

Rádio corporativa: a segmentação sob encomenda como modelo de negócio¹

Nair PRATA²

Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)

Henrique Cordeiro MARTINS³

Universidade FUMEC

Resumo

A partir das novas plataformas comunicacionais, é possível apontar para a configuração de uma nova conjuntura radiofônica no campo mercadológico. Um dos modelos de negócio mais representativos deste novo cenário é a rádio corporativa, um filão importante e rentável que faz parte hoje da radiofonia. Uma rádio corporativa pode ser entendida como uma emissora feita sob encomenda para uma determinada empresa, seguindo os preceitos de sua cultura organizacional. A Rádio Luiza é uma emissora que há dez anos funciona como uma das ferramentas de comunicação interna do Magazine Luiza, transmitindo conteúdo personalizado todos os dias, durante 24 horas, para quase 800 pontos do país, atingindo um público estimado em 30 mil pessoas. Nesse sentido, o objetivo geral desse artigo é examinar as rádios corporativas à luz de dois campos teóricos – comunicação e marketing e, a partir daí, analisar a Rádio Luiza como um modelo prototípico de emissora criada sob encomenda.

Palavras-chave: RÁDIO CORPORATIVA; SEGMENTAÇÃO; MODELO DE NEGÓCIO; RÁDIO LUIZA; MAGAZINE LUIZA

Introdução

Temos tratado a respeito dos novos modelos de negócio que o rádio assume a partir das novas plataformas comunicacionais (PRATA e MARTINS, 2011; PRATA e MARTINS, 2012; PRATA e AVELAR, 2014). A partir das pesquisas realizadas é possível apontar para a configuração de uma nova conjuntura radiofônica no campo mercadológico, gerada desde os diferentes cenários de transmissão, multiplataformas interativas, oferta de experiências afetivas e intuitivas para o público, ampliação do mix de ofertas e busca de parcerias. Um tema, entretanto, merece uma discussão um pouco mais detalhada por suas peculiaridades: as rádios corporativas, um filão importante e rentável que faz parte hoje da radiofonia.

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

² Jornalista (UFMG), doutora em Linguística Aplicada (UFMG), professora do curso de Jornalismo e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Temporalidades da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), diretora Regional Sudeste da Intercom, vice-presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de História da Mídia (Alcar), membro do Grupo de Pesquisa Convergência e Jornalismo (Conjor). nairprata@uol.com.br

³ Administrador, doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), professor do programa de Mestrado e Doutorado da Universidade FUMEC. henrique.martins@fumec.br

Uma rádio corporativa pode ser entendida como uma emissora feita sob encomenda para uma determinada empresa, seguindo os preceitos de sua cultura organizacional. Notadamente em tempos de internet, as rádios corporativas têm transmissão pela rede e, oficialmente, é um modelo de emissão que não existe perante a legislação. Tem-se a regulação governamental para apenas um único modelo de rádio, o hertziano e a legislação é clara quanto à sua exploração comercial, mas ainda não há qualquer normalização quanto ao negócio rádio na internet, nas formas em que ele se manifesta.

Vieira *et al* (s/d) apontam três tendências na oferta de produtos radiofônicos: *narrowcasting* ou hiper-segmentação (em oposição ao modelo clássico do broadcasting), *drone station* ou rádios automáticas e *cloud radio*, “a rádio sempre disponível e descorporizada e vai dissolvendo-se por toda a paisagem artificial (computacional) que envolve o indivíduo contemporâneo” (pp. 15-16). A rádio corporativa pode ser entendida como um modelo hiper-segmentado, pois sua narrativa é centrada em um público específico, a partir de uma demanda determinada. Algumas emissoras corporativas podem ser enquadradas também no perfil *drone station* e *cloud radio*, por suas características de automatização e disponibilização de conteúdo.

