

ESTRATÉGIAS PARA A INOVAÇÃO: UM ESTUDO NA RBS TV CAXIAS DO SUL

Paula Patricia Ganzer*
Cristiane Gularte Quintana**
Paulo Fernando Pinto Barcellos***
Pelayo Munhoz Olea****
Eric Dorion*****

Resumo

A estratégia define o rumo da empresa, proporcionando às pessoas a compreensão do que a organização faz, promovendo a coordenação das atividades e evitando direções distintas. A inovação é o resultado

* Graduada em Administração de Empresas pelo Centro de Ensino Superior Cenecista de Farroupilha; Bolsista PROSUP/CAPES; Mestranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS); Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 Caixa Postal 1352, 95070-560, Cidade Universitária – Bloco F Sala 402 C, Caxias do Sul, RS, Brasil; ganzer.paula@gmail.com

** Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande; Bolsista FAPERGS; Mestranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS); Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 Caixa Postal 1352, 95070-560, Cidade Universitária – Bloco F Sala 402 E, Caxias do Sul, RS; Brasil, cristianequintana@hotmail.com

*** Doutor em Engenharia de Produção pela Marquette University, WI, EUA; Professor permanente do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS); Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 Caixa Postal 1352, 95070-560, Cidade Universitária – Bloco F Sala 402 D, Caxias do Sul, RS, Brasil; PFPBarce@ucs.br

**** Doutor em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIB/UPC, Espanha; Professor permanente do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS); Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 Caixa Postal 1352, 95070-560, Cidade Universitária – Bloco F Sala 402 C, Caxias do Sul, RS, Brasil; pelayo.olea@gmail.com

***** Doutor em Administração pela Université de Sherbrooke, Canadá; Professor permanente do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS); Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 Caixa Postal 1352, 95070-560, Cidade Universitária – Bloco F Sala 402 B, Caxias do Sul, RS, Brasil; echdorion@gmail.com

de ações estratégicas praticadas em organizações que utilizam instrumentos para alcançar a competitividade no mercado. Dessa forma, torna-se importante conhecer a gestão estratégica praticada nas organizações em geral. Nesta pesquisa, o objeto de estudo foi uma organização do setor de telecomunicação da Serra Gaúcha, com sede em Caxias do Sul. O objetivo foi identificar as ações estratégicas implementadas pela organização para a inovação. A metodologia possui abordagem qualitativa por não apresentar dados numéricos e se denomina de caráter descritivo por delinear quais são as ações relacionadas à gestão estratégica da empresa. A estratégia de abordagem foi o estudo de caso. Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevista com o Diretor Geral e o Gerente Comercial da Rede Brasil Sul de Comunicações (RBS TV Caxias do Sul), e com o Gerente Comercial do Jornal O Pioneiro. Como resultado sobre a inovação, a organização inova nas quatro dimensões, conforme o Manual de Oslo (2005). A organização desenvolve ações estratégicas no seu processo de gestão com similaridades nas práticas de acordo com o mapa estratégico para a gestão de inovação de Kaplan e Norton (2004). A inovação é constante na organização e as estratégias são ferramentas na busca pela inovação.

Palavras-chave: Estratégia. Inovação. Telecomunicação. RBS TV Caxias do Sul.

1 INTRODUÇÃO

Estratégia é um planejamento de longo prazo, sendo fundamental para a eficácia da organização, estando associada às questões importantes frente às decisões que os responsáveis pela organização precisam tomar em relação a elas. A estratégia define o rumo da empresa, ou seja, quando conhecida pelas pessoas, promove

a coordenação das atividades, evitando direções diferentes. Dessa forma, torna-se importante conhecer a Gestão Estratégica praticada nas organizações em geral.

A estratégia define o futuro e as decisões que determinam a natureza da organização. A essência dela está em optar por atividades diferentes ou executar ações de forma distinta das exercidas pelos concorrentes. Um diagnóstico se torna relevante para definir o cenário que a organização deseja alcançar em um estipulado período de tempo (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Conforme Greenwald e Kahn (2006), o êxito para o desenvolvimento de uma estratégia eficaz está em perceber que as decisões estratégicas dependem das ações e reações de outras entidades econômicas; que as decisões táticas podem ser tomadas isoladamente e dependem de uma complementação competente. A estratégia se refere à organização como um todo, procurando atingir os objetivos globais; e as estratégias táticas referem-se a um componente.

Para Mascarenhas (2008, p. 143), a formação da estratégia, em muitas organizações, acontece de maneira incremental e descentralizada, considerando que os grupos propõem estratégias emergentes que influenciarão a definição dos rumos da organização. Observa-se, assim, que a necessidade de gestão de pessoas, alinhada à postura estratégica da empresa, torna-se importante.

A inovação exerce um papel importante e duplo, tanto como uma fonte de incerteza e mudança de cenário, quanto como uma fonte competitiva dentro da empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Inserida no contexto de inovação, a sustentação da vantagem competitiva exige que as organizações inovem ininterruptamente para criar novos produtos, serviços e processos; a inovação bem-sucedida impulsiona a conquista, o crescimento e a fidelização dos clientes e o aumento das margens de lucro. Por outro lado, sem

inovação, a proposição de valor da empresa pode eventualmente ser imitada, resultando em competição somente com base nos preços, produtos e serviços comoditizados (KAPLAN; NORTON, 2004).

Diante do exposto, o problema de pesquisa se fundamentou na seguinte questão: Quais são as ações estratégicas utilizadas pela organização para proporcionar inovações, e quais delas a empresa implementou com base nas quatro dimensões do Manual de Oslo (2005)?

Assim, o objetivo desta pesquisa foi identificar as ações estratégicas que a Rede Brasil Sul de Comunicações (RBS TV Caxias do Sul) aplicou para inovar e quais as inovações implementadas na organização no período de 2008 a 2011.

A pesquisa aborda as ações estratégicas utilizadas pela organização com a finalidade de possibilitar a inovação, quantas e quais inovações ela praticou no período de 2008 a 2011 e se a organização se enquadra no modelo de mapa estratégico para a gestão da inovação proposto por Kaplan e Norton (2004), modelo utilizado para identificar as estratégias utilizadas diante das perspectivas teóricas, servindo como base para outras organizações do mesmo setor. A pesquisa apresenta conceitos de estratégia e inovação e o referencial teórico se desenvolve de acordo com o questionamento feito com o Diretor Geral e o Gerente Comercial da RBS TV Caxias do Sul e com o Gerente Comercial do Jornal O Pioneiro, os quais abordaram as ações relacionadas à gestão estratégica da organização.

As entrevistas foram realizadas na Rede Brasil Sul de Comunicações (RBS TV Caxias do Sul), sendo esta considerada a emissora mais antiga do interior do Estado, completando 50 anos em 2012, cobrindo 47 municípios da Serra Gaúcha, com cerca de um milhão de telespectadores na Região. Em Bento Gonçalves, a RBS TV possui uma sucursal, mas foi em Caxias do Sul onde houve a primeira transmissão a cores da televisão brasileira no desfile de carros alegóricos da Festa da Uva de 1972.

