



Estudo sobre o impacto da globalização na gestão das emissoras de rádio de São Paulo ¹

Alvaro BUFARAH Junior ²

Resumo

As emissoras de rádio brasileiras ainda estão tentando se adaptar às necessidades de seus ouvintes de forma mais eficaz dentro do universo multimídia da Internet e também organizar a gestão da emissora diante dos impactos das novas tecnologias. Embora a rede tenha trazido uma série de vantagens para a produção de conteúdos, as rádios não utilizam estes recursos com a mesma intensidade para melhorar a suas programações, planejar ações estratégicas ou mesmo atender aos seus ouvintes, que diante das facilidades da rede se tornaram usuários. Este texto procura estudar as formas de implementação de conceitos de gestão estratégica nas emissoras paulistanas visando torná-las mais eficientes do ponto de vista empresarial.

Palavras-chave: rádio; tecnologia; negócios; internet; gestão de empresas;

¹ Trabalho apresentado no GP Rádio e Mídia Sonora do XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestre em Comunicação e Mercado pela Fundação Cásper Líbero, professor dos cursos de Rádio e TV da FAAP, e Jornalismo da Uni9.



1) O impacto da digitalização do áudio nas emissoras de rádio

O processo de digitalização de áudio chegou ao rádio brasileiro efetivamente nos anos 90 com a difusão do CD, do MD e do DAT. Até então, tínhamos o uso de fitas magnéticas em rolos, cartuchos e cassete. Com o desenvolvimento das tecnologias digitais, passamos a ter uma série de formatos que possibilitaram não só a gravação, mas a compressão e transmissão de arquivos com inúmeras variáveis de qualidade.

Este processo se dá com base em três fatores: o primeiro é a profundidade do bit relacionado à capacidade de informação possível de ser discriminada, na qual quanto mais dados, maior a qualidade da referência a ser armazenada. O segundo é a amostragem que podemos entender como a captação de momentos específicos da onda sonora armazenando-os em formato digital. E, por fim, a quantização, que é a representação digital do nível ou intensidade de um som (Ferreira e Paiva, 2008, p.22-23).

Uma vez que a onda sonora foi convertida em um conjunto de códigos binários, os arquivos podem ser combinados e recombinaos facilitando a edição, transporte e veiculação. Entre as formas de transmissão que vêm se popularizando baseadas no uso da Internet estão a criação de emissoras virtuais, canais de áudio segmentados, audioblogs, entre outras aplicações.

Com a digitalização do áudio, os conteúdos passaram a ser disponibilizados em suportes diferentes, facilitando o acesso e a portabilidade dos arquivos incluindo as transmissões ao vivo de eventos.

Neste contexto, inserimos o avanço do uso de aparelhos celulares. O grande número de sistemas e a incompatibilidade entre eles foi superada em alguns anos possibilitando a expansão exponencial do uso. Com os avanços, o celular ganhou mais espaço como uma ferramenta de acesso à Internet, transmissão de dados, captura e armazenamento de áudio e vídeo, além de um potente receptor móvel de conteúdos digitais.

No caso brasileiro, o desenvolvimento do sistema de telefonia celular já permite que os ouvintes naveguem em sites das emissoras de rádio, ouçam programações e também utilizem seus equipamentos como *players* portáteis para o armazenamento de programas e músicas. Um dos pontos altos desse sistema é a mobilidade que possibilita ao usuário acompanhar a programação das emissoras com muito mais facilidade, levando a uma mudança no comportamento dos ouvintes, que por sua vez, precisa ser melhor atendida pelas emissoras.



Uma pesquisa qualitativa realizada pelo Instituto Ipsos Marplan em parceria com o Grupo de Profissionais de Rádio de São Paulo em 2008 com os criativos das agências de publicidade teve como foco explorar o rádio com o objetivo de levantar as principais características do meio e suas perspectivas futuras junto ao mercado publicitário, considerando o contexto de transformação das mídias e seus consumidores.

Segundo Cinthia D'AURIA, diretora de Atendimento da área de Pesquisa Customizada de Mídia, Conteúdo e Tecnologia do Ipsos Marplan Media CT, o momento é de mudanças e transformações causadas pela popularização da Internet, pela revolução dos meios digitais, pela convergência de mídias, pelo uso de diversas plataformas de transmissão (MP3, celulares, etc.), entre outros elementos(2008).

