se a etapa de seleção que é a escolha, dentre um grupo de empregados em potencial, da pessoa específica para determinado cargo. Há certos fatores que tendem a afetar o desempenho dos empregados, por isso é interessante que sejam analisados, são eles: antecedentes da pessoa, aptidão e interesses, atitudes e necessidades, habilidade analítica e de elaboração, habilidades técnicas e de destreza, e saúde, energia e resistência. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Após efetuada a contratação, inicia-se o processo de socialização, orientação ou integração. Este processo tem como objetivo adaptar o homem à organização, às suas

culturas, seus valores, seu modo de ser, suas políticas e procedimentos, seus padrões de comportamento de chefias, subordinados e colegas. (PONTES, 2001).

Uma organização que deseja crescer e se desenvolver precisa ter pessoas que cresçam e se desenvolvam. O treinamento e o desenvolvimento têm como escopo o aumento da capacidade dos empregados em contribuir para a eficácia da organização. “Os programas de treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho no trabalho atual, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos futuros”. (STONER; FREEMAN, 1999).

Para chegar a uma estimativa do desempenho deve ser feita uma avaliação das qualidades e comportamentos das pessoas. Dessa forma, surge a necessidade da elaboração de uma avaliação de desempenho, que é o processo que o empregador usa para determinar o grau de eficácia na realização do trabalho. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998)

O bom ou mau desempenho dos empregados definirá sua situação na empresa. O melhor modo de reconhecer o bom desempenho do funcionário é a promoção, que é o avanço de cargo. Já as transferências são usadas para dar às pessoas experiências mais amplas de trabalho, como parte de seu desenvolvimento e para preencher as vagas que surgem. Também são usadas para deixar abertas as rotas de promoção e para manter os indivíduos interessados no trabalho. (STONER; FREEMAN, 1999)

Os rebaixamentos e desligamentos são punições que são administradas quando um empregado viola a política da empresa ou fica abaixo das expectativas de trabalho, e torna-se necessário agir para remediar a situação.

A cultura também é um fator que deve ser levado em consideração na análise do ambiente interno, pois pode afetar no desempenho da organização. Segundo Daft (1999, p.243) “cultura é o conjunto de valores, pontos de vista, conhecimentos e modo de pensar

compartilhados pelos membros da organização e transmitidos aos novos membros como sendo o mais adequado”.

c) Administração financeira

Não existe um único controle para todas as atividades de uma organização, pois existem atividades demais para que apenas um sistema de controle possa ser eficaz. Sendo assim, os administradores usam uma série de métodos e sistemas de controle para lidar com os diferentes problemas e elementos de suas organizações. Contudo, os controles financeiros têm uma importância especial, na medida em que o dinheiro é fácil de ser medido e contado. (STONER; FREEMAN, 1999).

Os controles financeiros são importantes porque o dinheiro é um dos insumos e produtos mais notáveis e facilmente mensuráveis na maioria das organizações. Os demonstrativos financeiros, que incluem os balanços, os demonstrativos de resultados e os de fluxo de caixa, fornecem uma fotografia instantânea da liquidez, da condição financeira geral e da lucratividade de uma organização. Essas informações são úteis para os administradores e para as pessoas de fora que precisam (ou querem) avaliar o desempenho da organização. (STONER; FREEMAN, 1999).

d) Administração de vendas

Uma das formas mais importantes de reduzir os riscos da administração de marketing é dispor do máximo de conhecimento e compreensão do comportamento das inúmeras variáveis externas e internas à empresa. Uma forma apropriada de obter essas informações é através de pesquisas de marketing, que podem ser conceituadas como função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação – esta usada para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing, gerar, refinar e avaliar a ação de

marketing, monitorar seu desempenho e aperfeiçoar o entendimento de marketing como um processo. (MATTAR, 1999)

Após ter posse dessas informações, a empresa pode explorar melhor seus aspectos positivos e reavaliar os negativos adaptando de acordo com as necessidades de seu público alvo. Dessa forma, é reduzido o número de informações tomadas intuitivamente e passa-se a tomar decisões de forma conveniente e precisa.

e) Administração da produção

Toda organização ou produz um bem ou fornece um serviço. As atividades envolvidas na produção de bens ou serviços formam o que geralmente se chama produção ou operações, que incluem projetar, operar e controlar um sistema para transformar recursos humanos, financeiros e físicos em produtos ou serviços necessários. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

A manutenção é um fator de suma importância no processo produtivo, pois é uma atividade desenvolvida para manter o equipamento ou outros bens em condições de funcionamento. Isto está vinculado à custos, segurança, boa qualidade e estabilidade de funcionamento.

Segurança no trabalho é também assunto importante no que diz respeito à produção e seu emprego é indispensável para o desenvolvimento satisfatório do trabalho. É o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer construindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. Chiavenato (1994)

2.3.5 Visão

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.230) afirmam que:

A visão é a explicitação do que se visualiza para a empresa. A visão apóia a parceria empresa/empregado na construção do futuro; promove a inovação; levanta uma “bandeira”; funciona como “bússola” para a equipe; reduz a dependência da empresa para com “gênios e líderes”; tira a empresa da “zona de conforto”; motiva e inspira a equipe; orienta o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva; orienta a “virada”; mobiliza para os programas de qualidade; complementa a missão; e orienta os objetivos e os investimentos.

Oliveira (1993, p.63) concorda e complementa que visão “é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de ‘onde a empresa quer ir’. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.233) apresentam sete “dicas”, extremamente úteis já que pouco se encontra sobre “visão” nos livros acadêmicos, para ajudar sua elaboração:

- a) motive sua equipe;
- b) seja criativo;
- c) explicitite;
- d) divulgue;
- e) crie comprometimento;
- f) seja flexível;
- g) seja persistente.

2.3.6 Objetivos

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.268) definem objetivos como:

Os objetivos são resultados que a empresa precisa alcançar em prazo determinado para concretizar sua Visão, sendo competitiva no ambiente atual e futuro. Quando definidos, detalham e quantificam a Visão; orientam o processo decisório; fundamentam a avaliação de desempenho; orientam o plano de investimentos; atraem e mantêm talentos; levantam uma “bandeira”; tiram a empresa da “zona de conforto”; orientam a formulação das Estratégias.

A seqüência sugerida por Ansoff, Declerck e Hayes (1990, p. 111) para definição dos objetivos é:

- a) avaliação ambiental;
- b) “potencial” (diagnóstico interno);
- c) avaliação de sinergias (extraindo disso uma “estrutura de ações realistas e possíveis” à medida que elas emergem de um confronto direto da empresa com seu ambiente);
- d) *finalités* (objetivos últimos, em francês) e critérios;
- e) depois retorna-se a etapa de “ações possíveis e realistas” e verifica-se se elas são desejáveis e se não há mais nenhuma para acrescentar.

Gracioso (1990, p.51) ressalta que muitas vezes os objetivos definidos podem tornarem-se problemas e atrapalhar, muitas vezes, as operações da empresa, seja por motivos decorrentes “da própria formulação dos objetivos que, freqüentemente são confusos, dispersos e até contraditórios, seja no irrealismo de certos objetivos, quando cotejados com os recursos tangíveis e intangíveis da empresa”.

2.3.7 Estratégia Competitiva

Segundo Porter (1989, p.1) “estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência”.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.298) preconizam que a Estratégia Competitiva “é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio”. As Estratégias apóiam a escolha de caminhos; criam diferencial competitivo; orientam o Marketing; levantam uma “bandeira” e motivam a equipe; orientam o

recrutamento, a seleção e o treinamento; orientam a cadeia de agregação de valor; e orientam os investimentos.

Uribe (1989, p.69) ressalta também que o primeiro passo na definição de uma estratégia é gerar um grande número de alternativas estratégicas, e para isto é extremamente útil estudar as estratégias das empresas competidoras, assim como os resultados que elas tem obtido. Outra maneira de gerar alternativas estratégicas é considerar as estratégias clássicas de especialização e fortalecimento em um nicho, a integração horizontal para completar a gama de produtos, a integração vertical (produzir as matérias-primas ou insumos do atual produto), e a diversificação de produtos ou mercados.

Porter (1989) descreve três estratégias competitivas, baseando-se em estudo feito em diversas empresas, que são: liderança no custo, diferenciação e foco.

A estratégia por liderança no custo procura aumentar a participação no mercado pela ênfase no baixo custo em comparação com os concorrentes. Na estratégia por diferenciação as empresas procuram distinguir seus produtos ou serviços dos outros do mesmo setor e, na estratégia do foco, a organização concentra-se num mercado regional específico ou num grupo de compradores.

Daft (1999, p.36), aponta as características organizacionais para as estratégias competitivas de Porter:

- Estratégia por liderança de custo: forte autoridade central, controle rígido dos custos; procedimentos de operação padronizados; tecnologias de fabricação de fácil utilização; sistemas de obtenção e distribuição altamente eficientes; supervisão rígida; *empowerment* de empregados limitado; relatórios de controle freqüentes e detalhados.
- Estratégia por diferenciação: atua de modo orgânico e frouxo, com forte coordenação entre os departamentos; propensão criativa; forte capacidade em pesquisa básica; forte capacidade

de marketing; recompensa inovações por parte dos empregados; reputação corporativa de liderança em qualidade ou tecnologia.

- Estratégia no foco: combinação das políticas acima citadas dirigidas a alvos estratégicos específicos; flexibilidade de valores e recompensas; intimidade com os clientes; mede o custo do oferecimento de serviços e da manutenção da lealdade do cliente; concede *empowerment* aos empregados que tem contato com os clientes.

Costa e Almeida (2002, p.62) julgam, dentre as estratégias de Porter, que “a vantagem oriunda da estratégia de diferenciação do alvo estreito (enfoque com diferenciação) é a mais apropriada às pequenas empresas”.

Para expressar tipos de estratégias, Ansoff (apud. FISCHMANN E ALMEIDA, 1991, p. 83) criou o *Vetor de Crescimento* o qual pode ser visualizado no quadro abaixo:

	PRODUTO	ATUAL	NOVO	
MERCADO				
ATUAL		Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produtos	Sinergia de Produto
NOVO		Desenvolvimento de Mercados	Diversificação	
		Sinergia de Mercado		

Quadro 2.2: Vetor de Crescimento

Fonte: Ansoff (apud. FISCHMANN E ALMEIDA, 1991, p. 83)

Fischmann e Almeida (1991, p.93) complementam os outros autores citam os principais tipos de estratégias:

- integração vertical: é uma forma de crescimento pela produção de suas próprias matérias-primas ou seus próprios produtos acabados;

- b) integração horizontal: acontece quando a empresa passa a oferecer produtos ou serviços complementares àqueles que eram oferecidos anteriormente;
- c) economia de contenção: é a estratégia de redução de despesas não essenciais ao seu funcionamento;
- d) desinvestimento: é a redução da organização pela venda de uma parte;
- e) liquidação: é a redução da empresa ou da unidade de negócio até o seu fechamento;
- f) penetração no mercado: é a intensificação do esforço de venda do produto atual no mercado atual;
- g) desenvolvimento de novos produtos: é o aproveitamento do atual mercado para vender novos produtos;
- h) desenvolvimento de novos mercados: é a utilização do produto atual para entrar em novos mercados;
- i) diversificação: é o lançamento de novos produtos em mercados novos;
- j) concentração: ocorre quando a organização mantém os seus negócios em atividades que exigem alto volume de recursos financeiros;
- k) retração: pode ser observada quando a empresa reduz a sua atividade sem se desfazer de seus ativos;
- l) inovação: acontece quando a empresa procura ficar sempre na frente, seja nos aspectos tecnológicos, de moda, aquisição, criação, ou cópia de empresas ou de países mais desenvolvidos.

Após levantadas as alternativas de estratégias é necessário que se escolham as que mais se adequam a empresa. Uribe (1989, p.70) entende que os critérios de avaliação para escolher as alternativas podem ser diversos:

A escola do Planejamento Estratégico tem estabelecido critérios numéricos para a avaliação de suas matrizes, porém no enfoque clássico isto é feito de uma maneira mais conceitual, avaliando como cada uma das alternativas é consistente com os objetivos mais globais da empresa, com sua missão e

valores, com o nível de aspiração de seus diretores, com os níveis de riscos, crescimento, etc., que tenha se estabelecido e, principalmente, se o que está determinado constitui a área estratégica do setor na conjuntura presente.

2.4 Plano de ação e metas

O último passo da elaboração do planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento e posterior administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto.

Para isso torna-se necessária a elaboração de um Plano de Ação e Metas que, de acordo com Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.314) “é a ponte entre a intenção e a realização. É o detalhamento das estratégias, o que deve ser feito”.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) sugerem seis passos para que seja possível colocar o Plano Estratégico em prática.

O primeiro é a criação de Forças-Tarefa dos objetivos. Neste passo deve-se elaborar uma força-tarefa para cada objetivo, sendo que cada força-tarefa deve conter até cinco participantes sendo o coordenador o principal responsável pelo objetivo. É importante também que estejam representadas na força-tarefa todas as áreas que possam agregar valor ao objetivo. Essas forças-tarefa devem ser sistemática e amplamente divulgadas.

O segundo passo é a elaboração do cronograma do processo, onde devem aparecer todas as atividades que estiverem ligadas ao processo de Planejamento Estratégico com suas respectivas datas.

O passo número três envolve a formulação dos planos de ação, onde as estratégias serão detalhadas e desenvolvidas de forma participativa. Por meio de um formulário o coordenador deverá reunir a força-tarefa para detalhar as estratégias sob a forma de ações, indicando também os resultados esperados, os responsáveis, os recursos adicionais

necessários à implantação das ações e o “prazograma” (cronograma) que sempre terá prazo máximo de um ano.

O quarto passo trata da compatibilização dos Planos de Ação onde cada força-tarefa elabora seu Plano de Ação separadamente e, na seqüência, visando identificar as ações seqüenciais assim como as ações idênticas, os coordenadores se reúnem e apresentam seus Planos de Ação.

