



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

ESTAÇÕES DE RÁDIO ENQUANTO MARCAS: ESTUDO DE
CASO DO GRUPO R/COM

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação variante
de Marketing, Comunicação e Publicidade

Por

Inês Nogueira Serra

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2012



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

ESTAÇÕES DE RÁDIO ENQUANTO MARCAS: ESTUDO DE
CASO DO GRUPO R/COM

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação variante
de Marketing, Comunicação e Publicidade

Por

Inês Nogueira Serra

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Professora Doutora Carla Ganito

Setembro 2012

Resumo

O presente relatório pretende dar um contributo para a compreensão da gestão de marca no panorama radiofónico português, tendo como objeto de estudo o Grupo r/com e as respetivas marcas Renascença, RFM, Mega HITS e Rádio SIM. Procurámos analisar ferramentas relevantes para o meio das marcas de bens intangíveis, em função do nosso objeto de estudo, com o intuito de fomentar futuros estudos mais pormenorizados sobre como gerir e comunicar estações de rádio enquanto marcas.

A análise tem como ponto de partida o estágio realizado na Direção de Marketing e Comunicação do Grupo r/com, onde foram observados os instrumentos de marketing e comunicação utilizados pelo Grupo, os quais procurámos enquadrar em bases teóricas articulando três temáticas: gestão estratégica de marcas de serviços, gestão estratégica de conteúdos *media* e teorias sobre as componentes do meio rádio.

Concluimos que o Grupo r/com representa um caso de sucesso dentro do panorama radiofónico português, o qual demonstra uma base assente na gestão equilibrada e eficiente das suas estações de rádio enquanto marcas. Defendemos que uma estratégia baseada na comunicação de marketing funciona e integra-se no serviço radiofónico, paralelamente com uma gestão adequada dos recursos humanos, em especial dos animadores, bem como da relação com o ouvinte.

Demonstrar as componentes necessárias à prestação de um bom serviço radiofónico, ainda que comercial e privado, tem mantido o Grupo r/com como líder de audiências enquanto grupo, ou seja, é o grupo que reúne as estações de rádio mais ouvidas. Revelar tais características num setor em constante evolução e mudança, consumido por ouvintes cada vez mais exigentes, confere ao Grupo r/com – na sua totalidade – um elevado nível de notoriedade e reputação, o qual explica a sua vantagem competitiva face às restantes entidades prestadoras de serviço radiofónico em Portugal.

Palavras-chave: rádio, marcas, gestão de serviços, gestão de *media* e Grupo r/com.

Abstract

The following essay aims to provide a new point of view in the field of radio brand management in Portugal. It has the Grupo r/com as the object of study which is formed by four radio brands: Renascença, RFM, Mega HITS and Rádio SIM. We centered our research on the finding of specific tools that we thought relevant to the subject of intangible goods, such as radio brands, in order to promote other studies on radio broadcasters as brands.

This research was based on an internship at the Marketing and Communication Department of Grupo r/com. During this period our aim was to observe the marketing and communications tools used by the Group which afterwards we tried to articulate with the theoretical approach that we combined into three major themes: service management and branding, media management and branding and theories concerning radio and its elements.

Our findings lead us to believe that the Grupo r/com represents a successful case among the Portuguese groups of radio broadcast since it demonstrated a balanced and efficient management of its radio channels as brands. According to this, we argue that a strategy based on a marketing communication combined with a well-organized human resources management centered in the radio DJ and its relationship with the audiences, reveals itself functional to the radio broadcasting service providers.

Showing the necessary characteristics as a radio broadcasting service provider has kept the group and its brands in the top of the audiences rating, despite it being a commercial and private broadcaster. Keeping such performance in a context of constant shifts and evolution, consumed by demanding listeners, gives the Grupo r/com, in its totality, a high level of reputation as well as awareness which help to explain its competitive advantage in the current portuguese radio broadcast services market.

Keywords: radio, brands, service branding, media branding and Grupo r/com.

Índice

Resumo	3
Abstract	4
Introdução	11
Capítulo 1 – Gestão de marcas de serviço	
1. Princípios do marketing de serviços	15
1.1. Conceito de serviço	16
1.2. Quatro categorias gerais dos Serviços – Perspetiva do Processo	17
1.3. O marketing- <i>mix</i> aplicado aos serviços	18
2. Posicionamento de serviços no mercado	21
2.1. Aquisição de vantagem competitiva através de estratégias de foco	22
2.2. Modelos de serviço: atributos e níveis	25
2.3. Posicionamento como fator de diferenciação de uma marca de serviços	26

3. Gestão estratégica de uma marca de serviços	28
3.1. A marca como indicador de tangibilidade	29
3.2. O fator humano e a marca de serviços	31
4. Integração de qualidade de serviço e estratégias de aumento de produtividade	32
4.1. O modelo SERVQUAL	33
4.2. O marketing interno e a qualidade em serviços	34
4.3. Gestão do fator humano	35
5. Construção e gestão da relação com o consumidor	37
5.1. Criação de valor, satisfação e lealdade para o consumidor	38
5.2. Sistemas de gestão da relação satisfação-lealdade com o consumidor	40

Capítulo 2 – Evolução da Indústria da Rádio

1. Evolução do meio rádio em Portugal - Breve história	44
2. Contextualização histórica do Grupo r/com	49
3. Paradigma atual do meio rádio	55
3.1. A rádio 2.0	55
3.2. O ouvinte 2.0	59

Capítulo 3 – Gestão estratégica de conteúdos media

1. Gestão aplicada aos <i>media</i>	62
1.1. A Arena dos <i>media</i>	64
1.2. Conceitos base aplicados à gestão dos <i>media</i>	67
2. Gestão estratégica de marcas <i>media</i>	72
2.1. <i>Mix</i> da comunicação de marcas <i>media</i>	73
3. Gestão de conteúdos <i>media</i> aplicada a estações de rádio	77
3.1. Delineamento de motivações: categorização de rádios	78

Capítulo 4 – Gestão estratégica de marcas de rádio: o Grupo r/com

1. Contextualização do Grupo r/com	83
1.1. Missão e valores	83
1.2. Reestruturação: Grupo Renascença – Grupo r/com	84
1.3. Composição do Grupo r/com	85

2. Gestão <i>on-air</i>: ferramentas de marketing e comunicação aplicadas aos canais de rádio	91
2.1. Publicidade	92
2.2. Relações Públicas	98
2.3. Patrocínios e parcerias	100
2.4. Ativação de marca	102
3. Valor acrescentado	105
3.1. Papel do animador	105
3.2. Papel do ouvinte	109
4. Gestão e avaliação do valor da marca de rádio	114
4.1. Construção e gestão da relação com o ouvinte	114
4.1.1. Construção da lealdade à marca	115
4.1.2. Sistemas de gestão da relação com o ouvinte	117
4.2. Relação entre as audiências, notoriedade e investimentos	119

Conclusão	123
Bibliografia	128
Anexos	135
Anexo A – Entrevista a Sónia Santos	135
Anexo B – Entrevista a Paulino Coelho	139
Anexo C – Entrevista a José Coimbra e Carla Rocha	143
Anexo D – Entrevista a Dina Isabel	147
Anexo E – Entrevista a André Henriques	151

Índice de Figuras

Figura 1	12
Figura 2	93
Figura 3	95

Introdução

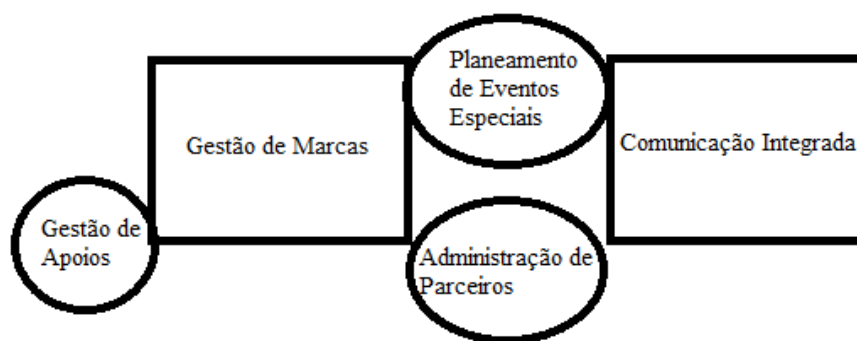
O meio radiofónico, à semelhança de outros *media*, tem sido alvo de constantes mudanças quer no mercado onde se insere, quer no género de serviço que disponibiliza ou no tipo de público a que se dirige. De uma forma geral, podemos afirmar que tais mudanças vieram a confirmar e a destacar o papel ativo dos *media* na sociedade, pondo de parte qualquer vestígio do papel passivo de meros veículos de transporte e distribuição de propaganda, que uma vez desempenharam (Santos, 1998).

O presente Relatório de Estágio tem como principal objetivo analisar a rádio de hoje, um *media* ativo, sobre a perspetiva da gestão estratégica de estações de rádio enquanto marcas, tendo as estações do Grupo r/com – renascença, comunicação e multimédia como objeto de estudo. Este objeto e tema de estudo emergiram em consonância com o Estágio Curricular realizado entre 30 de janeiro e 3 de junho de 2012 na Direção de Marketing e Comunicação (DMK) do referido Grupo. Durante o mesmo, tivemos a oportunidade de presenciar várias ativações de marca de cada uma das estações de rádio, assistir a programas em direto, como também de redigir e organizar alguns documentos referentes aos quatro canais, como por exemplo *press releases* experimentais. De acordo com as funções desempenhadas optámos por seguir uma metodologia qualitativa assente maioritariamente na observação participativa decorrente do estágio, tendo como principal intuito analisar a forma como se comunica uma marca de rádio. No caso do Grupo r/com, as quatro marcas que o compõe, Renascença, RFM, Mega HITS e Rádio SIM, encontram-se sobre a alçada da DMK, onde se inserem os respetivos gestores de marca, bem como a relações públicas do Grupo em geral e outros órgãos de comunicação integrada. A título introdutório, consideramos interessante e relevante fornecer a estruturação do referido departamento, considerando as diferentes funções desempenhadas e como as mesmas se interligam.

A Direção de Marketing e Comunicação encontra-se dividido em duas partes, a gestão de marca e a comunicação integrada que opera em conjunto com a relações públicas do Grupo. Estas, por sua vez, operam em função de três subpartes: gestão de apoios, planeamento de eventos especiais e administração de parceiros. A gestão de marca interliga a gestão de apoios, planeamento de eventos especiais e administração de parceiros, tendo como principal objetivo a materialização das promoções de cada marca

do Grupo. Quanto à comunicação integrada, a mesma compreende o planeamento de eventos e administração de parceiros, os quais visam a comunicação das iniciativas do grupo a nível interno – através da Intranet e do *Facebook* interno do Grupo –, e a nível externo, via plataformas digitais, bem como outros órgãos de comunicação social de forma a contactar consumidores (ouvintes), clientes, anunciantes e os próprios órgãos de comunicação social. No que diz respeito às subpartes, a gestão de apoios tem como objetivo o fornecimento dos materiais necessários para a ativação da marca (e.g. *pop-ups*, *roll-ups*, telas, promotoras, etc.). A administração de parceiros aciona, quando necessário, os protocolos existentes com os parceiros do Grupo (e.g. Universidade Católica, Culturgest, Casa da Música, Teatro Nacional de S. Carlos, entre outros). Por último, o Planeamento de Eventos Especiais gere eventos que devido à sua dimensão ou por serem transversais a várias marcas passam de eventos “normais” a “especiais”, como é o caso do Rock in Rio. Contudo, é importante salientar que na prática a DMK opera como um todo, sendo que as partes e subpartes descritas constituem apenas uma linha de funcionamento formalizada. A figura 1 pretende clarificar esquematicamente as funções atribuídas à DMK e as ligações existentes entre as mesmas.

Figura 1 - Estrutura da Direção de Marketing e Comunicação



Fonte: Direção de Marketing e Comunicação do Grupo r/com

O tema “estações de rádio enquanto marcas”, despertou-nos especial interesse e curiosidade académica principalmente pelo facto de a função estrutural dos gestores de marca passar por conferir tangibilidade a algo intangível, como é o caso da rádio. Como tal, pretendemos analisar as componentes da gestão de uma marca intangível, as quais

têm como base a gestão de uma marca de serviços à qual se acrescenta a componente *media*, que apresenta ferramentas e desafios particulares não encontrados noutros serviços ou produtos. Por último, visamos compreender como a conjugação da gestão de marcas de serviço com a de marcas *media* podem ser aplicadas a uma estação de rádio enquanto marca. Desta forma, o presente Relatório de Estágio pretende encontrar respostas à seguinte questão: Como se aplica a gestão estratégica de marca às estações de rádio?

De forma a decompor a questão colocada procuraremos compreender a forma como uma marca de estação de rádio é capaz de captar a atenção e fidelização do ouvinte, ao preencher uma necessidade não satisfeita (Clifton et al., 2005). Por conseguinte, delineamos o nosso trabalho mediante quatro capítulos: gestão estratégica de marcas de serviços; evolução da indústria da rádio; gestão estratégica de conteúdos *media* e gestão estratégica de marcas de rádio. Iniciámos o estudo sobre a perspectiva da gestão estratégica de marcas de serviços (*branding* de serviços), visto que o meio rádio define-se, numa primeira instância, como um serviço. Deste modo, no primeiro capítulo pretendemos enquadrar o meio rádio dentro dos traços gerais que a gestão estratégica de serviços apresenta: marketing-*mix* aplicado aos serviços, posicionamento dos serviços no mercado, gestão de marcas de serviços, importância de uma boa gestão dos recursos humanos e desenvolvimento de sistemas de relação com o consumidor. Sendo que cada um destes traços representa uma subparte do primeiro capítulo, onde fornecemos exemplos de outras formas de serviços para além do radiofónico. O segundo capítulo emerge com o intuito de personificar uma ponte entre o primeiro capítulo e os restantes, ao pormenorizar o objeto de estudo em questão, o Grupo r/com, através da exposição da sua história, a qual se confunde com a história do canal primogénito, a rádio Renascença. No entanto, optamos por descrever em primeiro lugar a evolução do meio em si, ou seja, uma breve história da rádio, particularizando de seguida o caso do Grupo r/com. Enquadrámos ainda no segundo capítulo o que entendemos como as linhas gerais do que constitui atualmente a rádio e o ouvinte, subpartes que designámos conforme a apresentação comercial do Grupo r/com: rádio 2.0 e ouvinte 2.0.

Uma vez traçadas as linhas gerais da rádio e ouvinte de hoje, analisámos as ferramentas especiais que a gestão de estações de rádio exige por se tratar de um *media*. Verificamos que tal aspeto levanta desafios próprios quanto aos conceitos base de mercado, público e da forma como é comunicado o conteúdo *media*, discutidos ao longo do terceiro

capítulo. Por fim, o quarto capítulo forma-se mediante a combinação dos primeiros sendo apelidado de “Gestão estratégica de marcas de rádio: o Grupo r/com.” Neste capítulo contextualizamos o Grupo r/com, tendo em atenção a sua missão e valores, bem como a recente reestruturação. Apresentamos, de igual modo, as características da Renascença, RFM, Mega HITS, Rádio SIM, Intervoz, Página 1 e a empresa de eventos Genius y Meios, que em conjunto formam o Grupo, de forma a possibilitar a compreensão das escolhas estratégicas a nível de comunicação, ativação de marca, relação com o ouvinte e papel do animador.

Por conseguinte, procurámos que o primeiro capítulo enquadrasse as características e necessidades do atual mercado em que, de uma forma geral, a indústria da rádio se insere, isto é, o mercado dos serviços. Como tal, manifestámos uma preocupação acrescida sobre a importância dos recursos humanos, o impacto que os mesmos têm dentro da empresa e as respetivas consequências que daí advém. Sendo o nosso objeto de estudo uma empresa de *media* que lida 24horas diárias com o seu público-alvo, a carência de uma atenção redobrada sobre os colaboradores que atuam como ponto de ligação demonstra-se imprescindível para a otimização do seu funcionamento. Deste modo, ao longo do capítulo 1 analisámos os principais traços do marketing e comunicação de serviços com o objetivo de os transpor para o Grupo r/com.

Capítulo 1

GESTÃO DE MARCAS DE SERVIÇO

1. Princípios do marketing de serviços

O atual mercado de serviços exige uma constante atenção sobre o consumidor, o qual deve ser tido como o centro de todos os processos, atividades e práticas da empresa. Desta forma, tornou-se imperativo uma orientação estratégica focada nas necessidades do consumidor, a qual requer uma compreensão do mesmo através dos seus comportamentos e motivações. As empresas que decidiram aplicar uma estratégia com focagem no consumidor precisaram primeiro de compreender quais os objetivos e perspectivas internas para o serviço, de forma a posteriormente inculcar esse conhecimento nos seus colaboradores, que por sua vez funcionam como ponto de contacto com o consumidor partilhando com este o conhecimento adquirido. De uma forma geral, a referida estratégia envolve a criação de um sistema que opere mediante recursos físicos, técnicos e acima de tudo humanos. Estes devem ter como objetivo servir os consumidores internos, através de uma forte comunicação interna, bem como os externos ao criar relações sustentáveis com os mesmos (Grönroos, 2007; Kowalkowski et al., 2011; Strandvik et al. 2012). Simultaneamente, deste processo deve resultar uma criação de valores e perceção de qualidade de serviço para o consumidor, sendo que é tarefa dos colaboradores que atuam como ponto de contacto fazer transparecer estes atributos.

O presente capítulo irá incidir sobre as ideias gerais acima descritas, encontrando-se dividido em cinco partes e respetivas subpartes, cada uma correspondendo a uma componente da gestão estratégica de serviços: características dos serviços; marketing e comunicação aplicada aos serviços; gestão de uma marca de serviços; e perceção e avaliação da qualidade de serviços.

1.1. O conceito de serviço

Para Christopher Lovelock e Jochen Wirtz (2011) o conceito de serviços tem de existir independentemente, isto é, sem ser comparado com a noção de produto. Desta forma, os autores apresentam-nos duas formas de definir um serviço, a primeira resume-se a uma definição bastante prática e memorizável de Evert Gummesson(1987: 22), o qual se referia a um serviço como “something which can be bought and sold but which cannot be dropped on your foot”, mas que pouco funciona num contexto estratégico de marketing. A segunda trata-se de uma definição mais académica:

Services are economic activities offered by one party to another. Often time-based, performances bring about desired results to recipients, objects, or other assets for which purchasers have responsibility. In exchange for money, time, and effort, service customers expect value from access to goods, labor, professional skills, facilities, networks, and systems; but they do not normally take ownership of any of the physical elements involved(Edvardsson et al., 2005: 112).

Perante este enquadramento torna-se importante salientar que os serviços são tidos como atividades económicas entre duas partes interessadas, as quais implicam uma troca de valor que varia consoante com o mercado onde estão inseridas. De igual forma, e em consonância com a definição proposta, os serviços assemelham-se a *performances* baseadas no tempo, ou seja, na sua duração. Estas *performances* são, por sua vez, adquiridas de forma a satisfazer uma necessidade ou expectativa do consumidor. Deste modo, Lovelock e Wirtz enfatizam que tais aquisições criam uma expectativa de valor no consumidor, o qual provém do “access to a variety of value-creating elements rather than transfer of ownership (2011: 37)”. É neste último ponto que reside a diferença entre um produto e um serviço, na inexistência de uma transferência de propriedade. Consideremos por exemplo uma ida ao cinema, a qual tem uma série de fatores indispensáveis como a compra de bilhetes, pipocas, refrigerantes e outros produtos. Tais fatores representam elementos capazes de gerar valor, uma vez que até entrar na sala onde o filme irá ser exibido, o consumidor entrou em contacto com a pessoa que trabalha na bilheteira, com a que está a realizar o controlo de bilhetes e com a que lhe vendeu as pipocas e o refrigerante. Por sua vez, dentro da sala de cinema, a prestação de serviço continua através da qualidade dos assentos, projeção de filme e som. Em conjunto, todos estes elementos fazem com que o consumidor fique ou não satisfeito com o serviço utilizado, ou seja, se o mesmo conseguiu criar valor para este. Durante

todo o processo, o consumidor não adquiriu propriedade de nenhum dos serviços que lhe foi prestado, e o mesmo resumiu-se a um determinado espaço de tempo.

1.2. Quatro categorias gerais dos Serviços – Perspetiva do Processo

É um facto que os serviços não envolvem transferência de posse, mas sim um processo de criação de valor para ambas as partes envolvidas, sendo que é neste que os serviços se diferenciam. Pessoas, objetos físicos e dados são, por norma, os principais intervenientes durante o processo, e os responsáveis por conferir características tangíveis ou intangíveis ao mesmo. Desta forma, surgem quatro formas gerais de classificação de serviços: serviços dependentes do desempenho dos seus intervenientes, serviços assentes em processos tangíveis, serviços baseados em estimulações sensoriais e, serviços direcionados para bens intangíveis. Nestas quatro categorias enquadram-se, por sua vez, dois tipos de ações: a tangível e a intangível. Dentro das ações tangíveis estão presentes os serviços cujo processo depende da cooperação entre os seus intervenientes – transporte de passageiros, serviços médicos ou cabeleireiro –, e os serviços assentes em processos tangíveis, tais como reparação, manutenção de objetos ou entregas ao domicílio. No que diz respeito a processos cujas ações são intangíveis enquadram-se os serviços baseados em estimulações sensoriais (educação, publicidade, conteúdos de entretenimento), e os serviços direcionados para bens intangíveis (serviços jurídicos, de contabilidade ou de seguros). Para o presente relatório, focar-nos-emos apenas nos serviços baseados em estimulações sensoriais.

Os serviços baseados em estimulações sensoriais têm como principal característica a capacidade de mudar atitudes e influenciar comportamentos. Conteúdos educativos, noticiosos ou de outro tipo de informação, bem como de entretenimento ou religiosos representam alguns dos estímulos utilizados por este tipo de serviço. Existe ainda outro aspeto que deve ser tido em conta quando falamos de serviços baseados em estimulações sensoriais. Esta categoria de serviços define-se em torno de conteúdos informativos, que variam na forma como são comunicados, isto é, podem ser musicais, vocais ou visuais, pelo que acrescem fatores à sua utilização. Tais fatores compreendem, principalmente, as circunstâncias de consumo, uma vez que ouvir um

concerto na rádio é bastante diferente de assistir ao mesmo no recinto. De igual forma, o mesmo concerto pode ser posteriormente convertido em DVD ou CD, de modo que a plataforma muda mas a atuação consumida é sempre a mesma. Esta particularidade é muito apreciada por consumidores que preferem comprar um CD educativo a presenciar uma aula. Na atual sociedade, este tipo de consumo é feito maioritariamente através de *downloads* para *Ipads*, portáteis, mp3, telemóveis ou outras plataformas semelhantes através de lojas *on-line*, como é o caso da Apple, que criou um serviço próprio para este tipo de consumidores (Lovelock e Wirtz, 2011).

1.3. O marketing-mix aplicado aos Serviços

Devido às características apresentadas, também os tradicionais quatro P's do Marketing *Mix* são utilizados de forma diferente no marketing de serviços. Os conhecidos produto, distribuição (“place”), promoção e preço adquirem aqui uma nova dimensão. Para além de uma aplicação diferente, os quatro P's quando aplicados aos serviços expandem-se, passando de quatro para sete P's: produto, distribuição (“place”), promoção, preço, processo (“process”), ambiente físico (“physical evidence” ou “servicescape”) e pessoas.

Os produtos inerentes a um serviço representam o pilar do marketing estratégico de uma empresa, uma vez que se o ponto de contacto – produto – for fraco, não será capaz de criar valor para os consumidores, mesmo que tudo o resto esteja bem executado. O ponto fulcral na criação de um serviço passa por criar pontos de contacto capazes de gerar valor para o consumidor, de modo a satisfazer melhor que a concorrência as necessidades deste. Desta maneira, um produto de serviços consiste no desenvolvimento de pontos de contacto que satisfaçam as necessidades primárias do consumidor, bem como de um conjunto de elementos suplementares que, para além de acrescentarem valor ao serviço, ajudam os consumidores a melhor usar o produto (Lovelock e Wirtz, 2011).

Quanto à distribuição (“place and time”), a mesma pode envolver canais físicos e/ou eletrónicos, dependendo da categoria do serviço (exemplificada anteriormente). Tendo em conta as diversas plataformas em que um serviço pode ser consumido, cabe ao

utilizador decidir qual se adequa melhor às suas necessidades. Por exemplo, a necessidade do utilizador é ouvir uma música, para a satisfazer pode ligar a rádio, colocar um CD na aparelhagem ou ainda ligar o seu mp3. Estas plataformas representam as várias formas de distribuição de um serviço, neste caso de estímulo mental. Por conseguinte, quando falamos em distribuição de elementos de um serviço, torna-se necessário estabelecer o lugar e a altura, bem como os métodos e canais usados para o seu consumo (Coelho e Easingwood, 2004).

No que diz respeito ao último dos quatro P's tradicionais, o preço, considera-se que o mesmo é utilizado de forma semelhante, uma vez que, por norma, existe um custo associado a utilização de um produto. Este custo pode assumir a tradicional forma monetária, ou seja, o consumidor paga por um serviço bancário, ou, pode pagar através da aquisição de um bem tangível para poder usufruir do serviço, como é o caso da rádio (adquirimos a aparelhagem, o carro ou o mp3 que nos possibilitam o uso da rádio).

Os restantes três P's resultam da necessidade que o marketing de serviços tem de gerir os seus pontos de contacto com o cliente. Assim sendo, o primeiro P, processo, refere-se ao modo como o consumidor entra em contacto com o serviço. Para que um serviço seja bem-sucedido, é necessária uma boa gestão de recursos humanos, visto que, muitas vezes, o ponto de contacto são os trabalhadores. Do mesmo modo que uma TOSHIBA não consegue prever falhas no fabrico dos seus computadores, também uma empresa de serviços não consegue antecipar a forma como os seus colaboradores lida com os clientes. Por esta razão, muitas empresas optaram pela utilização de processos *standard*, os quais se materializam, por exemplo, no atendimento ao cliente, quer na loja quer telefonicamente, bem como a automatização de tarefas desempenhadas por colaboradores, como é o caso da voz ouvida quando se liga para a linha de apoio da ZON.

O segundo P, designado de ambiente físico, compreende o *design* dos pontos tangíveis da empresa, tais como a arquitetura do prédio, veículos, decoração interior, logótipos, entre outros. No seu conjunto, estes pontos formam o conceito de “servicescape” defendido por Mary Jo Bitner (1992: 57 – 71), o qual segundo a autora pode atuar como prova da qualidade da empresa e do serviço, facilitar a compra e ajudar o consumidor durante o P de processo. Este pode ainda contribuir a nível interno, ao ajudar a produtividade da empresa através de estímulos visuais. A atribuição de cores a

determinadas marcas enquadra neste conceito, por exemplo, associamos o azul à estação de rádio Renascença, o cor de laranja à Mega HITS, o vermelho à RFM e o amarelo e preto à Rádio SIM. Pelo que em ações de ativação de marca, a utilização das referidas cores pode contribuir para uma fácil associação da presença da rádio por parte do ouvinte. De igual modo, a decoração dos estúdios, que atualmente podem ser visualizados em fotografias ou vídeos espalhados pelas múltiplas plataformas digitais, é feita de acordo com estas cores, de modo a surtir um maior efeito de associação e notoriedade junto do ouvinte.

Por fim, o terceiro P, pessoas, constitui um dos aspetos mais importantes para uma gestão eficaz de um serviço, já que o mesmo diz respeito à gestão de recursos humanos. Como já referimos, os colaboradores representam em muitos dos casos o ponto de contacto entre o serviço e o potencial cliente, pelo que é necessário prestar atenção à chamada linha da frente da empresa. Esta linha da frente integra os colaboradores que entram em contacto direto com o consumidor, quer em lojas, ao telefone, ou através de outras plataformas, e que podem determinar a escolha e compra do serviço. Desta forma, uma boa gestão de recursos humanos pode fazer a diferença, pelo que um bom gestor sabe reconhecer que colaboradores leais, habilitados e motivados constituem uma forte vantagem competitiva para a empresa. Uma gestão de recursos humanos de sucesso no caso de uma marca de estação de rádio verifica-se quando os animadores são capazes de estabelecer laços com os ouvintes através da partilha de experiências, como discutiremos no capítulo 4. Salientamos que para o desempenho dos animadores ser produtivo, tem de existir igualmente uma boa gestão dentro dos outros departamentos de forma a assegurar o bom funcionamento da empresa enquanto Grupo r/com.

2. Posicionamento de serviços no mercado

A indústria dos serviços está cada vez mais sobrelotada, pelo que ter a capacidade de diferenciar um serviço da sua concorrência representa um fator crucial para as empresas que queiram permanecer no mercado. Existem várias estratégias de diferenciação que as empresas podem aplicar, todas elas com um objetivo em comum: disponibilizar serviços que signifiquem algo para o consumidor. Para que tal aconteça é necessário por em prática várias características inerentes aos serviços, como o modo e a duração com que os mesmos são disponibilizados. Desta forma, providenciar um serviço de qualidade passa por estabelecer relações de sucesso através dos colaboradores que interagem diretamente com o cliente, bem como oferecer extras desejáveis que complementem o serviço. Exemplos de extras desejáveis são os serviços de bagageiro e *catering* durante um voo, os quais acrescentam valor para a companhia que está a fornecer o serviço de transporte ao cliente, diferenciando-a dos concorrentes (Grönroos, 2007). A acrescentar a estes dois fatores, o consumidor revela uma tendência para adquirir aquilo que lhe é mais conveniente, ou seja, um serviço de fácil utilização, que esteja disponível quando e onde este o desejar. Pelo que, quanto mais complexo for o serviço, mais o mesmo se torna vulnerável no presente mercado. Ainda que o serviço disponibilizado tenha múltiplas características, se as mesmas não forem corretamente evidenciadas, ou se necessitarem de tempo considerável junto do manual de instruções, arriscam-se a perder determinados consumidores. Tal acontece principalmente porque se forem disponibilizados dois serviços igualmente complexos, certos consumidores podem não perceber qual a diferença entre um e o outro, pelo que acabam por se basear normalmente no preço, ou então no nome da marca, como analisaremos posteriormente.

Posicionar estrategicamente um serviço depende da capacidade da empresa em criar, comunicar e, mais importante, saber manter e adaptar um bem a um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Manter um serviço diferenciado da concorrência, aumenta a notoriedade e, por conseguinte, o valor atribuído a este, originando as desejáveis relações de longo termo com o consumidor. Desta forma, para um bom posicionamento, torna-se indispensável compreender as necessidades e preferências do público-alvo, ao que atribuem e percebem como sendo de valor, e às ofertas que os concorrentes disponibilizam. Daí que os estudos de mercado realizados constituam uma ferramenta bastante útil para traçar as várias possibilidades. Saber o que o público-alvo, ou, mais

especificamente o que o ouvinte-tipo deseja ouvir a nível de entretenimento (música e programas) e informação, representa uma forte vantagem competitiva. Neste campo, as estações do Grupo r/com realizam periodicamente inquéritos a uma amostra voluntária de ouvintes, de forma a melhor compreender o seu tipo de consumidor e como satisfazer as suas necessidades. Por conseguinte, é necessário um pensamento estratégico que se foque constantemente em todos os atributos do serviço e que seja capaz de os projetar para o mercado, de maneira a que sejam os mais valorizados pelo segmento pretendido. Por norma adquirir esta vantagem competitiva implica o uso da denominada estratégia de foco (Saías: 2007).

2.1. Aquisição de vantagem competitiva através de estratégias de foco

Ainda que os serviços variem a sua oferta de modo a chegar a vários tipos de consumidor, apelar a todos é uma tarefa bastante improvável. A forma como os consumidores se comportam é de tal forma diferente, quer a nível das suas necessidades, quer a nível de padrões de consumo, bem como de fatores geográficos, que um mesmo serviço não teria a capacidade para os abranger na totalidade. Assim sendo, em vez de tentar competir pelo mercado inteiro, cada empresa dever-se-ia focar em posicionar para o segmento que melhor é capaz de servir. De acordo com o Lovelock e Wirtz (2011: 84), o termo “foco” aplicado ao marketing significa “providing a relatively narrow product mix for a particular market segment – a group of buyers who share common characteristics, needs, purchasing behavior, or consumption patterns”. Ainda segundo os mesmos autores, as empresas com maior taxa de sucesso são conhecidas por aplicar esta estratégia, concentrando a totalidade dos seus recursos exclusivamente na segmentação de mercado que identificaram como sendo a que melhor servirão.

A estratégia de foco de uma empresa pode ser descrita mediante duas dimensões: mercado de foco e serviço de foco (Johnston, 1996: 10 – 20). A primeira, mercado de foco, traduz-se na capacidade extensiva do serviço em chegar a muitos ou poucos mercados. A segunda, serviço de foco, diz respeito ao número de serviços disponibilizados por uma empresa. Destas dimensões resultam quatro estratégias base

de foco: focagem total, focagem no mercado, focagem no serviço e sem focagem. As empresas que operam segundo uma estratégia de focagem total produzem serviços altamente especializados para um determinado segmento-alvo. A produção de um único serviço é muitas vezes uma opção para estas empresas, fator que lhes pode aumentar a notoriedade no setor, conferindo uma forte vantagem competitiva. Neste caso, consideremos o exemplo de dois serviços, um radiofónico e um médico. O serviço radiofónico compreende a marca de rádio TSF, a qual representa a única marca do Grupo Controlinveste a prestar serviço de radiodifusão, considerada uma marca de rádio diferente das restantes devido ao cariz noticioso, sendo um ponto de referência no jornalismo português¹. Devido ao forte cariz noticioso, a TSF comunica e dirige-se a um *target* que careça de informação completa, credível, sucinta e esclarecedora, ou seja, um segmento bastante específico dentro do mercado das audiências. Quando ao Instituto Português de Oncologia (IPO), o mesmo é tido como o especialista em tratamentos oncológicos, fator que lhe confere uma vantagem competitiva sobre outros hospitais, na medida em que muitos pacientes são encaminhados para os seus serviços, por carência dos mesmos noutras instalações ou por a reputação que o IPO ganhou ao longo dos anos no seu nicho de atividade. Em oposição a empresas como o IPO e a estação M80 estão as empresas sem estratégia de focagem. Estas empresas são conhecidas por possuírem uma ampla oferta de serviços, a qual visa satisfazer vários mercados de consumo, revelando a ausência de um público-alvo definido. Dentro deste padrão inserem-se normalmente serviços estatais, como por exemplo câmaras municipais, as quais pretendem chegar a todos os habitantes do respetivo concelho oferecendo serviços de cobrança (e.g. SMAS), serviços bibliotecários, serviços de ação social, entre outros. Quanto às empresas que operam de acordo com uma estratégia de focagem no mercado, as mesmas procuram providenciar uma variedade de serviços para um segmento reduzido. Nesta categoria enquadram-se, por exemplo, empresas que utilizam a chamada marca *umbrella*², tais como a marca NIVEA que apresenta submarcas como NIVEA Visage, NIVEA Beauté, NIVEA Hair Care, NIVEA for Men, NIVEA Sun constituem alguns exemplos.

¹ Sumperbrands – Marcas de Excelência em Portugal 2011, Vol. VII, Londres: Superbrands, Ltd.

² A marca *umbrella* é definida pela atribuição do mesmo nome e identidade a produtos ou serviços que pertençam a mercados distintos. Cada um destes produtos ou serviços tem ainda a sua comunicação própria, posicionamento único e gestão de marca independente. Trata-se de um modelo de posicionamento associado a marcas multinacionais presentes em diferentes mercados com produtos bastante distintos. (Diogo, 2008: 134 – 136)

Por fim, as empresas que apontam a sua estratégia para uma focagem no serviço, representam precisamente o contrário do último exemplo apresentado. Integram portanto nesta categoria empresas que possuem um número reduzido de serviços mas que têm como objetivo servir vários mercados. A conhecida marca STARBUCKS constitui um exemplo desta linha de estratégia, visto que disponibiliza produtos bastante *standard* para uma vasta base de clientes. Consideramos que o nosso objeto de estudo, as marcas de estação do Grupo r/com, inserem-se de igual modo neste modelo, uma vez que cada uma representa um estilo algo *estandardizado* em função da faixa etária do respetivo público-alvo.

2.2. Modelos de serviço: atributos e níveis

Posteriormente à escolha de uma das estratégias acima descritas e, conseqüentemente, de um segmento-alvo, emerge a necessidade de criação de um modelo de serviço adequado. Este modelo é estabelecido após uma análise detalhada dos atributos que o serviço possui, isto é, são estudados os hábitos de consumo do público-alvo de forma a compreender quais as características que motivaram a compra e em que medida estas diferem da concorrência. No entanto, os hábitos de consumo, tal como qualquer outra ação humana, regem-se por prioridades, tais como o propósito do serviço, quem toma a decisão de o utilizar, o período (altura do dia, semana, estação do ano) em que é usado, quem acompanha a utilização do serviço e, por fim, quem forma o possível grupo (Lovelock e Wirtz: 2011). Tomemos como exemplo uma estação de rádio, podemos escolher a mesma para nos entreter, mas também para propósitos laborais (ex. pesquisas académicas ou jornalísticas), ou, podemos ainda basear a escolha de determinada estação com base nos nossos critérios ou nos critérios de quem nos acompanha (ex. ir sozinho vs. ir acompanhado no carro). Por conseguinte, é importante ser-se específico quanto à ocasião e contexto em que um serviço é utilizado, observar quais as prioridades do consumidor e conseqüentes justificações, para então se poder delinear com sucesso os atributos e conseqüente modelo de um serviço.

Ainda dentro da perspetiva discutida, existem os denominados níveis de serviço (Frei, 2008). Para a construção de um modelo de serviço eficaz, é necessário que as empresas determinem qual o nível de serviço que querem providenciar para cada um dos atributos identificados. Existem serviços assentes em atributos quantitativos e outros em qualitativos, os quais correspondem ao “processo” inerente ao marketing-mix dos serviços, na medida em que abrangem os pontos de contacto do serviço com o consumidor. Desta forma, os atributos quantitativos dizem respeito às qualidades que o serviço consegue quantificar, tais como o preço ou outras características que possam ser expressas de forma numérica, como é o caso da pontualidade dos transportes públicos que pode ser traduzida no volume de veículos que circulou em determinado período de tempo. Por sua vez, os atributos qualitativos abrangem um dos pontos de contacto mais importantes do “processo”, a qualidade do serviço prestado, a qual depende largamente dos colaboradores que entram em contacto direto com o consumidor.