D'AURIA (2008) explica que pelos dados levantados na pesquisa, os maiores desafios da mídia rádio, na opinião dos profissionais do meio são:

- a) Reconhecer e valorizar as características do meio rádio no processo de planejamento de mídia, buscando dar mais visibilidade ao setor e as suas ferramentas;
- b) Repensar o papel do rádio enquanto mídia principal e não de apoio. Com isso, teremos de repensar as programações para não servir apenas com um “som ambiente”, mas sim, a mídia foco da atenção do ouvinte.
- c) Estar atento às novidades tecnológicas do meio e capitalizá-las com criatividade, visando aproveitar ao máximo do ponto de vista de negócios as tendências adaptando a linguagem a cada público.

Se o meio conseguir avançar se integrando às novas tecnologias, poderemos ter um cenário que indica perspectivas muito positivas para o setor. Entre os dados coletados na pesquisa o que mais chama a atenção é a perspectiva dos profissionais de criação de que o rádio será o meio que melhor adere às características multimídia da rede mundial de computadores, possibilitando a entrega de conteúdos em formatos múltiplos e um alargamento das chances de investimento publicitário no meio.

2) O Impacto da Globalização nas empresas

A globalização acabou por acelerar as mudanças dentro do ambiente empresarial, pois trouxe uma série de mudanças nas relações entre as pessoas, empresas, países, ongs, etc.. Kotler indica que dentro desse processo temos que considerar o impacto da tecnologia que altera e molda as atitudes dos consumidores, pois possibilita a troca de informações entre nações, empresas e compradores ao redor do mundo, e



ainda, facilita o transporte e o comércio de bens e serviços em escala mundial. Ainda aumenta as trocas físicas em cadeias de valor globais (Kotler, 2010:p.13).

Para o autor, temos que considerar três grandes paradoxos ao avaliar os processos empresariais diante da globalização. O primeiro indica que ao mesmo tempo em que os países entram em uma escala mundial competitiva, eles se voltam para defender seus mercados locais. Com isso, Kotler afirma que a globalização acaba por provocar um novo processo de nacionalismo. O segundo paradoxo é que embora a globalização da economia empurre os países a um processo de negociação mundial mais rápido e organizado através das relações entre as empresas transnacionais, o processo político está baseado dentro das fronteiras de cada país. Ou seja: a negociação se dá no âmbito local com os governos e com as empresas.

Para Kotler, o terceiro paradoxo é o sociocultural que se dá no fato de a globalização criar uma cultura diversificada e não uniforme, onde traz uma cultura global e ao mesmo tempo fortalece a cultura local possibilitando a troca entre diversos indivíduos de culturas distantes, auxiliando na busca pelas raízes de cada comunidade (2010:p.14-15).

Estes três elementos somados levam, segundo o autor, as empresas a estarem competindo para serem vistas como facilitadoras da continuidade, conexão e direção como marcas culturais e não mais apenas como referências frias de produtos e serviços (Kotler, 2010:p.15).

É neste contexto que Druker afirma que o mundo vivencia a troca dos perfis das empresas do conceito de manufatureiras dos anos 1950 para uma estrutura que mais se parecerá com hospitais, universidades e até com orquestras, pois serão baseadas no conhecimento e compostas por especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho através do retorno organizado, fornecido por colegas, clientes e pela própria organização (2002:p.95).

Com o processo de globalização reduzindo as fronteiras, o aumento da concorrência é inevitável no contexto empresarial. Se tomarmos como referência o conceito de empresa de Sandroni, em que é a organização destinada à produção e\ou comercialização de bens e serviços tendo como objetivo o lucro (1999:p203), podemos pensar que todas as instituições que tenham este perfil passam pela necessidade de se tornarem mais eficientes para competirem de forma mais flexível nos mercados local e global.



Este momento histórico é denominado pelos especialistas como “era da informação” que eles consideram que ultrapassaram os modos de produção da “era industrial” consolidando um novo momento de estruturação dos mercados, consumidores, fornecedores e das empresas em escala global. Nesse período, podemos destacar que as mudanças e transformações passaram a ser mais rápidas, intensas e descontínuas, ou seja, não são mais lineares, nem seguem uma relação de causa e efeito. O carro-chefe desse novo período de mudança é a rede mundial de computadores que interliga pessoas, organizações e sistemas em todo o globo.

