



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS(UFG)/UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CATALÃO(UFCAT) em implantação
CENTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

VICTOR ALMEIDA FRANÇA LOPES

**FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMISSORAS DE RÁDIO:
LIMITES E CONTRIBUIÇÕES**

CATALÃO – GO

2022



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação Tese Outro*: _____

*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplo: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

2. Nome completo do autor

VICTOR ALMEIDA FRANÇA LOPES

3. Título do trabalho

FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMISSORAS DE RÁDIO: LIMITES E CONTRIBUIÇÕES

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);
 - b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.
- O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.

Documento assinado eletronicamente por Vagner Rosalem, Professor do Magistério Superior, em 22/07/2022, às 10:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do

https://sei.ufg.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=3316897&infra_sistema=1... 1/2



[Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.](#)



Documento assinado eletronicamente por VICTOR ALMEIDA FRANÇA LOPES, Discente, em 01/08/2022, às 11:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.](#)



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_documento=3316897&infra_sistema=1... informando o código verificador 3061891 e o código CRC 1055E897.

VICTOR ALMEIDA FRANÇA LOPES

**FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMISSORAS DE RÁDIO:
LIMITES E CONTRIBUIÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, do Centro de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Goiás (UFG) / Universidade Federal de Catalão (UFCAT) em implantação, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional. Área de concentração: Gestão Organizacional. Linha de pesquisa:
Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade.

Orientador: Professor Doutor
Vagner Rosalem

CATALÃO – GO

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFCAT.

Lopes, Victor Almeida França
Ferramentas de Gestão Estratégica em Emissoras de Rádio:
Limites e Contribuições / Victor Almeida França Lopes. - 2022.
85, LXXXV f.

Orientador: Prof. Dr. Vagner Rosalem.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Catalão, Centro
de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós-Graduação em
Gestão Organizacional, Catalão, 2022.

Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, lista de figuras.

1. Gestão. 2. Estratégia. 3. Radiodifusão. I. Rosalem, Vagner,
orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 07.2022 da sessão de Defesa de Dissertação de **Victor Almeida França Lopes**, que confere o título de Mestre em Gestão Organizacional, na área de concentração em Gestão Organizacional.

Aos vinte e sete dias do mês de junho do ano de dois mil e vinte e dois, a partir das treze horas e trinta minutos, à distância, via webconferência, de acordo com a Portaria da Capes nº 36, de 19 de março de 2020, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada “**CONTRIBUIÇÕES DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMISSORAS DE RÁDIO**”. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, **Professor Doutor Vagner Rosalem** (CGEN/UFG-RC/UFCAT em implantação) com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: **Professor Doutor Marcos Fernandes Sobrinho** (Instituto Federal Goiano, *Campus Urutaí*), membro titular interno e **Professor Doutor Odilon José de Oliveira Neto** (UFU, *Campus Pontal*), membro titular externo. A participação de todos os professores ocorreu via webconferência. Durante a arguição os membros da banca fizeram sugestão de alteração do título do trabalho (o novo título consta abaixo). A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo **Professor Doutor Vagner Rosalem**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos vinte e sete dias do mês de junho do ano de dois mil e vinte e dois.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA

FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMISSORAS DE RÁDIO: LIMITES E CONTRIBUIÇÕES

Documento assinado eletronicamente por **Vagner Rosalem, Professor do Magistério Superior**, em 22/07/2022, às 10:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Fernandes Sobrinho, Usuário Externo**, em 22/07/2022, às 12:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **ODILON JOSE DE OLIVEIRA NETO, Usuário Externo**, em 26/07/2022, às 11:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 3061835 e o código CRC 4B02F789.

Referência: Processo nº 23070.032823/2022-90

SEI nº 3061835

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado força e persistência nessa jornada.

A minha família e amigos que me incentivaram a buscar por esse título de imenso valor e a não desistir diante das dificuldades.

Em especial ao meu orientador, Prof. Vagner Rosalem, por todos os ensinamentos e pela compreensão para conciliar a vida profissional e a vida acadêmica.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Catalão que tive a honra de ter contato e cursar suas disciplinas que muito contribuíram para meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Aos meus colegas do PPGGO que colaboraram mutuamente diante dos desafios dessa formação.

A empresa que me proporcionou acesso aos dados necessários a pesquisa.

E a todas as pessoas que ajudaram direta ou indiretamente na elaboração deste trabalho e a realização dessa conquista.

RESUMO

A pesquisa discute as possíveis contribuições de ferramentas de gestão estratégica em um Grupo de emissoras de rádio, considerando o contexto de mudanças em que o setor de radiodifusão se encontra inserido atualmente. O objetivo da pesquisa foi investigar de que forma as ferramentas de gestão estratégica podem contribuir com a gestão de um grupo de emissoras de rádio de modo a viabilizar sua permanência como um meio de comunicação viável e competitivo no mercado de radiodifusão. Em termos metodológicos, optou-se por um estudo de natureza qualitativa de caráter bibliográfico e documental, em que foi realizado um estudo de caso com um grupo de emissoras de rádio do Estado de Goiás. O estudo teórico contemplou o conceito de estratégia e sua aplicação na gestão organizacional, destacando as principais ferramentas de gestão estratégica utilizadas no contexto empresarial. Envolveu ainda um estudo acerca da radiodifusão e das mudanças decorrentes dos novos recursos tecnológicos, sobretudo da internet, transformando o setor de comunicação e exigindo das emissoras de rádio a adoção de novas estratégias para se manterem no mercado. Por fim, foi realizado um estudo de caso com o Grupo RDR, onde foram analisados diversos documentos de gestão (Planejamento Estratégico, Planejamento Administrativo, Planejamento Comercial, Pesquisas de Mercado, entre outros), a fim de identificar se o Grupo tem utilizado as ferramentas de gestão estratégica e como estas tem contribuído em seus resultados. Foi possível evidenciar que o Grupo RDR faz uso de algumas ferramentas de gestão estratégica como o Planejamento Estratégico e a Análise SWOT, mantendo uma sistemática formal de planejamento que considera o cenário em que está inserido e os fatores que o impactam. Entretanto, outras ferramentas ainda podem ser utilizadas em sua gestão, como, por exemplo, o *Balanced Scorecard*. Acredita-se que esta ferramenta poderia sistematizar melhor o necessário equilíbrio entre as variáveis financeira, de processos internos, de clientes e de aprendizado e crescimento, aprimorando o processo de gestão da organização e impactando positivamente em seus resultados.

Palavras-chave: Gestão. Estratégia. Radiodifusão.

ABSTRACT

The research discusses the possible contributions of strategic management tools in a group of radio stations, considering the context of changes in which the broadcasting sector is currently inserted. The objective of the research was to investigate how strategic management tools can contribute to the management of a group of radio stations in order to enable their permanence as a viable and competitive means of communication in the broadcasting market. In methodological terms, a qualitative study of a bibliographic and documentary nature was chosen, in which a case study was carried out with a group of radio stations in the state of Goiás. The theoretical study contemplated the concept of strategy and its application in organizational management, highlighting the main strategic management tools used in the business context. It also involved a study about broadcasting and the changes resulting from new technological resources, especially the internet, transforming the communication sector and requiring radio stations to adopt new strategies to remain in the market. Finally, a case study was carried out with the RDR Group, where several management documents were analyzed (Strategic Planning, Administrative Planning, Commercial Planning, Market Research, among others), in order to identify whether the Group has used the tools of strategic management and how these have contributed to their results. It was possible to show that the RDR Group makes use of some strategic management tools such as Strategic Planning and SWOT Analysis, maintaining a formal planning system that considers the scenario in which it is inserted and the factors that impact it. However, other tools can still be used in its management, such as the Balanced Scorecard. It is believed that this tool could better systematize the necessary balance between the financial variables, internal processes, customers and learning and growth, improving the organization's management process and positively impacting its results.

Keywords: Management. Strategy. Broadcasting.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. OBJETIVOS.....	14
1.1. Objetivo Geral	14
1.2. Objetivos Específicos.....	14
2. JUSTIFICATIVA:	15
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
3.1. Estratégia: Definições	16
3.2. Aspectos Históricos e Evolução da Estratégia	18
3.3. Escolas do Pensamento Estratégico de Mintzberg	23
3.4. Estratégia e Performance.....	27
3.5. Modelo de Gestão Estratégica.....	29
3.6. Estratégia como Prática.....	30
3.7. Gestão Estratégica e suas Ferramentas	32
3.7.1. As cinco forças de Porter.....	33
3.7.2. A análise de SWOT.....	34
3.7.3. O Balanced Scorecard (BSC).....	35
3.7.4. A Cadeia de Valor	36
3.7.5. Matriz de gestão de portfólio do <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	37
3.7.6. Análise dos Fatores Críticos de Sucesso	37
3.7.7. Os Sistemas de Informação Computacionais.....	38
3.7.8. O Planejamento Estratégico.....	38
3.8. Como funcionam as Ferramentas de Gestão	40
3.9. A Radiodifusão e a Comunicação em Massa	41
3.9.1. A Comunicação de Massa: Aspectos Conceituais e Históricos.....	42
3.9.2. A Radiodifusão no Brasil	44
3.9.3. A Comunicação na Era Digital	47
3.9.4. Novas Ferramentas de Comunicação Digital: As Redes Sociais.....	48
4. MÉTODO.....	53
4.1. Tipo de Pesquisa	53
4.2. Procedimentos de Coleta de Dados.....	54
4.3. Análise de Dados.....	55

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	57
6.1. A radiodifusão na região pesquisada: Anápolis e Catalão.....	57
6.2. O lócus da pesquisa: O grupo RDR.....	59
6.3. As ferramentas de gestão utilizadas pela empresa.....	63
CONCLUSÃO.....	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1 - Estratetização - Nexo Entre A Práxis, As Práticas E Os Praticantes.....	31
Figura 2 - Matriz SWOT.....	34
Figura 3 - Redes sociais mais usadas no Brasil.....	50
Figura 4 - Resumo do Método.....	56
Figura 5 - Organograma do Grupo RDR.....	62
Figura 6 - Setorização de metas - Grupo RDR.....	67
Quadro 1 - Definições de estratégia	17
Quadro 2 - Evolução do conceito de estratégia.....	20
Quadro 3 - Análise SWOT – Grupo RDR	63
Quadro 4 - Metas Setorizadas do Grupo RDR.....	68
Quadro 5 – Meta Estratégica – Grupo RDR	69
Quadro 6 – Meta Estratégica – Grupo RDR	70
Quadro 7 – Evolução do faturamento do Grupo RDR	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Entrevistados que ouviram rádio por aparelho comum, celular, computador, no carro ou por outro meio nos últimos 15 dias em Anápolis -GO, ago. 2021.....	58
Gráfico 2 - Entrevistados que ouviram rádio por aparelho comum, celular, computador, no carro ou por outro meio nos últimos 15 dias em Catalão -GO, ago. 2021.....	58
Gráfico 3 - Emissoras de rádio que ouve com frequência em Anápolis-GO, ago. 2021	60
Gráfico 4 - Emissoras de rádio que ouve com frequência em Catalão-GO, ago. 2021	61
Gráfico 5 - Estilo/tipo de programa que gosta de ouvir em rádio Anápolis-GO, ago. 2021....	65
Gráfico 6 - Estilo/tipo de programa que gosta de ouvir em rádio Catalão-GO, ago. 2021	65

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AM - Amplitude modulada

BCG – *Boston Consulting Group*

BSC – *Balanced Scorecard*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

FM – Frequência modulada

GO – Goiás

RDR – Rádios de Resultado

SWOT – *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças)

Nota

Os Programas de Pós-Graduação stricto sensu em funcionamento na Universidade Federal de Catalão (UFCAT), em virtude de procedimentos técnicos relacionados à CAPES, continuam provisoriamente vinculados à Universidade Federal de Goiás (UFG), por isso, todos os elementos pré-textuais do trabalho apresentado estão identificados como Universidade Federal de Goiás/Universidade Federal de Catalão em implantação, em função da migração da BDTD ter ocorrido a partir de 16 de agosto de 2021, assim como pelo fato das pesquisas e produtos serem realizados na UFCAT.

INTRODUÇÃO

O rádio polarizou com o jornal a comunicação de massa entre as décadas de 1920 e 1950, sendo substituído como principal veículo de comunicação após o advento da chegada da TV na década de 1960 (LIMA; MELO, 2013). Mas, ao longo dos anos houve uma queda de seu *Market Share*¹ devido surgimento e crescimento da TV, Internet e outras mídias, o que ampliou o desafio para esta indústria.

Para Magnoni e Rodrigues (2013), a história da radiodifusão brasileira é marcada por diversos momentos de mudanças e de adaptações. Algumas delas foram determinadas pela necessidade do veículo de acompanhar as transformações políticas, econômico-mercado-lógicas, sociais e também de incorporar novas tecnologias ou de se adaptar aos novos contextos trazidos pelas inovações tecnológicas.

Segundo a Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL (2021), existe no Brasil 9.771 emissoras de rádios, das quais, 4.641 são rádios comunitárias, 3.209 são rádios FM comerciais e 1.921 são rádios AM comerciais. Em sua maioria, essas emissoras de rádio são empresas de pequeno porte distribuídas em todo o país, muitas vezes com baixa profissionalização e carentes de conhecimento científico no âmbito da gestão empresarial, suas estratégias e ferramentas com potencial de colaborar no dia a dia de suas gestões.

O rádio mantém sua relevância entre os meios de comunicação nas últimas décadas e vem apresentando aumento no seu consumo principalmente após o ano de 2020, com novos desafios associados à pandemia de COVID 19, que exigiu isolamento social e, portanto, maior adesão ao uso dos diversos tipos de mídia tanto para fins de informação quanto entretenimento. Segundo a Kantar Ibope Mídia (2020), um estudo realizado pela maior empresa de mensuração de audiência e investimento publicitário da América Latina, demonstrou que entre os ouvintes de rádio, 75% afirmaram ouvir o meio com a mesma intensidade, ou até mais, após as medidas de isolamento social.

Segundo o instituto Kantar Ibope Media (2020), o veículo de comunicação rádio tem sua produção consumida por 78% da população nacional, sendo: 79% da população da região nordeste, 77% da população da região sudeste, 83% da população da região sul e 79% da população da região centro-oeste. Das cidades pesquisadas no Estado de Goiás, a capital

¹ *Market Share*, grau de participação de uma empresa no mercado em termos das vendas de um determinado produto; fração do mercado controlada por ela.

Goiânia registra 78% da população como ouvintes diários de rádio e com média de 4 horas e 48 minutos. Dos entrevistados, 83% gostam do rádio por oferecer informações de fácil entendimento, 78% confiam nas informações transmitidas pelo rádio e 74% consideram que o rádio oferece o aprofundamento das informações. Além disso, três em cada cinco ouvintes escutam o meio todos os dias.

Segundo Ansoff (1991) a gestão estratégica nas empresas é o processo de tomada de decisões que orienta as ações da organização ao longo do tempo, considerando sua relação com o ambiente no qual está inserido. Para ser efetivo, ele deve ser planejado, implementado e mensurado, com a intenção de direcionar o comportamento da organização rumo aos seus objetivos.

Segundo Porter (2004) a gestão estratégica preocupa-se com a escolha, a implementação e a adequação da estratégia empresarial, considerando, para tanto, o mercado, os concorrentes, as alterações ambientais, dentre outros fatores, para obter vantagem competitiva. Na busca por essas vantagens competitivas e por alcançar constantemente maiores níveis de eficácia é que se destacam as Ferramentas de Gestão Estratégica, que segundo Clark (1997) são: “variadas técnicas, ferramentas, métodos, modelos, *frameworks*, abordagens e metodologias que apoiam a tomada de decisão ao nível da gestão estratégica.” Bowman, Singh e Thomas (2002) apresentam aquelas que são consideradas até o início dos anos 2000 as mais importantes ferramentas de gestão estratégica, são elas: análise de SWOT, matriz BCG, cinco forças de Porter, análise da cadeia de valor, análise de cenários, planejamento baseado no valor, análise de capacidades e análise de opções estratégicas.

Na contramão da relevância que o meio rádio tem junto à população, observa-se que o mercado publicitário não vislumbra a mesma importância deste veículo de comunicação: segundo o instituto Kantar Ibope Media (2018), o mercado publicitário nacional investe apenas 4,4% do *share* da verba de mídia no veículo de comunicação rádio. Verifica-se que as emissoras de rádio também carecem de cientificidade e profissionalização, possuindo raras pesquisas científicas que fomentem o aprimoramento da gestão das emissoras do país. Segundo Lopes (2012), em uma amostra de 23 anos de pesquisa foram defendidas apenas 36 teses relacionadas ao segmento de radiodifusão e apenas uma em programas de pós-graduação em Administração.

Outro aspecto que desafia a gestão das emissoras de rádio é a entrada das novas mídias digitais como; Facebook, Instagram, YouTube, plataformas de streaming, rádios on-line (via internet) e aplicativos de áudio, entre outras, que geram concorrência direta com o rádio. Para fazer frente a essa concorrência o rádio precisa estar inserido dentro da chamada convergência

digital, expandindo seu conteúdo radiofônico para outras plataformas criando um processo de reordenação empresarial rumo a suportes digitais (KISCHINHEVSKY, 2016).

Dada a constante entrada de novas mídias no mercado publicitário, a concorrência dos demais meios de comunicação existentes e o baixo volume de orçamento publicitário, as emissoras de rádio enfrentam grandes desafios para se manter viável como um meio de comunicação. Diante dos desafios apresentados esse estudo propõe o seguinte problema de pesquisa: *De que forma as ferramentas de gestão estratégica podem contribuir com a gestão de um grupo de emissoras de rádio em termos de competitividade e sustentabilidade mercadológica?*

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo Geral

Investigar de que forma as ferramentas de gestão estratégica podem contribuir com a gestão de um grupo de emissoras de rádio de modo a viabilizar sua permanência como um meio de comunicação viável e competitivo no mercado de radiodifusão.

1.2. Objetivos Específicos

- Enumerar as principais ferramentas de Gestão Estratégica existentes na literatura e como elas são utilizadas em emissoras de rádio;
- Caracterizar as ferramentas de gestão adotadas por de um grupo de emissoras de rádio, identificando se são utilizadas ferramentas de gestão estratégica;

2. JUSTIFICATIVA:

Esta pesquisa intensiona colaborar com todos os gestores de radiodifusão interessados no desenvolvimento contínuo de suas emissoras, na profissionalização de seus colaboradores, na criação de oferta de serviços de qualidade a seus anunciantes e na priorização de conteúdos de relevância para seus ouvintes. Para isso, propõe aprofundar no estudo e análise de pesquisas sobre gestão estratégica e suas ferramentas que possam ser aplicadas com eficiência nas empresas de radiodifusão, de forma a fortalecer o rádio como mídia democrática, acessível e eficiente para os anunciantes, visto que são raras as pesquisas e trabalhos acadêmicos (artigos, dissertações e teses) que envolvam a gestão em emissoras de rádio.

Diante das rápidas mudanças no contexto da comunicação advindas do processo de globalização, especialmente a comunicação de massa, torna-se urgente fortalecer o meio rádio no Brasil, reforçando seus pontos fortes, maximizando as oportunidades que o meio oferece à comunidade em geral, seus anunciantes e ao setor público.

Num cenário onde os consumidores de informação anseiam por interatividade, bem como estar conectados a diferentes tipos de mídia e/ou fontes de informação simultaneamente, torna-se necessário que o rádio faça adesão ao contexto da convergência de mídias, a fim de garantir uma mínima fidelização com seus ouvintes, visto que tal meio ainda possui a singularidade quanto à necessidade de um único sentido (a audição) necessária ao seu consumo, o que o torna único.

Logo, o meio rádio ainda resiste às rápidas e constantes mudanças no cenário mundial da comunicação de massa, rodeado de meios altamente tecnológicos, interativos e, por que não dizer, mais “atrativos” para o consumidor final, mas para que tal meio sobreviva frente a tantos artefatos tecnológicos disponíveis, é fundamental um modelo de gestão eficiente nas emissoras de rádio, a fim de torná-las competitivas num modelo de mercado altamente focado em resultados. Para tal, este estudo propõe aprofundar nas ferramentas de gestão estratégica a fim de otimizar e dinamizar a organização e o planejamento no meio rádio.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Estratégia: Definições

O conceito de estratégia abrange não só o meio empresarial, mas pode ser aplicado em diversas áreas. De origem grega, a palavra estratégia deriva de *estratagos*, que pode ser traduzida como "a arte do general" (OLIVEIRA, 2001). Já a estratégia, como área de estudo no campo da administração emergiu a partir dos anos 60 com a escola do planejamento (ANSOFF, 1991).