A partir destes dois níveis de serviço, é possível realizar uma melhor segmentação do público pretendido, uma vez que facilita a perceção de quais são os consumidores dispostos a trocar o fator preço pelo nível de serviço prestado ou vice-versa, dentro dos atributos presentes no modelo de serviço. Existem consumidores dispostos a pagar valores consideráveis por um serviço de excelência e que prestam especial atenção aos atributos, como também existem aqueles que são sensíveis ao preço e, portanto, não atribuem grande importância à grande maioria dos atributos apresentados, preocupando-se maioritariamente com a despesa final efetuada.

2.3. Posicionamento como fator de diferenciação de uma marca de serviços

O passo seguinte ao mapeamento dos atributos e níveis de um serviço compreende o estabelecimento de posicionamento capaz de conferir vantagem competitiva. Deste modo, um posicionamento estratégico eficiente baseia-se no estabelecimento e manutenção de um lugar seguro no mercado para a empresa e consequentes serviços. Para tal, foram delineados quatro princípios base (Trout, 1997): estabelecimento de uma posição na mente do público-alvo; capacidade de passar uma mensagem clara, direta e consistente; estabelecimento de uma estratégia de posicionamento capaz de diferenciar o serviço dos principais concorrentes; e capacidade de estabelecer uma estratégia de focagem. Uma boa gestão destes princípios resulta numa forte vantagem competitiva para a empresa, na medida em que ajuda a melhor interpretar o consumidor, o mercado em que se pretende posicionar e como fortalecer os atributos dos serviços disponibilizados, diferenciando-os dos restantes. Como tal, um forte posicionamento pode ser concebido através da criação e manutenção de uma marca e consequente reputação. Partilhamos da opinião que o Grupo r/com, representado pelas respetivas quatro marcas, vai de encontro aos quatro princípios enumerados afirmando-se e diferencia-se dentro do atual mercado caracterizado por uma forte competitividade. Este facto confirma-se pelo resultado do estudo do Bareme – Rádio da Marktest referente ao 2º trimestre de 2012, o qual coloca mais uma vez o Grupo r/com como o Grupo detentor das estações de rádio mais ouvidas pelos portugueses³. Por conseguinte, uma boa gestão

³ Dados disponíveis em <<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~19ea.aspx>>, consultados em junho 2012.

dos pilares assinalados por Trout (1997) revelam-se imprescindíveis a uma marca, possibilitando à mesma afirmar-se no respetivo mercado ao ganhar uma forte vantagem competitiva sobre os concorrentes diretos.

3. Gestão estratégica de uma marca de serviços

Existe em muitos autores uma tendência natural para comparar a gestão estratégica de uma marca (*branding*) de produto com a de um serviço. A principal diferença que emerge desta comparação é geralmente o facto de quando se trata de um produto a comunicação ser facilitada pela componente física deste, a qual não se verifica num serviço. Desta forma, torna-se necessário encaixar no serviço esta componente ao "tangibilizing the intangible" (Levitt, 1981; Berry, 1986; Kapferer, 2008). Uma das formas de conferir esta componente ao serviço é atribuir-lhe uma marca, um nome que o consumidor facilmente reconheça e lhe transmita confiança no ato de compra e consumo. Michael D. Hartline e Balaji C. Krishnan (2001) definem tal componente como um atributo de procura, a qual em conjunto com atributos de experiência e credibilidade formam características inerentes tanto a um serviço como a um produto. Para os referidos autores, os atributos de procura incluem características como o nome e o preço da marca que o consumidor pode determinar e avaliar antes da compra. Os atributos de experiência dizem respeito a elementos como a diversão, emoção e entretenimento, os quais só são passíveis de avaliar durante e após o consumo do serviço. Por sua vez, os atributos de credibilidade abrangem todas as características que o consumidor não consegue avaliar mesmo após a compra e utilização do serviço. Na mesma linha de pensamento, os autores partilham a opinião de que os produtos são fortemente caracterizados por atributos de procura e experiência, enquanto os serviços são compostos por atributos de experiência e credibilidade. Parques temáticos, estações de rádio, cinemas, hotéis e cabeleireiros formam exemplos de serviços motivados pela experiência, ao passo que oficinas de automóveis, serviços médicos e jurídicos enquadram-se nos atributos de credibilidade.

Associado a todos estes tipos de serviço deve estar uma marca que, como referimos, ajude o consumidor no processo de decisão e compra. Os consumidores tendem a demonstrar uma forte confiança em indicadores externos, tais como o nome da marca, na avaliação e comparação de serviços. Esta confiança deve-se ao facto de muitos serviços, dentro do mesmo setor, apresentarem características muito similares ou preços algo discrepantes, pelo que o consumidor tomará a sua decisão com base nos indicadores externos. No caso específico do panorama radiofónico, onde o fator monetário não integra a equação, o ouvinte baseia a sua preferência no entretenimento

(ex. escolhas musicais) e nos animadores com que mais se identifica (ver capítulo 4). No seu conjunto as tendências pronunciam-se mais nos serviços, por os mesmos encontrarem-se dominados por atributos de experiência e credibilidade (Hartline e Balaji: 2001). Para além destes atributos, a natureza intangível dos serviços também levanta dificuldades para o consumidor, na medida em que o mesmo não consegue determinar qualidades físicas antes da utilização do mesmo. A este nível, uma boa gestão de marca torna-se imprescindível enquanto veículo de transmissão de um nível constante de confiança e qualidade de serviço (Berry, 2000).

3.1. A marca como indicador de tangibilidade

Como descrito anteriormente, a indústria de serviços é altamente competitiva pelo que ganhar vantagem competitiva é imprescindível para as empresas. Uma marca com forte presença de mercado pode revelar-se um fator-chave de diferenciação dentro da indústria. A utilização de ícones, *slogans* ou outros símbolos visuais e sonoros representam uma prática comum para comunicar algo intangível, uma vez que ajuda a criar reconhecimento junto do consumidor, gerando visibilidade para a marca. Símbolos como o palhaço Ronald McDonald, da cadeia McDonald's, são um exemplo de comunicação de uma marca de serviços inserida, neste caso, na indústria *fast-food* que é reconhecível em qualquer ponto do mundo (Zeithaml et al.: 2009). De igual modo, quando ouvimos o *jingle* “todos os sucessos e a melhor informação” sabemos quase automaticamente que estamos sintonizados com a Rádio Renascença. No entanto, no setor médico, jurídico ou até mesmo estatal, por natureza mais complexos, a rápida e fácil associação torna-se crucial de forma a gerar confiança junto do consumidor. Para estes serviços, um nome de marca forte e de fácil pronúncia pode significar um elemento sólido de vantagem competitiva. Autores como Jean-Nöel Kapferer (2008) atribuíram especial destaque a este elemento, afirmando que a capacidade de produzir um *slogan* memorizável faz a diferença, uma vez que se torna o *vocatio* (voz) da marca. Kapferer descreve ainda que o *slogan* de uma marca é responsável pelo estabelecimento de pontes entre as relações internas e externas da empresa: “through a slogan, the brand defines its behavioural guidelines, and these guidelines give the customer the right to be dissatisfied if they are transgressed (2008: 104)”. Por exemplo, são inúmeros os

serviços que utilizam expressões como “atendimento personalizado” ou “uma rádio feita à sua imagem”, de forma a transmitir segurança e qualidade de atendimento ao cliente. Contudo, o fator humano, ou o P de pessoas do marketing de serviços descrito inicialmente, é uma constante variável. Existe portanto a necessidade de implementar uma forte cultura organizacional de forma a limitar ao máximo esta variabilidade, como descrevem Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2001: 1046),

when corporate branding works, it is because it expresses the values and/or sources of desire that attract key stakeholders to the organization and encourage them to feel a sense of belonging to it. It is this attraction and sense of belonging that affects the decisions and behaviors on which a company is built.

Esta prática deve estar intrínseca a todos os colaboradores, em especial aos que servem de ponto de contacto com a marca, uma vez que estes representam uma parte da experiência da marca para o consumidor. Se um colaborador não estiver suficientemente familiarizado com os valores e premissas da marca, não será capaz de os transmitir ao cliente. Quando, globalmente, este processo se torna eficiente, podemos afirmar que a empresa em questão está a atuar como uma marca, fator que tem vindo a ganhar cada vez mais importância no setor dos serviços.

No que diz respeito ao cliente, como defendido por Hatch e Schultz (2001) bem como Kapferer (2008), é necessário manter uma coerência ao nível dos valores e premissas transmitidos. O cliente precisa primeiro de reconhecer os valores da marca para depois se poder identificar com esta. Neste ponto, uma atenção redobrada por parte dos gestores de marca é imprescindível de forma a evitar associações de marca erradas, isto é, que o cliente associe a experiência da marca “X” à marca “Y”. Reforçar os pontos de contacto direto com o cliente representam uma boa forma de impedir que tal aconteça, o uso de um *design* que destaque a marca ou de um *slogan* que fique facilmente na memória são alguns exemplos. Quando nos dirigimos a um hipermercado sabemos que estamos num Continente ou Modelo se a decoração e os funcionários utilizarem o vermelho, como sabemos que estamos num Pingo Doce se os mesmos elementos forem verdes. Esta escolha de cores facilita a diferenciação entre ambas as marcas, uma vez que o consumidor pode não recordar o local da compra, mas ao atribuir-lhe uma cor sabe, na grande maioria dos casos, o hipermercado a que esta pertence.

3.2. O fator humano e a marca de serviços

As implicações do fator humano para uma marca de serviços são inúmeras, como descrito em pontos anteriores. Grande parte da reputação da cadeia Starbucks deve-se ao atendimento personalizado realizado pelos colaboradores, mas não podemos ignorar o facto de que o espaço físico onde o consumidor é atendido em muito contribui para este bom funcionamento. As lojas Starbucks representam a “fábrica” (Kapferer, 2008), ou seja, o local de produção e consumo do serviço. Desta forma, aspetos como o *design* ou outros pormenores exigem uma atenção especial, de forma a criar, por um lado, um bom ambiente de trabalho, como também uma boa experiência para o cliente. De igual forma, uma “fábrica” que revele atenção aos pequenos detalhes torna-se mais passível de atrair novos clientes, uma vez que despertam emoções e expectativas quanto ao serviço oferecido. O exemplo da cadeia Starbucks revela-se bastante eficaz a este nível arquitetónico, o qual em combinação com o atendimento personalizado fazem da marca um caso de sucesso. Durante a sua conferência em Portugal, o autor Robin Sharma referiu um outro caso de prestação de serviço bastante interessante, o qual revela a vantagem de ter um colaborador motivado e prestável. O caso passasse numa loja de café, que não a Starbucks, a qual era frequentada todos os dias por um casal de idosos que pediam todas as manhãs dois galões e uma fatia de bolo com dois garfos. A determinada altura, a senhora regressa à loja e pede apenas um galão, situação que o colaborador, habituado ao pedido constante, estranha, pelo que se dirige a mesa da senhora. Ao chegar a esta pergunta-lhe se não quer o bolo, ao que a senhora responde que deixou de ter companhia para o comer, pois o seu marido falecera, dito isto o empregado levanta-se e vai buscar uma fatia de bolo com dois garfos e senta-se à mesa com a senhora, partilhando o bolo com a mesma. Exemplos como este revelam um atendimento e atenção que muitas marcas deviam aprender e inculir, e como o fator humano pode ser decisivo para o bom funcionamento da mesma. Se o empregado fosse desatento ou estivesse num dia com pouca disposição, a situação teria provavelmente sido diferente.

4. Integração de qualidade de serviço e estratégias de aumento de produtividade

O exemplo anteriormente descrito faz transparecer uma forte qualidade de serviço para a marca em questão. Estudos atuais conferem uma atenção especial não só às necessidades do consumidor, como também à forma como este percebe a qualidade num serviço. Para a senhora do exemplo mencionado, a qualidade estava presente no atendimento personalizado que recebia diariamente, uma vez que o empregado já sabia o seu pedido e como servi-lo (ex. utilização de dois garfos para uma fatia de bolo). No entanto, se o mesmo modo de atendimento fosse aplicado a outro consumidor, não existiriam garantias que o mesmo fosse valorizado da mesma forma. A percepção de qualidade de serviço varia de consumidor para consumidor, mas assenta sempre em expectativas e na experiência concreta do serviço, sendo que o desafio emerge em encurtar o intervalo entre ambos elementos (Grönroos, 2007; Lovelock e Wirtz, 2011). E, embora oscile consoante o setor em que o serviço se insere, o efeito da percepção de qualidade sobre a satisfação do consumidor e desempenho da empresa é irrefutável (Parasuraman 2002; Boksberger and Melsen, 2011).

De uma forma geral, a qualidade de um serviço encontra-se ligada aos benefícios criados para o consumidor, ao passo que a produtividade traduz-se nos resultados financeiros da empresa. Embora sejam elementos distintos, requerem uma gestão conjunta para que uma empresa tenha sucesso. Para que tal aconteça é imprescindível uma cooperação entre o departamento de marketing, operações (no meio rádio corresponde ao departamento de programação) e recursos humanos, de modo a proporcionar experiências com valor ao consumidor que sejam simultaneamente capazes de aumentar os lucros da empresa. Uma empresa que se foque apenas em proporcionar experiências de grande valor para o consumidor pode, por vezes, ignorar as possíveis consequências internas, como uma má gestão de recursos humanos, a qual origina desmotivação junto dos colaboradores. Ou, pelo contrário, uma gestão de recursos humanos pensada unicamente para fins lucrativos negligenciando a qualidade do serviço resultante.

4.1. O modelo SERVQUAL

Como referimos inicialmente, a qualidade de um serviço encontra-se intrinsecamente ligada à percepção do consumidor, ou seja, às expectativas criadas e à experiência concreta da utilização deste. Uma forma de encurtar o espaço entre as duas últimas componentes traduz-se na utilização do modelo SERVQUAL, desenvolvido pelos autores A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml e Leonard L. Berry em 1988. Para os mesmos a qualidade de serviços é um fator externo, como tal o foco principal deve incidir sobre o consumidor. Deste modo, salientamos, em consonância com Grönroos (2007), a existência de dois enquadramentos com o intuito de garantir qualidade no serviço apresentado: qualidade técnica e qualidade funcional. A qualidade técnica integra os elementos disponibilizados pelo serviço, ou seja, é o resultado técnico da interação do cliente com a empresa, como por exemplo comer um hambúrguer num restaurante McDonald's. A qualidade funcional, por outro lado, refere-se aos elementos intangíveis presentes na interação com o serviço durante a sua produção e consumo. Por exemplo, um animador de rádio segue os contornos gerais produzidos pela programação da respetiva estação, sendo que o produto final é algo intangível que se traduz no que o ouvinte escutou aquando a emissão em direto, podendo interagir instantaneamente com o animador via página do Facebook, por exemplo. Ainda que esta qualidade seja difícil de definir devido ao fator intangível, estudos demonstram que a mesma pode ser explicada mediante as seguintes dimensões (Lovelock e Wirtz, 2011; Grönroos, 2007; Saias, 2007; Zeithaml e Bitner, 2000):

- Tangibilidade: enquadra a aparência dos elementos físicos, incluindo dos colaboradores;
- Fiabilidade: premissa de prestação de serviço e execução real deste;
- Capacidade de resposta: rapidez, pontualidade e prestação do serviço;
- Segurança: credibilidade, cortesia, competência, confiança demonstrada na prestação do serviço;
- Empatia: fácil acesso, comunicação perceptível e personalizada e compreensão das necessidades do consumidor.

No seu conjunto, as qualidades apresentadas carecem de um bom funcionamento interno, isto é, de uma boa comunicação e marketing interno. Este funcionamento é demonstrado pelo profissionalismo, capacidade, atitude, comportamento, acessibilidade e flexibilidade da empresa e respetivos colaboradores (Grönroos, 2007). Empresas como a Google, espelham estas qualidades internas que, conseqüentemente se projetam para o exterior, aumentando a qualidade de serviço percebida. No caso da Google, existe uma dedicação interna em manter os colaboradores motivados, satisfeitos e contentes de forma a desempenharem com sucesso as suas tarefas. Exteriormente, essa dedicação transparece através da confiança e credibilidade que a marca ganhou junto dos seus utilizadores, principalmente enquanto motor de pesquisa na Internet, representando a qualidade no serviço prestado.

4.2. O marketing interno e a qualidade em serviços

O interesse do marketing neste campo é justificável, uma vez que a produção de serviços de fraca qualidade coloca a empresa em desvantagem face à concorrência, afastando potenciais consumidores. Como apresentado, uma boa gestão de marketing e comunicação interna transparece para o exterior, pelo que uma estratégia com focagem no cliente, de modo a obter qualidade de serviço, carece de uma perspectiva baseada nos recursos humanos (Grönroos, 2007). Para tal, é necessário dirigir um foco também para os colaboradores, percebendo os mesmos como clientes e as respetivas tarefas como serviços que visam o aumento da qualidade no serviço externo (Ahmed, Rafiq & Saad, 2003). Por conseguinte, estratégias internas como a desenvolvida pela empresa Google constituem um forte exemplo desta prática. Ainda assim, o marketing interno aliado a uma comunicação transparente dentro da empresa deve ser tido como uma filosofia, a qual deve ser inerente a todos os colaboradores. Para que esta filosofia funcione é necessário implementar objetivos e diretrizes, que resultem na consolidação de elementos internos como a informação, comunicação, treino de capacidades, educação, motivação, recursos humanos, dedicação, entrega, foco e coerência (Ahmed & Rafiq 2003; Lings e Greenley, 2010). Em suma, estes elementos devem ser encarados como um meio de fomentar o desempenho externo do serviço.

De igual forma, um aumento ou descida na produtividade da empresa também exige especial atenção do respectivo departamento de marketing (Lovelock e Wirtz, 2011). Primeiro, uma taxa de produtividade alta é percebida pelo marketing como uma oportunidade para praticar preços mais baixos e, por norma, a empresa que pratica custos baixos ganha uma vantagem competitiva junto dos consumidores sensíveis a este aspeto. Segundo, quanto maiores forem os lucros maior é a margem de manobra da empresa, o que representa uma excelente oportunidade para investir no serviço ao cliente e em serviços extra, bem como para recompensar monetariamente alguns dos colaboradores. Em terceiro, os *marketers* podem utilizar a referida margem de manobra para atualizar, inovar ou até mesmo desenvolver novos serviços. Por último, e interligado aos três pontos apresentados, o departamento de marketing tem a responsabilidade de apresentar as mudanças realizadas ao consumidor, tendo em mente que “positive impacts can be promoted as a new advantage (Lovelock e Wirtz, 2011: 405).”

4.3. Gestão do fator humano

A importância do fator humano tem sido um aspeto recorrente durante a presente análise, pelo que se torna pertinente uma explicação mais detalhada do mesmo. Atestamos que o fator humano encontra-se ligado ao marketing *mix* dos serviços correspondendo ao “P” de pessoas, discutido inicialmente como “all of the human actors who play a part in service delivery and thus influence the buyer’s perceptions; namely, the firm’s personnel, the customer, and other customers in the service environment (Zeithaml e Bitner, 2000: 287)”. Como tal, os colaboradores de empresas de serviços representam: o serviço, a empresa aos olhos do consumidor e os *marketers* responsáveis pelo serviço (Zeithaml e Bitner, 2000; Lovelock e Wirtz, 2011). Uma focagem na gestão de recursos humanos é imperativa, visto que qualquer palavra ou ação vinda dos colaboradores torna-se passível de influenciar perceções sobre a marca e, conseqüentemente, sobre o serviço. Mesmo fora de serviço, os colaboradores atuam como representantes da marca, principalmente aqueles que utilizam farda, pelo que mesmo nesta situação as ações realizadas podem levar a que um consumidor perca ou ganhe interesse na empresa representada. Empresas como a Disney Corporation

levantam requisitos aos seus colaboradores quanto a este aspeto, inculindo aos mesmos que tenham especial cuidado com as suas atitudes e comportamentos enquanto estiverem na presença do público – presença *onstage* –, sendo que só devem deixar esta presença quando fora de cena ou *backstage*, ou seja, em locais fora do alcance do público, como áreas reservadas a colaboradores (Zeithaml e Bitner, 2000). Ao representarem os pontos de contacto com o público, os colaboradores tem a capacidade de influenciar a perceção e experiência do consumidor, como descrito. De acordo com esta perspetiva, os colaboradores atuam como *marketers*, tornam os elementos intangíveis do serviço tangíveis ao representarem o produto e formam *mupis* ambulantes do ponto de vista promocional (Lovelock e Wirtz, 2011). No caso da rádio, este aspeto não adquire proporções consideráveis, uma vez que o ouvinte não observa diretamente (apenas através de plataformas digitais) o animador enquanto ouve a emissão, tornando difícil o reconhecimento físico do mesmo fora do ambiente de trabalho.

De igual forma, a produtividade dos colaboradores encontra-se diretamente ligada à lealdade dos mesmos à empresa, a qual pode ser descrita como “o número de clientes satisfeitos que eles são capazes de produzir (Saias, 2007: 246)”. Esta lealdade é construída ao longo do período de trabalho, mas depende largamente da contratação do pessoal certo, isto é, o processo de recrutamento também deve procurar pessoas que possuam uma predisposição que se enquadre nos valores da empresa, para que se torne leal a esta. Um colaborador leal ao serviço revela uma capacidade natural em fazer transparecer ao consumidor os valores da respetiva marca, aumentando a qualidade da experiência do último. Contudo, colaboradores leais significam também que foi investido algum esforço monetário como forma de recompensa, elemento que nem todas as empresas são capazes de providenciar. Ainda assim, são vários os estudos que demonstram que o investimento quer monetário, quer de recompensas emocionais e de aspiração (e.g. progressões de carreira, viagens, dias de férias acima da média), resulta num aumento de produtividade interna, a qual afeta o desempenho externo.

5. Construção e gestão da relação com o consumidor

O papel do consumidor na produção final do serviço é indispensável, desta forma uma análise detalhada do mesmo torna-se relevante. Devido à sua participação, o consumidor tornam-se um elemento imprescindível para o desempenho de um serviço, podendo contribuir e até mesmo controlar o nível de satisfação que retiram da utilização deste (Grove e Fisk, 1997). Demonstrar ao consumidor quais os comportamentos necessários para melhor usufruir do serviço constitui um exemplo de como aumentar a experiência e a criação de valor externo (Frei, 2008). Tomemos como exemplo os serviços radiofónicos do Grupo r/com, o ouvinte tem atualmente a opção de consumir rádio de forma tradicional através de aparelhos próprios (ex. rádio de carro, aparelhagem, mp3, entre outros), ou de forma digital, utilizando as rádios *on-line* ou as recentes Webrádios (exclusivas à RFM) disponíveis nos *sites* de cada uma das quatro estações. Em ambos os formatos, o ouvinte pode influenciar tanto a sua perceção do serviço, como a dos restantes, já que quer o método tradicional como o digital podem ocorrer falhas técnicas a nível, por exemplo, de emissão.

O nível de qualidade de serviço irá, de igual forma, oscilar consoante a prestação do consumidor. Analisando um diferente sistema, somos da opinião que a tecnologia personificada pelo Kiosk, aparelho disponível nos cinemas da Zon Lusomundo, representa um fator interessante no estudo da gestão de serviços, uma vez que são utilizados maioritariamente como forma de reduzir o elevado risco humano na prestação do serviço. As máquinas não têm mudanças de humor, ou emoções, ou comportamentos impróprios, ou seja, características humanas de elevado risco para uma marca. Ainda assim, as mesmas não constituem uma ferramenta recorrente em todas as empresas por carecerem na personalização do atendimento ao cliente, por avariarem com alguma frequência ou por necessitarem de atualizações de *software* regularmente. Uma estação de rádio sem um animador perderia na totalidade a capacidade de estabelecer laços emocionais e partilha de experiências com o seu consumidor, o ouvinte. O mesmo acontece com outros *media*, como o cinema e a televisão, em que por vezes os atores personificam as marcas em questão (Sherrington, 2003). Caso o cenário se altere e as empresas optem por utilizar as máquinas como ponto de contacto, o consumidor deve ser instruído sobre o funcionamento da mesma de forma a otimizar a sua experiência com o serviço, sendo que o resultado final da interação depende largamente das

capacidades de utilização do consumidor. Neste ponto, as empresas devem procurar apresentar um *design* que facilite a interação com o aparelho desenvolvido.

Contudo, as empresas devem evitar cair no erro de esperar que o consumidor desempenhe funções para as quais os seus colaboradores receberam treino específico (Frei, 2008). De uma forma geral, o aspeto mais importante traduz-se na realização de uma gestão da relação com consumidor que seja coerente com os atributos e valores que o serviço pretende transparecer.

5.1. Criação de valor, satisfação e lealdade para o consumidor

Para que a gestão da relação com o consumidor gere valor para empresa é essencial que a mesma compreenda como pode criar valor e satisfação para este. Philip Kotler e Gary Armstrong recorreram à explicação de A.G. Lafley, CEO da empresa americana Procter & Gamble, para uma melhor compreensão das motivações do consumidor: “consumers want more than attributes and benefits, and even solutions. They want delightful shopping, usage, and service experiences they look forward to, time after time (2008: 6)”. Os consumidores procuram serviços que satisfaçam as suas necessidades e desejos, pelo que criam expectativas à volta do serviço pretendido. Desta forma, a função das empresas é desenvolver serviços cujo desempenho esteja dentro das expectativas criadas com o objetivo de manter relações de transação proveitosas que fomentem a compra do consumidor. A construção desta relação depende largamente duma boa compreensão do segmento de mercado a que o serviço se dirige, do desenvolvimento de uma estratégia com focagem no consumidor e da implementação de estratégias de marketing adequadas quer ao consumidor, quer ao tipo de serviço. Sendo que compreender como o consumidor cria as suas expectativas é um ponto de partida significativa. As expectativas são criadas através dos resultados de compras anteriores, da experiência prévia do serviço, na opinião de outros consumidores e nas premissas apresentadas pelas empresas (Kotler e Armstrong, 2008).

Para além de procurar um serviço que vá de encontro às expectativas criadas, o consumidor dirige-se ao serviço que lhe ofereça o melhor sistema de oferta de valor, ou

seja, ao serviço que após a avaliação da diferença entre os benefícios e os custos em comparação com a concorrência se revele vantajoso para este. Uma vez que o consumidor encontra este serviço pode considerar-se que o mesmo adquiriu um nível de satisfação, o qual se traduz pela “consumer’s fulfillment response. It is a judgment that a product or service feature, or the product or service itself, provides a pleasurable level of consumption-related fulfillment (Oliver, 1997: 13)”. Um cliente satisfeito aumenta a probabilidade de se tornar um cliente leal, fator que por sua vez melhora o desempenho da empresa interna (e.g. aumento da motivação dos colaboradores) e externamente (e.g. aumento da notoriedade da marca). Algumas empresas posicionam-se de maneira a criar clientes *encantados* (“delighted”) ao prometerem apenas o que conseguem oferecer, mas que acabam por oferecer mais do que inicialmente revelam (Kotler e Armstrong, 2008; Lovelock e Wirtz, 2011). Este tipo de clientes ganha uma atenção especial por parte da empresa, devido não só às compras sucessivas que efetuam, como também ao facto de se tornarem clientes *evangelistas* ou *apóstolos* (“evangelists”⁴ ou “apostles”⁵) ao passarem a outros a excelente experiência que tiveram (Kotler e Armstrong, 2008). Quer seja apenas um cliente satisfeito, ou um cliente *encantado*, ambos revelam bastante apetência em desenvolverem lealdade ao serviço, consolidando a posição da marca dentro do público-alvo e contribuindo para um *word of mouth* positivo.

Para Lovelock e Wirtz (2011), a relação satisfação-lealdade encontra-se dividida em três zonas: desafeto (“defection”), indiferença (“indifference”) e afeto (“affection”). A zona de desafeto corresponde a níveis de satisfação baixos, onde o cliente irá mudar de marca⁶ caso os custos não sejam demasiado altos ou as alternativas sejam inviáveis ou inconvenientes. Este aspeto pode vir a representar um grave problema para a empresa na medida em que originam clientes *terroristas* (“terrorist”), os quais geram *feedback* negativo em torno do serviço e correspondente marca (Wangenheim, 2005). Quanto à zona de indiferença, a mesma enquadra clientes com níveis de satisfação intermédios, que se encontram dispostos a mudar de marca caso encontrem uma alternativa mais adequada. A terceira e última zona, resume-se à zona desejável por todas as empresas, uma vez que integra clientes com um nível de satisfação alto. Este tipo de cliente revela

⁴ Termo utilizado por Kotler e Armstrong (2008).

⁵ Termo utilizado por Lovelock e Wirtz (2011).

⁶ Nesta situação escolhemos utilizar termo “marca” em vez do termo “serviço” pelo facto da necessidade do cliente se manter, ou seja, o serviço pretendido para satisfazer a necessidade é o mesmo, o que varia é a forma como as diferentes marcas o disponibilizam.

uma lealdade incondicional à marca, visto que não se encontra predisposto a procurar alternativas, formando por norma os referidos clientes *evangelistas* ou *apóstolos*.

5.2. Sistemas de gestão da relação satisfação-lealdade com o consumidor

A construção de relações entre a empresa e o consumidor pode ser realizada de acordo com vários níveis, os quais dependem da natureza do segmento de mercado alvo. De acordo com Kotler e Armstrong (2008), atualmente as empresas de topo aplicam programas de desenvolvimento e retenção de lealdade de consumidores. Para além de oferecerem constantemente níveis de valor e satisfação altos, este tipo de empresas recorre a ferramentas específicas de marketing com o intuito de criar laços fortes com o consumidor. Um exemplo destas ferramentas traduz-se na oferta de programas de frequência que visam compensar os clientes que mais compras efetuam ou que compram em grandes quantidades. Empresas que operem dentro do ramo das companhias aéreas constituem um modelo de utilização deste programa na medida em que procuram oferecer *upgrades* de serviços a clientes que viagem com grande regularidade, como transferências entre classes durante o voo ou um serviço de *catering* superior. No meio rádio, esta utilização é igualmente verificada através da premiação dos ouvintes mais frequentes com bilhetes VIP para concertos, ante-estreias de filmes ou os denominados *meet and greet* com artistas musicais. Outro exemplo de ferramenta utilizada são os programas de marketing de clubes, os quais presenteiam os membros com ofertas ou benefícios especiais, e resultam em comunidades de membros. Esta ferramenta é usada em empresas como a Harley-Davidson, a qual desenvolveu o *Harley Owners Group* (H.O.G) de forma a possibilitar “an organized way to share their [clients] passion and show their pride (Kotler e Armstrong, 2008: 16)”. Um exemplo desta prática teve recentemente lugar em Portugal, no Estoril, onde milhares de membros da Harley se reuniram para o 21º Encontro Europeu Harley-Davidson, e onde os mais curiosos tiveram a oportunidade de experimentar a marca, visto ser um evento aberto ao público geral.

Lovelock e Wirtz (2011) sugerem, de igual forma, três sistemas que visam contribuir para a otimização da gestão da relação satisfação-lealdade com o consumidor: aprofundamento da relação através da venda cruzada e diversificada; criação de

recompensas de lealdade; e construção de níveis de afeto superiores através da criação de laços sociais, personalizados e estruturais. O sistema de aprofundamento da relação através da venda cruzada e diversificada compreende a adoção estratégias de micro segmentação direcionadas para pequenos grupos de consumidores que durante um determinado período partilham características relevantes, tornando-se potenciais alvos de campanhas de venda cruzada. Um agregado familiar que tenha conta corrente, conta poupança, empréstimos de casa e carro concentrados no mesmo banco origina uma relação de tal modo profunda com o mesmo que torna uma mudança improvável, a menos que os níveis de satisfação sejam significativamente baixos. Do mesmo modo, uma empresa que ofereça alguma diversidade de serviços revela-se propícia a que um cliente compre os vários serviços de que necessita na mesma. Este aspeto pode contribuir para o fortalecimento da relação que o cliente tem com a empresa, uma vez que os clientes que compram em grande quantidade dentro da mesma empresa tendem a ter descontos no preço final da compra. Por sua vez, o sistema de criação de recompensas de lealdade destina-se a solidificar o *share* de consumidores de uma determinada categoria de serviços (“share-of-wallet”). São poucos os consumidores que concentram as compras num único distribuidor, como tal é comum existir uma “lealdade polígama” a várias marcas. Perante esta situação, o objetivo estratégico das empresas passa por fortalecer e centrar a preferência do consumidor numa só marca de forma a ganhar *share* de consumidores na respetiva categoria de serviços. Este fortalecimento é fomentado através de incentivos que recompensam o consumidor pela sua frequência de compra, valor da compra ou uma combinação de ambos. Os incentivos podem ser de natureza financeira (“hard benefits”) ou não-financeira (“soft benefits”), sendo que os primeiros compreendem descontos de compra diretos, como por exemplo vales de “X” euros a descontar em compras superiores a “Y”, ou indiretos, como é o caso do cartão Continente que acumula quantias as quais podem ser descontadas faseadamente ou na totalidade na compra seguinte. Os segundos, incentivos não-financeiros, integram recompensas que não envolvem transações monetárias diretas. Sistemas que beneficiam os clientes leais (e.g. que possuam cartão de cliente da marca) através de regalias especiais, como facilidade de acesso (e.g. estacionamento privado) ou serviço de atendimento superior, como por exemplo *upgrade* de classe durante um voo.

Por último, o sistema construção de níveis de afeto superiores destina-se a solidificar a vantagem competitiva da marca, uma vez que ao contrário dos dois sistemas descritos não é fácil de copiar. Este encontra-se dividido em três dimensões: social, personalizado e estrutural. A dimensão social refere-se a laços criados pessoais criados entre o cliente e o profissional que presta o serviço. Os serviços de cabeleireiro e estética constituem um exemplo de criação deste tipo de laços, visto que o cliente mostra preferência pelo atendimento dum determinado profissional por o mesmo conhecer o género de corte ou tratamento que o cliente prefere. Os clientes que estabeleçam este tipo de laços com a empresa em questão reduzem em larga escala a possibilidade de recorrer a outra empresa para o mesmo serviço, fortalecendo desta forma a lealdade à empresa e respetiva marca. Quanto à dimensão personalizada, a mesma verifica-se em situações onde os colaboradores demonstrem um atendimento personalizado constante a clientes leais. A marca Nespresso constitui um exemplo desta dimensão, uma vez que os seus colaboradores sabem o pedido regular dos clientes através de uma base de dados criada que regista o pedido efetuado em cada compra. Desta forma, é comum os colaboradores perguntarem se o pedido é igual à última compra ou, em caso de ser diferente, se o cliente desta vez não vai levar, por exemplo, o tipo de café Cosi, que levou na compra prévia. De igual forma, os hotéis demonstram uma atenção especial e cuidada aos clientes regulares através da antecipação das suas preferências, como por exemplo, o tipo de quarto que preferem ou os alimentos que fazem parte do seu pequeno-almoço. Este género de laços representam uma forte vantagem competitiva para a respetiva empresa, visto que quando criados o cliente, regra geral, não mudará a sua preferência com facilidade, pois este tipo de laço requiere tempo até se tornar uma prática comum. Por fim, a dimensão estrutural diz respeito a serviços que envolvam esforços conjuntos de partilha de informação, processos e equipamento. As companhias aéreas fornecem um modelo desta prática ao disponibilizarem sistemas de *check-in* via SMS, e serviço de SMS ou e-mails que avisam o cliente da data e hora do próximo voo caso exista um atraso no mesmo. A Nespresso também fomenta este tipo de laços através do seu serviço de envio de SMS com o número da senha, caso a fila de espera seja significativa, pelo que o cliente pode realizar outras tarefas enquanto aguarda o seu número.

Concluimos, que quando o cliente se familiariza com este tipo de relação são estabelecidos laços estruturais, os quais tornam paralelos as ações do cliente com os processos da empresa, fator que dificulta os esforços de atração da concorrência.

Contudo, é extremamente importante retermos a ideia de Lovelock e Wirtz de que “in general, bonds will not work well unless they also generate value for the customer (2011: 358)”.

EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DA RÁDIO

1. Evolução do meio rádio em Portugal - Breve história

Deve-se ao escocês James Clerk Maxwell a demonstração da existência de ondas eletromagnéticas, as quais foram posteriormente desenvolvidas por Hertz, em 1887. Esta descoberta foi acompanhada com significativo interesse para a altura, de modo que foi inventado por Édouard Branly o primeiro aparelho que permitia a deteção das ondas de Hertz apelidado de radioconductor. No entanto, foi Guglielmo Marconi que conseguiu converter as ondas num conjunto de sinais em código morse transmitidos via TSF (telegrafia sem fios), patente que registou como Marconi's Wireless Telegraph Company Ltd, em 1887. Em 1899, a empresa de Marconi realizava a primeira ligação entre Vimereux, perto de Bolonha, e Dôvre, no estreito de Calais, a qual expandiu-se em 1901 com a ligação entre a Cornualha e a Terra Nova. Por fim, em 1907, conseguiram-se as desejadas ligações transatlânticas de modo permanente. Durante quase 10 anos a TSF foi utilizada meramente como meio de amplificação da rede telegráfica, até que, em 1914, foram introduzidas as válvulas criadas por Ambrose Fleming que possibilitaram as primeiras transmissões sonoras (Cruz, 2002).