A pesquisa desmembra, ao longo da análise dos resultados, os questionamentos feitos aos entrevistados que fazem parte da direção da RBS TV e suas respectivas respostas interpretadas pelos entrevistadores referentes à visão de cada colaborador pertencente à equipe RBS TV Caxias do Sul, e, de acordo com mapa estratégico para a gestão de inovação, comparado ao mapa estratégico de Kaplan e Norton (2004), os entrevistados ressaltaram que é por meio das pessoas que a empresa executa suas estratégias, e, por isso, possui uma Vice-presidência específica para tratar do RH. Portanto, a inovação é constante na organização e as estratégias são ferramentas na busca pela inovação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INOVAÇÃO

Na década de 1980 reinaram os critérios competitivos qualidade e custo, os quais se somaram à flexibilidade, à confiabilidade e à rapidez nas décadas seguintes. Porém, no século XXI, a inovação surge como um fator primordial para a criação de valor, dessa forma, as empresas procuram maneiras de ganhar vantagem competitiva em um ambiente competitivo, sensível à inovação, mas para competir com foco em inovação, as empresas necessitam construir competências que demandam investimentos de longo prazo e de consistência (CARVALHO, 2009). A inovação é fortemente associada ao crescimento, em que novos negócios são criados a partir de novas ideias, na geração de vantagem competitiva no que uma empresa pode ofertar. Economistas têm debatido durante décadas sobre a essência da natureza dessa relação, mas concordam que a inovação responde por uma proporção do crescimento econômico (BESSANT; TIDD, 2009).

Nas teorias de Schumpeter (1934) as inovações radicais produzem rupturas intensas, enquanto as inovações incrementais proporcionam sequência à ação de mudança; Schumpeter (1934) propõe cinco pressupostos para que ocorra a inovação em um mercado:

- a) Introdução de novos produtos;
- b) introdução de novas práticas de produção;
- c) abertura de novos mercados;
- d) desenvolvimento de novas fontes fornecedoras de matérias-primas e outros insumos;
- e) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

A inovação é uma iniciativa, modesta ou revolucionária, surge como uma novidade para a organização e para o mercado, que, aplicada na prática, origina resultados econômicos para a empresa, estando eles ligados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio (SIMANTOB; LIPPI, 2003).

A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor; é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação cria um recurso, em que, tanto na esfera social quanto na econômica, o maior recurso econômico é o poder aquisitivo, e, por meio dele, surge o empreendedor inovador, permitindo o aparecimento da inovação, com a finalidade de explorar mudanças que ocasionem uma oportunidade de novos negócios (DRUCKER, 2005).

A inovação é descrita como o processo essencial ligado à renovação dentro da organização por reanimar o que ela oferece e como institui e distribui essa oferta; ela é uma atividade de natureza comum associada à sobrevivência e ao crescimento, e, com esse nível de abstração, pode-se considerar que o processo-base é comum a toda a organização (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

As empresas criam considerável vantagem competitiva quando são capazes de lançar no mercado produtos inovadores, compatíveis com as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, com rapidez e eficiência. A inovação de produtos é pré-requisito à participação em alguns setores dinâmicos, baseados em tecnologia, como de produtos farmacêuticos, semicondutores e telecomunicações. A capacidade de inovação excepcional determina os líderes setoriais (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 139).

Segundo a Pesquisa de Inovação Tecnológica (2008), pode-se classificar as dimensões da inovação como:

- a) Inovação de produto: um produto novo que possui características diferenciadas dos produtos até então produzidos por uma empresa, sendo as especificações técnicas, materiais e componentes, as propriedades fundamentais a serem distintas em um novo produto;
- b) Inovação de processo: introdução de novas e aprimoradas maneiras e métodos de produção e de entrega de produtos. Esta inovação envolve mudanças de equipamentos ou de sistemas utilizados na fabricação dos produtos e também nas técnicas e procedimentos aplicados no fornecimento de serviços advindos dos produtos;
- c) Inovação de *marketing*: é a implementação de um novo método de *marketing* por meio de mudanças significativas na construção do produto ou na embalagem, no posicionamento do produto, na promoção ou na fixação de preços, com o intuito de responder melhor as necessidades dos clientes, abrindo novos mercados ou reposicionando o produto no mercado;
- d) Inovação organizacional: é a implementação de uma nova prática organizacional nas técnicas de negócios da

empresa, no local de trabalho e nas relações externas, procurando melhorar a utilização do conhecimento, a eficácia do andamento do trabalho ou a qualidade dos bens e serviços; é o resultado de determinações estratégicas adotadas pela direção da empresa, devendo instituir novidade organizacional para a empresa.

Também no Manual de Oslo (2005), a classificação da inovação ocorre em quatro dimensões: produto, processo, *marketing* e organizacional. A classificação das dimensões da inovação é usada como referência nesta pesquisa, e são as seguintes:

- a) Inovação de produto: Trata-se da introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente aprimorado no que pertence às características de bens ou serviços, envolve incrementos de melhoria em especificações técnicas, componentes e materiais, a facilidade de uso, a incorporação de *softwares* e características funcionais;
- b) Inovação de processo: consiste na implementação de um método novo ou significativamente aperfeiçoado de produção ou de distribuição, fazem parte desta inovação de processo as mudanças significativas em técnicas e equipamentos, visando à redução de custos de produção ou de distribuição, no intuito de melhorar a qualidade dos produtos e da distribuição deles;
- c) Inovação de *marketing*: incide na implementação de novos métodos de *marketing* com mudanças significativas na elaboração do produto, na embalagem, na promoção e posicionamento e até na fixação de preços; desse modo, a inovação de *marketing* está voltada para a melhoria do

atendimento das necessidades dos consumidores, pela forma de abertura de novos mercados, reposicionamento de produtos de uma empresa no mercado, objetivando o aumento das vendas;

- d) Inovação organizacional: implementação de um novo método organizacional em práticas de negócios de uma empresa, ou seja, na disposição do local de trabalho e também nas relações externas os novos métodos auxiliam nas rotinas e nos procedimentos da organização, na condução do trabalho e nas práticas que facilitam o compartilhamento de aprendizado e conhecimento no interior da empresa.

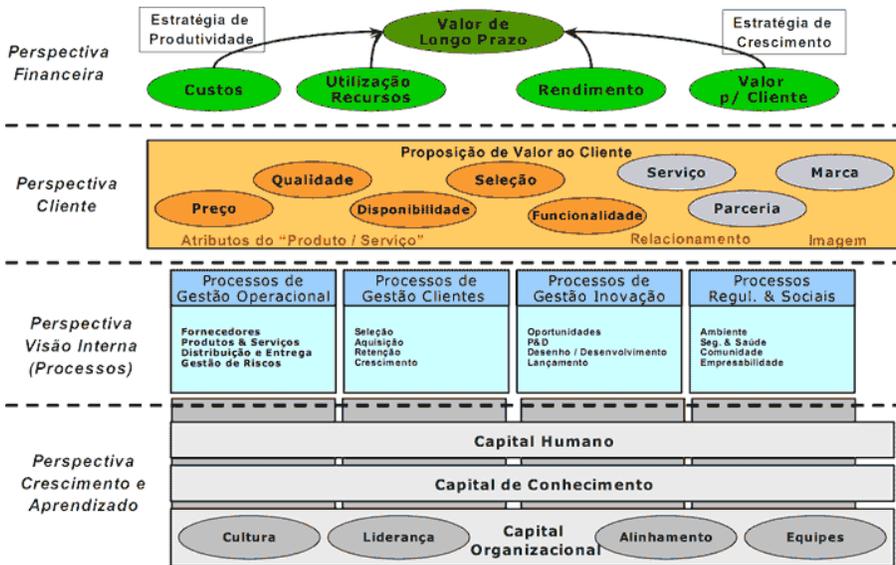
As quatro dimensões da inovação segundo o Manual de Oslo (2005), foram a base para a pesquisa sobre a inovação na RBS TV Caxias do Sul.