Para serem mais competitivos nos mercados local e global, as organizações precisam dar ênfase à inovação, ao aprendizado e à colaboração através de algumas ações como: organização em torno da lógica do cliente; metas elevadas; gestão criativa; empreendedorismo; aprendizado constante; e colaboração com parceiros (Chiavenato,2003:p.570).

Para implementar estas políticas, superar as dificuldades e buscar amenizar as incertezas, as empresas precisam utilizar instrumentos para prever cenários, na tentativa de garantir o desenvolvimento e a permanência no mercado. Para que uma empresa possa concorrer de forma eficaz diante das demais, é preciso que se implante uma política de planejamento em que medidas estratégicas sejam adotadas utilizando ferramentas de apoio.

Nas empresas competitivas, verifica-se que uma importante condição para sua manutenção no mercado está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem seguidos para atingi-los.

Segundo Drucker (1997, p. 47) “quando a empresa traça objetivos, metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido o porquê existe, o que e como faz, e onde quer chegar”. Esses são os questionamentos básicos para a elaboração e implementação de uma cultura de qualidade e competitividade empresarial.

2.2) Planejamento Estratégico

Para desenvolver ferramentas eficazes, necessitamos de conceitos básicos de administração que podemos definir como conjunto de princípios, normas e funções cuja finalidade é ordenar os fatores de produção de modo a aumentar a sua eficiência (Sandroni,1999:p203).

Mas, muitas pessoas acreditam que estes conceitos são necessários apenas para as empresas de grande porte, descartando a possibilidade de que qualquer organização,



não importando seu tamanho, precisa de um modelo de gestão eficiente, moderno e empreendedor que utilize o planejamento como o fio condutor de suas ações.

Isso faz com que se tenha uma leitura crítica do ambiente organizacional como sendo um conjunto de forças, tendências e instituições, tanto externas como internas à organização, que têm potencial para influenciar seu desempenho (Sobral, Filipe, 2011: p72). Estes podem ser divididos em: **ambiente externo; ambiente interno; ambiente contextual; fatores demográficos; fatores socioculturais; fatores econômicos; fatores político-legais e fatores tecnológicos:**

A análise desses fatores produz um conjunto de dados que deverão ser utilizados para a definição das estratégias das organizações. Este termo pode ser definido como “denominação dada à forma de agir das empresas, dentro de uma perspectiva temporal e em decorrência de análise de uma determinada conjuntura” (Sandroni, 1996: p167). Estes dados fornecem informações preciosas para as análises macro e micro ambientais, que nortearão o processo de desenvolvimento da organização baseado na busca por eficiência para a produção de bens e serviços.

Barney e Hesterly definiram como competência o fator para obter vantagens competitivas, sendo baseada em um conjunto de suposições hipotéticas, ancoradas em dados reais do mercado que indicam como o setor deve evoluir em um determinado espaço de tempo. Portanto, podemos assumir que o processo de administração estratégica para uma empresa é definido pelo conjunto de análises e escolhas que vão gerar vantagens competitivas (2007: p5).

Diante das afirmações expostas, podemos indicar que uma empresa necessita de uma série de ferramentas estratégicas para definir os planos táticos e operacionais que utilizarão em suas vantagens competitivas para a obtenção de melhores resultados e mais lucro. Estes planos, por sua vez, precisam estar alinhados com alguns fatores fundamentais da organização: missão, visão, valores e objetivos.

Uma vez definidos, cabe aos gestores traçar o planejamento estratégico com base nos ambientes internos e externos, na força de trabalho, na estrutura de suas operações, custos, perfil dos fornecedores e dos mercados que serão atingidos. Assim, planejamento estratégico é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. Esta ação tem dupla função: a de definir o que deve ser feito (objetivos) e como deve ser feito (planos de ação). Objetivos são os resultados, propósitos, intenções ou estudos futuros que as organizações pretendem alcançar. Os planos são os guias que



indicam o que deve ser realizado com determinados recursos e ações necessárias para alcançar os objetivos propostos (Sobral2011:p132).

Para que ações sejam realizadas, as organizações utilizam processos de análise como a **SWOT** conhecida ferramenta gerencial para estudar, de forma integrada, o processo de análise estratégica, quando é identificada as oportunidades e ameaças ambientais, os pontos fortes e fracos da organização (Sobral,2011:p146).