Em Portugal, os primeiros passos da rádio surgiram de igual forma durante a Primeira Guerra Mundial, com a criação da primeira estação portuguesa denominada de rádio Hertz fundada por Fernando Medeiros. Contudo, as primeiras emissões radiofónicas de carácter regular só tiveram início em 1925, com o aparecimento da estação amadora CT1AA de Abílio Nunes dos Santos. Esta, por sua vez, despoletou o aparecimento de outras estações amadoras a nível nacional, das quais se destaca o Rádio Clube Português (1928) criado por Jorge Botelho Moniz, então conhecida por Rádio Clube da Costa do Sol. Em 1930, é criada a Direção-Geral dos Serviços Radioelétricos, então administrada pelos CTT – Correios, Telégrafos e Telefones, sendo autorizada a compra de dois emissores, um de onda Média e outro de onda Curta. De acordo com esta implementação, passou a ser considerado monopólio estatal qualquer serviço de

radiotelefonia, radiodifusão e radiotelevisão⁷. Três anos depois, realizam-se as primeiras emissões experimentais da Emissora Nacional, a qual foi oficializada a 1 de agosto de 1935. Em 1937, iniciam-se as emissões em onda Média da Rádio Renascença, Emissora Nacional, a principal concorrente da Emissora Estatal. Moldada à semelhança de rádios estrangeiras, a Emissora Nacional assume-se como a voz do regime, atuando como órgão privilegiado de propaganda do Estado Novo, o qual se apercebe do enorme potencial do novo meio, não o dispensando ao longo da sua ação governativa. Porém, em 1940, a Rádio Renascença liberta-se da tutela dos CTT⁸, tornando-se num organismo autónomo. Paralelamente tem início o modelo de implementação regional no Continente e arquipélagos da Madeira e Açores, que em traços gerais corresponde ao modelo atual (Palhares et al., 2000)

Durante a década seguinte, presencia-se uma evolução técnica e a nível dos conteúdos de programação. Em 1954 começa a existir o serviço de Ondas Curtas em território Asiático, realizado em língua inglesa. Este serviço chega a Portugal três anos depois com a instalação dos estúdios e serviços de Onda Curta na Rua de S. Marçal, em Lisboa. Durante esta década o número de recetores registados em Portugal era 534.063.

A década de 60 foi sinónima de grandes mudanças em Portugal, o panorama social era de grande censura e instabilidade criada pelo regime Salazarista. Pressões externas e internas a Portugal contribuíram em larga escala para por um fim à ditadura, marco histórico que aconteceu em 1968 com a exoneração de Salazar da chefia do governo. Os quarenta anos Salazaristas haviam chegado ao fim, dando lugar a um período, que embora reforçasse as restrições à liberdade, ficou para a história como a “primavera Marcelista”. Foi neste período que se produziram programas e reportagens que marcaram a história da informação no nosso país, uma vez que as mesmas deixaram de realizar propaganda constante ao governo (Cordeiro, 2004).

O ano de 1974 viria a constituir um outro marco para história Portuguesa, para o qual a rádio desempenhou um papel decisivo ao contribuir para o começo da revolução que veio a instaurar a democracia em Portugal. Foi via rádio que se mobilizaram as forças militares, sendo que cada estação envolvida tinha o seu propósito. O golpe de Estado

⁷ Decreto n° 17.899, de 29 de janeiro de 1930.

⁸ Decreto n° 30.752, 14 de setembro de 1940.

contou desta forma com as emissões para transmitir as “senhas” que deram início, confirmaram e puseram em marcha o movimento das Forças Armadas (Ribeiro, 2002).

A alteração do prisma político implicou para os meios de comunicação social um reajuste, por um lado o poder do Estado foi substituído pelo predomínio de media privados, e por outro, a rádio mostrou que o mecanismo analógico da sua comunicação poderia integrar uma nova característica, a dialógica (Cordeiro, 2004). Por conseguinte, ainda em 1974, é emitido o Decreto-Lei nº 674-C/75, de 2 de dezembro, destinado à nacionalização das estações de rádio, incluindo o Rádio Clube Português, concentrando-as na EPR – Empresa Pública de Radiodifusão, à exceção da Rádio Renascença e de outras duas estações de dimensão reduzida.

Em 1975, o número de aparelhos de rádio já ultrapassava o milhão e meio, tendo este sido o último ano onde foi possível recensear o número de aparelhos de rádio. No referido ano, é emitido o Decreto-Lei nº 389/76, de 24 de maio, o qual acabou com o licenciamento e taxa de radiodifusão sonora, passando a mesma a ser cobrada aos consumidores domésticos através das faturas de eletricidade.

Dois anos após o 25 de abril, é aprovado pelo Decreto-Lei nº 274/76, de 12 de abril, uma nova reestruturação da Emissora nacional e restantes estações nacionalizadas, passando as mesmas a formar o RDP – Radiodifusão Portuguesa, E.P. A partir desta reestruturação, a Rádio Renascença adquire uma forte influência, conseguindo aceder às Ondas Curtas, aspeto que representou uma exceção no âmbito das emissoras privadas europeias, recuperando para a rádio algum do impacto que conhecera entre as décadas de 30 e 50. Na conferência Administrativa Mundial de Radiocomunicações, ocorrida em 1977, o limite superior de banda destinado ao FM é expandido para os 108MHz, o que possibilitava o aparecimento de cerca de 400 novas emissoras regionais/locais.

Deste modo, é na década de 80 que ocorre o “boom” das denominadas rádios pirata ou rádios livres, um conjunto de estações criadas sem qualquer restrição legal. De acordo com Florbela e Virgílio Luís Silva (*apud*. Palhares et al., 2000: 23)

o sucesso destas estações [pirata/livres] adveio-lhes da novidade, da inexperiência, do imprevisto da comunicação, da linguagem popular que as aproximou definitivamente do grande público, ganhando uma força cada vez maior e captando o investimento publicitário.

Estas rádios representaram uma fase de inovação e experimentação novos formatos, preenchendo espaços de criatividade que tinham sido deixados em aberto pelas rádios nacionais. Ao contrário destas, o conteúdo programático das rádios pirata não demonstrava grande definição ou preocupação com as expectativas dos ouvintes, à exceção dos programas noticiosos que eram dirigidos aos ouvintes locais. De igual forma, é durante a presente década que a rádio atinge a sua maturidade como meio de comunicação de massa, o qual enquadrava as estações licenciadas e as estações piratas. Emerge, por conseguinte, um novo meio rádio bastante mais dinâmico e com promissores profissionais. Porém, a coexistência entre as rádios legais e as piratas causava uma certa desordem dentro do meio rádio, pelo que em 1987 é emitida uma primeira versão da Lei Rádio⁹, sendo que só um ano depois é que a mesma decretou possível o aparecimento de rádios locais privadas, devidamente legalizadas¹⁰. Em 1989, o Governo abre um concurso público destinado à atribuição de licenças às rádios locais, sendo então autorizadas a emitir 314 estações, pondo desta forma um ponto final às estações pirata.

A reestruturação imposta ao meio rádio, com a legalização de algumas das centenas de rádios piratas que existiam, ditou a adaptação a um modelo concorrencial que implicava a sobrevivência económica de cada estação. Foi durante este período que as rádios começaram a apresentar uma programação generalista, organizado em função do suposto público que a ouvia (Cordeiro, 2004). O mercado passou, à semelhança do que já acontecia com outros órgãos de comunicação social, a ditar as regras, o que significava que a rádio encontrava-se a partir daquele momento dependente das medidas de audiência para poder angariar a publicidade que precisa para se manter no ar. Desta forma, as estações de rádio passaram a poder dedicar no máximo 20% do seu tempo de difusão a conteúdos publicitários, restrição não imposta sobre autopromoções e patrocínios, desde que cumpram com determinados requisitos.

Ainda nos finais da década de 80, algumas estações, das quais a RDP constitui um exemplo, começam a implementar o sistema de *Radio Data System* (RDS), que em colaboração com a Radio France, permitiu as primeiras emissões ponto a ponto via satélite.

⁹ Lei n° 8/87, de 11 de março.

¹⁰ Lei n° 87/88, de 30 de julho.

Nos primeiros anos da década seguinte, as principais estações começam a utilizar o serviço telefónico INMARSAT, o qual veio a permitir às equipas de reportagem o envio de materiais a partir de qualquer ponto do mundo via satélite. Em 1992, a RDP e a Rádio Renascença põe pela primeira vez em prática os satélites de radiodifusão. Entre 1992 e 1993, a rádio Comercial emerge como sucessora do ex-Rádio Clube Português, integrando numa primeira instância a RDP, E.P, enquanto emissora pública, tendo posteriormente sido privatizada¹¹. Posteriormente, em 1994, a RDP reestrutura-se dando lugar à RDP, S.A, sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, conforme o Decreto-Lei nº 2/94, de 10 de janeiro. (Palhares et al., 2000)

Desde a década de 90 até à atualidade poucas alterações aconteceram no meio rádio, à exceção duma nova Lei¹² que classificou a rádio mediante três categorias: geral (quando abrangem a generalidade do território nacional), regional (quando emitem para vários distritos, municípios ou regiões autónomas dos Açores e Madeira), e local (quando se restringem a um município). Dentro destas categorias foram ainda agrupadas de acordo com o conteúdo de programação sendo rádios generalistas caso a programação seja diversificada e de conteúdo genérico ou, por outro lado, temáticas, caso apresentem um modelo específico de programação.

Atualmente, Portugal é representado no meio rádio por três grandes grupos económicos, fator que estanca de certa forma qualquer tipo de evolução, visto que a tendência tem sido manter as coisas como estão desde que se demonstrem rentáveis.

¹¹ Decretos-Lei nºs 198/92, de 23 de setembro, e 260/92, de 24 de novembro; Resolução do Conselho de Ministros nº 1/93, de 2 de janeiro.

¹² Artigo 2º da Lei nº 87/88, de 30 de julho, com alterações introduzidas pela Lei nº 2/97, de 18 de janeiro.

2. Contextualização histórica do Grupo r/com

O Grupo r/com – renascença, comunicação e multimédia, antigo Grupo Renascença, emergiu da ideia de se criar uma Emissora Católica Portuguesa, pelo que a sua história inicia-se paralelamente com a criação e desenvolvimento da sua primeira estação a Rádio Renascença. A história da origem da Emissora Católica remota à década de 30 quando a rádio era encarada como um forte meio de propaganda que chegava a toda a população. Após tentativas falhadas, dia 1 de fevereiro de 1933, Zuzuarte de Mendonça publica um artigo defendendo a importância da criação de uma emissora católica, o qual obteve o destaque da primeira página da revista *Renascença*. Mendonça encarava a necessidade da Igreja em obter um veículo de propaganda e comunicação católica utilizando para isso a rádio: “O nosso posto – chamemos-lhe, por exemplo, a ‘Rádio Renascença’... – não só irradiaria a nossa música, a nossa literatura, o nosso teatro, como também faria ouvir os nossos oradores e conferencistas¹³.” Ainda assim, apenas com as constantes publicações de P. Lopes da Cruz na *Renascença* sobre tornar possível o nascimento de uma estação de rádio ao serviço da Igreja Católica, é que o projeto começou a adquirir os primeiros contornos. Foi o Cardeal D. Manuel Gonçalves Cerejeiras o responsável pelo empurrão final, em março de 1933, ao apoiar a campanha de recolha de donativos que se havia iniciado a favor da Rádio Renascença, considerando que a existência de uma emissora católica seria um passo moderno para o apostolado (Ribeiro, 2002). Os donativos ficaram a cargo do P. Lopes da Cruz, que fez questão de clarificar que a estação não se restringiria à emissão de conteúdos religiosos:

A Emissora Católica não se destina apenas a transmitir longos sermões. Faremos também o que as outras fazer, embora sempre com critério e sentido católicos. (...) Com o andar do tempo e o crescer das possibilidades esperamos fornecer aos auditores da Rádio Renascença o que houver de melhor nos campos artísticos, científico e literário¹⁴.

Entre 1933 e 1936, a Rádio Renascença realizou períodos de emissão experimentais, sendo que só a partir do dia 1 de janeiro de 1937 é que passou a emitir diariamente em onda média para a região de Lisboa, e em onda curta para parte dos continentes europeu

¹³ Zuzuarte de Mendonça, “T.S.F. – Para um posto emissor ao serviço dos católicos – ‘Rádio Renascença’?”, in *Renascença*, nº 45, 1 de fevereiro 1933.

¹⁴ Citado por Moreira das Neves, *Para a História da Rádio Renascença – Monsenhor Lopes da Cruz e a Emissora Católica Portuguesa – Subsídios e Comentários*, pp. 37-38.

e africano¹⁵. O elo entre a Rádio Renascença (RR) e a Ação Católica era indiscutível, sendo que a mesma representava uma enorme presença nos conteúdos programáticos da estação:

No que se refere ao carácter dos programas, é evidente que eles têm o cunho da ação católica no sentido mais amplo das palavras. A estação funcionará antes de tudo para fins do apostolado, de propagação das verdades cristãs, da defesa dos direitos sagrados de Deus e da Igreja¹⁶.

É interessante observar que este vínculo ainda hoje se encontra refletido nos valores e missão do Grupo r/com, a qual se traduz na defesa dos Direitos do Homem e dos valores fundamentais da Pessoa Humana, em particular: o combate contra a injustiça, a desigualdade e o racismo; o respeito pelas diferenças; demonstração de uma atitude ativa de tolerância; e a solidariedade para com os mais fracos e pobres. Visa, de igual modo, responder às necessidades de informação, formação, entretenimento e intervenção da população portuguesa.

Durante os seus primeiros anos de vida, a RR disponibilizou programas inovadores de cariz maioritariamente católico destinado às famílias portuguesas, chegando a ter um programa destinado especialmente às crianças. Contudo, as graves dificuldades financeiras emergentes do final da II Guerra Mundial não foram impunes à RR, pelo que Monsenhor Lopes da Cruz apelou mais uma vez a ajuda dos católicos portugueses. Os retornos dessa ajuda contribuíram para a instalação de um emissor de onda média na cidade do Porto, onde a RR começou a emitir a 23 de julho de 1940 (Renascença, 2012). Mesmo com a preciosa ajuda dos católicos portugueses, a RR continuava a ser uma rádio de recursos limitados, não podendo competir com o Rádio Clube Português (RCP) ou com a Emissora Nacional (EN), visto que as mesmas iniciavam, respetivamente, as suas emissões às 12 horas e as 8.30 horas (ainda que com interrupções), ao passo que a RR só emitia a partir das 19.30 horas em Lisboa e das 18 horas no Porto (Ribeiro, 2002). Só a 23 de agosto de 1964¹⁷ é que o governo viria a

¹⁵ Em janeiro de 1937, a emissão em Onda Curta chegava, em condições bastante razoáveis, a Inglaterra, Itália, Holanda e Guiné-Bissau (Cf. Lopes da Cruz, “As senhoras da Ação Católica e o Apostolado pela Rádio – Extraordinário alcance das palavras de Sua Santidade Pio XI”, in *Renascença*, 15 janeiro 1937) (*apud*. Ribeiro, 2002: 22).

¹⁶ Lopes da Cruz, “Rádio Renascença – ‘L’Osservatore Romano’ fala da Emissora Católica Portuguesa”, in *Renascença*, 15 de janeiro 1938.

¹⁷ A existência de frequências disponíveis prende-se com o Plano de Estocolmo, assinado em 1961 por delegados de trinta e sete países pertencentes à zona europeia de radiodifusão. O plano previa a utilização das frequências compreendidas entre os 87,5 e os 100 megaciclos para a radiodifusão sonora em ondas métricas. Desta forma, foram atribuídas quatro redes nacionais de Modulação por Frequência à

autorizar, na sequência dos vários pedidos realizados, a cobertura geral do país em Modulação por Frequência (FM).

Sucederam-se os anos da censura que até à morte de Monsenhor Lopes da Cruz, em 1969, não haviam demonstrado grande impacto sobre os conteúdos da RR. Contudo, após a morte do fundador foram vários os programas suspensos pelo governo, principalmente os recentes programas de conteúdo jornalístico, desenvolvidos em 1972. A sede da RR chegou a ser de facto supervisionada por entidades estatais, de forma a impedir ligações entre notícias que pudessem transmitir mensagens de conteúdo indesejado. Ainda assim, o papel desempenhado pela Rádio Renascença foi sem dúvida decisivo na implantação do regime democrático em Portugal, a ponto de não ser possível entender a transição sem referir o lugar que ela ocupou nesse processo. Em primeiro lugar, pela forma como a mesma colaborou na progressiva introdução de uma autonomia e uma independência informativas e formativas no panorama radiofónico nacional, durante o regime autoritário salazarista. Fator que explica que dela tenha partido a senha assinalada pela música “Grândola, Vila Morena” de Zeca Afonso, responsável por desencadear a revolução que resultou no golpe de Estado de 25 de abril de 1974. Torna-se interessante referimos, em consonância com o professor Doutor Nelson Ribeiro (2002), que a música foi aprovada em conjunto com outros textos pelo censor e também pela direção da RR, que afirmava não saber do que se passava, uma vez que a revisão dos textos era “relativamente tolerante e até em certos momentos pactuante¹⁸”.

Durante a Revolução, a Rádio Renascença foi vítima da tentativa de nacionalização da comunicação social, com a ocupação das suas instalações, o que desencadeou grande reação na opinião pública, bem como nas autoridades católicas, fazendo desencadear a resposta pelo País, à tentativa de supressão da liberdade democrática. A Rádio Renascença constitui assim o caso que provocou a viragem política no processo de transição, que só terminou a 28 de dezembro de 1975, rumo à democracia e à liberdade de expressão, impedindo a substituição de um regime com ausência de liberdade de comunicação por outro regime de igual cariz.

radiodifusão portuguesa: duas foram utilizadas pela Emissora Nacional, uma pelo RCP e outra pela RR (Ribeiro, 2002: 28).

¹⁸ Cf. Carlos Albino, “Que Vasta Galeria de Falsos Heróis”, in *Diário de Notícias*, 24 de abril 1999 (*apud*. Ribeiro, 2002: 39).

Após o 25 de abril, os meses de novembro e dezembro do mesmo ano, constituíram um importante marco para a RR, assinalado pela resistência que a mesma levantou contra uma possível nacionalização, como aconteceu com as restantes emissoras privadas. Sendo que só a 28 de dezembro é que as instalações dos estúdios de Lisboa e dos emissores da Buraca foram restituídos à Igreja. Por sua vez, as emissões retomaram a 1 de janeiro em Lisboa, e um mês depois no Porto, ambas caracterizadas por uma nova programação. (Renascença, 2012)

A 9 de abril de 1978, o Cardeal Patriarca de Lisboa, a propósito da missa do 40º aniversário da Rádio Renascença, realiza um significativo discurso ao afirmar que apesar de a RR ser uma rádio privada continua a existir para servir os interesses da população portuguesa:

Compete à emissora católica abordar todos os temas para os quais tenha competência, com a preocupação de sempre e em tudo revelar e propor critérios evangélicos de pensamento e conduta; Cabe-lhe (...) manter reserva face às ideologias contrárias à fé cristã e à dignidade humana; é essência da emissora católica não se enfeudar a nenhuma política partidária ou a qualquer grupo de pressão. A Rádio Renascença não serve interesses privados por mais legítimos que sejam (...) não consentir que o relativo apareça como absoluto e o interesse egoísta como norma do bem comum (Renascença, 2012: 168).

Uma década mais tarde, a 1 de janeiro de 1987, a propósito das comemorações do 50º aniversário da RR, é criada a RFM. Desta forma, o Grupo Renascença passa então a emitir duas programações distintas 24 horas por dia: a da Rádio Renascença (OM e FM nacionais) e a da RFM, o outro canal designado de Rede Nacional de FM estéreo. Além destes canais, a Rádio Renascença iniciou também programação de âmbito regional em OM e FM, a partir de estúdios próprios, instalados sucessivamente em diversas cidades, na sua maioria sedes de Dioceses, como Évora, Braga, Lisboa, Chaves, Porto, Viseu, Leiria e Elvas (Renascença, 2012).

Em 1991, em conjunto com diversas rádios locais, a Renascença promoveu e constituiu a Associação das Rádios de Inspiração Cristã (ARIC). Como consequência da notoriedade ganha, a Renascença é procurada, em 1994, por outras rádios de inspiração cristã europeias, sendo constituída a CERC - Conferência Europeia de Rádios Cristãs. Tendo em consideração o forte vínculo dos valores católicos no Grupo Renascença, iniciam-se emissões para África (RR/África, 1997-2003) onde foi criada uma linha de

atendimento telefónico ao serviço da Defesa da Vida (RR/VIDA), a 9 de fevereiro de 1998, destinada a promover a Vida da pessoa humana através da informação, do apoio e do encaminhamento para quem se encontra com dificuldades em assumir uma gravidez (Renascença, 2012).

No mesmo ano, num outro contexto, surge a 7 de setembro uma nova rádio dentro do então Grupo Renascença apelidada de Mega FM (atual Mega HITS), com o objetivo de chegar a um público essencialmente jovem (entre os 15 e os 25 anos). Contudo, a apresentação oficial do novo canal só foi realizada a 25 de fevereiro de 1999, como sendo um canal jovem dirigido aos jovens e feito por jovens, na Gare do Oriente, em Lisboa.

Em outubro de 1998, a Renascença desenvolve um *site* próprio de modo a acompanhar a evolução tecnológica que se emergia com a viragem do século. Em 2001, o *site* da RR regista um crescimento surpreendente e figura no Top Sapo, como um dos 25 *sites* mais acedidos através daquele portal (Renascença, 2012). Atualmente podem ser escutadas *online* as emissões dos quatro canais do Grupo r/com, e das respetivas Webrádios criadas recentemente. Em junho de 1999 inicia-se a emissão de um programa diário dirigido à comunidade timorense em Portugal, e um mês mais tarde um programa diário dirigido à população timorense e portuguesa residente em Timor.

Dia 6 de novembro de 2002, o Grupo Renascença adquiriu a totalidade do capital social da Intervoz Publicidade, empresa que era, desde 1974, a concessionária exclusiva da comercialização dos espaços publicitários dos canais Rádio Renascença e RFM. Como tal, a Intervoz passou a integrar o Grupo, tornando-se responsável por toda a publicidade dos então três canais. Para além desta importante aquisição, 2002 foi também o ano em que a RFM se tornou líder de audiências em Portugal, destronando a Rádio Renascença. Respetivamente em outubro e dezembro desse ano, a Mega FM inicia emissões a partir do Porto e Coimbra, expandindo-se em novembro de 2006 para Sintra, chegando a Aveiro em 2007 e em 2009 a Braga.

A 21 de fevereiro de 2007 nasce o primeiro jornal digital da rádio em Portugal, o Página 1, desenvolvido por jornalistas do Grupo r/com.

Um ano depois, a 11 de agosto, é constituída a empresa Genius y Meios com o objetivo de promover a criação de eventos, espetáculos e propostas de formação no âmbito da

comunicação social. Ainda em 2008, a RFM lança três Webrádios com emissões diárias disponíveis 24 horas no *site* da RFM. São elas a 80's RFM (Oitentas RFM) com música dedicada à década de 80, a RFM Oceano Pacífico, que tem por base o programa Oceano Pacífico, e a RFM Clubbing, uma rádio de música de dança/discoteca. Em setembro do mesmo ano, assinala-se outro importante marco para o Grupo Renascença com o lançamento da Rádio SIM, um projeto inovador em Portugal, uma vez que não existia no panorama radiofónico uma estação abertamente dirigida ao público sénior.

De acordo com os resultados do estudo Bareme Rádio da Marktest, no segundo trimestre de 2012, 81.0% dos portugueses ouviu rádio pelo menos uma vez na semana. Desses 81%, o Grupo r/com assegurou 38.3% de share de audiência, com um reach semanal de 47.2% e 38.3% de audiência acumulada de véspera, tornando-se o grupo de estações mais ouvido em Portugal, superando o seu concorrente direto, o Grupo Media Capital, que atingiu um share de audiência de 29.8%, 41.4% de reach semanal e 21.4% de audiência acumulada de véspera¹⁹. Contudo, a Rádio Comercial, pertencente ao Grupo Media Capital e concorrente direta da RFM, ultrapassou pela primeira vez a mesma no 2º trimestre de 2012, demonstrando uma audiência acumulada de véspera de 14.1% contra dos 13.1% da RFM.

Atualmente o Grupo r/com encontra-se sediado na Baixa Chiado, em Lisboa, integrando na sua infraestrutura e Grupo, uma empresa de organização de eventos, a Genius y Meios, e um departamento comercial, a Intervoz, para além das quatro estações e respetivos estúdios.

¹⁹ Dados Marktest disponíveis em <<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~19ea.aspx>>, consultado em julho 2012.

3. Paradigma atual do meio rádio

Posteriormente ao estabelecimento dos vários géneros de estação de rádio, as alterações mais acentuadas ocorreram ao nível de alteração do esquema negócio, o qual foi gradualmente sendo concentrado em grandes empresas. Como consequência deste rearranjo, emergiu um novo conceito denominado de produto radiofónico, que analisaremos de seguida. Torna-se de igual forma importante referir que, atualmente, as principais entidades reguladoras do setor rádio são a ANACOM, responsável pelos aspetos técnicos ligados à utilização do espectro radioelétrico, e a ERC, responsável pela concessão de licenças e autorizações que envolvam atividades de radiodifusão.

3.1. A Rádio 2.0

Atualmente, o panorama da rádio compõe-se, de acordo com Paula Cordeiro (2004; 2005), mediante três elementos distintos que, no seu conjunto, constituem o cenário comunicacional da rádio em Portugal. O primeiro desses elementos compreende um conjunto de operadores de pequena dimensão, com quadros pouco profissionalizados que produzem um padrão de emissões caracterizado por conteúdos fracos e pouca preocupação estética. O segundo elemento é composto por operadores privados, que procuram desenvolver estratégias cujo objetivo é a ampliação dos *shares* de audiência, independentemente da manutenção da identidade da estação de rádio. Por último, o terceiro elemento traduz-se num operador público com recursos significativamente superiores aos dos parceiros comerciais, mas que se revela incapaz de os fazer transparecer para uma programação diversificada e de melhor qualidade, fator que tem sido confirmado pelos resultados das audiências do meio rádio.

O panorama descrito molda-se por conseguinte à evolução quer do meio, quer da sociedade e do sistema económico-comercial em que a rádio se integra. O formato de programação de rádio contemporâneo não pode arriscar como as rádios piratas outrora fizeram, através da emissão de conteúdos inovadores mas que careciam de qualquer atenção ao fator ouvinte. As estações de rádio hoje em dia precisam de ter a capacidade precisamente para fazer o contrário do modelo pirata, na medida em que uma atenção detalhada e personalizada é cada vez mais imprescindível para ganhar audiências,

mantendo a criação de novos e criativos conteúdos. De igual forma, um delineamento cuidadoso do tipo de ouvinte revelou-se uma ferramenta vantajosa para as rádios, na medida em que adquiriram um ponto de referência para o desenho dos seus conteúdos programáticos. Por conseguinte, um bom enquadramento das necessidades do público-alvo tornou-se fundamental para as rádios 2.0, revelando-se uma forte vantagem competitiva face a um mercado cada vez mais saturado. Denominam-se rádio 2.0 as rádios que procuram produzir conteúdos relevantes para o *target*, que utilizam as marcas para se posicionarem no mercado e que disponibilizam os seus conteúdos em múltiplas plataformas. Trata-se de uma forma de rádio caracterizada por cinco elementos fulcrais: interação, envolvimento, atualidade, forte capacidade comunicativa e que está ligada 24 horas, sete dias por semana. É interativa na medida em que permite ao consumidor uma participação ativa na decisão, avaliação e produção de conteúdos difundidos. Define-se como envolvente visto conseguir difundir mensagens em simultâneo com qualquer tipo de atividade do consumidor, estabelecendo relações de proximidade e confiança, as quais resultam em mais tempo de atenção por parte do mesmo. É de igual forma um meio em constante atualização que procura adaptar-se aos estilos de consumo emergentes através de uma comunicação em diferentes plataformas, cada uma com o seu próprio estilo, visando garantir uma relação de 360 graus com o consumidor e proporcionar uma oferta global ao anunciante. É ágil na amplificação da comunicação garantindo que a mensagem é recebida de forma simples, clara, constante e moldada ao momento de consumo proporcionado por cada plataforma disponibilizada. Por fim, caracteriza-se por estar 365 dias, 24 horas por dia, presente na vida do consumidor, que pode ouvi-la em qualquer lugar e no suporte que desejar, uma vez que é o meio que melhor se adapta quer em conteúdos vídeo, áudio ou texto, quer aos diferentes suportes tecnológicos²⁰.

De forma a entrarem em concordância com este novo paradigma do produto rádio, os departamentos de marketing das várias empresas tiveram de adquirir a capacidade de enquadrar nas suas estratégias os dados específicos apresentados pelos estudos de mercado e audiência. Os programas de autor revelaram-se os primeiros a serem retirados do ar devido ao tipo de resultados que emergiu destes estudos. O mais importante, de acordo com os dados, não era o locutor ou a respetiva forma de

²⁰ Informação proveniente da apresentação comercial do Grupo r/com – renascença, comunicação e multimédia.

apresentação dos conteúdos, mas sim a música e a informação – notícias, trânsito, dados meteorológicos – oferecida (Cordeiro, 2004). Presentemente, os estudos de mercado constituem dados mais eficientes do que as medidas de audiência, na medida que permitiram às rádios um conhecimento mais exato do que as pessoas querem ouvir. No entanto, o objetivo primário de oferecer um bom serviço foi substituído pelo cariz comercial, transformando a estrutura da rádio em termos de organização e de produto, ao direcionar a máxima para os números de audiências obtidos e conseqüente lucro. Esta mudança de foco reajustou a atividade radiofónica, uma vez que deixou de ser encarada como um objeto essencialmente artístico e cultural, passando a ser vista mais como um negócio, cujo objetivo é gerar receitas.

De acordo com o prisma apresentado, ocorre em Portugal uma multiplicação de canais em FM, os quais poderiam ter dado origem a rádios diferentes e construídas de certo modo fora dos padrões generalistas, contudo tal não ocorreu. A crescente generalidade de estações não veio a diversificar a programação, uma vez que cada grupo de rádio oferece canais retirados do mesmo molde, ou seja, direcionados para uma faixa etária específica. Desta forma, na sua maioria, as empresas de rádio portuguesa apresentam três tipos de canais organizados por faixa etária: um direcionado para os jovens (15 – 24 anos), um para os jovens adultos (24 – 35 anos) e outro para adultos (a partir dos 35 anos). Ainda assim, a programação parece seguir um fio condutor no que diz respeito à programação, diferenciando-se apenas no modo de comunicação com o ouvinte e na escolha musical. No chamado *prime-time* ou *drive-time*²¹ da rádio, horário compreendido entre as seis e as dez e meia da manhã, os canais de rádio procuram oferecer programas que combinam quatro elementos: notícias, trânsito, meteorologia, conversa e música. Trata-se do horário em que, salvo raras exceções como a recente Rádio Sim do Grupo r/com, o locutor tem mais tempo para interagir com o ouvinte, pelo que é com um utilizar “personalidades da rádio” durante este horário, mas onde permanece imperativo que a música não desapareça por períodos longos. Após as dez e meia da manhã, a rádio tende a substituir a conversa e os conteúdos informativos por sequências musicais que durante um determinado período são ininterruptas, e as duplas de locutores dão lugar a uma emissão no singular. Quanto à hora de almoço, é prática comum a mesma ser aproveitada para resumos noticiosos emitidos durante o programa

²¹ Termo utilizado por Paula Cordeiro (2003) como o período correspondente ao tempo que as pessoas passam dentro dos veículos, o qual é tido como o espaço de tempo com maior número de audiências.

da manhã, podendo ser repetidas algumas peças, ou para atualização ou prolongamento de determinadas notícias. As tardes não sofrem alterações significativas, uma vez que permanecem conteúdos musicais e alguns apontamentos noticiosos e meteorológicos, aos quais é acrescentado o trânsito a partir das quatro e meia com atualizações constantes até cerca das nove horas. A partir das dez da noite regressam os programas de autor, onde o locutor volta a ganhar espaço para entrevistas ou pequenas conversas, intercaladas com sequências musicais. As madrugadas apostam numa programação essencialmente musical que varia de género consoante a faixa etária a que se dirige, ou em casos específicos, como a referida Rádio Sim, programas de companhia que procuram diminuir a solidão de alguns ouvintes.

No que diz respeito às múltiplas plataformas anteriormente referidas, podemos afirmar que as mesmas devem a sua existência à Internet, a qual tem vindo a revelar-se um excelente modo de aproximação e solidificação da relação ouvinte-rádio. A Internet representa, principalmente nos dias de hoje, uma ferramenta com significativo interesse para o meio rádio, na medida em que possibilitou por um lado, a emergência de uma dinâmica em tempo real com o ouvinte e, por outro, o desenvolvimento e amplificação da sua identidade. Como consequência, despoletou-se um “boom” de *feedback on-line*, que aumentou exponencialmente com o aparecimento das redes sociais, especialmente do Facebook. O Facebook representa um meio que a rádio tem de saber gerir a seu favor, visto que a velocidade com que o *feedback* surge impossibilita um controle pormenorizado da sua natureza, ou seja, monitorizar os comentários positivos e negativos de forma a poder emitir uma resposta. Esta emissão de resposta na grande maioria das vezes não ocorre, a menos que o ouvinte coloque uma pergunta direta à rádio, caso contrário os locutores (que controlam os comentários paralelamente à emissão) deixam que a interação se dê entre ouvintes.

Duma forma geral, e em consonância com os estudos desenvolvidos por Paula Cordeiro, podemos afirmar que a rádio portuguesa encontra-se a atravessar uma fase de transição que reflete a passagem de uma comunicação dialógica para um modelo de comunicação extremamente interativo e bidirecional assente nas novas plataformas.

3.2. O ouvinte 2.0

O atual panorama radiofónico exige uma especial atenção à identidade do ouvinte. Cada estação de rádio criou um ouvinte-tipo a quem dirige a emissão, e de acordo com o qual define os conteúdos musicais, informativos e promocionais. O sucesso da estação de rádio encontra-se fortemente dependente da capacidade de estabelecer uma relação afetiva com este ouvinte-tipo. É necessário compreender de igual forma que o ouvinte enquanto consumidor está constantemente ligado à espera de respostas, envolvimento e interação por parte das estações de rádio.

Recuando um pouco na história, mais precisamente aos anos de vida de Berthold Brecht (1898-1956) observamos, através dos fragmentos recuperados sobre sua teorização do meio rádio, que a missão da rádio da rádio permanece essencialmente igual no que diz respeito à interação com o ouvinte. Para Brecht, o sucesso da rádio só era possível a partir do momento em que o destinatário da informação (ouvinte) fosse também produtor de informação. Tendo em consideração que o autor viveu durante uma época em que a rádio era utilizada predominantemente como meio de propaganda governamental, fortemente caracterizada pelas transmissões dos desenvolvimentos das duas Grandes Guerras, uma comunicação bilateral e recíproca revelava-se essencial quer para o sucesso das tropas, quer para a sobrevivência dos civis. Enquadrando esta perspetiva ao longo da evolução das sociedades até aos nossos dias, verificamos que o meio radiofónico continua a carecer das contribuições dos ouvintes para se desenvolver e rentabilizar. Os programas de rádio atuais refletem o resultado destas contribuições, na medida em que tornou-se prática comum a partilha de opiniões, experiências e ideias não só dos ouvintes, como também dos locutores. Esta relação de partilha mútua veio a causar um impacto significativo para o meio, visto que não era comum para os profissionais de rádio comentar em antena ou outras plataformas aspetos pessoais. A verdade é que as pessoas procuram estes elementos pessoais de forma a conferirem alguma tangibilidade a um meio que até recentemente era puramente audível. Os ouvintes necessitam de ter algo que faça a diferença entre ouvirem o Mp3 e a rádio, e é sobre este aspeto que os locutores desempenham um papel fulcral para o funcionamento da estação. Desta forma, tem-se vindo a notar uma procura por parte das estações em integrar os ouvintes na sua comunicação, através do telefone/telemóvel (chamada ou SMS) ou de mensagens enviadas através da Internet (e-mails e Facebook). Um exemplo desta procura traduz-se nos programas que interagem em tempo real com o ouvinte

dando-lhe a possibilidade de escolher, dentro das opções disponibilizadas pelo locutor, as músicas que mais gostaria de ouvir naquele momento, apresentando posteriormente as mais votadas. A Renascença e a RFM contribuem com dois exemplos desta prática, o programa da Sónia Santos e o programa apelidado de “As mais Pedidas” com Carolina Camargo, emitidos entre as 10 e as 13 horas. Ambos procuram sondar os ouvintes sobre as músicas que querem ouvir na sua rádio, Sónia Santos oferece todas as manhãs duas escolhas musicais, as quais são votadas via Facebook em tempo real, sendo que a vencedora é posteriormente emitida. Quanto ao programa da Carolina, o mesmo procura corresponder à seguinte premissa:

como há muitos ouvintes a dizer, juntamos todos os pedidos e, todos os dias, fazemos as contas. Não que a Carolina não as saiba fazer. Mas assim, enquanto alguém faz as contas, a Carolina Camargo prepara-se para te oferecer, todos os dias, uma hora de música escolhida por ti!²²

De igual forma, existem outros programas normalmente de fim de semana que emitem *Tops* musicais a partir de votações semanais dos ouvintes.

Os passatempos representam outra forma de interação com os ouvintes, sendo que nestes a existência de uma possível premiação aumenta o número de participações. À semelhança das escolhas musicais, também a escolha dos passatempos depende inteiramente do *target* da rádio, uma vez que não sentido oferecer algo que não se adegue aos gostos do ouvinte.

Este tipo de contribuição dos ouvintes espelha a função emotiva e passional da prática radiofónica, sendo que a mesma depende do programa e objetivos da estação. De acordo com esta componente e sobre um prisma de cariz teórico, Andrew Crisell (1994) distingue três modelos de programas que envolvem a participação dos ouvintes, partindo do princípio de que os formatos se interligam em função do produto final desejado pela estação. O primeiro modelo apelidado de *the exhibitionist phone-in*, compreende um esquema no qual o ouvinte é encorajado a projetar a sua personalidade e a enriquecer o programa com anedotas, cantigas ou histórias pessoais. O segundo, *the confessional phone-ins*, resulta num programa em que o apresentador se assume como conselheiro, para ouvintes que relatam os seus problemas e anseios pessoais. Por sua vez, o terceiro modelo proposto, *the expressive phone-in*, integra um tipo de programa que procura a expressão de pontos de vista privados sobre assuntos públicos. Em

²² Informação proveniente do *site* da RFM, <www.rfm.sapo.pt>, consultado em junho, 2012.