A gestão da inovação inclui quatro importantes processos: a identificação de oportunidades de novos produtos e serviços; o gerenciamento do portfólio de pesquisa e desenvolvimento; a projeção e o desenvolvimento de novos produtos e serviços; e, o lançamento de novos produtos e serviços no mercado (KAPLAN; NORTON, 2004).

Frente a isso, os objetivos dos quatro processos de inovação são ilustrados na Figura 1, no qual o mapa estratégico da gestão de inovação é abordado na pesquisa no intuito de identificar as estratégias da RBS TV Caxias do Sul, possibilitando, por meio das respostas, formar um mapa de estratégia da organização, apontando quais estratégias a organização utiliza para implantar a inovação.

Na Figura 1, observam-se quatro perspectivas: financeira, do cliente, da visão interna e a do crescimento e aprendizado. Nesse estudo, destacou-se a importância do capital humano, do conhecimento e organizacional dentro da organização.

Figura 1 – Mapa Estratégico da Gestão da Inovação



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 140).

2.2 ESTRATÉGIA

As primeiras noções de estratégia empresarial surgiram em 1960, e, desde então, debate-se sobre as diversas escolas ou teorias, sendo as mais influentes: a teoria racionalista, tendo como seu principal protagonista Ansoff; e a incrementalista, com Mintzberg como protagonista desta escola. A estratégia racionalista foi influenciada pela experiência militar, em que a estratégia consiste nos passos: descrever, compreender e analisar o cenário; determinar um plano de ação baseado em análise; e, executar o plano de ação escolhido, sendo este um modo linear de ação racional, que é avaliar, determinar e agir. Já na estratégia incrementalista, o total conhecimento da complexidade e da mudança é impossível de ser adquirido: a habilidade, tanto para compreender o presente quanto para prever o futuro, é limitada (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A estratégia é um componente importante para que as organizações possam atuar no mercado de forma competitiva, pois é com o uso adequado de estratégia que as organizações conquistam um posicionamento privilegiado e um retorno financeiro de longo prazo, proporcionando, assim, a longevidade das organizações (DE GEUS, 1998).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia significa a maneira ou arte de conduzir batalhas no intuito de vencer a guerra; esses escritos reúnem e anunciam a sabedoria do senso comum a respeito das condições ideais para o ataque ao inimigo, na defesa da própria posição.

Já para Andrews, Mintzberg e Quinn (2001), estratégia empresarial é o padrão de decisões de uma empresa que determina e revela os seus objetivos, propósitos, metas, políticas e planos. Dessa forma, ela define a escala de negócios em que deve se envolver, o modelo de organização econômica e humana no qual pretende ser, a natureza da contribuição econômica e não econômica que quer proporcionar aos seus funcionários, acionistas e à comunidade na qual está inserida. A formulação e a escolha de estratégias são pontos essenciais na competitividade de uma organização, que, definindo uma estratégia inovadora, pode se colocar em uma posição de liderança ou de ajuda na diferenciação da empresa frente aos concorrentes. Geralmente as estratégias organizacionais são estabelecidas pela alta administração e estão direcionadas aos objetivos gerais da empresa, como procurar o crescimento de mercado ou permanecer estável e desenvolver ou comprar tecnologias (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2008).

De acordo com Williams (2010) existem três passos do processo de elaboração da estratégia: o primeiro é avaliar a necessidade de mudança estratégica, em evitar a inércia competitiva e observar se as ações estratégicas estão de acordo com a intenção estratégica da empresa; o segundo é conduzir a análise situacional, que aborda o ambiente

interno (pontos fortes e fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças); e o terceiro é escolher as alternativas estratégicas que apresenta estas estratégias para evitar riscos, os pontos de referências estratégicos e as de aceitação de riscos. As organizações precisam ter uma estratégia com a finalidade de criar uma vantagem competitiva sustentável.

A essência da construção da estratégia é lidar com a competição, porém há uma tendência na percepção da competição de forma limitada e negativa. No entanto, a competição não se manifesta apenas pela concorrência, pois existem forças que vão mais além do que unicamente a concorrência (PORTER, 1998).

Segundo Williams (2010), as cinco forças setoriais de Porter são: a natureza da rivalidade, medida da intensidade do comportamento competitivo entre empresas de um setor; a ameaça de novos participantes, medida do grau em que as barreiras para a entrada dificultam ou facilitam o ingresso de novas empresas em um setor; a ameaça de produtos ou serviços substitutos, medida da facilidade com que os clientes podem encontrar substitutos para os produtos de um setor; o poder de negociação dos fornecedores, medida da influência que os fornecedores de peças, materiais e serviços às empresas de um setor exercem sobre os preços desses insumos; e, finalmente o poder de negociação dos compradores, medida da influência que os clientes exercem sobre os preços de uma empresa.

Mintzberg e Quinn (2001) abordam a estratégia como uma palavra usada de maneira implícita sob diversas formas, mesmo tendo sido definida em apenas uma. Neste contexto, o autores projetam cinco definições de estratégias: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A primeira, plano, refere-se a uma ação produzida conscientemente para lidar com uma situação; na administração, a estratégia se trata de um plano uniformizado e integrado com o desígnio de alcançar os objetivos básicos do empreendimento. Como

pretexto, a estratégia objetiva driblar a concorrência, nesse caso, simular uma ação, fazendo com que o concorrente de uma empresa se distraia diante da estratégia real da empresa, pois estratégia como padrão significa coerência no comportamento estratégico.

A estratégia de posição engaja a organização em um ambiente de forma a harmonizar os dois, esta estratégia olha para fora da organização. Por último, a estratégia como perspectiva, ao contrário da quarta, visa a olhar para dentro da organização, analisando os estrategistas coletivamente, porém com visão ampla, ou seja, a estratégia é para a organização o que a personalidade é para um sujeito. Enfatiza-se, também, nesta estratégia, que ela não pode ser tocada; é uma invenção das pessoas, somente existe na mente dos interessados por ela e a perspectiva de alcançá-la é compartilhada coletivamente.

Por meio da visão estratégica se inicia o processo de construção do planejamento estratégico nas organizações; a missão define o negócio e transmite a essência da organização, sendo utilizada como base para decisões de longo prazo na construção do planejamento estratégico, traçando o caminho no qual a organização terá de percorrer para alcançar a sua missão. Disseminar a visão estratégica de forma clara aos colaboradores para que o comprometimento organizacional seja de nível abrangente e maior possível (THOMPSON; STRICKLAND, 2001).

O planejamento é um processo dinâmico em que os pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou fracos ao longo do tempo; o estudo do ambiente interno permite a identificação do que precisa ser realizado na empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). No planejamento estratégico o início é determinado pela construção da análise dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, em que o executivo precisa avaliar uma série de aspectos: as funções

a serem analisadas; os aspectos organizacionais; a abrangência dos processos; os níveis de controle e avaliação; os critérios de avaliação; e, a obtenção das informações (OLIVEIRA, 2009).

Inserido no planejamento, o ponto forte deve ser analisado em algo que a empresa realiza e possui resultados positivos na sua execução. Uma característica pode ser destacada como uma habilidade, um recurso organizacional que insere a empresa em posição de vantagem, perante os outros competidores do mercado, como: melhor produto ou serviço; marca conhecida; e, superioridade tecnológica ou atendimento superior disponibilizado aos clientes (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III, 2000).