Já o quinto passo é onde deve-se assegurar recursos para as ações, ou seja, testar sua viabilidade garantindo-se com o que se pode, o que se almeja atingir.

Por último, no sexto passo, deve-se obter a aprovação formal do Plano Estratégico e dos Planos de Ação.

Todos o Plano Estratégico precisa ser divulgado para que todos saibam como e onde a empresa quer chegar. Deve-se divulgar para todos os stakeholders (todos os grupos que tem qualquer tipo de interesse na organização, tais como funcionários, fornecedores, clientes, governo, entre outros). Esta divulgação pode dar-se de inúmeras maneiras, entre elas pode-se citar a internet, mala direta, manuais, calendários, pôsters, camisetas, banners, enfim, numa infinidade de formas que a empresa julgue adequada.

No quadro 2.3 pode-se visualizar um modelo de Plano de Ação proposto por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.316) com o escopo de facilitar a visualização das ações correspondentes às estratégias definidas para cada objetivo proposto.

PLANO DE AÇÃO					
FORÇA-TAREFA	PARTICIPANTES:				EXERCÍCIO
COORDENADOR:					
OBJETIVO:					
ESTRATÉGIAS 1.					
2					
3.					
AÇÕES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSÁVEIS	RECURSOS ADICIONAIS	PRAZOGRAMA	
Ações da estratégia 1					
1.1					
1.2					
1.3					
Ações da estratégia 2					
2.1					
2.2					
2.3					
Ações da estratégia 3					
3.1					
3.2					
3.3					

Quadro 2.3: Modelo de um Plano de Ação
 Fonte: Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.316)

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Abordagem qualitativa

Esta é uma pesquisa qualitativa, pois tem como escopo propor planos, ou seja, determinar as metas e intervir na organização. Segundo Kirk e Miller (1986, apud. MATTAR, 1999) “é a pesquisa que identifica a presença ou ausência de algo, onde os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos”.

Jones (1987, apud. ROESCH, 1999, p.124) argumenta que:

O método qualitativo envolve uma instância teórica que de maneira autoconsciente procura suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados. Procura o que é comum, mas permanece aberto para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por uma média estatística.

3.2 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa foi, por sua vez, classificada conforme os critérios utilizados por Vergara (1997, p.44), proposto quanto aos fins e quanto aos meios.

3.2.1 Quanto aos fins

Quanto aos fins é uma **pesquisa aplicada** visto que, segundo Vergara (1997, p.45), “é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação”.

Roesch (1999, p.65) afirma que “a pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, utilizando um referencial teórico de determinada disciplina, e à apresentação de soluções alternativas”.

Esta pesquisa apresenta-se, em sua parte inicial, como pesquisa **exploratória**, a qual “tem como propósito familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão do problema de pesquisa em perspectiva; e ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes a serem consideradas”. (MATTAR, 1999, p.81)

Apresenta também caráter **intervencionista**, pois “tem como objetivo principal interpor-se, interferir na realidade estudada para modificá-la”. (VERGARA, 1997, p.45)

3.2.2 Quanto aos meios

A presente pesquisa trata-se de um **estudo de caso** da Rádio Cultura de Joinville Ltda. Para Stake (apud. ROESCH, 1999, p.197) “o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. Pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões”.

Hartley enfatiza que “o ponto forte dos estudos de caso reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações”.

Sloberg et al. (1991, apud. ROESCH, 1999, p.198) por sua vez, consideram que:

O estudo de caso, baseado em pesquisa de campo em profundidade ou na análise de documentos, apresenta integridade própria: permite o exame de um conjunto básico de áreas problemáticas relacionadas à interação social, processos históricos e estruturas organizacionais.

Segundo Gil (1995, p.78) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Vergara (1997, p.47) afirma que estudo de caso é 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, podendo ou não ser realizado no campo.

“Esse estudo se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento das bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”. (GIL, 1995, p.79)

De acordo com Mattar (1999, p.84) esse método possui três características. A primeira é que os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados. A segunda característica é a atitude receptiva do pesquisador que deve ser caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações. A terceira é a capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

Como a pesquisa foi realizada na própria organização, a Rádio Cultura de Joinville Ltda, pode ser classificada como **pesquisa de campo**. Vergara (1997, p.45) conceitua pesquisa de campo como “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

3.3 Coleta de dados

Para a coleta dos dados foram utilizadas várias técnicas de pesquisa, objetivando a obtenção do maior número de informações que fossem possíveis.

A observação é, certamente, um elemento essencial para coleta de dados. Foi utilizada a **observação participante ou ativa** que, segundo Gil (1995, p.107), “consiste na participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”. No caso da presente pesquisa, o observador é um membro do grupo.

Foi uma observação **de forma aberta**, que ocorre “quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho” (ROESCH, 1999, p.162), e **natural**, que acontece “quando o observador pertence à comunidade ou grupo que investiga”. (GIL, 1995, p.108)

Baseando-se nas ponderações do antropólogo Kluckhohn, Gil (1995, p.108) destaca as vantagens que a observação participante apresenta:

- a) facilita o acesso rápido a dados sobre situações habituais em que os membros da comunidade se encontram envolvidos;
- b) possibilita o acesso a dados que a comunidade ou grupo considera de domínio privado;
- c) possibilita captar as palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados.

Outro instrumento utilizado foi de **entrevistas**, definidas por Mattar (1999, p.172) como “método caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará as perguntas e anotar as respostas do pesquisado entrevistado”. “A entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem e desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”. (SELLTIZ et al. apud. GIL, 1995, p.113)

Foram feitas **entrevistas focalizadas individuais e em grupos**. “A entrevista focalizada em grupo (entrevista em profundidade) é uma técnica de pesquisa muito pouco estruturada, conduzida por um moderador experiente com um pequeno número de participantes para obter dados sobre determinado assunto focalizado”. (MATTAR, 1999, p.164) “O entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando esse se desvia do tema original, esforça-se para sua retomada.”(GIL, 1995, p.158)

Roesch (1999, p.159) complementa que “à medida que a pesquisa vai avançando e mais entrevistas vão sendo conduzidas, há tendência de o pesquisador direcionar certos tópicos, pois identifica padrões nos dados e tende a querer explorá-los em certas direções”.

Nas pesquisas focalizadas individuais o processo é o mesmo, o que difere da pesquisa focalizada em grupo é que as entrevistas ocorrem com um único entrevistado de cada vez.

Entrevistas por pautas também foram utilizadas, visto que “são ideais em situações que os respondentes não se sintam à vontade para responder a indagações formuladas com maior rigidez”. (GIL, 1995, p.117) Esta preferência por um desenvolvimento mais flexível da entrevista foi determinada pelo fato de que há certo receio por parte dos respondentes (funcionários) em relação ao entrevistador (futuro administrador da empresa).

Gil (1995, p.117) afirma que na entrevista por pauta o entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que refere às pautas assinaladas. Quando este se afasta delas, o entrevistador intervém, de maneira suficientemente sutil, para preservar a espontaneidade do processo.

Também foram utilizados **levantamentos documentais** da organização, como relatórios anuais, materiais impressos, agendas, atas, declarações e demais documentos que se julgue necessários para complementar entrevistas e outros métodos de coleta de dados.

3.4 Análise dos dados

Roesch (1999, p.168) afirma que “na pesquisa qualitativa, o pesquisador, ao encerrar a coleta de dados, se depara com imensa quantidade de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam em forma de textos, os quais terá que organizar para depois interpretar”.

Os dados da presente pesquisa foram analisados de acordo com o roteiro apresentado por Roesch (1999, p.172), baseado no enfoque de Strauss & Corbin (1990):

- a) leia com atenção os depoimentos, suas notas provenientes de observação, ou o texto impresso que pretende interpretar;
- b) analise a entrevista, ou texto, linha por linha ou destaque elementos do texto;
- c) formule conceitos que representem tais unidades;
- d) elabore uma categorização dos conceitos que representam o mesmo fenômeno, atribuindo um nome para cada categoria;
- e) identifique algumas propriedades destas categorias, por exemplo, a frequência com que o fenômeno ocorre, extensão, intensidade ou sua duração;
- f) identifique as dimensões de cada propriedade ao longo de um *continuum*, como por exemplo, a frequência pode variar de sempre a nunca, a extensão de mais a menos, a intensidade de alta a baixa e a duração de longa a curta;
- g) busque padrões nos casos analisados (semelhanças e diferenças);
- h) procure levantar algumas hipóteses para futuros estudos.

3.5 Limitações

O maior limitante da presente tese foi, sem dúvida, o pouco tempo permanecido na empresa, visto que não pôde-se dar atenção única e exclusiva a elaboração da pesquisa e análise das situações cotidianas da organização. O tempo, apesar de pouco, foi suficiente, porém sabe-se que quanto maior o tempo de convivência com os colaboradores e com as atividades da empresa maior o entendimento e capacidade de análise.

Outro limitante, que é indispensável mencionar, é a não permissão da utilização de dados financeiros da empresa, o que restringiu a análise financeira da empresa.

4 RÁDIO CULTURA: evolução histórica e situação atual

Nesta seção será descrita a história do surgimento da primeira estação de rádio do mundo. Será explicitada também a atual situação da Rádio Cultura de Joinville Ltda bem como seu histórico.

4.1 A história da rádio-difusão

A história do Rádio se confunde com a história de vários personagens que contribuíram para que hoje possamos ligar a nossa TV em casa e assistir um programa que está sendo transmitido ao vivo, por exemplo, do Japão. (MELLO, 2000)

Desde Willian Gilbert quando no ano de 1600 inventa o eletroscópio realizando estudos sobre magnetismo até Lee De Forest ao qual é atribuída a primeira transmissão de ópera pelo rádio, dezenas de pessoas ao longo de centenas de anos, participaram desta descoberta que revolucionou o século vinte, aproximando, divertindo, informando e salvando milhões de pessoas ao redor do mundo. (Ibidem, 2000)

Mello (2000) afirma que não pode-se deixar de mencionar Michael Faraday, grande sábio inglês que descobriu em 1831 a indução magnética assim como a grande contribuição dada por James C. Maxwell que descobriu matematicamente a existência das ondas eletromagnéticas diferentes somente em tamanho das ondas de luz mas com a mesma velocidade (300.000) trezentos mil quilômetros por segundo.

Outro personagem que marcou a história das comunicações foi Thomas A. Edison quando em 1880 descobriu que colocando-se em uma ampulheta de cristal um filamento e uma placa de metal separadas entre si e ligando-se o filamento ao negativo de uma bateria e a placa ao positivo, constatava-se a passagem de uma corrente elétrica da placa para o filamento e nunca em sentido contrário. (Ibidem, 2000)

O mesmo autor ressalta que grande contribuição foi dada pelo professor alemão Henrich Rudolph Hertz que comprovou na prática em 1890 a existência das ondas eletromagnéticas, chamadas hoje de "**ondas de rádio**". Suas experiências basearam-se na teoria de Maxwell.

Hertz descobriu que ao fazer saltar uma chispa em seu aparelho oscilador, saltavam também chispas entre as pontas de um arco de metal colocado a certa distância denominado ressonador. Hertz demonstrou com essa experiência que as ondas eletromagnéticas tem a mesma velocidade que as ondas de luz. Em sua homenagem, as ondas de rádio passam a ser chamadas de "Ondas Hertzianas" e o "HERTZ" passou a ser usado como unidade de frequência. (Ibidem, 2000)

Muitos personagens da história do rádio contribuíram para o aperfeiçoamento da transmissão e recepção dos sinais eletromagnéticos. Assim temos o Professor Pupim que em 1887 descobriu a "Sintonia Elétrica" usada em quase todos os aparelhos de rádio, Branly que em 1892 descobriu seu famoso 'cohesor" e também Popoff que idealizou uma forma de agregar um vibrador elétrico ao cohesor de Branly melhorando seu funcionamento. Eis que surge em 1896 Guglielmo Marconi, utilizando um oscilador tipo "Hertz" e um cohesor de "Branly-Popoff", realizando a transmissão e recepção de sinais a pequena distância. Marconi colocou em prática as teorias, idéias e descobertas de Faraday, Maxwell, Edison, Hertz, Branly e Popoff. (MELLO, 2000)

Corria o final do século XIX e grandes descobertas estavam sendo realizadas em curto intervalo de tempo em todo o mundo no campo das comunicações envolvendo a perspectiva de ganho de grandes fortunas assim como o interesse de certos países em manter em segredo para uso militar os inventos de seus cientistas e pesquisadores. Desta forma é muito difícil afirmar com absoluta certeza quem foi o inventor do Rádio. Existe uma corrente mundial que concede esse crédito a Guglielmo Marconi, porém não pode-se esquecer do físico russo

Alexander Stepanovitch Popov (1859-1906) que no dia 7 de maio de 1895 transmitiu, recebeu e decifrou a primeira mensagem telegráfica sem fios com sucesso. O cientista russo Alexander Popov tinha enviado uma mensagem de um navio da Marinha russa distante 30 milhas no mar, para seu laboratório em St. Petersburg, Rússia. Era um feito incrível, mas o mundo não tomou conhecimento. A intenção da Marinha russa era monopolizar esta tecnologia poderosa, incitando Popov a não dar qualquer notícia de suas descobertas. Considerado como um fantástico segredo de estado, Popov perde qualquer chance de fama mundial. (Ibidem, 2000)

Segundo Mello (2000) comete-se uma injustiça a um cientista brasileiro, Padre Roberto Landell de Moura, gaúcho, nascido em 21 de janeiro de 1861, predecessor de Marconi e de outros. O padre-cientista construiu diversos aparelhos que expôs ao público na capital paulista em 1893, tais como o Teleauxiofono (telefonia com fio); o Caleofono (telefonia com fio); o Anematófono (telefonia sem fio); o Teletiton (telegrafia fonética, sem fio, com o qual duas pessoas podem comunicar-se sem serem ouvidas por outras) e o Edífono (destinado a ducificar e depurar as vibrações parasitas da voz fonografada, reproduzindo-a ao natural). Nesta ocasião, estabeleceu os princípios básicos em que se fundamentaria todo o progresso e a evolução das comunicações, tal como conhecemos hoje. Suas teses, firmadas antes de 1890, previram a telegrafia sem fio, a radiotelegrafia, a radiodifusão, os satélites de comunicações e os raios laser.