Portugal, existem alguns exemplos que se enquadram nos modelos apresentados, como a rubrica *ECOnsigo* da Renascença, que procura fornecer aos ouvintes conselhos uteis sobre vários assuntos desde a reciclagem a como trocar um pneu, o desafio “Academia de Humor” da RFM que visa encontrar a próxima promessa de humor português, ou ainda programas, comuns a várias rádios, que disponibilizam tempo de antena para comentadores discutirem temas da atualidade.

No que diz respeito às interações *on-line*, estas tem vindo a modificar a forma de receção radiofónica, ao tornar o conceito de ouvinte cada vez mais próximo da noção de usuário, pelo modo como o ouvinte/utilizador toma uma atitude ativa de pesquisa e consumo dos conteúdos (Cordeiro, 2004). Este elemento veio de igual forma a contribuir para uma fragmentação de audiências em função dos seus interesses específicos. Tal fator viu-se amplificado pelo aparecimento das *Webrádios* – rádios *online* – que oferecem ao ouvinte uma programação personalizada assente num dos programas emitidos, ou seja, por exemplo o ouvinte tem agora a possibilidade de ouvir permanentemente só o programa de autor *Oceano Pacífico* da RFM.

No seu conjunto, estes elementos revelam uma procura constante pela atenção exigente do ouvinte, como afirma Mark Ramsey (2012)

control is in the hands of the consumers who demand content. We can create great content or mediocre content – that’s up to us. But how consumers get it is very much up to them. They don’t care about our heritage platforms and our monetization models – they care about themselves and they’re open to any disruptor who cares as much about their wants as they do.

O desafio emerge então ao tentar corresponder às expectativas e necessidades do ouvinte. O problema, no entanto, reside, de acordo João Paulo Menezes (2010), no facto de as rádios atualmente (e já antes da presente crise) se encontrarem mais preocupadas em satisfazer necessidades comerciais, ou seja, as necessidades dos anunciantes, em vez de se preocuparem com o verdadeiro consumidor, o ouvinte. Enquanto este modelo comercial permanecer, as rádios manterão o atual padrão algo homogéneo de programação, que em grande parte só se altera no formato de comunicação escolhido, ignorando regra geral o que os ouvintes realmente desejam.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CONTEÚDOS *MEDIA*

1. A Gestão aplicada aos *media*

Os estudos dedicados à indústria dos *media*, em particular às teorias de gestão estratégica de *media* e economia dos *media*, emergiram paralelamente ao “boom” das denominadas sociedades de massa, durante a década de 50. A gestão aplicada aos *media* tem sido abordada a partir de vários ângulos, sendo que os mais comuns (Mierzejewska e Hollifield, 2006: 37-65) assentam nas disciplinas de economia dos *media*, economia política, estudos sociais, jornalismo e comunicação, a qual integra uma área de estudo em ascensão, a gestão estratégica de marcas *media*. Partindo do ponto de vista assente nos estudos da economia dos *media*, observamos que a indústria encontra-se caracterizada pelos elementos base necessários ao estudo do processo económico: os produtores de conteúdos, responsáveis pela informação e entretenimento, tornaram-se distribuidores, ao passo que os consumidores e anunciantes formaram o lado da procura deste mercado (Albarran, 2004: 291-307). Desta forma, um elemento comum às várias abordagens teóricas traduz-se no facto de as empresas de *media* produzirem e disponibilizarem produtos de informação (“information products”), contrariamente aos produtos tangíveis apresentados por empresas de outros setores, pelo que não podem ser analisados mediante a mesma perspetiva (Albarran, 2004; Croteau e Hoynes, 2006; Küng, 2007; Mierzejewska, 2010). Outro fator crucial e diferenciador dos produtos *media* compreende o alto valor social que os mesmos possuem devido ao papel desempenhado a nível económico, social e político. Estas características maioritariamente económicas estão relacionadas com as principais diferenças a nível da procura, produção, mercado e condições de distribuição dos *media*, contribuindo para a construção de um modelo de gestão diferente do encontrado noutras indústrias.

Tendo em conta este prisma, o atual setor dos *media* tem vindo a procurar formas de estruturar e compreender o mercado em que se inserem, tendo como principal objetivo, à semelhança das outras indústrias, o desenvolvimento de recursos, principalmente

financeiros, que satisfaçam as necessidades dos respetivos públicos, anunciantes e a sociedade, de uma forma geral (Picard, 2002).

1.1. A Arena dos Media²³

O panorama atual dos *media* encontra-se fortemente caracterizado por mudanças constantes que atingiram uma magnitude sem precedentes históricos. Em grande parte estas mudanças resultaram de alterações significativas nos elementos constituintes da arena, do mercado dos *media*. Presentemente, o mercado dos *media* encontra-se sobrecarregado de empresas capazes de inventar e reinventar novas formas de apresentar vários géneros de produtos e serviços. À semelhança das barreiras geográficas transpostas, também as linhas que delineiam o tipo de *media* são cada vez mais ténues. Desta forma, uma análise dos fatores de mudança, bem como das estratégias a desenvolver dentro da atual arena dos *media*, torna-se imprescindível.

De um ponto de vista geral, observamos que os principais fatores responsáveis pelas mudanças na indústria dos *media* são quatro: tecnologia, regulação, globalização e desenvolvimentos socioculturais. O fator tecnológico desempenha um papel crucial para a arena dos *media*, na medida em que dependem desta para criarem e distribuírem diferentes formas de conteúdo, o que resulta em mudanças significativas para o processo económico envolvente. De acordo com o autor Alan Albarran (2004), tais mudanças podem ser divididas em três áreas críticas. A primeira integra a evolução tecnológica dos computadores, visto que a mesma veio não só a melhorar a eficiência dos colaboradores em múltiplas áreas e a minimizar o espaço ocupado pelos arquivos em papel, como também ajudou no desenvolvimento e criação de novas ferramentas de comunicação (e.g. e-mail) e outras aplicações. A segunda área emerge em paralelo com a primeira, uma vez que compreende a transição do conteúdo analógico para o digital. À medida que a informática foi evoluindo surgiram ferramentas que possibilitaram a conversão de textos e gráficos digitais, as quais depressa foram aplicadas ao áudio digital e a ficheiros de vídeo. Uma vez digitalizados, os conteúdos tornam-se produtos facilmente distribuídos e partilhados, fator que levou a um importante reajuste na indústria dos *media*, primeiro ao nível da imprensa e posteriormente aos *media* eletrónicos (televisão, cinema, rádio). Por sua vez, a terceira área surge em consonância com as descritas, traduzindo-se no fator mais incontrolável e que mais impacto tem sobre os *media*, a Internet. A um nível básico, a Internet era usada como meio de troca de informação textual, tendo evoluído para uma linguagem hipertextual a qual originou

²³ Termo utilizado por Sylvia M. Chan-Olmsted (2006) para se referir ao mercado dos *media*.

a *World Wide Web* (www), transformando para sempre a experiência do utilizador. Algumas empresas de *media* rapidamente reconheceram as oportunidades que este novo meio representava, pelo que o fabrico de Web sites tornou-se uma prática comum para estas de forma a atrair consumidores e anunciantes. De uma forma geral, a Internet veio a possibilitar novas formas de interação com os públicos e anunciantes, bem como a construção e amplificação do desenvolvimento de marcas. Estas novas formas de gravar, processar e transmitir tornaram possível a recriação de um mesmo conceito, na medida em que um conteúdo pode atualmente ser reproduzido e distribuído em larga escala. Um filme, por exemplo, pode ser distribuído nos cinemas, na televisão, em DVD ou, até mesmo, ser a base para um videojogo, bem como de objetos de *merchandising* (brinquedos, roupas, refeições temáticas, entre outros).

Quanto ao fator regulação, o mesmo abrange políticas de regulação por parte do Estado que delega a função a entidades reguladoras que variam de país para país. Em Portugal, a Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC) é o organismo responsável pela regulação dos *media* desde 2005, ano em que substituiu a entidade denominada Alta Autoridade para a Comunicação Social (AACS). A ERC não é um organismo regulador convergente, estando o setor das telecomunicações em Portugal sob alçada da Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM)²⁴. Porém, o desafio não emerge do desempenho das principais funções de regulação da ERC, mas sim do controle da Lei do pluralismo e da não concentração nos meios de comunicação social, visto que são cada vez mais as empresas que concentram em si vários tipos de *media*, concorrendo em diferentes mercados. A Constituição da República Portuguesa garante a não-concentração dos meios de comunicação social, mas a Assembleia da República ainda não produziu qualquer instrumento legal que permitisse, de forma rigorosa, determinar o que constitui efetivamente a concentração, tanto vertical como horizontal, dos *media*. Desta forma, é cada vez mais comum a fusão entre empresas, o que pode resultar no desaparecimento destas ou em alianças estratégicas. Por sua vez, este tipo de fusões origina a concentração de diferentes serviços num só organismo, que competem para vários mercados. Tomando como exemplo o Grupo Media Capital, observamos que o mesmo oferece serviços distintos – televisão, produção audiovisual, rádio, música e entretenimento e digital –, os quais competem em mercados próprios. O mesmo se passa com o grupo ZON, que disponibiliza serviços enquanto operador telefónico (rede fixa e

²⁴ Informação presente no site da ERC, <<http://www.erc.pt>>, consultado em junho 2012.

móvel), de televisão, internet e cinema. Este género de fusões e compras tem vindo a desencadear, tanto em Portugal como no resto do mundo, o rápido desenvolvimento de organizações *multi-media* (Albarran, 2004) que visam servir conteúdos e publicidade através de vários meios, de modo a abranger o maior número de públicos possível.

Por sua vez, o fator globalização tem vindo a acompanhar as referidas fusões, uma vez que quanto maior uma empresa for, maior será a sua tendência de expansão, nomeadamente de expansão internacional. De uma forma geral, o fenómeno de globalização de conteúdos *media* começou com a indústria cinematográfica e com a imprensa escrita, revistas em particular, tendo expandido posteriormente para programas de televisão (e.g. séries e telenovelas), VHS e depois DVD, bem como álbuns musicais. Para algumas empresas, nomeadamente as de grande dimensão, este tipo de expansão justificou-se devido à saturação que progressivamente se instalou nos mercados domésticos (Croteau e Hoynes, 2006). A expansão internacional tem sido encarada como uma oportunidade para aumentar o capital, que de outra forma não seria possível. A produção de *blockbusters* confere um exemplo de resultado das referidas oportunidades, visto que uma produção desta magnitude não seria suportada apenas pelos mercados locais. Devido ao seu conteúdo, os *blockbusters* demonstram uma capacidade não atingida por outros filmes, a de chegar a múltiplas audiências fora do país de origem. Produzir conteúdos facilmente internacionalizáveis é um fator algo arriscado, devido principalmente a fatores culturais, mas que o cinema de Hollywood parece ter aprendido a gerir, optando por cenas de explosões, tiros, sexo, violência ou jovens atores que iluminam o grande ecrã. De igual forma, também a televisão começou a desenvolver conteúdos de entretenimento que visam chegar a diferentes públicos, sendo que por vezes é comum uma série ter mais sucesso noutros países que não o de origem, mas que por não ter sucesso neste acabam por ser canceladas. No entanto, qualquer que seja o mercado em que a empresa compita, o objetivo mantém-se o mesmo: obter o maior número de audiências e de receitas publicitárias.

Por fim, também os desenvolvimentos socioculturais têm gerado grandes impactos no mercado dos *media*. Como referido, a internacionalização dos conteúdos *media* tem vindo a torna-se um objetivo para algumas empresas, pelo um estudo sobre as motivações e preferências revela-se imperativo para uma melhor compreensão das necessidades e desejos dos diferentes públicos. Os crescentes fluxos de migração fazem com que os padrões de consumo estejam em constante mudança, pois cada segmento

não nativo possui diferentes necessidades e procura formas próprias de as satisfazer. Mesmo a nível interno, audiências nativas, o desejo por conteúdos e serviços *media* parece não se esgotar, existe uma constante procura por novidades. Estas mudanças, obrigam as empresas a (re)adaptarem-se de acordo com as oscilações dos seus públicos, e por outro lado, os públicos encontram-se de um certo modo habituados a que as empresas lancem constantemente novidades para o mercado, ou seja, gerou-se um ciclo vicioso, no qual os públicos estão cada vez mais exigentes e dificilmente ficam satisfeitos.

1.2. Conceitos base aplicados à gestão dos *media*

Para o presente enquadramento da indústria dos *media* torna-se de igual forma relevante analisar alguns dos conceitos chave aplicados nos estudos sobre gestão de *media*. Os conceito chave mais recorrentes da literatura dos *media* (Albarran, 2004; Croteau e Hoynes, 2006; Küng, 2007; Mierzejewska, 2010) compreendem os produtos *media*, o mercado de produto duo, gestão estratégica de marca, criatividade, recursos humanos e concorrência, economia de escala e gama, e alianças e aquisições.

Produtos ou conteúdos *media* assumem a forma de programas de televisão, filmes, gravações de música ou vídeo, livros, revistas, jornais, entre outros. Os mesmos podem ser enquadrados mediante duas categorias: informação (conteúdos relacionados com notícias) e entretenimento (drama, comédia, ação, música, jogos, entre outros). A concentração massiva de vários produtos *media* deu origem a conglomerados verticais, ou seja, as grandes empresas passaram a controlar aspetos de produção, distribuição e apresentação (pontos de contacto diretos com o consumidor) dos seus produtos. Os grupos R/com – renascença, comunicação e multimédia e Media Capital representam exemplos deste tipo de empresas, na medida em que controlam os vários aspetos de produção, distribuição e apresentação dos respetivos produto rádio. Conteúdos *media* como programas de televisão, filmes e músicas podem ser usados repetidamente, por exemplo podemos ouvir uma música na rádio, comprar o álbum a que pertence ou ainda assistir ao concerto da respetiva banda, e são de igual forma comunicados para as

audiências como para os anunciantes formando o mercado de produto duo que analisaremos de seguida.

O mercado de produto duo ou mercado bilateral²⁵ (“two-sided market”) corresponde à principal arena de operações dos *media*, trata-se da arena/mercado em que a produção e consumo de conteúdos destinam-se tanto às audiências como aos anunciantes, ou seja, o mesmo produto visa satisfazer a procura dos dois segmentos, audiências e anunciantes. Tradicionalmente, os anunciantes tem como principal objetivo chegar a tantos segmentos quanto possível, ao passo que as audiências que os integram veem a publicidade como um sinónimo de perda de tempo, durante o qual podiam estar a utilizar o conteúdo. Contudo, não são as audiências que produzem diretamente as receitas, como tal as empresas de *media* necessitam de saber posicionar estrategicamente os seus conteúdos de forma a maximizar os lucros, processo que se traduz no encontro de um ponto de equilíbrio capaz de manter satisfeitos ambos os lados do mercado. Este tipo de mercado, produto duo ou bilateral, é uma característica única da indústria dos *media*, o qual visa estabelecer diferentes transações, com o intuito final de estabelecer fluxos de receitas de ambos intervenientes, audiências e anunciantes (Anderson e Gabszewicz, 2005).

Para que um produto *media* seja inserido com sucesso no referido mercado, as empresas precisam de desenvolver formas de ganhar vantagem competitiva, de forma a diferenciarem-se numa arena cada vez mais homogénea. A utilização de uma marca estrategicamente posicionada pode significar a diferença ao conferir a desejada vantagem. Desta forma, a aplicação de estratégias de marca tem vindo a adquirir bastante importância dentro das empresas de *media*, visto tratar-se do elemento que estabelece a ponte entre o intangível (produto *media*) e o tangível (nome da marca, *slogans*, cores e símbolos utilizados, entre outros). A grande maioria dos públicos e anunciantes dirige-se a um produto porque reconhece a marca, ou seja, a mesma adquiriu significado e valor para o consumidor e, por conseguinte, despertou a atenção a potenciais anunciantes. Devido a interligar ambos os lados do mercado *media*, as grandes empresas tem vindo a apostar na construção e desenvolvimento de diferentes marcas, de forma a posicionarem-se estrategicamente para vários segmentos de audiência. O meio rádio, à semelhança de outros, representa um exemplo deste tipo de

²⁵ Termo utilizado por Simon R. Anderson e Jean J. Gabszewicz (2005).

estratégia. Utilizando o grupo R/com como modelo, observamos que o mesmo possui quatro diferentes marcas de rádio – Renascença, RFM, Mega Hits e Rádio Sim –, as quais correspondem a quatro segmentos divididos, neste caso, por escalões etários: Renascença dirige-se a um segmento com idades compreendidas entre os 35 e os 54; a RFM emite para o escalão 25 – 34; a Mega Hits para os jovens entre os 15 – 24 anos; e a Rádio Sim comunica para um público mais idoso, a partir dos 54 anos.

De igual forma, comunicar estrategicamente para diferentes públicos requiere um considerável grau de criatividade. Como tal, a criatividade é um fator central para qualquer empresa, especialmente para as que operam na indústria dos *media*. Uma boa ideia pode vir a representar o primeiro nível de desenvolvimento de novos produtos, processos ou procedimentos. Em conjunto, os referidos elementos formam a base de aptidões da empresa, a qual permite que a mesma se adapte, cresça e compita (Küng, 2007). As empresas *media* proliferam de acordo com os conteúdos que criam, pelo que para estas uma grande ideia não é suficiente, é necessário criar e manter um fluxo destas, ainda que de pequenas dimensões. Em termos económicos, este aspeto emerge do facto de os bens culturais raramente conseguirem ser percecionados como elementos *standard* a longo prazo. Combinado com a natureza instável do consumidor, o referido facto é traduzido pela procura incessante da novidade e da diferença. Quanto maior for o nível de criatividade, maior será a probabilidade de criar uma vantagem competitiva sólida, para tal é necessário que as empresas reconheçam que “without their employees coming up with ideas that can be turned into commercial, saleable commodities [media firms] are dead” (Scase, 2002). Desta forma, os recursos humanos devem receber uma atenção especial por parte das empresas, como analisaremos de seguida.

Como descrito, a indústria dos *media* carece de recursos humanos talentosos, quer sejam técnicos, criadores de conteúdos ou gestores, de forma a funcionar eficientemente. Os recursos humanos compreendem a única despesa para as empresas *media*, pelo que, como descrito no capítulo I, uma boa gestão dos colaboradores revela-se um fator imprescindível para o setor. Dentro do mesmo, os colaboradores podem ser divididos em duas categorias: *below-the-line* que inclui os produtores, escritores, diretores e talentos (atores, cantores, locutores); e *above-the-line* que integra as várias equipas de gestão presentes na empresa (Albarran, 2004). No atual panorama, e como referido anteriormente, a tecnologia atua como um fator de mudança da arena dos *media*, pelo que também os recursos humanos se tiverem de adaptar às novas formas de

trabalho. Tendo em conta este fator, as empresas são confrontadas com duas opções: ou investem no desenvolvimento das capacidades dos seus colaboradores, ou contractam recursos externos especializados.

Ainda dentro do fator recursos humanos, o mercado dos *media* desencadeia uma procura altamente competitiva de forma a encontrar os criativos, os talentos necessários ao seu setor. Existe uma forte competição pelas melhores ideias para, por exemplo, desenvolver guiões de cinema, televisão ou rádio. Atualmente, considerando por exemplo o meio rádio, observámos que o mesmo gera uma concorrência pelo desenvolvimento de programas inovadores. No entanto, os mesmos tendem a ser adaptados a outras rádios, assim que a concorrência se aperceba do seu potencial. Os espaços reservados à presença humorística nos programas da manhã da RFM e da Rádio Comercial fornecem-nos um exemplo desta competição pelas audiências: primeiro a RFM convidou o humorista português Nilton para a rubrica apelidada de “Há pessoas que dizem supcelente”, a qual revelou algum sucesso, pelo que posteriormente a Rádio Comercial convidou Ricardo Araújo Pereira, outro humorista português, para realizar a rubrica “Mixórdias Temáticas”. Ambos os exemplos veem a reforçar o fator homogeneidade inerente ao mercado dos *media*, sendo que a principal diferença reside no talento escolhido.

De um ponto de vista mais teórico, mas não menos importante, encontramos os conceitos de economia de escala e gama. Em conjunto, os conceitos visam estabelecer a relação custo-eficácia obtida através das operações realizadas pela empresa. A economia de escala verifica-se quando “o custo total médio de longo prazo declina enquanto a produção aumenta” (Mankiw, 1999: 281-282). A produção de jornais confere um modelo desta economia na medida em os custos fixos e variáveis para a produção de um único exemplar seriam muito altos, mas em contrapartida o custo por exemplar baixaria drasticamente caso fossem produzidos múltiplos exemplares. Um exemplo oposto ao descrito verifica-se nas estações de rádio, uma vez que quando as mesmas se encontram construídas deixa de existir a necessidade de vários escritórios, bem como de alguns serviços administrativos e de engenheiros. Por sua vez, a economia de gama ou de diversificação²⁶ ocorre quando é mais eficiente para a empresa ser a única a produzir vários produtos, do que as mesmas quantidades serem produzidas por

²⁶ Tradução do conceito anglo-saxónico “economies of scope” utilizado por Alan Albarran (2004).

diferentes empresas (Albarran, 2004). Um exemplo deste tipo de abordagem é encontrado no grupo Media Capital, uma vez que o mesmo pode gravar um anúncio de rádio nos estúdios da Media Capital Rádios, filmar o mesmo através da própria Produtora Audiovisual Plural Entertainment, e distribuir o produto final via TVI, canal de televisão que detém.

Por último, no que diz respeito ao conceito alianças e aquisições, as mesmas compreender as alterações significativas nas leis aplicadas aos *media* previamente discutidas. A evolução quer de alianças, quer de aquisições tem causado um impacto considerável em vários setores do mercado, devido ao desaparecimento ou à emergência de “*media gigantes*” (Croteau e Hoynes, 2006). Este tipo de atividades surgiu durante as décadas de 80 e 90 devido à ocorrência de processos macroeconómicos, como o relaxe progressivo dos direitos de propriedade, a produção de bens de baixo interesse financeiro, o aparecimento de negócios com desempenho superior e as convergências tecnológicas (Ozanich e Wirth, 1998). Tendo em conta, principalmente, o facto de as entidades responsáveis por impor limites de concentração de *media* terem relaxado as suas imposições, a presente arena dos *media*, em Portugal e a nível mundial, encontra-se sobrecarregada por estes “*media gigantes*” que não deixam espaço para a entrada e renovação de vários elementos do respetivo mercado. Como consequência deste aspeto, Albarran (2004: 301) salienta que “public interest watchdog groups became ever more concerned, fearing the growing consolidation of media would lead to constriction of news and information sources needed to nourish democracy.”

2. Gestão estratégica de marcas *media*

Para o presente Relatório, consideramos relevante uma discussão mais atenta do conceito de gestão estratégica de marcas *media*. Como já referimos, o posicionamento correto de uma marca no mercado, em particular de marcas *media*, contribui largamente para o aumento da vantagem competitiva da respetiva empresa. As marcas representam um importante fator de diferenciação entre as empresas *media* e respetivos conteúdos e a sua concorrência, uma vez que criam padrões de qualidade, que se estendem às várias linhas de produtos, os quais por sua vez potenciam a criação de laços sólidos com o consumidor, desenvolvendo a desejada lealdade à marca (Ots e Wolff, 2007; Ots et al., 2008). A criação destes laços ocorre quando a marca adquire uma presença sólida no setor, ou seja, quando a empresa mobilizou forças para conectar com os clientes e potenciais consumidores disponibilizando conteúdos relevantes e únicos, distribuídos através de várias plataformas. É dentro desta mobilização de forças que o conceito de gestão estratégica de marca emerge, assumindo-se como uma ferramenta imprescindível para o desenvolvimento e proliferação da singularidade dos conteúdos.

De acordo com os autores Rik Riezebos, H. J. Riezebos, Bas Kist e Gert Kootstra (2003), a adoção de estratégias de marca pode ser delineada mediante dois motivos: motivo competitivo e acrescento de valor para o produto ou serviço. O motivo competitivo é despoletado quando a marca é utilizada para aumentar a vantagem competitiva, ao contribuir como fator de diferenciação significativa. Como apresentado, o uso de uma marca ajuda os consumidores a recordarem os elementos singulares que os levou a preferir a marca “X” em vez da marca “Y”. O segundo motivo, acrescento de valor para o produto ou serviço, parte da perspectiva de que os consumidores adquirem o produto ou serviço por algo mais do que a sua utilidade primária. Neste enquadramento, a marca atua como um sinónimo dos benefícios do produto/serviço, uma vez que o consumidor desenvolve determinados laços pessoais e associações distintas para cada marca. De igual forma, Kevin L. Keller (2008) salienta que o desenvolvimento de estratégias de marca confere vantagens significantes para a firma, potenciando, por exemplo, a satisfação do cliente e conseqüente construção de lealdade à marca. A origem de tais efeitos prende-se com o reconhecimento e diminuição da perceção do risco de compra, diminuição da sensibilidade ao preço e aumento das margens de lucro, decréscimo da vulnerabilidade face à concorrência, bem como o desenvolvimento e aprimoramento de estratégias assentes na comunicação. No entanto, existem autores que

defendem que os conceitos de risco e preço não se aplicam inteiramente à gestão de conteúdos *media* (McDowell, 2006), como tal Sylvia Chan-Olmsted (2006) sugere que os consumidores demonstram-se menos propícios a confiar em marcas *media* familiares, visto que podem usufruir de amostras de conteúdos de outras marcas sem qualquer custo adicional (e.g. mudar de estação de rádio no carro; ou fazer *zapping* na televisão). Em contrapartida, Mart Ots (2008) é apologista que uma marca familiar pode ser essencial para a escolha do consumidor face à abundância de marcas disponíveis, principalmente quando o produto/serviço não é suficientemente apelativo para este. Deste modo, os consumidores demonstram uma tendência para adquirirem marcas que já conheçam em vez de despenderem tempo a procurar outras.

De um modo geral, podemos salientar duas características únicas que diferenciam a gestão estratégica de marca dentro de empresas *media* (Ots, 2008). A primeira característica traduz-se na força das ferramentas de marketing utilizadas nos conteúdos *media*, a qual pode ser expandida às marcas existentes ou contribuir para a construção de novas marcas ou produtos. A segunda particularidade diz respeito ao conceito de mercado bilateral, anteriormente discutido, uma vez que é o único tipo de empresa que atua dentro do mesmo, visando a construção de uma marca sólida que crie valor junto dos consumidores e simultaneamente seja comercializável para os anunciantes.

2.1. Mix da comunicação de marcas *media*

A comunicação de marcas *media* apresenta, de igual modo, elementos distintos em relação aos outros setores. De acordo com a autora Gabriele Siegert (2008), observamos que, em primeiro lugar, uma marca *media* dirige-se em simultâneo a dois mercados (consumidores e anunciantes), pelo que deve manter um nível constante de credibilidade e coerência na mensagem que pretende transmitir. Em segundo lugar, o posicionamento através da comunicação de marca *media* pode vir a surtir maior influência sobre a perceção dos consumidores do que outro tipo de marcas, visto que um conteúdo *media* gera várias interpretações válidas, que podem ser influenciadas pelo segmento alvo das mensagens. Os *trailers* ou conteúdos semelhantes constitui um modelo deste tipo de posicionamento, uma vez que são especificamente desenvolvidos

para criar determinadas expectativas antes do conteúdo *media* (filme, programa de TV ou rádio, revista, entre outros) ser lançado. Por sua vez, ao promoverem este género de ante-estreias, as empresas conseguem gerar uma ideia do efeito que o produto irá ter sobre o público-alvo. Por exemplo, recentemente a estação de rádio RFM desenvolveu um novo formato para o programa da manhã apelidado de “Carjocking”, no qual a emissão era realizada a partir do carro de ouvintes pré-selecionados. Antes da ação ser lançada, foram divulgados vários *spots* em antena e na televisão, de modo a anunciar o conteúdo e a promover inscrições para participar no mesmo, aspeto que potenciou a avaliação das expectativas dos ouvintes, partindo do princípio que quanto maior o número de inscrições maior o impacto do programa. Por último, as empresas de *media* tendem a criar, dentro da respetiva área, pontos de contacto que despertem a atenção do público-alvo, promovendo deste modo os seus serviços, produtos e interesses. Mediante este paradigma, as empresas tornam-se “in many cases advertisers, advertising object and advertising vehicle all in one” (Siegert, 2008: 14). Inerente aos três elementos apresentados encontra-se o conceito de autopromoção, o qual altera o modo de abordagem das necessidades e potenciais da comunicação de marcas *media*. De igual forma, o grau de autopromoção determinado para cada conteúdo atua como critério de diferenciação, oscilando entre níveis altos e baixos (Siegert & Pühringer, 2001). Formas de publicidade *outdoor* e anúncios televisivos a revistas integram exemplos de autopromoção baixos, enquanto ações de relações públicas ou mensagens publicitárias enquadradas em editoriais compreendem modelos de autopromoção altos.

Tendo em conta as características analisadas, Siegert (2008) sugere um modelo de *mix* da comunicação aplicado às marcas *media*, o qual é composto mediante as seguintes componentes: publicidade tradicional aplicada aos *media* (“publicidade above-the-line”), promoção cruzada, autopromoção e ações de relações-públicas. A primeira componente, publicidade tradicional aplicada aos *media*, traduz-se na publicidade que requiere formas de *media* diferentes dos programas ou títulos da própria empresa para ser divulgada. Por conseguinte, a seleção do *media* a ser utilizado é realizada de acordo com dois fatores: por um lado o uso de outro *media* como veículo de publicidade promove não só a aptidão do mesmo para a função, como também aumenta o alcance da marca promovida ao apelar a diferentes ou maiores segmentos-alvo; por outro, uma avaliação prévia do *media* a ser utilizado é imprescindível, visto que nenhuma marca quer oferecer vantagem à concorrência. A promoção cruzada emerge como uma

alternativa a este modelo devido ao facto de as marcas *media* não aceitarem anúncios publicitários de concorrentes. Como tal, este tipo de promoção é particularmente relevante no contexto de publicidade de *media*, visto que a marca promovida e o meio publicitário escolhido ou pertencem à mesma empresa ou estabeleceram um modelo de aliança estratégica, como por exemplo a criação de permutas (troca de espaços publicitários entre empresas *media* distintas). A promoção cruzada sob a forma de permutas representa de igual modo um forte recurso para as empresas de *media*, pois possibilitam uma significativa redução de custos. Recorrendo ao meio rádio, o estabelecimento deste género de parcerias no que toca, por exemplo, a concertos ou festivais de música implica, para o lado da rádio, a promoção do evento em antena através de campanhas de *spots*, referências feitas pelos animadores, passatempos, destaque no *site* e Facebook, realização de conteúdos próprios do evento como entrevistas, entre outros. Para o lado da organização do evento, as contrapartidas normalmente solicitadas compreendem a integração do logo da rádio em todos os materiais de promoção, como rádio oficial do evento, autorização para colocar imagem no próprio local do evento, realização de ações de promoção da rádio (ex. apontamentos de reportagem ou emissões em direto), cedência de bilhetes para passatempos em antena, ou ainda acesso privilegiado a certos conteúdos e entrevistas (ex. *meet and greet* com os artistas).

Quanto aos conteúdos de autopromoção, os mesmos referem-se à publicidade realizada pela própria empresa via conteúdos *media* que a mesma possua. Dentro deste modelo um *media* opera simultaneamente como anunciante, veículo de promoção e objeto desta (Karstens & Schütte: 2005). Considerando outra vez o exemplo das estações de rádio, observamos que as mesmas enquadram este padrão na medida em que criam internamente anúncios de autopromoção, promovem-nos através dos respetivos canais de rádio, sendo estes o objetivo publicitado. Por exemplo, a Renascença, à semelhança de outras rádios, utiliza várias vezes o *slogan* “a rádio de todos os sucessos e a melhor informação” de forma a reforçar o seu posicionamento junto do público-alvo enquanto emissora não só de conteúdos musicais, como também de informativos. Do mesmo modo, quando as rádios desafiam os ouvintes a participarem telefonicamente na emissão ou a visitar o respetivo *site* ou Facebook, também estão a promover conteúdos de autopromoção. Por fim, o desempenho das relações públicas causa de igual forma um impacto considerável sobre o modo de comunicação de marcas *media*. Partindo do

ponto de vista que encara as empresas de *media* como sistemas de comércio, espera-se que estas mobilizem todas as ferramentas disponíveis para atrair anunciantes, como explicado também a indústria *media* visa atingir lucros de modo a torna-se rentável. Desta forma, o papel das relações públicas passa por procurar outros veículos de publicidade para os respetivos conteúdos *media*, recorrendo para isso a contactos dentro de outras empresas *media*, sendo as empresas de televisão um dos veículos mais solicitados. Divulgações de *press releases* integram outra forma de ação de RP, uma vez que tem como principal objetivo esclarecer tanto o público geral, como os restantes meios de comunicação (sendo estes o principal foco de atenção), quanto às iniciativas da marca promovida. Esta forma estratégica de comunicar visa maioritariamente fornecer material particularmente para peças jornalísticas de imprensa, podendo também ser transportadas para o grande ecrã.

3. Gestão de *media* aplicada a estações de rádio

Em termos académicos, os estudos sobre os *media* incidiram o seu foque primeiro no cinema, depois sobre a televisão e até mesmo a imprensa²⁷, deixando a rádio na escuridão até ao início da década de 80. Finalmente, em 1983, foi formada a *Radio Academy* com o intuito de promover discussões sobre a rádio, funcionando como o elemento de ligação entre a indústria e a academia (Starkey, 2004). No entanto, os estudos e teorizações aplicadas ao meio rádio sofreram e continuam a sofrer uma evolução lenta. Ainda que a grande maioria das teorizações e estudos tradicionais gerados à volta dos *media* sejam passíveis de adaptar a rádio, verificamos que os exemplos providenciados são substancialmente sobre a televisão e cinema. Apenas com a emergência das novas tecnologias e da consequente adaptação dos vários *media* à mesma, é que se observou um desenvolver de novos trabalhos sobre a rádio, que abrangiam não só a sua adaptação, mas também as suas particularidades enquanto indústria. Deste modo, deu-se uma proliferação de trabalhos académicos focados nestas particularidades, bem como teorizações sobre a versatilidade e diversidade dos conteúdos que o meio era capaz de produzir, levantando os seus próprios paradigmas quanto a questões relacionadas com o marketing, comunicação, gestão de marca, gestão de recursos humanos, entre outros. Andrew Crisell (1994: 3) fornece-nos um exemplo das referidas particularidades ao caracterizar o meio rádio como cego, na medida em que “we cannot see its messages, they consist only of noise and silence, and it is from the sole fact of its blindness that all radio’s other distinctive qualities – the nature of its language, its jokes, the way in which its audiences use it – ultimately derive”. Encontramos aqui uma das maiores qualidades da rádio, o facto da mesma derivar da dependência da imaginação, sendo simultaneamente alimentada e criada por esta, uma vez que são os ouvintes que a alimentam através do tempo de escuta e da própria criação de conteúdos visuais, e, por outro lado, são os criativos que desenvolvem o alimento, programas de rádio. O problema da rádio surge igualmente sobre este ponto de Crisell, uma vez que o poder do meio reside não nas perceções que gera, mas sim na capacidade de articular os seus conteúdos. Ao contrário dos outros *media*, a rádio não produz imagens que complementem ou ajudem a compreensão dos seus discursos, pelo que a interpretação depende inteiramente de cada um. Partilhando a opinião do autor

²⁷ Entre finais da década de 20 até ao início da década de 50, com a aprovação do cinema como disciplina escolar, quer a televisão, quer o cinema, e até mesmo a imprensa foram alvo de várias teorizações (Starkey, 2004).

Guy Starkey (2004: 26), esta lacuna pode ser reduzida “by arranging sounds according a number of informal rules that are understood in similar ways by producers and listeners alike”.

O atual setor de serviços rádio compreende um meio com maior difusão, o qual abrange anúncios publicitários, fornecedores de conteúdos noticiosos (ex. agência Lusa), serviços de transmissão e satélite – responsáveis pelo aluguer e gestão da distribuição de canais de radiodifusão –, empresas de marketing e de estudos de mercado (ex. Marketest), cujo objetivo é providenciar dados relativos ao *share* de audiências e às preferências e estilos de vida do público-alvo, e as atividades inerentes a qualquer rádio: emissão e produção. Entende-se por emissão, o controle dos horários da rádio, bem como o processo concreto de emissão, criando o formato de programação da estação. Por sua vez, a definição do formato irá determinar as linhas gerais do serviço de radiodifusão, percecionando-o como uma rádio de palavra ou de música dirigindo-se a um público mais generalizado, ou, por outro lado, apresentar uma seleção específica para um determinado nicho de ouvintes. Quanto à produção, a mesma traduz-se na criação de conteúdos áudio para as emissões, os quais incluem os vários programas diários e de fim de semana da estação, desde os boletins noticiosos e informações de trânsito, até às entrevistas, telefonemas e intervalos publicitários, onde encontramos as denominadas as referências de animador.

3.1. Delineamento de motivações: categorização de rádios

Tendo em conta o prisma descrito, consideramos relevante delinear os elementos caracterizadores de cada rádio. Sendo que os mesmos dependem largamente da origem do fundo de maneio da própria rádio, o qual se traduz na sua motivação, contribuindo para a definição dos objetivos institucionais, como também económicos, políticos e culturais (Hendy, 2000). Deste modo, a presente subparte irá apresentar uma breve descrição das principais categorias: rádio do Estado; rádio pirata; rádio comunitária; serviço público de radiodifusão e rádio comercial.