Coexistem diferentes conceitos de estratégia, os quais evoluem ao longo do tempo e conforme as concepções que orientam os estudiosos da área em determinado momento histórico. De acordo com Bragança et al (2015, p. 77), "pela diversidade de conceitos existentes sobre estratégia, a compreensão e a definição do termo mostram-se ambíguas. Os vários conceitos de estratégia não convergem para um modelo prático único".

A estratégia pode ser definida como um plano, com objetivos e previsões de onde se quer chegar em um período de tempo futuro, que chamamos de estratégia pretendida, ou definida como um padrão de comportamento, onde ações e adaptações a eventos inesperados são necessárias ao longo do tempo, afinal o mundo real exige um pensar a frente do tempo e também alguma adaptação durante o percurso (MINTZBERG, 2000).

Wright et al (2000) definem estratégia como "os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização". Em sentido complementar, Oliveira (2007) afirma que a "estratégia é definida como um caminho, ou uma maneira, ou ação estabelecida e adequada para "alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas".

A estratégia pode ainda ser definida como um processo cuja finalidade é possibilitar o alcance de uma situação futura desejada pela organização, onde o principal instrumento utilizado é o planejamento estratégico (ANDRADE, 2010). É um meio pelo qual se busca alcançar determinado objetivo de maneira sistemática, organizada.

Nota-se que a definição de estratégia é diversa e evolui historicamente. Do mesmo modo, conforme modifica-se o cenário e as concepções de gestão e liderança, percebe-se uma mudança na responsabilização pela definição das estratégias organizacionais, conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro 1 - Definições de estratégia

Autor	Definição de estratégia	Responsabilidade da decisão
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.	Mais alto nível da Gestão
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão, em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o ecossistema.	Conselho de Administração
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar da missão da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação para que os fins e os objetivos atingidos.	Ponto de Vista do Dirigente máximo
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico, para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.	Núcleo Estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.	Envolve o líder, mas também o coletivo.

Fonte: Adaptado de Romão (2016, p. 53)

A concepção de estratégia pode ser encarada tanto como uma tarefa exclusiva da alta gestão quando numa perspectiva que envolva mais o coletivo na tomada de decisão. De toda forma a estratégia é que define os rumos a serem tomados por uma organização em relação ao seu próprio desenvolvimento, às contingências que precisa enfrentar e ao seu posicionamento no mercado.

No meio empresarial, a estratégia diz respeito ao caminho que a organização irá adotar para atingir seus objetivos, tendo em vista o cenário em que está inserida, seu público-alvo, sua estrutura, enfim, todos os elementos que possam impactar positiva ou negativamente em seus resultados. Para tanto, faz-se necessário o uso de ferramentas que possibilitem identificar as melhores estratégias, ou os melhores caminhos a serem seguidos pela organização.

Moreira (2007) aponta quatro correntes principais que buscam explicar a estratégia: Análise da Indústria-Modelo SCP, Recursos e Competências, Processos de Mercado, e Capacidades Dinâmicas. A autora explica que a análise da estrutura da indústria teria como finalidade principal desvendar o cenário concorrencial, entendendo que a performance das firmas em uma indústria depende do comportamento estratégico dos compradores e vendedores no tocante à fixação de preços, ou seja, a performance das empresas está diretamente ligada ao comportamento concorrencial. Como derivações desta corrente de estudos destacam-se ainda a Teoria dos Jogos e a Teoria da Economia Industrial.

Já a corrente dos recursos e competências acredita que a definição das estratégias deverá ser guiada pela análise dos recursos e competências organizacionais, considerados as fontes principais de geração da vantagem competitiva, de modo que as empresas devem se preocupar em descobrir suas competências básicas específicas e reforçá-la (MOREIRA, 2007).

A corrente dos processos de mercado possui enfoque em fatores como mudança, inovação e dinâmica da concorrência. Destacam-se como defensores desta ótica os pesquisadores da escola Austríaca, para os quais a diferença entre performances empresariais poderia ser atribuída a fatores não-observáveis. Outro estudo desta corrente que merece destaque são os trabalhos de sobre o empreendedorismo, sendo que para este autor os empreendedores possuem o papel de descobrir novas oportunidades de produção (MOREIRA, 2007).

A teoria das Capacidades Dinâmicas propõe como premissas que nem todas as competências são igualmente importantes e por esse motivo uma empresa só pode destacar um número restrito de competências. Dessa forma, procura fornecer uma explicação de como as firmas podem agir para reconfigurar, proativa ou reativamente, sua base de recursos (MOREIRA, 2007).

3.2. Aspectos Históricos e Evolução da Estratégia

A ideia de estratégia tem sua origem nas companhias militares, cujos resultados, bons ou maus, são atribuídos às mentes de seus estrategistas. Desde a antiguidade destacam-se personagens como Aníbal Barca, de Cartago, Alexandre, o Grande, da Macedônia, e Júlio César, de Roma, celebrizados em inúmeros textos, antigos e modernos, por suas grandes façanhas, por jamais sofrerem derrotas decisivas (RUIZ, 2013).

Os primeiros registros de publicações sobre estratégia também têm origem nas organizações militares, onde a palavra *strategos*, derivada do grego, significa “a arte do general”. Os registros escritos de SunTzu, sobre a Arte da Guerra, foram publicados em torno de 400 a. C, compondo-se de um conjunto de princípios práticos, elementares, que consideram o contexto, a geografia e as características do exército inimigo a ser combatido. Outro importante tratado sobre estratégia militar, publicado no século XIX, intitulado Da Guerra, foi escrito pelo general prussiano Carl Von Clausewitz, onde a estratégia militar é o emprego de batalhas para obter o fim da guerra, fazendo clara distinção entre o nível estratégico e o nível tático, no qual o nível estratégico é amplo e abrange o nível tático, sendo a tática uma etapa para a concretização da vitória total (SCHNEIDER, 2013).

Conforme Schneider (2013, p. 2) “a utilização da palavra estratégia no mundo empresarial, antes de meados do século XX era rara, estando presente, normalmente, em situações de confronto e competição, fazendo analogia ao contexto militar e político”. Segundo o mesmo autor, no campo acadêmico os economistas neoclássicos foram os responsáveis em produzir os primeiros ensaios teóricos sobre estratégia, na década de 1930. Já na década de 1950, no contexto norte-americano do pós-guerra, Kenneth Andrews e outros professores de Harvard passaram a usar a técnica de estudos de casos para analisarem as empresas e as estratégias adotadas pelos executivos, adequando suas empresas ao ambiente externo.

O modelo de Andrews, compreendia dois grandes segmentos, um segmento ‘formulação’ e um segmento ‘implementação’, conforme destacam Hafsi e Martinet (2008, p. 1134):

O primeiro segmento, formulação, era baseado em quatro aspectos fundamentais, o que poderia fazer a empresa levando em conta as exigências e as oportunidades do seu ambiente, o que podia fazer levando em conta seus recursos e competências, o que queriam fazer os seus diretores e os seus colaboradores e o que deveria fazer se levasse em conta suas obrigações éticas e societárias. Esses quatro aspectos eram considerados como inseparáveis para a integração das atividades da organização. Sua coerência era uma marca de sucesso. O segundo segmento, implementação, focava sobretudo na relação estratégia – estrutura.

Outro modelo mais popular na Europa, denominado modelo de Ansoff, focava em cinco aspectos fundamentais: os objetivos e os elementos que definem o fio condutor (*common thread*) da empresa, a configuração em matéria de produtos - mercados, o vetor de crescimento, os elementos distintivos ou de vantagem competitiva, e a sinergia. Estes elementos especificados de maneira sistemática forneciam uma abordagem para guiar a tomada de decisão, mesmo em situações particularmente complexas. Tanto o modelo de Andrew quanto o

modelo de Ansoff tiveram uma influência considerável sobre o mundo dos negócios, contribuindo na definição de estratégia. Todas as definições posteriores da estratégia referiram-se, de uma maneira ou outra, a esses dois textos. (HAFSI; MARTINET, 2008).

A concepção de estratégia não permaneceu igual ao longo do tempo, mas percorreu uma longa trajetória até os dias de hoje. Até a época napoleônica, o conceito de estratégia referia-se a arte e a ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir desta época, seu significado ampliou-se, incorporando um contexto mais amplo, com considerações de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar a chance de vitória na guerra. A adaptação da terminologia estratégia ao contexto de negócios só ocorreu a partir da Segunda Revolução Industrial, que iniciou na metade final do século XIX, ganhando força no século XX (RUIZ, 2013).

O quadro abaixo apresenta a evolução histórica do conceito de estratégia na visão dos principais estudiosos deste campo:

Quadro 2 - Evolução do conceito de estratégia

Autor (res)/ ano	Definição de estratégia
Barnard (1938)	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
Von Neumann e Morgenstern (1947)	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular.
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.

Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.
Cannon (1968)	Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos
Learned et al. (1969)	Estratégia é o conjunto de objetivos, propostas, macrodiretrizes e planos para alcançar estes objetivos, que declara em qual caminho a empresa deve seguir, ou qual é o tipo de negócio da empresa, ou ainda o que a empresa quer ser.
Newman e Logan (1971)	Estratégias são planos que veem o futuro e antecipam mudanças. Oferecem ações que levam a vantagens competitivas para aproveitar uma ou mais oportunidades, e são integradas na missão da organização.
Ackoff (1974)	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
McCarthy et al. (1975)	Estratégia é uma análise do ambiente onde está a organização, e seleção de alternativas que irão orientar os recursos e objetivos da organização, conforme o risco e possibilidades de lucros, e viabilidade que cada alternativa oferece.
Michel (1976)	Estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados.
McNichols (1977)	Estratégia está inserida em uma formulação de políticas: ela contém uma série de decisões que refletem os objetivos básicos do negócio da organização, e como utilizar as capacidades e recursos internos para atingir estes objetivos
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é a formulação das missões, propósitos e objetivos organizacionais básicos; políticas e programas para atingi-los; e métodos necessários para assegurar que as estratégias serão implementadas para se conseguir atingir os objetivos organizacionais.
Ansoff (1979)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado

Bracker (1980)	Estratégia tem duas características: uma análise situacional ou ambiental que determina a posição da empresa no mercado; o uso apropriado dos recursos da empresa para alcançar os seus objetivos.
Porter (1981)	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.
Mintzberg e McHugh (1985)	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.
Fahey (1989)	Estratégia explícita como a empresa utilizará os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão de forma favorável às decisões de compra dos clientes.
Ansoff e McDonell (1990)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos (objetivos, metas); regras para desenvolvimento da relação com seu ambiente externo (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional); regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia (políticas operacionais).
Andrews (1991)	Estratégia é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, assim como a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Miller e Dess (1996)	Estratégia é um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.
Mintzberg et al. (1998)	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.

Ossa (2012)	Estratégias são componentes multipropósitos a serem considerados em variados aspectos, em muitos casos fora da realidade linear enfrentada pela empresa, nos ambientes externos e internos
Mainardes et al.(2014)	Estratégia é baseada em coleta e análise de dados internos e externos à empresa, além da prévia identificação das vantagens competitivas da organização, a estratégia é o conjunto de decisões da alta gestão da empresa (rumo a seguir, objetivos de médio e longo prazo, estrutura necessária, mobilização de toda a organização, missão e visão da empresa) que leva ao desenvolvimento de práticas internas, planos de ação, políticas e diretrizes, que objetivam melhorar a relação da organização com seu ambiente externo, orientando-a para o mercado. Isto resulta em conquista e manutenção de clientes, levando a organização ao sucesso.

Fonte: adaptado de Bragança et al (2015, p. 78-81)

Em que pese a evolução histórica do conceito de estratégia bem como a variação do foco em que o conceito de estratégia se ancora ao longo do tempo, cumpre destacar como convergência a vinculação da estratégia com o planejamento e com a busca pelo aprimoramento da organização em sua relação com o ambiente interno e/ou externo.

3.3. Escolas do Pensamento Estratégico de Mintzberg

O pensamento estratégico pode ser definido como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando otimizar o grau de interação com o ambiente e atuar de forma inovadora e diferenciada. De responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada (MINTZBERG et al, 2010).

Mintzberg et al. (2010) destacam dez escolas do pensamento estratégico, a saber: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola da Aprendizagem, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola da Configuração.

Segundo Ruiz (2013) e Moreira (2007) cada escola surgiu em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. As três primeiras escolas são consideradas de natureza prescritiva, preocupando-se mais em saber como as estratégias devem ser formuladas e como elas são formuladas. As seis escolas seguintes são consideradas de natureza descritiva, isto é, preocupam-se em descrever detalhadamente como as estratégias são feitas, considerando os aspectos específicos do processo de formulação das estratégias e como as estratégias são formuladas de fato. Em outra linha, a Escola de Configuração busca identificar os estágios e sequências do processo estratégico, objetivando uma visão do todo integrado. Em busca da integração, agrupa vários elementos: processo de formulação de estratégias, conteúdo das mesmas e estruturas organizacionais e seus contextos. Os aspectos principais de cada uma destas escolas são detalhados a seguir.

A Escola do Design, muito presente nos anos 60, concebe a estratégia como um processo conceitual (MOREIRA, 2007). Propõe a estratégia como sendo um processo de concepção de uma ideia, vista como a união entre qualificações e oportunidade que posiciona uma empresa em seu ambiente. Postula que as estratégias devem ser únicas, simples, explícitas e totalmente formuladas para serem postas em prática. Sua principal aplicação tem por objeto a organização que necessita de uma reorientação e que tenha um período para uma reconcepção da sua estratégia, envolvendo grandes mudanças, passando por um período de circunstâncias em mutações e entrando num período de estabilidade operacional (MINTZBERG et al, 2010).

Assinala ainda a relação da formulação da estratégia, sobre o pensamento consciente que deve preceder a ação, de modo que a organização separe o trabalho dos pensadores dos que executam. Enfatizam a importância do aprendizado, em especial o coletivo, sob condições de incerteza e complexidade (RUIZ, 2013).

Já Escola do Planejamento, iniciada em 60, mas que teve seu auge na década de 70, compreendia a estratégia como um processo altamente formal, tem seu foco na seleção de posições estratégicas em determinados contextos competitivos (MOREIRA, 2007). Considera que a configuração estrutural de uma empresa é resultante de um ajustamento mútuo e permanente das tendências internas (centralização, profissionalização, divisões hierárquicas e colaboração) e de fatores contingenciais (dimensão e idade da organização, poder, meio envolvente, estratégia da empresa, tecnologia, etc.). Se apresenta como uma das maneiras para formalizar a organização desses temas e auxiliar na formulação da estratégia, sua implementação e seu controle. Propõe que é preciso programar todas as etapas do processo de planejamento e elaborar um cronograma conforme são executadas (MINTZBERG et al, 2010).

Segundo Ruiz (2013) a escola do planejamento acatou a maioria das premissas da escola do design, onde o modelo era o mesmo, mas sua execução era altamente formal, quase mecanicamente programada. Mitnzberg et al (2010) consideram que as estratégias são resultado de um planejamento formal, organizadas em etapas distintas, apoiadas por checklists e técnicas; o executivo principal é considerado o responsável pela execução de todo processo de planejamento; e depois de fixadas, as estratégias devem ser explicitadas para que possam ser implementadas.

A Escola do Posicionamento, apesar de acatar a maior parte das premissas adjacentes da escola do design e do planejamento como seu modelo fundamental, enfatiza a importância das próprias estratégias e não pelo qual ela é formulada, e acrescenta substâncias focalizando no conteúdo da estratégia, abrindo o lado preceptivo da área de investigação substancial (RUIZ, 2013).

Entende que estratégias são posições genéricas e facilmente identificadas no mercado e que o processo para sua formação é a seleção destas posições genéricas, com base em cálculos analíticos, saindo deste processo prontamente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas. Preocupa-se com posições de mercado desejáveis em um determinado setor, que podem ser defendidas contra os concorrentes atuais e futuros, onde as empresas buscam ter lucro e práticas de armazenamento de recursos, levando a sua expansão e a sua consolidação no mercado bem como a solidificação de suas estratégias (MINTZBERG et al, 2010).

A Escola Empreendedora, partindo das escolas de prescrição e movendo-se em direção das chamadas escolas descritivas, procura entender o processo de formação de estratégia como um processo visionário. Estuda o empreendedorismo tomando por base as ações, comportamentos, competências e outros aspectos de relevância no contexto social, econômico e organizacional; visa oferecer possíveis soluções aos problemas enfrentados pela sociedade de maneira inovadora (MINTZBERG et al, 2010).

Uma das principais características dessa escola é a supervalorização do papel do líder, que deve ser sempre o responsável pela construção de estratégias. Enfatiza, nesta perspectiva, a importância das características pessoais do líder como a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, promovendo uma visão de estrategista como perspectiva associada à imagem de direção. Desta forma, enfrenta dificuldades em relação à formulação da estratégia, centrada no comportamento de uma única pessoa, o líder visionário (RUIZ, 2013).

Semelhantemente, a Escola Cognitiva focou seus estudos em entender o processo mental do estrategista, utilizando como base para isso a Teoria cognitiva (MOREIRA, 2007). Estuda o processo de entendimento e construção da estratégia visando elaborar um corpo de conhecimento resultante desse processo. Considera que sondar a mente do estrategista é um fator primordial para entender como o processo de formulação da estratégia na esfera da cognição humana, utilizando principalmente o campo da Psicologia cognitiva. Defende que os bons estrategistas são criativos, pois são capazes de construir seu mundo em suas cabeças coletivas e fazer com que ele aconteça (MINTZBERG et al, 2010).

Segundo Ruiz (2013, p. 34) “o estrategista - considerado como um autodidata - busca desenvolver sua estrutura de conhecimento e seus processos de pensamento, baseando-se em suas próprias experiências”. O mesmo autor entende que a cognição envolve um processamento de informações que vai além dos vieses da cognição individual, pois o sistema coletivo também causa efeito no processamento das informações.

A Escola da Aprendizagem postula que as estratégias nascem de acordo com a capacidade das organizações para compreender o ambiente e a si mesma e de aprender com as diferentes situações. Pauta-se na descrição e não na prescrição, questionando quem é o responsável pela formulação de estratégias, a necessidade de separação entre formulação e implementação da estratégia, considerando que as estratégias emergem conforme as circunstâncias, sendo o resultado de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas (MINTZBERG et al, 2010).

Nesta perspectiva, os gerentes devem ver a estratégia intimamente relacionada com a aprendizagem. Além disto, o líder não apenas ensina mas também aprende coletivamente. A escola valoriza as pesquisas descritivas ao mostrar o que as organizações deveriam fazer e o que elas realmente fazem quando são confrontadas com condições complexas e dinâmicas (RUIZ, 2013).

A Escola do Poder, também denominada Escola Política, considera a estratégia como um processo que surge do conflito pela disputa de poder nas organizações (MOREIRA, 2007). Destaca a estratégia como um processo aberto, onde o jogo de poder, de influências, de política estão sempre presentes nas organizações e acabam influenciando no seu funcionamento, nas formulações de suas estratégias e nas realizações das estratégias definidas. Prioriza a melhor compreensão do papel dos indivíduos na organização ou na formulação ou reformulação de comportamentos (MINTZBERG et al., 2010).

De acordo com Ruiz (2013, p. 40) a relação de poder é abordada em duas dimensões “o poder micro como jogo de política – de poder ilegítimo e legítimo – dentro das organizações e o poder macro que trata da questão da influência do poder na organização, no seu meio, no seu círculo de relacionamentos”. O autor ainda destaca a necessidade de que se estabeleçam negociações, alianças, coalizões e concessões entre os indivíduos de uma organização considerando tratar-se de indivíduos com sentimentos (sonhos, esperanças, ciúmes, interesses e temores) que interferem na sua capacidade de discernir e decidir.

A Escola Cultural foca no interesse comum sendo o reverso da escola de poder, uma vez que enquanto o poder toma a entidade denominada organização e a fragmenta, cultura une uma coleção de indivíduos em uma entidade integrada chamada organização. Assim, formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização (MINTZBERG et al., 2010).

Já a Escola Ambiental descreve o processo estratégico como passivo, enfocando principalmente a força do meio em que se insere a organização (MOREIRA, 2007). Entende a formação de estratégia como um processo reativo, onde há três forças atuando na formação da estratégia: o ambiente, a liderança e a própria organização. Tem sua origem na “teoria da contingência” que descreve as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização. O ambiente é considerado o agente central no processo de geração da estratégia, enquanto a organização deve responder a essas forças para garantir sua sobrevivência (MINTZBERG et al., 2010).