No ano de 1900, enquanto o grande feito de Marconi não ultrapassava a distância de 24 quilômetros, o Padre Landell de Moura obtinha do governo brasileiro a carta patente nº 3279, reconhecendo-lhe os méritos de pioneirismo científico, universal, na área das telecomunicações. Em 1901, o Padre Landell de Moura, embarcou para os Estados Unidos e em fins de 1904, o The Patent Office at Washington concedeu-lhe três cartas patentes: para o telégrafo sem fio, para o telefone sem fio e para o transmissor de ondas sonoras. Pode-se

considerar o Padre Landell de Moura o precursor nas transmissões de vozes e ruídos. (Ibidem, 2000)

No século vinte, acontece o grande salto nas descobertas e modernização, quando em 1904 John Ambrose Fleming, grande cientista britânico, inventa a válvula elementar conhecida como "Válvula de Fleming" que era constituída de Placa e Filamento. Baseado nas descobertas de Fleming, o Dr. Lee De Forest constrói em 1905 a válvula Audion que transformou por completo a indústria do rádio. Essa válvula se compunha de Filamento, Placa e Grade, substituindo os transmissores de chispas de Marconi por essa nova tecnologia. Assim, transmitia-se não só os sinais, mas também a voz e a música pelas ondas Hertzianas. Coube a De Forests a honra de ter sido o primeiro a transmitir música de ópera pelo rádio diretamente de sua estação na Califórnia. Ele foi o primeiro a transmitir programas humorísticos pelo rádio. (MELLO, 2000)

Mello (2000) complementa que com o fim da 1ª Guerra Mundial, a indústria americana Westinghouse ficou com um grande estoque de aparelhos de rádio fabricados para as tropas na guerra. E assim, a radiodifusão nasceu meio por acaso, quando instalou-se uma grande antena no pátio da fábrica para transmitir música, e por meio desse "Marketing", comercializar os aparelhos "encalhados" para os habitantes do bairro. Desta forma, a Westinghouse Electric Co. tem a honra de ter promovido a primeira difusora comercial do mundo que foi a "K. D. K. A." de Pitisburgh. Ela começou a funcionar regularmente em 1920 e desde então vem aumentando o número de estações de rádio pelo mundo.

4.2 Como funciona o processo de transmissão

Existem atualmente dois tipos fundamentais de comunicação a distância: a transmissão via cabo, normalmente aplicada (em parte) à telefonia fixa, e a transmissão via rádio ou

radiocomunicação, em geral aplicada nas transmissões de rádio, televisão, telefonia celular etc.

As programações nacionais da Rádio Cultura, produzidas em São Paulo, são transmitidas via satélite para as franquias. Esse processo é feito tanto na AM como na FM.

As transmissões de rádio são feitas por meio da aplicação de um sinal elétrico de alta frequência a um condutor, que deve ter um comprimento adequado à antena. Quando um sinal elétrico circula através de um condutor, em torno deste é produzida uma série de campos magnéticos que acompanham o sinal. Os campos magnéticos produzem linhas de campo fechadas em torno do condutor; aos campos elétricos são associadas as linhas radiais que partem do condutor, perpendiculares às magnéticas. Ambos os campos são portadores de uma certa energia que, no caso de percurso ao longo do fio, permanece confinada nas proximidades deste. Por outro lado, se um sinal de alta frequência é aplicado a um fio de determinado comprimento com uma extremidade isolada, esses campos magnéticos e elétricos propagam-se para o espaço, produzindo assim uma radiação eletromagnética chamada também de ondas de rádio. (KEITERIS NETO, 2001)

Quando essa onda se propaga pelo ar encontra ao longo do caminho um condutor, induz nele uma corrente elétrica cuja grandeza depende da energia da onda naquele ponto. Então, as ondas transmitidas produzem um determinado sinal elétrico na antena receptora.

O nível desse sinal depende da distância existente entre as antenas receptora e transmissora, bem como o número de obstáculos (montanhas, edifícios, etc.) que possam eventualmente interpor-se no espaço. Quando o sinal chega ao receptor, é amplificado o suficiente para chegar as mesmas condições em que foi transmitido e assim reproduzir a informação original. (Ibidem, 2001)

A propagação das ondas eletromagnéticas depende também da sua frequência (portadora). As Ondas longas e médias (OL e OM) propagam-se de modo complexo e o seu alcance, portanto é limitado. (Ibidem, 2001)

Keiteris Neto (2001) afirma que nas ondas curtas, a propagação é ionosférica: a emissão, nesse caso, é endereçada à camada da atmosfera chamada de ionosfera, que tem a propriedade de refletir as ondas que a atingem, aumentando consideravelmente o alcance da emissora. As transmissões em frequências mais elevadas (VHF, FM, UHF) têm alcance muito próximo aos sinais ópticos, já que não são praticamente refletidas pela atmosfera e, portanto, só podem atingir a distância máxima visível a partir do ponto de emissão.

A luz visível é um tipo de radiação eletromagnética com frequência elevadíssima, da ordem de 800 milhões de megahertz (800.000.000 MHz). Essas frequências, que para muitos talvez pareçam espantosas, são as da luz visível (comum) e podem ser obtidas, de forma controlável, por meio de alguns dispositivos geradores de raio laser, constituindo a base dos modernos sistemas ópticos de comunicação. (Ibidem, 2001)

Keiteris Neto (2001) ressalta ainda que de modo geral, os sinais não podem ser transmitidos diretamente ao espaço sob a forma de ondas eletromagnéticas e manter suas características e sua forma original. Para isso, é necessário um veículo portador de transmissão. Esse veículo deve satisfazer determinadas exigências a fim de que o sinal de informação por ele transportado possa cobrir a distância prevista.

O veículo ou o meio de transmissão nada mais é do que um sinal permanente de frequência mais elevada, que recebe o nome de portadora. O procedimento pelo qual o sinal é associado à portadora denomina-se modulação. (Ibidem, 2001)

Há dois tipos comuns de modulação empregados para as transmissões de rádio e televisão: a Modulação de Amplitude e a Modulação de Frequência.

A Modulação de Amplitude, indicada com a sigla AM (do inglês Amplitude Modulation), consiste em sobrepor, por meio dos circuitos chamados moduladores, o sinal de informação à portadora, de tal modo que a amplitude da portadora varie constantemente em função das características do sinal modulante. As transmissões em AM são empregadas para a radiotransmissão nas faixas de frequência conhecidas como Ondas Longas (OL), Ondas Médias (OM) e Ondas Curtas (OC) até 30 MHz. Elas também são usadas para modular os sinais de vídeo em TV. (KEITERIS NETO, 2001)

A Modulação em Frequência, indicada pela sigla FM (do inglês Frequency Modulation), usa o sinal de informação ou modulante para variar, segundo o seu ritmo, a frequência da portadora. Esse efeito é conseguido graças a circuitos moduladores diferentes dos precedentes. (Ibidem, 2001)

Os dois sistemas permitem efetuar as transmissões de sinais e enviar as informações desejadas. Esses sinais serão captados pelo receptor, onde sofrem um procedimento inverso, chamado demodulação, que permite a recuperação do sinal original. (KEITERIS NETO, 2001)

As emissões de FM são empregadas tanto nas transmissões de rádio – numa faixa de frequência diferente das emissões de AM – quanto para sinais de áudio em TV. O sistema AM foi o primeiro a ser empregado em larga escala e continua sendo muito utilizado. Ele apresenta, porém certas limitações no que se refere à qualidade. Isso ocorre porque qualquer sinal eletromagnético de interferência pode se sobrepor à amplitude portadora durante seu percurso, e isso é captado e reproduzido pelo receptor. (Ibidem, 2001)

De acordo com Keiteris Neto (2001) outro grave inconveniente do sistema AM é a limitação da largura da faixa imposta ao sinal modulante : os padrões internacionais não permitem que esse sinal atinja frequências superiores a 10 KHz. Essa limitação prejudica algumas transmissões, sobretudo musicais.

O sistema FM não está sujeito a esses dois inconvenientes, visto que seu sinal, sendo enviado sob forma de variações de frequências, é insensível aos distúrbios que possam agir sobre sua amplitude. Além disso, operando com frequências portadora muito mais elevadas, o sistema FM permite maiores faixas de frequências para o sinal modulante. (Ibidem, 2001)

4.3 Histórico da Rádio Cultura de Joinville Ltda

A emissora AM, de frequência 1250, da Rádio Cultura de Joinville Ltda já possui 43 anos de existência. Sua concessão foi dada à Fundação Tupy em 1960, a qual 19 anos depois adquiriu a emissora FM, de frequência 91.1.

A Fundação Tupy resolveu vendê-las em 20 de novembro de 1990, quando Rubens Melo assumiu o cargo de diretor superintendente da empresa, já como proprietário, e se dispôs a fazer a empresa crescer.

A emissora AM continuou chamando-se Cultura, enquanto a FM passou a ser chamada de 91.1 (o número da sua frequência). A rádio FM teve um bom crescimento e em apenas 1 ano já era rentável.

Na época, sua principal concorrente era a Rádio Cidade, com frequência 104.3, que até então era a única emissora de rádio em Joinville voltada para jovens classe A e B. Com o impacto causado pelo surgimento de uma concorrente direta, que passou a disputar o mesmo público, a Rádio Cidade teve uma queda bastante considerável em sua audiência.

Antes que fosse demasiadamente prejudicada, em 1993 a Rádio Cidade tornou-se uma franquia da Rádio Jovem Pan e, assim, tornou-se muito mais competitiva e ameaçadora. Em vista desse novo cenário, com nova inversão de poder, a 91.1 teve suas estruturas abaladas com a perda no faturamento e na audiência.

Foi então que a 91.1, no ano de 1995, tornou-se franquia da Rádio Transamérica de São Paulo a qual permanece franquizada até os dias de hoje. Novamente obteve crescimento, enquanto a Cultura AM crescia, porém em pequena intensidade.

Como Transamérica, a 91.1 se fortaleceu muito no mercado. A Jovem Pan, mediante ótima proposta de arrendamento, decidiu arrendar a Rádio para a Igreja Universal. A Transamérica então, perdeu sua principal concorrente e passou a ter monopólio daquele público alvo. A empresa passou a investir mais em equipamentos modernos e inovadores, mudou suas instalações e tornou-se mais resistente à possíveis impactos que poderiam surgir.

Enquanto isso, a Cultura AM mostrava crescimento, mas não estava sendo satisfatório. Visto as vantagens de aliar-se a uma empresa maior, de nível nacional, tornando-se uma franquia, começou-se a pensar na hipótese de tornar a AM também franqueada. Após alguns meses buscando informações a respeito, em 1999 a emissora 1250 passou a ser Rádio Cultura Jovem Pan Sat AM. Aumentou, dessa forma, a qualidade dos programas e a empresa passou a ter um crescimento tanto na receita como na audiência.

A igreja evangélica tinha contrato somente de um ano e, após seu término o proprietário decidiu não renová-lo e vendeu a Rádio para o Grupo RBS. Então, a 104.3 virou Rádio Atlântida e passou novamente a ser uma ameaça à Rádio Transamérica mas, dessa vez, não na mesma intensidade, pois a Transamérica preparou-se melhor para possíveis surpresas.

No ano de 2002, foi aberta nova concessão de emissora de rádio FM em Joinville. O grupo RBS novamente foi o vitorioso e, em 2003, inaugurou a Rádio Itapema FM, com frequência 95,7.

É inegável que, com a vinda de duas novas emissoras de qualidade, Atlântida e Itapema, houve tremor na estrutura da Rádio, contudo a empresa conseguiu continuar mantendo seu sucesso, e o faz até os dias atuais.

4.4 Situação atual da empresa

A Rádio Cultura de Joinville Ltda é uma empresa de direito privado, com sede e foro à rua Nove de Março, nº 737, edifício Turim, 8 e 9 andar, bairro Centro, CEP 89.201-400 na cidade de Joinville, Estado de Santa Catarina. O telefone para contato e informações é (47) 433.4111, o fax é (47) 433.4889 e o e-mail é culturaam@terra.com.br.

Segundo o Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), a Rádio Cultura de Joinville Ltda pode ser classificada como uma empresa de pequeno porte, pois a organização emprega 34 funcionários, e tem uma receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

É uma organização genuinamente catarinense, que atua no ramo de comunicação, no setor secundário, prestando serviços de informações, entretenimento e divulgação de anúncios comerciais. Embora contenha uma única razão social é dividida em duas emissoras, uma AM e outra FM.

Ambas são franquias, que pode ser entendida como

nada mais, nada menos do que um método e um arranjo para distribuição de produtos e/ou serviços. Juridicamente, se implementa através de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais *know-how* a ele relacionado (o franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (o franqueado), licença para explorar esse nome ou marca, em conexão com tal idéia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento. É estabelecido pelo franqueador o modo pelo qual o franqueado deverá instalar e operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sob o controle, a supervisão e a orientação e com a assistência do franqueador, a quem o franqueado pagará, direta ou indiretamente, de uma forma ou de outra, uma remuneração. (CHERTO, 1988, p. 7)

A emissora AM é uma franquia da Rádio Jovem Pan AM, localizada em São Paulo, e por isso é conhecida pelo nome Rádio Cultura Jovem Pan Sat e pode ser ouvida na

freqüência 1250. A programação da Rádio Cultura Jovem Pam Sat pode ser visualizada na tabela 4.1.