A indústria radiofônica pode ser um negócio lucrativo e o Brasil tem muitos exemplos que demonstram isso. Mas sobre a radiofonia corporativa, especificamente as emissoras feitas sob encomenda, ainda não há pesquisas vigorosas que demonstrem o seu potencial de negócio. Por isso, neste trabalho, busca-se configurar este modelo de emissora de rádio como ferramenta de comunicação interna de uma organização. Segundo a ABRACOM (2008), ao estruturarem um processo formal de comunicação interna “as empresas conseguem assegurar a criação de uma rede valiosa para a obtenção de resultados, tornando claro para todos os colaboradores o quanto respeita e valoriza cada membro de sua equipe, disseminando o pensamento, os objetivos e as metas definidas pela gestão (p. 10).

Nesse sentido, o objetivo geral desse artigo é examinar as rádios corporativas à luz de dois campos teóricos – comunicação e marketing e, a partir daí, analisar a Rádio Luiza como um modelo prototípico de emissora criada sob encomenda.

A segmentação do rádio

A história do rádio aponta que o veículo, nos seus primórdios, falava para os ouvintes como se fossem um grande agrupamento de pessoas, notadamente as famílias que se reuniam para acompanhar as emissões. Mas é possível apontar, do ponto de vista da tecnologia, um momento em que o rádio começa a deixar de ter essa característica coletiva e passa a buscar o mercado de nicho.

Conforme apontam Kochhann, Freire e Lopez (2011), “o processo de transistorização tem um impacto na forma do consumo do rádio que deixa de ter uma audição coletiva familiar e passa a incorporar além da mobilidade, a escuta individual que amplia a ideia do rádio como simulação do diálogo direto com o ouvinte, a partir do momento que o consumo deixa de ser feito em grupo (p. 5). Assim, a partir do transistor, a ideia do específico começa a tomar dimensão na escuta radiofônica, evoluindo até chegar aos modelos hiper-segmentados da atualidade.

Do ponto de vista da programação, pode-se afirmar que a segmentação sempre existiu, mas se acentuou com a chegada das transmissões em FM, segundo Ortriwano (1985), “acabando por mostrar-se uma fórmula eficaz para que o rádio pudesse encontrar outra vez o caminho da expansão (p. 29). Mas, no final da década de 40, algumas emissoras começaram a especializar-se em alguns campos determinados, como “a Rádio Panamericana, de São Paulo, por exemplo, transformou-se na “Emissora dos Esportes”, conseguindo liderança de audiência e introduzindo muitas inovações nas transmissões esportivas” (p. 20).

A segmentação é diretamente ligada à publicidade, pois uma não sobrevive sem a outra no campo comercial. Assim, retomamos Reis (2004), que divide a história da publicidade radiofônica no Brasil em quatro períodos: 1) a descoberta dos formatos de anúncio, de 1922 a 1930; 2) a expansão e consolidação dos investimentos, de 1930 a 1960; 3) as mudanças ante a presença da televisão, de 1960 a 1980 e 4) a transição para um novo modelo de mercado, a partir de 1980. Segundo o autor, “estas etapas e suas transformações estão vinculadas a aspectos tecnológicos, jurídicos e econômicos que protagonizam o rádio, a publicidade e o próprio país” (p. 2). A publicidade no rádio brasileiro foi utilizada, inicialmente, por empresas multinacionais que já conheciam a força do veículo. Dessa forma, programas de auditório e radionovelas tinham o patrocínio de marcas com Bayer, Philips e Gessy, entre outras.

O rádio corporativo pode ser enquadrado neste novo modelo de mercado definido por Reis (2004) ou, ainda, como um fragmento resultante do estilhaçamento da tendência dominante, apontado por Anderson (2006). É possível inferir que o mercado das rádios corporativas obviamente não substituiu, mas compete com o rádio tradicional, mesmo que seja difícil precisar em quais condições.

Em Prata (2013) apontamos o crescimento do número de emissoras de rádio com foco em nichos específicos, transmitindo via internet conteúdo fortemente segmentado e que, certamente, não encontrariam espaço no meio hertziano, como as estações focadas em business-financial, carioca, classical rock, étnica, indian music, infantil, judaica, latin hits, new age, pop português, programação italiana, programação asiática, programação espanhola, soft rock, tribal e underground music.

