

## 5

# Apresentação do método de avaliação de desempenho aplicado ao Programa TV Digital para as Áreas Rurais

### 5.1

#### A Rede Globo

A Rede Globo é uma das maiores redes de televisão do mundo, com milhões de espectadores que assistem diariamente à programação da TV Globo no Brasil e no exterior.

Cerca de 90% da programação é produção própria, o que torna a Rede Globo a principal geradora de emprego para artistas, autores, jornalistas, produtores e técnicos. Esses profissionais produzem cerca de 2.500 horas anuais de novela e programas, recorde mundial de teledramaturgia, além das mais de 1.800 horas anuais de telejornalismo.

A Rede Globo ostenta uma grande capacidade de segmentação, graças à sua rede de afiliadas. Anunciantes de todos os tipos, tamanhos e ambições têm espaço nas 122 emissoras, 117 delas afiliadas e 5 emissoras próprias.

São 28 grupos de comunicação e 9.600 profissionais apresentando a diversidade brasileira por dezenas de sucursais e micros sucursais. As afiliadas podem usar até 14 horas semanais para levar notícia e entretenimento ao público de sua localidade. A maior produção é a jornalística, com um pouco mais de 62 mil horas por ano (média de 5.167 horas por mês), mas há cerca de outros 90 programas locais, em 12 gêneros diferentes (entrevista, culinário, educativo, rural, saúde, show, esporte e turismo), somando mais de 3 mil horas de exibição. São cerca de 650 equipes de reportagem nas emissoras. É a maior equipe de jornalistas do país, com mais de 3.000 profissionais que levam ao ar notícias brasileiras. Uma rede com tais dimensões é capaz de atender a todos os mercados e segmentos. Cerca de 40 mil clientes investem em TV por meio das afiliadas da Rede Globo a cada ano. Além da programação, os eventos locais são vistos pelo mercado como oportunidades especiais de mídia e associação de marca (<http://redeglobo.globo.com/TVG>).

## 5.2

### O Programa TV Digital para as Áreas Rurais

O Plano do Programa TV Digital para as Áreas Rurais da Rede Globo (2009) possui todas as informações sobre a gestão do programa, incluindo informações necessárias para a execução, controle e acompanhamento dos benefícios, com o método de avaliação de desempenho, bem como seu objetivo e resultado esperado.

De acordo com este plano, a TV digital vem sendo implantada no Brasil, já alcançando mais de 65 milhões de pessoas em menos de dois anos. No entanto, devido às dimensões continentais do país, existem ainda grandes áreas rurais remotas sem infra-estrutura de televisão. Apesar de algumas cidades e áreas rurais muito pequenas do Brasil possuir alcance de TV, o único sinal de TV é analógico. Esse sinal é transmitido via satélite com programação nacional que se sobrepõe às áreas de cobertura da televisão local e ainda é transmitido sem controle para fora dos limites da fronteira brasileira, causando problemas comerciais e dificuldades em direitos desportivos de exposições.

Com o objetivo de explorar o mercado de áreas rurais, melhorando o nível de serviço nas comunidades rurais e aproveitando a necessidade de substituir o sinal analógico do satélite para sinal digital, antes que a tecnologia analógica torne-se obsoleta, a Rede Globo decidiu desenvolver um programa inovador intitulado “Programa TV Digital para as Áreas Rurais”.

Visando alcançar o objetivo, foi necessário desenvolver um equipamento de recepção, que somente reconheça o sinal digital de satélite da Rede Globo nas áreas rurais dentro das fronteiras do Brasil. Inicialmente, o Programa TV Digital para as Áreas Rurais contará apenas com um sinal nacional digital no satélite, mas, em um futuro próximo, sinais regionais digitais substituirão essa programação nacional, região por região.

Portanto, uma nova tecnologia foi desenvolvida durante este programa, permitindo que os equipamentos de recepção localizados na região rural correspondente troquem automaticamente o sinal nacional pelo regional. Se o receptor estiver localizado fora do Brasil, nenhum sinal será alcançado.

A Rede Globo transmite sinal de televisão aberta com um modelo de negócio baseado exclusivamente em venda de publicidade. Desse modo, quanto

mais regionalizada for sua programação, mais telespectadores se tornarão potenciais clientes e alvos de publicidades regionais, aumentando a venda de comerciais locais, e, conseqüentemente, aumentando a rentabilidade em benefício do negócio. Além disso, a Rede Globo está empenhada em manter vivas as culturas regionais através das suas 122 emissoras em todo o Brasil, e este programa é o aliado perfeito para a sustentabilidade da programação regional nas áreas rurais mais remotas do Brasil.