Outro elemento de informações muito utilizado pelos executivos das organizações é a **Análise das 5 forças**, desenvolvida por Michael Porter para dar subsídios a criação de estratégias de negócios pelas corporações. Nela, a atratividade de uma empresa depende de cinco forças competitivas (Sobral,2011: p152-154).

Para Porter, há três pilares que podem auxiliar o gestor na busca por melhores condições de mercado: liderança de custos organizada sobre a melhor eficiência da empresa na realização de produtos e serviços com baixo custo e bom valor agregado; diferenciação, que consiste na oferta de produtos e serviços considerados únicos e diferenciados pelos clientes; estratégia de foco ou nicho de mercado, onde a organização direciona seus esforços para atender um determinado segmento específico do mercado (Sobral,2011:p155-156).

2.3) Análise de dados e controle

Outra abordagem empregada na análise de dados e definição de estratégias é o “portfólio”. Ele consiste na avaliação de cada uma das unidades de negócio com relação ao mercado onde competem e à estrutura interna da organização com objetivo de apoiar os administradores na formulação de estratégias corporativas que facilitem o melhor desempenho da empresa (Sobral,2011:p149). A matriz BCG, desenvolvida por Bruce Henderson, no Boston Consulting Group, é uma das ferramentas mais utilizadas pelos executivos. Tem como objetivo auxiliar na administração de uma carteira com diferentes negócios por meio da gestão de fluxos financeiros. A matriz BCG ajuda a compreender qual é a posição de cada um dos negócios da organização e a estabelecer prioridades para a distribuição racional de recursos (Sobral,2011: p150).

Outra matriz utilizada no mercado organizacional é a GE\McKinsey, desenvolvida pela consultoria McKinsey para a empresa norte-americana com objetivo de gerir uma carteira de diferentes negócios para estabelecer prioridades para a distribuição de recursos. Seus critérios estão baseados em alguns elementos: atratividade da indústria, definida pela dimensão do mercado; taxa de crescimento do



mercado; rentabilidade da indústria; estrutura concorrencial; política de preços, emergência de oportunidades e ameaças ambientais, entre outras (Sobral,2011:p151).

Nakagawa cita Falconi (2009, p.4) para indicar que as métricas financeiras são as principais para a medição do perfil do negócio, pois sem recursos financeiros não há empresas ou demais organizações sociais (2011:p.10).

Para tanto, é preciso avaliar os mercados de forma realista e traçar estratégias empresariais cada vez mais inovadoras e eficazes. Mas o plano de metas precisa ser avaliado a cada período e as mudanças dos diversos cenários implicarão em correções no processo da realização das ações inicialmente planejadas. Para isso, são implantados sistemas de controle, que podemos conceitualmente definir como um esforço sistemático de geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a torna-las alinhadas com as expectativas estabelecidas pelo planejamento estratégico. Este processo baseia-se na busca pela garantia da implementação eficaz da missão e dos objetivos organizacionais (Sobral,2011: p.231).

De modo geral as empresas utilizam várias formas de controle para a manutenção de suas atividades. Entre eles podemos destacar alguns instrumentos de controle de desempenho organizacional como: **controle financeiro; sistemas de informação gerencial; auditoria; BSC (Balanced Scorecard) e benchmarking:** (Sobral,2011: p242-247).

3) Entrevistas profissionais do setor

Para este trabalho, busquei entrevistar três profissionais de mercado para investigar a prática administrativa das emissoras de rádio na capital paulista. O primeiro a ser entrevistado foi Marcus Aurélio de Carvalho, jornalista que atuou 12 anos como gestor passando de repórter a apresentador e, posteriormente, a coordenador nacional de esportes da Rede CBN. Foi também responsável pela programação da Rádio Globo do Rio de Janeiro. Atualmente, desenvolve projetos de programas com a Rádio MEC, emissora ligada à EBC - Empresa Brasileira de Comunicação, grupo de comunicação do governo federal. A segunda pessoa a ser procurada foi Mariângela Ribeiro, radialista e jornalista, que depois de passar por cargos na redação e produção de programas, assumiu a diretoria de Marketing da Rádio Cidade, em São Paulo, por seis anos, durante a década de 90, momento em que a emissora estava no auge como líder de audiência no *dial* da capital paulista para o segmento jovem. Atuou também na coordenação



comercial do Sistema Globo de Rádio (SGR) em Brasília e voltou a São Paulo para a coordenação de Inteligência de Mercado do SGR, onde ficou por nove anos.