Mas ser segmentado não significa, necessariamente, falar para um público pequeno, embora isso aconteça em muitos casos. Alguns exemplos demonstram que o rádio corporativo pode ser, na realidade, uma emissora com programação e públicos muito semelhantes à radiofonia tradicional, como é caso da Rádio Luiza, objeto deste trabalho.

As rádios corporativas e os *cases* de sucesso

Para um entendimento do mercado de rádios corporativas, vamos configurar, inicialmente, o consumo do rádio hertziano no país. Segundo a Pesquisa Brasileira de Mídia 2015⁴, o rádio continua o segundo meio de comunicação mais utilizado pelos brasileiros (perde apenas para a TV), mas seu uso caiu na comparação entre 2014 para 2015 (de 61% para 55%). Por outro lado, aumentou a quantidade de entrevistados que dizem ouvir rádio todos os dias, de 21% em 2014 para 30% em 2015. Os principais motivos pelos quais as pessoas ouvem rádio são a busca por informação (63%), diversão e entretenimento (62%) e como uma forma de passar ou aproveitar o tempo livre (30%). Os dados indicaram uma frequência bastante inferior à da televisão: em geral, 30% dos brasileiros ouvem rádio todos os dias da semana, enquanto 44% nunca o fazem. Ao contrário da TV, o hábito de ouvir rádio ocorre, principalmente, no período da manhã, independentemente do dia da semana, em especial das 6h às 9h, quando se inicia um processo gradativo de perda de ouvintes. Além disso, o rádio é um meio de comunicação que permite às pessoas realizarem outras atividades enquanto escutam a programação, pois apenas 16% disseram ouvi-lo exclusivamente. E, assim como a televisão, o rádio também possui um componente social e aglutinador, já que serve como pano de fundo para conversas entre as pessoas (26%).

Conforme apontado, não se tem conhecimento de pesquisas consolidadas sobre o mercado de rádios corporativas, mas é possível apontar algumas possíveis relações com o consumo de rádio tradicional, em linhas gerais, sem se levar em conta especificidades de algumas emissoras:

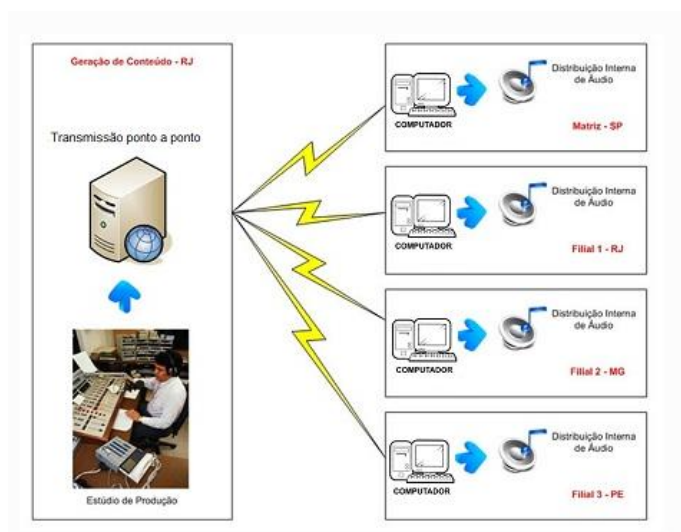
Quadro: Relações entre o rádio corporativo e o rádio tradicional

	Rádio tradicional	Rádio corporativo
Definição dos dirigentes	Em caso de empresas familiares, os próprios donos dirigem a emissora e, em caso de empresas públicas, os governos escolhem os dirigentes, levando-se em conta uma ampla gama de possibilidades	Definidos pela organização
Informação veiculada	Voltada para os interesses do público-alvo, mas pode sofrer uma expansão nos conteúdos abordados, de modo a atender um número maior de ouvintes	Centralizada nos interesses comerciais/corporativos da organização
Modelo de	Centrado na captação de publicidade	Centrado nos interesses da organização

⁴ <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>. Acesso em 02/07/2015.