Durante as primeiras décadas de vida da rádio, o controle por parte do Estado constituía o modo de motivação mais comum do meio. De acordo com declarações da UNESCO,

os primeiros sistemas de radiodifusão eram, nos mais variados países, diretamente financiados e operados pelo respetivo Estado (Head and Sterling, 1990). Embora este poder tenha terminado com o colapso do comunismo Soviético, o autor David Hendy (2000) é apologista de que ainda é possível encontrar três formas de controlo radiofónico estatal. A primeira evidência manifesta-se em governos autoritários e países em desenvolvimento em que o nível de pobreza impossibilita não só a compra de licenças, como também a proliferação de lucros. A segunda forma prende-se com o facto de o autor acreditar que mesmo os serviços de radiodifusão como a BBC's World Service ou rádios clandestinas e revolucionárias encontram-se indiretamente controlados e, alguns, financiados pelos respetivos governos, por motivos de ordem cultural, social ou política. Por último, Hendy defende que a terceira pista é encontrada nas regulações aplicadas pelo Estado aos serviços de radiodifusão tanto públicos e como privados, as quais se mantiveram mesmo após a emergência de monopólios radiofónicos privados.

No que diz respeito às rádios pirata, como descrevemos no capítulo II, as mesmas receberam esta denominação por realizarem emissões sem qualquer licença. Nos EUA, a sua existência era encontrada a bordo de barcos atracados fora dos limites territoriais, sendo que algumas ainda sobrevivem, outras optaram por adotar as novas tecnologias. As últimas encontram-se agora em terra, realizando as suas transmissões através da Internet, tendo desta forma um alcance muito superior em termos de público do que tinham a bordo. Algumas destas rádios são ainda movidas por objetivos políticos ou culturais, adquirindo a terminologia de rádios livres, “free-radio” (Hendy, 2000), as quais encaram a recusa das obrigações legais ou formas de censura como um modo de exprimirem a sua oposição. Como exemplificamos no segundo capítulo, as rádios piratas em Portugal desapareceram no final da década de 80, quando o governo implementou novas medidas para a regulamentação do meio.

À semelhança das rádios pirata, as rádios comunitárias podem ser compreendidas como uma resposta à incapacidade que os grandes operadores revelam em não satisfazer as necessidades das respetivas audiências, sendo que a diferença resume-se ao facto de as rádios comunitárias serem legais. Partilhando o ponto de vista de Hendy (2000), esta tipologia de rádio pode ser compreendida mediante três características: apresenta uma dimensão mais reduzida que as principais rádios locais, de forma a ser percebida pela comunidade como um elemento mais próximo que as outras rádios; tendem a ser

mais participativas do que as grandes rádios, na medida em que a grande maioria dos colaboradores são voluntários da comunidade em vez de serem profissionais do meio; por fim, operam para o benefício da comunidade local, em oposição a gerar receitas para os múltiplos *stakeholders*.

Quanto ao serviço público de radiodifusão, o mesmo difere da rádio estatal por ser diretamente controlado por o Estado, maioritariamente a nível financeiro. Em Portugal, é a entidade denominada de Radiodifusão Portuguesa, S.A. que deve assegurar, de acordo com o artigo 47º, a missão do Serviço Público de Radiodifusão de garantir “uma programação de referência, inovadora e com elevados padrões de qualidade, que satisfaça as necessidades culturais, educativas, formativas, informativas e recreativas dos diversos públicos.”²⁸ Em consonância a tese defendida por David Monteiro (2008), concordamos que a referida missão é praticamente inexecutável, visto que agradar a diversos públicos representa um desafio impossível para qualquer gestor de marca. Reunir num único serviço as qualidades necessárias a agradar à imensa panóplia de audiências representa a ausência de uma estratégia de focagem, a qual se traduz na ausência de um público-alvo definido e, por conseguinte, na impossibilidade de definir estratégias de posicionamento concretas (ver capítulo I). Desta forma, recorreremos ao conceito proposto por Monteiro para uma definição mais próxima do que se pretende de um serviço público de radiodifusão:

[pretende-se] um meio de *radiodifusão* que depende jurídica e financeiramente do Estado e que, através de mecanismos legais estabelecidos pela lei, deverá corresponder a um conjunto de missões de âmbito cultural, pedagógico, tecnológico, informacional e recreativo que primem pela qualidade, inovação, pluralismo, independência e se regem pela satisfação do *interesse público* e não se subjugue às exigências de um mercado concorrencial (2008: 26).

Ainda que o principal objetivo inerente a esta definição seja o de disponibilizar ao ouvinte um serviço de qualidade e inovador ao ouvinte, a procura em satisfazer o público geral continua a predominar. Consequentemente, o desenvolvimento de estratégias potenciadoras da satisfação do público-alvo permanecem inexistentes, uma vez que a definição concreta do público permanece ausente. Não obstante, é importante que tenhamos em consideração que o objetivo central deste tipo de rádios passa por auxiliar o indivíduo a formar uma consciência própria em prol de uma cidadania mais

²⁸ Artigo 47º da Lei da Rádio, disponível em <<http://www.erc.pt/index.php?op=conteudo&lang=pt&id=73&mainLevel=folhaSolta>>, consultada a 12 de julho 2012.

informada, deve desta forma procurar servir o seu público e não servir-se deste, para assim cumprir a sua missão social, em oposição a uma missão lucrativa e comercial (Monteiro, 2008), como é o caso do próximo exemplo.

As formas de rádio comercial constituem a última categoria da presente análise, que como enunciamos são motivadas por uma missão lucrativa e comercial. As rádios comerciais integram um tipo de serviço de radiodifusão detido por empresas privadas, sendo que os respetivos canais de rádio representam as formas de lucro. São rádios que encaram as audiências como uma percentagem a ser apresentada aos anunciantes e patrocinadores, de forma a obter maior investimento dos mesmos. Como consequência deste aspeto, Hendy (2000: 19) afirma que “commercial radio *as a whole* will tend to favour popular programmes over those which might appeal to only a minority, and it will tend to target heavily populated, rich markets rather than thinly populated poorer markets.” Por sua vez, é devido a este tipo de focagem que as principais rádios colocam os respetivos emissores junto das zonas essencialmente cosmopolitas, fazendo com que zonas mais interiores fiquem desprovidas. A Rádio Sim fornece-nos um exemplo bastante interessante tendo em conta este enquadramento. Devido a tratar-se de uma rádio cujo *target* são pessoas idosas com mais de 55 anos, e tendo em conta que a população mais envelhecida de Portugal se encontra nas zonas mais interiores do país, a Rádio Sim tem vindo a tentar construir emissores junto destas zonas. Não podemos afirmar que a mesma esteja a afastar-se das principais cidades, mas sim que existe uma tentativa de realocação de forma a gerar uma maior proximidade com o público-alvo definido.

Em Portugal, à semelhança de outros países, é comum existirem grupos de grandes dimensões, os quais disponibilizam distintos serviços comerciais de radiodifusão com o intuito de aumentar as audiências e maximizar as receitas. Segundo o relatório da NERA (National Economic Research Associates), que apesar de ter sido realizado de acordo com o mercado Britânico somos da opinião que também pode ser enquadrado ao Português, desta forma o mesmo descreve que “the more services there are under single ownership, the greater the likelihood of diversity between them and the more opportunity there will be for the provision of well-resourced niche programming (1998: 88-9).” Este modelo aplica-se tanto ao Grupo r/com, como ao seu principal concorrente, o Grupo Media Capital Rádios, na medida em que ambos integram os parâmetros da rádio comercial, e ambos detêm várias estações de rádio, as quais se dirigem a

diferentes segmentos-alvo. Analisando simultaneamente os dois grupos, observamos que possuem quatro rádios dirigidas a quatro tipos de públicos, que enquanto rádios comerciais procuram apresentar uma programação que satisfaça a necessidade da grande maioria dos indivíduos integrantes dos segmentos. Abordando o caso específico do Grupo r/com, verificamos que a programação encontra-se dividida por faixas etárias, pelo que cada rádio utiliza formas gerais de comunicação para cada um dos grupos etários. Estas formas distintas de comunicação originam diferentes posicionamentos, bem como estratégias de marca, como analisaremos no capítulo seguinte. Contudo, salientamos a opinião inicial de que a concentração de vários serviços nestes *media* gigantes, impede uma maior diversificação de conteúdos, bem como formas de comunicação menos massificadas.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCAS DE RÁDIO: O GRUPO R/COM

1. Contextualização do Grupo r/com

O Grupo r/com – renascença, comunicação e multimédia tem vindo demonstrar uma adaptação de sucesso aos principais fatores de mudança na arena dos *media*, nomeadamente às novas tecnologias e à utilização das marcas como forma de posicionamento no atual mercado. Por conseguinte, iremos inicialmente descrever o atual Grupo r/com, tendo em consideração a recente reestruturação ocorrida, como também a respetiva missão e valores, em conjunto com a sua inserção no mercado da rádio.

1.1. Missão e valores

Ainda que seja denominado de Grupo r/com, observamos durante o estágio curricular que não existe uma comunicação enquanto Grupo, mas sim uma comunicação específica a cada rádio. Como tal, a existência de uma missão e valores que sejam transversais a todos os constituintes do Grupo só é possível se considerarmos o Grupo r/com enquanto Emissora Católica Portuguesa. Ao analisarmos o Estatuto Editorial da Rádio Renascença, Lda – Emissora Católica Portuguesa, verificamos que a mesma se define como “um operador de radiodifusão sonora privado e independente de quaisquer poderes políticos, económicos ou sociais, inspirando a sua atividade no Humanismo Cristão”. Em consonância com o mesmo, observamos que o Grupo r/com se encontra ao serviço da comunidade em que se insere, respeitando “a lei fundamental da sinceridade, honestidade e verdade”²⁹, bem como transparecer em todas as suas estações um “rigor e pluralismo informativo e princípios da ética e da deontologia profissional e da boa fé

²⁹ *Communio et Progressio*, 17

dos ouvintes”³⁰. Desta forma, enquanto grupo, as rádios integrantes do Grupo r/com tem como principal missão a defesa dos Direitos do Homem e dos valores fundamentais da Pessoa Humana, em particular: o combate contra a injustiça, a desigualdade e o racismo; o respeito pelas diferenças; demonstração de uma atitude ativa de tolerância; e a solidariedade para com os mais fracos e pobres. Visa, de igual modo, responder às necessidades de informação, formação, entretenimento e intervenção da população portuguesa.

Ainda que o Grupo apresente as referidas características, verificamos que cada estação compreende uma missão e valores próprios, determinados em função do seu segmento-alvo, sendo que, no seu conjunto, partilham o objetivo principal de entretenimento.

1.2. Reestruturação: Grupo Renascença – Grupo r/com

Em fevereiro de 2010, o Grupo Renascença decidiu realizar uma reorganização face às mudanças verificadas no panorama do setor rádio, dando origem ao atual Grupo r/com – renascença, comunicação e multimédia. Esta reestruturação resultou maioritariamente do esforço do Grupo em se adaptar às novas tecnologias e consequentes formas de comunicação de modo a fortalecer a relação com o ouvinte 2.0. A nova imagem r/com foi desenhada pela empresa parceira do Grupo, a Ogilvy, tendo como objetivo central a transmissão da dinâmica das diferentes atividades dos elementos que a compõe: estações de rádio em FM e Onda Média (AM), Webrádios, jornal *on-line*, Websites, Webtvs, comercialização, marketing, eventos, entretenimento, formação e responsabilidade social ³¹. Alguns destes elementos operam com alguma independência do Grupo, como é o caso da empresa de eventos Genius y Meios, a qual gere e organiza as suas próprias iniciativas, recorrendo aos canais de rádio como meio de promoção, sendo que pode contribuir ou produzir na totalidade vários eventos das quatro rádios.

À semelhança do Grupo, também as quatro rádios se adaptaram às mudanças do mercado, reorganizando as suas plataformas digitais, das quais destacamos o

³⁰ Artigo 8, n.º 4 da Lei n.º 2/97 de 18 de janeiro

³¹ Informação disponível em <<http://gruporcom.wordpress.com/about/>>, consultado em julho de 2012.

melhoramento dos quatro Websites, o desenvolvimento das Webrádios da RFM, bem como das duas Webtvs, RFMvi e RRv+.

1.3. Composição do Grupo r/com

Em consonância com a reestruturação descrita, tomamos como relevante a apresentação de uma descrição sucinta dos elementos que compõe o Grupo r/com: Renascença, RFM, Mega HITS, Rádio SIM, Página 1, Intervoz, Clube Renascença e a empresa de eventos Genius y Meios.

A rádio Renascença, fundada em 1937, representa a rádio mais antiga e a qual deu nome ao Grupo (Grupo Renascença) até 2010, ano em que se dá a reestruturação passando-se a designar Grupo r/com – renascença, comunicação e multimédia. Trata-se de um operador de radiodifusão sonora privado e independente de quaisquer poderes políticos, económicos ou sociais, inspirando a sua atividade no Humanismo Cristão. Destina-se, atualmente, a um público entre os 35 e os 54 anos integrante dos Quadros Médios e Superiores, objetivo que atingiu com alguma dificuldade, visto que a Renascença era tida como uma rádio direcionada a idosos e católicos praticantes. Deste modo, as opções estratégicas para a marca Renascença têm sido canalizadas para a afirmação da nova imagem junto do público pretendido, através de ativações de marca mais dinâmicas, da qual a emissão comemorativa dos 75 anos da Renascença realizada a partir de um autocarro turístico que percorreu durante um dia os principais acessos à capital lisboeta constitui um exemplo. Esta Renascença rejuvenescida prima por uma comunicação alegre, clara e direta, na qual pretende transmitir “todos os sucessos e a melhor informação”, não se limitando assim a um período musical como fazia previamente.

É precisamente esta nova Renascença que constituirá um dos objetos de estudo deste Relatório. O facto de ter nos últimos anos ter realizado inúmeros esforços para se reposicionar e afirmar-se como uma rádio que, apesar de continuar a emitir conteúdos católicos, prima por estar próxima, por ser informativa e ao mesmo tempo divertida. Uma rádio que se dirige a pessoas como a Isabel, personagem fictícia que representa as características do atual *target* da Renascença. Como tantos outros portugueses dentro da referida faixa etária, a Isabel tem 42 anos, é casada com dois filhos, é uma pessoa

instruída tendo tirado um bacharelato em enfermagem, gosta de ler revistas como a Lux ou a Nova Gente e ainda alguns jornais. Vê televisão, mas por falta de tempo vai pouco ao cinema. Faz compras no centro comercial ao fim de semana e guia um Peugeot 207. É para este público que a Renascença pretende comunicar, pelo que os seus atuais conteúdos e opções estratégicas são cada vez mais dirigidos a famílias, a programas que funcionem tanto para os filhos como para os pais. Ainda assim sobra espaço para os amantes de futebol que escolhem a Renascença para ouvir os relatos de jogos de futebol durante o programa “A bola branca”. São estas características e conteúdos, adaptadas às atuais exigências do mercado, que analisaremos posteriormente.

Eleita Marca de Confiança dois anos consecutivos (2011 e 2012) pela Reader’s Digest, a RFM foi a segunda marca do Grupo r/com a ser criada. Desde a sua criação, em 1987, que se tem mantido em constante ascensão, chegando ao pódio de líder de audiências em 2002 (dados *Marktest*), lugar que ainda ocupa.

Tem como principal objetivo chegar a um público jovem-adulto, com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, onde a música e a diversão se assumem como pilares estruturantes. À semelhança da Renascença, também a RFM tem uma ouvinte modelo fictícia, a Maria. A Maria é uma jovem-adulta de 32 anos, casada e com um filho. É licenciada e conseguiu chegar aos quadros da empresa. Vê alguma televisão, sendo que prefere canais como o AXN ou a FOX em relação às generalidades, e não dispensa uma ida ao cinema. Tem tempo para jantar fora, para ler revistas e jornais. Veste-se em lojas de marca para os “básicos” e recorre a lojas “fashion” *low cost* para estar na moda. Guia um VW Golf. A RFM tem uma particularidade bastante interessante no que diz respeito à comunicação com a “Maria”, uma vez que tem orgulho em ser a única rádio que trata o ouvinte por “tu” através duma comunicação direta, clara e extremamente pessoal, com a qual o ouvinte facilmente se identifica. Existe, por conseguinte, uma constante procura em satisfazer as exigências dos seus ouvintes através de programas de entretenimento musical e de iniciativas como o recente *Carjocking*, ação na qual os animadores do Café da Manhã da RFM em conjunto com o Nilton realizavam a emissão em direto a partir do carro de um ouvinte previamente selecionado. Para além dos programas diários, em 2010 a RFM apostou nas novas plataformas criando três Web Rádios *online*: Oceano Pacífico *online*, 80’s RFM e a RFM Clubbing; e a RFMvi, onde se podem visualizar os vídeos dos programas

RFM, como as edições do *Café da Manhã* com a presença do Nilton, ou outras iniciativas da marca. Tornou-se de igual forma possível seguir a RFM através de aplicações criadas para *Smartphones*, iPhone e iPad.

Por sua vez, lançada a 7 de setembro de 1998 durante a Expo'98, a originalmente Mega FM destinava-se a um público essencialmente universitário (18-25), pelo que as suas emissões foram-se expandindo de acordo com este, ou seja, em função dos principais polos universitários: Aveiro, Braga, Coimbra, Porto e Lisboa/Sintra.

Em 2010, a Mega FM sofre uma reestruturação tornando-se na atual Mega HITS, reposicionando-se para o público secundário e universitário (15-24), ainda que mantenha como principal foque a associação a iniciativas universitárias, pelas quais é reconhecida. Alterou de igual forma o seu género musical, trocando o Rock pelos melhores Hits da atualidade. Deste modo, surgiu a Madalena Andrade, uma ouvinte fictícia de 20 anos, solteira e estudante universitária com uma agenda muito ocupada. Adora ir ao cinema, jantar fora, sair à noite e ainda vê algumas séries e novelas na televisão quando tem tempo. Consume CD's e livros, passa horas na internet domina as novas tecnologias e não larga o telemóvel. Ainda assim, não dispensa uma boa tarde com a família.

Foi à medida da Madalena que foram atualizados os programas como as *Mega Manhãs*, o *Web 10* e o *Groove Box* com a dupla de Dj's FunkYou2, atualmente na moda para estes jovens. Nestes programas, a Mega HITS prima por uma comunicação descontraída, pessoal, direta e divertida, onde predomina a música. Procuram também apostar numa comunicação diária e de partilha de experiências com os seus ouvintes via redes sociais como o *Facebook*, gerando verdadeiras ondas de *feedback*. É conhecida por ser a Rádio Oficial da Queimas das Fitas de Coimbra e por apoiar eventos como o *Sumol Summer Fest*, Receções ao Caloiro de várias universidades e outras noites académicas, bem como festas na discoteca *The Loft*, em Lisboa. Recentemente tornou-se a rádio oficial de Braga 2012 Capital Europeia da Juventude, uma iniciativa do Fórum Europeu da Juventude que tem por objetivo o desenvolvimento de iniciativas de âmbito cultural, social, político e económico destinadas aos jovens.

Ainda que seja uma rádio jovem, a Mega HITS não se deixou banalizar pelas novas tendências, procurando incentivar a proatividade e criação de valores junto dos mais novos.

A última rádio a ser desenvolvida pelo Grupo r/com e carinhosamente apelidada de “a rádio mais jovem para um público mais sénior”, nasceu a 30 de setembro de 2010, sendo apelidada de Rádio SIM. Designada pela imprensa como “um projeto inovador”, foi a primeira rádio a comunicar abertamente para um público sénior com idades a partir dos 54 anos. É uma rádio diferente de todas as outras na medida em que visa essencialmente ser uma companheira dos seus ouvintes, escutando-os em programas como a *Praça Central* e aconselhando-os sobre vários assuntos, sempre com pensamento positivo. É desta filosofia de pensamento positivo que nasce a imagem de marca “Rádio SIM. Assim Sim”, procurando transmitir alegria e boa disposição aos mais idosos. Por ser uma rádio diferente, também os seus programas não são os habituais. São programas onde o ouvinte tem tempo para falar com os locutores e onde pode pedir discos da sua mocidade, uma vez que a SIM para musicalmente na década de 70.

Para a SIM, existe o José, ouvinte fictício, de 65 anos, casado. O José tem filhos maiores e autónomos, já está reformado ou em vias disso. Leva os netos à escola e toma conta deles sempre que necessário. Preocupa-se com a sua saúde, gosta de viajar, estudar, ler e passear. Não dispensa os jornais e revistas sociais, pois gosta de se manter informado. Tem curiosidade pelas novas tecnologias, e é capaz de navegar por *sites*. Como à imagem do José, os ouvintes da Rádio SIM são pessoas com tempo, também a rádio teve de ser feita sem pressa, procurando um equilíbrio entre a palavra e a música. Procura realizar iniciativas com base nas atividades sociais da juventude dos seus ouvintes, tais como os bailes (conhecidos por Chá Dançante) acompanhados por orquestra, ou as galas anuais da Rádio SIM, as quais têm tido lotação esgotada e tornaram-se uma das imagens de marca da SIM. No presente ano, a Rádio SIM tem vindo a desenvolver inúmeros projetos e iniciativas ligadas ao Ano Europeu do Envelhecimento Ativo, principalmente em conjunto com as cada vez mais procuras Universidades Sénior.

A Rádio SIM representa um modelo de rádio que resulta do equilíbrio entre a música e palavra, uma das poucas que ainda apresenta esta formatação e a única que se dirige abertamente para um público sénior.

Em conjunto com os quatro canais descritos, o Grupo r/com disponibiliza o Página 1, o jornal *on-line* gratuito desenvolvido pelo próprio. Tendo sido criado a 21 de fevereiro de 2007, o Página 1 representa o primeiro jornal digital pertencente a uma rádio em Portugal, constitui um dos esforços do Grupo em se adaptar às novas tecnologias e aos novos constituintes da arena dos *media*. Usa como *slogan* “o mundo num minuto”, sendo distribuído diariamente entre Segunda e Sexta feira, ao princípio da tarde, em formato PDF via correio eletrónico. Os ouvintes e o público geral pode-se inscrever no Website do próprio jornal, <<http://www.pagina1.pt/>>, recebendo diariamente um exemplar eletrónico do mesmo, constituído pelo essencial da informação.

Quanto à Intervoz, a mesma compõe a área comercial do Grupo r/com, atualmente sediada no edifício principal do Grupo, na Rua Ivens, em Lisboa. Adquirida na sua totalidade pelo ainda Grupo Renascença a 6 de novembro de 2002, a Intervoz Publicidade, S.A., é desde 1974 a concessionária exclusiva da comercialização dos espaços publicitários das quatro rádios do atual Grupo r/com.

No que diz respeito ao Clube Renascença, o mesmo foi criado a 16 de junho de 1938 como associação no quadro do Direito Canónico, com o objetivo de apoiar espiritual e materialmente a Emissora Católica Portuguesa, sendo então conhecido como a Liga dos Amigos da Rádio Renascença – LAR. Atualmente, a LAR – CLUBE RENASCENÇA é composta por uma Direção nomeada pelo Cardeal Patriarca de Lisboa, constituída por três presidentes: António Sala (ex-locutor Renascença), Luís Ribeiro (Diretor Financeiro) e Isabel Pereira (atual animadora das manhãs da Renascença); e possui autonomia financeira relativamente ao Grupo r/com. Esta entidade visa de uma forma geral manter e fomentar uma rede de afetos relativamente ao Grupo r/com, servir de meio de divulgação do projeto eclesial do Grupo, e lançar iniciativas de interesse geral que se enquadrem no espírito do Grupo enquanto órgão de comunicação social da Igreja. Em 2006, foi criado o Cartão LAR – CLUBE RENASCENÇA, o qual para além de reforçar a identificação dos sócios com o projeto Renascença, possibilita aos sócios a obtenção de alguns benefícios. Apresenta ainda uma loja de *merchandising*, onde

podem ser adquiridas t-shirts, livros lançados por personalidades da rádio, entre outros materiais.

Por fim, a Genius y Meios foi criada em 2008 com o objetivo de diversificar o portfólio de atividades das marcas do Grupo r/com. Durante os quatro anos da sua existência, a Genius y Meios tem vindo a formar um portefólio de “ sérios casos” de sucesso. Exemplo disso são os espetáculos diários Fado in Chiado e Fado in Porto, que atraem milhares de turistas, como também nativos, a ouvir “o som da alma portuguesa” e Património Imaterial da Humanidade, o fado português. A Genius y Meios esteve, de igual forma, em parceria com a Sociedade Lusa de Espetáculos, envolvida na produção do evento Prémios RFM Ernestos, o qual esgotou na primeira edição. O portfólio inclui ainda a edição de um livro-CD com as histórias e as músicas do *Cantastórias - O Segredo da Floresta*, um espetáculo infantil que sobe uma vez por mês ao palco do Cine-Theatro Gymnásio, em Lisboa. Revela do mesmo modo uma forte aposta na vertente da formação, através da promoção de *workshops* de Comunicação em Rádio, Informação, Relato de Futebol, Captação de Som e mais recentemente de Escrita Criativa.

2. Gestão *on-air*: ferramentas de marketing e comunicação aplicadas aos canais de rádio

Considerando o estágio curricular realizado na Direção de Marketing e Comunicação (DMK) do Grupo r/com, observamos que as quatro marcas do Grupo brevemente apresentadas encontram-se geridas mediante o que o autor João Diogo (2008) denomina de estratégia assente na comunicação de marketing. Desta forma, seguindo a metodologia qualitativa baseada no referido estágio, analisamos que a DMK encontra-se organizada de acordo com os seguintes elementos constituintes da estratégia de comunicação de marketing: publicidade; relações públicas; patrocínios e parcerias; eventos especiais e ativação de marca. Para o presente relatório, optamos por considerar que o trabalho desenvolvido pelos gestores de marca encontra-se presente nos últimos três elementos mencionados. De igual forma, não incluímos o fator preço aplicado ao *mix* da comunicação de marketing, visto que não se verificarem trocas monetárias diretas, ou seja, o ouvinte não paga diretamente para aceder aos serviços de radiodifusão.

Partindo de uma perspetiva teórica, verificamos que as opiniões divergem no que diz respeito a este modelo de estratégia. Para Keller (2008), uma estratégia assente nas ferramentas de marketing e comunicação contribuem para a construção de uma relação favorável com o consumidor, potenciando a sua experiência com a marca, bem como a sua lealdade. No que diz respeito ao Grupo r/com, verificamos que o mesmo apresenta como descrito um portefólio multimarcas, sendo que cada marca possui um estilo próprio de comunicação. Partilhamos, deste modo, a opinião de Kapferer de que “[a new brand extension] entails a full new marketing mix. It requires in fact that the organisation think more about the consumer than the brand (2008: 337)”. Sobre este aspeto, o Grupo r/com representa um caso de sucesso de adaptação correta dos novos serviços, estações de rádio, a um novo nicho de mercado. Encontramos em cada uma das quatro marcas de rádio um denominado ouvinte-tipo para o qual o serviço foi concebido, atestando a opinião de Kapferer, bem como a de Keller, uma vez que cada marca lançada pelo Grupo tem como objetivo o desenvolvimento de relações sustentáveis com os respetivos ouvintes, através do desenvolvimento e implementação de estratégias próprias baseadas nos elementos do *mix* da comunicação de marketing.

Ao longo do capítulo 3 do presente relatório, analisamos a composição particular da gestão aplicada às empresas de *media* e, como resultado, verificamos que este tipo de empresa apresenta especificidades no que diz respeito à construção e posicionamento das respetivas marcas. Só o facto de as ferramentas de comunicação de uma marca *media* demonstrarem diariamente a capacidade de alcançar a milhares de consumidores, já representa um recurso dificilmente igualável por empresas de outros setores (Ots, 2008). Para empresas *media* como o Grupo r/com, este recurso é exponenciado pelas marcas que o integram e pela respetiva capacidade em chegar aos seus ouvintes-tipo. Como explicado, o Grupo revela a preferência por uma comunicação estratégica específica a cada marca, sendo que as diferenças são mais acentuadas durante as ativações de marca e na escolha dos patrocínios e parcerias, à exceção dos denominados eventos especiais descritos na introdução deste trabalho. De uma forma geral, partilhamos a opinião de Siegert (2008: 13) de que “all instruments of the brand communication mix are aimed at changing what is known about the brand and/or at changing or stabilizing the emotional relation to it.” Por conseguinte, as subpartes que se seguem visam constituir uma análise das opções de comunicação de marketing e como as mesmas fomentam as relações com os ouvintes.

2.1. Publicidade

De uma perspetiva geral, podemos afirmar, em consonância com Starkey, que “advertisements are arguably the most importante elements in a comercial radio station’s output (2004: 143).” No entanto, relembramos que esta componente representa uma ambiguidade para o meio rádio, uma vez que quanto maior for o tempo de antena dedicado a anúncios publicitários, maior será a probabilidade de o ouvinte mudar de estação. Ainda assim, mantendo a opinião de Starkey (2004), se a publicidade deixassem de existir na rádio, é provável que os ouvintes não tomassem conhecimento de outros programas do seu interesse. Procurar um ponto de equilíbrio entre o tempo dedicado a espaços publicitários e o conteúdo promovidos no mesmo deveria constituir um objetivo para os departamentos comerciais, internos ou externos. Contudo, uma adequação do género de publicidade ao tipo de ouvinte nem sempre se verifica, até porque grande parte da publicidade é transversal a várias rádios, apesar de apresentarem

públicos diferentes. Por exemplo, a Renascença e a Rádio SIM, possuem ouvintes-tipo distintos e, no entanto, ambas emitiam anúncios publicitários a aparelhos auditivos. Este exemplo em particular adequar-se-ia facilmente ao público idoso da Rádio SIM, ao passo que os ouvintes da Renascença revelariam uma apetência para mudarem de estação, ainda que momentaneamente. Uma mudança, ainda que momentânea, de estação afeta a mesma, visto que o seu objetivo é o de manter o ouvinte constante, de modo a fomentar a sua lealdade. Por sua vez, o crescimento do número de ouvintes leais traduz-se no aumento dos níveis de audiência providenciados pelo Bareme Rádio da Marktest, quanto maior for o *share*, maior será a probabilidade de compra de espaços publicitários, aumentando consequentemente as receitas do Grupo.

Como descrito anteriormente, o Grupo r/com detêm a empresa Intervoz, responsável pela venda dos espaços publicitários das quatro rádios. Desta forma, é objetivo da mesma fomentar relações produtivas com os anunciantes, bem como com outros *stakeholders* do grupo, como parceiros ou patrocinadores. No que diz respeito aos últimos, os patrocinadores, é da responsabilidade da Intervoz adquirir formas sustentáveis para as ativações de marca do Grupo. Estas podem ocorrer de duas formas, a primeira compreende os Planos de Ação de Marca (PAM) criados e desenvolvidos pelos respetivos gestores de marca, as quais dependem de uma entidade externa para serem postas em prática, pelo que são enviadas para a área comercial, a Intervoz, com o objetivo de serem comercializáveis a uma empresa que considere pertinente o seu patrocínio. Os PAM procuram ir sempre ao encontro do ouvinte-tipo definido para cada marca de rádio, podendo sofrer algumas alterações por parte do cliente desde que o ouvinte se mantenha no centro da ação. As duas figuras que se seguem representam uma proposta de PAM enviada pelo DMK à Intervoz³²:

Figura 2: Noites 80's Renascença – Será que as calças ainda me servem?

Comunicação: A Renascença propõe-lhe uma nova Festa 80's Renascença onde a música e memórias da extraordinária década de 80 voltam a ser vividas numa só noite. O animador das manhãs da Renascença, Paulino Coelho, será novamente o DJ de uma noite inesquecível. À semelhança de anos anteriores promete ser mais um enorme sucesso!

³² Exemplos retirados do documento “Planos de Ação – Propostas comercializáveis 2012” disponibilizado pela Direção de Marketing e Comunicação do Grupo r/com.

Como acontece em antena: É uma ação transversal a toda a programação mas com enfoque especial nas Manhãs da Renascença, já que o Paulino Coelho é uma das personalidades da festa enquanto DJ. A equipa das Manhãs terá como objetivo relembrar os Anos 80 e apelar à participação dos ouvintes.

Como acontece no local: Usar a temática “80’s” como motivo para nos aproximarmos das pessoas, criando momentos e ações de promoção dessa época, como por exemplo decorações próprias, presença de VIP’s, bailarinos e figurantes vestidos de acordo com a década.

Público-alvo: Essencialmente dos 35 aos 49 anos, masculino e feminino.

Período de realização e local: A definir com o patrocinador e com a antena.

Promoção: 1ª fase – 2 semanas de Promoção da Festa: 8spot’s/dia [06/22horas] + 4 spots/dia [22/06horas] + 2 referências de animador/dia [07h/10h] + 2 referências animador/dia [10h/07h] + site + Facebook; 2ª fase – 1 semana de passatempos em Antena: 8 spots/dia [6h/22h] + 4 spots/dia [22h/06h] + 3 referências de animador/dia [07h/10h] + 4 referências de animador/dia [10h/07h] + site + Facebook; 3ª fase – 2 semanas *countdown*: 10 spots/dia [0h/24h] + 4 referências de animador/dia [0h/24h] + site + Facebook; 4ª fase – 1 semana de rescaldo: 8 spots/dia [0h/24h] + 3 referências de animador/dia [0h/24h] + site + Facebook (ex. “Veja como foi no site/Facebook da sua rádio!”)

Patrocínios em antena: Integração das marcas (Renascença + entidades patrocinadoras) nos spots, referências de animador, *namming* da festa (patrocinador principal dá nome ao evento), site da Renascença com link para o site das marcas envolvidas (desenvolvido pelo departamento interno de *design* informático), Facebook da Renascença, e/ou outras propostas equacionadas mediante as entidades participantes.

Patrocínios no local e em Meios: Integração da marca Renascença em todos os materiais produzidos como campanha de imprensa e *outdoors* de promoção da festa (sendo que esta presença pode implicar o pagamento de tacas adicionais multimarca não incluídas na permuta), convites e decoração do espaço. Possibilidade de realização de ações de *sampling* no espaço (a avaliar com a marca envolvida e espaço selecionado) ou de ações temáticas, como por exemplo *stilling* à Anos 80.

Feedback da área comercial: Existe a necessidade de confirmação do evento no mínimo até um mês antes da data de realização da festa. Maior necessidade apontada compreende o encontro de um espaço adequado ao evento.

Figura 3: Festival Secundário Mega HITS – Mais de 5.000 em Gouveia

Comunicação: A Mega HITS está com o maior Festival do Secundário realizado em Portugal. São 5.000 alunos de todo o país que se concentram em Cativelos, perto de Gouveia, de 1 a 5 de abril. Assente nas vertentes desportivas, cultural e musical, este evento é dirigido e comunicado aos mais de 350.000 jovens portugueses com idades compreendidas entre os 15 e os 19 anos. De janeiro a Maço, um *tour* vai passar pelas principais escolas secundárias do país, promovendo o festival. Durante o evento a Mega HITS estará em direto diariamente do local e participa na animação da tenda de dança onde atuarão os Dj's Diego Miranda, Funkyou2 e Ride, com destaque para a atuação de Richie Campbell na tenda dos concertos.

Como acontece em antena: É feita a divulgação do Festival, dos períodos de inscrições e da *tour* pelas escolas secundárias a nível nacional. A promoção decorre em dezembro, fevereiro, março e abril.

Como acontece no local: Com uma forte presença da marca no local, a Mega HITS instalaria um estúdio para diretos e participaria diariamente no evento (ex. entrevistas, animações de rua, entre outros).

Público-alvo: 15/24 anos

Período de realização e localização: 1º e 2º trimestre 2012 em Cativelos, Gouveia.

Promoção de *spots*: 1ª fase – dezembro 2011, 2 semanas com 8 *spots*/dia [00h/24h] + site + Facebook; 2ª fase – fevereiro 2012, 2 semanas com 12 *spots*/dia [00/24h] + site + Facebook; 3ª fase – março 2012, 3 semanas com 14 *spots*/dia

Promoção de Referências de animador: De 12 de março a 5 de abril – 7 referências/dia [00h/24h]

Patrocínios: Em antena referência comercial (ou seja, da marca associada) integrada nos *spots* e nas referências de animador + destaque no site da Mega HITS. Possibilidade de presença de marcas no local a negociar com a organização do evento.

Feedback da área comercial: Até 20 de janeiro 2012

Mediante os dois modelos de proposta apresentados observamos que em termos de molde a estratégia de comunicação das duas marcas, Renascença e Mega HITS, não apresentam diferenças significativas, ainda que os seus segmentos-alvo sejam bastante distintos. Podemos salientar que a principal diferença verifica-se a nível da repartição dos *spots*, uma vez que a Mega HITS aparenta ter mais liberdade para a organização dos mesmos e das referências de animador, visto não existir um horário prévio a ser respeitado (0h/24h), como se verifica na Renascença, ainda que o resultado final possa ser semelhante. De igual forma, em ambos os casos, atestamos a centralidade do evento em torno do ouvinte, como discutido anteriormente. No entanto, é o cliente enquanto patrocinador da ação, que negociará com a Intervoz o número de *spots* e referências de autor que quer comprar, bem como que tipo de destaque quer nas plataformas *on-line* do canal, pelo que os planos de comunicação variam sempre de ação para ação.

Por outro lado, a Intervoz pode negociar de forma independente a promoção e produção de ativações de marca (eventos), que julgue adequada à respetiva marca. Qualquer que seja a natureza da relação, consideremos importante que a Intervoz providencie “the client the best possible advice, because a satisfied client is more likely to give the station repeat business (Starkey, 2004: 146)”. Contudo, tendo em conta a atual crise financeira, tornou-se recorrente a construção de relações esporádicas em detrimento a relações sustentáveis, uma vez que as primeiras não requerem uma concentração significativa de esforços de satisfação e consequente fidelização. De igual modo, como afirma a autora Carole Fleming era da opção das estações escolherem quais os anúncios emitidos, pelo que eram recusados anúncios “not seen as ‘tasteful’ or because they are simply irritating. In these cases usually the client is persuaded to make changes to their advert (2002: 58).” Contudo, também esta filtragem não se verifica tão recorrentemente, pelas razões enunciadas.

