

A Consistência e o Cumprimento de Estratégias Deliberadas: Análise em uma Organização do Segmento de Radiodifusão

Consistency and Compliance of Deliberate Strategies: Analysis in an Organization of Broadcasting Segment

Ana Claudia Machado Padilha^{a*}; Nélvio Tonatto^b; Paloma de Mattos^c; Renata Gonçalves Rodrigues^d

Resumo

Em um cenário globalizado e de acirrada competição, as empresas têm buscado adotar estratégias competitivas para se manterem no mercado. Neste sentido, este trabalho relata os procedimentos e os resultados obtidos de um estudo junto à Rádio Maisnova FM, com o objetivo de detectar o processo de elaboração do planejamento estratégico dessa emissora. Desta forma, foi realizada uma pesquisa qualitativa ratificada em um estudo de caso exploratório através de entrevistas com os responsáveis que exercem cargos estratégicos na empresa. A análise dos dados revela que a organização estudada enfrenta desafios competitivos que pressionam a elaboração de estratégias mais duradouras principalmente quanto ao fator preço e ao crescimento no mercado local.

Palavras-chave: Estratégias. Planejamento Estratégico. Competitividade.

Abstract

In a globalized scenario and harsh competition, companies have been trying to adopt strategies to remain competitive in the market. In this sense, this work reports the procedures and results obtained from a study in Radio Maisnova FM, with the objective to detect the preparation process of strategic planning of the company. This way, a ratified qualitative research was carried out in an exploratory case study through interviews with the responsible people who have strategic positions in the company. The analysis of the data shows that the organization studied here faces competitive challenges which pressure the elaboration of enduring strategies mainly concerning the price factor and the growth in the local market.

Key words: *Strategies. Strategic Planning. Competitiveness.*

^a Doutora em Agronegócios Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Docente da Universidade de Passo Fundo (UPF). E-mail: anapadilha@upf.br.

^b Especialista em Gestão Estratégica Empresarial (UPF). E-mail: nelvio@capuchinhosrs.org.br.

^c Doutoranda em Agronegócios Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Docente da Universidade Potiguar (UNP). E-mail: palomattos@hotmail.com.

^d Docente e Mestranda em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: re_gr@yahoo.com.br.

* Endereço para correspondência: Rua Capitão Araújo, 706. CEP: 99.010-200. Passo Fundo – RS.

1 Introdução

A competição acentuada dos mercados desafia, cada vez mais, a sobrevivência das pequenas empresas, levando-as a desenvolverem internamente mecanismos que deem conta desta dinâmica atual. Ou seja, fortalecer seus pontos fortes e neutralizar os pontos fracos, a fim de aproveitar as oportunidades do ambiente externo e, também, as oportunidades que se apresentam.

Nesse aspecto, a articulação interna da organização se faz importante. Os departamentos devem estar sincronizados, coordenados e integrados. Porém, nem sempre isso ocorre, uma vez que cada departamento tem sua dinâmica de eficiência e funcionamento. Para tanto, percebe-se que esta emergência requer do administrador não só capacidades técnicas, mas, sobretudo, capacidades condizentes ao estabelecimento de

comunicação eficaz, com a determinação de objetivos, metas e estratégias, as quais estejam alinhadas com o propósito competitivo da organização e, sobretudo, dos seus demais *stakeholders*.

Assim, os diversos setores da economia devem estar preparados para fazer frente à crescente competição e à pressão dos mercados. O aumento da concorrência, diversidade de fornecedores, expectativa e exigência de clientes, entre outros fatores de ordem macroambiental, são aspectos importantes e que devem ser observados no processo de gestão.

A pesquisa em administração incide nas relações entre estratégia, meio ambiente, liderança organizacional e *performance* (SUMMER *et al.*, 1990), onde cada um destes construtos é multidimensional. Estratégia, por exemplo, pode ser vista como composição de processo e conteúdo (ANSOFF, 1965), escopo e distribuição de recursos (HOFER; SCHENDEL, 1978), ou corporativa, de negócios e de nível funcional (ANDREWS, 1971).