negócio		
Música	Apesar de ser voltada para o público-alvo, tende a sofrer uma expansão na programação, de modo a atender um número maior de ouvintes	Programação musical focada em um público-alvo bastante específico
Política editorial	Definida pelo proprietário ou administrador público	Definida pela organização, predominante centrada nos valores organizacionais
Programação	Busca atender a um número maior possível de ouvintes	Atende a uma demanda induzida, a um mercado de nicho
Publicidade	Veicula todo tipo de publicidade: governamental, comercial, institucional	Veicula predominantemente publicidade institucional e, às vezes, comercial
Regras para criação/extinção	Trata-se de uma concessão governamental e depende de legislação e permissão específicas para funcionamento	Não tem existência oficial perante a legislação que rege as comunicações. Para ser criada/extinta depende unicamente de uma empresa
Tecnologia de transmissão	Via ondas hertzianas	Via internet predominantemente

Do ponto de vista técnico, uma rádio corporativa tem funcionamento simples: uma central transmite o conteúdo, via internet, que é captado nos pontos definidos pela organização, como lojas, escolas, escritórios e demais espaços, geograficamente diferentes e com a possibilidade de serem distantes entre si. A imagem a seguir resume bem este modelo:



Fonte: <http://www.sonorizacaoindoor.com>⁵

O mercado das rádios corporativas coleciona vários *cases* de sucesso. Em Prata e Martins (2011) relatamos a trajetória da Rádio Pelo Mundo, que começou como uma proposta tímida, em agosto de 2004, quando três profissionais de Belo Horizonte resolveram unir suas forças e criar uma webrádio. Andréa Tupinambá (webdesigner), Cássia Magalhães (jornalista) e Michelle Bruck (jornalista e locutora) começaram a antever as possibilidades do rádio na internet e decidiram apostar na novidade. Seis anos depois, a Pelo Mundo já atuava em três segmentos, um deles a criação de emissoras corporativas. A primeira rádio criada pelo grupo foi para a grife de roupas e acessórios

⁵ Acesso: 10/07/2015.

Planeta dos Macacos. Voltada para o público jovem, a marca queria uma emissora que tivesse transmissão em todas as lojas e pudesse também ser ouvida pela página da empresa na internet. A partir de um *briefing* que contextualizou a grife, a Pelo Mundo criou e colocou no ar uma webradio focada no público-alvo da empresa. Michelle explica: “A rádio corporativa funciona a favor do cliente. Falamos só da empresa, de mais ninguém na emissora. Visitei as lojas da Planeta dos Macacos, vi os produtos que eles comercializavam, observei as pessoas que entravam e compravam, para tentar entender como deveria ser a webradio”. A partir dessa experiência com a Planeta dos Macacos, novos contratos surgiram e a Pelo Mundo continuou produzindo e colocando no ar várias webrádios corporativas.

Outra experiência corporativa interessante é a da empresa Netshoes, que comercializa calçados com vendas on-line⁶. No final de 2012, a equipe de assuntos corporativos da empresa percebeu que precisava criar uma estratégia específica para manter informados os funcionários que trabalhavam nos centros de distribuição. A comunicação, que era feita por meio de cartazes informativos, passou então para uma rádio corporativa, a Rádio CD. A ideia da rádio interna foi dada por um funcionário em um programa de sugestão de melhorias na empresa. A emissora transmite informações corporativas, eventos e projetos da empresa, além, é claro, de informar os aniversariantes da semana. Uma caixinha de sugestões colhe as sugestões do público. O conteúdo e o *software* da emissora são da empresa Instore, que optou por trabalhar com uma voz feminina com o objetivo de trazer proximidade com o ouvinte-funcionário da Netshoes.

Em São Paulo, a empresa Som S/A planeja faturar um milhão de reais produzindo emissoras de rádio internas para as pequenas e médias empresas⁷. Segundo a organização, o custo de ter uma rádio assim parte de R\$ 3 mil mensais e o negócio aposta na demanda de associações, varejistas e transportadoras por conteúdo customizado via *streaming*, com forte programação musical e conteúdos de 30 segundos a um minuto a cada meia hora. Em entrevista ao jornal Estado de São Paulo, um dos sócios, Zeca Almeida Prado, afirma: “O cliente vai nos enviar o material, a gente transforma em texto de rádio e grava por aqui. O conteúdo tem desde mensagens para a equipe de venda até uma promoção, uma informação para funcionários”.