Nos pontos fortes, estão relacionadas as vantagens comparativas da empresa frente à concorrência, em que a análise deve estar orientada para o cliente, pois os pontos somente possuem sentido quando possibilitam à empresa o aumento na satisfação dos seus clientes (PRIDE; FERRELL, 2001). Para Thompson Junior e Strickland III (2000), o ponto fraco precisa ser avaliado, pois constitui algo que a empresa não realiza muito bem ou que ela não possui ainda para aprimorar sua atuação, comparado às empresas competidoras. Os pontos fracos de uma empresa podem resultar no comprometimento de etapas da estratégia organizacional, caso não forem realizadas análises anteriores ao planejamento; do contrário, estratégias podem ser arriscadas ou impossíveis de se atingir em razão dos pontos fracos não serem resolvidos, podendo comprometer o sucesso da organização. No ambiente externo, as oportunidades podem se classificar de acordo com a atratividade e as características de seus negócios para atenderem aos requisitos de êxito na operação em mercados-alvo, mas também da superação dos pontos fortes dos concorrentes. Somente a competência não constitui uma vantagem competitiva, pois a empresa de

melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente, sustentando o valor ao longo do tempo (KOTLER, 2000).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a ameaça faz parte do ponto externo de uma organização, podendo ser representada por uma condição do ambiente geral, que possa vir à competitividade estratégica em um momento no qual a empresa não esteja completamente segura de suas habilidades e forças que se destacam na preferência do consumidor. Uma ameaça ambiental é um desafio atribuído por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de *marketing* defensivo, à deterioração das vendas ou dos lucros. As ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência (KOTLER, 2000).

2.2.1 Aspectos Humanos

Para os autores Chunping e Xi (2011), a importância estratégica que as empresas estabelecem na sua marca de empregadora existe no intuito de atrair talentos, podendo reduzir os conflitos, melhorar o relacionamento dos funcionários, e, melhorar o seu grau de lealdade, prolongando a vida de serviço dos funcionários e reduzir a taxa de emprego passageiro.

A importância estratégica para as empresas privadas para criar uma marca empregadora se encontra em caracterizar uma boa ferramenta para atrair talentos. Os autores citam o Professor Charles Handy, da London Business School, afirmando que as pessoas não vão “procurar trabalho”, mas “olhar para um empregador”, procurando um bom lugar que é o mais adequado para seu desenvolvimento, ou seja, empregadores fornecem experiências de trabalho únicas de empregados em potencial por meio do recrutamento, e, então, estabelecer e definir a posição do valor de marca empregadora no

mercado de talento, a imagem de marca empregadora como sinal óbvio sempre atrai alguns talentos que concordam com a cultura de apoio empresarial e do conceito de valor (CHUNPING; XI, 2011).

A estratégia de Recursos Humanos da empresa é a maneira de ampliar a todos da organização o apoio ao pessoal de P&D que trabalha para a estratégia das empresas. Mas esta não deve ser um controle de cima para baixo, do contrário, deve criar um diálogo entre topo, gestão e P&D, motivá-los e ajudá-los a descobrir o que podem produzir para a empresa e definir facilmente as suas opiniões e anseios (DEMIRKAYAA; ÖZCÜRE; ERYIGITC, 2011).

As empresas definidas como boas empregadoras não apenas atraem candidatos, mas também reduzem o esforço de procura, tomadas para analisar e escolher os empregadores. Ter uma marca empregadora pode se tornar, no futuro, um modelo de recrutamento, o que torna as empresas com vantagens na obtenção de excelentes talentos, tendo oportunidades para obter talentos-chave, e, em seguida, vantagens na competição. A boa imagem e reputação, respeitada no mercado de talento e social de massa, irá inspirar os funcionários que trabalham para estas e fazê-los continuar para a manutenção e apoio à marca (CHUNPING; XI, 2011).

Conforme Mascarenhas (2008), a estratégia de gestão de pessoas compreende: desenvolvimento da compreensão e do comprometimento com a visão do negócio, missão da gestão de pessoas, análise do ambiente da gestão de pessoas e dos recursos humanos, definição dos objetivos de gestão de pessoas, definição das políticas de gestão de pessoas, elementos estratégicos críticos de gestão de pessoas, e, finalmente, estratégia de gestão de pessoas para inclusão no plano estratégico na empresa. Segundo o autor, há a necessidade de se agrupar estratégias e ações de gestão de pessoas aos desafios das empresas, buscando estabelecer padrões de comportamento compatíveis, pois cada orientação estratégica demanda ações específicas de gestão de

pessoas. Recentemente, a vantagem competitiva sugere uma associação entre desempenho da empresa, seus recursos e competências, incluindo as pessoas e os processos internos.

De acordo com Boudreau e Ziskin (2011), na organização do futuro os funcionários serão vistos como líderes e as pessoas terão responsabilidade e autoridade para agir ao invés de aguardar uma ordem do nível superior. Hoje os desafios das organizações são tão complexos que requerem um conjunto de competências. A promessa de um RH futuro deverá estar não somente em um bom trabalho dos recursos humanos, mas nas organizações, e seus constituintes tornam-se “mais inteligentes” sobre o emprego do capital humano como resultado.

2.3 A REDE BRASIL SUL DE COMUNICAÇÕES (RBS)

O Grupo RBS produz e distribui informações jornalísticas, de serviços e entretenimento por meio das emissoras de rádio, televisão, jornais, portais de internet e iniciativas no meio digital. Em mídias tradicionais, o Grupo é líder de mercado no Rio Grande do Sul e Santa Catarina nos segmentos que atua e a partir de São Paulo opera eventos, negócios digitais e projetos em *mobile* (móvel). É o segundo grupo mais empregador de jornalistas do país; sua plataforma multimídia opera com 18 emissoras de TV aberta afiliadas à Rede Globo, entre elas a RBS TV Caxias do Sul (GRUPO RBS, 2012).

Em 31 de agosto de 1957, Maurício Sirotsky associou-se à Rádio Gaúcha, iniciando, assim, o Grupo Rede Brasil Sul de Comunicação (RBS); e em 1962, no Rio Grande do Sul, foi inaugurada a TV Gaúcha, que se afiliou à Rede Globo de Televisão em 1967. Em 1969 foi inaugurada a TV Caxias, a primeira rede regional de televisão do país. O grupo RBS completa 50 anos no ano de 2012 (GRUPO RBS, 2012).

A televisão é o principal veículo de comunicação do Brasil, e, embora novas mídias estejam surgindo em quantidade cada vez maior, os dados mostram que a TV ainda é o veículo de maior acesso da população e de maiores investimentos do mercado (HMELJEVSKI, 2007, p. 45).

O Grupo RBS é uma das maiores empresas de comunicação multimídia do Brasil. Pioneira no arquétipo regional de televisão no Brasil, é a mais antiga afiliada da Rede Globo, por intermédio das emissoras da RBS TV no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina. A maior rede regional de TV do país é composta por 18 emissoras distribuídas nos Estados do RS e SC, possui cobertura que abrange 790 municípios e mais de 17 milhões de telespectadores nos dois Estados e conta com 85% da grade de programação da Rede Globo, sendo 15% voltada ao público local (GRUPO RBS, 2012).

O Rio Grande do Sul proporcionava uma das maiores rendas *per capita*, ocupando o terceiro mercado consumidor no país; portanto, a Rede Globo teve a percepção de que uma política de massificação não se aplicaria com facilidade em um Estado de costumes e tradições culturais fortes, por isso apoiou o projeto da própria RBS na interiorização da rede regional, acrescentando a uma programação nacional uma aproximação local. A RBS passou a priorizar o tempo regional e local, enquanto a Rede Globo oferecia abertura em sua programação; e essa proximidade com a comunidade se tornou uma estratégia de negócio que facilmente garantiu a propriedade do mercado estadual (HMELJEVSKI, 2007).