Para além dos espaços publicitários, o Grupo r/com, à semelhança de outras empresas *media*, têm de dedicar especial atenção aos elementos visuais, *on-line* e *off-line* de cada

marca. Desde o logo utilizado nos estúdios, veículos e autocolantes, como em outras formas de *merchandising* (elementos *off-line*), à aparência visual do Website, página de Facebook e Webtvs (elementos *on-line*), cada estação de rádio deve procurar transparecer uma aparência distinta, apropriada e apelativa, desenhada à imagem do seu ouvinte (Fleming, 2002). Este trabalho é normalmente da autoria de *designers* qualificados, donos de um nível considerável de criatividade, de forma a potenciar a vantagem competitiva das marcas sobre este prisma (Scase, 2002; Küng, 2007). No caso do Grupo r/com, o mesmo possui um departamento interno de *designers*, maioritariamente informáticos, que compõem os elementos visuais de cada Website rádio. Quanto às representações *off-line*, a conta de publicidade de todo o Grupo r/com encontra-se, desde 2007, a cargo da criatividade da empresa Ogilvy. Desta forma, qualquer ativação de marca contará com os esforços criativos dos recursos humanos da referida entidade. A ação *Carjocking* levada a cabo pela RFM constitui um exemplo desta criatividade, na medida em que foram concebidos elementos específicos para as campanhas publicitárias desenhados pela Ogilvy.

Paralelamente aos efeitos visuais, as rádios utilizam os denominados *jingles* como forma de autopromoção (Hendy, 2000; Fleming, 2002). Quando ouvimos na RFM a frase “RFM, só grandes músicas” ou apenas a parte “só grandes músicas”, sabemos quase instantaneamente qual a estação que estamos a ouvir e o estilo que pretende transmitir em termos musicais. Da mesma forma, a Rádio SIM utiliza a expressão “assim, sim” de forma a ser uma presença positiva na vida do seu público-alvo, que é composto por pessoas que, por norma, tem mais necessidade de companhia e recorrem à rádio para tal. A escolha do nome SIM e respetivo *jingle* foram pensados precisamente em serem algo simples e facilmente memorizável tendo em conta o nicho de ouvintes. De uma forma mais abrangente, os *jingles* variam em termos de estilo consoante o programa que esteve no ar, possibilitando os animadores/locutores “to effect instant changes of mood – enabling presents to shift between programme items ranging across subjects and treatments of contrasting emotions (Hendy, 2000: 175) ”, bem como uma mudança de estilo musical (ex. passar de um estilo *dance* para um estilo *rock*) ou trocas de animadores/locutores.

2.2. Relações Públicas

As relações públicas emergiram com a necessidade das empresas em dialogar com os múltiplos *stakeholders*, sendo que o seu papel tem vindo a aumentar de dia para dia, devido ao crescimento paralelo das formas de comunicação (Diogo, 2008). O aparecimento de *blogs*, sites, fóruns e outros espaços na rede, permitiram a livre e rápida propagação de ideias, que podem ser tanto positivas como negativas. O *status* de uma empresa, salvo raras exceções, é construído por líderes de opinião, especialistas e pela imprensa. A emergência deste fenómeno conhecido por *word-of-mouth* (passa a palavra) tem vindo a adquirir proporções inimagináveis para as empresas, obrigando a um maior controle da sua imagem, papel desempenhado pelas relações públicas. Ainda assim, existem autores como Kapferer (2008), que defendem a importância da publicidade, afirmando que esta não deve ser considerada uma alternativa às relações públicas, mesmo que seja mais dispendiosa. Na mesma linha de pensamento, o autor salienta que “brands have two feet: shared emotions and renewed products. Advertising remains a fantastic tool to shape these common, shared imageries, or to create instant knowledge of an innovation (2008: 218).” Concluindo, ainda que as relações públicas não devam ser tidas como um substituto à publicidade, as mesmas representam uma ferramenta essencial para uma comunicação de marca de sucesso, principalmente para empresas de *media*, visto o nível de exposição das mesmas ser largamente superior ao das empresas comuns. Deste modo, as relações públicas devem ser também elas geridas em prol da empresa mediante dois aspetos: comunicar e fazer-se ser comunicado pela imprensa. O primeiro aspeto, comunicar com a imprensa, implica definir uma agenda que se demonstre eficiente na comunicação quer com a própria imprensa, quer com outros *media*. No caso do Grupo r/com, este trabalho é realizado por uma pessoa do Departamento interno de Marketing e Comunicação, responsáveis por redigir e enviar os denominados *press release*, os quais podem ser dirigidos especificamente à imprensa ou outros órgãos de comunicação social, como unicamente para os ouvintes, ou combinando para os dois. Quando se trata de uma comunicação especialmente dirigida a um jornalista, o *pressrelease* é enviado diretamente para o mesmo. Posteriormente a estes envios prioritários, os *pressreleases* são colocados e arquivados na rede do grupo, disponíveis em <http://gruporcom.wordpress.com/>, onde podem ser facilmente consultados pelo público geral, demonstrando uma comunicação transparente.

Por sua vez, o segundo aspeto diz respeito à ativação de correntes de *word-of-mouth* sobre as marcas. Expondo a opinião de Kapferer (2008: 218) “a buzz has to be activated and energised: it does not always start on its own.” Tivemos a oportunidade de verificar a veracidade desta afirmação, visto que o trabalho da relações públicas consistia em fazer-se ser comunicada, em procurar oportunidades para promover e divulgar as marcas do Grupo. As ativações de marca representavam uma excelente oportunidade para emitir *press releases* a promover o trabalho desenvolvido, bem como eventos a que as marcas estivessem envolvidas enquanto *media partners* tanto individualmente, como em grupo (ex. Rock in Rio). Ao gerar *buzz* à volta deste tipo de eventos, a marca tem igualmente a oportunidade de demonstrar a sua criatividade e inovação ao respetivo público.

Durante o estágio curricular, observamos alguns exemplos que abrangem estes dois aspetos de forma paralela. Optamos por considerar o exemplo da plantação das 75 mil árvores, enquadrado nas comemorações dos 75 anos da Renascença. O evento contou com o apoio da Oryzon Energias e do Rock in Rio, tendo como principal objetivo a promoção da sustentabilidade e a sensibilização ambiental. Desta forma, o trabalho da relações públicas constituiu em ativar os contactos com a imprensa, de forma a adquirir cobertura para o evento, como também informar os ouvintes de que poderiam participar ao virem plantar uma árvore. A iniciativa foi realizada no Parque Florestal de Monsanto, em Montes Claros, onde foram plantadas as primeiras 50 árvores, sendo as restantes plantadas na Pampilhosa da Serra até 2016. Durante o evento, o papel da relações públicas revelou-se essencial, na medida em que forneciam informações sobre o próprio evento, como também acompanhavam os jornalistas encaminhando-os para as personalidades a serem entrevistadas, tanto celebridades como administrações das três entidades envolvidas. Do *press* posteriormente realizado salientamos o excerto do discurso realizado por João Aguiar Campos, presidente do Conselho de Gerência da Rádio Renascença,

a Renascença está preocupada não só com a ecologia do pensamento mas também com a ecologia do ambiente, e partilha com o Rock in Rio o desejo de tornar o mundo melhor. Com a ajuda da Oryzon Energias vamos garantir a plantação e a monitorização do crescimento de todas as árvores, para que nos próximos anos

*Portugal tenha efetivamente mais 75.000 árvores, que vão beneficiar o ambiente e o país.*³³

Este comunicado representa ele próprio um trabalho de relações públicas, na medida em que transparece para os ouvintes, como para a imprensa, o objetivo do evento, produzido e organizado na sua totalidade pelo Grupo r/com através da cooperação entre o DMK e a Genius y Meios.

À semelhança deste evento, tivemos a oportunidade de observar o trabalho das relações públicas noutras ocasiões, sendo que as duas vertentes – comunicar e ser comunicado – encontravam-se sempre evidenciadas.

2.3. Patrocínios e parcerias

Os patrocínios e parcerias representam outra ferramenta de comunicação e ligação entre os canais de rádio e os respetivos ouvintes, ao potenciarem a identidade da marca e a sua experiência (Fleming, 2002). Dentro do panorama da gestão estratégica de marcas de rádio, a opção dos gestores passa por conferir às estações o estatuto de *media partners* ou parceiros de comunicação, em vez de patrocinadores. Para Sofia Gandra, gestora de marca da Renascença,

Quando assumimos este “cargos” [*media partner*] significa que somos parceiros na comunicação desse evento. Promovemos o evento na nossa rádio com campanhas de *spots*, referências feitas pelos animadores, passatempos em antena, destaque no site e Facebook, realização de conteúdos próprios do evento como entrevistas, etc. Cada um destes conteúdos é definido sempre evento a evento, não é estanque. A parceria implica sempre cedências de ambos os lados: do nosso lado temos a tarefa de promover o evento e ajudar o promotor para que seja um sucesso; do lado do promotor a cedência de contrapartidas normalmente solicitadas como integração do logo da Rádio em todos os materiais de promoção (como rádio oficial e exclusiva), autorização de colocação de imagem no local do evento e a realização de ações de promoção da rádio, cedência de bilhetes para a realização de passatempos em antena, acesso privilegiado a conteúdos e entrevistas, entre outros.³⁴

³³ Depoimento transcrito a partir do *press release* “Renascença, Oryzon Energias e Rock in Rio iniciam a plantação de 75.000 árvores para promover a sustentabilidade”, disponível em <<http://gruporcom.wordpress.com/2012/03/20/renascenca-oryzon-energias-e-rock-in-rio-iniciam-a-plantacao-de-75-000-arvores-para-promover-a-sustentabilidade/>>, consultado em julho 2012.

³⁴ Entrevista realizada a 20 de abril 2012.

Esta opção não se prende, para o Grupo, com questões monetárias, visto que optariam por utilizar esse orçamento na realização ações de promoção das marcas como festas, ações de rua junto dos ouvintes ou campanhas publicitárias.

Enquanto parceiros, as rádios do Grupo r/com definem estratégias compostas, na grande maioria dos casos, por *spots*, referências de animador e destaque no site, com o objetivo de promover o evento. Este tipo de estratégias parte exclusivamente da Direção de Marketing e Comunicação, que em conjunto com o parceiro acordam um modelo de apoio específico, onde são definidos os *timings* de promoção do evento. A moeda de troca aplicada nestas estratégias é apelidada de permuta, ou seja, trata-se de um acordo que não envolve trocas monetárias (tudo o que as envolva é direcionado para a área comercial), mas sim a cedência e troca de espaços publicitários ou de outro tipo de serviços (ex. promotoras). O apoio individual de concertos pelas quatro rádios fornece-nos um exemplo da rádio enquanto *media partner*, na medida em que a organização do concerto disponibiliza um lugar nos cartazes, flyers, bilhetes, convites, entre outros, para a marca de rádio que contribuir para a sua divulgação. Por sua vez, como explicado, a rádio tem como função potenciar esta divulgação através dos referidos *spots*, referências de animador, destaque no site e página de Facebook. Trata-se de um acordo em que ambas as marcas saem a ganhar, visto que ao estar visível, a marca de rádio ganha reputação e notoriedade junto dos seus ouvintes, e a entidade organizadora ganha uma ferramenta de promoção e divulgação do concerto. Do lado da rádio é importante salientar que a marca só ganha reputação e notoriedade caso o evento seja adequado ao seu tipo de ouvinte, o que salvo raras exceções se verifica. Quando a gestão destes apoios é realizada com sucesso, podemos afirmar que os mesmos conferem uma identidade visual a um serviço intangível, a rádio (Fleming, 2002).

No que diz respeito aos patrocínios, os mesmos são encontrados no meio rádio como contribuintes para a realização de determinados eventos. Como referimos, o Grupo r/com opta por ser *media partner*, não assumindo a forma de patrocinador. Desta forma, os patrocínios dentro do Grupo são identificados apenas enquanto fonte exterior, isto é, enquanto entidades que contribuem para a realização de algumas ações de marca, as PAM's, como descrevemos anteriormente. Um exemplo concreto de aquisição de patrocínio ganhou forma durante a festa Wells RFM Sunset Party, na praia do Moledo, em Caminha. A RFM realizou este evento dentro do âmbito das comemorações dos seus 25 anos, tendo assumido o papel de promotora daquela que ficou conhecida como

"Wells Sunset Party RFM - O Maior Sunset de sempre", sendo que a função de patrocinador e produtor foi desempenhada pela marca Well's, do grupo Sonae. Torna-se, neste caso, interessante expormos também o lado da Câmara Municipal de Caminha, visto que a autarca Iria Sobreiro agradeceu à RFM o facto de ter escolhido a praia de Moledo para o evento, de forma a potenciar a imagem desta: "espero que as pessoas que venham ao evento fiquem a gostar de Moledo e nos visitem mais vezes³⁵."

Em qualquer uma destas ferramentas, parcerias e patrocínios, comprovamos a afirmação de Fleming (2002: 60) de que "these events not only provide stations with live material that can be used in programs, they also give them a chance to reach potential new listeners through the publicity such events attract from other media."

2.4. Ativação de marca

Em conjunto as ferramentas de comunicação assentes na estratégia de marketing dão origem às denominadas ativações de marca, as quais se traduzem na tangibilização do serviço intangível que é a rádio. Trata-se do lado prático dos acordos estabelecidos quer nas permutas quer nos patrocínios, ou seja, de construir elementos visuais que transpareçam a identidade da marca de rádio, como também das restantes entidades envolvidas. Analisaremos, deste modo, uma proposta da marca Rádio SIM, no que diz respeito a elementos potenciadores da identificação desta junto do público antes, durante e após o espetáculo, sendo que tais elementos têm de ser previamente garantidos pela entidade produtora do evento:

- Colocação do logótipo da Rádio SIM no material de divulgação do espetáculo incluindo internet, sendo que a aplicação do logótipo encontra-se sujeita à aprovação do gestor de marca antes da produção dos materiais;
- Autorização para colocar estruturas com imagem da Rádio SIM nas salas de espetáculo / na entrada do recinto (ex. stand-up 2x1m, Pop Up da SIM);

³⁵ Depoimento recolhido do site da Câmara Municipal de Caminha, disponível em <<http://www.cm-caminha.pt/noticia.php?id=1405>>, consultado em julho 2012

- Autorização da colocação de telas com a imagem da Rádio SIM na sala de espetáculo;
- Autorização para a realização de ações de Marketing direto como a distribuição de produtos SIM (*merchandising* da SIM);
- Ceder XXX bilhetes: para passatempos e convites internos;
- Garantia da concretização de um passatempo especial com visita ao backstage;
- Autorização da difusão de uma frase de boas vindas, no início do espetáculo, com menção à Rádio SIM, entidade organizadora e outros parceiros, (gravada pela Rádio SIM, com o texto aprovado previamente pela produção do espetáculo);

Em todos os elementos apresentados, podemos observar que partilham do objetivo de promover a identidade da Rádio SIM através de elementos maioritariamente visuais. Os exemplos dados respeitantes à cedência de bilhetes e da concretização do passatempo especial demonstram a centralidade do evento nos ouvintes, visto gerarem valor para estes. Esta criação de valor é, como discutimos em capítulos anteriores, um dos aspetos mais importantes para o estabelecimento de laços entre o consumidor (ouvinte) e o serviço (rádio), já que “in general, bonds will not work well unless they also generate value for the customer (Lovelock e Wirtz 2011: 358).”

Paralelamente aos eventos, as ativações de marca de rádio podem ser realizadas através do contacto direto entre os animadores e o público. Por ser a rádio com o segmento de ouvintes jovem (15-24), a Mega HITS revela-se a rádio que mais preferência confere a este tipo de ações. Um exemplo deste tipo de ativação de marca verifica-se nos concertos, festivais de música ou de estudantes, bem como em outros eventos, onde os animadores Mega HITS interagem pessoalmente com os ouvintes, entrevistando-os, tirando fotografias ou mesmo realizando desafios locais, que podem ou não ter prémio. Por exemplo, recentemente a Mega HITS anunciou que iria ser a rádio oficial do concerto da banda Blink 182, como tal estará presente no concerto com elementos semelhantes aos apresentados na proposta da Rádio SIM, e irá de igual forma realizar algumas entrevistas ao público, enquanto o mesmo aguarda a abertura das portas. De igual forma, o anunciado papel de rádio oficial do concerto de Justin Bieber já promoveu um outro exemplo de ativação de marca, tendo em conta que o concerto só será em março de 2013. Neste caso, o Mega animador Daniel Fontoura dirigiu-se à bilheteira da FNAC Baixa-Chiado para entrevistar as primeiras ouvintes a comprarem o

bilhete e as emoções que tiveram, fator que conseqüentemente pode vir a despertar o interesse de compra noutros ouvintes. Consideramos que este tipo de ações em particular aumenta bastante relação rádio-ouvinte, visto que os ouvintes têm a possibilidade de atribuir uma cara à voz que ouvem, fator que potência a identificação que o ouvinte já tinha com a rádio, conferindo desta forma um ponto de contacto tangível à marca. Na próxima subparte iremo-nos focar precisamente no valor acrescentado que acreditamos que o animador confere à respetiva marca de rádio.

3. Valor acrescentado: o animador e o ouvinte

Como verificamos durante o primeiro capítulo do presente relatório, os recursos humanos e o consumidor demonstram ter um impacto considerável sobre a gestão de serviços. Enquadrando os dois elementos no meio rádio temos os animadores/locutores como representantes de uma das mais importantes partes dos recursos humanos, e os ouvintes como consumidores do serviço radiofónico. Começamos por analisar o papel do animador/locutor.

3.1. Papel do animador

O meio rádio demonstra, como analisamos até agora, características e elementos algo diferentes dos restantes *media*. Partilhamos a perspetiva da gestão de marca, a qual tem de abranger necessariamente a gestão das funções a serem desempenhadas pelo animador/locutor de acordo com o respetivo segmento-alvo. Ainda assim, somos da opinião que para uma melhor compreensão da importância deste elemento devemos primeiro compreender as dimensões do próprio meio, como tal recorremos às palavras de Andrew Crisell (1994: 5)

the contacto, or *médium* as I will now term it, is utterly non-visual: the receivers, who are *listeners*, or collectively an *audience*, cannot see the sender or broadcaster as they can on television or film; nor are they offered the compensation of a visible and lasting message as they are in literature.

De acordo com a afirmação de Crisell, podemos afirmar que a rádio será o *media* com maior grau de intangibilidade, e conseqüentemente aquele que maior necessidade tem em fornecer aos ouvintes pontos de contacto direto. Um desses pontos ganha forma com os animadores/locutores, os quais tem o objetivo principal de entreter, assim como de servir elementos que possibilitem a construção de aspetos visuais na cabeça do ouvinte (Crisell, 1994). Independentemente do modelo de rádio que representam, os animadores/locutores atuam como o ponto de ligação da mesma com os seus ouvintes. Os mesmos constituem a personificação da rádio ao delinear uma personalidade com a qual o ouvinte se identifica e partilha a experiência (Fleming, 2002).

Como a grande parte das profissões, também o papel dos então locutores conheceu uma evolução significativa, tendo vindo a aproximar-se cada vez mais dos seus ouvintes. Consideramos que sobre este ponto a opinião de um profissional do meio seria interessante, na medida em que é uma experiência pessoal. Deste modo, optámos por expor o ponto de vista da animadora Sónia Santos, o qual abrange o seu percurso pela antiga rádio Energia até à chegada ao então Grupo Renascença, onde inicialmente entrou para a RFM:

[Na Energia] Nós fazíamos o que queríamos, passávamos as músicas que queríamos, falamos do que queríamos. Não havia uma coisa muito formatada...havia uma playlist, mas que nós podíamos furar. Não completamente, tínhamos de respeitar o estilo da rádio. Mas tínhamos, por exemplo, dois temas livres por hora onde podíamos escolher duas músicas ao nosso gosto. Imagina que havia uma notícia, por exemplo a vinda do Lenny Kravitz a Portugal, a música dele não passava mas eu podia passa-la porque tinha a ver com o público. Havia uma grande margem para fazer o que quiséssemos. Falávamos muito só de música, nunca de nós próprios. Não havia este conceito de falar de mim, Sónia Santos, eu só dizia ‘estes são os Pearl Jam, uma banda de Seattle, o vocalista é o Eddie Vedder’, etc. (...).³⁶”

Continuando sobre a lente de Sónia Santos, a locutora descreveu-nos que foi aquando a sua entrada na RFM que o então diretor Pedro Tojal lhe disse que a forma de fazer aquela rádio era diferente. A mesma requeria que a Sónia Santos passasse a falar um pouco dela própria, do seu dia a dia, dos seus gostos e outros aspetos pessoais, como forma de se ligar emocionalmente aos ouvintes. Esta perspetiva foi-se generalizando e aprofundando paralelamente ao crescimento das rádios e da respetiva perceção das mesmas enquanto marcas. Desta forma, atualmente, consideramos que um bom animador/locutor “is a person who’s in touch with and sympathetic to and part of the lifestyle of the person they are broadcasting to. (...) They’ve got to be seen by the listeners in several different ways all at the same time.” (Chris Hughes do grupo de radio britânico GWR *apud*. Fleming, 2002: 63). Por conseguinte, o papel do animador/locutor não se resume a passar uma playlist, o mesmo deve procurar atuar como um género de embaixador da marca de rádio que trabalha. Devem procurar formas que fomentem a sua ligação com os ouvintes da rádio, uma comunicação pessoal e algo íntima com a qual o público facilmente se identifique. Como salienta Elwyn Evans, “the listener needs to feel that he is being spoken to personally, to a particular individual (1977: 20)”. Desta forma, a comunicação direta para as massas deve ser evitada ou realizada de

³⁶ Entrevista a Sónia Santos, locutora da Renascença, realizada dia 8 de maio de 2012.

forma subtil, utilizando formas verbais de comunicação pessoal como os pronomes “Tu” ou “Você”, dependendo do segmento-alvo. O ouvinte acaba então por perceber esta comunicação como sendo dirigida particularmente a si, esquecendo-se momentaneamente ou por períodos maiores que tal como ele existem milhares de ouvintes que estão a escutar o mesmo programa. Quando este aspeto se verifica é sinónimo de que a rádio está a comunicar com sucesso para a sua audiência. De igual modo, a partilha de experiências compreende um outro exemplo de comunicação próxima, visto que o ser humano enquanto ser social liga-se e responde com maior facilidade a comportamentos semelhantes ao seu.

Indiscutivelmente, o aparecimento das redes sociais como o Facebook, conferiram uma nova dimensão à relação rádio-ouvinte, reforçando a proximidade com o ouvinte. No caso concreto do Facebook, observamos que existe um crescimento no número de artigos, entrevistas, reportagens sobre a importância de uma comunicação pessoal, direta e diária. Somos da opinião de que uma ferramenta como esta tem a possibilidade de exponenciar largamente a comunicação e a personalização de um serviço, como discutimos um serviço personalizado faz de facto a diferença num panorama fortemente massificado. As empresas ganharam a oportunidade de interagir diretamente com os consumidores, fãs no Facebook, através da resposta individual que podem dar a cada um que se manifeste no seu mural. Rebecca Jarvis, jornalista da CBS de Nova York, realizou várias entrevistas a CEOs de cadeias norte-americanas, algumas internacionais, das quais destacamos a opinião de Greg MacDonand, CEO da cadeia de restauração Quiznos, “the advantage we get with Facebook customers is that they’ve opted in and they’ve selected in to want to know more about Quiznos, so that allows us to engage and tell them more about the brand, which is really, really important to us³⁷.” Aplicado ao meio rádio, o Facebook aumenta de igual forma a experiência e a notoriedade da marca de cada estação. O facto de serem os animadores os responsáveis por interagir com os ouvintes, e não outros colaboradores, projeta uma vantagem enorme para este *media*, na medida em que confere uma componente visual ao meio invisual descrito por Crisell (1994), a possibilidade de estabelecer uma relação de reciprocidade através da interação direta e pessoal. Contrastámos duas opiniões quanto à utilização do Facebook enquanto ferramenta de comunicação, sendo que a primeira pertence a Paulino Coelho,

³⁷ Rebecca Jarvis (2012), «How powerful is a Facebook “like” for advertisers?», disponível em <http://www.cbsnews.com/8301-505268_162-57436041/how-powerful-is-a-facebook-like-for-advertisers/>, consultado em julho 2012.

animador das Manhãs da Renascença, e a segunda reflete o ponto de vista de André Henriques, animador das Mega Manhãs da Mega HITS. No que diz respeito aos públicos, as duas rádios, como apresentamos, não podiam estar mais distantes, contudo, observamos que ambos animadores partilham de uma opinião bastante similar. Para Paulino Coelho

é outra forma de comunicar, de estar em contacto direto com as pessoas. E portanto estas plataformas digitais só vieram a ajudar a reforçar o nosso produto, a expandir a promoção do nosso produto... O Facebook é um bom exemplo, porque digamos que é um elo de comunicação entre nós e a comunicação que nós fazemos para o exterior que pode ser imediata. Posso estar a dizer agora uma coisa na rádio, e logo a seguir posso mostrar às pessoas o que estou a dizer. E portanto este aspeto é fantástico.³⁸

O animador revelou-nos ainda que, a respeito das novas tecnologias, apenas receia que o constante surgimento de novas plataformas, como as Webtv's e Webrádios, venham a colocar em segundo plano o produto principal, a rádio, o que salienta que não pode acontecer. Quanto a André Henriques, o animador destacou que a marca Mega HITS ainda não atingiu a maturidade, pelo que se encontra na fase de crescimento, onde são utilizadas várias ferramentas como ponto de contacto direto com os ouvintes, como é o caso de vídeos que contam com a participação e produção dos Mega animadores e do Facebook. André Henriques encara esta forma de comunicação como uma responsabilidade profissional,

nós temos a obrigação de dar *feedback* aos ouvintes, a qualquer sms, telefonema, e-mail, por mais fácil ou difícil que ele seja (...) Quando apareceram as redes sociais e as plataformas como os sites, começa a ter um *feedback* completamente diferente, e a relação com os ouvintes cresce. E é ótimo para ti [enquanto animador], entendes o teu trabalho de forma diferente, percebes como chegas às pessoas pelos comentários que elas fazem àquilo que dizes. O desafio passa por perceberes aquilo que realmente interessa ao *target*, que irá gerar uma taxa de colaboração e participação, num meio extremamente sobrecarregado. A participação tem de ser curta, direta e rápida³⁹.

Apesar do ouvinte-tipo ser distinto, verificámos que as quatro marcas de rádio que compõem o Grupo r/com apostaram no uso das novas tecnologias como forma de potenciarem a comunicação e promoverem o diálogo com os seus ouvintes. Desde a Mega HITS à Rádio SIM, tivemos a oportunidade de presenciar a forma como os diferentes animadores comunicam, e como o que comunicam vai de encontro ao

³⁸ Entrevista realizada a 10 de maio 2012.

³⁹ Entrevista realizada a 29 de maio 2012.

respetivo *target*. À semelhança de Paulino Coelho e André Henriques, também os outros animadores demonstram uma preocupação pela forma, conteúdo e *timing* que comunicam, dialogam com os seus ouvintes. Concordamos que “the personality they project should connect with that of the station’s target audience (Fleming, 2002: 71)”, e que tal transparece no Grupo. Mesmo a nível da Rádio SIM, a diretora de programação Dina Isabel referiu que ter locutores consideravelmente mais jovens do que o seu público não representa qualquer obstáculo à comunicação,

não é uma coisa que desagrade ao nosso público, antes pelo contrário, porque eles têm filhos e netos, e são os filhos e os netos que os motivam muitas vezes também. Portanto a aproximação que eles têm a pessoas com 30 e tal anos, com 20 e tal anos é sempre uma aproximação de bastante ternura, porque nós não os desrespeitamos, não os desconfortamos, e portanto acaba por haver uma proximidade muito simpática. Para eles terem locutores mais novos até acaba por ser uma forma de eles não se sentirem tão velhos⁴⁰.

Por conseguinte, um animador ou locutor, independentemente da sua idade ou imagem, deve procurar compreender e acompanhar as necessidades, motivações e expectativas dos respetivos ouvintes, de modo a preencherem a ausência de aspetos tangíveis encontrada no mercado dos serviços.

3.2. Papel do ouvinte

Dentro da presente subparte não pretendemos analisar o modo como as audiências são medida ou qualificadas, mas sim as audiências e o ouvinte sobre a denominada perspetiva ativa de Crisell (1994) e Hendy (2000). No capítulo 2 deste relatório, descrevemos o ouvinte enquanto ouvinte 2.0, o qual demonstra-se exigente para com a informação, música e utilização das novas tecnologias. Hendy fornece-nos uma opinião bastante esclarecedora quanto à caracterização deste ouvinte, na medida em que o mesmo procura “stimulating our mind’s eye, connecting us to wider communities, informing and entertaining us, or simply keeping us company, while we carry on with the rest of our lives (2000, 134) ”. Ainda que a característica de ligação entre comunidades possa parecer desenquadrada, somos da opinião que a mesma adequa-se ao atual panorama principalmente devido ao aparecimento das redes sociais. Mais do

⁴⁰ Entrevista realizada a 28 de maio 2012.

que entretenimento e informação, para o ouvinte saber que como ele existem outros que partilham as mesmas opiniões e gostos, fomenta a lealdade à marca. Tornou-se prática comum para as marcas deixarem que sejam os próprios fãs a trocar comentários entre eles no Facebook, sendo que a criação deste tipo de *buzz* possibilita também uma análise, a nosso ver, mais sincera do que o público realmente procura e gosta. Como tal, o ouvinte 2.0 assume-se como participativo no delineamento dos conteúdos de programação para a estação. Voltamos à explicação de A.G. Lafley, CEO da empresa americana Procter & Gamble, de que “consumers want more than attributes and benefits, and even solutions. They want delightful shopping, usage, and service experiences they look forward to, time after time (Philip Kotler e Gary Armstrong, 2008: 6)”. A rádio enquanto serviço possibilita ao seu ouvinte uma maior liberdade de escolha na forma como experiencia a marca, visto que é o mesmo que decide o grau de interação e importância que confere a mesma. Existem ouvintes que ouvem a rádio como um fundo musical enquanto realizam as suas atividades quotidianas, como também existem aqueles que fazem do ato de escuta uma atividade, prestando uma maior atenção ao modo e forma de comunicação, bem como às escolhas musicais. Estes últimos podem resultar em ouvintes *encantados* (Kotler e Armstrong, 2008; Lovelock e Wirtz, 2011), para os quais a rádio superou as suas expectativas. Por sua vez, este tipo de clientes ganha uma atenção especial por parte das estações, sendo premiados de forma diferente, especialmente pelo facto de demonstrarem a probabilidade de se tornarem ouvintes *evangelistas* ou *apóstolos* (“evangelists”⁴¹ ou “apostles”⁴²) ao passarem a outros a excelente experiência que tiveram (Kotler e Armstrong, 2008). Quer seja um ouvinte satisfeito ou *encantado*, ambos demonstram uma apetência superior para desenvolverem a ambicionada lealdade à marca.

Tendo em conta este aspeto, as quatro marcas de rádio do Grupo r/com desenvolveram um espaço destinado aos ouvintes *encantados*, ou seja, aos seus ouvintes mais leais, como forma de os premiar. São este tipo de ouvintes que constituem a amostra interna de mercado para as marcas, ou seja, para além dos estudos de mercado realizados por entidades externas, os departamentos de programação de cada estação realizam periodicamente um pequeno questionário aos seus ouvintes de modo a obterem um *feedback* mais rápido e preciso, maioritariamente, sobre conteúdos emitidos, períodos

⁴¹ Termo utilizado por Kotler e Armstrong (2008).

⁴² Termo utilizado por Lovelock e Wirtz (2011).

de escuta ou eventos promovidos. Para a Renascença existe o Consultor Renascença, para a RFM o Ouvinte + (mais), para a Mega HITS existe o Mega VIP, e para a Rádio SIM o Ouvinte SIM, sendo que o registo é realizado *on-line* nos respetivos websites. Qualquer uma das quatro marcas acentua que “os dados recolhidos neste site destinam-se a permitir a comunicação com os ouvintes, o acesso destes a serviços *on line*, a sua participação em passatempos, o envio de *newsletters*, a realização de consultas de opinião sobre as emissões e ações de marketing direto⁴³”, apenas a Renascença apresenta a seguinte mensagem personalizada como forma de incentivar a participação dos seus ouvintes,

para a Renascença é muito importante conhecer as suas opiniões sobre o que mais gosta de ouvir e o que gostaria de mudar na sua rádio. Para nos ajudar a aproximar a Renascença dos seus gostos apenas tem de se registar como Consultor Renascença. Além de poder dar a sua opinião, vai ainda beneficiar de inúmeras vantagens⁴⁴.

No meio extremamente mediático e massificado, uma comunicação direta e pessoal como o exemplo da Renascença faz a diferença, já que ainda que o ouvinte não se registre, terá decerto retido algum do valor transmitido pela marca. À semelhança deste exemplo, também os conteúdos que compõe uma rádio dependem inteiramente do ouvinte, da sua perceção, motivação e experiência. Hendy utiliza uma abordagem semelhante à aplicada no meio televisivo para explicar este aspeto, na medida em que salienta que a verdadeira autoria de um programa não está no produtor ou na estação, mas sim nos “individual listeners, each of whom, in the very act of listening, enacts a totally idiosyncratic ‘decoding’ of what the programme is about (2000: 143)”. Contudo, Hendy (2000) defendia que a rádio não poderia ser considerada um meio de leitura aberta como a televisão, uma vez que a ausência de elementos visuais exigia um esforço superior por parte do ouvinte em comparação com o espectador. Atualmente, somos da opinião que tal ponto de vista não se enquadra no panorama radiofónico, visto que o meio evoluiu de forma bastante significativa na passada década tendo vindo gradualmente a perder a dimensão invisual atribuída por Crisell (1994). Como exemplificámos, a evolução tecnológica veio a conferir elementos visuais às estações, potenciando de igual modo a sua tangibilidade, através da criação e desenvolvimento de

⁴³ Informação retirada dos respetivos websites: <<http://rr.sapo.pt/registo.aspx>>; <<http://rfm.sapo.pt/registo.aspx>>; <<http://megahits.sapo.pt/registo.aspx>> e <<http://radiosim.sapo.pt/registo.aspx>>, consultada em julho 2012.

⁴⁴ Informação disponível em <<http://rr.sapo.pt/registo.aspx>>, consultada em julho 2012.

plataformas como as Webtv's e canais no Youtube, bem como da divulgação de fotografias em tempo real no Facebook. Desta forma, os ouvintes passaram a poder visualizar as imagens disponibilizadas no seu “mind’s eye” (Crisell, 1994; Hendy, 2000), mesmo em situações onde apenas escutam.

De um ponto de vista mais teórico, podemos recorrer a teoria do uso e gratificação (“uses and gratifications theory”) apresentada inicialmente por Katz, Gurevitch and Haas, em 1973. Ainda que estabelecida há quase 40 anos, esta teoria tem sido um objeto de estudo recorrente nas teorias aplicadas à rádio. De uma forma geral, a teoria do uso e gratificação emergiu com o intuito de clarificar o facto dos efeitos dos *media* sobre as audiências serem mínimos, apesar do seu consumo ser elevado. Deste modo, esta abordagem sugere que o foco dos estudos deve ser realocado para o uso que as pessoas conferem aos *media* e as gratificações que obtêm desse uso, em oposição aos efeitos dos *media* nas pessoas. Crisell (1994) é da opinião que a presente teoria enquadra-se no conceito das audiências ativas, que inicialmente descrevemos, na medida em que o uso de um *media* implica a participação no mesmo, sendo que esse uso tem a capacidade de alterar o produto final. A partir deste uso, Crisell (1994: 209), à semelhança de outros autores (Lowery and De Fleur, 1983; McQuail, 1983; Fiske, 1990), fornece-nos quatro modelos de gratificação que o ouvinte pode retirar do uso da rádio:

1. Distração – necessidade de se abstrair da rotina e problemas diários, libertar descargas emocionais;
2. Integração social – necessidade de companheirismo, de criar ligações com outros;
3. Auto-conhecimento – necessidade de comparar a sua personalidade com a de outros, programar conteúdos em torno de uma situação pessoal;
4. Segurança – necessidade de se manter informado sobre tudo o que se passa no mundo.

Em suma, em consonância com Crisell, o ouvinte 2.0 enquadra-se nesta teoria, uma vez que demonstra a capacidade de “consciously discriminates among the media and their characteristic forms of content according to her psychological and social needs and her physical circumstances, all of which vary in time (1994: 209).” Sendo que o desafio para os *media*, principalmente para a rádio, passa por gerar e desenvolver formas

criativas capazes de manter o ouvinte interessado e motivado pelos seus conteúdos e escolhas musicais, mantendo-se paralelamente ao corrente da evolução tecnológica.

4. Gestão e avaliação do valor da marca de rádio

Mantendo o ouvinte como principal interveniente, pretendemos analisar, à semelhança do primeiro capítulo, como é realizada a gestão da relação marca-ouvinte. Como temos referido ao longo deste trabalho, qualquer marca, independentemente de ser um produto ou um serviço, carece da criação de ligações fortes e duráveis com os seus consumidores. As marcas que hoje se destacam são aquelas que conseguem estabelecer um diálogo permanente e orquestrado, mantendo constante a sua identidade de modo a estabelecer laços com o consumidor. Por conseguinte, é necessário ser capaz de “fazer a diferença” na vida dos consumidores e das suas comunidades *off-line* e *on-line*, sendo que para isso a marca deve demonstrar a capacidade de responder às suas necessidades e aspirações reais (Almeida, 2011). Os consumidores, ou, neste caso os ouvintes, que se considerem satisfeitos com o trabalho desempenhado pela sua estação de rádio originam ouvintes leais, os quais demonstram ser menos sensíveis às estratégias das outras marcas. A partir do momento em que uma estação de rádio detenha uma audiência leal ganha uma considerável vantagem competitiva, uma vez que “a brand can only be strong if it has a strong supply of loyal customers (Kapferer, 2008: 253).” Desta forma, a lealdade e a satisfação do cliente passaram a ser prioridade para os gestores de marca, pelo que o objetivo foi reajustado de forma não só chegar a novos ouvintes, como também a manter os que já o são. Contudo, dentro da arena dos *media* não podemos considerar apenas um lado do mercado, uma vez que este tipo de empresa lida e opera num mercado denominado de bilateral, pelo que requiere a criação de relações e laços tanto com os ouvintes como com os anunciantes (Ots e Wolff, 2007). Começamos por analisar a construção e gestão da relação marca-ouvinte.