A empresa Agência Radioweb nasceu como uma agência de notícias em áudio, mas se transformou numa grande produtora de conteúdo e, também, de geração e manutenção de rádios corporativas. A partir das informações repassadas pelo cliente, a Radioweb organiza uma

⁶ <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/netshoes-usa-radio-corporativa-para-se-comunicar-com-equipe>. Acesso: 30/07/2015.

⁷ <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,produtora-quer-faturar-r-1-milhao-com-oferta-de-radio-customizada-para-pmes.5698.0.htm>. Acesso 01/07/2015.

programação 24 horas no ar, com música, informação e até vinhetas de identificação da emissora⁸. Em seu site, a empresa informa que criou e gerencia as seguintes emissoras: Rádio Sebrae São Paulo, Rádio Online do Ministério Público do Acre, Rádio do Conselho Federal de Administração, Rádio Online do Ministério Público do Trabalho, Rádio corporativa do Conselho Regional de Agronomia e Engenharia de Minas Gerais, Rádio Canoas (conteúdo diário sobre as atividades da Prefeitura), Rádio Online do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Rádio da Associação Beneficente dos Professores Públicos Ativos e Inativos do Rio de Janeiro, Rádio da Ordem dos Advogados do Rio Grande do Sul, Rádio do Ministério Público do Rio Grande do Sul e Rádio CUT.

Mas as rádios que têm seus nomes associados a uma empresa não são transmitidas apenas via *streaming*, mas também pelas ondas hertzianas. Não se tratam de rádios corporativas na acepção do termo, mas o fator mercadológico está intrinsecamente ligado à sua natureza. Um exemplo é a Rádio 89FM que acertou com a linha Fast, da Nestlé, a transformação da emissora em 89FM Fast⁹. A rádio que foi rock, e depois pop, customizou seu conteúdo para uma empresa específica.

A pioneira neste ramo é a operadora de telefonia Oi que lançou, em 2005, em Belo Horizonte, a primeira Oi FM. Em Prata (2010), apontamos as características e a trajetória da emissora, que depois se expandiu para Uberlândia, Rio de Janeiro, Vitória, Fortaleza, Recife e São Paulo. A rádio mantinha uma forte interatividade com seu público, principalmente por meio do telefone celular da operadora Oi. Eram muitas as formas, mas algumas delas chamavam a atenção pelo ineditismo, à época: a participação na programação pelo envio das palavras “Adoro” ou “Odeio”, via mensagem de texto; o ouvinte recebia um alerta quando a sua música preferida estivesse tocando na rádio; o ouvinte poderia enviar uma mensagem de texto para saber qual a música que estava tocando no momento da emissão; o ouvinte podia dedicar uma música a uma pessoa (no momento em que a música tocasse, a pessoa receberia uma mensagem via celular com o aviso).

A SulAmérica também investiu em rádios customizadas e lançou, em São Paulo, a Rádio SulAmérica Trânsito¹⁰. A emissora foi lançada quando a seguradora SulAmérica, tradicionalmente forte no Rio de Janeiro, desejava ampliar a lembrança de sua marca no mercado de seguros automobilísticos da cidade de São Paulo. Em entrevista ao Portal da Comunicação, o diretor de Marketing da SulAmérica, Zeca Vieira, afirmou: “antes de lançarmos a rádio, aparecíamos sempre na quarta ou na quinta colocação nas pesquisas de lembrança de marca; agora, estamos na vice-liderança”.

⁸ <http://www.agenciaweb.com.br/rádios>. Acesso: 02/07/2015.

⁹ <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/89fm-fecha-com-nestle-e-vira-radio-customizada>. Acesso: 30/06/2015.

¹⁰ <http://portaldacomunicacao.uol.com.br/graficas-livros/29/artigo202498-1.asp>. Acesso: 01/07/2015.