Da mesma forma, o ambiente pode ser dividido em tarefas e elementos gerais (THOMPSON, 1967). Por sua vez, a liderança organizacional engloba uma variedade de características da empresa, incluindo a estrutura e cultura (SUMMER *et al.*, 1990). A *performance* consiste de pelo menos 3 categorias: eficácia financeira, operacional e global (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). A multidimensionalidade destas construções cria um desafio conceitual em que vasta gama de

combinações específicas poderão ser desenvolvidas ao longo destas dimensões para descrever organizações.

Diante disso, as empresas de comunicação, em especial as de radiodifusão, também estão suscetíveis às ameaças de toda natureza e, exigindo de seus gestores maior articulação em termos de planejamento e determinação de estratégias.

É nesse contexto que se insere a Rádio Maisnova FM, localizada em Soledade - RS, fundada em 1999, sendo a única do município com expressiva inserção na prestação de serviços. Vale destacar que, segundo a Associação Brasileira de Rádio e Televisão (ABERT, 2008), o setor emprega diretamente 143.500 pessoas e, indiretamente, 159.100 pessoas, com a receita de R\$ 1.673 milhões no ano de 2007.

Portanto, o presente estudo tem como objetivo analisar o processo de elaboração do planejamento estratégico da Rádio Maisnova FM, assim como as estratégias que foram alcançadas e as razões que impediram o cumprimento do planejado.

Gottschalk (2008) menciona que a implementação da estratégia sofre de falta de atenção acadêmica. Apesar da importância do processo de execução da estratégia, muito mais atenção é dada à sua formulação em detrimento a implementação. Como uma das várias razões apontadas para esta discrepância, Atkinson (2006) sugere que os pesquisadores muitas vezes subestimam as dificuldades envolvidas em estudar tais questões.

Mais da metade das estratégias desenvolvidas pelas organizações nunca são realmente implementadas (ATKINSON, 2006). Uma abordagem nessas discussões é de estudar a consistência da implementação da estratégia, ou seja, o alinhamento da alocação de recursos organizacionais com a estratégia articulada ao longo do tempo (BRAUER; SCHMIDT, 2006).

Assim, julga-se importante a implementação da estratégia porque a sua não realização pode causar perda de oportunidades e deixar as empresas relutantes em fazer planejamento estratégico. Sobremaneira, a falta de implementação cria problemas em manter as prioridades e atingir metas organizacionais. A execução da estratégia normalmente é mais complicada e consome tempo da gestão estratégica.

2 Revisão da Literatura

Esta seção tem como objetivo discutir os principais conceitos segundo o objetivo delimitado no estudo.

2.1 Administração estratégica, formulação da estratégia e planejamento estratégico

A administração estratégica é processo contínuo e interativo que visa a manter a organização como um conjunto devidamente integrado a seu ambiente (CERTO; PETER, 1993). Assim, ela busca maximizar a utilização da estrutura e das capacidades organizacionais, de modo a obter vantagem

competitiva para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Para Porter (1989), vantagem competitiva traz posição favorável em um setor ou mercado, podendo ser alcançada, por exemplo, pela diferenciação do produto e serviço com qualidade superior que contribui para alcançar uma estratégia de satisfazer o cliente. Para o autor, não basta ter apenas uma vantagem competitiva, é necessário que ela seja sustentável, para que a empresa tenha desempenho acima da média a longo prazo.

Com relação ao conceito de estratégia, ela pode simplesmente ser definida como princípios e uma fórmula ampla a ser aplicada para atingir um fim. Estratégia é a direção e o alcance de vantagem no longo prazo, através da configuração de recursos dentro de um ambiente em constante mudança, para cumprir as expectativas dos *stakeholders* (JOHNSON; SCHOLLES, 2002).