4.1. Construção e gestão da relação marca-ouvinte

Para vários autores uma marca adquire consumidores leais a partir do momento em que atinge um nível considerável de *brand equity*, no entanto o conceito gera alguma discordância. Do ponto de vista assente no consumidor, a *brand equity* é gerada através da combinação da notoriedade e perceção da marca com a sua imagem (Keller, 2008). Sob outro prisma, encontramos a opinião de Kapferer (2008), o qual associa o conceito

ao valor financeiro da marca, ao capital que a marca representa para a empresa. Tendo em conta que as marcas constituem os bens intangíveis da empresa, produzindo benefícios para a mesma, partilhamos da opinião que ambos autores fornecem perspectivas com um objetivo comum: o desenvolvimento de formas estratégicas de criar valor para a marca. Desta forma, Kapferer (2008) salienta a importância de uma boa gestão e combinação dos seguintes elementos como forma de acrescentar valor: produção, serviço, recursos humanos, distribuição, inovação e publicidade. Em conjunto, estes elementos compõem o pano de fundo da imagem e identidade da marca atuando como um veículo *media* sobre o comportamento da audiência (Ots e Wolff, 2007). Como explicamos, os consumidores leais demonstram menor apetência para mudar de marca, pelo que

if a media vehicle serves a certain need or expectation consistently better than its competitors and therefore produces strong, favorable and unique brand associations, the more loyal the targeted audience (“brand communities”) will behave (repeat consumption), the more clearly the profile of the delivered audience (*Idem*, 2007: 9).

Por conseguinte, levantamos a seguinte pergunta: como se constrói lealdade a uma marca, em particular a uma marca de rádio?

4.1.1. Construção da lealdade à marca

Como referimos, em consonância com Kapferer (2008), a força de uma marca de *media* posicionada no mercado bilateral depende maioritariamente do grau de lealdade que a sua audiência transpõe. Por sua vez, este grau deriva do tipo de comportamento que o consumidor demonstra, de modo que qualquer planeamento estratégico deve ser definido em torno do que leva os consumidores a preferir determinado produto em comparação com o de outras empresas. Este comportamento por parte dos consumidores encontra-se ligado a dois fatores predominantes, a sua personalidade e a necessidade que os levou a escolher o produto, os quais podem ajudar a estabelecer padrões de consumo e preferência de marca (Fallon, 2012). Observamos anteriormente que, no caso da rádio, os animadores partilham características em comum o protótipo do seu ouvinte de modo a criar laços sólidos e duradouros com o mesmo, atestando a teoria de que os

consumidores tendem a escolher produtos que sejam consistentes com as suas personalidades (Park e John, 2010). O tempo e a disposição demonstram, de igual forma, outros dois fatores com apetência significativa para influenciar a escolha do ouvinte, bem como o *status* social e relações pessoais.

A partir do momento em que a empresa delineie o conjunto de fatores mais passíveis de influenciar as decisões do consumidor podemos afirmar que foi encontrado um padrão de comportamento. Este padrão, no caso da rádio portuguesa, é facilmente monitorizado através dos resultados do estudo Bareme Rádio da Marktest, os quais revelam as escolhas dos ouvintes dentro da oferta radiofónica portuguesa. Nestes estudos torna-se impossível a monitorização de quem são os ouvintes leais, visto que os estudos são anónimos. Deste modo, para a rádio determinar quais os ouvintes que desenvolveram lealdade à marca tem de recorrer a estudos internos, como os realizados *on-line* nos espaços reservados em cada site das respetivas marcas do Grupo r/com, apresentados anteriormente. A Rádio SIM tem vindo a desenvolver, para além do espaço reservado ao Ouvinte SIM, questionários pequenos a serem aplicados durante as palestras realizadas nas universidades sénior, de forma a compreender melhor o seu *target*, visto que antes da SIM não existia uma rádio que se dirige-se abertamente a este tipo de audiência. A diretora de programação, Dina Isabel⁴⁵, refere que estes questionários são realizados, por enquanto, “apenas por curiosidade” mas que ajudam a perceber melhor os seus ouvintes e as suas preferências. Um ouvinte leal destaca-se no mar de audiências por manifestar uma ligação emocional para com determinada estação (Ots e Wolff, 2007). Assume-se enquanto ouvinte da estação, fazendo questão de partilhar a experiência com outras pessoas, encontrando-se de igual forma mais apto a interagir *on-line* e *off-line* com os pontos de contacto diretos da marca, os quais são maioritariamente representados pelos animadores.

Considerando os animadores como principal ponto de contacto entre a marca de rádio e o ouvinte, notámos que as plataformas *on-line* como a RFMvi e a Renascença V+, bem como as páginas de Facebook constituem ferramentas que potenciam o desenvolvimento da lealdade à marca. A interação direta e pessoal que o ouvinte passou a poder experienciar através destas ferramentas contribuem para o estabelecimento de laços mais sólidos com os animadores, e consequentemente com a marca que

⁴⁵ Entrevista realizada a 28 de maio 2012.

representam. De uma forma abrangente, somos da opinião de Dave Evans (2011) de que os *media* sociais permitem que os consumidores participem e interajam com a empresa, originando uma sensação de pertença e afeto entre esta e o consumidor. Como tal, tornou-se comum recorrer às redes sociais, nomeadamente ao Facebook, para promover determinados conteúdos, que por razões de tempo e espaço não puderam ser desenvolvidas em antena, e passatempos. No que diz respeito aos passatempos, é comum os mesmos serem anunciados em antena e, posteriormente, promovidos na página de Facebook, significando que os ouvintes que participam ou são ouvintes leais à estação, ou então estavam ligados no momento certo. Através de uma análise feita a determinados comentários a passatempos, observamos que os ouvintes manifestam que estão a ouvir a estação e, como tal, tomaram conhecimento do passatempo. Os que estavam a ouvir por acaso são “obrigados” a manterem-se ligados de forma a saber o próximo passo para participarem, uma vez que a informação sobre os passatempos é estrategicamente divulgada em vários períodos da emissão, podendo mesmo a saltar animadores, ou seja, o animador da manhã pode referir que só no programa da tarde é que serão divulgados mais pormenores sobre como participar. Em todo o caso, o ouvinte terá de se manter ligado caso queira saber mais informações sobre o passatempo, pelo que vai tomando conhecimento dos vários programas emitidos, os quais podem vir a potenciar o desenvolvimento ou consolidação de laços emocionais com a marca.

Em última análise, se um ouvinte interagir e responder de forma positiva à comunicação promocional realizada pela marca, quer seja *on-line* ou *off-line*, então a relação criada atingirá o desejado patamar da lealdade (Fallon, 2012).

4.1.2. Sistemas de gestão da relação com o ouvinte

À semelhança de outras empresas a operar no mercado dos serviços, também a rádio recorre a sistemas de gestão da relação com o seu consumidor, o ouvinte. Estes sistemas de gestão da relação assumem a forma de prémios não monetários, que visam estabelecer relações sustentáveis tanto para o Grupo, como para o ouvinte. Desta forma, manifestamos a opinião de que o sistema de gestão criado para os ouvintes das quatro

rádios do Grupo se traduz em relações de filiação, ou seja, uma relação informal “between the firm and na identifiable customer that often provides special benefits to both parties (Lovelock e Wirtz, 2011: 344).” No caso quer da Renascença, RFM, Mega HITS ou Rádio SIM, existe, como referimos, uma área reservada a ouvintes que se queiram tornar membros, sendo que os mesmos têm de responder a questionários periódicos sobre a estação em causa, e esta oferece-lhes bilhetes, *meet and greets* ou outro tipo de materiais (ex. livros, CD’s). A partir desta relação, as estações adquirem um *feedback* mais específico sobre o que os seus ouvintes estão a gostar ou não, sobre os seus hábitos de consumo (ex. maior período de escuta), bem como sobre o que gostariam de ver na sua rádio. Por sua vez, a estação premeia as suas participações através da oferta de prémios não monetários, como os bilhetes para determinada antestreia, para um concerto sendo que os bilhetes poderão ser superiores aos atribuídos em passatempos, para um *meet and great* com a banda, ou ganhar produtos relacionados com o espetáculo/filme (ex. CD’s, DVD, livros). Qualquer uma destas ofertas disponibilizadas pela estação surgem sempre como resultado de uma parceria ou apoio, isto é, não são oferecidos prémios de uma ação que não esteja a ser promovida e divulgada em antena.

Para o lado da estação, este tipo de sistema de gestão de relação constitui uma ferramenta essencial, na medida em que permite uma melhor segmentação e definição do ouvinte-tipo. Em consonância com Lovelock e Wirtz, somos da opinião que “having a loyalty program in place enables a firm to know who its current customers are and to capture their service transactions and preferences (2011: 344). ”

Os passatempos gerais, ou seja, os passatempos direcionados para todos os ouvintes, independentemente de serem ouvintes+ (RFM), consultores Renascença, Mega VIPS ou ouvintes SIM, representam outra forma de premiar os mesmos. Neste caso, os passatempos podem ser promovidos exclusivamente em antena, ou resultar de uma combinação antena e Facebook. O desafio para os respetivos departamentos de programação consiste em descobrir prémios que as pessoas em geral desejem mais do que dinheiro. De acordo com Nuno Teixeira⁴⁶, coordenador de produção da Renascença, o que o público mais deseja depois do dinheiro são viagens que, no caso da Renascença, são oferecidas através do jogo em antena “O Cofre”, no qual o ouvinte tem de acertar a

⁴⁶ Entrevista realizada a 13 de fevereiro 2012.

combinação de cinco dígitos de forma a ganhar uma viagem. Existem ainda outro tipo de prémio capaz de suplantar os dois referidos, os prémios aspiracionais. Por exemplo, tomar o pequeno almoço com o artista Lenny Kravitz é um prémio aspiracional, uma vez que o mesmo não se encontra acessível a qualquer pessoa/fã. Este é o tipo de prémio que contribui não só para a notoriedade da estação, na medida em aquela que oferecer um prémio melhor destaca-se da competição, como também é o que distingue o meio rádio dos restantes. Recentemente, a Mega HITS ajudou a promover o primeiro concerto em Portugal da banda Blink 182 como rádio oficial, sendo que a propósito deste apoio foram criados passatempos para ganhar bilhetes e uma *meet and greet* com os elementos da banda. Para os ouvintes fãs da banda, a possibilidade de ganhar um prémio que se traduz em conhecer e falar com os elementos dessa banda, resulta no aumento da notoriedade da marca Mega HITS enquanto entidade que lhes proporcionou tal experiência. Para a Mega HITS, este tipo de prémios potenciam uma vantagem competitiva, visto contribuir para o aumento da notoriedade e imagem da marca, podendo ter criado novos ouvintes leais ou simplesmente novos ouvintes.

Em suma, os sistemas de gestão da relação com o ouvinte representam uma ferramenta que pode conferir uma forte vantagem competitiva para a estação enquanto marca. No entanto, este aspeto requiere uma análise do comportamento, desejos e preferência dos ouvintes, de modo a saber a melhor forma de os premiar, para estes por sua vez privilegiarem a estação. A partir do momento em que este *feedback* se verifica, atestamos que se criou uma relação de sucesso com o ouvinte, a qual beneficia ambos intervenientes.

4.2. Relação entre audiências, notoriedade e investimentos

Analisamos, até agora, a perspetiva dos ouvintes (consumidor) e das estações de rádio (serviço), no entanto, como referimos o mercado onde os *media* se inserem é bilateral, como tal resta-nos compreender o ponto de vista do outro interveniente, os anunciantes. Sobre a mesma lente, os números atingidos nos resultados das audiências constituem um fator essencial para o investimento em espaços publicitários. A radio que transporeça números constantes de audiências torna “ advertising placement less risky in

the perception of media buyers (...) audience stability is perceived by media buyers as a clear sign of high media brand equity (Ots e Wolff, 2007: 11) ”. Este aspeto leva-nos a partilhar a abordagem de Hendy (2000) de que as audiências devem ser consideradas o produto primário ou bens (“commodities”) do panorama radiofónico, em oposição a conteúdos programáticos. Sob esta análise, os programas são produzidos com o intuito único de atrair audiências, ao passo que estas são percecionadas como a moeda de troca com os anunciantes, de modo a que os mesmos invistam na marca. Os ouvintes tornam-se um produto a ser comprado e vendido no mercado, estabelecendo durante o processo relações de reciprocidade entre a rádio, audiência e anunciantes. Desta forma, quanto maiores forem os números de audiência mais serão os anunciantes atraídos, fator que pode justificar a produção de conteúdos dirigidos às massas. Como tal, os anunciantes investem nas marcas de estação de rádio de modo a terem acesso a estas audiências, comprando para esse efeito *spots* comerciais realizados pelos próprios animadores da estação ou produzidos exteriormente, e/ou referências de animador, as quais são emitidas pelo próprio animador durante o seu programa. O facto de as audiências se encontrarem divididas por faixas etárias é visto por Vicent Mosco (1996) como outra forma de facilitar a troca de bens entre os *media* e os anunciantes, facilitando a compra de espaços para os mesmos. Dentro desta perspetiva, a comunicação direcionada para as massas sofreu um reajuste, procurando dirigir-se a audiências devidamente segmentadas, ou seja, “*narrowcasting*, as opposed to *broadcasting* (Crisell, 1994: 32).” Como consequência desta programação mais segmentada, Crisell (1994) aponta só veio a facilitar o investimento de determinados anunciantes, na medida em que são publicitados produtos extremamente segmentados para uma audiência igualmente fracionada.

De igual forma, também os ouvintes leais representam um bem extremamente interessante para os anunciantes. Para os mesmos, o comportamento leal dos ouvintes representa a notoriedade que a marca criou junto dos seus consumidores, contribuindo para um posicionamento positivo no mercado. Sob outra análise, existem anunciantes que vêem as atitudes e comportamentos positivos dos ouvintes como um importante fator, em particular no que diz respeito ao impacto dos conteúdos publicitários que desejam. Na mesma linha de pensamento, este modelo de anunciantes encara a lealdade dos ouvintes como sendo uma ligação ao meio ou elo emocional entre o mesmo e a estação. O elo emocional manifesta-se como uma ligação ao meio e à experiência do

ouvinte, aspeto que pode contribuir para uma predisposição positiva do ouvinte face à publicidade vender (Ots e Wolff, 2007). Esta ligação afetiva que o ouvinte desenvolve para com a estação transparece no seu comportamento, na medida em que se torna um ouvinte orgulhoso, partilhando a sua escolha e experiência com outros (“ouvinte evangelista” de Kotler e Armstrong, 2008). No caso específico do Grupo r/com, observamos que o mesmo possui duas estações nomeadas Marcas de Confiança 2011 pelas Seleções do Reader’s Digest, a Renascença e a RFM, proeza que repetiram no ano seguinte com pódio assegurado pela RFM (31,1% dos votos) seguida pelos 24% da Renascença enquanto Marcas de Confiança 2012⁴⁷. O estudo baseia-se na avaliação de produtos e serviços de categorias distintas mediante os seguintes parâmetros: qualidade, Relação custo/benefício, imagem forte, perceção das necessidades do cliente, socialmente responsável. No caso da RFM, o estudo revelou que 76% dos inquiridos recomendaria a estação a outras pessoas⁴⁸. Ainda que apresente uma margem de erro na ordem dos 3,2%, estar no topo deste estudo a nível nacional representa um forte indicador da notoriedade que ambas marcas detêm face à concorrência. Este fator é, de igual modo, consideravelmente valorizado pelos anunciantes no que diz respeito à escolha da estação que irão utilizar como veículo publicitário.

Analisando monetariamente a predisposição dos anunciantes, verificamos que o mesmo investe na estação cujo benefício seja superior ao valor que a área comercial estipulou para o conteúdo. Isto é, o que interessa de facto ao anunciante é o preço final que paga para chegar ao ouvinte, de forma a influenciá-lo a tornar-se consumidor do seu produto (Anderson e Gabszewicz, 2005). Tendo, de igual forma, em consideração que “a difusão de materiais publicitários não deve ocupar, diariamente, mais de 20% do tempo total da emissão dos serviços de programas licenciados”, conforme o ponto 3 do Artigo 40º da nova Lei da Rádio, ou seja, o total do espaço publicitário é de alguma forma reduzido. Desta forma, existem anunciantes que investem em vários canais disponíveis com o objetivo de chegar ao maior número de ouvintes que possível, tornando-se anunciantes *multi-homing* (Gabszewicz e Wauthy, 2004; Anderson e Gabszewicz, 2005). Um exemplo de anunciante *multi-homing* verifica-se nas marcas Nutribalance e Depuralina,

⁴⁷ Informação disponível no *site* da Renascença <http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=25&did=52584>, consultado em julho 2012.

⁴⁸ Informação disponível no *site* da RFM <<http://rfm.sapo.pt/details.aspx?did=3413>>, consultado em julho 2012.

que comprem anúncios nas várias estações de rádio do Grupo r/com de forma a atingir as diferentes camadas de ouvintes.

De uma forma geral, é comum uma marca escolher vários veículos publicitários, isto é, vários canais de rádio. Em consonância com Gabszewicz e Wauthy (2004), manifestamos a opinião de que os anunciantes são atraídos por plataformas compostas por audiências significantes, ou seja, a rádio que demonstre maior *share* de audiências terá por consequência uma maior procura a nível de espaços publicitários. A título de conclusão do presente capítulo, consideramos relevante destacar que no panorama português o meio rádio é o único meio que demonstra crescimento a nível de investimentos publicitários: “segundo os dados da Media Monitor, o único meio a crescer foi a rádio a crescer (7%), enquanto a imprensa foi o que registou o pior resultado com uma quebra de 10% face ao período de janeiro a março de 2011⁴⁹.”

⁴⁹ Catarina Madeira (2012), “Rádio é o único meio a crescer em investimento publicitário no trimestre”, in *Diário Económico*, 23 de abril, p. 42.

Conclusão

O produto final do presente Relatório de estágio assenta na combinação de elementos resultantes da observação-participante com análise de textos e artigos teóricos referentes à temática da rádio. Procurámos ao longo do estudo estabelecer pontos de contacto entre a teoria e a prática, ou seja, o trabalho desenvolvido a nível de gestão estratégica das estações de rádio do Grupo r/com enquanto marcas. Este trabalho encontra-se a cargo da Direção de Marketing e Comunicação (DMK), em particular dos gestores de marca de cada canal, desempenho que procurámos observar em maior pormenor. Como consequência dessa observação, somos apologistas que a opção estratégica seguida pelos respetivos gestores de marca assenta no que João Diogo (2008) denomina de estratégia baseada na comunicação de marketing. A própria organização interna da DMK corrobora com esta estratégia, na medida em que se encontra dividida em cargos que correspondem ao *mix* de elementos integrantes na referida estratégia: relações públicas, ativação de marca, apoios e parcerias, e comunicação integrada (interna e externa). Os únicos elementos integrantes do *mix* que se encontram fora do DMK são a publicidade e a gestão de patrocínios, os quais são da responsabilidade da área comercial do Grupo, a Intervoz.

Verificamos que um dos principais desafios que advém das marcas de rádio prede-se com facto de as mesmas constituírem marcas de serviços, o que levanta as suas próprias particularidades. Ainda que internamente tenhamos ouvido várias vezes referências às marcas de rádio enquanto produtos, as mesmas não podem ser denominadas como tal devido principalmente à ausência de algo tangível. A afirmação de Evert Gummesson não poderia, na nossa opinião, enquadrar-se melhor aqui, visto que a rádio é de facto “something which can be bought and sold but which cannot be dropped on your foot (1987: 22).” Ou seja, a rádio enquanto meio composto por múltiplas estações é um bem intangível, ao qual podemos aceder através de vários pontos, sendo que o serviço em concreto não é pago diretamente, mas acabamos por o pagar indiretamente mediante o suporte utilizado (ex. carro, computador, aparelhagem, mp3, etc.). No caso da rádio, as transações ocorrem ao nível da publicidade, isto é, ao nível da compra e venda de espaços publicitários (*spots* e/ou referências de animador) por parte dos anunciantes, constituindo o único fluxo monetário do Grupo. Podemos, no entanto, encarar a troca de

experiências, entretenimento, informação e companhia como outra transação, já que embora não seja comprado nem vendido algo, existe uma relação de reciprocidade indiscutível entre o ouvinte e a estação. Durante o estágio, assistimos a alguns programas, principalmente da manhã, onde podemos presenciar a participação dos ouvintes, atestando que os mesmos desenvolvem uma relação de familiaridade com os animadores. O *feedback* notado é de facto significativo, quer seja em antena, *on-line*, ou ainda por carta, como ainda acontece com a Rádio SIM. Por este facto, consideramos o papel de ambos intervenientes, ouvinte e animador, como o valor acrescentado à marca de rádio. Existem marcas, nomeadamente as de rádio, que se baseiam largamente em personalidades, neste caso nos animadores, “that offers consistent benefits to the audience and compete in clear segments of the market (Sherrington, 2003: 47).” Atestamos, de igual modo, a relevância de uma gestão de recursos humanos eficientes, tendo em consideração o forte papel atribuído aos animadores enquanto aspeto tangível da marca de estação. Não obstante, é irrefutável que uma boa gestão de recursos humanos tem de se verificar ao longo de toda a organização, uma vez que a mesma é composta por relações de codependência entre departamentos. De igual modo, também o ouvinte exige especial atenção por parte do Grupo, visto que é para o mesmo que o serviço e respetivos conteúdos é imaginado, desenvolvido e criado. Desta forma, somos a opinião que a utilização de ferramentas, como o espaço *on-line* reservado em cada um dos quatro *sites* das estações a ouvintes leais, constitui um método imprescindível para a fidelização de ouvintes e aumento da lealdade à marca. Definimos tais espaços, em consonância com Lovelock e Wirzt (2011), como sistemas de gestão da relação com o consumidor, ou seja, com o ouvinte, visto que são as necessidades e motivações deste que a marca visa preencher.

Dedicamos esta atenção ao ouvinte e à sua satisfação e relação com a marca, visto que a rádio é de igual forma um *media*, que como discutimos apresenta a sua própria arena. Como tal, o *media* rádio, à semelhança de outros, insere-se num mercado denominado de bilateral, no qual os ouvintes representam um dos lados, sendo que o outro é ocupado pelos anunciantes. Enquadrámos o Grupo r/com como um grupo detentor de estações de cariz comercial e privado, fator que exige a entrada de fluxos monetários por parte da publicidade. Assim sendo, o Grupo tem de procurar satisfazer também as necessidades dos anunciantes, que desencadeiam os processos de compra e venda, assegurando a sobrevivência do Grupo no mercado. Tais transações ocorrem, como descrevemos, a

nível da compra de *spots* e/ou referências de animadores via área comercial do Grupo, sendo que as mesmas não podem por lei preencher mais de 20% do espaço de antena. Ter a capacidade de atrair e manter os anunciantes interessados depende largamente da prestação da marca junto dos seus ouvintes, uma vez que na sua totalidade os ouvintes constituem audiências, objeto das medições semestrais do *Bareme-Rádio* da Markttest. Por sua vez, o resultado proveniente deste estudo determina qual a estação mais ouvida pelos portugueses em determinado semestre, de modo que existe uma tendência para os anunciantes seguirem os estudos. Ainda assim, o processo não é de todo linear, visto existirem outros fatores que precisam de ser tidos em conta, como a notoriedade da marca junto do seu público-alvo. Temos o exemplo do recente estudo do Bareme-Rádio, o qual atribuiu o pódio à Rádio Comercial, destronando a RFM que ocupou a posição durante dez anos seguidos, como argumento de que apesar de não ser líder de audiências continua a ser uma marca de forte presença e notoriedade, tendo recentemente sido considerada uma Superbrand 2012. Deste modo, os anunciantes pesam mais do que um aspeto na sua tomada de decisão, sendo que o mais forte será possivelmente o resultado dos estudos de audiência. De igual modo, é preciso termos em consideração que os atuais anunciantes são *multi-homing* (Gabszewicz e Wauthy, 2004; Anderson e Gabszewicz, 2005), isto é, compram espaços em várias rádio de modo a atingir o maior número de ouvintes que possível. Pelo que é comum sermos interpelados por anúncios a produtos de emagrecimento, como a Depuralina, quer estejamos sintonizados na Mega HITS ou na Renascença, as quais não podiam ter ouvintes-tipo mais distintos. Logicamente, as marcas capazes de *multi-homing* representam a fração do mercado que ainda detém algum poder económico, tendo em conta o atual panorama financeiro, pelo que as mais desfavorecidas ou que necessitem de efetuar cortes irão repensar estrategicamente os seus investimentos. Para as empresas que se encontrem neste tipo de posição, os estudos sobre as audiências podem representar uma ferramenta bastante útil ao traçar um acesso direto à estação que, supostamente, a população portuguesa mais ouve.

Em suma, tendo conta o estudo desenvolvido, gostaríamos de salientar que a gestão de estações de rádio enquanto marcas exige mais do que escolher e emitir determinadas músicas, como facilmente poderíamos assumir a olho nu. A caracterização de uma marca de rádio requiere um balanço equilibrado entre o estilo de comunicação e locução pretendido pelo respetivo canal, entre a mensagem e a imagem de marca desenvolvidae

que se quer constante e inovadora, à semelhança das ativações e apoios de marca selecionados, passando pela personalidade do animador e *feedback* dos ouvintes. O desafio emerge, portanto, em criar um sistema de gestão que englobe a totalidade dos aspetos referidos. Somos da opinião que o Grupo r/com representa um estudo de caso de sucesso no mercado radiofónico português, quer pelos anos em que as suas estações foram líderes, quer pela posição constante que assume enquanto o Grupo mais ouvido pelos portugueses. Podemos recorrer, mais uma vez, aos quatro princípios base de Trout (1997) para caracterizar a gestão das quatro estações enquanto marcas: estabelecimento de uma posição na mente do público-alvo; capacidade de passar uma mensagem clara, direta e consistente; estabelecimento de uma estratégia de posicionamento capaz de diferenciar o serviço dos principais concorrentes; e capacidade de estabelecer uma estratégia de focagem. Revelar tais características num setor em constante evolução e mudança, consumido por ouvintes cada vez mais exigentes, confere ao Grupo r/com – na sua totalidade – um elevado nível de notoriedade e reputação, o qual explica a sua vantagem competitiva face às restantes entidades prestadoras de serviço radiofónico em Portugal.

Contudo, apesar das estratégias de comunicação, marketing e programação do Grupo serem consistentes com a previsão das necessidades, motivações e desejos de cada grupo etário a que individualmente se destinam, manifestamos a opinião de que a faixa etária não deveria ser o traço principalmente na definição dos públicos. Ainda que não integrasse o nosso objetivo, tivemos a oportunidade de observar durante o estágio uma preocupação emergente com a constante mudança de paradigmas dentro dos vários segmentos-alvo. Como tal, defendemos que a indústria da rádio, à semelhança de outras, poderia otimizar os seus serviços através do levantamento de dados não exclusivamente baseados na idade do ouvinte, recorrendo por exemplo a outros padrões como o estilo musical. Um exemplo deste aspeto encontra-se dentro dos ouvintes que enquadram o público etário da Rádio SIM, uma vez que existem ouvintes com mais de 54 anos que não se identificam com o estilo musical e conversas emitidas pelo canal. Do mesmo modo, verificámos que existe uma camada adulta, adequada à Renascença, que não se identifica com esta, optando por estilos musicais encontrados na Mega HITS. Em suma, partilhamos a opinião de que uma futura análise detalhada da panóplia dos ouvintes emergente revelar-se-ia vantajosa para a indústria dos *media* em geral, sendo que para a rádio poderia representar uma importante ferramenta de diferenciação.

Concluimos que o contínuo sucesso destes canais dependerá em grande parte da capacidade de interligar os seus conteúdos (música, conversa, notícias) com as constantes mudanças tanto a nível do tipo de audiências, como das novas tecnologias, passando pelo próprio impacto cultural. Procurámos evidenciar ao longo do trabalho um possível formato de gestão de marca de estação de rádio assente nas estratégias adotadas pelo Grupo r/com de forma a fazer transparecer um caso de sucesso com o qual indústria pode aprender. Ainda assim, torna-se importante manter claro que devido às constantes evoluções e alterações a nível organizacional, estrutural e estratégico, a gestão de marcas de rádio integrará sempre um processo dinâmico e em aberto.

Bibliografia

- AHMED, P., Rafiq, M. e Saad, N.M. (2003), “Internal marketing and the mediating role of organisational competencies”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1221 – 1241;
- ALBARRAN, Alan B. (2004), “Media Economics”, John D.H. Downing (org.), *The Sage Handbook of Media Studies*, California: Sage Publications, pp. 291-307;
- ALBERT, Pierre e Tudesq, A.J. (1981). *História da Rádio e da Televisão*, Lisboa: Editorial Notícias;
- ALMEIDA, Rui (2011), “Construir marcas e relações sustentáveis”, *Marketeer*, 182, setembro, pp. 89 – 91;
- ANDERSON, Simon P. e Gabszewicz, Jean J. (2005), “The media and advertising: a tale of two-sided markets”, *Handbook of Cultural Economics*, disponível em <http://www.virginia.edu/economics/Workshops/papers/anderson/fullfinaltale.pdf>, consultado em junho 2012;
- BERRY, L.L. (1986). “Big ideas in services marketing”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 3, Spring, pp. 47-51;
- BERRY, L.L. (2000). “Cultivating Service Brand Equity”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Winter, pp. 128 – 137;
- BITNER, Mary Jo (1992). “Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees,” *Journal of Marketing*, 56, abril 1992, pp. 57 – 71;
- BOKSBERGER, P. E. e Melsen, L. (2011), “Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, No. 3, pp. 229-40.
- BUIGUES, Pierre et al. (2000). *Competitiveness and the value of intangible assets*, Northampton: Edward Elgar;
- CARDOSO, José (2004). *Como gerir patrocínios com sucesso*, Lisboa: Edições Sílabo;
- CEIA, Carlos (2008). *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*, Barcarena: Editorial Presença;

- CHAN-OLMSTED, Sylvia M. (2006). *Competitive Strategy For Media Firms: Strategic And Brand Management in Changing Media Markets*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates;
- CLIFTON, Rita e Simmons, John (2005). *O mundo das marcas*, Lisboa: Atual Editora;
- COELHO, Philip J. e Easingwood, Chris (2004). “Multiple Channel Systems in Services: Pros, Cons, and Issues,” *The Service Industries Journal*, 24, setembro 2004, pp. 1 – 30;
- CORDEIRO, Paula (2003). *A Rádio em Portugal – Consensos, Dialogismos e Interatividade: da palavra analógica ao ouvido digital*, Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa;
- CORDEIRO, Paula (2010). *A rádio e as indústrias culturais: Estratégias de programação na transição para o digital*, Lisboa: Livros Horizonte;
- CRISSELL, Andrew (1994). *Understanding Radio*, 2nd Ed., London: Routledge;
- CRUZ, João Cardoso da (2002). *Introdução ao Estudo da Comunicação: Imprensa, Cinema, Rádio, Televisão e Redes Multimédia*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- CURVELO, Rita (2009). *Marketing das Artes em direto*, Lisboa: Quimera;
- DIAS, Pedro Miguel Cristo (2010). *Requisitos de um perfil de liderança de sucesso na gestão de eventos: estudo de caso: Cateri e On the road*, Lisboa: Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa;
- DIOGO, João (2008). *Marcating – Gestão Estratégica da Marca*, Lisboa: Paulus Editora;
- DIONÍSIO, Pedro et al. (2009). *Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing*, Lisboa: Publicações Dom Quixote;
- ECO, Umberto (2007). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*, Barcarena: Editorial Presença;
- EDVARDSSON, Bo et al. (2005), “Service Portraits in Service Research: A Critical Review,” *International Journal of Service Industry Management*, 16, 2005, pp. 107 – 121;
- EVANS, Dave (2008). *Social Media Marketing: An Hour a Day*, Indianapolis: Wiley;

- FALLON, Megan (2012), “ ‘Like’ to Loyalty: A study on whether or not social media promotions lead to a lifetime of consumer brand loyalty”, *Journal of Undergraduate Research*, XV;
- FISKE, J. (1990). *An Introduction to Communication Studies*, 2nd Ed., London: Routledge;
- FREI, Frances X (2008), “The Four Things a Service Business must Get Right,” *Harvard Business Review*, April 2008, disponível em <http://www.wealthcounselforums.com/uploaded_files/speaker_bio/43/FourThingsServiceOrganizations.pdf>;
- GABSZEWICZ, Jean J. e Wauthy, Xavier (2004), “Two-Sided Markets and Price Competition with Multi-homing,” disponível em <http://pascal.iseg.utl.pt/~depeco/iseg_ecosemin0405_jgabszewiczpaper.pdf>, consultado em junho 2012;
- GRÖNROOS, Christian (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rd Ed., West Sussex: John Wiley & Sons;
- GROVE, Stephen J. e Fisk, Raymond P. (1997), “The impact of Other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of ‘Getting Alon’”, *Journal of Retailing* 73, nº 1, pp. 63 – 85;
- GUMMESSON, Evert (1987), “Lip Service: A Neglected Area in Services Marketing,” *Journal of Consumer Services*, 1, Summer 1987, pp. 19 – 23;
- HARTLINE, Michael D. e Krishnan, Balaji, C. (2001). “Brand equity: is it more important in services?”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, NO. 5, 2001, pp. 328-342;
- HEAD, S.W. e Sterling, C.H. (1990). *Broadcasting in America: A Survey of Electronic Media*, 6th Ed., Boston: Houghton Mifflin;
- HENDY, David (2000). *Radio in the Global Age*, Cambridge: Polity Press;
- JOHNSTON, Robert (1996), “Achieving Focus in Service Organizations,” *The Service Industries Journal*, 16, January, pp. 10 – 20.
- KAPFERER, Jean-Noël (1994). *As Marcas, Capital da empresa*, Lisboa: Edições CETOP;
- KAPFERER, Jean-Noël (2008). *The New Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long-Term*, Londres e Filadélfia: Kogan Page;

- KARSTENS, E., & Schütte, J. (2005). *Praxishandbuch Fernsehen: wie TV-Sender arbeiten*, Wiesbaden: VS Verlag;
- KATZ, E. et al. (1973), “On the use of mass media for important things”, *American Sociological Review*, 38;
- KELLER, K. L. (2008). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, 3rd Ed., New Jersey: Prentice Hall;
- KOLB, Bonita M. (2005). *Marketing for Cultural Organizations*, London: Thomson Learning;
- KOWALKOWSKI, C. et al. (2011), “Managing industrial service offerings in global business markets”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, No. 3, pp. 181 – 192;
- LEVITT, T. (1981). “Making intangible products and product intangibles” , *Harvard Business Review*, Vol. 59, May-June, pp. 94-102;
- LEWIS, Jordan D. (1992). *Alianças Estratégicas: Estruturando e Administrando Parcerias para o aumento da lucratividade*, São Paulo: Pioneira;
- LINGS, I.N. and Greenley, G.E. (2010), “Internal market orientation and market-oriented behaviours”, *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 321 – 343;
- LOURENÇO, Vanda e Gomes, Rui Telmo (2005). *O Festival Estoril Jazz: Construção de uma Imagem de Marca*, Lisboa: Observatório das atividades culturais;
- LOVELOCK, Christopher e Wirtz, Jochen (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 7th Global Ed., New Jersey: Pearson;
- LOWERY, S. e De Fleur, M.L. (1983). *Milestones in Mass Media Communication Research: Media Effects*, New York and London: Longman;
- MANKIW, Gregory (1999). *Introdução à economia: princípios de micro e macroeconomia*, Rio de Janeiro: Editora Campus;
- McDOWELL, W. S. (2006), “Issues in marketing and branding”, Alan Albarran et al. (Org.), *Handbook of Media Management and Economics*, 2nd Ed., New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 181 – 202;
- McQUAIL, D. (1983). *Mass Communication Theory*, London: Sage Publications;

- MIERZEJEWSKA, B. e Hollifield, C. A. (2006), “Theoretical approaches in media management research”, Alan Albarran et al. (Org.), *Handbook of media management and economics*, 2nd Ed., New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 37 – 65;
- MONTEIRO, David José (2008). *Serviço Público de Radiodifusão em Portugal: O caso da Antena 3*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- MOSCO, V. (1996). *The Political Economy of Communication*, London: Sage;
- NERA (1998), “Report on the UK Commercial Radio’s Future: Final Report”, London: National Economic Research Associates;
- OLIVER, Richard L. (1997). *Satisfaction, a Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill;
- OTS, Mart e Wolff, Per-Erik (2007), “Consumer Brand Equity of the Media: The Value Perceptions of Professional Media Buyers”, *Donald McGannon Communication Research Center*, agosto, pp. 1 – 22;
- OZANICH, G., & Wirth, M. O. (1998), “Media mergers and acquisitions: A communications industry overview”, A. Alexander et al. (Org.), *Media economics: Theory and practice*, 2nd Ed., New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 95 – 107;
- PALHARES, Alexandre et al. (2000). *Os media em Portugal*, Lisboa: ICS – Instituto da Comunicação Social;
- PARASURAMAN, A. et al. (1988), “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, primavera, iss. 1, pp. 12 – 40;
- PARASURAMAN, A. (2002), “Service quality and productivity”, *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 1, pp. 6-9.
- PARK, Ji Kyung, and Deborah Roedder John (2010), "Got to Get You into My Life: Do Brand Personalities Rub Off on Consumers?" *Journal of Consumer Research*, vol. 37, 4, pp. 655-69;
- PEDRO, Filipe et al. (2012). *Gestão de Eventos*, Lisboa: Escolar Editora;
- PICARD, R. G., (2002). *Media Firms: Structure, Operations, and Performance*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates;
- RENASCENÇA (2012). *Renascença – 75 anos*, Cascais: Príncipeia;

- RIEZEBOS, Rik et al. (2003). *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Essex: Pearson Education;
- RIBEIRO, Nelson (2002). *A Rádio Renascença e o 25 de abril*, Lisboa: Universidade Católica Editora;
- RUÃO, Teresa (2006). *Marcas e identidades: guia da conceção e gestão das marcas comerciais*, Porto: Campo das Letras;
- SCASE, R. (2002), “Create Harmony, not Harnesses”, *The Observer*, 4th August, disponível em <http://www.guardian.co.uk/business/2002/aug/04/advertising.madeleinebunting> >, consultado em junho 2012;
- SANTOS, Rogério (1998). *Os Novos Media e o Espaço Público*, Lisboa: Gradiva;
- SHERRINGTON, Mark (2003). *Added Value: the alchemy of brand-led growth*, Houndmills: Palgrave;
- SIEGERT, G., e Pühringer, K. (2001), “Programm- und Eigenwerbung: Narzissmus im Fernsehen”, J. Neissl, G. Siegert e R. Renger (Org.), *Cash und Content: Populärer Journalismus und mediale Selbstthematization als Phänomene eines ökonomisierten Mediensystems: Eine Standortbestimmung am Beispiel ausgewählter österreichischer Medien*, München: Verlag Reinhard Fischer, pp. 255 – 301;
- SIEGERT, Gabriele (2008), “Self Promotion: Pole Position in Media Brand Management”, Mart Ots (Org.), *Media Brands and Branding*, Jönköping: Jönköping International Business School, pp. 11 – 26;
- STRANDVIK, T. et al. (2012), “Customer needing: a challenge for the seller offering”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27, No. 2 pp. 132 – 141;
- TEECE, David J. (2000). *Managing intellectual capital : organizational, strategic, and policy dimensions*, Oxford: Oxford University Press;
- TROUT, Jack (1997). *The New Positioning: The Latest on the World’s #1 Business Strategy*, New York: McGraw-Hill;
- WANGENHEIM, Florian v. (2005), “Postswitching Negative Word of Mouth”, *Journal of Service Research*, 8, n°1, pp. 67 – 78;

- ZEITHAML, Valerie A. e Bitner, Mary Jo (2000). *Services Marketing: Integration Costumer focus across the firm*, international ed., 2nd ed., New York: McGraw-Hill;
- ZEITHAML, Valerie A. et al. (2009). *Services Marketing: Integration Costumer focus across the firm*, international ed., 5th ed., New York: McGraw-Hill;

Anexos

Anexo A: Entrevista a Sónia Santos, locutora da Rádio Renascença (8/05/2012)

1. Poderia descrever-me o seu percurso? Sei que passou pela antiga Mega FM, RFM e agora Renascença.

Comecei o meu percurso na Rádio Energia onde, na altura, convidaram-me a trazer uma cassete ao então diretor de programação da RFM, Pedro Tojal, e acabei por ficar um ano na RFM. Na altura o Paulino Coelho tinha-se mudado para a Renascença, e eu acabei por ficar com o programa dele, das 19 às 22horas. Tive um ano assim, entretanto a Mega já era um projeto do Pedro Tojal que quando finalmente foi posto em marcha tive a oportunidade de o integrar e passei a fazer as manhãs da Mega durante nove anos. Passados esses 9 anos, como sabemos a Mega é um produto jovem, e eu já não me identificava com o *target*, e acabei por passar para a Renascença.