Também em São Paulo, no prefixo 95 Mhz, a Mitsubishi Motors criou uma emissora de rádio com o objetivo de oferecer uma programação diferenciada aos amantes da marca, mesmo que não sejam proprietários de um automóvel da fábrica¹¹. Em entrevista ao Portal da Comunicação, a diretora de marketing da Mitsubishi, Renata de Souza Ramos, disse que a emissora pode contribuir bastante para aprofundar o relacionamento entre a marca e a comunidade interessada em seus produtos e no estilo de vida a ela associado: "Rádio é um meio muito dinâmico, permite estabelecer um relacionamento sutil com o público".

A segmentação sob encomenda como modelo de negócio

A prática da segmentação de clientes foi estabelecida pela teoria de marketing desde 1956, concebida originalmente por Smith (1956), que dividiu distintos grupos de clientes e empresas com características homogêneas e segundo as respectivas preferências pessoais. De acordo com Canhoto *et al* (2013), a importância da segmentação pode ser considerada por aumentar as chances de dar respostas aos clientes, desenvolver ações específicas, além de capturar dados essenciais ao bom relacionamento com o mercado.

As pesquisas sobre segmentação têm uma longa história na academia e, atualmente, ultrapassaram os limites do foco tradicional do marketing. Neste sentido, a margem para os estudos do tema transcendem fronteiras interdisciplinares. Um exemplo recente deste alcance inclui o uso de perfis para permitir a identificação de operações de lavagem de dinheiro internacional ligados à atividade criminosa e relacionados com o terror. Os pesquisadores também estão examinando novas utilizações da segmentação nos setores de turismo, como parte de um exercício mais amplo para conter o fluxo internacional de financiamento do terrorismo. Tais tratamentos teóricos e práticos, além contextos tradicionais de marketing, não são surpreendentes, dado que as iniciativas de segmentação têm dominado um espectro rico e diversificado de pesquisa (QUINN; DIBB, 2010).

De acordo com Richers (1991), a segmentação pode ser definida como “a concentração consciente e planejada de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado” (p.58). Neste sentido, o processo de segmentação proporciona um significado prático de auxílio à tomada de decisão, no sentido de facilitar o entendimento das possibilidades de diferenciar a oferta de produtos como alternativa estratégica da empresa na abordagem de determinados mercados alvo (TAVARES; SANTOS, 2006).

A ideia de segmentação baseia-se em num conjunto de premissas já consagrado pelos autores de marketing. A primeira delas relaciona-se ao mercado, em que não há dois consumidores ou usuários que se comportem de forma totalmente idêntica

¹¹ <http://portalda comunicacao.uol.com.br/graficas-livros/29/artigo202498-1.asp>. Acesso: 01/07/2015.

ou que sejam absolutamente iguais na expressão de seus desejos e necessidades. Ou seja, reconhece-se de pronto que o mercado é segmentado por natureza, onde cada cliente tem suas particularidades e difere dos demais. A segunda é que nenhuma empresa pode, de modo eficaz e eficiente, atender em tudo e a todos em um determinado mercado. Ou seja, parte-se do pressuposto que a empresa deverá escolher onde e como alocar seus recursos, escassos por definição. A terceira é que, a par dessas situações anteriores, raríssimas empresas podem atender de maneira totalmente individualizada seus consumidores (TAVARES; SANTOS, 2006, p.4).

Tavares e Santos (2006), ao abordarem as premissas da segmentação, partem da lógica de que as pessoas e organizações podem ser agrupadas com base em critérios previamente definidos, de forma dar significado aos padrões de respostas selecionados pela empresa. Assim, segmentar é “um processo de categorizar e agrupar as características que os consumidores - finais ou organizacionais - compartilham em comum e que possam ser realmente trabalhados pela empresa” (p.5).

O uso de segmentação pelas organizações tem como benefício enfatizar a importância de categorização dos consumidores com base em seus hábitos de consumo e compra. Os benefícios da segmentação de mercado dependem, particularmente, da medição do sistema de valores do consumidor, bem como o que o cliente pensa sobre a categoria do produto ou serviço oferecido. Porém, estes benefícios só serão reconhecidos pelo consumidor se eles oferecerem ganhos funcionais, emocionais e sociais (MOHSEN; SCOTT, 2013).