Após a aprovação do programa pela empresa, foi criado o Comitê de Governança composto por diretores da Rede Globo e definido o gestor do programa. Em um segundo momento, o programa foi dividido em 6 projetos, para cada projeto foi atribuído um líder responsável pelo acompanhamento individual do projeto. A principal função do gestor do programa é integrar todas as informações oriundas dos projetos através dos seus líderes e comunicá-las para todos os *stakeholders*, principalmente para os membros do Comitê de Governança. Os membros deste comitê, os líderes dos projetos, o gestor do programa, os telespectadores (clientes) e os fornecedores são os principais *stakeholders* do programa.

Os 6 projetos que compõem o Programa TV Digital para as Áreas Rurais são:

Projeto 1: Estação de Transmissão

Projeto 2: Desenvolvimento do equipamento de recepção

Projeto 3: Estudo da cobertura do sinal digital

Projeto 4: Sistema de Informação

Projeto 5: Central de Atendimento

Projeto 6: Comunicação

O Plano do Programa TV Digital para as Áreas Rurais descreve que o objetivo principal é viabilizar a programação com qualidade, aumentando a abrangência do sinal digital e melhorando o serviço de TV para as comunidades nas áreas rurais remotas do Brasil de modo a expandir a venda de publicidade. Este objetivo está diretamente alinhado com a missão e estratégia da Rede Globo em criar, produzir e distribuir conteúdos de qualidade que informem, eduquem e divirtam, construindo relações que tornem melhor a vida dos indivíduos e das

comunidades. Trará, no longo prazo, rentabilidade para a empresa à medida que a comercialização local seja incluída na programação regionalizada. A Figura 15 apresenta este alinhamento do Programa TV Digital para as Áreas Rurais com a missão da Rede Globo.



Figura 15 – Alinhamento do Programa TV Digital para as Áreas Rurais com a missão da Rede Globo

Fonte: Plano do Programa TV Digital para as Áreas Rurais (2009)

A TV Digital para as Áreas Rurais foi lançada em março de 2010 no Estado do Rio de Janeiro como região piloto para os primeiros testes do programa, e posteriormente será expandida para todo o Brasil. No período entre primeiro de março a trinta e um de julho de dois mil e dez foram coletados e analisados os dados para esta pesquisa.

Uma parte dos dados foi adquirida através da documentação do programa como: Plano do Programa, Relatórios de Desempenhos e Relatórios da Central de Atendimento ao Cliente. Outra parte através das respostas das entrevistas com os principais *stakeholders*.

A seguir os projetos do programa serão descritos com seus respectivos benefícios e o método de avaliação aplicado para a obtenção dos indicadores de desempenho e resultado.

### 5.3 Benefícios do Programa TV Digital para as Áreas Rurais

Como já descrito anteriormente, o objetivo deste programa é viabilizar a programação com qualidade, aumentando a abrangência do sinal digital e melhorando o serviço de TV para as comunidades nas áreas rurais remotas do Brasil de modo a expandir a venda de publicidade. Alinhado a este objetivo está o principal benefício do programa: aumentar a rentabilidade a longo prazo através da expansão de venda de publicidade regional.

Os projetos também possuem benefícios que, integrados, levam ao resultado final do programa. O sucesso do programa depende diretamente do atendimento desses benefícios. A Figura 16 mostra o benefício principal do Programa TV Digital para as Áreas Rurais e os benefícios dos projetos que o compõe.