2. Que diferenças encontra entre a rádio onde começou e a rádio de hoje?

Na altura quando eu comecei a fazer rádio era uma rádio local onde havia liberdade para fazer o que quiséssemos, passávamos as músicas que queríamos, falávamos do que queríamos. Mesmo na Energia, uma das primeiras rádios jovens onde já existia um *target* definido, sub 21, não havia um produto muito formatado. Existia uma *playlist*, que nós podíamos “furar” desde que respeitássemos o estilo da rádio, mas tínhamos, por exemplo, dois temas livres por hora. Imagina Lenny Kravitz vem a Portugal, a música não estava na *playlist* mas eu tinha a liberdade de a passar porque tinha a ver com o público. Portanto existia uma grande margem para o improviso e liberdade dos locutores. É importante definir que, na altura, falava-se quase apenas de música, nunca falávamos de nós próprios, não existia este conceito de falar de mim, Sónia Santos. Era muito à base da música, eu apresentava as bandas como por exemplo, estes são os Pearl Jam, uma banda de Seattle, o vocalista chama-se Eddie Vedder. Paralelamente a isso anunciávamos a programação dos teatros, cinemas e discotecas, em função do nosso público. Quando eu vim para a RFM, o Pedro Tojal diz-me que a ideia da estação era

falar um bocadinho de nós de forma a ligarmo-nos emocionalmente com os ouvintes, e aí começa um conceito novo, o que para mim fez todo o sentido.

3. Tendo passado por três rádios do Grupo, quais as principais diferenças que apontaria?

Essa pergunta até vem no seguimento do que eu ia a dizer a seguir sobre a Renascença. Quando comecei nas manhãs da Mega, fazia inicialmente o programa com o Nuno Teixeira e, posteriormente, com o Vasco Palmeirim, após a saída do Nuno. Quando o Vasco também saiu, achei que era altura de eu própria evoluir e crescer, pelo que achei a proposta da Renascença muito aliciante na medida em poderia produzir conteúdos mais pessoais, que se identificavam mais comigo e com os meus gostos. Enquanto que na Mega, a programação era canalizada para um público jovem, onde existiam conteúdos com os quais deixei de me identificar, e tendo em conta que na altura em que ponderei sair a rádio ia reposicionar-se para um público ainda mais jovem, pelo que não poderia ter escolhido melhor altura para começar outro projeto com o qual me identificava mais.

Voltando à tua pergunta, em relação às diferenças, estas estão muito relacionadas com os conteúdos que se produziam. A RFM é uma rádio mais musical com pouco conteúdo, a Mega a mesma coisa mas para um *target* mais jovem, por sua vez, na Renascença existe muito mais palavra e isso agrada-me.

4. A própria Renascença tem procurado rejuvenescer e reposicionar-se, qual a sua opinião em relação a este objetivo?

A Renascença era a rádio dos velhinhos há muitos anos, mas quando eu entrei já a Renascença se tinha reposicionado e rejuvenescido para um *target* até aos 55 anos. Pessoalmente, gosto do trabalho que faço na estação porque está muito ligado aos ouvintes, procuro sempre ter conteúdos que digam alguma coisa no dia a dia de quem me ouve.

5. Nota que o reposicionamento foi bem-sucedido? Isto é que a Renascença agora comunica para um público entre os 35 – 54 anos?

Na minha opinião penso que sim, já não tenho a percepção da Renascença como o canal para idosos, mas não quer dizer que já não existam ouvintes dessa faixa etária a ouvirmos. Talvez durante o programa da noite do Óscar Daniel ainda se encontre esse público mais sénior por ser um programa com muita conversa. No meu programa noto já um público mais jovem, dentro da minha idade.

6. Enquanto animadora tem a noção que é uma das caras da marca Renascença?

Sim, acho que nós somos realmente a cara da voz. Tenho a consciência disso, até pelos eventos que fazemos onde os ouvintes têm a possibilidade de nos ver, apercebemo-nos do impacto que temos junto deles. Penso que esse aspecto só se consegue quando existe um nível de identificação considerável com o animador. Acho que as pessoas gostam muito de ver a cara por detrás da voz que ouvem todos os dias, o que agora através das filmagens dos programas se intensificou.

7. Nos eventos e passatempos nota que está presente o público-alvo da Renascença?

Sim, nesses casos nota-se que de facto está rejuvenescida. Aos eventos e passatempos que eu tenho assistido, nota-se uma grande camada entre os 38 e os 45 anos. Mesmo as chamadas que atendo são de pessoas dentro dessas idades.

8. Na sua opinião, acha que as ferramentas como o Facebook, as Webtv's e Webrádios, vieram a ajudar a nível de ligação e *feedback* dos ouvintes?

Penso que o Facebook é uma excelente ferramenta de promoção do nosso trabalho, para desenvolver e criar novas ligações com os ouvintes, mais próxima. É muito bom para sabermos por vezes opiniões dos nossos ouvintes, existia um e-mail para isso, mas penso que o Facebook é mais imediato. Portanto, sou da opinião que é sem dúvida uma vantagem para a rádio e para o meu trabalho. Por exemplo, preciso de uma pessoa com determinadas características porque vou fazer um programa sobre culinária, basta-me

fazer um *post* que existe sempre alguém que tem um amigo, familiar ou mesmo a própria pessoa com os traços que procuro. Qualquer coisa que ponhas no Facebook tem reação, umas mais outras menos, mas as pessoas revelam-se muito participativas, o que facilita muito a comunicação e a torna mais imediata. Felizmente temos ouvintes críticos, quer seja através do Facebook, e-mails ou ainda de cartas que recebemos a dizer o que gostaram ou o que não gostaram, o que gostariam de ver, etc.

Anexo B: Entrevista a Paulino Coelho, animador das manhãs da Renascença (10/05/2012)

1. Sei que antes de estar na Renascença passou pela RFM, como descreveria o seu percurso?

Exatamente, eu entrei para a RFM em 1988, ou seja, tinha a RFM um ano. A RFM era uma rádio diferente, os tempos e a forma de fazer rádio era completamente diferente. Um exemplo disso era que ainda trabalhávamos com discos vinil, os CD's apareceram depois, ainda que já existisse uma playlist era um pouco limitada, visto que não ocupava 100% do tempo como agora. Podíamos ter as nossas músicas, ou seja, podíamos passar músicas de acordo com os nossos gostos pessoais, que intercalávamos com as músicas obrigatórias da playlist. Posteriormente, alguns anos depois, é que a playlist passou a ser integral, ou seja, todas as músicas emitidas faziam parte dela. Esta era a grande diferença. Paralelamente a esta tínhamos também formatos de programa aberto que apesar de serem denominados de painéis, como hoje se chama, ainda existiam painéis com nome, mas em formato aberto. Dentro destes programas tínhamos uma certa liberdade para falar e debater assuntos escolhidos por nós. Cheguei a fazer reportagens durante algum tempo como, por exemplo, no Estoril Open, em que essas reportagens entravam em direto no meio do programa. Em jogos mais importantes, como as semifinais, interrompíamos a emissão para transmitir em direto o final dos jogos do ténis, fazer isso hoje era impensável. Voltando à questão da playlist, o que acontecia era nós recebíamos os discos de uma produtora, ouvíamos, e se achávamos que se adequava ao perfil da RFM escolhíamos. Nesse tempo, a playlist era formada por escolhas do animador e da programação, hoje é um processo muito mais científico.

2. Que principais diferenças encontra entre a antiga RFM e a atual Renascença?

Existem grandes diferenças, a RFM sempre foi uma rádio bastante musical, ao passo que a Renascença sempre foi uma rádio generalista, onde se procurou ter um pouco de tudo: informação, uma componente religiosa, música, palavra. A própria

linguagem, a nossa postura ao microfone e a música são extremamente diferentes de uma rádio para a outra. No entanto, existem muitos ouvintes que atualmente se cruzam entre a RFM e a Renascença.

3. A propósito dos ouvintes, a Renascença tem vindo a reposicionar-se em relação ao seu *target*, verifica alguma mudança a esse nível?

O que a Renascença tem vindo a fazer é procurar uma camada mais jovem de forma a poder acompanhá-la nos próximos 20, 30 anos. Nota-se que desde que a Renascença se reposicionou estrategicamente, refrescou um pouco o discurso, a linguagem e a forma de estar em antena, como também na música, portanto estamos perfeitamente posicionados para o universo que queremos, 35-54 anos. Penso que como uma rádio direcionada a esse *target* estamos a funcionar bastante bem, se bem que ainda temos uma franja muito grande de um público com mais de 60 anos. A meu ver esse público sempre foi ouvinte Renascença por força também do nome da marca, a marca Renascença é uma marca com grande notoriedade, é a terceira rádio em audiências. Não existe ninguém que não consiga identificar a Renascença.

4. Como é ser um valor acrescentado para a marca Renascença?

É evidente que para quem está a fazer o programa da manhã da Renascença terá uma notoriedade maior do que certamente terão outros, por vários fatores, primeiro porque é o programa mais ouvido, depois porque é o programa “mais importante”, e já dizia isto antes de ser eu a fazê-lo e vou continuar a dizer mesmo quando sair. Portanto, atinge-se uma maior notoriedade com um programa em *prime time*, como acontece na televisão. Pessoalmente sinto que tenho uma enorme responsabilidade, porque no fundo hoje em dia também sou um bocado a imagem deste canal, e portanto tenho de me comportar como tal e estar a altura de tal da marca poderosíssima que é a Renascença, não tenho dúvida que a Renascença é uma das marcas mais poderosas em Portugal.

5. Verifica essa notoriedade e reconhecimento nos eventos que a Renascença apoia?

Nesse aspecto também mudamos um pouco a estratégia, estamos a apoiar certos eventos que há meia dúzia de anos não apoiávamos. O *feedback* tem sido bastante positivo. Por exemplo, nós estamos a apoiar eventos como a digressão da Carminho, embora a Carminho seja uma fadista da nova geração, não deixa de ser fado, como também somos a rádio oficial de bandas como os Supertramp. Estamos também presentes no Rock in Rio com o mesmo peso da RFM e Mega, as outras rádios do Grupo, com a diferença que cada uma comunica com os ouvintes à sua maneira.

6. Nesses espetáculos mais recentes nota a presença do atual público pretendido pela Renascença?

Sim, sem dúvida, um exemplo recente foi o concerto dos Il Divo. Os Il Divo tinham uma plateia que ia desde os 20 aos 60 anos, se bem que são uma banda algo transversal. Outro exemplo são as festas dos anos 80 da Renascença, que começou por ser uma ideia que se converteu em evento, o qual desde a primeira edição se tem vindo a revelar um sucesso. Já esgotamos um coliseu, estivemos um mês inteiro em Tavira sempre com a casa cheia, fizemos também durante dois ou três anos no Le Club sempre cheio. Portanto, penso que as festas dos anos 80 por serem associadas a festas noturnas e estarem sempre cheias transparecem um público mais jovem, o que prova que a Renascença conseguiu de facto rejuvenescer.

7. Para terminar, como é comunicar no Facebook? Considera que tem sido um contributo para a Renascença?

É outra forma de comunicar. Quando vou para determinados eventos e os ouvintes vêm conversar um pouco comigo e depois pedem desculpa pelo tempo que tomaram, eu respondo sempre “de forma alguma, isto também é fazer rádio”. O Facebook é só mais uma plataforma de estar em contacto direto com as pessoas. E, portanto, penso estas plataformas digitais hoje em dia só vieram a ajudar a reforçar, expandir e a promover o nosso produto. O Facebook é um bom exemplo porque é um elo de ligação entre nós e a

comunicação que fazemos para o exterior que pode ser imediata, posso estar a dizer agora uma coisa na rádio e logo a seguir posso mostrar aos ouvintes aquilo que estou a dizer. Nesse aspecto é fantástico, agora fala-se muito das novas plataformas, transmissão via web, aplicações, os *podcasts*, no entanto, as pessoas não se podem esquecer que nós temos um produto que é rádio antes dessas ferramentas todas, e esse aspecto não se pode esquecer. Estas ferramentas devem complementar o produto principal que é a rádio.

Anexo C – Entrevista Carla Rocha e José Coimbra, animadores do Café da manhã da RFM (28/05/2012)

1. Como foi o seu percurso até chegar à RFM?

José Coimbra: O meu percurso começa em 1987, numa rádio local e pirata em Santarém. Na altura, uma rádio pirata era uma rádio que não tinha legalização, ainda não existia uma legislação própria, basicamente, qualquer pessoa podia ter uma rádio em casa. Existia um nível de criatividade muito bom à volta dessas rádios, o que foi muito bom para o meio. Portanto, eu comecei numa dessas rádios até à saída da Lei da Rádio que atribuiu uma frequência oficial e legal pelo governo a cada uma das estações. O governo abriu um concurso, durante esse período a rádios pirata foram obrigadas a fechar para se candidatarem, uma foram aprovadas outras não, e aquelas que não ficaram tiveram mesmo de fechar se não passava a ser crime. Aquela onde eu estava foi a primeira a ser aprovada em Santarém de modo que eu continuei a fazer emissão, isto em 1988. Em 1991, a TSF cria uma rádio direcionada para os jovens, a rádio Energia, que na altura ocupava a atual frequência da Mega, 92.4, onde trabalhei até ao fecho, em 1997. Nesse ano o Grupo Renascença compra essa frequência, um ano depois nasce a Mega FM, e dá-se a minha transição para aqui, através de um convite do Pedro Tojal, como voz de estação da Mega, cargo que ainda hoje ocupo. Entretanto fui começando a fazer o programa das 19 as 22horas da RFM, com a saída da Sónia Santos para a Mega. Fiquei nesse horário durante dois anos, até que em 2002 com a saída do Pedro Tojal, começo juntamente com a Carla Rocha a fazer o Café da manhã da RFM.

Carla Rocha: Eu comecei no Algarve numa rádio local, depois quando vim estudar para Lisboa procurei trabalho nas rádios locais e foi assim que cheguei a RFM. Enviei para cá uma cassette para concorrer ao passatempo da Celine Dion em que tinha de fazer uma reportagem e ganhei. Quando voltei para receber o prémio o diretor, Pedro Tojal, chamou-me para conversar e acabei por ficar na RFM.

2. Qual a vossa opinião em relação às mudanças que tem vindo a ocorrer na RFM, em termos de música, imagem, jingles...

José Coimbra: A meu ver a RFM tem vindo a acompanhar a evolução, as coisas não podem ficar sempre paradas, tem-se mantido ao corrente daquilo que o mercado pede com sucesso.

Carla Rocha: E tem-se adaptado às tecnologias também, acho que é um caso de sucesso, é uma marca que se soube reinventar. Espero que se continue a reinventar ao longo dos próximos anos para que as pessoas vibrem da mesma maneira que eu e a minha filha vibramos hoje.

3. Então essa é a chave para 10 anos de liderança...

José Coimbra: Sim, é ir inovando sempre, olhar à nossa volta e ver aquilo que o mercado pede, aquilo que as pessoas pedem e oferecer isso. Não podemos ficar 10 anos a fazer o mesmo, é preciso acompanhar as mudanças e evolução do mercado. A comunicação e a forma de falar evoluem, a chave é estar atento e procurar inovar constantemente.

4. Existe alguma reinvenção da RFM que tenham notado especial impacto?

José Coimbra: Eu acho que a mudança na música foi essencial. Há 12 anos a RFM era uma rádio que passava música negra e outros estilos que não tinham grande competitividade a nível de audiências. Este quadro alterou-se quando em 2000 se realizou o primeiro grande estudo das audiências, com base nesse estudo o estilo de música da RFM muda, sendo que desde esse momento as audiências não pararam de subir. Passou dos cinco pontos habituais que tinha de audiência para os 12 ou 13 que atualmente tem. A mudança da música foi a grande mudança.

Carla Rocha: Foi a grande percussão, perceber o que as pessoas queriam ouvir. A mudança é esta é realmente saberes o que as pessoas querem ouvir em oposição ao que achas que elas querem ouvir.

José Coimbra: Antes de 2000 não havia qualquer tipo de ferramenta que nos indicasse o caminho, era tudo a base de intuição. Presentemente continuo a achar que o processo científico, os estudos, deve ser complementado com a intuição para que resultem.

5. E a personalidade e voz que os animadores têm atualmente também foram um resultado desses estudos?

Carla Rocha: Nós ganhámos mais palavra a partir do Café da manhã. Eu até acho que a palavra se perdeu um pouco hoje em dia devido aos *timings* que a rádio requer, deixou de se poder falar em branco para se tentar dar mais dinâmica à rádio. Nós, no café da manhã, ainda temos alguma liberdade para falar mais.

José Coimbra: 2000 foi o ano da grande mudança. O falar mais que a Carla está a dizer não implica necessariamente mais conteúdo, falava-se em quantidade e não em qualidade. E em 2000 muda a música e a forma de comunicar, a comunicação antigamente era muito musical, por exemplo, este é o álbum novo dos Rolling Stones, etc. Hoje é diferente, hoje é tudo partilhado, por exemplo, uma fotografia no concerto ou a experiência em si. Essa é a grande mudança, e é aí que entra a personalidade do locutor, é eu poder partilhar experiências e pedir experiências aos ouvintes, tornar a coisa mais humana, o que antigamente não acontecia.

6. Tratar o ouvinte por “tu” sempre foi uma opção na RFM?

José Coimbra: Não, o “tu” é uma coisa recente, tem cerca de um ano, antes disso era um “você” omissivo.

7. Enquanto animadores como é dar a cara por uma marca como a RFM?

Carla Rocha: É um desafio muito grande, a RFM é a nossa casa desde sempre. É uma rádio bastante competente e adaptar-se aos novos tempos, portanto, só tenho orgulho em dar a cara pela RFM.

José Coimbra: Sentir que existe um grande número de pessoas que liga a rádio só para nos ouvir é, sem dúvida, uma grande honra e privilégio.

8. As novas plataformas como o Facebook vieram a ajudar o vosso trabalho e a própria RFM?

Carla Rocha: Sim, nós tínhamos um *feedback* bastante positivo através dos e-mails, com o Facebook veio a intensificar por ser uma comunicação imediata.

José Coimbra: Para já é ótimo poder ver a cara das pessoas. Sabíamos que estavam ouvintes do outro lado, mas com esta plataforma passei a ver a cara deles, eles conheciam-nos e isso agora passou a ser mútuo. É ótimo poder partilhar experiências e ver a reação imediata a elas. Até agora o impacto tem sido bastante positivo.

Anexo D – Entrevista a Dina Isabel, diretora de programação da Rádio SIM (28/05/2012)

1. Como surgiu a Rádio SIM?

A SIM surgiu porque a Renascença reposicionou o alvo. A Renascença tinha um produto muito direcionado para uma camada mais sénior, e agora tem um *target* até aos 50 anos mais ou menos. Portanto, deixou desprotegido um público cada vez mais vasto que até é interessante em termos de mercado, e que devido ao cariz católico da Renascença não fazia sentido deixar de lado as pessoas na fase em que elas mais precisam de companhia. Pelo que pensamos numa rádio que se direciona-se a esta camada, uma vez que as outras já se encontravam preenchidas pelas restantes rádios do Grupo. É daqui que nasce a SIM.

2. Como foi construir a marca SIM?

Foi interessante e tivemos sorte de a podermos construir de raiz. Tem sido um trabalho exigente que ainda não atingiu o grau de notoriedade que eu cria, visto que tendo em conta a atual crise, os valores de promoção são um bocado difíceis de suportar. Ainda assim, notamos que quando as pessoas nos conhecem ficam, o nome é fácil de memorizar, foi concebido com esse intuito juntamente com o de ser uma presença positiva na vida das pessoas daí ser a rádio SIM.

3. A nível estratégico que diferenças podemos encontrar na SIM em comparação com as outras rádios do Grupo?

Para começar temos os tempos, as rádios hoje são muito rápidas, trabalham em cima das *intros* das músicas, não existem muitas pausas, são muito aceleradas, nós optamos por ser uma rádio com tempo. Esta opção deve-se ao facto de grande parte do nosso público, mais de 55 anos, já não ter o mesmo ritmo de sair e ir para o emprego ou de outras rotinas que exijam rapidez. Tendo em conta este aspecto, criamos uma rádio com ritmos, com mais palavra daquilo que é normal numa rádio generalista, com uma escolha musical que ative as boas memórias das pessoas com mais de 55 anos, por

exemplo, a juventude, o casamento, o primeiro filho. Por esta razão a música que passamos só vai até à década de 70.

4. Preocupa-a enquanto diretora que exista uma pequena camada do *target* que não se identifique com a SIM por ser uma rádio de idosos?

Existe uma dificuldade ligada ao nosso *target* que foi pensado de uma forma muito abrangente, ou seja, nós sabemos que dentro das pessoas com mais de 55 anos existem umas com mais escolaridade que outras, outras com mais poder de compra, etc. Portanto, encontrar um meio-termo dentro destes fatores é complicado, pelo que procurámos posicionar para que as pessoas com menos escolaridade se sintam bem, e não seja desagradável para as pessoas com um nível cultural maior. Temos as duas coisas, temos um público mais novo para o qual não centramos o nosso produto, mas que gosta de nós porque somos diferentes, passamos músicas que as outras rádios não passam, e a postura dos locutores é de uma maior proximidade. Por outro lado temos as pessoas mais velhas que quando entram em determinada faixa etária não gostam que se lhes chamem velhas, pelo que em eventos como o Ano do Envelhecimento Ativo, que para nós faz sentido, procuramos nas nossas rúbricas não dizer que é o Ano do Envelhecimento, procuramos termos que contornem a situação.

5. Como contornam esse aspecto na vossa comunicação?

Nós nesse sentido aprendemos a fazer muita ginástica, utilizamos termos como um público “sénior”, “mais velho”, “mais adulto”, “acima dos 55 anos”, existem muitas formas de dizer que trabalhamos para pessoas mais velhas sem lhes chamarmos isso, até porque muitos deles não têm uma postura de vida velha.

6. No que toca à dinâmica locutor-ouvinte, como descreveria essa relação?

A escolha dos locutores mais jovens que o público não foi propositada. Este aspecto não desagrada ao nosso público antes pelo contrário, porque eles têm filhos e netos e são estas pessoas que os motivam. Portanto a aproximação que eles têm com pessoas na

casa dos 20 e dos 30 é sempre uma aproximação de bastante ternura, porque nós não os desrespeitamos, não os desconfortamos, o que gera uma proximidade muito simpática. Aliás para eles ter locutores tão jovem se calhar é uma forma de eles próprios não se sentirem velhos. Nunca foi uma opção estratégica, sempre procurámos ter um meio-termo no que toca às faixas etárias dos nossos animadores.

7. Reestruturaram recentemente o vosso *site* devido às apetências do vosso público face às novas tecnologias ser maior do que inicialmente pensavam, correto?

É verdade, nos quando pensamos na SIM tínhamos a ideia de que este público teria menos contato com as novas tecnologias, o que de facto tem em comparação com outras rádios. O que nos achávamos era que este público seria mais lento em abraçar as novas tecnologias, pelo que o nosso *site* era mais lento, estático, sem muito movimento, era tudo demasiado simples. Resultado, as pessoas começaram a achá-lo cansativo, queriam mais coisas, entravam nos compartimentos a procura, soubemos isto através do Facebook porque havia cada vez mais pessoas a interessar-se por computadores, porque mexiam neles quando iam a casa dos filhos e dos netos. Aliás, nas universidades sénior sabemos que a disciplina de informática é das mais procuradas, senão a mais procurada.

8. Então plataformas como o Facebook vieram a ajudar a SIM?

Sim, o Facebook tem sido uma coisa extraordinária no contato com este público. O Facebook é uma forma muito rápida de interagir com os locutores, nós tentamos cultivar muito essa proximidade, e à conta disso o número de *likes* cresce diariamente na nossa página. São pessoas que gostam muito de interagir e que o fazem com bastante regularidade.

9. Que tipo de eventos realizam e apoiam?

Fazemos eventos de dança com alguma regularidade, quer com DJ, quer com orquestra. De resto os eventos principais que temos levado a cabo têm sido as nossas Galas e os nossos Chás Dançantes, que são eventos com orquestra, porque era assim que se fazia, o tempo do *playback*, do DJ, e até do conjunto é posterior. Este tipo de eventos, com orquestra, são sempre eventos que esgotam com grande facilidade. Paralelamente à dança, temos realizado alguns *workshops* em universidades sénior, para não só promover a Rádio SIM, como também dar a conhecer o meio rádio, o que se faz na rádio. Nestas aulas mostramos como é fazer um programa, a nossa forma de comunicar, porque é que tomamos esta opção e não aquela, eles interagem propondo um programa e como é que o fariam. É importante salientar que as pessoas que frequentam este tipo de universidades são pessoas ativas, o que para nós é ótimo, visto que acabam também por funcionar como um veículo promocional da SIM.

Anexo E – Entrevista a André Henriques, animador da Mega HITS (29/05/2012)

1. Como foi o seu percurso até chegar à Mega HITS?

Bom, era aluno da Universidade Católica quando no final de uma cadeira relacionada com a rádio recebi uma proposta de estágio do então diretor da Mega e meu professor na altura, Nelson Ribeiro. Na altura entrei juntamente com o Vasco Palmeirim e com a Catarina Miranda, comecei por fazer painel ao fim de semana e, depois, passei a produtor do programa da manhã paralelamente com os painéis de fim-de-semana. Posteriormente comecei a fazer o trânsito com a Sónia Santos e o Nuno Teixeira, depois comecei a fazer o Manhã 2, o programa a seguir ao das Manhãs, o qual começou a ter cada vez mais audiências. Passados quatro anos ocorreu uma reestruturação enorme na Mega e eu acabei por ficar com o programa da Manhã com a Joana Costa, que entretanto foi para o Porto, sendo que a Teresa Alves a substituiu. Atualmente faço o programa com a Teresa e com o Guilherme Fonseca, virado mais para o humor.

2. Qual a sua opinião sobre a reestruturação da Mega FM para Mega HITS?

Acho que foi a melhor coisa que nós fizemos. Estou na Mega há 10 anos, a Mega HITS existe há três, portanto penso que a marca Mega FM estava demasiado conotada com um estilo de música e com um *target* que ele próprio se desajustou, independentemente do brilhante percurso que teve. O público jovem já não era o mesmo, os 18 anos de há 10 anos não são os mesmos que os de hoje, e nós estávamos a trabalhar para os 18 de há 10 anos, que gostava de rock, dos Pearl Jam e Nirvana, e o nosso *target* já não estava aí, estava no David Guetta, na Beyoncé, Shakira, entre outros. Reestruturar a marca Mega, ainda que exista muitas pessoas que a tratam por Mega FM, existe uma nova geração que para eles a Mega é uma rádio nova que nunca chegou a ser Mega FM para eles. Atualmente sentimos que olhamos para o nosso produto e para o *target*, 15 aos 25 anos, e que estamos de facto a trabalhar para eles, que estamos em concordância com eles. Até no próprio nome tornamo-nos muito mais honestos, Mega HITS sabes o que vais ouvir, vais ouvir todos os *hits*, sucessos, os grandes êxitos do momento.

3. Que pensa do alargamento do *target*, passar dos 18 anos para os 15 anos?

Nós estamos com uma população cada vez mais envelhecida, ou seja, os 15 são uma franja, a população jovem não é muita e com um *target* tão limitado como dos 18 aos 25, sem qualquer franja, torna a faixa de ouvintes muito pequena. Logo ao abrirmos o espectro, temos mais possibilidade de atingir um maior número de audiência, sendo que os 18 – 25 continuam a ser a nossa prioridade.

4. O que representa para si, enquanto animador, dar a cara pela marca Mega?

É um imenso orgulho estar aqui há 10 anos, e durante 10 anos lutar por ser criativo e inovador. Estar onde a Mega está hoje, com as audiências que está, num período de evolução de marca que, na minha opinião, nem sequer atingiu a maturidade, ainda está em crescimento, ou seja, a tendência é para continuar a crescer. Representar a Mega, uma marca que é fresca, jovem, irreverente, é um enorme orgulho. Eu sou Mega.

5. Sentes que os ouvintes se identificam contigo e com os outros animadores?

Apesar dos meus quase 33 anos, a idade está no espírito e na cabeça, e eu à medida que vou crescendo percebo que isso é verdade. Eu não deixo de ser miúdo, de fazer brincadeiras que se calhar já não devia, e eu gosto muito de não crescer em determinadas áreas. Este aspecto combinado com a minha idade, que me dá experiência, faz com que eu brinque com conta peso e medida, e com que eu chegue a *target* entre os 15 e os 18 e os 18 e os 25. Acho que se identificam, e que se vão identificando cada vez mais com personagens mais novas da Mega, porque eu estou a crescer, mas penso que atualmente ainda sou muito válido para o projeto, precisamente por saber equilibrar a responsabilidade com a brincadeira.

6. Para a Mega em particular as novas tecnologias vieram a ajudar?

As novas tecnologias tem vindo sem dúvida a ajudar muito. Há 10 anos quando entrei para a Mega tínhamos um telefone, um 21, depois passamos a ter uma linha grátis, o 800 501 800 salvo o erro, posteriormente vieram os SMS. Era ótimo teres finalmente um *feedback* do teu trabalho, visto que antigamente só tinhas esse privilégio quando as fãs estavam à espera à porta da rádio. Depois dos SMS, surgiram os *sites* que começaram a ser mais fortes e abrir janela para uma ligação completamente diferente com os ouvintes, a qual começa a crescer o que é ótimo para o nosso trabalho. Começamos a perceber como chegar às pessoas pelos comentários que elas fazem ao que dizemos, e pegando no exemplo do Facebook, que apesar de estar sobrecarregado, as pessoas continuam a participar e comentar aquilo que lhes diz respeito e lhes interessa. Quando abrimos o Facebook somos inundados por *posts* e só têm taxa de resposta aqueles que realmente interessam, o desafio passa então por perceber o que de facto interessa ao *target*. É difícil entre 10 assuntos escolheres aquele que vai interessar ao nosso *target*, que vai gerar uma taxa de resposta, colaboração e participação, porque a rede social que é o Facebook está, na minha opinião, esgotada.

7. Que tipo de *posts* geram então maior *buzz* na rede social?

Essencialmente são coisas, e pelos estudos de mercado sabemos aquilo que interessa ao *target*, como a música, os artistas, o *gossip* das cusquices, e para uma rádio como a Mega que é extremamente *girly* interessam assuntos extremamente *girly*, como por exemplo, o Johnny Depp. A comunicação que nós fazemos é muito 50/50, se gostas daquele ou do outro, tem de ser uma comunicação muito rápida e de fácil percepção. Sempre que pedimos às pessoas que elas colaborem um bocadinho mais, com um episódio pessoal ou uma experiência que envolva escreverem mais de quatro linhas, o *feedback* torna-se complicado, ou seja, a participação tem de ser curta, direta e rápida. Hoje em dia, a meu ver, conseguir um comentário é quase uma tarefa histórica, é muito mais fácil conseguir um *like*. Um *post* com um videoclip de uma música a perguntar se gostas gera 500 *likes*, ao passo que se perguntar uma coisa mais elaborada as pessoas quase que não reagem. Outro aspecto histórico é conseguir um *like* ou comentário durante o programa da manhã porque o nosso público não está acordado a essa hora, só começamos a ter uma taxa de participação mais elevada a partir das 11 da manhã.

Mesmo que o *target* se levante cedo muitas das vezes vai no carro dos pais e não consegue ouvir a Mega, pelo que irá ouvir a partir das Manhãs 2. Por exemplo, uma foto nossa, minha, da Teresa e do Guilherme, gera muito mais *likes* do que outro *post* qualquer.

Quanto às Webtv, aos vídeos, ao que se passa no estúdio, é um desmitificar da rádio a todos os níveis. Nós temos uma Webtv em permanência a trabalhar para nós, ou seja, nós dentro da Mega conseguimos alocar uma pessoa que é o David Carronha, que para além da emissão que faz trabalha essencialmente a parte vídeo. Nós temos reportagens de todas as festas, de todos os Rock in Rios, temos, pelo menos, dois ou três vídeos por semana a sair. Somos percursoros em rádio dos videoclips feitos como deve ser, fomos os primeiros a aproveitar aqui, dentro do Grupo Renascença, as potencialidades da Webtv a esse nível. Não temos um canal como a RenascençaV+ ou a RFMvi, mas se ligarem o Youtube temos lá um canal próprio.

8. A Mega tem de ter algum cuidado especial com os conteúdos por estar inserida no Grupo Renascença?

O bom senso, eu sou educado, e fui educado de acordo com uma forma católica. Quase todo o ocidental é cristão no fundo, os valores que passamos são os valores normais e banais. Se não abordo ou brinco determinadas questões, como o Papa, é por uma questão de bom senso e não por fazer parte do Grupo Renascença. Obviamente que eu sei quais são os assuntos tabu da Igreja Católica, mas eu não preciso de falar deles. O desafio está em colocar algo no ar sem o dizer, em conseguir que o ouvinte entenda tudo o que eu digo sem utilizar determinados termos ou palavras, em contornar a situação, e isso não nos incomoda ou delimita em nada enquanto a rádio jovem que somos. Nunca me irão ouvir dizer uma barbaridade em antena que vá contra os valores do Grupo r/com porque eu enquanto pessoa não sou assim. E porque as pessoas bem formadas no fundo não são assim, têm bom senso, e esse bom senso equilibra aquilo que fazemos.

9. Que tipo de *feedback* têm dos eventos em que estão presentes?

Esta participação nos vídeos, o que possibilita às pessoas conhecerem-nos, gera uma identificação enorme. Dirigir-nos a um *target* tão aberto como é os 18-25 é muito bom, é uma dinâmica totalmente diferente, mais acelerada, rápida. Por exemplo, em tempo de Rock in Rio dizermos para os ouvintes aparecerem no T0 da Mega e as pessoas aparecerem é um exemplo disso, da presença que a Mega tem nas suas vidas. Penso que tanto para os ouvintes, como para nós, animadores, quando estamos sentados no T0 e há alguém que nos faz adeus e nós fazemos adeus, o meu dia está ganho e sei que o dia da pessoa também. Sentir este tipo de reação foca-nos para aquilo que estamos a fazer, que é rádio, conhecer as caras para quem trabalho, o *target* para quem comunico é aspecto que considero essencial. Nós, enquanto animadores, temos a obrigação de ser simpáticos, de responder a qualquer e-mail, SMS, telefonema, por mais fácil ou difícil que ele possa ser. O que melhor é para um jogador que marca um golo do que receber um abraço dos adeptos? É para eles que o jogador trabalha, o mesmo se passa connosco quando metemos uma música boa capaz de fazer as pessoas vibrar, nós vibramos com elas. Quando este tipo de situações acontece, percebemos que mexemos com as pessoas, que tocamos alguém, e isso, para mim, é a parte mais importante do meu trabalho. A partir do momento em que sentes que tocas alguém significa que estás a fazer um bom trabalho, que cumpriste a tua missão, e essa é a parte mais importante disto que é a rádio. Para nós animadores a parte melhor é saber que o que comunicamos significa algo para alguém.