Mintzberg e Quinn (2001) mencionam que a definição de estratégia pode contemplar 5 perspectivas, quais sejam:

- a) Estratégia como plano: é um tipo de curso de ação conscientemente produzido, uma diretriz para lidar com determinada situação. Por essa definição, a estratégia tem duas características essenciais: as ações são preparadas previamente para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente;
- b) Estratégia como pretexto: “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente e o competidor. Representa as ações tomadas pela empresa para superar os seus concorrentes em situações específicas, sem que essas ações constituam os verdadeiros objetivos da sua estratégia;
- c) Estratégia como padrão: significa que o comportamento da empresa, no que se refere às decisões e ações tomadas ao longo do tempo, mostra certa consistência quanto ao tipo de escolhas privilegiadas. Aqui, a estratégia não é analisada enquanto algo que se pretende fazer, mas sim, como curso de ação que já existe e que denota certa coerência;
- d) Estratégia como posição: é uma maneira de colocar a organização no ambiente, posicioná-la, podendo se entender também além da concorrência, quer seja ela econômica ou não; e,
- e) Estratégia como perspectiva: a estratégia é uma perspectiva. Seu conteúdo consiste não apenas em uma posição escolhida, mais de maneira enraizada de ver o mundo. A estratégia, neste particular, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Essa definição sugere, acima de tudo, que a estratégia é um conceito.

O que é importante na quinta definição apresentada por Mintzberg e Quinn (2001) é que a perspectiva é compartilhada pelos membros da organização, através de suas intenções e/ou pelas suas ações. Neste contexto, estratégia entra no campo da mente coletiva – indivíduos unidos pelo pensamento comum e/ou comportamento.

Percebe-se que qualquer que seja a definição, há palavras-chave presentes, tais como: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração e adequação organizacional. Estes termos muitas vezes reduzem a amplitude do conceito de estratégia ao serem empregados como sinônimos.

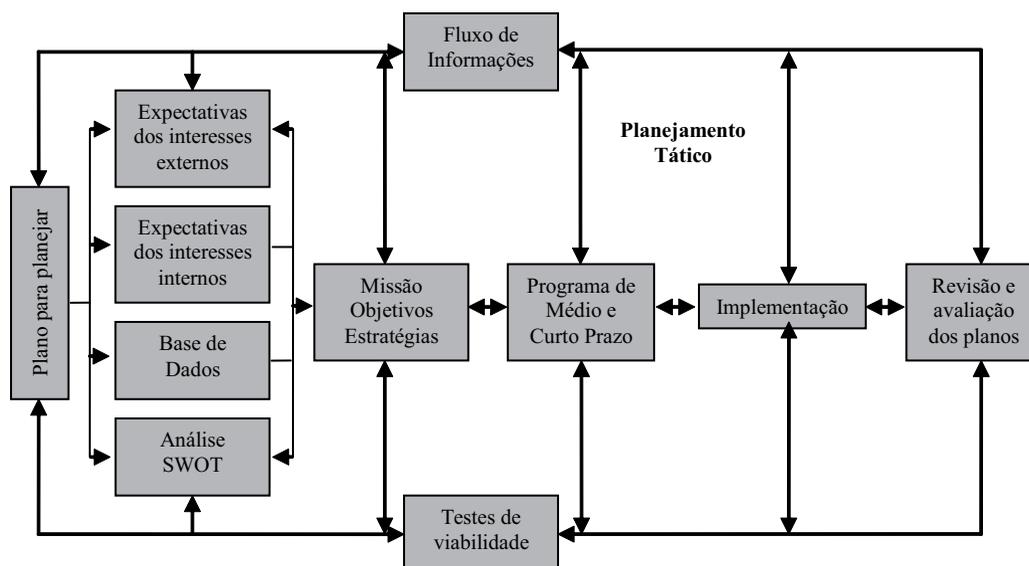
Em se tratando de estratégia deliberada e emergente, Mintzberg (1998), menciona ainda a estratégia realizada, que é aquela originada da confluência de dois vetores: o primeiro resulta da estratégia planejada e que se tornou concretizada (estratégia deliberada); o segundo equivale à estratégia emergente – percebe-se que o empreendedor faz uso dessa estratégia ao orientar-se por resultados ao longo prazo, trabalhando o pensar estratégico de seu negócio.

A essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência. Nos estudos de Balbi e Valadares (2008), ao discutirem estratégia e planejamento, questionam, quais seriam as estratégias?. Para os autores, a estratégia é a essência, a síntese do processo de busca, que determina o norte que a

organização irá tomar em sua trajetória para o futuro.

Assim, a estratégia é o principal resultado de um sistema de planejamento estratégico. O planejamento estratégico deve ter como finalidade facilitar e criar condições de relacionamento entre os componentes das estruturas organizacionais, interna e externamente à organização, de tal modo que contribua positivamente para o estabelecimento e a implementação dos mecanismos de perpetuação da organização e de seus membros. O planejamento implica em transformar a realidade existente e construir uma realidade nova. Por isso, planejar é construir a realidade desejada (GANDIN; 1994).

A partir das argumentações apresentadas, a figura 1 mostra o processo de elaboração do planejamento estratégico.



Fonte: Steiner (1997).

Figura 1 – Estrutura e processo de planejamento estratégico

A partir da análise da figura 1, percebe-se que a direção engloba o âmbito de atuação da empresa, as macropolíticas, as políticas funcionais, as filosofias de atuação, a macroestratégia, as estratégias funcionais, os macro-objetivos e os objetivos funcionais.

Após observar os itens apresentados, nota-se que cada vez mais as empresas precisam observar estas variáveis que influenciam direta ou indiretamente o ambiente interno da empresa. Esta parte enfoca o estabelecimento progressivo de metas organizacionais mais específicas através do uso dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, as estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa que inclui duas tarefas relacionadas. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), quando da formulação de estratégias, deve-se refletir a forma pela qual elas serão implementadas. Durante a implementação, o estrategista procura obter retorno de informações que lhe possibilite melhorar as estratégias escolhidas.

2.2 Implementação das estratégias

Para Johnson e Scholes (2002), o termo implementação tem variedade de significados na literatura. A implementação é um processo dirigido pela administração para instalar mudança planejada na organização. Implementação é o grau em que uma inovação torna-se enraizado no comportamento organizacional. Alguns julgam que a implementação é concluída quando a mudança está ocorrendo, enquanto, outros, julgam que continua até que os benefícios pretendidos forem realizados (GOTTSCHALK, 2008).

O sucesso da implementação da estratégia depende de como a organização faz o melhor uso de seus recursos. Assim, a formalização é aspecto importante da estrutura, como é o grau em que as unidades da organização são explicitamente definidas e as suas políticas, procedimentos e objetivos são claramente definidos. Barreiras à implementação da estratégia são frequentemente encontradas na estrutura organizacional.

Para Johnson e Scholes (2002), a tarefa de implementação da estratégia é mais complexa por consumir tempo da gestão.

Em contraste, a formulação da estratégia é essencialmente um ato intelectual e criativo que envolve análise e síntese. A implementação é a prática e a atividade comportamental humana orientada que chama para a liderança e habilidades administrativas chave. Portanto, a mudança estratégica, muitas vezes precisa de sentido de urgência e comunicação eficaz.

Atkinson (2006) relata 6 “assassinos silenciosos” da implementação da estratégia: estilo de administração sênior *top-down*; clareza das intenções estratégicas e prioridades conflitantes; equipe de gestão ineficaz, comunicação vertical deficiente; deficiente coordenação entre as funções, empresas ou fronteiras; e, hierarquia inadequada de desenvolvimento de competências de liderança. Além disso, outro inibidor para a implementação da estratégia de sucesso que tem recebido quantidade considerável de atenção é o impacto dos controles de uma organização de gestão e, particularmente, sistemas orçamentários

Em complemento a estas ponderações, Gottschalk (2008) relatara 10 entraves à implementação: (a) falta de responsabilidade para a execução, (b) falta de envolvimento do usuário, (c) falta de recursos, (d) falta de alinhamento estratégico, (e) falta de apoio da gestão, (f) falta de documentação, (g) falta de soluções, (h) falta de análise, (i) falta de ações contra a resistência, (j) falta de competência.