Com base em Manli (2010), a globalização da informação é um processo inevitável ao longo da história do desenvolvimento que produz evidente impacto na comunicação. No entanto, faz-se necessário notar que o processo de globalização de informações será absolutamente avançar de acordo com o princípio interno em vez da

preferência pessoal. Na formação da evolução da globalização e suas características típicas, o alicerce da globalização da informação resume-se em: eliminação do empecilho da comunicação que permite que a informação flua livremente; estruturas transnacionais corporativas, que permitem às empresas de mídia operarem além da estritamente fronteira nacional; avanço nas tecnologias; e, desregulamentação do Governo nacional sobre a comunicação da informação.

A visão estratégica do Grupo RBS é transformá-lo em um grupo empresarial nacional por meio do fortalecimento das operações regionais, da expansão para o mercado nacional e da aquisição de novas capacitações. A definição da missão é facilitar a comunicação das pessoas com seu mundo. Os valores do Grupo se resumem em: fazer o que é certo; relação de confiança e respeito recíproco; busca de excelência, com disciplina, agilidade e simplicidade; toda a organização é dedicada na geração de melhores soluções para os clientes; compromisso com resultados consistentes no curto e no longo prazo; e, desenvolvimento coletivo. A RBS TV Caxias do Sul é a primeira emissora do interior a disponibilizar os telejornais locais, Jornal do Almoço e RBS Notícias na internet. Até então, somente os programas da RBS TV Porto Alegre e Florianópolis eram publicados na rede (RBS TV, 2012).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa abordou conceitos sobre estratégia e inovação, e a partir das quatro dimensões do Manual de Oslo (2005), procurou identificar se a organização em estudo pratica alguma das inovações propostas por ele. Por meio de um mapa estratégico da inovação se fundamentou a parte estratégica da organização de maneira a identificar se esta possui estratégias para originar e implementar a inovação.

A pesquisa teve caráter exploratório, pois segundo Hair Junior (2005), a pesquisa exploratória é orientada para a descoberta, ou seja, são planos que não têm a ideia de testar hipóteses específicas de pesquisa.

A estratégia de pesquisa adotada quanto aos procedimentos foi o estudo de caso, que conforme Yin (2005, p. 28), foi utilizada nas questões do tipo “como” e “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. O resultado é designado como estudo de caso incorporado, pois envolveu a avaliação de diferentes níveis da empresa de comunicação RBS TV de Caxias do Sul.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa empregou uma abordagem qualitativa, pois para Godoy (1995, p. 58), a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico, ou seja, parte do foco ou assuntos de importância ampla vão sendo definidos no transcorrer do estudo.

O delineamento da pesquisa se refere ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados (GIL, 2008, p. 49). Assim, trata-se da configuração de como um problema é organizado em um determinado estudo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva, pois procura descrever quais são as ações estratégicas da RBS TV Caxias do Sul com a melhor precisão possível à frequência em que ocorre um fenômeno, na sua afinidade e conexão com outros, na natureza e característica; ocorre mais frequentemente nas ciências sociais e humanas, que tratam dados e problemas os quais não existem em registro documental (CERVO; BERVIAN, 2002). Dessa forma, foi descrita a maneira estratégica de trabalho realizada na empresa com seus colaboradores e clientes.

Em relação à coleta de dados, denomina-se como a fase da pesquisa em que se pergunta, e, a partir de respostas, obtém-se dados da realidade pela aplicação de técnica. Conforme Malhotra et al. (2005), a pesquisa descritiva do tipo *survey* é caracterizada por um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e que tem como fundamento instigar informações específicas dos entrevistados sobre seus comportamentos, intenções, percepções, motivações e características demográficas.

A maneira de obtenção dos dados é definida em razão do instrumento de pesquisa escolhido, podendo ser um questionário ou um encontro com o entrevistado (BARROS; LEHFELD, 2000). De acordo com Vergara (2010, p. 9), a coleta geralmente ocorre por meio da realização de entrevistas abertas ou semiestruturadas ou da aplicação de questionário aberto.

Para a coleta das informações, foi utilizada como instrumento uma entrevista semiestruturada, por meio da aplicação de um questionário para o Diretor Geral da RBS TV Caxias do Sul, o Gerente Comercial da RBS TV e o Gerente Comercial do Jornal O Pioneiro. Conforme Marconi e Lakatos (2007, p. 197), a entrevista é um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. A entrevista, nesse caso, é base fundamental para a abordagem do problema de pesquisa.

O questionário pode ser definido como uma técnica de investigação composta por um número elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, lembrando que o objetivo desta investigação foi conhecer opiniões, sentimentos, interesses, expectativas, etc. (GIL, 2008). Esse instrumento de coleta forneceu os dados primários da pesquisa para posterior análise. A entrevista apoiada por questionário e gravação proporcionou a análise de conteúdo, sendo a técnica apresentada na análise dos resultados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Para a análise dos resultados, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo, sendo esta uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (BARDIN, 2004 p. 16). A técnica de análise de conteúdo se desenvolve com a intenção de descrever o conteúdo das comunicações, e também foi advinda de mais uma característica, o desenvolvimento de técnicas quantitativas para garantir maior precisão (MARCONI; LAKATOS, 2007). Esse modelo de análise é estimado como uma técnica no tratamento de dados visando a identificar o que está sendo falado a respeito de um determinado tema (VERGARA, 2012).

A Rede Brasil Sul de Comunicações (RBS TV Caxias do Sul), objeto deste estudo, é composta atualmente por um quadro funcional de 330 colaboradores, sendo 64 funcionários na TV, 16 na rádio e 250 no Jornal. A entrevista foi realizada com o Diretor Geral da RBS TV Caxias, o Gerente Comercial da RBS TV e o Gerente Comercial do Jornal O Pioneiro, procurando identificar as estratégias aplicadas à organização que proporcionam a inovação. Denominou-se que o Diretor Geral da RBS TV é o entrevistado um (E1), conforme o Quadro 1, o Gerente Comercial da RBS TV é o entrevistado dois (E2) e o Gerente Comercial do Jornal é o entrevistado três (E3).

Quadro 1 – Percepção do E1 frente a estratégias da organização

(continua)

Questionamentos	Entrevistado (E1)
<p>A empresa aplica estratégias com base nos 5 P's: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.</p>	<p>Na estratégia como Plano, informou que a empresa possui uma estratégia geral da organização, e estratégias específicas, que é o complemento para atingir a premissa principal, e que cada área tem as suas estratégias particulares locais, o entrevistado afirmou que no caso da empresa há uma emissora de televisão, duas rádios e um jornal e cada setor tem as suas estratégias individuais alinhadas com o objetivo geral. A empresa não costuma trabalhar com a estratégia de Pretexto. Na estratégia como Padrão, na Área Administrativa, na Área de Orçamento, Controladoria, existe um padrão, e nas demais áreas não, por existirem particularidades de mercados. Embora o Rio Grande do Sul seja um Estado pequeno, RS e SC existe uma atuação mais forte, e cada região possui a sua particularidade; o mesmo acontece com os municípios, portanto, não existe um padrão em relação à atuação, pela questão cultural. Na estratégia de Posição, trabalha-se com diversos tipos de pesquisas, tanto corporativas quanto locais; a área de produto tem as suas pesquisas, audiências, Instituto Verificador de Circulação (IVC) e o Indicador de Satisfação dos Anunciantes (ISA). E, finalmente na estratégia de Perspectiva, não existe um processo formal, pois a empresa está passando por um processo de ressignificação dos valores, em que ocorre um processo de transformação interna.</p>
<p>Referente aos pontos fortes e pontos fracos da organização.</p>	<p>Os pontos fortes da organização são: a questão do localismo, pois os assuntos são focados no interesse da comunidade, a questão do trabalho em equipe, que ocorre por meio de treinamentos, a questão da ética profissional. O ponto estratégico fraco levantado pelo E1 foi a questão do espaço local destinado na TV, pois segundo ele existe um limitador no espaço local de notícias. Em relação às ameaças, o E1 relatou que as indústrias como um todo estão passando por um momento de novas tecnologias, novas plataformas, novas formas de consumo de mídia, e que isso é novo e a empresa ainda está trabalhando nesse processo.</p>