O terceiro entrevistado para esta pesquisa foi Luiz Fernando Magliocca, que tem vasta experiência no setor, pois foi diretor artístico da Rádio Difusora AM, chefe do departamento de criação, produção e marketing da Rede L&C de emissoras, coordenador artístico da Jovem Pan 2 (FM), coordenador artístico da Rádio Cidade FM, criador e coordenador artístico da Rádio 89 FM, diretor nacional da Rede Transamérica de Rádios, diretor executivo das rádios Bandeirantes AM e FM, diretor de promoções da Rádio Capital e diretor geral da Rádio Itapema (Disney FM).

As entrevistas revelam elementos importantes para uma primeira avaliação das formas de gestão das emissoras de rádio paulistanas, indicando que há um grande hiato na aplicação dos modelos básicos de administração nestas empresas. Cada um dos profissionais que respondeu ao questionário foi direto e franco em suas colocações baseando suas respostas em experiências vividas ao longo de suas carreiras

Uma das questões trouxe à tona o que os profissionais sentiram sobre a migração para a área de gestão das empresas. Mariângela lista como principais necessidades, os conhecimentos em legislação e impostos (ECAD), direitos de transmissão, pagamentos regulares e não regulares, legislação trabalhista, orçamento, retiradas e remuneração de mercado, conteúdo de rede e local. Ela ainda reforça que os jornalistas têm dificuldade com a padronização de processos que utilizam planilhas e apresentações de programas como o Excel e o Power Point.

Já para Marcus Aurélio, o primeiro desafio foi a necessidade de mudar a cultura organizacional da empresa. Segundo ele, a área de produção e programação da empresa utilizava, há 40 anos, uma lógica compartimentada em suas equipes, onde cada programa de rádio tinha, nas quatro décadas anteriores (ou seja, até o início dos anos 2000) sua equipe própria, sob a chefia do comunicador (apresentador de programas). “Esse modelo, além de não otimizar os recursos humanos e materiais, criava um forte clima de competição entre as equipes.

O gestor lembra que a “divisão feudal” era bem menor na CBN, na qual a dificuldade - de 2000 a 2002, como gestor de um projeto nacional de esportes da rede - era fazer com que a equipe esportiva da Rádio Globo também se envolvesse no projeto ‘Futebol CBN: jornalismo esportivo em Rede Nacional’, visto que, para garantir, com quantidade adequada de jornalistas, as transmissões de jogos na CBN, era necessária também a escalação de profissionais da Rádio Globo”.



Magliocca defende que “cada emissora oferece um desafio diferente e que todos aprendem com cada experiência nova e com cada estilo de chefia (superior). Para ele, “não há regras, o importante é ter nascido com essa vocação”.

Quando se trata de modelos de gestão, Mariângela foi sucinta em sua resposta, pois declara que no Sistema Globo de Rádio era bem estruturada porque faz parte de um grande grupo de comunicação, e o da rádio Cidade também, porque estava na família há mais de 20 anos. Sobre este item, Marcus é mais incisivo ao afirmar que “há muito para corrigir e aperfeiçoar, principalmente na gestão de projetos. Quando se trata de gestão de processos, as coisas fluem. Cada um sabe o que deve fazer rotineiramente, cada um recebe os roteiros dos programas e transmissões e se empenha para que tudo funcione bem. Na gestão de projetos, quando as tarefas saem do costumeiro, a falta de qualificação de diferentes setores para a alteração de rotinas provoca erros operacionais, principalmente nas áreas técnica e de operação comercial. Mesmo diante desses fatos, ele afirma que “o Sistema Globo de Rádio ainda é uma das empresas mais organizadas entre as que atuam no meio. Lamentavelmente, na maioria das emissoras concessionárias das frequências de rádio no Brasil, prevalece o amadorismo na gestão. Como professor, viajo para todas as regiões do país, há 24 anos, para dar consultoria e treinamento para emissoras de rádio e constato que o quadro é preocupante, inclusive na falta dos necessários cuidados com contenciosos trabalhistas. Já Luiz Fernando, complementa que não há um padrão a ser seguido e que cada emissora tem um estilo de gestão com modelos diferentes umas das outras.