Tabela 4.1: Programação da Rádio Cultura Jovem Pan Sat

PROGRAMA	HORÁRIO
Mensagem de Esperança	05:50 às 06:00
Jornal da Manhã	06:00 às 07:00
Musical 1	07:00 às 07:50
Breakfast	07:50 às 09:00
Programa Trinta Minutos	09:00 às 09:30
Em Defesa da Gente	09:30 às 10:30
Show da Manhã	10:30 às 11:30
Esportes ao Meio-Dia	11:30 às 12:00
Musical 2	12:00 às 12:50
Ronda Policial	12:50 às 14:00
Cultura na Tarde	14:05 às 15:00
Censura Livre	15:05 às 18:00
Jornal Hora da Verdade	18:00 às 18:30
Bola na Rede	18:30 às 19:00
Voz do Brasil	19:00 às 20:00
Ataque e Defesa	20:00 às 22:00
Planeta Esporte	22:00 às 24:00
Show da Madrugada	00:00 às 05:00 (sábados e domingos)
Som Brasil Especial	05:00 às 05:50 (sábados e domingos)
Musical 3	05:50 às 06:30 (sábados e domingos)

Fonte: Dados da empresa

Seus programas são basicamente sobre esporte e jornalísticos, mas também possui programas religiosos, de entretenimento e musicais. A Rádio Cultura Jovem Pan Sat procura ter o maior contato com os ouvintes quanto seja possível, assim realiza diversos programas ao vivo, com participação do público através do telefone e e-mail. Oferece também programas sociais, realizados fora do estúdio, que possibilitam a participação direta do público que é imediatamente transmitida aos ouvintes.

Os horários destacados em negrito são referentes à programas da Rede Jovem Pan Sat, e os demais são referentes às programações locais.

A emissora FM é uma franquia da Rádio Transamérica FM, localizada em São Paulo, e é conhecida pelo mesmo nome. É transmitida pela frequência 91.1 e oferece diversos programas musicais, de humor e jornalísticos.

Atualmente, a Rede Transamérica oferece às emissoras prospectos para franqueamento de três tipos distintos de programação: POP, HITS, E LIGHT. Dessa forma, o franqueado poderá escolher a opção que melhor atender às necessidades de comunicação e marketing locais.

A Transamérica de Joinville optou pela programação Pop, que atinge o público de 15 a 29 anos, em sua maioria economicamente ativo e com alto poder de consumo. Interatividade, diversidade e irreverência fazem parte da Transamérica Pop, onde milhões de ouvintes opinam e participam dos programas. O estilo de música é Pop e Rock. A programação da Transamérica Pop de Joinville esta expressa na tabela 4.2.

Tabela 4.2: Programação da Rádio Transamérica

PROGRAMA	HORÁRIO
Naftalina	todos os dias as 18 h. (2º edição). Sábado e domingo às 6 h. e às 13 h. (2º edição).
Tintim por Tintim	de segunda à sexta das 8 às 10 h.
Adrenalina	de segunda à domingo às 14 h. (1º edição) sábado das 22 às 0 h. (2º edição)
Nitroglicerina	de domingo a 5ª, das 23 às 1 h.
Transamérica Collection	aos domingos, das 19 às 20h
Sarcófago	aos sábados, das 0 à 1 h
Toca uma	segunda à sexta às 10 h. Sábados e domingos, às 10 h. (1º edição) e das 17 às 18 h. (2º edição).
Clube da Insônia	todos os dias, das 2 às 6 h.
Estúdio ao Vivo	de acordo com a agenda dos artistas
Transa 3	todos os dias, das 10 às 11 h e das 15 às 16; de segunda a sexta, das 21 às 22 h.
TransReporter	de segunda à sexta às 19 h
Transtronic	todas as sextas, das 23 à 1 h
Parada Obrigatória	de segunda à sexta das 17 às 18 h
Transamérica Hot Hits	aos sábados, das 20 às 22h
Transalouca	de segunda a sexta das 12 às 14 horas
Transamérica Collection	domingo às 19 h
Breakfast	de segunda à sexta das 06:30 às 08:05

Fonte: Dados da empresa

Os programas em negrito referem-se aos nacionais, e os demais são programas locais, feitos na emissora de Joinville.

A Rede Transamérica, além de oferecer três tipos de programação, oferece outros produtos como a Revista Transamérica, o portal de internet Transanet e o Directmídia. O **Directmídia** é a mais avançada alternativa de mídia direta, desenvolvida para estabelecimentos comerciais, como shoppings, hotéis, restaurantes, lojas de departamentos, hospitais, etc. Através de um sistema de automação musical, o estabelecimento proporciona ao público uma programação musical com breaks comerciais exclusivos sobre seus produtos, serviços e promoções no momento em que seu cliente está fazendo as compras. Recentes pesquisas comprovaram que boa música prolonga a permanência dos clientes no estabelecimento em até 27%, o que com certeza acarreta um aumento de vendas e uma maior empatia do público com os produtos e serviços oferecidos.

A **Revista da Transamérica** é uma publicação bimestral com tudo que se refere à música e aos bastidores da rádio: entrevistas, curiosidades, festas, eventos. A revista ainda oferece brindes encartados, como CDs com os hits do momento, camisetas, entre outros.

O **Transanet** é um canal de comunicação direto entre a rádio e o ouvinte. Além de consultar toda a programação da rádio, o ouvinte pode conferir as últimas notícias sobre o mundo musical, participar de chats do programa, enviar perguntas e participar das promoções. O site funciona também como uma poderosa mídia de apoio, com pacotes publicitários que podem ser feitos simultaneamente com a rádio.

Os comerciais da Transamérica são vendidos atualmente pelo valor de R\$25,00 (cada comercial de 30 segundos) quando o horário das inserções são determinados pelo cliente, e R\$20,00 quando são dispostos aleatoriamente.. A tabela de preços das Rádios Transamérica Pop está disposta na Tabela 4.3.

Tabela 4.3: Preço das inserções da Transamérica Pop nacional

REGIÃO/PRAÇA	FREQUÊNCIA	06-19 h	06-24 h
REGIÃO SUDESTE		30"/RS	30"/RS
São Paulo/Sp	100,1 Mhz	540,00	450,00
Rio De Janeiro/Rj	101,3 Mhz	270,00	180,00
Centro Paulista/Sp	98,5 Mhz	12,00	10,00
Marília / Sp	92,9 Mhz	25,00	25,00
Montes Claros/Mg	95,1 Mhz	12,00	10,00
Vitória/Es	100,1 Mhz	35,00	30,00
REGIÃO SUL			
Curitiba/Pr	100,3 Mhz	80,00	68,00
Araranguá-Criciúma/Sc	92,5 Mhz	35,00	30,00
Joinville/Sc	91,1 Mhz	25,00	20,00
Lages/Sc	94,3 Mhz	16,00	12,00
Norte Do Paraná/ Londrina/Pr	93,5mhz	35,00	35,00
Porto Alegre / Rs	95,5 Mhz	35,00	30,00
REGIÃO CENTRO-OESTE			
Brasília/Df	100,1 Mhz	77,00	64,00
REGIÃO NORDESTE			
Recife/Pe	92,7 Mhz	59,00	49,00
Salvador/Ba	100,1 Mhz	59,00	49,00
Fernando De Noronha/Pe	96,9 Mhz	14,00	10,00
João Pessoa/Pb	93,7 Mhz	50,00	50,00
REGIÃO NORTE			
Macapá/Ap	94,5 Mhz	12,00	10,00
CUSTO REDE TRANSAT - NET		1.403,00	1.142,00

Fonte: <http://www.transanet.com.br.htm>

Já na Cultura Jovem Pan Sat, os comerciais são vendidos por um preço bem inferior ao da Transamérica, em razão de ser uma emissora AM. São vendidos por R\$10,00 (cada comercial de 30 segundos) quando determinados e R\$7,00 quando dispostos aleatoriamente.

Os serviços prestados pela Rádio Cultura de Joinville Ltda são:

- divulgação de informações;
- entretenimento;
- divulgação de anúncios comerciais;
- patrocínios e promoção de eventos.

A Rádio Cultura de Joinville Ltda. é uma empresa que necessita da tecnologia para diversos fins. Além da transmissão a tecnologia também é necessária para:

- gravação de CDs;
- para produção de comerciais;
- armazenamento e processamento de sons;
- planejamento da programação;
- em equipamentos de som e luz utilizados em eventos e shows;
- em equipamentos que possibilitam fazer a transmissão ao vivo de qualquer lugar que se queira;
- também são utilizados na empresa computadores modernos e bem equipados para um bom desempenho dos processos administrativos.

A Rádio Cultura é uma prestadora de serviços e seu sistema de produção consiste em insumos, processos e serviços. Como insumos pode-se considerar, neste caso, pessoas (com suas habilidades físicas e intelectuais), dinheiro (lucro, doações ou patrocínios), instalação (estúdio), materiais (computadores, satélites, decodificadores, antenas, entre outros) e matéria-prima (eletrecidade). Seus processos constituem-se em transformar os insumos em serviços, ou seja, divulgação de notícias e informações, entretenimento, divulgação de

anúncios comerciais, patrocínios e promoção de eventos. Os processos da empresa estão descritos no quadro 1.

INSUMOS NECESSÁRIOS	PROCESSOS	SERVIÇOS
Pessoas, materiais, matéria-prima, instalação	As informações são elaboradas, selecionadas e colocadas no ar.	divulgação de notícias e informações
Pessoas, materiais, matéria-prima, instalação, dinheiro	Os programas são formulados, selecionados e colocados no ar.	entretenimento
Pessoas, materiais, matéria-prima, instalação	Os anúncios são vendidos, elaborados e colocados no ar.	divulgação de anúncios comerciais
Pessoas, materiais, matéria-prima, instalação, dinheiro	É destinado dinheiro ou anúncios para shows e eventos para divulgação da marca da rádio.	patrocínios
Pessoas, materiais, matéria-prima, instalação	São promovidos eventos para maior integração com os clientes e divulgação da marca.	promoção de eventos

Quadro 1: Processos da Rádio Cultura
Fonte: Dados da empresa

O processo de todos os serviços ocorre somente quando são serviços locais. Quando são transmitidos pela franquia, em São Paulo, são de rede nacional e, nesses casos, o processamento se dá neste mesmo local e, o processo da Rádio Cultura passa a ser somente o da transmissão.

A Rádio Cultura, assim como a grande maioria das empresas, não possui departamento próprio de pesquisas de marketing e, por isso, precisa contratar entidades externas para realização de pesquisas. O Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) é considerado o maior e mais diversificado fornecedor nacional de informações para a tomada de decisões de marketing, propaganda, mídia e internet, nas esferas empresarial, política e governamental e é o instituto que elabora as pesquisas de marketing das rádios de Joinville.

A pesquisa mais recente feita pela Rádio Cultura foi em junho de 2002 e alguns dados podem ser verificados nas tabelas 4.3, 4.4 (AM) e 4.5 (FM) e nos gráficos 4.1, 4.2 (AM) e 4.3 (FM).

Tabela 4.3: Índice de audiência das emissoras AM de Joinville/público C

	CULTURA	FL. NEGRA	COLON	DIFUSORA
MÉDIA	1,07	0,83	0,52	0,99
06:00/06:59	1,14	0,00	0,68	0,65
07:00/07:59	2,51	0,93	0,88	0,59
08:00/08:59	2,37	1,58	0,72	0,92
09:00/09:59	1,60	1,35	0,61	1,44
10:00/10:59	1,51	1,11	0,52	1,46
11:00/11:59	1,06	1,31	0,36	1,24
12:00/12:59	0,93	1,06	0,19	1,02
13:00/13:59	0,69	0,57	0,27	1,03
14:00/14:59	0,42	0,59	0,44	0,76
15:00/15:59	0,37	0,44	0,44	1,16
16:00/16:59	0,37	0,65	0,61	1,36
17:00/17:59	0,64	0,82	0,75	0,83
18:00/18:59	0,33	0,44	0,24	0,46

Percebe-se que, na média, a Rádio Cultura tem maior índice de audiência com 1,07.