A Escola da Configuração tem por foco a formação da estratégia como um processo transformação, que ressaltam as diferenças conceituais entre as demais escolas, descrevendo a organização no contexto que a cerca como configuração e o processo de geração de estratégia como transformação. A configuração representa estados da organização enquanto a transformação representa mudanças (MINTZBERG et al., 2010).

3.4. Estratégia e Performance

A estratégia, no campo organizacional, relaciona-se aos objetivos da organização, isto é, são definidas visando possibilitar à organização alcançar os melhores resultados possíveis diante do cenário em que está inserida e das condições que possui. A organização não pode alcançar altos níveis de *performance* se não puder responder às demandas, pressões e mudanças

do ambiente. A forma pela qual esta resposta se caracteriza pode ser retratada pela estratégia principal, assim a estratégia possui influência direta sobre a performance organizacional (MOREIRA, 2007).

Quanto ao conceito de *performance* no ambiente organizacional Fraga (2018, p. 26) assevera que:

É frequente confundirem-se os termos como performance, eficácia ou eficiência. No entanto o significado não é o mesmo (Lebas e Euske, 2002). Eficiência é definida por Yulk (2008) como um conceito que corresponde ao modo como se obtêm determinados resultados ou objetivos, sendo um método mais eficiente se exigir menor dispêndio de recursos. A eficácia é o modo como se atinge ou não o objetivo e se é o correto (Robalo, 1995). Performance é definida por Lebas e Euske (2002) como a soma de todos os processos que darão origem a que os gestores tomem decisões para a criação de uma empresa de maior valor no futuro.

Fraga (2018) explica que a performance organizacional pode ser considerada uma estratégia para aumentar a eficiência e eficácia organizacional ou uma característica fundamental na gestão de uma organização. Destaca ainda que as organizações podem ter diferentes critérios para medir a performance, tais como a capacidade de alcançar os objetivos da organização e de aproveitar os recursos escassos de alto valor.

A performance está ligada aos resultados da organização em relação ao seu planejamento e seus objetivos. Entende-se, portanto que a estratégia pode ser considerada um importante caminho para melhorar a performance da organização, levando em conta suas características, limitações e potencialidades, bem como a análise criteriosa do ambiente interno e externo da organização.

Conforme destaca Wagner (2018, p. 29) “diversos aspectos da conjuntura político-econômica, das inovações tecnológicas e de forças competitivas do mercado, exercem influência no desempenho das organizações. A dinâmica destes fatores intervém na gestão e estabelece condições que afetam a performance dos negócios”. Desta forma, a performance de uma organização é afetada não só por suas condições internas mas também pelo ambiente externo, variáveis que precisam ser consideradas no processo de gestão.

De acordo com Morgan (1996), as organizações são sistemas abertos que necessitam de administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, bem como adaptar-se a circunstâncias ambientais. Entende, neste contexto, que a gestão da organização deve observar o ambiente no qual ela faz parte, pois este ambiente é um conjunto de subsistemas inter-

relacionados e os diversos sistemas existentes nas organizações apresentam congruências ou alinhamentos, além de disfunções que devem ser eliminadas.

Fraga (2018) entende que a performance organizacional deve ser vista como uma construção multidimensional que não pode existir sem integração de sistemas, operações, pessoas, clientes, parceiros e gestão. Relatando que por muito tempo os indicadores financeiros eram os principais instrumentos de avaliação da performance, destaca que a importância de que as organizações incluam também medidas de desempenho não financeiras como satisfação do cliente, dos funcionários, capacidade de inovação, eficiência interna do processo de negócio e desempenho da melhoria dos ativos intangíveis à implementação da estratégia e rastreasse a influência causal de uns fatores sobre outros dentro da organização.

Assim, diversos são os fatores que influenciam a performance ou os resultados da organização. Tais fatores podem estar ligados tanto ao ambiente interno quanto externo da organização e, por esta razão, devem ser considerados pela gestão empresarial.

3.5. Modelo de Gestão Estratégica

A Gestão Estratégica, entendida como um processo consciente que propõe e implementa ajustes nos direcionamentos empresariais vigentes concedendo a organização maior mobilização e consistência de ação ante quaisquer condições de mercado, favoráveis ou desfavoráveis, tem como objetivo a definição de referências de atuação para uma organização. Seus propósitos estão relacionados aos objetivos, a visão, a missão e aos valores organizacionais bem como às ações necessárias para atingi-los (MAGALHÃES, 2013).

Ansoff e Macdonnell (1993, p. 15) definem Administração Estratégica como: “um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas”. Os mesmos autores entendem que a Administração Estratégica envolve o posicionamento da empresa pela estratégia e pelo planejamento de potencialidades; a resposta estratégica em tempo real por meio da administração de questões; e a gestão sistemática da resistência durante a implantação da estratégia.

O conceito de gestão estratégica é muito mais abrangente que o de planejamento estratégico: ele engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui, também, processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas da organização. [...] Quanto à finalidade, a gestão estratégica visa a assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas (COSTA, 2007, p. 55-56).

A gestão estratégica é um processo complexo que envolve a organização como um todo, desde a sua constituição (definindo a missão, a visão, os objetivos estratégicos) até o planejamento e implementação de todas as ações desenvolvidas pela empresa, inclusive os processos de avaliação dos resultados e da necessidade de implementar mudanças.

No entendimento de Ferreira et al (2019) a Administração Estratégica procura unir a noção de administração, com as suas funções – planejar, organizar, dirigir e controlar –, à ideia de estratégia, sendo o planejamento estratégico o processo em que os administradores formulam a estratégia.

3.6. Estratégia como Prática

A concepção de “estratégia como prática” surge dentro de um movimento maior das teorias sociais contemporâneas – as “*practice turn*”, que ganharam espaço desde a década de 1980, influenciada por autores como Pierre Bourdieu, Michael de Certeau, Michael Foucault e Anthony Giddens (WHITTINGTON, 2006 apud ALBINO; GONÇALVES, 2008).

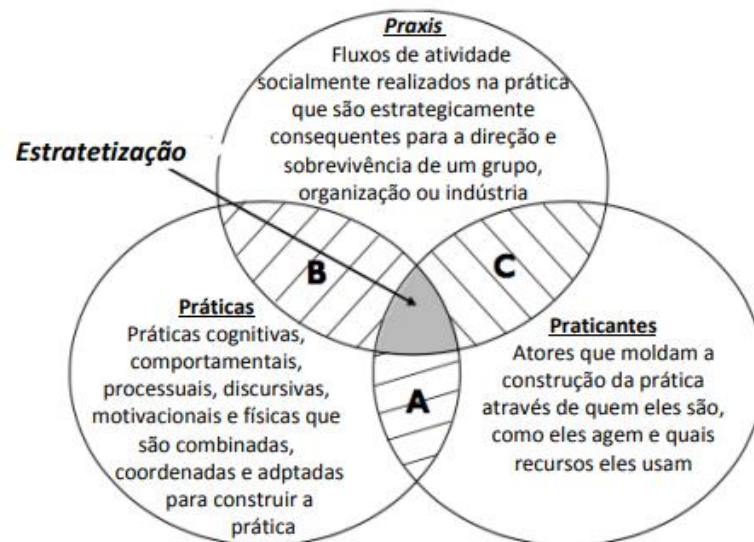
A perspectiva da estratégia-como-prática (EcP) se desenvolveu e cresceu rapidamente como uma resposta à inquietação relacionada ao fato de a maior parte das pesquisas sobre estratégia estar no nível macro das organizações e do mercado, baseadas principalmente nos conceitos da microeconomia e com pouca evidência da ação humana. A perspectiva traz o foco para o praticante da estratégia e suas ações e interações, podendo ser vista como parte de uma preocupação mais ampla de humanizar a gestão e a pesquisa organizacional (MUDRIK, 2018, p. 29).

No campo gerencial, a estratégia como prática refere-se aos processos estratégicos gerais da firma e das atividades daqueles que “fazem estratégia”, abrangendo questões como onde e como a atividade de criação e administração de estratégias realmente é feita; quem as

realiza; quais as competências necessárias a esta atividade e como elas são adquiridas; quais são as técnicas e ferramentas utilizadas; como é organizada e como os seus resultados são divulgados e utilizados (WHITTINGTON et al 2004 apud ALBINO; GONÇALVES, 2008).

Para Mudrik (2018, p. 31) “as práticas se referem às rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar e agir”. Já a práxis abrange o trabalho intraorganizacional necessário para a formulação e implementação da estratégia e representa o que os praticantes realmente fazem. A figura abaixo representa a interrelação entre práticas, práxis e os praticantes que compõem a noção de estratégia como prática:

Figura 1 - Estratetização - Nexo entre a práxis, as práticas e os praticantes



Fonte: MUDRIK, 2018, p. 33

O processo de gestão estratégica abrange três fases principais: a formulação estratégica, a implementação da estratégia e a avaliação e controle da estratégia. A formulação contempla o desenvolvimento da missão e da visão, a análise do ambiente interno e externo, o estabelecimento de objetivos de longo prazo e a escolha das estratégias a seguir. Na implementação são definidos objetivos de curto prazo, de modo a mobilizar os colaboradores e criar uma cultura de suporte à implementação da estratégia. Já a avaliação da estratégia possibilita reavaliar os fatores internos e externos, medir a performance bem como adotar ações corretivas (OLIVEIRA, 2018).

Considerando a estratégia como perspectiva prática, o planejamento estratégico é concebido como uma forma de prática de planejamento destinada a formular estratégias. Entende-se, neste contexto, que a Gestão Estratégica é potencializada quando sua prática é disseminada pelos diversos níveis de uma organização (MAGALHÃES, 2013).

3.7. Gestão Estratégica e suas Ferramentas

A gestão estratégica consiste na definição de caminhos a serem percorridos pela organização para que possa alcançar seus objetivos, a partir da análise dos diversos elementos internos e externos à organização que possam interferir em seus resultados. Nesta perspectiva, diversas são as ferramentas que podem ser utilizadas pela organização para alcançarem os melhores resultados diante das condições que se apresentam em dado momento.

Maximiano (2004) afirma ser a administração estratégica um “processo contínuo, não um procedimento mecânico com datas certas para começar e terminar. A qualquer momento, um fato novo pode comprometer a realização de objetivos e provocar sua redefinição”. Drucker (2002) enfatiza que “a estratégia determina as operações básicas de uma dada empresa. E para formular a estratégia é preciso saber qual é o nosso ramo e qual deve ser ele”.

A estratégia é definida por Oliveira (2007) como “[...] ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. Nessa visão, uma empresa de radiodifusão que queira se destacar, competir e perpetuar no mercado, precisa se aprofundar na administração como estratégia, traçar objetivos e metas, desenvolver planos de ação e ter disciplina na sua aplicação no intuito de cumprir seus objetivos.

Rigby (2001), explica que as ferramentas de gestão estratégicas são exercícios analíticos muito específicos, com outputs tangíveis e outras, que são processos que dão origem a outputs de menor tangibilidade.

Existem inúmeras técnicas, ferramentas, métodos, modelos, estruturas, abordagens e metodologias disponíveis para apoiar a tomada de decisão na gestão estratégica, que são genericamente tratadas como ferramentas de gestão estratégica (ALBANA, ENVER, JUSTINA, 2017; CLARK, 1997; FROST, 2003). Conforme acrescenta Frost (2003), as ferramentas, só por si, não fazem estratégia e não implementam estratégia. Elas são meios que fornecem ou concentram dados que têm um papel muito importante na prestação de informação,

na apresentação de questões complexas, e podem ser vistas como valiosos instrumentos de comunicação.

Outros benefícios diretamente relacionados ao papel analítico de ferramentas, estão aqueles relacionados à interação e comunicação. O uso de ferramentas permite a criação de uma linguagem comum, que estimula a interação e construção de significados compartilhados entre os gestores envolvidos no processo, levando à maior legitimação das escolhas estratégicas (LANGLEY, 1991; STENFORS, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Essa linguagem comum contribui na melhoria dos processos organizacionais de tradução e permite o compartilhamento de conhecimento e integração entre os atores organizacionais.

Diante disto, nesta pesquisa serão apresentadas as principais ferramentas de gestão estratégicas utilizadas pelas organizações na atualidade. Mudrik (2018) cita como principais ferramentas de gestão estratégica: as Cinco Forças de Porter; a análise SWOT, o *Balanced Scorecard* (BSC), a Cadeia de Valor, a matriz de gestão de portfólio do *Boston Consulting Group* (BCG); a análise dos Fatores Críticos de Sucesso, entre outras. A seguir, serão apresentados os aspectos principais de cada uma destas ferramentas.

3.7.1. As cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter consiste na análise da estrutura da indústria e examina a intensidade de cinco forças competitivas que determinam o nível de atratividade e potencial de lucro numa indústria (OLIVEIRA, 2018). Para Porter (2004, p. 24), as cinco forças estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas são: “entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes”.

Ainda segundo Porter (2004), a potência coletiva dessas forças determina as perspectivas de lucro de uma empresa, variando de intensa à moderada, sendo que a ação conjunta destas forças competitivas determina a intensidade da concorrência e o nível de rentabilidade da empresa. Deste modo, a análise dessas forças deve moldar o desenvolvimento da estratégia de negócios.

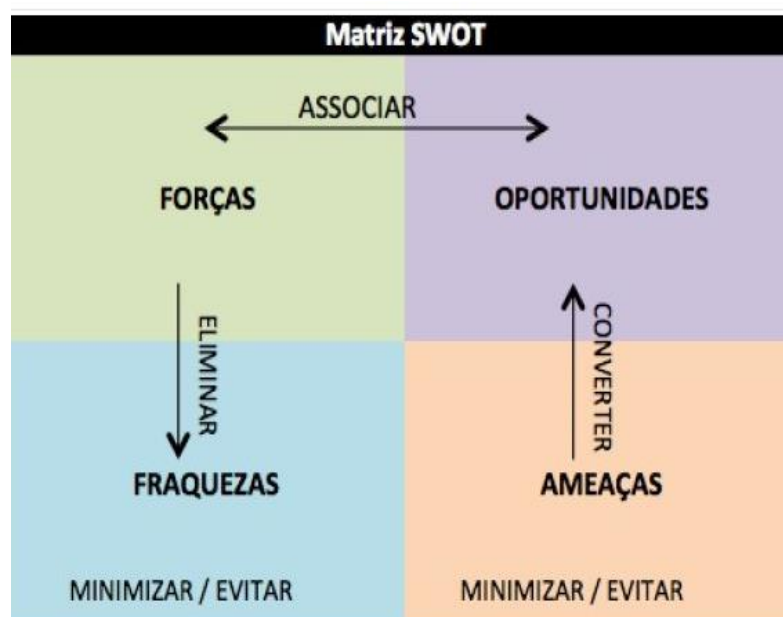
De fato, a concorrência, o poder de negociação tanto com clientes quanto com fornecedores, assim como o surgimento de novos produtos (inovação), são elementos que podem influenciar nos resultados de uma organização e que, portanto, merecem ser considerados no contexto da gestão estratégica.

3.7.2. A análise de SWOT

A análise SWOT – do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) - desenvolvida nos anos 60, é uma ferramenta tradicional, amplamente usada no planeamento estratégico, para sistematizar o ambiente interno e externo das empresas e suportar tomadas de decisão por parte das empresas (OLIVEIRA, 2018).

As forças são características internas de uma empresa, que podem gerar vantagens sobre os seus concorrentes, por ser um diferencial, ou facilitar a busca pelos objetivos impostos. As fraquezas, também característica interna da empresa, refere-se ao que precisa ser controlado e melhorado, pois colocam a empresa em situação de risco se comparada aos seus concorrentes, dificultando a busca pelos objetivos. As oportunidades representam aspectos positivos ligados diretamente ao ambiente que a empresa se encontra ou pretende se instalar, que não podem ser controladas pela organização mas relacionam-se diretamente com as tomadas de decisão do planeamento estratégico. Já as ameaças constituem aspectos externos que impactam diretamente a empresa e não podem ser controlados, e que podem prejudicar o desenvolvimento da organização e acarretar perda de posicionamento no mercado (FERREIRA et al, 2019). A figura abaixo ilustra a matriz SWOT:

Figura 2 - Matriz SWOT



Fonte: Ferreira et al, 2019, p. 7

A análise SWOT é utilizada para auxiliar as organizações na identificação da sua direção estratégica, ou seja, conhecerem a si mesmas e seu entorno, visando associar as forças e oportunidades, converter as ameaças em oportunidades e utilizar as forças para eliminar as fraquezas identificadas. Neste intento, é realizado o mapeamento dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização, a fim de alcançar objetivos por meio do planejamento estratégico (FERREIRA et al, 2019).

É possível que esta análise seja uma das mais importantes ferramentas de gestão estratégica a serem utilizadas por uma organização. Isto porque permite descrever e analisar de maneira mais clara o ambiente interno e externo da organização, identificando as variáveis que possam impactar positiva ou negativamente seus resultados.

3.7.3. O Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma de ferramentas mais utilizadas para a implementação e acompanhamento da estratégia. Na definição de Ireland et al (2014, p. 331) pode ser definido como “um *framework* (estrutura) que pode ser utilizado pelas empresas para verificar se dispõem do equilíbrio adequado entre os controles estratégicos e financeiros para obter seu desempenho desejado.”

Conforme relata Costa (2007, p. 360) “o Balanced Scorecard (BSC) começou a ser desenvolvido em meados dos anos 1990, motivado pela crença de que os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial estavam tornando-se obsoletos ou ineficazes”. Surgiu, portanto, da necessidade de avaliação mais ampla do desempenho organizacional, baseando-se não apenas nos resultados financeiros, que, embora necessários, não são suficientes para a avaliação completa de uma organização moderna.

O modelo BSC é fundamentado nas relações de causa e efeito entre os vários indicadores de cada enfoque, o que permite uma integração completa entre os indicadores qualitativos e os quantitativos. Isso fornece um equilíbrio na mensuração de desempenho estratégico, permitindo correções mais precisas para eventuais desvios no processo de implementação dos planos estratégicos, transformando a estratégia em ação (COSTA, 2007, p. 361).

De acordo com Bergue (2011, p. 477), “o BSC caracteriza-se como modelo de gestão estratégica que opera, sob a perspectiva conceitual, com ênfase sobre as funções planejamento e controle que, operando em um ciclo virtuoso, alimentam a função direção”. Reflete, desta forma, o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência (*leading*) e concorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

Trata-se, portanto, de uma ferramenta valiosa que utiliza-se de planejamento e controle contínuo visando possibilitar à organização alcançar melhores resultados, identificando previamente a necessidade de intervenções ou mudanças, com base em indicadores de gestão previamente definidos.

3.7.4. A Cadeia de Valor

Conforme relata Miranda (2002) a cadeia de valor tem sua origem na constatação de que, para sobreviver de forma competitiva, a organização deve gerenciar suas atividades ciente de que pertence a uma cadeia de atividades que transcende as barreiras legais que a definem e que, dependendo da maneira como se relaciona com as demais empresas que executam as atividades relevantes da cadeia, a organização pode construir uma cadeia de valor, ou, em outros termos, uma cadeia de produção eficiente.

A análise da cadeia de valor, de acordo com Hansen e Mowen (2001) visa subsidiar o processo de gerenciamento estratégico da empresa, permitindo compreender e agir sobre a estrutura patrimonial, econômica, financeira e operacional de suas principais atividades, processos e entidades com o objetivo de conquistar e manter a vantagem competitiva fornecendo subsídios para o processo de formulação de estratégias e tomada de decisão.

Na concepção de Porter (1990), a cadeia de valor constitui ponto de partida para a gestão estratégica de custos, posto que sua análise indicará quais são os elos que agregam mais valor ao produto, que utilizam mais ativos e que consomem mais atividades, propiciando ao gestor oportunidades de direcionar ações de melhorias.

Segundo Grunow, Gallon e Beuren (2006, p. 39), “quanto mais estreito o relacionamento entre os integrantes da cadeia de valores, maiores são as chances que as habilidades de cada integrante sejam aplicadas em benefício próprio”

3.7.5. Matriz de gestão de portfólio do *Boston Consulting Group* (BCG)

A matriz BCG foi desenhada no final da década de 1960 por Bruce Henderson, um dos fundadores do *Boston Consulting Group*. Propõe que os gestores deverão posicionar, numa matriz, cada unidade estratégica de negócio, do ponto de vista das variáveis que, de acordo com este modelo, determinam o potencial de lucro: a atratividade do mercado e a vantagem competitiva relativa de mercado. Assim, ao utilizar esta ferramenta, os gestores deverão analisar periodicamente a sua carteira de negócios, tendo em conta as alterações do mercado e dos concorrentes, a fim de decidir quais os produtos que requerem investimentos e abandonar os negócios não lucrativos e sem potencial de crescimento (OLIVEIRA, 2018).