Questionamentos	Entrevistado (E1)
Referente à questão socioambiental.	A organização trabalha muito a questão social. Faz parte dos valores da empresa, segundo ele, continuar sendo uma empresa relevante em um país que cresce, sejam de políticas públicas, seja também na participação ativa de projetos que a organização apoia utilizando os produtos de mídia. No aspecto ambiental, a questão do resíduo da impressão preocupa a Direção da organização, por isso, existem empresas especializadas que levam este resíduo para que não seja despejado em esgoto. No aspecto social, a empresa possui um portal social da fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, que contribui com o Banco da Mulher, além de patrocinar grande parte dos eventos sociais, relacionados a ações de ONGs. Todos eles têm a sua exposição de mídia franqueada pelo grupo RBS, sempre estudando a história da ONG, para verificar se é uma organização séria.
A empresa realiza um confronto entre as formulações das estratégias e o que foi efetivamente implementado na organização.	São realizadas avaliações e o processo acontece desde os planos de incentivo para todos os colaboradores, participação de lucros, até critérios de avaliação para a distribuição desses resultados que estejam relacionados à implementação da estratégia.
O que a empresa tem feito para melhorar suas posturas estratégicas.	Localmente, são realizadas reuniões mensais com os gestores e com todos os colaboradores da organização para o repasse da questão estratégica, acompanhando como está sendo a evolução e quais as correções necessárias, além disso, são abertos espaços para discussões individuais com os colaboradores, para esclarecer dúvidas e analisar questões pontuais, passando a transferir responsabilidades para os colaboradores na efetivação das estratégias.

Fonte: os autores.

As entrevistas relacionadas à inovação foram questionadas ao E2 e ao E3 a partir dos conceitos de inovação constituídos pelas quatro dimensões do Manual de Oslo (2005): a inovação de produto e/ou serviço, de processo, de *marketing* e a inovação organizacional, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Percepção do E2 e E3 frente às inovações implementadas pela organização
(continua)

Questionamentos	Entrevistados	
	E2	E3
A organização introduziu alguma inovação de produto, processo, <i>marketing</i> e organizacional de 2008 a 2011?	Organização implementou a inovação de produto, de processo, de <i>marketing</i> e organizacional no período questionado.	Organização implementou a inovação de produto, de processo, de <i>marketing</i> e organizacional no período questionado.
Como ocorreram?	Estiveram em diversos momentos, na atuação personalizada com clientes, fazendo projetos customizados, na sua atuação mercadológica como grupo de comunicação e não com visão unilateral, levando solução de comunicação para seus <i>players</i> .	Existem controles de CRM <i>Customer Relationship Management</i> (CRM), para melhorar o relacionamento com clientes e agências. Por meio das informações do CRM, ações de <i>marketing</i> foram introduzidas no mercado e atualmente está sendo medido o retorno destas ações.
Quais os motivadores das inovações realizadas na organização?	Os motivadores foram as mudanças mercadológicas, tendências de gestão, necessidade de ser empresa referência no meio em que atua, o grupo RBS é uma empresa vanguarda em seus processos e estilos de gestão.	Os motivadores foram o treinamento de equipe, em que as ferramentas são ótimas para exercitar a busca de informação a respeito do cliente, proporcionando um “treinamento forçado” na equipe comercial (quanto mais sabemos dos clientes maiores são as chances e oportunidades de sucesso). No comportamento do mercado existe uma mudança significativa no comportamento do consumidor/clientes. As ações melhoram o entendimento deste comportamento, ampliando, assim, as possibilidades de êxito.

Questionamentos	Entrevistados	
	E2	E3
A organização introduziu alguma inovação de produto ou serviço de 2008 a 2011? Foram novos ou melhorados?	São as duas situações, novos produtos como investimento em educação, aquisição de novos <i>sites</i> , grandes investimentos em mídia digital e melhoria constante nos processos de gestão dos veículos tradicionais (TV, rádio e jornal).	Em relação à TV/produto, em razão do fato de estarmos afiliados à Rede Globo, as melhorias são em sua grande maioria promovidas pela própria Globo. Constantes pesquisas de audiência são realizadas para verificar quais os gostos dos telespectadores, o que pode, inclusive, alterar o enredo de uma novela. No comercial localmente são realizados eventos como rústicas. Estes eventos são apoiados por patrocinadores e também servem como incentivo (serviço) para promover a saúde dos participantes.

Questionamentos	Entrevistados	
	E2	E3
Como estas inovações ocorrem?	Mediante apoio de consultores terceirizados e especializados.	<p>A forma utilizada é por amostragem. No Brasil, 87% das casas têm televisão. Isso diz respeito a 39 milhões de domicílios com telespectadores. Para saber a que esse pessoal todo assiste, o instituto IBOPE, por exemplo, verifica a audiência em 3.019 casas ou 0,008% do total. Em relação a tecnologia, tanto da Rede Globo quanto da RBS, os investimentos em tecnologia para acompanhar o crescimento espiral dos telespectadores é constante. A TV digital é um exemplo.</p> <p>Houve mudanças na qualidade de imagem dos aparelhos de TV e isso compele à empresa adequar seus equipamentos de transmissão para esta qualidade. A Rede Globo foi a primeira emissora de TV no Brasil a transmitir imagens digital e até 3 D.</p> <p>A RBS possui um programa de atualização dos equipamentos digitais desde setembro de 2011.</p>
Quando ocorreram?	De 2009 a 2011.	<p>Como se trata de tecnologia, as inovações são incorporadas no orçamento de todos os anos desde a fundação, e os mais relevantes ocorreram nas trocas relevantes de tecnologia, mas de fato, ocorreram em todos os anos.</p>

Questionamentos	Entrevistados	
	E2	E3
Setor onde ocorreram as inovações?	Acontecem em todos os setores, no que se refere produto, especificamente nos novos pilares mídia digital e educação.	Acontecem nos setores da TI, no comercial e jornalismo.
A organização introduziu alguma inovação de processo de 2008 a 2011?	Processos internos de gestão, nos quais a organização decidiu padronizar seus processos de <i>performance</i> de indicadores, processos de vendas, padronização de número e formato de reuniões.	Nos últimos anos as mudanças significativas ocorreram na produção dos comerciais e na forma de cobrança. A cobrança sofreu melhoria nos processos (emissão de boletos, depósitos, débitos) em decorrência do avanço em TI. No Comercial, houve o envio de tabelas, reserva de espaços e autorizações de veiculação, também foram afetados por meio do avanço da internet.
Como ocorreram estas inovações?	Aconteceram por intermédio do apoio de consultores.	Acontecem mediante o acompanhamento dos lançamentos tecnológicos (feiras de tecnologia como a NAB que ocorrem em Las Vegas), da própria exigência do mercado, do avanço dos serviços bancários (serviços terceirizados), investimento em RH, para desenvolvimento de pessoal (por meio de um programa de incentivo, a empresa pode conseguir informações acadêmicas importantes para a prática) e recentemente com um investimento na Área de Inteligência de Mercado por intermédio da Tecnopuc (grupo de estudos que aproveita a inovação dos alunos da PUC).