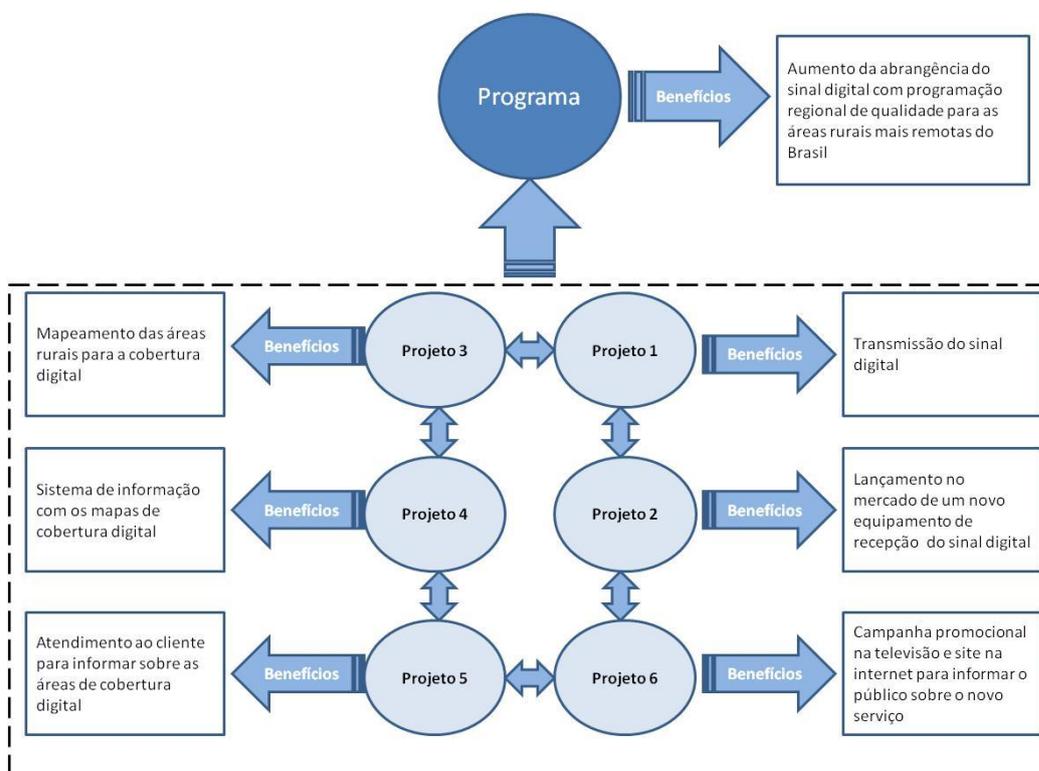


Figura 16 – Benefícios de Projetos que compõe o Programa TV Digital para as Áreas Rurais

Fonte: Plano do Programa TV Digital para as Áreas Rurais (2009)

Segundo o Plano do Programa, todos os projetos estão, de alguma forma, ligados entre si. O benefício principal de cada projeto está alinhado com o seu objetivo e suas entregas. O Projeto 1 - Estação de Transmissão, que tem o objetivo de especificar, instalar, configurar e testar os equipamentos para transmissão do sinal digital, depende das entregas dos projetos 2 e 3. O Projeto 2 - Desenvolvimento do equipamento de recepção, que tem o objetivo de criar um novo receptor compatível com a nova transmissão digital, depende das entregas dos projetos 1 e 6. O Projeto 3 - Estudo da cobertura do sinal digital, que tem o objetivo de mapear as áreas rurais para a transmissão digital, depende das entregas dos projetos 1 e 4. O Projeto 4 - Sistema de Informação, que tem o objetivo de criar um software para auxiliar no atendimento aos clientes com informações sobre as áreas de cobertura digital, depende das entregas dos projetos 3 e 5. O Projeto 5 - Central de Atendimento, que tem o objetivo de criar uma nova operação de atendimento aos clientes da TV digital para as áreas rurais, depende das entregas dos projetos 4 e 6. E o Projeto 6 - Comunicação, que tem o objetivo de informar o público da área rural sobre o novo serviço, depende das entregas dos projetos 2 e 5.

Como ilustrado na Figura 16, cada projeto possui o seu benefício principal:

**Projeto 1: Estação de Transmissão**

- Transmissão do sinal digital

**Projeto 2: Desenvolvimento do equipamento de recepção**

- Lançamento no mercado de um novo equipamento de recepção do sinal digital

**Projeto 3: Estudo da cobertura do sinal digital**

- Mapeamento das áreas rurais para a cobertura digital

**Projeto 4: Sistema de Informação**

- Sistema de informação com os mapas de cobertura digital

**Projeto 5: Central de Atendimento**

- Atendimento ao cliente para informar sobre as áreas de cobertura digital

**Projeto 6: Comunicação**

- Campanha promocional na televisão e site na internet para informar o público sobre o novo serviço

Os itens 5.2 e 5.3 deste capítulo cumpriram com o objetivo da Etapa 1 (Descrição do Programa) do Método de Avaliação. As Etapas 2, 3 e 4 serão exemplificadas no item 5.4.

## 5.4 Avaliação de Desempenho do Programa

Na Etapa 2 do Método de Avaliação os benefícios principais descritos nos itens acima são divididos em benefícios sob a ótica das perspectivas do BSC (financeira, cliente, processos internos e aprendizado) e da perspectiva de sustentabilidade ambiental e social.

O Quadro 1 apresenta a divisão por projeto com os benefícios sob a ótica das perspectivas: financeira, sustentabilidade ambiental e social, cliente, processos internos e aprendizado. Este quadro é o resultado das entrevistas com os principais *stakeholders* do Programa TV Digital para as Áreas Rurais, confrontado com os dados dos documentos de especificação dos equipamentos.