Fonte: Ibope Pesquisa de Mídia Ltda

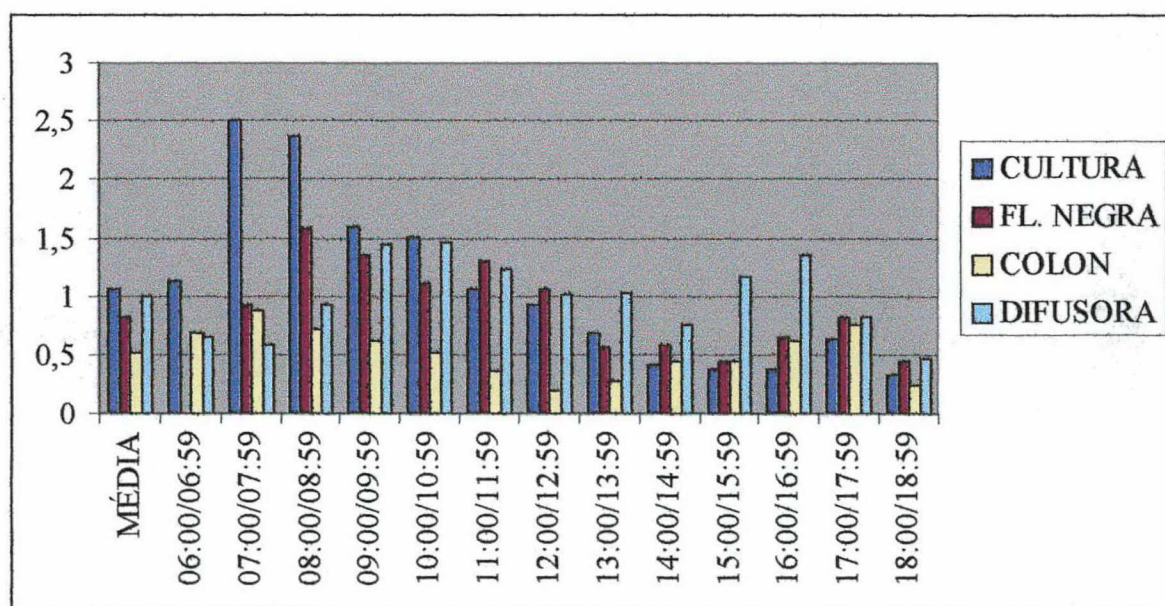


Gráfico 4.1: Índice de audiência das emissoras AM de Joinville/público C

Fonte: Ibope Pesquisa de Mídia Ltda

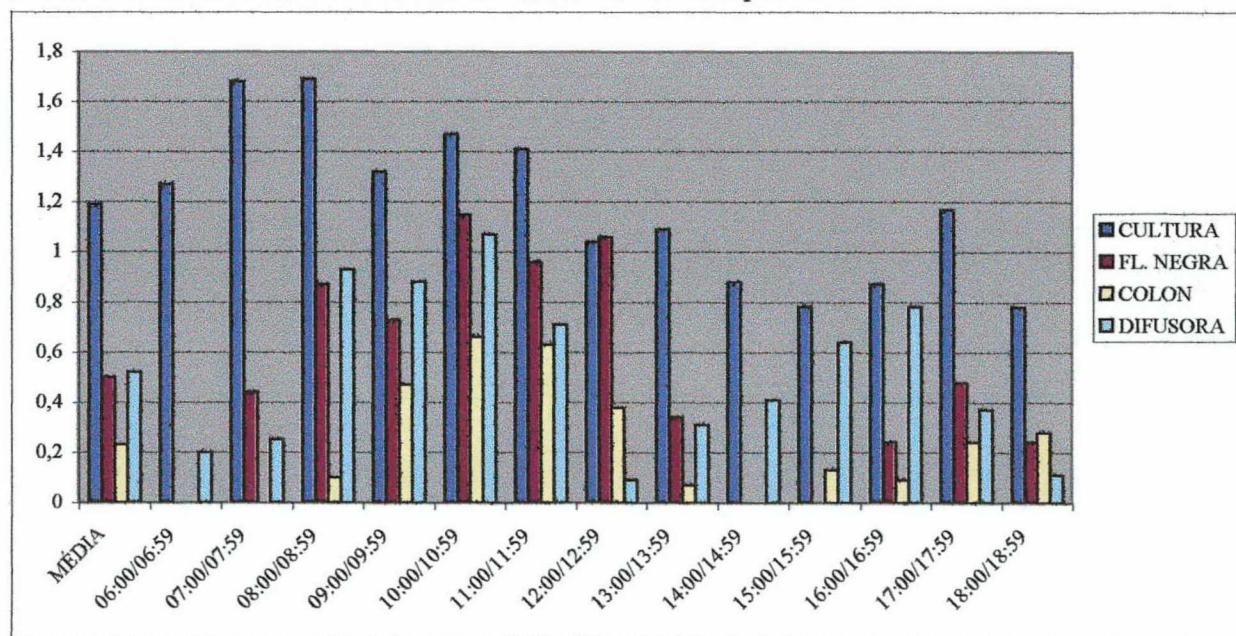
Tabela 4.4: Índice de audiência das emissoras AM de Joinville/público AB

	CULTURA	FL. NEGRA	COLON	DIFUSORA
MÉDIA	1,19	0,50	0,23	0,52
06:00/06:59	1,27	0,00	0,00	0,20
07:00/07:59	1,68	0,44	0,00	0,25
08:00/08:59	1,69	0,87	0,10	0,93
09:00/09:59	1,32	0,73	0,47	0,88
10:00/10:59	1,47	1,15	0,66	1,07
11:00/11:59	1,41	0,96	0,63	0,71
12:00/12:59	1,04	1,06	0,38	0,09
13:00/13:59	1,09	0,34	0,07	0,31
14:00/14:59	0,88	0,00	0,00	0,41
15:00/15:59	0,78	0,00	0,13	0,64
16:00/16:59	0,87	0,24	0,09	0,78
17:00/17:59	1,17	0,48	0,24	0,37
18:00/18:59	0,78	0,24	0,28	0,11

Fonte: Ibope Pesquisa de Mídia Ltda

Considerando-se o público AB das emissoras AM, observa-se que a Rádio Cultura tem índice de audiência bastante superior às de mais emissoras de radio.

Gráfico 4.2: Índice de audiência das emissoras AM de Joinville/público C



Fonte: Ibope Pesquisa de Mídia Ltda

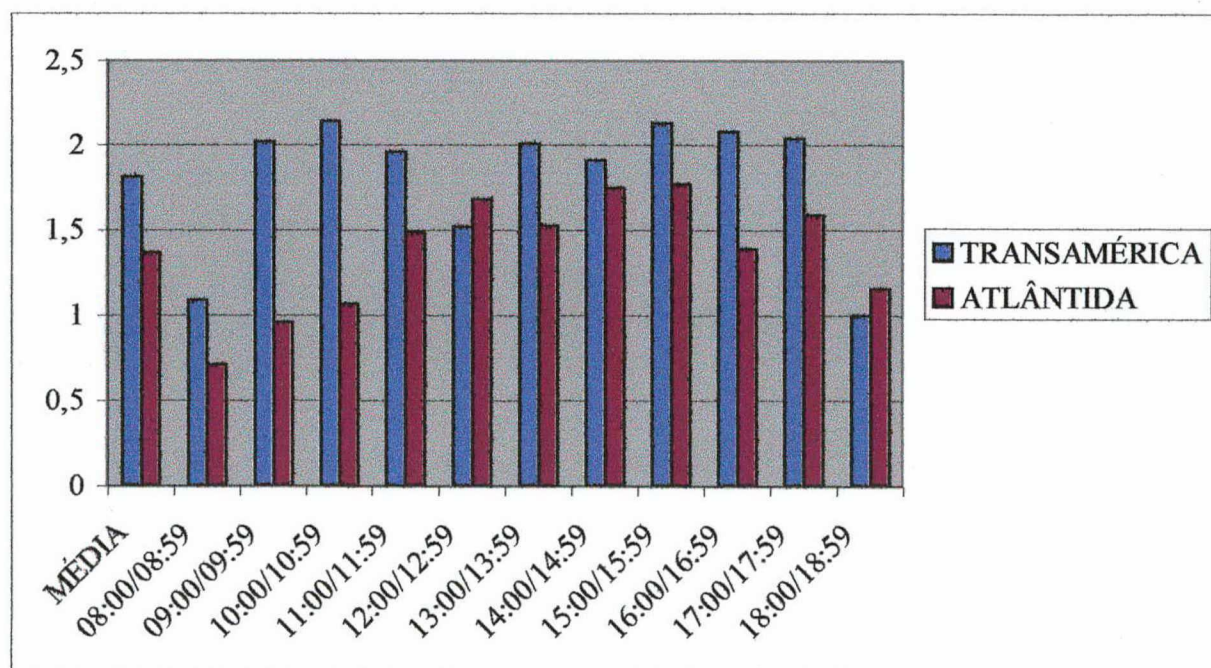
Tabela 4.5: Índice de audiência da Transamérica e Atlântida FM de Joinville/público: 15 aos 49 anos

	TRANSAMÉRICA	ATLÂNTIDA
MÉDIA	1,81	1,37
08:00/08:59	1,09	0,71
09:00/09:59	2,02	0,96
10:00/10:59	2,14	1,07
11:00/11:59	1,96	1,49
12:00/12:59	1,52	1,68
13:00/13:59	2,01	1,53
14:00/14:59	1,91	1,75
15:00/15:59	2,13	1,77
16:00/16:59	2,08	1,39
17:00/17:59	2,04	1,59
18:00/18:59	1,00	1,16

Fonte: Ibope Pesquisa de Mídia Ltda

A Rádio Cultura confirma o maior índice de audiência também entre sua principal concorrente, a Rádio Atlântida.

Gráfico 4.3: Índice de audiência das emissoras AM de Joinville/público C



Fonte: Ibope Pesquisa de Mídia Ltda

Essa pesquisa é feita anualmente e engloba os mais diversos aspectos, como faixa etária, audiência por horários, classe social e é essencial para a tomada de decisões, pois fornece uma visão geral do mercado, da empresa e das concorrentes.

A audiência é medida pelo EasyMedia, um software que apresenta os dados de audiência em diferentes targets e share, qualificação da audiência, dados de alcance para vários períodos, superposição de alcance e outros dados.

Após ter posse dessas informações, a empresa pode explorar melhor seus aspectos positivos e reavaliar os negativos adaptando-se de acordo com as necessidades de seu público alvo. Dessa forma, é reduzido o número de informações tomadas intuitivamente e passa-se a tomar decisões de forma conveniente e precisa.

A Rádio Cultura conta com 34 funcionários e é integrada por um diretor superintendente, que é o proprietário da empresa, e um assessor da diretoria, que é responsável por todos os cinco setores da empresa. O diretor superintendente é quem elabora o planejamento, propõe estratégias e dita as metas da empresa. Ele também faz contatos e vendas importantes, mas não é o único que executa essas tarefas de contato e vendas na empresa, ela também é executada no Setor Comercial.

O Setor Administrativo é formado por cinco funcionários sendo um responsável pelo departamento de pessoal e recursos humanos, dois pelo transporte, um pelos serviços gerais (limpeza e cafezinho) e um pela comunicação (telefonista). O Setor Financeiro possui apenas um funcionário que cuida das contas a pagar e receber e do faturamento. Quanto ao Setor Comercial, este contém dois funcionários, um na área de vendas e marketing e outro na operação de comercial que consiste na distribuição de comerciais vendidos nos horários solicitados pelo cliente, ele fornece informações ao outro funcionário do setor comercial (responsável pelas vendas) dos horários disponíveis para venda.

O organograma está exposto na Figura 4.3 para que se tenha uma melhor visualização.

**ORGANOGRAMA
RÁDIO CULTURA DE JOINVILLE LTDA**

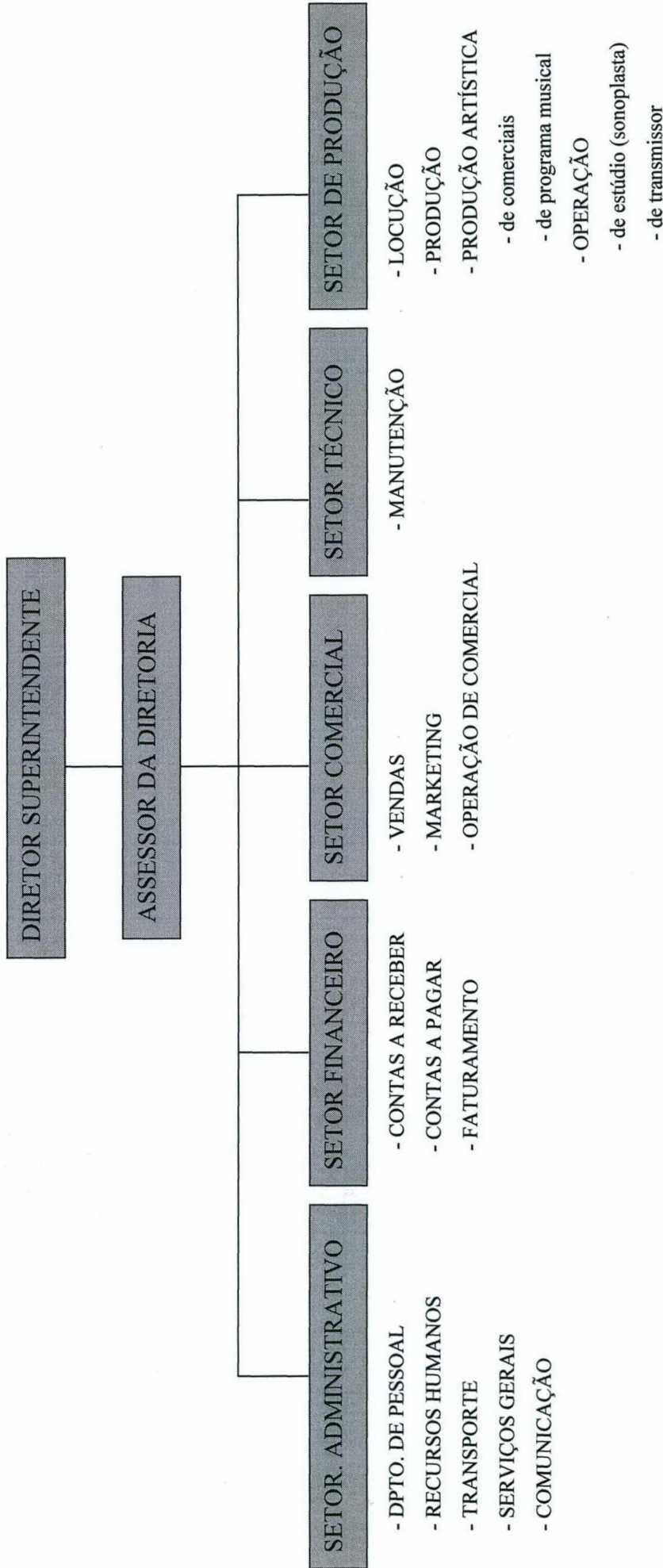


Figura 4.3: Organograma da Rádio Cultura
Fonte: Dados da empresa

O setor Técnico é responsável pela manutenção de todos os equipamentos e conta com um engenheiro e um técnico (terceirizado). Já o Setor de Produção tem dezessete funcionários: doze locutores; um na produção, que faz roteiros comerciais; um na produção artística, o qual elabora comerciais e programas musicais; e oito na operação de estúdio (sonoplastas) e operação de transmissor.

A empresa conta também com o assessor da diretoria, que coordena todos os processos, além de exercer a função de contador. Pelo fato da empresa ser constituída por cinco setores sem nenhum indivíduo responsável por cada um deles, é ao assessor da diretoria que todos os funcionários, exceto o diretor superintendente, prestam contas. É a ele que todos os funcionários são diretamente subordinados.

Portanto, a Rádio Cultura de Joinville Ltda mantém 34 contratados, sendo um funcionário terceirizado (Setor Técnico) e cinco funcionários que possuem dois contratos cada um por executarem dois cargos, os cinco são locutores e operadores de estúdio. Portanto a empresa tem 34 contratos, mas apenas 29 pessoas físicas trabalhando.