Questionamentos	Entrevistados	
	E2	E3
Período em que aconteceram?	De 2010 a 2011.	Nos últimos 10 anos.
A organização introduziu alguma inovação de <i>marketing</i> de 2008 a 2011?	Para acompanhar a aquisição de novos produtos, o <i>marketing</i> acompanhou essas mudanças criando projetos que interessam ao mercado e que estejam de acordo com os veículos em questão e suas estratégias.	Muitas melhorias foram desenvolvidas, frutos do investimento em CRM e acompanhamento das mudanças de mercado. Principalmente no comercial, formatos, <i>layouts</i> e forma de aproveitamento comercial foram incorporados nos processos. Ambos concordaram que as inovações de <i>marketing</i> ocorreram mediante consultoria.
Como ocorreu?	Por meio de consultoria.	Da mesma forma que ocorre nos processos.
Período em que aconteceram?	De 2010 a 2011.	Há 20 anos ocorrem.
Os setores onde ocorreram as inovações?	Todos os setores.	Setor Comercial.
A organização introduziu alguma inovação Organizacional de 2008 a 2011?	Sempre atua com práticas de atuação mercadológica em razão da parceria com a Rede Globo de Televisão, que vão se aprimorando a todo o momento, inovações técnicas também na entrega dos materiais a serem veiculados.	Recentemente a empresa atualizou sua missão e valores imprimindo um novo ritmo organizacional, e melhorias são registradas, mas o projeto tem apenas um ano e está em evolução.
Como ocorreram estas inovações?	Mediante planejamento estratégico por consultoria.	Ocorrem por intermédio de pesquisa de clima, análise das práticas das grandes empresas mundiais e adaptação por meio de renomada consultoria, com grande experiência nessa área.

Questionamentos	Entrevistados	
	E2	E3
Quando ocorreram?	As inovações organizacionais ocorreram de 2008 a 2011.	Ocorreram no ano de 2011.
Os setores onde ocorreram as inovações?	Departamento comercial.	Recursos Humanos.

Fonte: os autores.

O questionamento referente ao mapa estratégico para a gestão da inovação abrangeu as perspectivas: financeira, do cliente e interna da organização.

Em relação à perspectiva financeira, o E2 e o E3 afirmaram que a organização pratica: a melhoria da estrutura de custos, o aumento da utilização dos ativos, o gerenciamento dos custos de produção do ciclo de vida, a expansão das oportunidades de receita, o aumento do valor para os clientes e as receitas de novos produtos.

Quanto à perspectiva do cliente, o E2 afirmou que a organização prioriza para o cliente: a qualidade, a disponibilidade, a conquista de cliente, os serviços e as parcerias. O E3 afirmou que a organização prioriza para o cliente: a qualidade, a conquista de clientes, a retenção de clientes, a funcionalidade (produtos/serviços), os serviços e a marca.

No Quadro 3 é ilustrada a percepção do E2 frente à perspectiva interna da organização, afirmando que esta possui/promove (cada

alternativa marcada significa a afirmativa de cada entrevistado diante da concordância dos processos praticados na organização):

Quadro 3 – Percepção do E2 frente à perspectiva interna da organização

PROCESSOS DE GESTÃO OPERACIONAL	PROCESSOS DE GESTÃO DE CLIENTES	PROCESSO DE INOVAÇÃO
<input checked="" type="checkbox"/> identificar oportunidades <input checked="" type="checkbox"/> antecipar-se às necessidades dos clientes <input checked="" type="checkbox"/> descobrir novas oportunidades <input checked="" type="checkbox"/> gerenciamento de riscos	<input checked="" type="checkbox"/> seleção <input checked="" type="checkbox"/> conquista <input checked="" type="checkbox"/> retenção <input checked="" type="checkbox"/> crescimento	<input checked="" type="checkbox"/> portfólio de pesquisa e desenvolvimento <input type="checkbox"/> escolher e gerenciar mix de projetos <input type="checkbox"/> estender produtos para novas aplicações <input type="checkbox"/> colaborar <input checked="" type="checkbox"/> identificação de oportunidades <input checked="" type="checkbox"/> projeto/desenvolvimento <input type="checkbox"/> lançamento
PROCESSOS REGULATÓRIOS E SOCIAIS	PROJETO E DESENVOLVIMENTO	LANÇAMENTO
<input type="checkbox"/> meio ambiente <input type="checkbox"/> segurança e saúde <input type="checkbox"/> emprego <input checked="" type="checkbox"/> comunidade	<input checked="" type="checkbox"/> gerenciar produtos ao longo das fases do desenvolvimento <input type="checkbox"/> reduzir duração do ciclo de desenvolvimento <input type="checkbox"/> reduzir custos de desenvolvimento	<input type="checkbox"/> preparação para o lançamento <input type="checkbox"/> custo de produção, qualidade, duração do ciclo <input checked="" type="checkbox"/> alcançar metas de vendas iniciais

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004).

No Quadro 4 é ilustrada a percepção do E3 perante a perspectiva interna da organização, afirmando que esta possui/promove (cada alternativa marcada significa a afirmativa de cada entrevistado diante da concordância dos processos praticados na organização):

Quadro 4 – Percepção do E3 frente à perspectiva interna da organização

PROCESSOS DE GESTÃO OPERACIONAL	PROCESSOS DE GESTÃO DE CLIENTES	PROCESSO DE INOVAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> (x) identificar oportunidades (x) antecipar-se às necessidades dos clientes (x) descobrir novas oportunidades (x) gerenciamento de riscos 	<ul style="list-style-type: none"> () seleção (x) conquista (x) retenção (x) crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> (x) portfólio de pesquisa e desenvolvimento (x) escolher e gerenciar mix de projetos (x) estender produtos para novas aplicações (x) colaborar (x) identificação de oportunidades (x) projeto/ desenvolvimento (x) lançamento
PROCESSOS REGULATÓRIOS E SOCIAIS	PROJETO E DESENVOLVIMENTO	LANÇAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> (x) meio ambiente (x) segurança e saúde (x) emprego (x) comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> (x) gerenciar produtos ao longo das fases do desenvolvimento () reduzir duração do ciclo de desenvolvimento () reduzir custos de desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> (x) preparação para o lançamento (x) custo de produção, qualidade, duração do ciclo (x) alcançar metas de vendas iniciais

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Referente à perspectiva de aprendizado e crescimento, o E2 afirmou que a organização possui/promove: habilidades especializadas e no capital da informação, a tecnologia da informação. No capital organizacional, destacam-se o trabalho em equipe e a liderança. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, a organização possui/promove: no capital humano, habilidades multidisciplinares e habilidades especializadas; no capital da informação, a tecnologia da informação. No capital organizacional é

ênfático o trabalho em equipe, a liderança, a cultura de criatividade e inovação, o trabalho em equipe e o alinhamento.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada teve como objetivo identificar quais as ações estratégicas desenvolvidas na RBS TV Caxias do Sul, e quais as inovações implementadas na organização no período de 2008 a 2011; os questionamentos basearam-se no Manual de Oslo (2005) para a inovação e no mapa estratégico proposto por Kaplan e Norton (2004), para verificar se a organização realiza alguma ação existente no mapa estratégico da inovação. Para atingir o objetivo da pesquisa, alguns objetivos específicos foram respondidos, conforme será descrito nos próximos parágrafos.