PERSPECTIVA	Projeto 1	Projeto 2	Projeto 3	Projeto 4	Projeto 5	Projeto 6
Financeira	Aumento da abrangência do sinal digital					
Sustentabilidade Ambiental e Social	Equipamentos não poluente		Programação regional com qualidade digital para as áreas rurais mais remotas do Brasil			
Cliente	Qualidade com o sinal digital e identificação regional			Atendimento especializado na Central de Atendimento		Acesso fácil à informação na internet
Processos Internos	Desenvolvimento inovador		Desenvolvimento de novos projetos	Organização dos dados de cobertura digital		Atualização da comunicação
Aprendizado	Aprendizado da equipe		Conhecimento de toda a cobertura digital		Treinamento especializado	

Quadro 1 – Benefícios sob a ótica das perspectivas financeira, sustentabilidade ambiental e social, cliente, processos internos e aprendizado

Fonte: Plano do Programa TV Digital para as Áreas Rurais (2009)

Através da coleta e análise dos dados, concluiu-se que o aumento da abrangência do sinal digital está diretamente ligado à rentabilidade da empresa e,

portanto, sob a perspectiva financeira, é o benefício principal de todos os projetos do Programa TV Digital para as Áreas Rurais.

Sob a perspectiva de sustentabilidade ambiental, equipamentos que não poluem o meio ambiente é o benefício do Projeto 1 - Estação de Transmissão e do Projeto 2: Desenvolvimento do equipamento de recepção. Sob a perspectiva de sustentabilidade social, uma programação regionalizada com qualidade digital para as áreas rurais mais remotas do Brasil é o benefício dos projetos: Projeto 3 - Estudo da cobertura do sinal digital, Projeto 4 - Sistema de Informação, Projeto 5 - Central de Atendimento e Projeto 6 – Comunicação.

Sob a perspectiva do cliente, a qualidade do sinal digital e a identificação regional estão relacionadas aos projetos 1, 2 e 3; o atendimento especializado na Central de Atendimento aos projetos 4 e 5; e o acesso à informação na internet ao projeto 6.

Sob a perspectiva de processos internos, o desenvolvimento inovador está relacionado aos projetos 1 e 2; o desenvolvimento de novos projetos ao projeto 3; a organização dos dados de cobertura digital aos projetos 4 e 5; e a constante atualização da comunicação ao projeto 6.

Para finalizar, sob a perspectiva de aprendizado, o aprendizado técnico da equipe em uma nova tecnologia está relacionado aos projetos 1 e 2; o conhecimento de toda a cobertura digital aos projetos 3 e 4; e o treinamento especializado aos projetos 5 e 6.

Na Etapa 3 do Método de Avaliação é construído o diagrama da Relação de Causa e Efeito. Este diagrama também é o resultado das entrevistas com os principais *stakeholders* do programa. A Figura 17 mostra o diagrama da Relação de Causa e Efeito do Programa TV Digital para as Áreas Rurais. As setas deste diagrama representam a sequência entre os benefícios descritos na etapa anterior.