Como os três profissionais foram gestores de equipes em emissoras de grande relevância no cenário radiofônico paulistano, buscamos saber o que eles conseguiram implementar dentro de seus setores. Na resposta, Marcus ressaltou que alterar a cultura de guetos instalados no Sistema Globo de Rádio no Rio não foi fácil, mas foi o seu primeiro foco de trabalho. Desta forma, na emissora carioca e na paulistana, fizeram (ele e outros gestores) com que as equipes atuassem para toda a estrutura. A maioria das paredes de concreto que separavam equipes foi quebrada. Criando uma grande sala, o modelo físico e prático do que é uma central de produções. Mas ele mesmo recorda que ao longo de dez anos, muitas pessoas resistentes às mudanças deixaram as emissoras, principalmente no Rio de Janeiro.

Luiz Fernando Magliocca foi lacônico na sua resposta quando indica que “desde que a empresa permita, há várias possibilidades. Tudo depende do momento, da necessidade específica e do fato de deixarem você semear na seara alheia”.



Uma das informações mais relevantes do questionário está quando colocamos se havia ou não um planejamento estratégico na empresa e qual era a participação destes profissionais. Marcus afirma que havia um planejamento realizado uma vez por ano “os gestores das diferentes emissoras e dos diferentes setores da empresa se reuniam com os diretores do Sistema Globo de Rádio, em um hotel fazenda, para a definição de prioridades, revisão de práticas, avaliação financeira, atualização de informações e estabelecimento de metas para o ano seguinte”. Mariângela indica que participava apenas do planejamento da sua área específica, ou seja, da implementação das metas no seu setor.

Magliocca relembra que nos primeiros anos de carreira não recebia nenhum planejamento e que tudo era feito de forma empírica. Mas, ao passar pela Radio Cidade e pela Disney, constatou que a primeira já tinha em seu projeto um planejamento que foi seguido e melhorado ao longo dos anos. E que na segunda, o projeto já foi elaborado contemplando um planejamento minucioso que inclui desde o perfil do público até as metas a serem alcançadas.

Os três entrevistados, de forma pragmática, indicaram que a principal forma de mensuração era a audiência das emissoras. Mas há variações, como revela Mariângela, ao afirmar que também entravam no plano de metas, além do retorno comercial, a economia feita em cada área e a boa aplicação dos recursos. Para Luiz Fernando o principal foco das emissoras está baseado na audiência. Por isso, indica que “em geral, todos querem o primeiro lugar, não importa em que segmento esteja a emissora, os donos são todos iguais. As metas as mesmas que exigem do departamento comercial”.

Um ponto relevante para melhoria do perfil de gestão das emissoras é a necessidade de uma boa política de Recursos Humanos. Ribeiro diz que não havia nenhuma política clara e reforça afirmando que “não conheço boa atuação desta área nas empresas de comunicação brasileiras”. Marcus Aurélio, mostra que a mudança ocorreu, mas por necessidades jurídicas e não, necessariamente, como uma política de Recursos Humanos. “Até por experiências negativas vividas pela empresa nos anos 1980 e 1990, havia, a partir dos anos 2000, uma permanente preocupação com os contenciosos trabalhistas e com a total legalidade nas relações de trabalho. Por outro lado, era muito difícil gerar uma política de aumento real de salários. Os orçamentos eram fortemente pressionados para baixo, a cada ano, quando o tema era a folha de pagamento” confidencia.



Magliocca reforça a visão do colega de área indicando que cada emissora tem uma forma específica de gerir seu pessoal, mas que, mais recentemente, as empresas passaram a levar esta área mais a sério. As respostas indicam os erros e acertos na gestão dentro das emissoras. Mariângela Ribeiro revela que o principal problema está baseado no desconhecimento do negócio pela maioria dos funcionários, incluindo os principais gestores das empresas.

Marcus Aurelio lista vários pontos como fundamentais para serem melhorados: distância entre a direção da empresa e o restante em outras praças; falta de coerência entre o que um diretor propõe diariamente para a gerência e as práticas cotidianas desse mesmo diretor; resistência à mudança por parte da maioria dos comunicadores e produtores mais antigos; falta de sensibilidade da área comercial para o valor para a marca de projetos de responsabilidade social.