5 PLANO ESTRATÉGICO DA RÁDIO CULTURA

Nesta sessão serão abordados os sete tópicos necessários à elaboração de um Plano Estratégico, de acordo com Vanconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), que são negócio, missão, princípios, análise do ambiente, visão, objetivos e estratégias competitivas estabelecidos para a Rádio Cultura de Joinville Ltda.

5.1 Negócio

Para definir o negócio da Rádio foi necessário que se entendesse qual é o principal benefício que os clientes da empresa esperam que a mesma lhes proporcionem. Para uma melhor definição do negócio seguiu-se as três etapas sugeridas por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001):

Etapas 1 – identificação do negócio atual

Uma rádio possui dois tipos de clientes: os ouvintes, que são todas as pessoas que escutam uma determinada rádio; e os anunciantes, que são pessoas, empresas, governo ou qualquer entidade que esteja interessada em anunciar seus produtos/serviços, ou até mesmo dar recados, destinados ao público que a rádio abrange.

Atualmente os principais ouvintes da Transamérica FM são principalmente o público jovem que gosta de música pop, humor e informações basicamente sobre artistas, moda e curiosidades. Já a Rádio Cultura Jovem Pan Sat atinge um público classe C e D, e oferece programas informativos, policiais, de esporte, todos bastante interagentes com o público.

O benefício que os clientes procuram é divulgar sua empresa para seu público alvo de forma satisfatória, ou seja, que lhes despertem interesse em relação ao que foi anunciado, seja

visitar a loja, conhecer novos produtos, comparecer em algum evento, enfim, obter o retorno esperado.

Para isso é necessário agradar os ouvintes, os quais são o público alvo dos clientes da rádio e possíveis clientes em potencial que esperam obter, ao ouvir a Transamérica, momentos de diversão aliados a boas músicas, informações, humor, e curiosidades do cotidiano de artistas e da moda.

Etapa 2 – checagem da consistência do Negócio atual

A Transamérica não possui seu Negócio definido atualmente. Por esse motivo questionou-se: será que a empresa continuará obtendo sucesso no século XXI sem ter seu Negócio bem definido em face às “tendências relevantes” deste século?

Refletindo nesta questão percebeu-se, mais uma vez, a importância e a necessidade da definição do negócio da empresa.

Etapa 3 – adequação do Negócio ao século XXI

Após ter bem definido quem é o cliente, quais são os principais benefícios que eles esperam obter, quem são os concorrentes e perceber a necessidade de se adequar ao século XXI definiu-se o Negócio da empresa como:

“DIVULGAÇÃO, INFORMAÇÃO E ENTRETENIMENTO”

5.2 Missão

Para definir a missão da Rádio Cultura procurou-se definir qual o papel da empresa dentro do seu Negócio. Para isso baseou-se em quatro perguntas básicas, “perguntas facilitadoras” segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001):

O que faz a Rádio Cultura de Joinville?

Resposta: Presta serviços de divulgação de anúncios comerciais, divulgação de informações, entretenimento, patrocínios e promoção de eventos.

Como ela faz?

Resposta: Respeitando os ouvintes, promovendo conhecimento e proporcionando diversão, buscando continuamente a satisfação plena dos anunciantes.

Onde ela faz?

Resposta: Abrange as cidades de Joinville, Araquari, Balneário de Barra do Sul, Barra Velha, Camboriú, Campo Alegre, Corupá, Guaramirim, Garuva, Guaratuba (PR), Matinhos (PR), Caiobá (PR), Itapoá, Ilhota, Itajaí, Itapema, Jaraguá do sul, Luiz Alves, Massaranduba, Navegantes, Penha, Piçarras, Pomerode, São Francisco do Sul e São João do Itaperiú.

Com qual **responsabilidade social?**

Resposta: Oferece boas músicas, informações, humor, e curiosidades do cotidiano de artistas e da moda com qualidade, ética e profissionalismo.

Dessa forma definiu-se a missão como:

“Prestar serviços de divulgação de anúncios comerciais, patrocínios e promoção de eventos respeitando os ouvintes, informando e entretendo com qualidade, ética e profissionalismo, buscando continuamente a satisfação plena dos anunciantes”.

5.3 Princípios

A Rádio Cultura julga que os valores são indispensáveis à construção do sucesso.

Dessa forma, nada mais coerente que formalizá-los:

- **Responsabilidade social:** conscientizar-se que a empresa faz parte de um mundo muito maior e, assim, ser útil à comunidade;
- **Inovação constante:** responder de forma rápida e criativa às exigências dos ouvintes, anunciantes, colaboradores e demais interessados;
- **Valorização do ser humano:** respeito ao cidadão e aos membros ou usuários da empresa;
- **Amor e dedicação ao que se faz:** relação dos interesses particulares dos colaboradores aos interesses da Rádio, de forma que todos se comprometam com a empresa e contribuam para sua credibilidade assim como de seus participantes;
- **Integridade:** ter postura ética e transparente em todas as atividades.

5.4 Análise do ambiente

Analisou-se primeiramente o ambiente externo à empresa, onde foram percebidas as ameaças e oportunidades e, em seguida analisou-se o ambiente interno, destacando-se as forças e fraquezas.

5.4.1 Ambiente externo

5.4.1.1 Ambiente geral

- **Variáveis tecnológicas**

A Rádio Cultura de Joinville Ltda. é uma empresa que utiliza tecnologias e necessita dela para sobreviver. Além da tecnologia utilizada para transmissão, outras também são empregadas:

- a) para gravação de CDs;
- b) para produção de comerciais;
- c) para armazenamento e processamento de sons;
- d) para planejamento da programação;
- e) em equipamentos de som e luz utilizados em eventos e shows;
- f) em equipamentos que possibilitam fazer a transmissão ao vivo de qualquer lugar que queira;
- g) em computadores, necessários para um bom desempenho dos processos.

De acordo com as tecnologias disponíveis no mercado e se comparada às concorrentes, a Rádio Cultura é relativamente bem equipada. A Rádio possui equipamentos modernos para transmissão via satélite além dos equipamentos do estúdio externo, que possibilitam que os programas sejam transmitidos ao vivo de qualquer lugar dentro de sua abrangência. Contudo conta com um equipamento bastante ultrapassado utilizado para transmissão (da antena para os aparelhos de rádios) da rádio AM, com computadores desatualizados, além de programas antigos no setor financeiro e para operação de comercial, o que acaba prejudicando a eficiência de alguns setores.

• Variáveis políticas

O fator político tem grande influência na Rádio Cultura de Joinville Ltda, assim como nas demais rádios existentes, devido às imposições que ainda podem ser observadas nos dias de hoje. Como exemplo podemos citar a “Voz do Brasil” que é um programa governamental

diário, de uma hora de duração, com transmissão obrigatória por todas as emissoras do país, que resiste bravamente a todas as pressões da radiodifusão privada pelo seu fim.

São também alguns órgãos governamentais que se determinam quando irão abrir novas concessões de Rádio, o que significa novos concorrentes e influencia diretamente a Rádio Cultura.

As rádios também são um dos principais instrumentos de luta ideológica, com o espaço das diversas emissoras sendo acirradamente disputado entre partidos políticos, principalmente em época de eleição. Isso é um fator benéfico para a Rádio Cultura que utiliza a vontade desesperada dos políticos de estarem em evidencia, para realizar eventos sociais, os quais a maioria dos políticos não exitam em patrocinar. Pode-se citar como exemplo os estúdios externo, os quais são transmitidos ao vivo pela AM, diretamente de um ônibus (especialmente produzido para estes fins) que presta serviços sociais com trabalho de profissionais voluntários e apoio do governo estadual e prefeitura municipal que proporcionam até mesmo numeração de casas e placas de identificação das ruas, visto que acontece sempre em bairros diferentes.

• Variáveis econômicas

As variáveis econômicas são as tendências e fatores da economia geral que podem afetar as atividades de uma empresa.

A recessão ocorrida nos Estados Unidos, no início dos anos 90, é um exemplo do quanto a conjuntura econômica pode afetar a atividade radiofônica privada. A queda no investimento publicitário e o sumiço do crédito bancário levaram 56% das emissoras de rádio americanas a declarar prejuízos em 1992. (MEDITSCH, 2001)

Com a concorrência acirrada e a busca contínua pela qualidade, a Rádio Cultura de Joinville deixou de ser exclusivamente local e se transformou em rede. A empresa preferiu a

qualidade das programações proporcionadas pelas redes em comparação com o amadorismo dos operadores locais.

Inevitavelmente as forças de mercado vão levar a que os grupos de rádio fiquem maiores e mais corporativos. Desde 1992, quando foi derrubada a lei antimonopólio que limitava o direito de posse a uma única estação por cidade, o proprietário já pode deter a concessão de até três emissoras numa mesma cidade desde que não mais de duas na mesma banda de frequências (AM ou FM).

Um fator econômico bastante relevante é que Joinville atualmente tem aproximadamente 436.585 habitantes em uma área de 1.135 Km² (2% da área urbanizada). É o município mais populoso e industrializado de Santa Catarina, estado que detém o segundo PIB industrial per capita do país e ocupa o quinto lugar no ranking das exportações nacionais, com uma fatia de 5,52% do total brasileiro, em 1996. O parque fabril do município, com mais de 1.800 indústrias, emprega 58 mil funcionários e cresce em média 5,67% ano. Joinville é também a responsável por cerca de 20% das exportações catarinenses. (www.joiville.sc.gov.br, 2003)

Terceiro pólo industrial da região Sul, com volume de receitas geradas aos cofres públicos inferior apenas às capitais Porto Alegre (RS) e Curitiba (PR), Joinville figura entre os quinze maiores arrecadadores de tributos e taxas municipais, estaduais e federais. O Produto Interno Bruto *per capita* de Joinville também é um dos maiores do país, em torno de US\$ 8.456/ano. (Id. 2003)

• Variáveis legais

As leis que mais interferem na Rádio Cultura de Joinville Ltda. são, entre outras:

- a) Leis Trabalhistas;
- b) CONTEL – Código Brasileiro de Telecomunicações;

• Variáveis sociais

As tradições locais, condicionadas pela cultura, são bastante influentes no dia-a-dia da Rádio que constrói seu público pelo estabelecimento de rotinas de produção e programação. Também com informações de serviço, acerca do cotidiano da população, as quais são imediatas e descartáveis como as condições do tempo e do trânsito, as orientações de saúde pública, de exercício diário da cidadania e do consumo.

O enorme fosso social que separa a elite brasileira da maioria da população do país, numa concentração de renda que está entre as maiores do mundo, certamente influi na maneira e na velocidade com que a segmentação de mercado do público da Rádio foi edificada. Essa segmentação faz com que as emissoras estendam sua cobertura somente até os limites da vida de seu público alvo. Na emissora AM pode-se observar que os programas são bem mais populares que os da FM, e são assim selecionados em decorrência da busca da Rádio Cultura em satisfazer ao máximo as necessidades de informação de seus públicos alvo. As roupagens musicais, vinhetas e publicidade também são adaptados a especificidade de cada público.

A variedade de acontecimentos e eventos sociais que ocorrem também influenciam a Rádio em relação a audiência e nas mudanças na programação. No Festival de Dança de Joinville, por exemplo, muitas vezes os programas são feitos ao vivo do próprio Centro de Convenções Cau Hansen, onde ocorre o evento desde que o mesmo foi construído. O Centro de Convenções é o espaço no qual grupos, não só de bailarinos mas também de pessoas interessadas, se reúnem para ver as apresentações e “badalar”.

A Rádio Cultura por possuir equipamentos exclusivos na cidade para transmissão fora dos estúdios da Rádio (estúdio externo) poderia utilizar muito mais esse recurso para atrair novos clientes. A realização desses estúdios externos além de ser rentável, pois abre um leque maior de faturamento, pois a receita passa a vir não só dos anúncios comerciais como também

da venda do programa. Por exemplo, uma empresa qualquer ou evento pode contratar a Rádio para fazer o programa que achar melhor dentro da sua empresa, assim, a empresa é citada freqüentemente e pode ainda distribuir prêmios ou brindes para quem for até a loja (ou empreendimento qualquer).

A baixa renda de uma parcela da população também abre um leque de oportunidades para integração dos meios de comunicação com a comunidade, por meio de campanhas beneficentes que orientam aqueles que querem ajudar e proporcionam uma vida melhor a algumas pessoas. Pode trazer à empresa uma imagem socialmente responsável e credibilidade, apesar de não ser este o escopo das ações sociais.

• Variáveis ecológicas

A empresa não agride o meio ambiente de maneira direta e ainda distribui, com bastante freqüência e em grande quantidade, sacos de lixo com emblema da Transamérica elaborados em formato especial para serem colocados nos carros. Durante o verão, os sacos de lixo são distribuídos nas praias através de pessoas contratadas para divulgação da marca como forma de incentivo à limpeza das mesmas.

5.4.1.2 Ambiente tarefa

• Clientes

Os clientes da Rádio Cultura são seus anunciantes e seus ouvintes. Ouvintes são todas as pessoas que escutam aos programas da Rádio Cultura, já os anunciantes não necessariamente ouvem a Rádio, porém pagam à Rádio para divulgar a marca de sua empresa, promoções, recados, enfim, o que for de seu interesse que o público alvo da Rádio tome conhecimento. Como pode-se observar nas tabelas 4.3, 4.4 e 4.5 e nos gráficos 4.1, 4.2 e 4.3

os principais ouvintes da Transamérica são o público classe AB, de 15 aos 49 anos de idade, moradores de Joinville e região de abrangência da emissora. Seus anunciantes são portanto, empresas que focam este mesmo público. Pode-se dizer que entre os principais anunciantes da Rádio Transamérica estão as boates e bares da cidade, os quais anunciam freqüentemente para divulgar suas festas e não temporariamente.

Já os ouvintes da Rádio Cultura Jovem Pan Sat caracterizam-se por pertencerem a classe social de diversos níveis, porém, seus espaços publicitários são muito mais difíceis de vender pois a qualidade das emissoras AM é bastante inferior a das emissoras FM. Os principais anunciantes são pequenas empresas e empresas mais voltadas ao público classe C, apesar de não ser somente este público abrangido pela emissora, que encontra-se hoje em primeiro lugar em audiência, segundo o Ibope, tanto na classe AB como na classe C.