A implementação decorre da escolha da estratégia considerada mais adequada, segundo a variedade de situações e de contextos considerados e resulta do levantamento das alternativas baseadas nas leituras externa e interna, da análise dos méritos de cada uma, quando analisadas cada uma relativamente e da opção pela que apresentar melhor combinação entre os aspectos considerados, tais como: a perspectiva de desempenho superior, os benefícios em relação aos riscos envolvidos e a adequação aos recursos organizacionais aptos a implementá-la.

As empresas devem comportar-se como organismo vivo, adaptando-se constantemente às mudanças. As pessoas precisam perceber como as mudanças podem agregar valores às atividades. A organização precisa definir novas formas de fazer negócios; ser pioneira em conceitos de novos produtos, no desenvolvimento de competências essenciais e distintivas; e de novos mercados.

2.3 Controle das estratégias

O controle estratégico, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), acarreta a utilização de critérios a longo prazo e estrategicamente relevantes para a gestão corporativa que avaliam o desempenho dos gerentes de divisão e suas unidades.

Sistemas de controle estratégico garantem que o imenso esforço despendido na preparação longa e pormenorizada de planos estratégicos seja traduzido em ações. Eles fornecem as metas de curto prazo que transmitem os objetivos de longo prazo. Portanto, a implementação da estratégia bem-sucedida

é substancialmente dependente da estratégia eficaz, bem como da gestão e sistemas de controle (ATKINSON, 2006).

Notadamente, inconsistências podem ser inerentes ao processo de implementação da estratégia em si e subordinadas aos fatores de contexto interno e externo (exemplo, velocidade da indústria). Brauer e Schmidt (2006) investigaram a consistência da implementação da estratégia, ou seja, o alinhamento das decisões de alocação de recursos, com o seu conceito empresarial articulado ao longo do tempo.

Os gerentes de nível corporativo recorrem ao controle estratégico para obterem entendimento operacional das estratégias que são implementadas nas distintas divisões ou unidades de negócio da organização, sendo que a utilização de controles estratégicos requer rica troca entre gerentes corporativos e divisionais.

O controle financeiro acarreta critérios e objetivos. Por exemplo, o retorno dos investimentos que os gerentes de nível corporativo utilizam para avaliar, tanto os retornos quanto os ganhos por unidades de negócio individuais, como os gerentes responsáveis pelo desempenho delas. As unidades são orientadas para resultados financeiros. A ênfase em controle financeiro exige que o desempenho de cada divisão seja independente de outras divisões e, conseqüentemente, quando a organização opta por uma estratégia que exige interdependência entre os diferentes negócios, por exemplo, a estratégia relacionada, restrita de nível corporativo, a capacidade que o controle financeiro tem de adicionar valor dos esforços de implementação da estratégia é reduzida.

Na fase do controle, constata-se “como vai a empresa” em relação à situação desejada. O controle pode ser definido simplesmente como algo necessário para a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Assim, controle é função do administrador que mede e avalia o desempenho. Tomando providências corretivas quando houver necessidade.

3 Procedimentos Metodológicos

Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa realizada foi exploratória e qualitativa, do tipo estudo de caso. Como instrumento de coleta dos dados primários, foi utilizado o questionário elaborado com perguntas abertas, que permitiu ao informante responder livremente, e perguntas fechadas, contribuindo para a coleta de dados específicos de acordo com o objetivo do estudo.

Os participantes da pesquisa foram: gerente da empresa, coordenador, assessor executivo, corretor publicitário, gerente financeiro e o superintendente. A seleção dos participantes deu-se em função dos mesmos serem responsáveis pelos respectivos setores e, por consequência, exercerem cargos estratégicos e sendo responsáveis pela implementação e alcance das estratégias deliberadas.

Com relação às categorias de análise da pesquisa, foram delimitadas as seguintes: formas de elaboração do planejamento

estratégico, compreensão da equipe sobre o planejamento estratégico, objetivos estratégicos, entendimento da missão e da visão da empresa e mecanismos de implementação, acompanhamento e alcance das estratégias.

Os dados coletados foram analisados utilizando a técnica interpretativa do conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas à luz da literatura selecionada (TRIVIÑOS, 1987).