Na concepção de Kotler (2000), a matriz BCG é uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial de mercado com vistas a uma melhor distribuição dos recursos nas diversas unidades estratégicas do negócio. O mesmo autor explica que a matriz é composta pelos quadrantes: Pontos de interrogação (produtos que operam em mercados de alto crescimento, mas tem baixas participações relativas); Estrelas (produtos com alta participação em mercado de alto crescimento, exigindo investimento significativo para se manter); Vaca Leiteira (produto líder em mercados consolidados); e Abacaxis (negócios com baixa participação de mercado e baixo crescimento).

3.7.6. Análise dos Fatores Críticos de Sucesso

A teoria de fatores críticos de sucesso, baseada no sucesso de um produto ou de um serviço é bastante flexível, podendo ser aplicada a toda empresa, independentemente do seu ramo de atuação. Os fatores críticos de sucesso (FCS) representam os meios para obter o resultado desejado pela organização, logo, empresas que pertencem a diferentes grupos estratégicos terão diferentes metas a alcançar (LIRANI, 2014).

Na concepção de Price (1997, p. 70) “os fatores críticos de sucesso são aquelas poucas áreas chave nas quais tudo tem de dar certo para que o negócio prospere”. São fatores que, por sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como críticos e, portanto, merecer atenção especial por parte da administração.

De acordo com Rocha (2009, p. 43) “os FCS são um instrumento empírico válido para o planejamento estratégico empresarial, principalmente nas etapas de identificação e especificação das demandas de informação e desempenho”. Nesta perspectiva, ajudam a empresa a priorizar o que é mais importante e a estabelecer e alcançar objetivos compatíveis com seus objetivos globais.

3.7.7. Os Sistemas de Informação Computacionais

Para que as organizações se mantenham competitivas em ambientes marcados por constantes mudanças, precisam acompanhar eventos e tendências significativos que ocorrem no ambiente externo. Um dos grandes vetores das transformações no cenário competitivo é a contínua evolução da tecnologia que, em virtude de sua grande disseminação, afetou de modo significativo todas as atividades humanas, inclusive a gestão empresarial (MORAES et al, 2004).

Os Sistemas de Informação (SI) computacionais estão presentes em praticamente todas as empresas e organizações modernas. O conhecimento detido pelas organizações encontra-se, muitas vezes, disseminado por diversos meios de suporte de informação. Ao utilizar um Sistema de Apoio à Decisão, o executivo pode especificar e modelar os processos de decisão, representar e gerir o conhecimento existente na organização, tirar partido do sempre crescente volume de dados armazenados por um sistema e, finalmente, tomar decisões mais racionais e baseadas em informações concretas (COSTA, 2007, p. 354).

Com a modernização dos mercados, tornou-se necessário aperfeiçoar as áreas de informação das empresas, agregando-se estratégias para obter sucesso. Desta forma, é fundamental que os gestores tenham consciência de que a informação é um requisito tão importante quanto os recursos humanos, pois dela depende o sucesso ou o fracasso das decisões tomadas. A informação é, portanto, um elemento primordial nas organizações, que torna possível estabelecer as condições necessárias para atingir seus objetivos e aumentar sua competitividade (MORAES et al, 2004).

3.7.8. O Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico pode ser entendido como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para alcançá-los, coordenado de forma a

definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. Abrange o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam condições de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, facilitando a tomada de decisão de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA et al 2002). Para Maximiano (2004, p. 51) “planejamento estratégico é o processo de tomar decisões sobre a estratégia da empresa”.

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2011, p. 40).

Parte, desta forma, de uma análise detalhada dos ambientes interno e externo da organização, a fim de definir as melhores estratégias para a consecução dos objetivos organizacionais. Trata-se de um processo de planejamento sistemático, que visa fundamentar a tomada de decisão no contexto organizacional.

Pereira (2011) destacam como objetivos do planejamento estratégico: levar a organização a atingir a resolutividade; aumentar a competitividade, sempre e cada vez mais; diminuir os riscos de tomar uma decisão errada; pensar e refletir sobre o futuro a fim de construí-lo; integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (Finanças; Recursos Humanos; Produção ou Serviços; e Marketing, Vendas ou Comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização; e fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Segundo Costa (2007) entre os principais elementos que devem compor o planejamento estratégico destacam-se os objetivos e metas, concebidos como parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido. Devem ser fixados a partir das estratégias estabelecidas, tanto as competitivas como as corporativas, sendo que para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas.

Quanto às possíveis desvantagens ou limitações do planejamento estratégico, Pereira (2011) destaca: resistência interna de alguns membros da organização, escassez de profissionais

habilitados para conduzir o planejamento estratégico, limitações impostas pela maneira de conduzir o processo de planejamento, é um processo que envolve conflito, dispêndio de tempo e recursos para desenvolver e avaliar constantemente o planejamento, e o fato de que o ambiente pode não corresponder às expectativas.

Todavia, apesar das possíveis limitações, o planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento da organização, que deve estar pautado na análise sistemática do ambiente interno e externo, a fim de fundamentar a tomada de decisão na gestão da empresa.

3.8. Como funcionam as Ferramentas de Gestão

As ferramentas de gestão estratégica funcionam como mecanismos de apoio à tomada de decisões gerenciais e são destacadas por vários autores. De forma geral, o propósito principal dessas ferramentas é auxiliar os gestores a lidarem com questões complexas e permitir que eles realizem melhores análises e cheguem a decisões mais fundamentadas (WRIGHT et al., 2013).

Hidalgo e Albors (2008), Brady et al. (1997) e Phaal et al. (2006) descrevem que as ferramentas colaboram na gestão das organizações ao prover assistência a variadas decisões estratégicas como: em quais tecnologias investir; a escolha de projetos de pesquisa e desenvolvimento; a seleção de novos produtos e serviços; a identificação das necessidades dos clientes; o desenvolvimento de novos produtos; a promoção da criatividade; e a monitoração e o controle de projetos de desenvolvimento.

Frost (2003) explica que as ferramentas por si só não fazem nem implementam a estratégia; no entanto, elas colaboram como guia para o pensamento e um ponto de partida para a estruturação da atividade. As ferramentas podem apresentar várias formas, incluindo matrizes, tabelas, gráficos, listas de verificação, taxonomias, listas e softwares, juntamente com a combinações dessas formas (PHAAL et al., 2006). Elas exercem um número de funções diferentes, às vezes de forma simultânea. Essas funções podem incluir a geração de informação, o fornecimento de uma estrutura para análise, o incentivo e a facilitação da comunicação de ideias, o auxílio na coordenação e controle, e, também, propósitos simbólicos (CLARK, 1997).

3.9. A Radiodifusão e a Comunicação em Massa

A comunicação nas organizações é de extrema importância sobre vários aspectos. Segundo Berlo (1972) Aristóteles definiu a comunicação como “o estudo da retórica como a procura de todos os meios disponíveis de persuasão”, e que a persuasão é o principal objetivo da comunicação, é procurar levar outras pessoas a seguirem o ponto de vista de quem fala.

Para Thayer (1972): A comunicação é considerada como uma atividade dinâmica subjacente à ao crescimento, a existência, à modificação e ao comportamento de todos os indivíduo ou organização. Ela pode ser considerada como função indispensável de pessoas e organizações, através da qual a organização ou o organismo se relacionam com o meio ambiente, com os outros e com suas próprias partes, mediante processos internos.

Considera-se que toda comunicação humana tem alguma fonte, que segundo Berlo (1972) pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas com um objetivo comum, uma razão para dedicar-se a comunicação, onde estabelece uma origem, com ideias, necessidades, intenções, informações e um objetivo a comunicar.

Segundo Pereira (2011) “os novos meios de informação e comunicação promovem uma substancial mudança nas formas de interação nas esferas públicas e gera também um aperfeiçoamento das formas de apropriação dos meios de comunicação tradicionais”. Dentre os novos meios de informação e comunicação, Vieira (2016) destaca a comunicação digital:

Do ponto de vista terminológico, quando se menciona a expressão “comunicação digital” significa falar simultaneamente em um conjunto de quatro elementos fundamentais: (1) a Internet, que diz respeito à rede de computadores conectados e capazes de se comunicar; (2) a World Wide Web, que não é a Internet em si mas uma parte desta, ou seja, trata da dimensão lógica mais visível, especificamente o conjunto de páginas com interface gráfica que funciona neste maquinário digital; (3) os dispositivos móveis e outros gadgets baseados em bits (como câmeras digitais, scanners, filmadoras etc.); (4) a interação entre os diversos atores através dessa estrutura.

Sobre o conceito de comunicação digital Pimentel (2007) descreve como “a característica principal de sistemas de comunicações digitais é que estes lidam com um conjunto infinito de mensagem a serem transmitidas através do canal”. Já Temp (2008) considera que “um dos aspectos principais da comunicação digital é a possibilidade de interação e de resposta. Essas duas características tornam possível a realização de uma comunicação simétrica de modo personalizado e interativo”.

Os veículos de comunicação tem se transformado ao longo dos anos, acompanhando o desenvolvimento tecnológico, sobretudo a partir do advento da internet. Atualmente, a comunicação tem se tornado cada vez mais interativa sendo que, no caso do setor de radiodifusão, os ouvintes assumem uma postura mais crítica e menos passiva em relação ao que está sendo veiculado.

3.9.1. A Comunicação de Massa: Aspectos Conceituais e Históricos

O século XXI tem sido marcado pelo intenso desenvolvimento tecnológico e pelas transformações do campo da comunicação, viabilizadas por ferramentas comunicacionais que possibilitam a disseminação cada vez mais rápida de informações por todo o planeta.

Comunicar, do latim *comunicare*, significa tornar comum, partilhar, trocar opiniões. Já a comunicação pode ser definida como a interação social por meio de mensagens. A fala é apenas uma das maneiras possíveis de comunicação, que pode ocorrer por meio de expressões faciais, gestos, imagens, dentre outros. As pessoas comunicam-se de diferentes formas e por diferentes razões (TEMER; NERY, 2004).

Os meios de comunicação podem ser definidos como um sistema constituído por elementos físicos que possibilitam a transmissão de mensagens tais como o rádio, a TV, o jornal, o outdoor, entre outros. Tais instrumentos não são neutros, mas moldam a mensagem de acordo com sua capacidade e objetivos, utilizando diversas linguagens de modo a atingir diferentes públicos. Já a comunicação de massa é entendida como uma forma específica de comunicação que ocorre por intermédio de um meio técnico que permite que a mensagem atinja um público anônimo, heterogêneo e fisicamente dispenso, podendo chegar até a bilhões de pessoas em todo o mundo (TEMER; NERY, 2004).

A Era da Comunicação em Massa, segundo relatam DeFleur e Ball-Rokeach (1993) teve início no final do século XIX com a disseminação de jornais para pessoas comuns e o advento das mídias elétricas como o telégrafo e o telefone, consolidando-se com a criação da televisão para a população, possibilitando a ampla divulgação de filmes e rádios.

Os meios de comunicação de massa, também chamados mídia (em referência ao termo inglês *mass media*), ou meios de massa, tem ganhado uma importância enorme nos últimos tempos, por conta de sua influência na formação da opinião das pessoas, na aquisição de atitudes e comportamentos (AMARAL, 2007).

O termo comunicação de massa, cunhado principalmente nos Estados Unidos, pode ser entendido no Brasil pelo que chamamos de comunicação social, cujo início deu-se com a invenção da imprensa em meados do século XIV por Johann Guttenberg (PINHEIRO, 2008). Em âmbito midiático, o termo “massa” vem de povo, tendo origem na civilização industrial, mais tarde classificado pelos estudiosos da área de “sociedade de massa” (BERTOLINI, 2019).

A comunicação de massa se diferencia de outras formas de comunicação por três aspectos: sua mensagem é dirigida a uma audiência grande (o suficiente para que o comunicador precise de algum equipamento para atingir os destinatários da mensagem), heterogênea (pessoas de diversas idades, gêneros, raças) e anônima (os membros permanecem desconhecidos do comunicador); ela é pública (não sendo endereçada a ninguém em particular, seu conteúdo é público), rápida (a mensagem é feita para atingir grande audiência em tempo curto) e transitória (a mensagem não se destina a registro histórico; é feita para ser consumida imediatamente); o comunicador tende a operar dentro de uma complexa organização (que inclui divisão de trabalho e despesas) (BERTOLINI, 2019, p. 22).

O advento da internet e do desenvolvimento tecnológico possibilitou o desenvolvimento da comunicação de massa, que tornou-se mais rápido e eficiente em disseminar uma mensagem a um número cada vez maior de pessoas e numa abrangência geográfica cada vez maior.

A comunicação de massa pode servir a diversas finalidades: informar, divertir, persuadir, ensinar. Pode favorecer a socialização, influir sobre atitudes e mudanças (em geral, assume-se que a comunicação de massa pode ser altamente persuasiva), refletir nos processos de atenção (as pessoas têm habilidade para desconsiderar comunicações a respeito das quais não tem interesse, mas os meios de comunicação de massa podem determinar os temas que terão mais ou menos atenção entre os interessados), além de seus possíveis sociais (BERTOLINI, 2019).

Pode-se destacar duas versões clássicas para a cultura de massa. A primeira, aliada à Escola de Frankfurt, abandona a expressão cultura de massa e cunha a expressão indústria cultural (onde os meios de comunicação são utilizados para inculcar na população a cultura que interessa a classe dominante). A segunda desenvolve-se no âmbito da chamada escola progressista/evolucionista considerando a cultura de massa é, sobretudo, democrática e pluralista, possibilitando maior âmbito de iniciativa, liberdade e desenvolvimento do homem através do surgimento da industrialização e da tecnologia (CALDAS, 1986, apud BERTOLINI, 2019).

De fato, a comunicação de massa tem demonstrado influenciar no comportamento social, chegando a contribuir, por exemplo, com o resultado de eleições ou na mudança de

hábitos de consumo. Cada veículo de comunicação de massa acaba por disseminar mensagens que interessam mais ou menos a determinados grupos sociais, afastando-se de um caráter de neutralidade (ainda que de forma velada). Por outro lado, a facilidade de disseminar uma informação proporcionada pelos avanços tecnológicos contribui para que esta informação chegue a um número maior de pessoas, favorecendo a democratização do acesso à informação.

Apesar do termo comunicação de massa muitas vezes ser associado à comunicação via internet, outros instrumentos considerados mais tradicionais podem também ser considerados meios de comunicação de massa tais como a TV, os jornais e revistas impressos e o próprio rádio. O rádio, conforme Azevedo (2002, p. 32) pode ser considerado “um meio de comunicação de massa que atinge indiscriminadamente a toda população brasileira, tendo como condição mínima a existência de um aparelho receptor”.

A seguir, são apresentados alguns aspectos históricos da radiodifusão brasileira, visando contextualizar nosso objeto de estudo bem como compreender a evolução da radiodifusão desde o seu surgimento até os tempos atuais, marcado sobretudo pelo advento da internet.

3.9.2. A Radiodifusão no Brasil

O termo rádio pode ter diferentes conotações, referindo-se tanto ao equipamento quanto a uma instituição (emissora de rádio), a um método de transmissão, a uma série de práticas profissionais, a ondas num espectro eletromagnético; a um tipo de programa, quando se quer distingui-lo de outros da mesma família (radionovela, radiodocumentário, rádio comercial etc.). A transmissão via onda eletromagnética de rádio com diferentes comprimentos de onda, modulados pela amplitude ou frequência, ou via internet cabeada, comunicação por celular, satélite ou algum outro método de difusão, as maneiras pelas quais o conteúdo radiofônico chega aos aparelhos também constitui um item importante numa discussão que se pretenda completa sobre o rádio (DUBBER, 2013).

As primeiras experiências radiofônicas internacionais datam do período da Primeira Grande Guerra. A partir de então o aprimoramento da capacidade de comunicação à distância não parou de crescer, chegando ao mundo globalizado. Apesar das diversas experiências realizadas em vários países desde os primeiros anos do século XX, a radiodifusão como um serviço de transmissão regular surgiu em novembro de 1920, nos Estados Unidos. A KDKA, como foi batizada a primeira emissora radiofônica, utilizava equipamentos fabricados pela

Westinhouse e tinha como base de sua programação a produção de coberturas jornalísticas. Na Inglaterra e na França as primeiras emissoras radiofônicas regulares surgiram no ano de 1922 (AZEVEDO, 2002).

No Brasil, o desenvolvimento do rádio acompanhou as tendências tecnológicas internacionais sem grandes defasagens, compondo um processo de transformação de uma sociedade agrária em uma sociedade urbano-industrial. O rádio no Brasil adotou, na maioria das vezes, um modelo empresarial e esteve, tanto no nível econômico como no social, vinculado ao movimento de transformações culturais urbanas. Entretanto o conteúdo por ele veiculado deveria atender tanto aos ouvintes urbanos quanto aos rurais (AZEVEDO, 2002).

O Rádio – inicialmente privado e, depois, controlado pelo Estado – foi oficialmente implantado no Brasil nos idos anos de 1920, tendo à frente Edgar Roquette-Pinto. A primeira emissora foi inaugurada no Brasil em 20 de abril de 1923: a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro (LIMA; SOARES, 2016).

Como um dos elementos constitutivos da cultura da mídia, o rádio está presente desde a década de 1920 no Brasil, quando as primeiras emissoras de rádio foram implantadas no país. Nesta época, o veículo era considerado refinado e elitizado, voltado à veiculação da chamada alta cultura, ou melhor, da cultura erudita de origem europeia. A partir da década de 1930, a programação do rádio brasileiro começaria a mudar: deixando de ser cultural-elitista para se tornar popular, jocosa e calorosa, baseada no humor anárquico oriundo do sucesso do teatro de revista e dos folhetins brasileiros. A inauguração da Rádio Nacional do Rio de Janeiro é um marco importante dessas transformações no rádio brasileiro (VIANA; SANTOS, 2016).

No aspecto político, o desenvolvimento do rádio também era acompanhado de perto pelo governo provisório de Getúlio Vargas. A legislação aprovada em 1931, ampliada e regulamentada em 1932, através dos Decretos nº 20.047 e 21.111 de 27/05/1931 e de 10/03/1932, respectivamente, contribuiu no processo de consolidação e profissionalização do rádio brasileiro. Os Decretos regulamentavam detalhadamente o funcionamento das emissoras e as colocavam à disposição do governo – como já ocorria desde o Decreto nº 16.657 de 1924. A grande novidade era a permissão, sem a necessidade de autorização prévia, para a transmissão de propaganda comercial. A partir do Decreto 21.111 as emissoras de rádio poderiam destinar 10% (dez por cento) de cada programa à irradiação de textos comerciais. O rádio do final da década de 1930 já era visto como um meio de comunicação fundamental e indispensável, principal responsável por informar e transmitir as notícias com a velocidade necessária dos novos tempos (AZEVEDO, 2002).

O rádio brasileiro passou por um período de efetivo crescimento na década de 1930, sendo temporariamente contido pela eclosão da Segunda Grande Guerra e a consequente orientação da produção industrial para o setor de armamentos. Após o fim do conflito, retorna o crescimento da produção de bens de consumo favorecendo a chegada dos aparelhos de rádio no mercado brasileiro em diversos modelos e preços acessíveis às diversas camadas da população. As estações transmissoras se multiplicaram e o rádio, que já alcançava altos índices de audiência, tornou-se popularíssimo no final da década de 1940. A partir deste período inicia-se a era das cantoras populares disputando o título de Rainhas do Rádio, das radionovelas dominando as programações e das agências estrangeiras de propaganda utilizando o rádio tanto para lançar novos produtos como para consolidar e reforçar os índices de consumo daqueles produtos já conhecidos. Além disto, o rádio, com alcance nacional e até mesmo internacional, cumpria perfeitamente o papel de meio massivo de comunicação. (AZEVEDO, 2002).

Ao mesmo tempo em que o rádio tornava-se mais popular, a indústria aumentava a oferta e a diversidade de modelos dos aparelhos. Os novos rádios deveriam oferecer qualidade de sintonia e, ao mesmo tempo, serem um objeto de decoração da sala de estar, até mesmo por ocupar lugar de destaque na mesma (AZEVEDO, 2002). O rádio a partir de então passa a constituir também objeto cultural e de entretenimento.