A Rádio Cultura não possui nenhum programa de fidelização dos clientes, nem tem um tratamento padrão e diferenciado de trata-los. Isso muitas vezes já causou insatisfação dos mesmos para com a empresa.

• Fornecedores

A Rádio Cultura não possui muitos insumos, os principais são energia elétrica, CDs e os cartuchos onde é armazenada toda a programação relativa a um mês.

• Concorrentes

Joinville conta, atualmente, com nove emissoras de rádio, cinco FM's e quatro AM's. As FM's são: Colon, Floresta Negra, Transamérica, Atlântida e Itapema. As AM's são: Difusora, Colom, Cultura Joven Pan Sat e Floresta Negra.

A Transamérica tem como principal concorrente a Rádio Atlântida, que entre as demais rádios da cidade é a única que disputa o mesmo público. Contudo, a Atlântida tem um diferencial de suma relevância para as demais emissoras de rádio, ela faz parte do Grupo

RBS. Assim todos os anúncios são vendidos “casados” como se diz, o que significa que em sua grande maioria os comerciais do Grupo RBS são vendidos para os três meios de comunicação do Grupo, o jornal Diário Catarinense, as rádios Atlântida e Itapema e a RBS TV. O que ocorre é que, muitas vezes, as rádios saem “de brinde” para o anunciante e esse é um ponto bastante forte do Grupo RBS.

Possui também concorrentes indiretos fortes, como a televisão e os CDs e DVDs que dão opção a pessoa de ouvir somente as músicas que desejar. Também é relevante lembrar da concorrência de emissoras clandestinas, as quais não tem sido fiscalizadas corretamente nem pela ANATEL nem pelo Ministério.

Já a Cultura AM tem como principal concorrente a Floresta Negra FM que, apesar de ter frequência diferente, disputa a audiência do mesmo público.

Está para ser aprovado um sistema de transmissão digital das emissoras AM, o que permitirá as emissoras passarem do padrão analógico para o digital o que fará com que tenham qualidade e alcance igual às emissoras FM. O padrão digital irá permitir que as AMs possam competir em igualdade de condições com as emissoras FMs e essa melhoria pode colaborar no aumento da participação do rádio nas verbas publicitárias. Caso isso ocorra, a Rádio Cultura Jovem Pan Sat passará sem dúvida a ser muito mais ouvida que nos dias atuais.

A Rádio Transamérica procura manter-se informada sobre as atividades de suas rivais, e principalmente sobre a estratégia de preços e serviços praticados pela concorrência. Estas informações são vitais para o planejamento estratégico da empresa.

Há quem diga que a televisão e o rádio são concorrentes. Já foram um dia, mas hoje cada uma conquistou um espaço distinto. As rádios, com o avanço da tecnologia, substituíram a recepção coletiva nas salas de estar das residências (que hoje é feita, basicamente, pela televisão) pela recepção individualizada nas mais diversas condições e locais, principalmente

no automóvel. Também eram concorrentes porque ambas eram de cunho jornalístico e hoje, as rádios dão mais ênfase ao entretenimento e informações em geral.

- **Grupos regulamentadores**

Os principais grupos regulamentadores são:

- a) Sindicato dos Radialistas;
- b) ABERT - Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão;
- c) ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações;
- d) Ministério das Comunicações.

5.4.1.3 Ameaças e oportunidades

Após a análise do ambiente externo pôde-se perceber as ameaças e oportunidades para a Rádio Cultura.

- **Ameaças**

- a) Abertura de novas concessões;
- b) Grupo RBS;
- c) Recessão econômica.

- **Oportunidades**

- a) Alto PIB *per capita* de Joinville;
- b) Digitalização das emissoras AM;
- c) Variedade de eventos que ocorrem em Joinville;
- d) Parcerias com outros meios de comunicação.

5.4.2 Ambiente interno

• Estrutura organizacional

Na Rádio Cultura o alcance de gerência é abrangente, os níveis hierárquicos são somente três, criando estruturas organizacionais achatadas ou horizontais. Este tipo de estrutura permite reduzir os custos associados aos diversos níveis da gerência média e acelerar a tomada de decisões, contudo, os administradores têm maiores responsabilidades e são, assim, superexigidos.

Pode-se observar também que há uma grande centralização das decisões. Pelo fato de haver poucos níveis hierárquicos, a empresa concentra as decisões mais relevantes no diretor superintendente e as decisões rotineiras, mas também importantes, no assessor da diretoria. Os funcionários têm pouca iniciativa e criatividade porque a empresa não possui objetivos claros e bem definidos, o que prejudica muito a tomada de decisões.

A Rádio Cultura é uma empresa muito pouco formal, praticamente não possui nenhum procedimento, normas e documentação escrita. O controle é feito basicamente pela observação pessoal. É uma empresa onde os funcionários ouvem rádio o tempo inteiro, muito à vontade no modo de vestir, com ambiente muito descontraído, onde as pessoas têm fácil acesso entre si e até mesmo com o diretor superintendente. Porém o diretor superintendente aparece muito pouco na empresa, o que resulta em funcionários desnorteados e em desordem.

Essa informalidade em excesso também tem seu lado ruim. Não há muito controle, por exemplo, nos carros da empresa que, muitas vezes, funcionários se dizem a trabalho e estão a lazer, ou usam o carro para fazer voltas pessoais. Essa falta de controle faz com que funcionários percam o respeito e principalmente não sejam comprometidos com a empresa.

O tipo de estrutura é funcional, pois é segmentada em setores, onde funções similares são agrupadas numa mesma área funcional. Tais áreas podem ser identificadas como financeira, administrativa, comercial, técnica e de produção.

• Recursos humanos

Em razão da pouca hierarquia, a Rádio Cultura construiu uma cultura de integração, onde cada indivíduo desenvolveu uma identidade coletiva e aprendeu como trabalhar junto com os outros com eficácia, respeitando os limites de cada um. Essa falta de controle ao mesmo tempo que causa uma interação e sentimento de dependência uns com os outros, traz um lado desfavorável à organização que é a “bagunça comunitária”, ou seja, a ordem é construída num ambiente marcado por extrema descontração onde, ou todos trabalham, ou todos badernam.

A Rádio Cultura planeja as necessidades futuras de recursos humanos apenas para curto prazo, em caso de eventos, shows, enfim ocasiões passageiras que requerem pessoas para poucos dias. Essas pessoas são geralmente selecionadas na própria empresa, e as pessoas selecionadas deixam seus afazeres para colaboração nos eventos. Os demais planejamentos não são encontrados na empresa, os recrutamentos e as dispensas dos funcionários são de efeito reativo e não preventivo o que causa, muitas vezes, lentidão no processo.

O recrutamento na empresa em estudo, a princípio, é sempre feito na própria empresa. Avalia-se se algum funcionário está insatisfeito com suas tarefas e tem habilidades para mudar de função. A recomendação dos funcionários também é um método bastante utilizado.

Geralmente com os métodos acima citados, tem-se grande número de candidatos, mas no caso de não serem suficientes ou de não satisfazerem as necessidades, é feito recrutamento pelo uso de anúncios na própria rádio e análise de currículos que são deixados na empresa.

Este processo de recrutamento possui certa ineficiência na Rádio Cultura visto que esta não possui idéias claras quanto ao perfil, as atividades e responsabilidades que os novos funcionários devem ter, não há descrições dos cargos, com seus respectivos títulos, deveres e responsabilidades.

O setor administrativo é o responsável pelo recrutamento. Em seguida ocorre uma pré-seleção, feita através de uma entrevista realizada pelo assessor da diretoria onde são analisados aspectos como aparência e conduta, capacidades e habilidades. É feita também através de verificação de referências de desempenho passado e de exame físico. Após a pré-seleção, o candidato escolhido pelo assessor segue para uma nova entrevista, esta simples e rápida, a qual é baseada única e exclusivamente na “intuição” do diretor superintendente. Caso o mesmo não aprove o candidato, será feita uma nova pré-seleção, até que o candidato seja finalmente contratado.

Na empresa em estudo o processo de socialização é relativamente rápido em razão de ser uma empresa de pequeno porte, por ter processos pouco complexos, possuir poucos funcionários e também poucas regras e normas.

A Rádio Cultura não possui programas de treinamento e desenvolvimento, o máximo que oferece é um treinamento informal destinado aos recém-chegados, onde a eles é apresentada a empresa e, sob orientação de um funcionário que esteja apto, o novo funcionário aprende a executar suas tarefas recebendo conselhos e sugestões para que possa conhecer os métodos mais eficazes. Em decorrência da ausência de programas estruturados de treinamento e desenvolvimento a empresa paga o preço em desempenho fraco, desperdício, reclamações, faltas e rotatividade de pessoal.

Na Rádio Cultura a avaliação de desempenho é feita de maneira extremamente supérflua e informal. Pelo fato dos setores não possuírem gerentes ou supervisores, por só existir um assessor da diretoria, e por esse ser o único responsável pelos setores, como já

posto anteriormente, torna-se bastante difícil e ineficaz o processo de avaliação visto que um único indivíduo é incapaz de controlar e supervisionar todos os funcionários da empresa.

Um empregado é reconhecido quando consegue se diferenciar, chamar a atenção com seus atributos como inteligência, capacidade de decisão, criatividade, capacidade de se dar bem com os outros e, principalmente quando aumenta o faturamento.

As promoções não são freqüentes, até mesmo porque a empresa é muito pouco hierarquizada e são muito raros os casos de rebaixamento. Nos casos de demasiada insatisfação e decepção com algum empregado, a medida tomada é, em geral, o desligamento do funcionário.

• **Administração financeira**

Na Rádio Cultura o controle das contas internas e o processo de contabilidade são elaborados pelo assessor da diretoria que também é o contador da empresa.

As principais receitas da empresa são, sem dúvida, as vendas de anúncios comerciais. Esses podem ser originados através de anúncios locais ou nacionais. Quando um comercial é vendido, seja em São Paulo, Joinville, ou em qualquer outra franqueada, a empresa contratante pode optar em fazer anúncios locais, regionais, nacionais, ou até mesmo escolher os municípios onde deseja que seja feita a divulgação. Então todos os locais que divulgarão a marca receberão por isso. As receitas também surgem de eventos e patrocínios, mas com menos freqüência e com menor rentabilidade.

Já os maiores custos são originados pelos salários pagos aos funcionários. Outro custo que a empresa tem atualmente é com o pagamento de empréstimos bancários. As matérias-primas utilizadas são poucas, por isso não tem um custo muito alto. Outros custos existentes que precisam ser citados são os decorrentes da energia elétrica gasta, da manutenção dos equipamentos, que é feita com bastante freqüência, e muitos dos custos são decorrentes dos

impostos. Praticamente nenhum recurso é destinado às ações sociais, campanhas ou doações. Os programas sociais existentes são todos patrocinados por terceiros.

A Rádio Cultura de Joinville Ltda não costuma fazer planos pré-estabelecendo estimativas quanto a receitas e custos, ou seja, não faz orçamentos. Este fato deve-se principalmente em razão da empresa não estabelecer objetivos e metas, dessa forma não tendo o que mensurar.

• **Administração de vendas**

As vendas são realizadas pelo responsável pelas vendas e pelo diretor superintendente os quais possuem perfil adequado à função. São pessoas desinibidas, educadas, bem apessoadas e com alto poder de convencimento. As vendas da emissora AM são, em sua maioria, realizadas pelos próprios locutores que vendem comerciais para os seus programas, o que não acontece na emissora FM com exceção de um único locutor, o qual tem um programa em rede, ou seja, vinculado ao vivo e mesmo tempo nas emissoras AM e FM. Esse locutor, apenas com seu programa de aproximadamente duas horas de duração, é responsável por cerca de 25% do faturamento total das duas emissoras.

A remuneração desses funcionários, exceto do diretor superintendente, se dá através de salário fixo mais 20% de comissão sobre as vendas realizadas, o que motiva e incentiva os funcionários dessa área a concretizar o máximo de vendas que lhes é possível. Contudo, como não há comprometimento por parte dos funcionários, não é dada muita importância a forma de tratamento e fidelização dos clientes. O principal objetivo é vender.

Quanto à divulgação da marca, é feita de forma direta, pela própria empresa. Por serem franquias de empresas extremamente conhecidas nacionalmente, possuem marca bastante forte a qual é ainda firmada através de slogans como, por exemplo, “Transamérica, a número 1 em diversão!”; através de patrocínios, onde a marca é visualizada por meio de

banners; com eventos realizados nas ruas, onde a equipe interage com os ouvintes; através de ônibus, caminhonetes e carros que circulam pela cidade pintados com a marca; enfim, é bastante ampla a variedade que a empresa tem para divulgação da sua própria marca. Apesar de toda essa gama de oportunidades a empresa divulga muito menos a própria marca do que poderia.

• Administração da produção

O nível de qualidade está relacionado com o desempenho do serviço, que no caso da Rádio Cultura significa dizer o grau de satisfação dos anunciantes quanto à divulgação da sua marca e o impacto que ela causará nos ouvintes, os clientes em potencial da empresa contratante.

Há, sem dúvida, um reconhecimento das empresas quanto à eficácia da divulgação de anúncios comerciais na Rádio Cultura. Isso fica explícito quando se observa a fidelidade de inúmeros anunciantes à rádio, os quais procuram a Rádio Cultura sempre que percebem a necessidade de divulgação da sua marca, havendo raríssimos casos de clientes que passaram a prestigiar as concorrentes. As boates são um ótimo exemplo, pois a necessidade de divulgação é constante e são as principais clientes da empresa, não só a nível financeiro, como também de fidelidade. Esse fato deve-se realmente pela eficácia dos resultados obtidos pelos clientes ao anunciarem na Rádio Cultura, visto que o tratamento aos anunciantes não é muito satisfatório, além da empresa não possuir nenhum programa de fidelização do cliente.