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Descrição da empresa estudada

Em 10 de março de 1999 entra em funcionamento a Maisnova FM, composta na época por 5 emissoras de FM que já existiam, porém cada uma trabalhava em praça independente. Desde então, num processo de crescimento de audiência, a Maisnova FM com abrangência de 2 milhões e meio de ouvintes, situada em cidades consideradas pólos de suas regiões, como Caxias do Sul, Vacaria, Marau, Garibaldi, Soledade, Lagoa Vermelha e Passo Fundo.

Neste estudo, a empresa selecionada foi a filial de Soledade – RS, sendo sua organização administrativa, apresentada na figura 2.

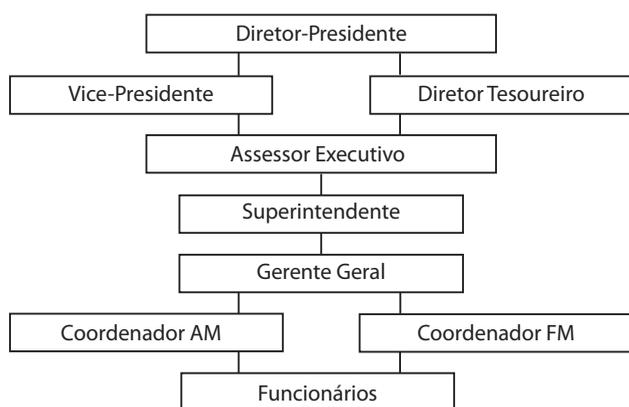


Figura 2 – Organograma da Rádio Maisnova FM.

A Maisnova FM funciona com 2 locutores, um trabalhando no estúdio pela parte da manhã e outro à tarde. No restante do tempo ambos produzem os comerciais que são rodados no dia, plástica da rádio, planos de mídia, acompanhamento dos clientes que anunciam seus produtos e orientam sobre os melhores horários para cada produto.

4.2 O processo de elaboração e controle do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. A determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas é o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos. Desta forma, o planejamento estratégico é o processo formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

A missão das organizações tem sido construída com a preocupação de que possam explicitar os conceitos que deixem claro sua singularidade e compromisso com a sociedade. Ou seja, esta organização existe para oferecer determinados produtos, com tais características, para tais clientes, visando a alcançar tais resultados. Este é o enunciado da missão. Ela pode ser formulada tanto para a organização como um todo, ou para cada departamento ou serviço. A missão das “partes” deve manter uma relação de coerência e complementaridade com a missão do “todo”, no caso, a organização.

Os funcionários da rádio compreendem a missão da empresa de forma clara, evidenciando o trabalho no meio de comunicação, que varia de levar informação a comunidade, a formação humana. Trabalhando os valores da família e as normas que norteiam a sociedade, não deixando de lado as necessidades humanas, físicas e éticas, produzindo transformação sócio-cultural na vida das pessoas que acompanham a programação proposta.

A missão é compreendida como visão globalizada de uma rede, evidenciando uma referência de buscar, através da comunicação, o respeito pelo trabalho realizado, tornando-se cada vez mais um modo de trabalhar notável na área de comunicação.

O processo do planejamento na empresa ocorre de maneira participativa, envolve a percepção e opiniões dos coordenadores dos setores. Estes orientam o processo em reuniões e atuam junto com a equipe dos demais funcionários em reuniões mensais, como rede e semanais com a equipe de trabalho, não somente na construção como também na execução durante o ano. Considerados mediadores da equipe de trabalho em relação à gerência e à direção.

No final de cada ano, o assessor executivo do escritório revisa o planejamento estratégico proposto no início do ano, juntamente com o conselho de direção. Cabe mencionar que o conselho de direção é composto pelo diretor-presidente, vice-presidente, diretor tesoureiro, superintendente, gerente geral, assessor executivo e sua equipe, composta por 5 funcionários.

O conselho de direção, analisa, critica e aprova as ações estratégicas a serem implementadas para o próximo ano. A partir da delimitação e escolha das macro-estratégias, cada setor recebe o detalhamento das metas que deverão ser alcançadas, ficando a critério do setor, a decisão de determinar o caminho a ser percorrido para cumprir as metas previamente elaboradas.