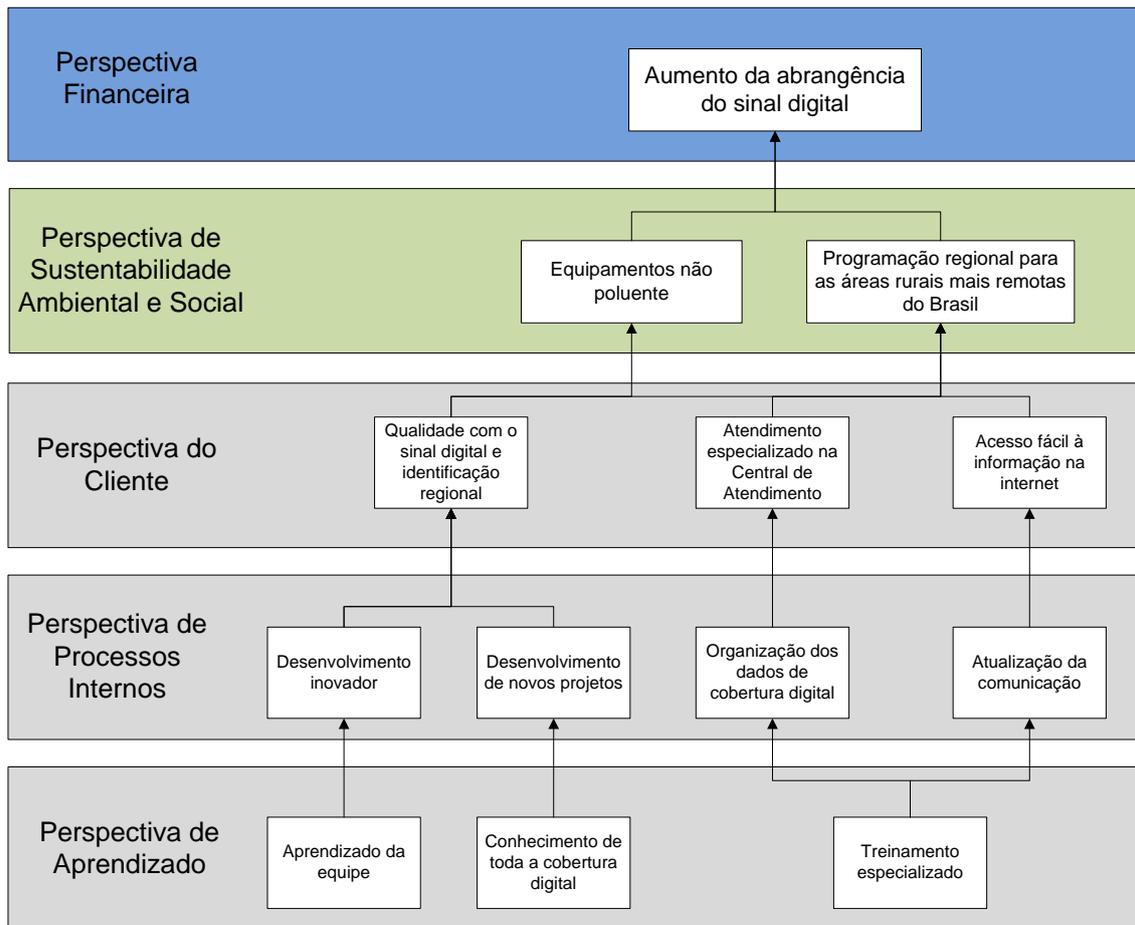


Figura 17 – Relação de Causa e Efeito do Programa TV Digital para as Áreas Rurais

Fonte: Plano do Programa TV Digital para as Áreas Rurais (2009)

Na Etapa 4 do Método de Avaliação são identificados e definidos os indicadores de desempenho e resultado. Os indicadores também são resultantes das entrevistas com os principais *stakeholders* do programa confrontado com os Relatórios de Desempenhos e da Central de Atendimento ao Cliente. O Quadro 2 apresenta esses indicadores de resultado (KSIs) e desempenho (KPIs) de acordo com cada perspectiva.

Perspectiva	Indicadores de Resultado (KSI)	Indicadores de Desempenho (KPI)
<b>Financeiros</b> F1 Aumento da abrangência do sinal digital	Crescimento da rentabilidade no longo prazo	
<b>Sustentabilidade Ambiental e Social</b> S1 Equipamentos não poluente S2 Programação regional com qualidade digital para as áreas rurais mais remotas do Brasil	Níveis de metais pesados nos equipamentos Divulgação da cultura regional	Resultado dos testes com os equipamentos Domicílios rurais com programação regional
<b>Cliente</b> C1 Qualidade com o sinal digital e identificação regional C2 Atendimento especializado na Central de Atendimento C3 Acesso fácil à informação na internet	Satisfação do cliente	Pesquisa de Satisfação do cliente Quantidade de atendimentos concluídos Quantidade de acessos ao site
<b>Processos Internos</b> P1 Desenvolvimento inovador P2 Conhecimento de toda a cobertura digital P3 Organização dos dados de cobertura digital P4 Atualização da comunicação	Confiabilidade no processo operacional Oportunidades para novos projetos Visualização da cobertura digital Velocidade na informação ao cliente	Resultado dos testes na operação Quantidade de novos projetos Quantidade de coberturas organizadas Tempo de atualização do site
<b>Aprendizado</b> A1 Aprendizado da equipe A2 Conhecimento de toda a cobertura digital A4 Treinamento especializado	Satisfação da equipe Confiabilidade nos dados de cobertura digital Capacitação da equipe de comunicação	Pesquisa de Satisfação da equipe Auditoria nos dados de cobertura digital Tempo de treinamento

Quadro 2: Indicadores de resultado (KSIs) e desempenho (KPIs) de acordo com cada perspectiva.

Fonte: Plano do Programa TV Digital para as Áreas Rurais (2009)

Para finalizar a Etapa 5 do Método de Avaliação já foi cumprida através da exemplificação do Programa TV Digital para as Áreas Rurais.