Existe certa dificuldade em garantir todo o tempo, que a empresa contratante terá um sucesso absoluto, ou comparado ao sucesso que outras empresas obtiveram, em razão dos altos e baixos na audiência. Os meios de comunicação em geral, possuem atividades demasiadamente dinâmicas, visto que são flexíveis na programação e estão sempre em busca da inovação, sendo assim, uma empresa pode estar com maior audiência num certo horário e

subitamente a concorrente cria uma programação que desperte mais interesse dos ouvintes, diminuindo sua audiência. Em função dessa instabilidade é extremamente difícil garantir um retorno uniforme aos anunciantes.

Para tentar garantir o máximo de estabilidade de audiência possível a Rádio Cultura, tanto AM como FM, optou por ser bastante interagente com o público, o qual gosta de participar e saber que faz parte do dia-a-dia da rádio.

Para ser competitiva, estar sempre mudando e inovando, procurando atender sempre às necessidades dos clientes, a Rádio precisa ser flexível. Apesar de ser franquia e receber parte da sua programação via satélite, a empresa tem horários disponíveis para que possa criar e enquadrar a sua programação local da forma que melhor se adapte ao seu público.

Por outro lado, voltando a análise à produção, por existir um máximo de tempo permitido para comerciais, a Rádio tem uma capacidade máxima de produção pré-estabelecida e limitada. Há flexibilidade em relação à escolha de horários, mas não quanto a capacidade produtiva. Assim, se houver uma demanda maior que essa capacidade, não há tecnologia, nem dinheiro que possa supri-la.

A Rádio Cultura precisa dar grande importância à manutenção, visto que todo o seu funcionamento (transmissão e processos) é ligado à tecnologia. Não é em vão que a empresa tem um setor, o Setor Técnico, que é única e exclusivamente responsável pela manutenção. O tipo de manutenção utilizada é a preventiva, que é feita através de uma inspeção de rotina e de atividades para evitar quedas de desempenho e falhas, e para fazer adaptações ou reparos que ajudarão a prevenir os problemas de operação que possam surgir. A manutenção preventiva, além de diminuir o risco de ocorrerem falhas, aumenta a vida útil dos equipamentos; melhora a qualidade do serviço, por manter condições operacionais dos equipamentos; é programada para os horários mais convenientes; e reduz custos, comparando com o custo decorrente de consertos e da perda da qualidade do serviço.

O dimensionamento dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho vincula-se à gradação do risco da atividade principal e ao número total de empregados do estabelecimento. A Rádio Cultura de Joinville Ltda, segundo normas da NR4, por se enquadrar na atividade de telecomunicações possui um grau de risco 2. Como o número de empregados no estabelecimento é de até 100, a empresa não é obrigada (e não possui) por lei a ter técnico de segurança no trabalho, engenheiro de segurança no trabalho, auxiliar de enfermagem do trabalho, enfermeiro do trabalho nem médico do trabalho, como é o caso de algumas empresas.

5.4.2.1 Forças e fraquezas

Após análise do ambiente interno da empresa destaca-se seus pontos fortes e seus pontos fracos.

• Forças

- a) Tecnologia diferenciada (estúdio externo);
- b) Marca forte;
- c) Forte interação com o público.

• Fraquezas

- a) Falta de comprometimento dos funcionários com a empresa;
- b) Pouca responsabilidade social;
- c) Falta de objetivos claros;
- d) Centralização;
- e) Pouca preocupação com a fidelização dos clientes.

5.5 Visão

A visão mobiliza toda a empresa a trabalhar para atingir uma razão maior, é um desafio. Dessa forma a visão estabelecida para a Rádio Cultura foi:

“Ser reconhecida pela comunidade por sua seriedade, originalidade e capacidade de entreter, destacando-se como a melhor emissora de rádio do Norte de Santa Catarina”.

5.6 Objetivos

Os objetivos estabelecidos para a Rádio Cultura, no período correspondente de julho de 2003 à julho de 2006, foram três:

- **Aumentar o faturamento em 20% no ano 01, 15% no ano 02 e 15% no ano 03:** existe uma possibilidade grande de aumento das receitas da empresa pela capacidade ociosa de inserções, pela venda dos programas e diminuição dos custos;
- **Intensificar as relações com os stakeholders:** é necessário que a empresa melhore suas relações com os anunciantes, chegue ainda mais perto dos ouvintes, preocupe-se mais com o bem-estar da comunidade e principalmente melhore a relação da empresa com seus colaboradores;
- **Modernizar a empresa:** apesar de já possuir, em geral, equipamentos relativamente atuais, é importante que modernize ainda mais visando melhor eficiência das operações, bem-estar dos colaboradores e satisfação dos anunciantes e ouvintes.

5.7 Estratégias competitivas

As estratégias foram estabelecidas visando a concretização dos objetivos determinados.

Objetivo 1: Aumentar o faturamento em 20% no ano 01, 15% no ano 02 e 15% no ano 03

- **Estratégia 1:** divulgar a rádio

- Estratégia 2: Conter custos
- Estratégia 3: Rever preços de venda

Objetivo 2: Intensificar as relações com os stakeholders

- Estratégia 1: Criar site na internet
- Estratégia 2: Promover projetos sociais
- Estratégia 3: Melhorar o relacionamento interno
- Estratégia 4: Criar programa de fidelização dos clientes

Objetivo 3: Modernizar a empresa

- Estratégia 1: Implantar sistemas informatizados para efetuar cobranças e para operações de inserções
- Estratégia 2: Adquirir cabos para concerto da antena da emissora AM
- Estratégia 3: Trocar caminhonete da empresa por dois carros menores
- Estratégia 4: Modernizar a programação da emissora AM

5.8 Plano de Ação e Metas

Para cada estratégia foram criadas ações que possibilitarão o cumprimento das mesmas. O Plano de Ação encontra-se expresso nos Quadros 5.1, 5.2 e 5.3.

PLANO DE AÇÃO		EXERCÍCIO											
FORÇA-TAREFA													
COORDENADOR: Vergenor	PARTICIPANTES: locutores, departamento comercial e diretoria.											2003/2 – 2006/1	
OBJETIVO: Aumentar o faturamento em 20% no ano 1, 15% no ano 2 e 15% no ano 3.													
ESTRATÉGIAS 1. Divulgar a rádio 2. Conter custos 3. Rever preços de venda													
AÇÕES													
Ações da estratégia 1													
1.1 Utilizar permuta disponível no Jornal A Notícia para anunciar													
1.2 Fazer outdoors na cidade e região de abrangência													
1.3 Promover festas													
1.4 Produzir brindes													
1.5 Fazer pedágios e estúdios externos													
1.6 Sortear brindes ao vivo													
Ações da estratégia 2													
2.1 Não aumentar a folha de pagamento													
2.2 Evitar processos trabalhistas e demais processos													
2.3 Não fazer aquisições desnecessárias													
Ações da estratégia 3													
3.1 Reformular as promoções e pacotes													
3.2 Beneficiar mais os clientes para justificar o aumento dos preços													
3.3 Melhorar a qualidade dos programas tornando-os mais dinâmicos													

Quadro 5.1: Plano de Ação referente ao objetivo 1

PLANO DE AÇÃO

FORÇA-TAREFA	EXERCÍCIO
COORDENADOR: Ana Paula	2003/2 – 2006/1
PARTICIPANTES: toda a empresa	

OBJETIVO: Intensificar as relações com os stakeholders ESTRATÉGIAS 1. Criar site na internet 2. Promover projetos sociais	AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZOGRAMA																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Ações da estratégia 1																				
1.1 Analisar site de outras rádios		Ana Paula																		
1.2 Orçar preços		Ana Paula																		
1.3 Procurar fazer permuta		Ana Paula																		
Ações da estratégia 2																				
2.1 Selecionar instituições diversificadas segundo sugestão dos funcionários e ouvintes		Marivone																		
2.2 Criar campanhas temáticas		Ana Paula																		
2.3 Contar especialmente com a ajuda dos funcionários voluntários e criar programa onde periodicamente serão liberados para prestar ajuda às Instituições amparadas		Ana Paula e Vergenor																		
2.4 Criar programas de conscientização ecológica e sexual		Ana Paula																		
2.5 Levar o estúdio externo às Instituições e relatar a situação		Iocutores																		
Ações da estratégia 3																				
3.1 Elaborar um mural de recados		Marivone																		
3.2 Criar caixinha de sugestões e reclamações		Marivone																		
3.3 Distribuir brindes aos funcionários em datas comemorativas		Ana Paula																		
3.4 Promover festas de integração		Ana Paula																		
Ações da estratégia 4																				
4.1 Elaborar cadastro de todos os anunciantes		Rogério																		
4.2 Distribuir brindes		Marivone																		
4.3 Procurar obter feedback		Marivone																		
4.4 Criar uma promoção de fidelização		Rogério																		

Quadro 5.2: Plano de Ação referente ao objetivo 2

PLANO DE AÇÃO

FORÇA-TAREFA		EXERCÍCIO											
COORDENADOR:	PARTICIPANTES:	2003/2 – 2006/1											
OBJETIVO: Modernizar a empresa													
ESTRATÉGIAS													
1. Implantar sistemas informatizados para efetuar cobranças e para operações de inserções													
2. Adquirir cabos para concerto da antena da emissora AM													
3. Trocar caminhonete da empresa por dois carros menores													
4. Modernizar a programação da emissora AM													
AÇÕES		PRAZOGRAMA											
		RESPONSÁVEIS											
Ações da estratégia 1													
1.1	Informar-se sobre programas existentes	Vergenor											
1.2	Orçar preços	Vergenor											
1.3	Dar treinamento	Empresa contratada											
Ações da estratégia 2													
2.1	Informar-se sobre equipamentos disponíveis no mercado	Nilton											
2.2	Orçar preços	Nilton											
Ações da estratégia 3													
3.1	Informar-se do custo-benefício de carros menores populares	Rubens											
3.2	Plotar os carros	Márcio											
Ações da estratégia 4													
4.1	Obter idéias junto aos locutores e aos ouvintes	Ana Paula											
4.2	Elaborar roteiro de programações	locutores											

Quadro 5.3: Plano de Ação referente ao objetivo 3

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se que é de suma relevância a elaboração do Plano Estratégico para as empresas, as quais a partir deste ponto poderão guiar suas atividades de maneira que possam ser o mais eficaz e eficiente que seja possível.

O Plano Estratégico dá um foco à organização, ajuda a entender o que é e aonde quer chegar permitindo assim maior coordenação por parte dos responsáveis, assim como o melhor controle das atividades.

A elaboração de cada etapa do Plano exige grande análise do ambiente e deve contar com a participação de todos os colaboradores proporcionando assim uma visão mais abrangente e que se aproxime ao máximo da realidade da situação, externa e interna à empresa. Pois em muitos casos o ambiente percebido está muito distante do ambiente real, o que prejudica imensamente a organização.

Com o Plano passa-se a entender melhor o mercado, definir o lugar, imagem e atitudes e, conseqüentemente lidar de maneira inteligente com o mesmo. A partir do momento que detecta-se, após análise do ambiente, os pontos fortes e fracos da empresa e as ameaças e oportunidades abre-se um grande leque de realidades que devem ser exploradas ou superadas ao máximo com a criação de objetivos, estratégias e ações condizentes.

Outro fator de imensa importância que a elaboração do Plano Estratégico proporciona é a análise que necessita-se efetuar em relação a todos os stakeholders, clientes, fornecedores, colaboradores, governo, enfim, obriga que se tenha uma visão global de tudo e todos que envolvem a organização.

O Plano Estratégico concluído será apresentado a todos os colaboradores e julga-se que, dessa forma, a empresa estará apoiando a parceria empresa-empregado rumo à construção de seu futuro. Trará um maior comprometimento dos funcionários, os quais auxiliaram na elaboração do Plano contribuindo com sugestões e queixas.

A presente tese ajudará a Rádio Cultura de Joinville Ltda a seguir um caminho, orientará o processo decisório, dando maior autonomia aos funcionários, visto que passarão a saber o que e como deve ser feito, dentro de quais princípios e assim, proporcionará a busca pela inovação e vontade de vencer. Pois saberão que a empresa não é só uma estrutura com um superior à frente, mas que cada um dos funcionários fazem parte dela e de um todo bem maior onde as pessoas são o principal capital!

REFERÊNCIAS

ANSOF, Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOF, Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Roger L. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.

ANSOF, Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Roger L. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: série temática. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Abril, [198-].

CHERTO, Marcelo. **Franchising: revolução no marketing**. 3. ed. São Paulo: ABDR, Editora Afiliada, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, Benny K.; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. **Estratégias: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário aurélio da língua portuguesa**. 2. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FISCHMANN, Adalberto A, ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GAJ, Luis. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1993.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo. São Paulo: Atlas, 1990.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

JOINVILLE. Prefeitura de Joinville. **Invista em Joinville**. Joinville, 2003. Disponível em: <<http://www.joinville.sc.gov.br.htm>> Acesso em: 03 jun. 2003.

KEITERIS NETO, Leonas. **Processo de transmissão de ondas de rádio**. São Paulo: 2001. Disponível em: <<http://www.py2mok.tripod.com.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v.

MEDITSCH, Eduardo. **O rádio na era da informação –teoria e técnica do novo radiojornalismo**. Florianópolis: Insular, 2001.

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI, Paul Junior. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra Ltda, 1998.

MELLO, João. **A história do rádio**. São Paulo: 2000. Disponível em: <<http://www.bn.com.br/radios-antigos.htm>> Acesso em: 25 maio 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 3. ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RÁDIO TRANSAMÉRICA. **Tabela de preços.** São Paulo: 2003. Disponível em: <<http://www.transanet.com.br.htm>> Acesso em: 03 maio 2003.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

URIBE, Enrique Ogliastri. **Planeacion estrategica, estructura organizacional y motivacion personal.** Bogotá-Colômbia: CERLALC, 1989.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer!** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXO A – Logomarca da Rádio Transamérica de Joinville



ANEXO B – Logomarca da Rádio Cultura Jovem Pan Sat de Joinville



Afiliada à