Após esses passos, a gerência e os coordenadores dos setores recebem o planejamento e, a cada mês, as metas, são acompanhadas semanalmente mediante reuniões com o departamento de vendas.

4.3 Análise do cumprimento dos objetivos, metas e estratégias determinadas

Quadro 01 - Análise dos objetivos

Objetivos	Resultados
Reavaliar os horários da programação conforme pesquisa de mercado	Realizado
Consolidar a rentabilidade e elevar o capital de giro	Realizado
Inovar e qualificar a programação e os conteúdos das rádios AM e FM	Realizado
Consolidar as linhas de pensamento e ação do “Nosso jeito de fazer Rádio”	Realizado

Conforme o quadro 1 durante o ano foi realizada a análise dos programas segundo a pesquisa, adaptando os horários de programação. Durante o ano, também foi contratado um novo estúdio para a gravação de comerciais e realizados encontros com os colaboradores para fortalecer o modo de fazer rádio.

Quadro 02- Análise das metas

Metas	Resultados
Administração - Diminuir o tamanho do quadro de funcionários - Atingir lucratividade operacional de 10% ao ano - Reduzir inadimplência em 5%	Realizado
Produção dos Programas - Pautar os conteúdos, seja na informação, prestação de serviços ou entretenimento	Realizado
Técnica - Adquirir quatro computadores - Trocar monitores para LCD	Não Realizado
- Estudar a viabilidade de troca de carro da unidade móvel - Adquirir placas de som profissional - Reforma da parte externa do prédio (pintura e manutenção) - Mesa de som para o estúdio	Realizado
Comercial - Aumentar a tabela de preços em 10% em média até março de 2008 - Disponibilizar verba de 1% da meta de vendas para brindes e promoções.	Realizado
- Fixar e respeitar as margens de descontos nas negociações	Não Realizado

A análise do quadro 2 indica o que foi cumprido e o que não foi realizado durante o ano. Na administração, o quadro funcional foi reduzido, sendo um dos fatores de aumento de lucratividade. Quanto à inadimplência, foram tomadas medidas de restrição de crédito a duvidosos. A meta correspondente à produção foi obtida com reuniões de pauta,

todas as segundas-feiras.

Na parte técnica, foi adiado para o próximo ano a aquisição de 2 computadores, pois não havia necessidade imediata de adquiri-los. Da mesma forma, os monitores de LCD estão sendo substituídos, quando danificados.

Na parte comercial, quanto às margens de desconto por parte das Equipes de Vendas, ainda falta um trabalho mais apurado, a fim de dar maior credibilidade ao valor do produto e não aumentar o valor do desconto, além do estabelecido. Esta meta não foi cumprida.

Quadro 03 - Análise das estratégias

Metas	Resultados
Trabalhar em rede	Realizado
Manter despesas dentro do ponto de equilíbrio	Realizado
Atingir metas das vendas	Não Realizado
Reduzir gastos com telefone	Não Realizado
Atualizar as programações, conteúdos, processos e sistemas, conforme tendências e pesquisas e do mercado	Realizado
Manter política de restrição de crédito duvidoso	Realizado

Na atualidade a empresa prioriza as estratégias de trabalho em rede, a partir da utilização dos recursos em conjunto. Assim, diminuem os custos com pessoal, material, taxas, entre outros. Facilita a atualização das programações, conteúdos, processos e sistemas, conforme tendências das pesquisas e do mercado. Sendo assim, determinado um programa comum de contabilidade.

Em alguns meses, as metas não foram atingidas devido à oscilação do dólar e o mercado de exportação, diminuindo os contratos de publicidade. Quanto aos custos com telefone decidiu-se por fazer acordo com a prestadora de serviços para poder alterar o plano ou cancelar o mesmo.

Foi repaginada a programação tanto da FM bem como a da AM. Quanto à publicidade em que o anunciante vem diretamente na empresa para colocar pequenos recados, como notas de falecimentos, achados e perdidos, passaram a ser a vista. Não vender aos clientes que possuem restrição no mercado. Essa política de restrição é uma ferramenta para contribuir na queda na inadimplência.