O programa de auditório e as radionovelas se tornariam dispositivos que escapariam das ondas hertzianas de transmissão. Os programas se firmaram como um meio de expressão, um espetáculo audiovisual que acontecia no auditório e nos estúdios e um acontecimento social que repercutia posteriormente nas revistas e jornais impressos, com fotos, resumos dos capítulos das novelas e reportagens sobre a vida dos artistas. Mais tarde, esses dispositivos alcançariam um novo meio de comunicação: a televisão (VIANA; SANTOS, 2016, p. 147).

Como relata Del Bianco (2016, p. 38) o rádio sempre teve sua evolução moldada pelas sucessivas gerações de receptores e pelas inovações tecnológicas no sistema de transmissão.

Ao longo de quase um século de existência, o rádio sobreviveu às predições de sua morte. Nos anos de 1950, acreditava-se que não resistiria tanto diante da perda de patrocínio e de profissionais para a emergente televisão. A resposta à crise veio com a reinvenção da programação radiofônica com foco no tripé música, informação e esporte. Foi na década de 1960 que emissoras conceituadas do país, passaram a se dedicar quase que exclusivamente ao jornalismo e à prestação de serviço, trazendo um novo vigor ao ambiente midiático. Uma nova ameaça surgiu no início do século XXI com o crescimento da Internet. [...] Com o passar dos anos, o rádio encontrou na Internet um meio para expandir seu alcance e reconquistar parcelas da audiência. Significou a conquista de novas possibilidades de interação com o público e a

diversificação das formas de entrega de produtos e serviços. (DEL BIANCO, 2016, p. 37).

O avanço das tecnologias de comunicação propiciadas pela internet não foi suficiente para extinguir a radiodifusão. Entretanto, trouxe a necessidade de que as emissoras de rádio se adaptassem ao novo contexto, inclusive adentrando o “mundo digital”.

A integração do rádio à internet é cada vez mais necessária como estratégia de sustentabilidade. Com a popularização da internet e dos smartphones, tem se observado uma mudança na forma de ouvir rádio, sendo que a audiência do rádio está migrando para os dispositivos móveis, tornando o celular atualmente o segundo equipamento mais utilizado para ouvir rádio (DEL BIANCO, 2016).

As transformações sociais provocadas pela popularização da internet fizeram surgir a necessidade de uma nova forma de se “fazer rádio”. A comunicação na era digital exige que as emissoras de rádio se adaptem para conquistar e manter a audiência, bem como para viabilizar sua sobrevivência no mercado.

3.9.3. A Comunicação na Era Digital

Ao longo do século XX foram observadas várias evoluções tecnológicas sendo que os satélites de telecomunicações são, talvez, os maiores frutos dessa conquista. Além de permitirem a retransmissão de programas da televisão educativa e comercial, eles abriram novas perspectivas para a comunicação telefônica, a transmissão de dados, fax, internet e muitos outros serviços especializados (DIAS, 2013).

Neste contexto, o cenário das comunicações sofreu significativa mudança estrutural devido ao desenvolvimento tecnológico que contribuiu para o surgimento de um ambiente de convergência midiática e para a produção de conteúdos multimídia. Isto foi possível graças ao desenvolvimento da Internet e da digitalização dos conteúdos de áudio, vídeo e texto. Por meio da Internet pode-se transportar, armazenar e redistribuir produtos audiovisuais, dados e voz (VOIP – Voz sobre Protocolo de Internet). Com a convergência digital, o telefone celular pode ser usado para transmissão e recepção da voz, acessar a internet, verificar e-mails, fazer download de músicas, vídeos e filmes, fotografar, assistir programa de televisão, ouvir emissora de rádio, além de armazenar conteúdos e dados. Acrescente-se a isso o fato de que usando o

celular, o usuário pode assumir o papel de receptor, transmissor e fonte de informações, rompendo assim alguns paradigmas da comunicação (MATTOS, 2013).

Alguns meios de comunicação, como a televisão e o rádio, são coletivizadores da experiência – um grande número de pessoas assiste a um programa junto, tendo a sensação de ter vivido junto. Outros meios, entretanto, como o computador, proporcionam uma experiência mais individualizada. Isso permite pensar que cada meio de comunicação é muito mais do que só um veículo ou uma tecnologia; ele vai criando uma maneira de intercomunicação e modificando a cultura. Assim, o rádio, a televisão e o cinema, e antes a imprensa escrita, permitem certas experiências, enquanto a internet proporciona outras (GOMEZ, 2006, p. 377).

As novas tecnologias da informação acabam por influir, de forma decisiva, na maneira pela qual esta passa a ser produzida e a circular. Facilitadas pelas novas tecnologias digitais e sua organização em redes de computadores, tendem a romper com a cultura de massa predominante até então, permitindo que uma parcela da população, detentora de seus códigos de acesso, interaja ponto a ponto, em oposição às formas existentes de comunicação de massa e seus preceitos unidirecionais (BERNARDI, 2007).

Assim, a emergência da internet não elimina a experiência do rádio e da televisão, que continuam sendo muito populares, mas traz novas condições para a comunicação, permitindo uma relação mais individual, mais pessoal, entre as pessoas. O que não existia em outros meios agora se completa com o computador e a internet, tornando a relação entre esta e os meios de comunicação uma relação de complementariedade (GOMEZ, 2006).

Neste contexto, as redes sociais surgem como novo instrumento de comunicação, inclusive de comunicação de massa, dada a rapidez com que as informações por elas veiculadas disseminam-se. Deste modo, os demais meios de comunicação, entre estes o rádio, precisam atentar-se para sua importância e integrá-las às suas atividades.

3.9.4. Novas Ferramentas de Comunicação Digital: As Redes Sociais

Apesar de sua popularização a partir do advento da internet, as “redes sociais” não surgiram com a internet. Ao contrário, o ser humano sempre viveu em redes e o conceito de rede social é bem mais antigo do que se possa imaginar e a sua prática data do início da civilização. As redes sociais nasceram da necessidade da interação entre as pessoas e veio evoluindo ao longo dos tempos (DIAS, 2013).

As redes e as organizações em grupos sociais estão presentes na história da humanidade desde a era das cavernas, representando as conexões entre os seres humanos em busca de soluções para problemas coletivos e para a convivência nos mais diferentes ambientes sociais entre pessoas que apresentam as mesmas convicções em assuntos determinados (ZENHA, 2018).

Na definição de Marteleto (2001, p. 72), as redes sociais representam “um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”. Contempla a ideia de compartilhamento de valores e interesses que, para promover o fortalecimento da rede, dependem do compartilhamento da informação e do conhecimento.

Para Zenha (2018, p. 23), no século XXI, “vivencia-se a explosão das interações sociais mediadas por meio do computador e, mais recentemente, com o uso do telefone celular e do tablet (mobilidade), todos conectados à internet. Para muitos indivíduos, não é possível viver sem estar ligado a ela”.

Segundo Dias (2013, p. 54) “as Redes Sociais Digitais são a migração das relações sociais presenciais para o mundo virtual e tem sido um dos recursos mais presentes e crescentes entre os usuários da internet”. De fato, a internet contribuiu significativamente para o fortalecimento das redes sociais, instrumentalizando-as e diversificando-as.

Entende-se, como Rede Social online, o ambiente digital organizado por meio de uma interface virtual própria (desenho/mapa de um conceito) que se organiza agregando perfis humanos que possuam afinidades, pensamentos e maneiras de expressão semelhantes e interesse sobre um tema comum.[...] As redes sociais online permitem executar ações de receber, enviar, criar e responder mensagens e disponibilizam aplicativos usados para seguir e compartilhá-las, para recomendar ou comentar os posts. Todos esses recursos são destinados à interação daqueles que utilizam as redes sociais para se relacionarem com outros membros a partir de um interesse comum (ZENHA, 2018, p. 24; 29).

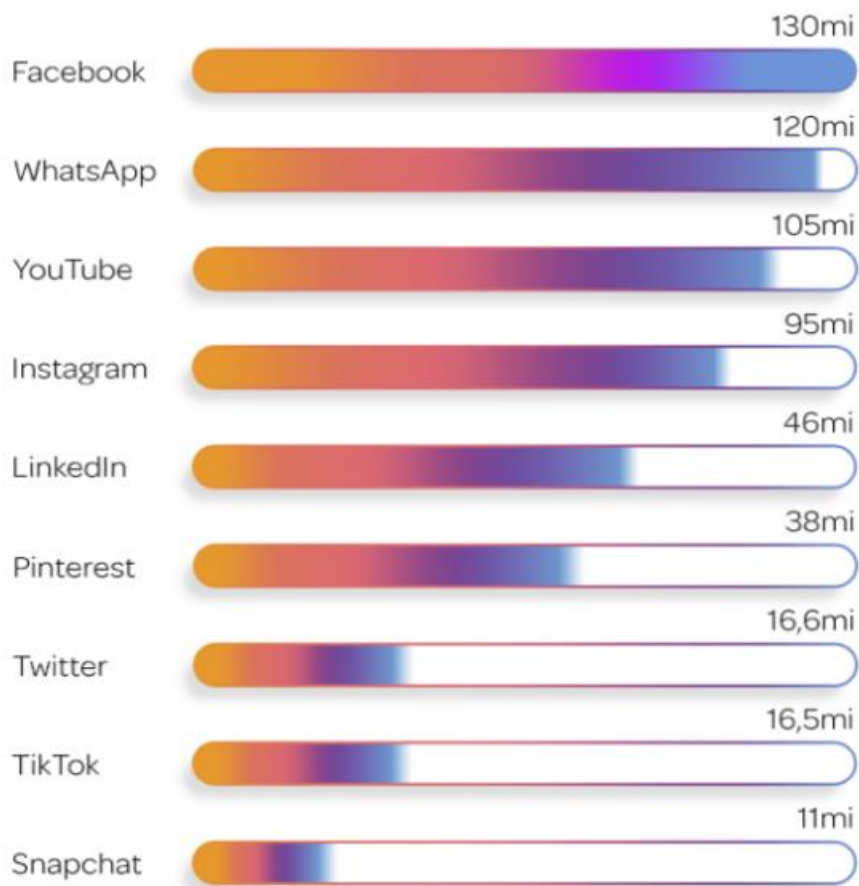
As redes sociais são ferramentas de comunicação que tem ganhado força nos últimos anos, uma vez que a popularização da internet e a criação de diversas plataformas de comunicação digital instantânea tem possibilitado a interação entre indivíduos das mais diversas partes do mundo, por meio de recursos audiovisuais cada vez mais modernos.

A utilização em massa das redes sociais digitais se justifica pela enorme liberdade de utilização e customização dos seus recursos. Recuero (2009) destaca entre os objetivos de sua

utilização: criar um espaço pessoal; gerar interação social; compartilhar conhecimento; gerar autoridade; gerar popularidade; ter acesso aos contatos dos amigos.

Conforme relata Zenha (2018), encontra-se hoje disponível na Web uma grande oferta de redes sociais online, dentre elas o Facebook, Instagram, LinkedIn, Ning, Myspace, Wikipedia, Youtube e Twitter. Embora cada uma dessas redes possua sua própria interface, composição e possibilidade de interação, todas têm em comum a possibilidade de interação e de troca discursiva entre seus membros. A seguir, pode-se identificar as principais redes sociais utilizadas no Brasil atualmente:

Figura 3 - Redes sociais mais usadas no Brasil



Fonte: Resultados Digitais, janeiro de 2021

O Facebook foi criado por Mark Elliot Zuckerberg, Eduardo Luiz Saverin e outros ex-alunos da Universidade de Havard, nos Estados Unidos, em 2004. O usuário cria um perfil pessoal, e a partir daí cria seu grupo de contatos, adicionando outros usuários do Facebook

como amigos. A troca de mensagens é realizada entre os amigos e pode ser acompanhada na interface da própria rede social ou por notificações automáticas recebidas por e-mail a cada nova atividade realizada pelo grupo, tais como troca discursiva ou atualização de perfil. Os usuários têm a possibilidade de participar do grupo de interesse comum de outros utilizadores, organizados por escola, trabalho, faculdade ou outras características (ZENHA, 2018).

O WhatsApp Messenger, criado por Jan Koun e Brian Acton, é um aplicativo de mensagens multiplataforma que permite trocar mensagens pelo celular sem pagar por SMS. O aplicativo pode ser baixado gratuitamente em smartphones ou mesmo pelo site da empresa, bastando apenas possuir conexão com a Internet. Para utilizar as ferramentas da mídia social é necessário ter contatos telefônicos na agenda do celular que possuem o aplicativo. É possível o cadastro de um perfil de usuário com informações da conta, definições das formas de conversas, formas de notificação, lista de contatos (SOUZA et al, 2015).

O Youtube é um site de compartilhamento de vídeos, que permite aos seus usuários a publicação e armazenamento de vídeos no site e, também, assistir a vídeos que foram postados por outras pessoas. Gerando um sistema de colaboração e compartilhamentos de conteúdos e experiências entre os usuários (CHIQUITO; BECATE, 2019).

O Instagram é um aplicativo onde os usuários, através de um perfil, postam fotos do seu dia-a-dia em suas redes sociais, podendo compartilhar esses momentos com seus amigos e seguidores. O aplicativo disponibiliza o compartilhamento automático de suas postagens para outras redes sociais como o Facebook, por exemplo. Disponibiliza também a opção de seguir outros usuários, deixar de seguir, ter sua conta aberta ou privada, curtir e comentar publicações de seus amigos, entre outras funções (MILITELLO, 2011).

A rede social LinkedIn foi idealizada no final de 2002, sendo seu lançamento oficial em maio de 2003. Trata-se de uma rede social voltada aos negócios, tendo como premissa ser uma rede social para auxiliar os profissionais a organizarem e disponibilizarem seus currículos online (MAYMONE, 2013).

O Twitter foi criado em 2006 por Jack Dorsey, constitui um sistema de comunicação instantânea na internet disponível para o uso em computadores, tablets e celulares, denominado um blog compacto em função da limitação da inserção do número de caracteres para o registro. Inicialmente, o foco do Twitter era o compartilhamento de ações pessoais, hoje essa troca ampliou-se para discussões no âmbito profissional, questionamentos de assuntos da atualidade, divulgações de marketing, entre outros usos (ZENHA, 2018).

Considerando a abrangência das redes sociais atualmente é indispensável que as organizações insiram-se neste contexto, realizando as adaptações necessárias em sua forma de atuação. Conforme sugere Del Bianco:

A princípio ter uma *fan page* ou um canal numa das mídias sociais existentes é o primeiro passo. O segundo, é fazer com que a produção do seu conteúdo seja vista por muitos, o que implica entregá-la formatada para aquele suporte. E, por fim, se fazer ouvir. [...] A presença nas redes sociais gera a necessidade de acompanhamento e gestão por parte uma equipe qualificada para o trabalho. A estratégia é fundamental, especialmente para emissoras que dependem de anunciantes que chegam via agências de publicidade e utilizam estratégias complexas para alcançar uma audiência pulverizada e fragmentada (DEL BIANCO, 2016, p. 45-46).

O rádio em tempos de internet e celular, enfrenta o desafio de manter-se necessário frente à emergência de muitos outros meios que passaram a competir com uma antiga capacidade do rádio de dar a notícia em primeira mão, de ser o primeiro a informar. E a melhor forma de atrair a audiência é pelo conteúdo significativo que apresente vínculos com o local, a comunidade, o entorno do seu cotidiano (DEL BIANCO, 2016).

Desta forma, as emissoras de rádio precisam de uma gestão estratégica que considere o contexto de forte atuação das mídias sociais e das novas formas de comunicação da atualidade. Este estudo pretende exatamente investigar a utilização de ferramentas de gestão estratégica utilizadas pelo grupo RDR, uma importante empresa no ramo de radiodifusão em Anápolis – Goiás.

4. MÉTODO

4.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa científica pode ser classificada segundo diferentes critérios. Quanto à abordagem, pode ser qualitativa – quando não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.; quantitativa, quando seus resultados podem ser quantificados, recorrendo à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre variáveis; ou ainda quali-quantitativa, quando reúne aspectos das duas abordagens (SILVEIRA; CÓRDOBA, 2009).

Esta pesquisa pode ser considerada, quanto à abordagem, como uma pesquisa qualitativa, visando aprofundar-se na compreensão de aspectos relacionados à gestão da organização pesquisada. Mesmo quando apresentados dados numéricos, estes tem a intenção de favorecer a compreensão do processo de gestão da empresa e, não necessariamente, analisá-lo do ponto de vista quantitativo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses e geralmente envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão. A pesquisa descritiva pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, podendo ser realizada por meio de estudos de caso, análise documental, pesquisa *ex-post-facto*. Já a pesquisa explicativa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, geralmente assumindo a forma de pesquisas experimentais e *ex-post-facto* (GIL, 2007).

Quanto aos objetivos, essa pesquisa enquadra-se como descritiva, a ser realizada por meio de um estudo de caso com um grupo de emissoras de rádio. Nesta pesquisa, buscou-se descrever o processo de gestão de um grupo de emissoras de rádio, visando identificar a utilização ou não de ferramentas de gestão estratégica, analisando como estas interferem nos resultados da organização.

As pesquisas podem ainda ser classificadas quanto aos procedimentos em: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo, pesquisa *ex-post-facto*, estudo de caso, pesquisa participante, pesquisa-ação, entre outras (GIL, 2007). Esta pesquisa pode ser

caracterizada como um estudo de caso, definido por Gil (2007) como um estudo aprofundado sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e que pode ser aplicado nas mais diversas áreas do conhecimento. O estudo de caso permite que o objeto estudado tenha preservada sua unidade, mesmo que se entrelace com o contexto onde está inserido, possibilitando a explicação de variáveis em situações ainda que complexas.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2003, p. 19).

Ainda segundo Gil (2007), o estudo de caso envolve as seguintes etapas: formulação do problema, definição da unidade caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo – estabelecendo um roteiro que documente a conduta a ser adotada, a coleta de dados, a análise dos dados e a redação do relatório.

Esta pesquisa tem como problemática investigar: De que forma as ferramentas de gestão estratégica podem contribuir com a gestão do Grupo RDR para que este se mantenha como um veículo de comunicação viável e competitivo no mercado de rádio? Objetivando verificar se são e como são utilizadas as ferramentas de gestão estratégica e quais as lacunas existentes neste processo no Grupo RDR. Trata-se, portanto, de um estudo de caso único, cujo objeto de estudo é o Grupo RDR, mais especificamente os aspectos relacionados à sua gestão.

4.2. Procedimentos de Coleta de Dados

O procedimento para coleta de dados nesta pesquisa envolveu pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Segundo Pizzani (2012), a pesquisa bibliográfica acontece através da revisão da literatura que envolve as principais teorias que norteiam o trabalho científico e que tem como objetivos aprofundar os conhecimentos sobre uma determinada área e facilitar a identificação e seleção dos métodos e técnicas a serem utilizados pelo pesquisador.

Neste intento, foi realizada uma revisão da literatura dos conceitos relacionados ao caso, como a gestão estratégica, as ferramentas de gestão estratégica e a comunicação através do rádio de modo a aprofundar o conhecimento entre os temas que abrangem o caso objeto do estudo e a temática proposta nos objetivos.

De acordo com Oliveira (2007), a pesquisa documental aproxima-se muito da pesquisa bibliográfica, diferenciando-se desta pela natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. Assim sendo, na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador requer uma análise mais cuidadosa, já que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico.

Segundo Figueiredo (2007), a pesquisa documental é um procedimento que utiliza métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos. Esses documentos são utilizados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos que trazem seu conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador.

Neste estudo a pesquisa documental tem como fontes documentos internos e externos ao Grupo RDR. Os documentos foram coletados e selecionados durante o segundo semestre de 2021 e primeiro trimestre de 2022, sendo analisados pelo pesquisador a fim de identificar aqueles que mais pudessem contribuir para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Para o acesso aos documentos foi solicitada a permissão aos gestores da empresa, sendo permitida a análise de dados internos relacionados a gestão como: manuais da organização, relatórios administrativos, planejamentos, planos de orçamentos, Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), balanços, regimentos internos e demais documentos relacionados à gestão utilizados pela empresa. Foram utilizados ainda alguns documentos externos à organização, de acesso público, os quais referem-se a pesquisas de audiência, pesquisas de mercado e publicações que possibilitaram analisar o posicionamento da organização no mercado.