O primeiro objetivo específico foi em relação aos 5 P's da estratégia. Procurou-se analisar qual o entendimento da empresa no que se refere a esse modelo de estratégia; nesse aspecto, notou-se que a organização utiliza 4 P's na definição de suas estratégias, não fazendo uso da estratégia de pretexto.

O segundo objetivo específico foi quanto à definição de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças e frente a estes quais as estratégias adotadas pela Diretoria na RBS TV Caxias do Sul. Destacaram-se como pontos fortes da estratégia a questão do localismo e da isenção editorial, tendo como ponto fraco a limitação de tempo do espaço local. Já as ameaças e oportunidades estão centradas, principalmente, em um principal elemento, as novas tecnologias, pois podem ser ameaças por se tratarem de novidade; também são as oportunidades de expansão e a forma de atingir novos usuários dos programas de TV, rádio e leitores de jornal.

O terceiro objetivo específico foi constatar qual a percepção da empresa em relação à relevância da participação dos recursos

humanos na implementação das estratégias, e seguindo o raciocínio de Chunping e Xi (2011), a importância estratégica que as empresas estabelecem na sua marca de empregadora existe no intuito de atrair talentos, podendo reduzir conflitos, melhorar o relacionamento dos funcionários e melhorar o seu grau de lealdade, prolongando a vida de serviço dos funcionários e reduzindo a taxa de emprego passageiro. O gestor entende que por meio das pessoas a empresa consegue executar suas estratégias, e, por isso, a empresa possui uma Vice-presidência específica para tratar dos Recursos Humanos.

O quarto objetivo específico foi identificar se no momento em que a empresa discute o seu planejamento estratégico, além dos objetivos econômicos, ela também se preocupa com os objetivos sociais e ambientais, pois segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008, p. 19), a gestão socioambiental estratégica é o caminho para as organizações que decidirem assumir a responsabilidade social e adotar as melhores práticas para tornar os seus processos produtivos o mais sustentável possível. Nesse sentido, percebeu-se que a organização se preocupa em termos estratégicos, com a questão socioambiental, pois desenvolve diversos projetos sociais e tem procurado realizar uma série de ações ambientais, relacionadas à reciclagem e ao reaproveitamento de recursos.

O quinto objetivo específico relacionou-se em verificar se a empresa faz um confronto entre as formulações das estratégias com o que foi efetivamente implementado na organização, sendo relatado pela empresa que os resultados somente são alcançados com a efetiva atenção e o monitoramento da implementação da estratégia. Concluiu-se que a empresa desenvolve diversas ações estratégicas no seu processo de gestão, a estratégia é a forma como a empresa age para atingir os seus objetivos a longo prazo e quais são os caminhos que ela vai traçar e de que forma vai trabalhar, no plano tático ou no operacional.

O resultado do sexto objetivo específico referente à inovação foi que a organização inova nas quatro dimensões conforme o Manual do Oslo (2005), ou seja, inova em produtos/serviços, processos, em *marketing* e inovação organizacional, como relatado pelos entrevistados no Quadro 2 da análise de resultados da pesquisa.

Para o sétimo e último objetivo específico, a organização desenvolve ações estratégicas no seu processo de gestão com similaridades nas práticas de acordo com mapa estratégico para gestão de inovação, comparado ao mapa estratégico de Kaplan e Norton (2004) nos Quadros 3 e 4 da análise dos resultados da pesquisa. Os entrevistados ressaltaram que é por meio das pessoas que a empresa executa suas estratégias, e, por isso, possui uma Vice-presidência específica para tratar do RH. Portanto, a inovação é constante na organização e as estratégias são ferramentas na busca pela inovação.

Strategies for innovation: a study of the RBS TV Caxias do Sul

Abstract

The strategy sets the direction of the company, giving people an understanding of what the organization does, promoting coordination of the activities, avoiding diverse directions. Innovation is the result of strategic actions practiced in organizations that use instruments to achieve market competitiveness. Thus, it is important to acknowledge the strategic management practiced in organizations in general. In this research, the object of study was a telecommunication sector organization from Serra Gaúcha, based in Caxias do Sul. The objective of this research was to identify what are the strategic actions implemented by the organization for innovation. The methodology has a qualitative approach, as it doesn't display numeric data and it is descriptive as it outlines which actions are

related to the strategic management of the company. The approach was a case study. Survey data was obtained through interviews with the Director and Commercial Manager of Rede Brasil Sul de Comunicações (RBS TV Caxias do Sul), and with the Commercial Manager of The Pioneiro Newspaper. As research results on innovation, the result was that the organization innovates in the four dimensions of Oslo's Manual (2005). The organization develops strategic actions in its management process with similarities in the practices according to strategic map for innovation management of Kaplan and Norton (2004). Innovation is constant in the organization and strategies are tools in the search for innovation.

Keywords: Strategy. Innovation. Telecommunication. RBS TV Caxias do Sul.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. Formulando estratégias. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, I. B. **The strategy process**, Prentice Hall, p. 44-41, 1992.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edição 70, 2004. 223 p.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Markron Books, 2000. 122 p.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOUDREAU, J. W.; ZISKIN, I. The future of HR and effective organizations. **Organizational Dynamics**, v. 40, n. 4, p. 255-266, 2011.

CARVALHO, M. M. de. **Inovação: Estratégias e Comunidades de Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHUNPING, Y.; XI, L. The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. IACEED 2010, **Energy Procedia** 5, 2011.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2008.

DE GEUS, A. The living Company. In: **Harvard Business Review of strategies for growth**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DEMIRKAYAA, H.; ÖZCÜRE, G.; ERYIGITC, N. An application on the impacts of human resource management in technology management of the companies. INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT CONFERENCE, 7., 2011, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 2011.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades – uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <<http://era.fgv.br/sites/era.fgv.br/files/artigos/10.1590S0034-75901995000200008.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2008.

GREENWALD, B.; KAHN, J. **A estratégia competitiva desmistificada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GRUPO RBS. Disponível em: <<http://www.rbs.com.br>>. Acesso em: 2 jan. 2012.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentação de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

HMELJEVSKI, J. I. **Modelo de Avaliação do Desempenho da Área de Operações comerciais de uma Rede de Emissoras de Televisão**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MANLI, C. The New Trend of Journalism & Communication in the Age of Information Globalization. Selected Papers of Beijing Forum 2004. **Procedia Social and Behavioral Sciences** 2, 2010.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. Tradução Flávia Gouveia. Brasília, DF: Finep, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução teórica e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, Â. D. C.; MELLO, M. C. A. de. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PESQUISA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. **Pesquisa de Inovação Tecnológica**: 2008. Coordenação de Indústria. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard: Business Review, 1996.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

RBS TV. Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/rs/rbstvrs/noticia/2011/12/caxias-do-sul.html>>. Acesso em: 14 dez. 2011.

_____. Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/rs/rbstvrs/noticia/2011/12/historia.html>>. Acesso em: 3 jan. 2012.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. 1. ed. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia Valor de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Strategic Management**. 12. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. 3. ed. Chichester: West Sussex; England: John Wiley & Sons, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WILLIAMS, C. **Administração**. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em 17 de outubro de 2012

Aceito em 5 de novembro de 2012