Luiz Fernando Magliocca indica que a quantidade e problemas foram tantos que dariam para fazer uma tese de doutorado apenas com os erros administrativos das empresas por onde passou.

Por último, questionamos sobre a profissionalização das equipes de gestores das emissoras, Magliocca acredita que tenha melhorado, pois afirma que “está certo de que muita coisa melhorou, mas, jamais próximo do ideal. Nem mesmo a criação de cursos de nível universitário para Gestão em Rádio (dois anos) ajudou muito. Ao longo dos anos, muita coisa se ajustou, mas sem embasamento técnico ou científico. Ultimamente, como o que interessante é só o faturamento, não há muito critério para a escolha de gestores. Vale quem rende mais”, sentencia o radialista. Mariângela declara que melhorou o perfil dos gestores das áreas comerciais, mas que os das áreas de conteúdos continuam atrasados.

4) Conclusão

Ao somarmos os dados bibliográficos e a pesquisa com os entrevistados para este trabalho, podemos perceber que o meio rádio não conseguiu aprimorar suas formas de gestão, embora tenha tentado se adaptar às novas plataformas de produção e emissão de conteúdo. Para este novo momento do veículo, temos de repensar o perfil da empresa de comunicação diante de um novo perfil de público, muito mais atuante e participativo.

Por isso, fica claro a ausência de um processo de planejamento estratégico nas emissoras, quando os três entrevistados, oriundos de grandes empresas de comunicação, relatam a ausência de práticas de gestão alinhadas com os interesses da empresa.



Acredita-se que poucas são as emissoras que conseguiram superar o momento de sua implementação como uma empresa familiar, sem um perfil de gestão definido.

Também fica patente a dificuldade de aprimorar a gestão das emissoras quando percebemos na resposta de Marcus Aurélio que a cultura organizacional equivocada e antiquada baseada em competições internas, nada frutíferas para a empresa. Isso demonstra a ausência de um “espírito” de equipe orientado por bons gestores e por um departamento de Recursos Humanos atuante e bem afinado com os interesses da empresa. Este quadro fica evidente quando Marcus indica dificuldade em mudar rotinas para adaptação as realidades do setor.

A falta de uma visão de gestão moderna das empresas de comunicação, especialmente das emissoras de rádio conduzem a uma situação única, onde o mercado de comunicação vem crescendo em escala global, mas a competitividade do setor não revela novos player no mercado brasileiro. Isso se dá pelas dificuldades em se conseguir uma licença para a utilização de frequências de rádio no país, além do fato de muitas delas estarem nas mãos de políticos que as utilizam como ferramenta eleitoral, fugindo dos princípios básicos orientados pela constituição federal. Dessa forma, criamos “feudos”, regionais e até nacionais, onde os proprietários das emissoras de rádio fazem parte de uma elite acostumada a ter benesses políticas e verbas governamentais para garantir a sobrevivência do negócio. Nesse contexto, a necessidade, premente, de modernização das formas de gestão para tornar a empresa mais competitiva passou a ser a chave da sobrevivência das emissoras. Embora as emissoras sejam diferentes, a falta de um perfil comum de gestão revela o total descaso dos proprietários com a melhoria das condições empresariais. Eles querem audiência, mas não se preocupam com a forma de administração da empresa. Por isso, a troca de gestores e de programação é recorrente no setor. Mesmo um planejamento estratégico anual realizado pelo Sistema Globo de Rádio, não resolve, pois faltam outros aspectos importantes da gestão, como uma política de RH clara, uma melhor capacitação dos gestores, uma política de transparência para que os funcionários entendam o *business* da empresa e suas metas. Muitas emissoras, sequer, têm uma missão, visão, valores e um organograma desenvolvidos, como indicou Magliocca.