4.3. Análise de Dados

Com relação aos critérios para interpretação dos dados, as análises e inferências em Estudos de Caso são feitas por analogia de situações e buscam responder às questões por que e como inicialmente formuladas (CAMPOMAR, 1991). A análise do estudo de caso concentrou-se nos dados internos e externos obtidos através da pesquisa documental, relacionados ao tema delimitado – as ferramentas de gestão estratégicas – e confrontando as ferramentas encontradas com as ferramentas disponíveis no mercado, de forma a possibilitar responder à questão de pesquisa.

Dessa forma, a figura 4 sintetiza o percurso metodológico desta pesquisa:

Figura 4 - Resumo do Método



Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise de dados buscou identificar principalmente as ferramentas de gestão utilizadas pela empresa, verificando se são utilizadas ferramentas de gestão estratégicas para, a partir daí, analisar as possíveis contribuições das ferramentas de gestão adotadas pelo Grupo RDR na melhoria de seus resultados.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa realizada teve como objeto de estudo o Grupo RDR, com sede em Anápolis – Goiás, além de uma unidade em Catalão – Goiás, atuando no ramo de radiodifusão.

Foi realizada, para coleta de dados, principalmente os seguintes documentos:

- Planejamento Estratégico (2021-2025)
- Planejamento Administrativo e Orçamentário (2022)
- Planejamento Comercial (2022)
- Relatórios de Gestão
- Pesquisas VOGA²

Inicialmente, buscou-se tecer um panorama da radiodifusão na região pesquisada, que envolve os municípios de Anápolis e Catalão, ambos em Goiás, por serem os municípios onde o Grupo RDR tem emissoras instaladas. O intuito desta etapa da pesquisa foi realizar uma breve análise em relação à radiodifusão nestes municípios bem como o posicionamento das emissoras do grupo pesquisado.

Num segundo momento, foram analisados especificamente os documentos relacionados à gestão do Grupo RDR, de modo a fundamentar a análise acerca da utilização – ou não – das ferramentas de gestão estratégica e suas possíveis contribuições à permanência do grupo no mercado de radiodifusão na região pesquisada.

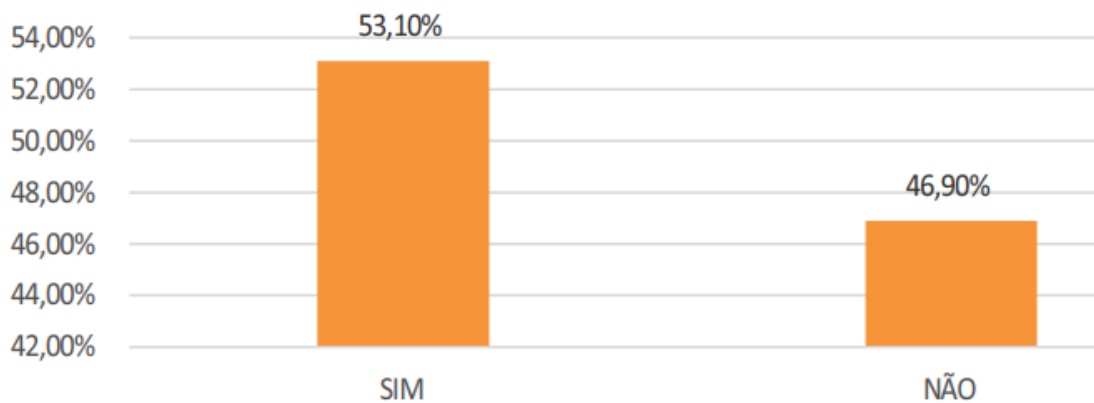
6.1. A radiodifusão na região pesquisada: Anápolis e Catalão

O cenário em que o setor de radiodifusão insere-se atualmente é marcado pela evolução tecnológica e pela popularização da internet, que vem provocando mudanças no perfil dos ouvintes, trazendo novos desafios para as empresas do setor. De acordo com Del Bianco e Prata (2018, p. 113) “o setor de radiodifusão brasileiro enfrenta certa dificuldade de adaptação frente às inovações”. Os autores destacam que, em tempos de internet, as emissoras precisam agregar outras estratégias à produção de conteúdo tradicional, experimentando novos formatos a partir do novo perfil de ouvinte.

² Trata-se de uma pesquisa que apresenta os resultados e principais cruzamentos de pesquisa quantitativa sobre hábitos de consumo de mídia. Foram analisadas pesquisas realizadas nas cidades de Anápolis e Catalão (onde o Grupo RDR atua), no ano de 2021.

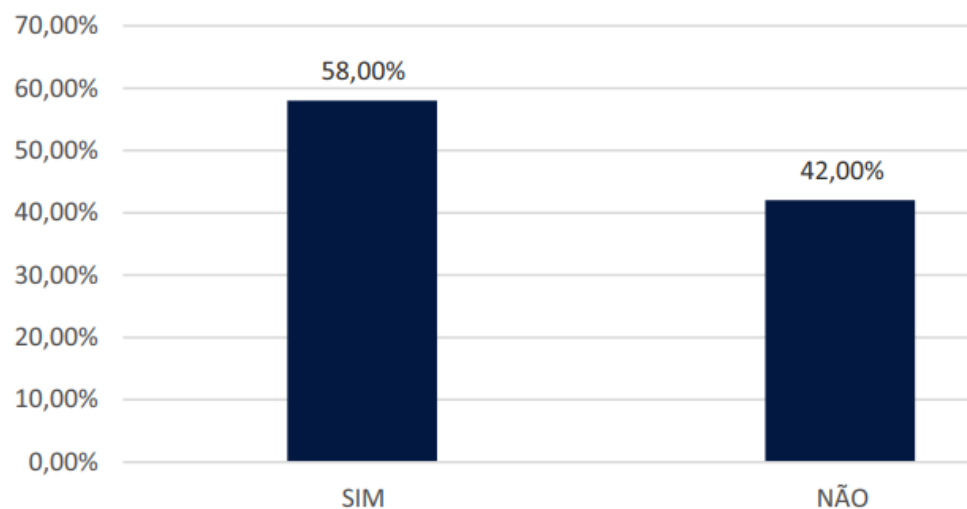
A popularização dos aparelhos celulares com acesso à internet, o surgimento das plataformas de *streaming* e dos portais de notícias na internet, além da massificação das redes sociais são fatores que influenciam o ambiente que as emissoras de rádio estão inseridas. Analisando os dados da pesquisa Voga realizada nos municípios de Anápolis e Catalão (2021) acerca dos hábitos de consumo de mídia, é possível evidenciar que as redes sociais como o WhatsApp e o Instagram, além da televisão, são hoje os meios de comunicação mais utilizados pela população. Entretanto, ainda que em posição secundária, o rádio ainda é bastante ouvido, como mostra os gráficos a seguir:

Gráfico 1 - Entrevistados que ouviram rádio por aparelho comum, celular, computador, no carro ou por outro meio nos últimos 15 dias em Anápolis -GO, ago. 2021



Fonte: Pesquisa VOGA, 2021

Gráfico 2 - Entrevistados que ouviram rádio por aparelho comum, celular, computador, no carro ou por outro meio nos últimos 15 dias em Catalão -GO, ago. 2021



Fonte: Pesquisa VOGA, 2021

A pesquisa evidencia que mais da metade dos entrevistados ainda ouvem o rádio, seja no carro, por meio da internet (celular e computador) ou ainda pelo aparelho de rádio tradicional. Assim, é possível inferir que há público consumidor de radiodifusão na região pesquisada.

Neste contexto, é importante que os gestores das emissoras de rádio compreendam a importância de identificar o perfil dos ouvintes de rádio na atualidade bem como seus interesses em relação ao conteúdo veiculado. A internet possibilita ouvir ou acessar qualquer conteúdo de onde estiver e a qualquer momento. Assim, para se destacar e manter-se nesse mercado cada vez mais competitivo faz-se necessário que as emissoras invistam para que sua marca esteja cada vez mais presente na mente das pessoas, ou seja, é preciso acompanhar os avanços tecnológicos e estar atento ao comportamento do consumidor (GONÇALVES; SANTOS, 2018).

A seguir, são apresentados os dados coletados junto ao Grupo RDR, objeto de estudo desta investigação, buscando evidenciar se a análise estratégica tem sido realizada e de que forma o Grupo vem utilizando as informações disponíveis em sua gestão.

6.2. O lócus da pesquisa: O grupo RDR

Marca comercial da Fundação Frei João Batista Vogel, a Rádios de Resultado (RDR) foi criada em 2017, sendo responsável por três Rádios de grande importância a nível estadual e nacional, quais sejam: Rádio São Francisco 97.7 FM, Rádio 96 FM e Rádio Cultura 101.1 FM, sendo as duas primeiras do município de Anápolis-GO, e a última, do município de Catalão-GO (RDR, 2022).

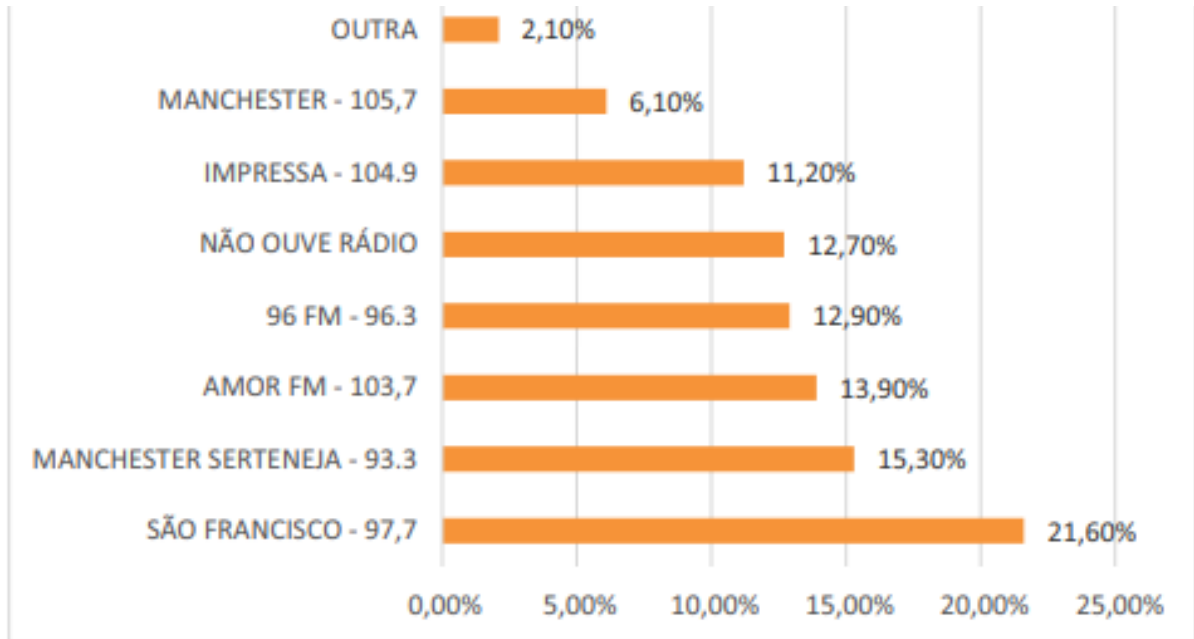
A Rádio São Francisco Limitada foi a primeira a ser criada, do município de Anápolis – Goiás, entrando no ar em 1º de março de 1971. A Rádio Cultura entrou em funcionamento do município de Catalão-GO, com programação similar da Rádio de Anápolis-GO. No dia 31 de julho de 1976, dia do aniversário de Anápolis, aconteceu a inauguração oficial da emissora 96 FM. Logo após sua inauguração a Rádio já era citada nos jornais da capital como líder de audiência (RDR, 2022).

Tem como principais produtos e serviços: ações promocionais, projetos promocionais, inserção de propaganda comercial, quadros patrocinados, programetes³, testemunhais, produção e gravação de material e patrocínios de programas.

³ Os programetes para rádio são áudios de curta duração que não ultrapassam cinco minutos, podendo ser de diversos temas, geralmente inseridos entre um bloco musical e outro, ajudando a compor a programação.

No que se refere ao posicionamento de mercado, a pesquisa VOGA (2021) apresenta posicionamento das emissoras que compõem o grupo na região em que estão instaladas:

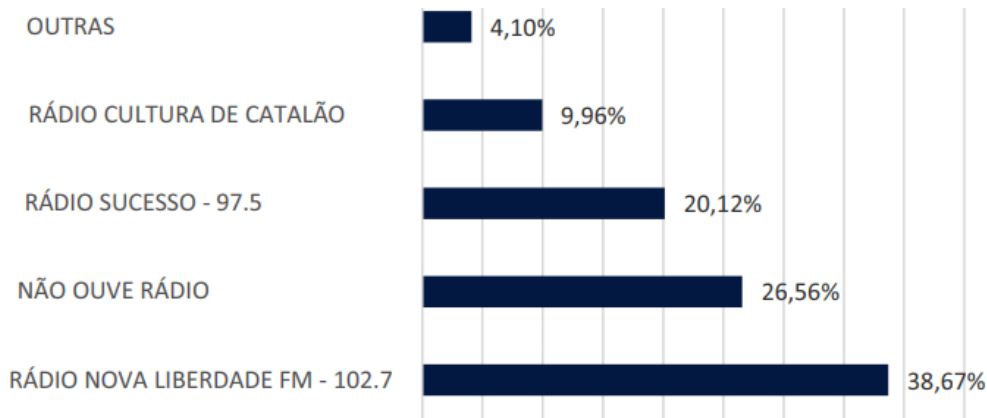
Gráfico 3 - Emissoras de rádio que ouve com frequência em Anápolis-GO, ago. 2021



Fonte: Pesquisa VOGA, 2021

A emissora São Francisco/97,7FM ocupa a primeira posição entre as emissoras mais ouvidas pelos entrevistados e a 96FM a quarta posição. Em Anápolis, as duas emissoras do grupo RDR apresentam perfis distintos, sendo que a Rádio São Francisco tem sua programação voltada para o segmento popular, com programação musical principalmente sertaneja e programação jornalística mais local, bairrista. Já a emissora 96FM, direciona-se a um perfil diferenciado, com programação principalmente voltada para o Pop Rock.

Já no município de Catalão, a emissora representante do Grupo RDR, a Rádio Cultura, ocupa a terceira posição entre as emissoras mais ouvidas, como se pode observar no gráfico a seguir:

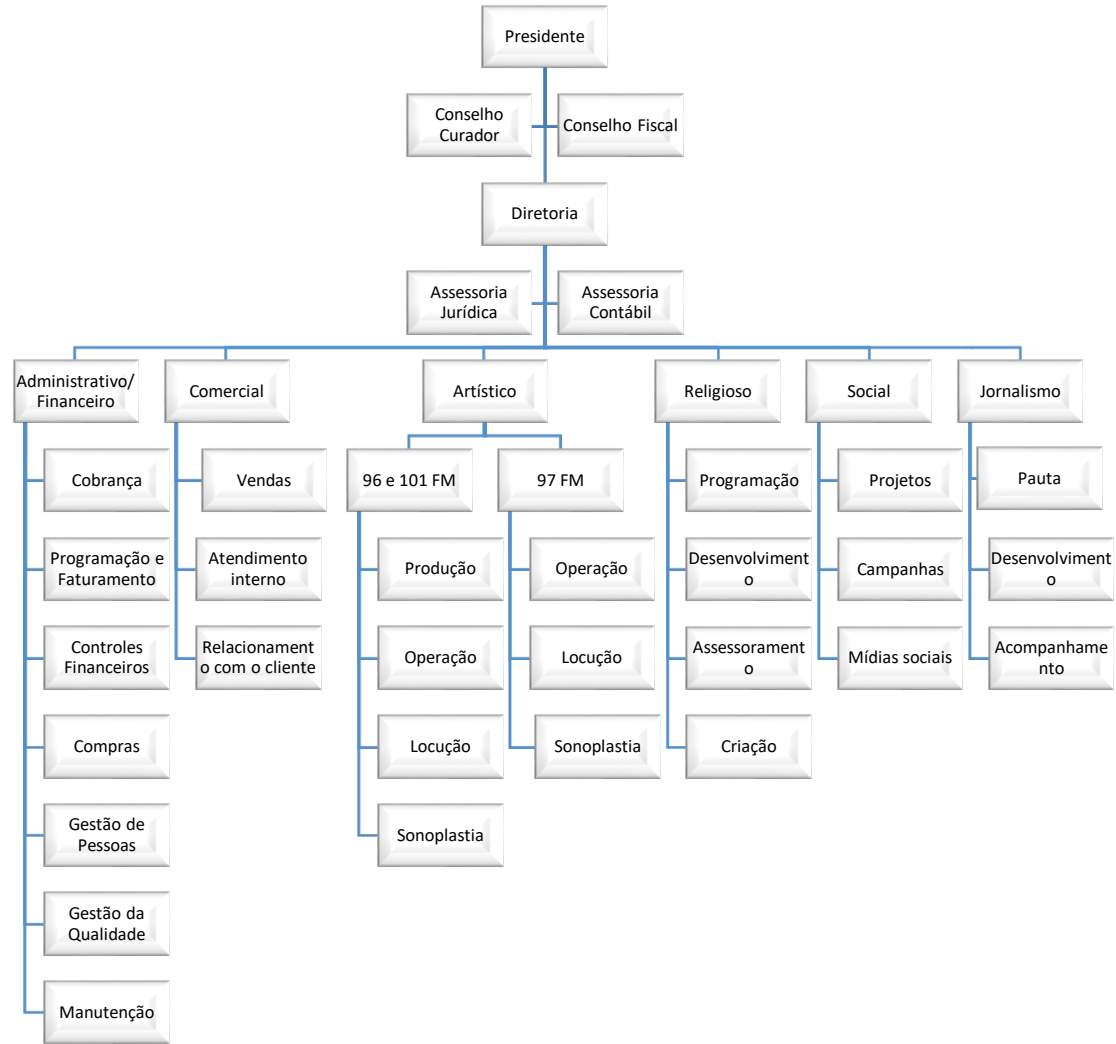
Gráfico 4 - Emissoras de rádio que ouve com frequência em Catalão-GO, ago. 2021

Fonte: Pesquisa VOGA, 2021

Em Catalão, a emissora enfrenta dificuldades em relação à potência de transmissão, dificultando a concorrência com as demais emissoras, o que tem levado o Grupo RDR a buscar investimentos no aumento desta potência, conforme projeto em implantação visando ampliar a potência atual em doze vezes.

O Grupo conta com um total de quarenta e dois funcionários, sendo trinta e um atuantes na Unidade Anápolis e onze na Unidade Catalão. O organograma da empresa pode assim ser representado:

Figura 5 - Organograma do Grupo RDR



Fonte: Grupo RDR

6.3. As ferramentas de gestão utilizadas pela empresa

No entendimento de Porter (2004), toda empresa possui uma estratégia para atuar em seu mercado, mas para que as estratégias sejam realmente competitivas faz-se necessário que sejam formuladas por meio de um planejamento. Este planejamento deve ser guiado por uma análise criteriosa de fatores relacionados ao ambiente interno e externo que possam influenciar nos resultados da organização.

Numa análise preliminar, foi possível identificar que a empresa analisada adota instrumentos formais de planejamento, fazendo uso de ferramentas de gestão estratégicas como a Análise SWOT e o Planejamento Estratégico.