Em relação à empresa e ao setor em que a mesma atua, observa-se que a predominância de ameaças está relacionada mais fortemente à retração econômica, vivenciada no país, e mais especificamente na região na qual predomina o agronegócio prejudicado devido aos períodos de seca nos últimos anos; e ainda a exportação de pedras que sofre com a dificuldade do câmbio.

Na questão técnica e comercial, falta crescer e cortar gastos com telefone. Sendo que a equipe precisa estar mais adequada ao seu trabalho. Para o próximo ano devem ser trabalhadas as estratégias com todo o grupo, para que todos se sintam responsáveis pelo sucesso ou fracasso das mesmas.

5 Considerações Finais

No setor de comunicação houve aumento nas fontes de informação, as chamadas novas mídias estão ao alcance de todos. É notória a importância da comunicação na formação de valores e opiniões, no fomento e na produção das culturas e nas relações de poder. No Brasil, ainda há grande caminho a percorrer para que o setor alcance níveis competitivos e cumpra este papel.

A crise financeira mundial reflete na crise de audiência de muitos meios de comunicação, sendo que as novas mídias oferecem conteúdos mais direcionados a grupos e públicos selecionados. Na crise privilegia-se a liquidez e a geração de caixa. As empresas líderes não abdicam de crescer e continuam a atuar no mercado. Períodos de crises valem também para revisão de processos operacionais, objetivando diminuir custos para competir mais. Desta forma, esses períodos contribuem para reduzir riscos de endividamento, manter o foco no produto, manter o foco na posição de mercado do produto e solidificação financeira para enfrentar situações e aproveitar as oportunidades do momento novo no mercado.

Segundo a proposição do tema, a organização estudada enfrenta desafios competitivos que pressionam a elaboração de estratégias mais duradouras principalmente quanto ao fator preço e ao crescimento no mercado local.

No entanto, observou-se também a existência de iniciativa em termos de ganhos de competitividade na organização com a qualificação profissional que busca envolver todo o quadro funcional. Outra questão de grande importância a ser desenvolvida nesse segmento é a cultura do entretenimento.

Tais desafios parecem ser os principais gargalos do setor, principalmente para os pequenos meios localizados em cidades com pouco desenvolvimento. E é nesta perspectiva que a formulação de estratégias, contempladas na ferramenta do planejamento estratégico, pode contribuir em setores que precisam alcançar padrões de competitividade frente à atual concorrência global.

Referências

- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Irwin: Homewood, 1971.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ABERT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RÁDIO E TELEVISÃO. *Perfil sócio-econômico do rádio*. Disponível em: <<http://www.abert.org.br>>. Acesso em: 06. dez. 2008.
- ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.
- BALBI, R.V.; VALADARES, J.L. Estratégia e planejamento: bases da cultura empreendedora: um ensaio teórico. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2008.
- BRAUER, M., SCHMIDT, S.L. Exploring strategy implementation consistency over time: the moderating effects of industry velocity and firm performance. *Journal of Management Governance*, v.10, p. 205-226, 2006.
- CERTO, S.C.; PETER, J.P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GANDIN, D. *A prática do planejamento participativo*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- GOTTSCHALK, P. Strategic information systems planning: the IT strategy implementation matrix. *European Journal of Information Systems*, v. 8, p. 107-118, 2008.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- HOFER, C.W.; SCHENDEL, D. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West Publishing, MN, 1978.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Exploring corporate strategy*. Pearson Education, Prentice Hall, Harlow, Essex, UK, 2002.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. São Paulo: Artes Medicas, 2001.
- PORTER, M.E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- STEINER, G. *Strategic planning: what every manager must know*. New York: Free, 1997.
- SUMMER, C.E. et al. Doctoral education in the field of business policy and strategy. *Journal of Management*, v.16, p.361-398, 1990.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York, 1967.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research. *Academy of Management Review*, v. 11, p.801-814, 1986.