Um aspecto importante a ser ressaltado é que as empresas de comunicação brasileiras, especialmente as emissoras de rádio, também sofrem as influencias diretas dos ecos da globalização da economia, das variações do mercado econômico internacional, etc. Assim, está cada vez mais simples para qualquer consumidor



brasileiro aproveitar produtos e serviços no exterior através das facilidades da internet. As emissoras de rádio necessitam de uma visão mais profissionalizada atuando de forma clara e direta na melhoria de suas programações e também nas formas de distribuição de conteúdo para os seus ouvintes. Para tanto, é fundamental se organizarem em torno da lógica do cliente, aprendendo e utilizando formas colaborativas para fidelizar estes usuários e também os patrocinadores. Dentro deste novo processo de gestão será necessária a implementação de análises de mercado mais eficazes com a organização de metas, intrinsecamente ligadas a “Missão, Visão, Valores e Objetivos” da empresa.

Portanto conclui-se este estudo indicando que as possibilidades de uso da internet sejam complementares às características do meio rádio. Dessa forma, avalia-se positivamente a utilização das ferramentas e conteúdos dos dois meios na formulação de um novo conceito de "rádio". Para que isso ocorra são necessários que algumas ações sejam realizadas no âmbito das emissoras de rádio:

- a) Capacitação dos gestores para que possam geri-las como empresas tendo como foco o uso de conceitos modernos de planejamento estratégico;
- b) Implementação de novos processos, metodologicamente organizados, para o bom desempenho das atividades administrativas e de produção de conteúdo;
- c) Políticas claras de incentivo para o melhor desenvolvimento dos profissionais\gestores das emissoras de rádio;
- d) Busca por parcerias com as instituições de ensino para elaboração de cursos específicos para a capacitação profissional;
- e) Implementação de metas e formas de mensuração claras para todos os setores da empresa (rádio);
- f) Implementação de novas formas de gestão financeira e contábil possibilitando investimentos mais racionais e eficientes na expansão da empresa; e,
- g) Investimentos em pesquisa que ajudem a identificar o perfil dos diversos públicos, garantindo a melhoria continua dos produtos e serviços oferecidos aos ouvintes;

Acredita-se que seja preciso ter uma nova forma de gestão para este novo conceito de rádio que surge da interação com a rede mundial de computadores. Fundamentalmente, o rádio está mudando e as emissoras brasileiras precisam se adequar à esta nova realidade, pois caso contrário, a médio e longo prazo, as possibilidades de negócios tendem a ser cada vez mais rarefeitas.



Referências Bibliográficas

- BARNEY, Jay B. e HESTERLY, William. *Administração Estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo, Person Prentice Hall, 2007
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7.ed revisada. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12º Reimpressão.
- CORRÊA, Elizabeth Saad. *Convergência de mídias: metodologias de pesquisa e delineamento do campo brasileiro*. Trabalho apresentado ao Seminário do Acordo de Cooperação Brasil-Espanha. FACOM/UFBA - 3 a 7 de dezembro de 2007.
- D’AURIA, Cinthia. *Pesquisa “Nas ondas do Rádio”*. Instituto Ipsos Marplan. São Paulo. 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- FERREIRA, Daniela Carvalho Monteiro e PAIVA, José Eduardo Ribeiro. *O áudio na internet: uma orientação para os profissionais de comunicação e de tecnologia*. – Uberlândia, MG: Edibrás, 2008.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. Tradução Monica Rosemberg. São Paulo, Person Education do Brasil, 2006.
- _____. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 9º Impressão.
- NAKAGAWA, Marcelo. *Plano de Negócio: Teoria Geral*. São Paulo: Manole, 2011.
- PINHEIRO, Duda. *Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e negócios da empresa: fundamentos de marketing e visão de empresa*. -4.ed – São Paulo: Atlas, 2013.
- ROSA, Antonio. *Atração Global - A convergência da Mídia e Tecnologia*. São Paulo, Makron Books, 1998.
- ROSA, Mário. *A reputação na velocidade do pensamento – Imagem e Ética na Era Digital*. – São Paulo: Geração Editorial, 2006.
- SANDRONI, Paulo. *Dicionário de Administração e Finanças*. Editora Best Seller. São Paulo 1996.
- _____. *Novíssimo Dicionário de Economia*. Editora Best Seller. São Paulo 1999.
- SOBRAL, Filipe. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- THOMPSON, Arthur A. – *Administração Estratégica*. 15º Edição – São Paulo: McGraw-Hill, 2008
- THOMPSON, John B. *Transmissão cultural e comunicação de massa: o desenvolvimento das indústrias da mídia*. In: *Ideologia e cultura moderna; teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis: Vozes, 1995.