A Análise SWOT, acrônimo original de quatro palavras do idioma inglês: *Strength* (forças), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), tem por função cruzar as oportunidades e as ameaças externas da organização com seus pontos fortes e fracos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Na análise dos documentos de gestão da organização pesquisada, foi possível verificar que o Grupo mantém uma sistemática de análise de ambiente externo e interno. O quadro abaixo apresenta a análise SWOT do Grupo RDR, constante de seu planejamento estratégico para o período de 2021 a 2025, elaborado pelo próprio grupo RDR:

Quadro 3 - Análise SWOT – Grupo RDR

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tradição de mais de 40 anos ✓ Credibilidade no mercado ✓ Carteira de anunciantes de grande porte ✓ Qualidade na prestação de serviço ✓ Programação diversificada e inovadora ✓ Equipe artística de alto padrão ✓ Colaboradores qualificados e comprometidos ✓ Clima organizacional harmonioso ✓ Infra estrutura de trabalho adequada ✓ Equipamentos de som e transmissão de alta tecnologia ✓ Abrangência em 85 municípios do Estado, inclusive Goiânia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixa qualidade na programação oferecida pela concorrência ✓ Baixo profissionalismo no atendimento da concorrência ✓ Grande mercado local a ser explorado ✓ Ser a única emissora comercial não ligada a grupos políticos em Catalão ✓ Ter duas emissoras FM com perfis diferentes em Anápolis ✓ Drástica mudança de programação da principal concorrente em Anápolis

✓ Material publicitário/comercial de alto padrão	
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldade em formar e manter equipe comercial ✓ Comunicação interna deficiente ✓ Dificuldade de seguir 100% o Planejamento Comercial Anual ✓ Falta de ferramentas para avaliação dos resultados comerciais ✓ Recursos financeiros limitados ✓ número de talentos insuficiente para apoiar o crescimento do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixa oferta de profissionais técnicos qualificados no mercado ✓ Concorrência desleal na formação de preços ✓ Instabilidade macroeconômica ✓ Baixa perspectiva de recuperação do mercado ✓ Retirada de profissionais estratégicos por concorrentes ✓ Concorrência de novas mídias entrantes

Fonte: Planejamento Estratégico 2021-2025/ Grupo RDR

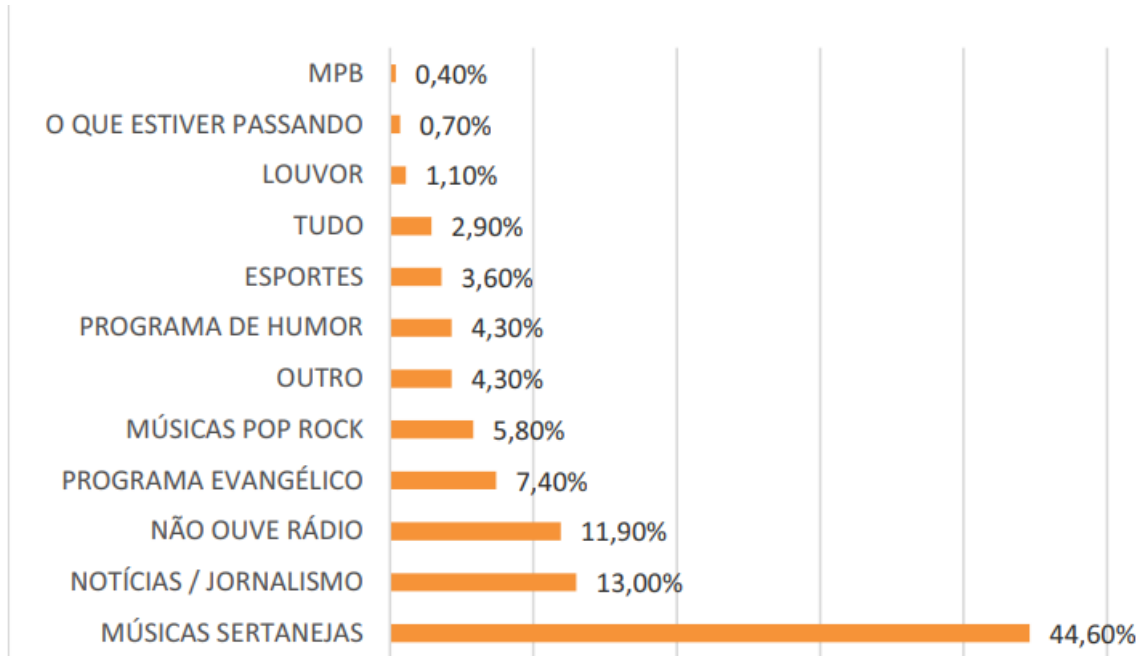
Foi possível identificar, durante a análise dos documentos de gestão do Grupo RDR, que a Análise SWOT é uma das ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas. A organização demonstra preocupação com a análise de ambiente interno e externo, identificando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que possam interferir em seus resultados.

Uma das ferramentas utilizadas pelo Grupo RDR para análise estratégica do ambiente interno e externo, que embasam a elaboração, por exemplo, de sua análise SWOT e do próprio Planejamento Estratégico, são as pesquisas de opinião, realizadas periodicamente por empresas especializadas, que permitem identificar, por exemplo, o posicionamento do Grupo no Mercado e as preferências dos ouvintes.

As pesquisas de opinião podem ser uma importante ferramenta no sentido de auxiliar os gestores a conhecer melhor o perfil dos clientes e, a partir daí, desenvolver estratégias no sentido de atender às demandas deste perfil. Os dados de pesquisas como a Voga são utilizados estrategicamente pelo Grupo para definir a programação, buscando entender melhor o perfil de seus ouvintes e, por consequência, ampliar cada vez mais o número de clientes e de anunciantes.

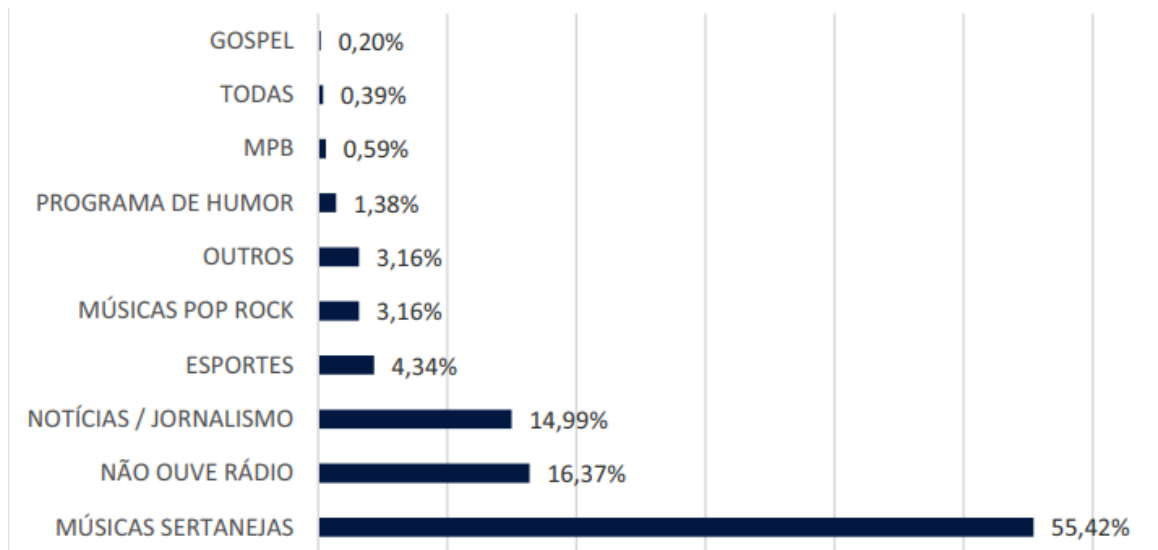
A pesquisa Voga (2021) no que se refere ao interesse dos ouvintes em relação à programação, traz os seguintes dados:

Gráfico 5 - Estilo/tipo de programa que gosta de ouvir em rádio Anápolis-GO, ago. 2021



Fonte: Pesquisa VOGA, 2021

Gráfico 6 - Estilo/tipo de programa que gosta de ouvir em rádio Catalão-GO, ago. 2021



Fonte: Pesquisa VOGA, 2021

Os dados evidenciam que a preferência dos ouvintes em relação à programação das emissoras de rádio são as músicas sertanejas, seguida pelas programações de notícias/jornalismo. Quando perguntados sobre como deve ser a programação de jornalismo para os entrevistados de Anápolis, 42,7% preferem acompanhar notícias da cidade e região, 18,8% notícias de Goiás e do Brasil, e 16,9% destacaram que preferem notícias curtas/rápidas. Em Catalão, 41,2 % preferem acompanhar notícias da cidade e região, 15,4% notícias de Goiás e do Brasil, e 17,8% destacaram que preferem notícias curtas/rápidas.

Os dados acima são considerados relevantes para os gestores do Grupo analisado, sobretudo numa perspectiva estratégica. Isto porque apontam um determinado perfil de ouvintes, com posicionamentos em relação ao que esperam da programação de uma emissora de rádio. Estes fatores são levados em conta pelo Grupo ao definirem sua programação, observados os perfis de cada emissora.

Outra ferramenta de gestão estratégica utilizada pelo Grupo RDR é o Planejamento Estratégico. Conforme Falsarella e Jannuzzi (2017), o Planejamento Estratégico está relacionado diretamente à gestão estratégica definindo a visão de futuro, a missão da instituição, os objetivos e metas a ser alcançados, as estratégias que devem ser utilizadas, as atividades devem ser executadas e quais recursos são necessários (financeiros, materiais e humanos) para que os propósitos da organização sejam realmente satisfeitos.

A visão é definida por Falsarella e Jannuzzi (2017) como um sonho estratégico, compartilhado e supostamente alcançável, retratando como a instituição gostaria de ser conhecida ao final desse período.

Nos documentos de gestão do Grupo RDR, foi possível perceber que há uma visão definida em seu planejamento estratégico:

Ser referência de comunicação em rádio no Estado de Goiás, sob as premissas da inovação, comprometimento com a sociedade e da melhoria contínua de nossos processos organizacionais, promovendo um clima organizacional de desenvolvimento humano e resultados positivos para nossos anunciantes e ouvintes.

Para Falsarella e Jannuzzi (2017), a missão deve definir a Identidade da organização , a razão de sua existência – seu propósito mais específico ou qual o seu negócio ou em que tipo de atividade ela se concentrará; o público-alvo e a área de atuação. A missão do Grupo RDR, segundo seu Planejamento Estratégico (2021) é:

Colaborar com o crescimento e a transformação da sociedade, através de nossos veículos de comunicação, pautados nos princípios católicos e nos interesses e necessidades sociais, difundindo informação de credibilidade, diversidade cultural e

entretenimento, com o propósito de melhorar os resultados de nossos anunciantes (2022, p. 3).

O Grupo tem ainda como missão comercial ser reconhecido como rádios de resultado, identificando as necessidades dos clientes e parceiros de modo a oferecer resultados consistentes e atentos às oscilações do mercado, criando estratégias focadas em gerar o maior número de vendas a fim de colaborar com o crescimento contínuo da empresa. Quanto aos valores da empresa destacam-se: Integridade, Qualidade, Respeito, Inovação, Otimismo e Credibilidade.

Já os objetivos estratégicos, na concepção de Falsarella e Jannuzzi (2017), devem traduzir claramente quais são os anseios e qual a posição futura que a instituição deseja alcançar. São situações que se desejam alcançar ao longo de um período e devem estar relacionadas diretamente com sua missão e visão. A empresa define como seus objetivos estratégicos:

- Aprimorar a gestão organizacional da Fundação, reavaliando e atualizando os processos operacionais de cada departamento, aprimorando os procedimentos de controle, avaliação, e organizacional como, regimentos internos e manuais de conduta, princípios éticos e jornalísticos, com vistas à melhoria contínua e a excelência nos resultados.
- Aumentar o faturamento da Fundação, por meio da aplicação de estratégias comerciais mais agressivas e da qualificação da equipe comercial, com foco em treinamentos e na retenção de colaboradores, de modo a aumentar em 90% o faturamento geral da Fundação ao final dos próximos cinco anos.
- Promover a melhoria de gestão da Rádio Cultura em Catalão com foco comercial, através da qualificação e treinamento para colaboradores interessados em se desenvolver como gestores, buscando ferramentas e auxílio externos voltados para o desenvolvimento da rádio e de seus profissionais como um todo (GRUPO RDR, 2021).

Nota-se que os objetivos definidos pela empresa traduzem suas expectativas e relação ao futuro e guarda relação com a missão e a visão estabelecida pela empresa

Foi possível identificar que a organização adota o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão, definindo claramente sua missão, visão e objetivos estratégicos. A análise dos documentos de gestão permitiu constatar ainda que a empresa trabalha estabelecendo metas setorizadas, conforme indicado na figura abaixo:

Figura 6 - Setorização de metas - Grupo RDR



Fonte: Grupo RDR, Planejamento Estratégico, 2021

Para cada um dos “setores” especificados em seu Planejamento Estratégico, o Grupo RDR define metas estratégicas, as quais podem ser observadas no quadro abaixo:

Quadro 4 - Metas Setorizadas do Grupo RDR

METAS FINANCEIRAS E ADMINISTRATIVAS	METAS COMERCIAIS	METAS DE MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar em 90% o faturamento da emissora ao final do 5 ano de planejamento e recuperar reservas pós-pandemia ✓ Alcançar e Manter percentual de despesas pessoais em máximo de 60% e despesas gerais em 30% ✓ Revisão de Documentos, Regimentos e Manuais 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar em 100% as vendas gerais das emissoras até o final do período de cinco anos ✓ Recuperar e crescer valores unitários. ✓ Aumentar percepção de valor das rádios. ✓ Definir nova estratégia de Marketing do RDR, através de conteúdo para sites, mail marketing, redes sociais e outras ferramentas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atualizar sites das emissoras ✓ Criar espaços publicitários nos sites e redes sociais e definir tabela de comercialização
METAS DE PROJETOS DE COMUNICAÇÃO	METAS DE EVANGELIZAÇÃO	METAS DEPARTAMENTO ARTÍSTICO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resgatar e documentar todos os dados, senhas e acessos de todas as plataformas de comunicação on-line da Fundação, incluído emissoras e RDR ✓ Estruturar Acervo Histórico da FFJBV 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolver novo planejamento de comunicação religiosa para as emissoras e implantar. ✓ Promover maior integração dos Frades e os colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atualizar Plástica das Emissoras. ✓ Pod Casts ✓ Aumentar Audiência

Fonte: Planejamento Estratégico 2021-2025/ Grupo RDR

Especificamente neste campo de metas setorizadas observou-se certa dificuldade da organização em definir suas metas em sua acepção convencional. Conforme asseveram Falsarella e Jannuzzi (2017), as metas devem ser perfeitamente quantificáveis e ser alcançadas em prazos claramente estabelecidos. Os indicadores, por sua vez, são variáveis que devem ser utilizadas com o propósito de acompanhar se as metas estão ou não sendo alcançadas. Neste caso analisado, a organização chega a apontar alguns indicadores, mas determinadas metas, dada sua subjetividade, inviabiliza a adoção de indicadores de desempenho.

Alguns exemplos podem ser destacados como nas metas “atualizar sites da emissora” – não indicando a periodicidade; “aumentar audiência” – sem indicar o percentual a ser atingido; “promover maior integração dos Frades e os colaboradores” – sem evidenciar de que forma isto poderia ser avaliado.

Contudo, em outras metas, denominadas pela organização como “metas estratégicas”, é possível observar o cuidado em apontar, de forma quantificável, o resultado pretendido, como se pode notar no quadro abaixo:

Quadro 5 – Meta Estratégica – Grupo RDR

Meta 01: Aumentar em 90% o faturamento da Fundação ao final do 5º ano do planejamento e recuperar reservas pós-pandemia						
Aplicação/Distribuição: Direção, Administrativo e Comercial						
Indicador: Superávit dos exercícios, aumento do saldo de caixa e reservas.						
AÇÃO	ANO	META FATURAMENTO MENSAL	META FATURAMENTO ANUAL	RESPONSÁVEL	ONDE	TEMPO
Aumentar o Faturamento Geral da FFJBV	2021	R\$ 270.000,00	R\$ 3.240.000,00	Diretor Executivo	Na empresa	Janeiro a Dezembro de 2021
	2022	R\$ 300.000,00	R\$ 3.600.000,00	Diretor Executivo	Na empresa	Janeiro a Dezembro de 2022
	2023	R\$ 330.000,00	R\$ 3.960.000,00	Diretor Executivo	Na empresa	Janeiro a Dezembro de 2023
	2024	R\$ 360.000,00	R\$ 4.320.000,00	Diretor Executivo	Na empresa	Janeiro a Dezembro de 2024
	2025	R\$ 400.000,00	R\$ 4.800.000,00	Diretor Executivo	Externa	Janeiro a Dezembro de 2025

Fonte: Grupo RDR, Planejamento Estratégico, 2021

Outro ponto que merece destaque na análise dos documentos de gestão da empresa pesquisada, refere-se ao fato de que nem todas as metas estabelecidas pela empresa são acompanhadas da previsão de ações ou do caminho a ser percorrido para que as mesmas sejam atingidas. Tal observação também se refere às denominadas “metas setorizadas”, onde metas como: “aumentar a percepção de valor das rádios”, “atualizar plástica das emissoras”, entre outras, não indicam como isto será feito e tampouco os responsáveis por executar tais ações.

Por outro lado, na definição de suas “Metas Estratégicas”, a organização deixa claro a estratégia a ser adotada, bem como os responsáveis, os investimentos necessários e a previsão temporal como se pode observar no exemplo explicitado no quadro a seguir:

Quadro 6 – Meta Estratégica – Grupo RDR

Meta 17: Estruturar formalmente a rede de apoiadores da Fundação						
Aplicação/Distribuição: Comunicação						
Indicador: Alinhar e estreitar parcerias entre a FFJBV, empresas e instituições da região para o apoio e investimento de projetos sociais.						
AÇÃO	ESTRATÉGIA	JUSTIFICATIVA	RESPONSÁVEL	INVESTIMENTO	ONDE	TEMPO
Estruturar formalmente a rede de apoiadores da Fundação	Levantamento de empresas e instituições parceiras da FFJBV.	Listar todos os nomes das parcerias já realizadas para estruturar formalmente.	Projetos Sociais	Sem custo	Fundação	Até 31/03/2022 Concluído em 2021
	Criação de identidade visual para projeto e papeleria do evento de lançamento. “DOE”	Formatar toda marca do projeto que reforce a identidade da ideia.	Projetos Sociais / Marketing	Sem custo	Fundação	Até 31/04/2022 Concluído em 2021
	Contactar as empresas e instituições listadas para convite formal de reforço de parceria.	Alinhar e atualizar os contatos da FFJBV.	Projetos Sociais	Sem custo	Fundação	De Maio a Outubro de 2022 Concluído em 2021
	Encontros Anuais de Planejamento e Relacionamento com a Rede DOE	No final de cada ano reunir rede Doe para sugestões de planejamento de	Projetos Sociais	À DEFINIR	Fundação	Anualmente

		ações para o próximo ano.				
--	--	---------------------------	--	--	--	--

Fonte: Grupo RDR, Planejamento Estratégico, 2021

O Grupo RDR dispõe de documentos específicos voltados ao planejamento estratégico, elaborados para um período de quatro anos, além do Planejamento Administrativo e Orçamentário e do Planejamento Comercial, os quais são revistos anualmente.

O Planejamento Administrativo e Orçamentário traz uma apresentação dos resultados do Grupo no ano anterior, destacando as principais ações a serem adotadas para melhorar tais resultados, considerando o cenário. A seguir, transcreve-se parte do referido planejamento:

Em 2021 notou-se forte recuperação do mercado publicitário que vem refletindo positivamente nas receitas da Fundação Frei João Batista Vogel que depende 100% da publicidade para garantir suas finalidades institucionais. O aumento nas receitas teve também relação direta com a retomada dos investimentos publicitários do governo de Goiás. Visualizamos o ano de 2022 com cautela. As incertezas com a política nacional, análises de mercado com previsões de recessão e em paralelo com um ano eleitoral onde acontece a diminuição da publicidade governamental impactam diretamente no volume de faturamento com publicidade das emissoras. Com a melhoria dos resultados em 2021 foi possível para a Fundação recuperar seu saldo de caixa pós pandemia, dessa forma será possível realizar em 2022 investimentos em sua estrutura conforme demonstrado mais a baixo. [...] Para 2022, a gestão continuará focada no controle de gastos, e em medidas que promovam o crescimento comercial das emissoras, a manutenção da qualidade de programação, o desenvolvimento de novos projetos e campanhas sociais e no conteúdo religioso (RDR, Planejamento Administrativo e Orçamentário, 2021, p. 4).

Em seguida, o Planejamento apresenta as metas propostas para o ano de 2022: “crescimento de 5 % no faturamento com Publicidade; manter despesas gerais no percentual máximo de 30% do faturamento; e manter despesas com pessoal no percentual máximo de 60% do faturamento”. No Planejamento são detalhados ainda os fatores orçamentários como a previsão de recursos e de despesas e investimentos a serem realizados no período.

O Grupo demonstra, em seus relatórios e planejamentos de gestão, preocupação com os resultados, evidenciados pelas metas voltadas para o crescimento em termos de audiência, de número de anunciantes e de evolução do faturamento.

No aspecto financeiro, é possível notar que a empresa apresenta notável evolução em seu faturamento nos últimos dez anos, o que pode indicar resultados positivos advindos das estratégias adotadas pela empresa:

Quadro 7 – Evolução do faturamento do Grupo RDR

EXERCÍCIO	FATURAMENTO
2010	R\$ 1.709.715,89
2011	R\$ 2.158.933,66
2012	R\$ 2.456.441,82
2013	R\$ 2.794.033,25
2014	R\$ 2.588.599,45
2015	R\$ 2.793.248,95
2016	R\$ 3.129.304,05
2017	R\$ 3.016.254,47
2018	R\$ 3.092.492,52
2019	R\$ 3.188.492,52
2020	R\$ 2.679.886,78
2021	R\$ 4.511.584,52

Fonte: Grupo RDR, 2021

O Planejamento Comercial tem por objetivo estruturar todas as ações e estratégias envolvendo o departamento comercial e promocional das emissoras, norteando as atividades do exercício seguinte, visando o alcance das metas e dos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico Geral da empresa. Apresenta detalhadamente as metas de cunho comercial do Grupo, inclusive com previsão de gratificações e de impacto financeiro destes incentivos no orçamento geral.

Analisando a documentação disponível referente a gestão do Grupo RDR foi possível identificar a utilização de instrumentos de gestão estratégica como o Planejamento Estratégico e a Análise SWOT. Esta última pauta-se inclusive em pesquisas de mercado realizadas por empresas especializadas.

Nota-se que o Grupo RDR utiliza-se de outras ferramentas que fazem alusão, por exemplo, às Cinco Forças de Porter, uma vez que atenta-se questão da competitividade do mercado e aos fatores que impactam em sua rivalidade com os concorrentes e nas ameaças provocadas pelas novas mídias (o que pode ser comparado a produtos substitutos e/ou a novos

concorrentes). Entretanto nenhum documento de gestão analisado faz menção explícita ao uso desta ferramenta, indicando que não há, formalmente, o uso da mesma.

Acredita-se que a setorização de metas adotadas pelo grupo poderia ser aprimorada por meio de outra ferramenta de gestão estratégica, o *Balanced Scorecard* (BSC), cuja utilização pelo Grupo não pode ser evidenciada pelos documentos analisados. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e estratégia das empresas por meio de um conjunto abrangente de medidas de desempenho de modo que todos foquem seus esforços visando um objetivo em comum, otimizando processos e trazendo eficiência na análise do negócio sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento (KAPLAN & NORTON, 1997).

Nos documentos analisados, foi possível evidenciar que o Grupo RDR setoriza e busca equilibrar suas metas em torno de seis eixos principais: financeiro, comercial, marketing, religioso e artístico, o que remete a certa intencionalidade semelhante ao proposto pela ferramenta BSC. Entretanto a ferramenta não é formalmente utilizada pela gestão do grupo. Acredita-se que o Grupo RDR poderia aprimorar sua gestão por meio da utilização de outras ferramentas de gestão estratégica que poderiam ampliar a visão acerca de suas potencialidades e limitações, entre as quais destaca-se o *Balanced Scorecard*, o que inclusive pode ser alcançado por meio de investigações mais centradas nesta ferramenta específica.

CONCLUSÃO

O setor de radiodifusão tem enfrentado uma série de desafios nos últimos anos, provocados principalmente pela massificação do uso da internet, sobretudo como fonte de informação e entretenimento. Os ouvintes, clientes principais das emissoras de rádio, passaram a ter acesso instantâneo a informações de todas as partes do mundo e a diversas opções de entretenimento, com recursos audiovisuais cada vez mais avançados.

Para sobreviver neste cenário, as empresas do setor precisam passar por adaptações, inclusive aderindo ao uso de recursos tecnológicos que possam ajudar a chamar a atenção dos ouvintes, bombardeados o tempo todo com inúmeras opções de entretenimento e informação.

Neste intuito, faz-se necessário que os gestores destas empresas adotem estratégias sistemáticas de gestão que possibilitem sua sobrevivência no mercado.

A gestão estratégica é um processo em que as organizações partem de uma análise criteriosa de seu ambiente interno e externo, definindo sua missão, visão e objetivos a serem alcançados e os caminhos a serem percorridos para tanto. Nesta análise são considerados todos os fatores internos e externos à organização que podem influenciar positiva ou negativamente em seus resultados. A partir daí, são traçadas as melhores estratégias para que os objetivos e metas organizacionais sejam efetivamente atingidos, assegurando não só a sobrevivência como a evolução da organização.

Por meio da gestão estratégica é possível preparar melhor a organização para enfrentar os desafios impostos, por exemplo, pelas mudanças no cenário externo. No campo da radiodifusão, a popularização da internet trouxe uma série de desafios que precisam ser enfrentados por meio de um planejamento eficiente. Neste sentido, as ferramentas de gestão estratégica podem contribuir ao fornecerem instrumentos para que as emissoras possam identificar tais desafios e apontar os melhores caminhos a serem tomados.

Esta pesquisa buscou investigar de que forma as ferramentas de gestão estratégica podem contribuir com a gestão de um grupo de emissoras de rádio de modo a viabilizar sua permanência como um meio de comunicação viável e competitivo no mercado de radiodifusão.

Nesta perspectiva, foi possível identificar, do ponto de vista teórico, diversas ferramentas de gestão estratégica existentes atualmente, tais como: Análise SWOT, Balanced Scorecard, Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico, Análise dos Fatores Críticos de Sucesso, Sistemas de Informações Estratégicas, dentre outras. Cada uma destas ferramentas apresentam finalidades específicas e podem, de algum modo, contribuir com a gestão da organização e, conseqüentemente, com seus resultados.

Nesta pesquisa buscou-se identificar as ferramentas mais utilizadas pelo Grupo RDR, nosso objeto de estudo, sendo possível constatar que as principais ferramentas utilizadas são a Análise SWOT e o Planejamento Estratégico. Ferramentas como a Análise SWOT podem ajudar a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, favorecendo aos gestores conhecer melhor a organização e seu posicionamento no cenário em que está inserida. O Planejamento Estratégico também possibilita conhecer melhor a organização e definir claramente onde a organização está e onde pretende chegar, traçando objetivos e metas bem como as ações a serem adotadas para alcançá-los.

No caso específico das emissoras de rádio, alguns fatores precisam compor a gestão estratégica, tais como a identificação do perfil dos potenciais clientes (ouvintes e anunciantes) e suas principais demandas, bem como as características da própria organização que favorecem ou dificultam o atendimento destas demandas. É importante ainda conhecer a concorrência, a fim de analisar o que pode ser feito para superá-la.

O Grupo RDR tem utilizado tanto instrumentos de análise internos como os relatórios de gestão em que são detalhados seus resultados, quanto de análise externa, onde são utilizadas principalmente as pesquisas de mercado realizadas por pesquisas especializadas. Estas pesquisas possibilitam uma visão abrangente do mercado, subsidiando decisões estratégicas da organização. É a partir da análise destas pesquisas, por exemplo, que são definidas as programações das emissoras, observando-se o perfil de cada uma delas.

Entretanto, há ferramentas que poderiam contribuir significativamente com a gestão do Grupo e não são ainda utilizadas, como o é o caso do *Balanced Scorecard*. Acredita-se que esta ferramenta poderia sistematizar melhor o necessário equilíbrio entre as variáveis financeira, de processos internos, de clientes e de aprendizado e crescimento. A empresa já demonstra alguma preocupação com este equilíbrio, mas a utilização formal desta ferramenta poderia trazer benefícios à gestão.

Acredita-se na importância do desenvolvimento de futuras investigações no sentido de identificar as ferramentas de gestão estratégica mais adequadas ao setor da radiodifusão, as quais poderiam complementar os resultados desta pesquisa, inclusive fundamentando a utilização de outras ferramentas de gestão estratégica ainda não utilizadas pela organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBANA, B. Q.; ENVER, K.; JUSTINA, S. P. Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. **Croatian Economic Survey**, n.19, v. 1, p. 67–99, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15179/ces.19.1.3> Acesso em: 07 set. 2021.

ALBINO, J.C; GONÇALVES, C. A. Estratégia como Prática: Uma Proposta de Síntese? **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, set., 2008.

AMARAL, V.L. **Os meios de comunicação de massa**. Natal: EDUFRN, 2007.

AMBRÓSIO, V.. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações. **Anatel Dados**. Disponível em <https://sistemas.anatel.gov.br/easp/Novo/Consulta/Tela.asp?OP=E&SISQSmodulo=16587>. Acessado em 06 setembro 2021.

ANDRADE, R. O.B.; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004

AZEVEDO, Lia C. **No tempo do rádio: radiodifusão e cotidiano no Brasil (1923-1960)**. Tese (Doutorado em História). Niterói: UFF, 2002.

BARROS, A. J. S. ; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a iniciação científica**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BERLO, D.K. **O processo da comunicação**. 4 ed. Rio de Janeiro: GB, 1972.

BERTOLINI, J. Comunicação humana, comunicação de massa e efeitos da comunicação de massa. **Temática** - Revista eletrônica de publicação mensal , v. 15, p. 18-35, 2019.

BOWMAN, E. H.; SINGH, H., THOMAS, H. **The domain of strategic management: History and evolution**. In: PETTIGREW, A; THOMAS H.; WHITTINGTON, R. (Eds.), **Handbook of strategic and management**. p. 31-51. London: Sage, 2002.

BRADY, T. et al. Tools for technology management: an academic perspective. **Technovation**, v. 17, n. 8, p. 417-426, 1997.

BRAGANÇA, L. F.; MAINARDES, E. W.; LAURETT, R. Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de Administração. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 3, jul./set., p. 75-92, 2015.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

CHIQUITO, C.; BECATE, R. Produção Audiovisual no Youtube por crianças (Youtubers Mirins). Anais do **24º Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sudeste**. Vitória: Intercom, 2019.

CLARK, D. N. Strategic management tool usage: A comparative study. **Strategic Change**, v. 6, n. 7, p. 417-427, 1997.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DEFLEUR, M. L. BALL-ROKEACH. **Teorias da Comunicação em Massa**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1993.

DEL BIANCO, N. R. E o rádio, vai morrer na era da convergência tecnológica? In: DÂNGELO, N.; SOUSA, S. S. G. (org.). **Noventa anos de rádio no Brasil**. Uberlândia: EDUFU, 2016. p. 37-54.

DEL BIANCO, N.R. ; PRATA, N. Rádio, mobilidade e ubiquidade: análise do projeto de inclusão mobile digital da Abert. **Intercom: Rev. Bras. Ciênc. Comun.** [online]., v.41, n.1, p.99-117, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1809-5844201815>. Acesso em: 07 set. 2021.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DUBBER, A. Repensando o rádio na era digital. **Significação**. 2013, ano 40, n. 39. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-7114.sig.2013.59949> Acesso em: 07 set. 2021.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Gestão & Produção**. v. 24, n. 3, p. 610-621, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-530X481-16>>. Acesso em: 07 set. 2021.

FERREIRA, E. et al. Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. **Gestão & Produção**, n. 26 v. 2, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X-3147-19> Acesso em: 07 set. 2021.

FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2 ed. São Caetano do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.

FRAGA, T. M. R. **O Impacto da Liderança na Performance Organizacional**. Coimbra: IPC, 2018.

FROST, F. A. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. **Strategic Change**, n.12, p. 49–62, 2003, disponível em: <https://doi.org/10.1002/jsc.607> Acesso em: 07 set. 2021.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. Atlas, São Paulo, 2007.

GODOY, A. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, V. 35, N4, Jul/Ago, 1995.

GOMES, F.; Maranhão, A. L.; Carvalho, B. M. S. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**., n. 13, v. 31, p. 190-209, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273522105009> Acesso em: 07 set. 2021.

GÓMEZ, G. O. Os meios de comunicação de massa na era da internet. **Comunicação & educação**, Ano XI, Número 3, set/dez., 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9125.v11i3p373-378> Acesso em: 07 set. 2021.

GRUNOW, A. GALLON, A. V.; BEUREN, I.M. Gestão da logística de produção e industrialização de aves: o caso da seara alimentos S.A. **Revista Enfoque Reflexão Contábil**, v. 25, n.1, p. 37-47, 2006.

HAFSI, T.; MARTINET, A. C. Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba , v. 12, n. 4, p. 1131-1158, dez. 2008. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1415-6552008000400011>. Acesso em: 07 set. 2021.

HANSEN, D.R. e MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. Trad. Robert Brian Taylor. 1 ed. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2001.

HIDALGO, A.; ALBORS, J. Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. **R&d Management**, v. 38, n. 2, p. 113-127, 2008.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

JARZABKOWSKI, P.; PAUL SPEE, A. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69- 95, 2009.

JENKINS, H. **Cultura da Convergência**. 2 ed. São Paulo: Aleph, 2006.

JUNG, M. **Jornalismo de Rádio**. São Paulo: Contexto, 2009.

KANTAR IBOPE MEDIA. **Book de Rádio 2018**. São Paulo, 2018. Disponível em <https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/inside-radio-2020/>. Acesso em: 16 agosto 2021.

KANTAR IBOPE MEDIA. **Inside Rádio 2020**. São Paulo, 2020. Disponível em <https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/inside-radio-2020/>. Acesso em: 16 agosto 2021.

KANTAR IBOPE MEDIA. **Quem somos**. São Paulo, 2021. Disponível em <https://www.kantaribopemedia.com/carreira/> . Acesso em: 23 agosto 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KISCHINHEVSKY, Marcelo. **Rádio e mídias sociais: mediações e interações radiofônicas em plataformas digitais de comunicação**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LANGLEY, A. Formal analysis and strategic decision making. **Omega**, v. 19, n. 2-3, p. 79- 99, 1991.

LIMA, G. L.; SOARES, D. Rádio e Educação – da produção radiofônica para o público à produção radiofônica com o público. In: D'ANGELO, N.; SOUSA, S. S. G. (org.). **Noventa anos de rádio no Brasil**. Uberlândia: EDUFU, 2016. p. 55-66.

LIMA, J. C. G. R.; MELO, J.M. **Panorama da comunicação e das telecomunicações no Brasil: 2012/2013**. Brasília: Ipea, 2013.

LIRANI, H.R. **Fatores críticos de sucesso na pequena empresa: um levantamento em empresas do setor de varejo de São Carlos/SP**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). São Paulo: USP, 2014.

LOPES, D. C. **Pesquisa em rádio no Brasil: um mapeamento preliminar das teses doutorais sobre mídia sonora**. São Paulo: Matizes, 2012

LOPEZ, D. C. **Radiojornalismo hipermediático: tendências e perspectivas do jornalismo de rádio all news brasileiro em um contexto de convergência tecnológica**. Tese (Doutorado em Comunicação) . Salvador: Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, 2009.

MAGALHÃES, M. A. **Modelo de gestão estratégica integrada aplicado a empresas de engenharia**. Tese (Doutorado em Engenharia Civil). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2013.

MAGNONI, A. F.; RODRIGUES, K. C. O rádio e a adaptação à nova era das tecnologias da comunicação e informação: contextos, produção e consumo. **9º Encontro Nacional de História da Mídia**, Ouro Preto/MG, 2013.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAYMONE, D. S. C. **Utilização de redes sociais online na busca por oportunidades de trabalho e no recrutamento de profissionais: uma análise da rede social LinkedIn**. Dissertação (Mestrado em Tecnologia da Inteligência e Design Digital). São Paulo: PUC/SP, 2013.

MILITELLO, K. O Essencial. **Info Exame**, São Paulo: Abril, ed.311, dezembro de 2011.

MINTZBERG. H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. trad. Nivaldo Monttngelli Jr. Porto Alegre: Bookman. 2000.

MIRANDA, L.C. Gerenciamento da Cadeia de Valor. In: SCHMIDT, P. (Org). **Controladoria: Agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORAES, G. D. A.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management** [online]. 2004, v. 1, n. 1 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1807-17752004000100003>. Acesso em: 07 set. 2021.

MOREIRA, C. R. **A relação entre estratégia e performance nas instituições de ensino superior privadas na região sul**. Dissertação (Mestrado em Administração). Santa Maria: UFSM, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUDRIK, J. A. T. **Ferramentas de gestão estratégica e as suas dimensões de conhecimento: pesquisa documental e análise de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: UFMG, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3 ed. São Paulo: Alias, 2001.

OLIVEIRA, L. M. S. **As Ferramentas de Gestão Estratégica e o impacto da sua aplicação na Performance das PME Portuguesas**. Dissertação (Mestrado em Gestão). Leiria, Portugal: Instituto Politécnico de Leiria, 2018.

OLIVEIRA, L.M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Florianópolis : UFSC, 2011

PEREIRA, M.A. **Internet e mobilização política** – os movimentos sociais na era digital. Disponível em: <http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2011/03/Marcus-Abilio.pdf> . Acesso em: 07 setembro 2021.

PHAAL, R.; FARRUKH, C.J.P.; PROBERT, D.R. Technology management tools: concept, development and application. **Technovation**, v. 26, n. 3, p. 336-344, 2006.

PIMENTEL, C. J. L. **Comunicação Digital**. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=2SRnJFTRvaUC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Cecilio+Jos%C3%A9+Lins.+Comunica%C3%A7%C3%A3o+Digital&ots=fAXkPx4Q6&sig=k4jVq5-1W1WgwGftS7V4dePL13M#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 07 setembro 2021.

PINHEIRO, G. P. **A comunicação social eletrônica no Brasil**: marco regulatório e convergência tecnológica. Dissertação (Mestrado em Direito e Políticas Públicas). Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2008.

PIZZANI, L. A Arte da Pesquisa Bibliográfica na Busca do Conhecimento. **Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf.**, Campinas, v.10, n.1, p.53-66, jul./dez. 2012

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Trad. Elisabeth Maria de Pinho Braga. 2.ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2004.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRICE, A. O que os livros de benchmarking não dizem. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n.3, p.56, jul./ago.1997.

RIGBY, D. Management Tools and Techniques: A survey. **California Management Review**, n.43, v. 2, p. 139–160, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41166079> Acesso em: 07 set. 2021.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROCHA, H. **FCS no processo de desenvolvimento de produtos**. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica). Guaratinguetá: Universidade Estadual Paulista, 2009.

ROMÃO, G.M. **Determinantes da performance empresarial**: Um estudo das PME'S angolanas à luz da RBV. Dissertação (Mestrado em Gestão). Lisboa: Instituto Superior de Gestão, 2016.

RUIZ, R. **Gestão estratégica**: análise da implementação em uma empresa de energia de grande porte. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Pedro Leopoldo: FPL, 2013.

SCHNEIDER, L. Ca. **Pensamento Estratégico Organizacional – Origens, Evolução e Principais Influências**. VI Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves, 19 a 23 de maio de 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es214#:~:text=No%20in%C3%ADcio%20da%20d%C3%A9cada%20de,muito%20que%20mudar%20nessa%20%C3%A1rea.&text=Uma%20das%20principais%20obras%20que,Igor%20Ansoff%2C%20publicado%20em%201965>. Acesso em: 07 set. 2021.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa Científica. In: GERDHART, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

STENFORS, S. **Strategy tools and strategy toys**: management tools in strategy work. 2007. (Doctoral dissertation). Helsinki School of Economics

TEMER, A. C. R. P.; NERY, V.C. A. **Para entender as teorias da comunicação**. Uberlândia: Aspectus, 2004.

TEMP, V. **A comunicação digital e as transformações nas práticas culturais no contexto organizacional**. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14202>. Acesso em: 07 setembro 2021.

THAYER, L. **Princípios de comunicação administrativa**. 1 ed. Atlas, 1972.

VIANNA, G. M.; SANTOS, E. “Você verá por mim”: no ar, a radionovela e os programas de auditório no dial em Minas. In: DÂNGELO, N.; SOUSA, S. S. G. (org.). **Noventa anos de rádio no Brasil**. Uberlândia: EDUFU, 2016. p. 145-160.

VIEIRA, V. P. P. **Os efeitos da comunicação digital na dinâmica do ativismo transnacional contemporâneo**: Um estudo sobre Al-QAEDA, WIKILEAKS e Primavera ÁRABE. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Relações Internacionais) – Brasília: Universidade de Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/20904>. Acesso em: 07 setembro 2021.

WAGNER, A. **Modelo de diagnóstico e análise da performance organizacional baseado nos preceitos da gestão de design**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2018.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, R.P.; PAROUTIS, S.E.; BLETTNER, D.P. How useful are the strategic tools we teach in business schools? **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 1, p. 92-125, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. Editora Bookman, Porto Alegre, terceira edição, 2003.

ZENHA, L. Redes sociais online: o que são as redes sociais e como se organizam? **Caderno de Educação**, ano 20, n. 49, v.1, 2017/2018, p. 19 – 42.