Vários estudos empíricos têm sido realizados com o objetivo de avançar na conceituação e, predominantemente, no nível de agregação dos segmentos de clientes e produtos das empresas. Estudos como os de Hosftede, Steenkamp e outros apresentam modelos que reconhecem a heterogeneidade entre e dentro dos países, o que é fundamental para derivar segmentos transfronteiriços, Nestes termos, os pesquisadores sugerem que as informações sobre contextos dos consumidores podem facilitar a agregação dos consumidores e direcionar todo o modelo de segmentação a ser adotado pela empresa (SCHLAGER; MASS, 2013).

Segundo Tavares e Santos (2006), algumas vantagens da segmentação por atributo de clientes podem ser apontadas, dentre elas se destacam:

- Conhecimento profundo dos clientes e mercado e em particular dos vários grupos que possam compor esse mercado, estabelecendo o potencial de cada um.
- Análise de como os mesmos são atendidos, diferenciando os que são bem atendidos, dos que são atendidos com deficiência, ou não são atendidos.
- Conhecimento, com maior precisão, da estratégia de atuação e posicionamento de mercado da concorrência, além de suas respectivas participações de mercado.
- Dimensionamento da necessidade de investimento em capital intelectual, domínio de recursos tecnológicos e financeiros capazes de lhe

conferir o posicionamento de mercado desejado e o estabelecimento de barreiras de entrada para os concorrentes.

- Acompanhamento, com maior precisão, das mudanças no mercado e respostas requeridas para atender aos requisitos indicados pelas mudanças.
- Avaliação do desempenho mercadológico da empresa e da concorrência, a partir das características divisadas nos segmentos escolhidos como competência em explorá-la (p.8).

A fase da segmentação relativa à identificação do conjunto de características dos clientes que serão agrupados explica porquê consumidores respondem diferentemente aos estímulos de marketing. Os segmentos podem descrever subgrupos de clientes com características semelhantes entre si, mas diferentes dos clientes em outro subgrupo. Por isto, segmentos precisam ser grandes o suficiente para fazer com que a ação da empresa e do marketing seja viável, porém, ainda pequeno o suficiente para assegurar a homogeneidade intra-segmento (CANHOTO *et al*, 2013).

Ainda segundo os mesmos autores, para decidir quais os clientes alvo serão trabalhados pela organização, os gerentes de marketing devem considerar as ameaças e oportunidades apresentadas por cada segmento - por exemplo, seu tamanho, lucratividade e crescimento expectativas. Um desafio enfrentado nesta fase diz respeito à avaliação do valor do cliente. Tradicionalmente, os modelos são desenvolvidos a partir dos registros do comportamento passado, no entanto, os atributos de ambiente podem criar um cenário temporário diferente daquele para o qual foi desenvolvido o modelo. Neste sentido, a segmentação precisa refletir o dinamismo dos mercados contemporâneos.

As dificuldades da implementação da segmentação podem surgir por várias razões. Alguns autores argumentam que a literatura deixa de enfatizar questões de implementação e que as empresas não têm dados suficientes para orientação sobre como fazer o trabalho de segmentação; outros destacam que a compreensão gerencial sobre o processo é pobre e levam à restrições operacionais. Problemas com o compromisso e envolvimento de gerentes seniores na preparação da organização para a mudança de mercado e coordenação interfuncional são também temas que afetam o processo (DIBB; SIMKIN, 2009).

Dolnicar; Lazarevski (2009) também apontam vários equívocos possíveis que podem levar a erros de interpretação da segmentação, dentre eles pode ser destacada a qualidade dos dados como central para uma segmentação efetiva. Os dados são de alta qualidade, se 1) as questões colocadas têm uma forte base teórica, 2) os dados não estão contaminados por fadiga dos respondentes, 3) dados não são contaminados por estilos de resposta, 4) dados são recentes e, portanto, refletem a situação do mercado atual, 5) os dados foram coletados especificamente com a finalidade de segmentação, e 6) as variáveis não são incluídas de forma acrítica, mas cuidadosamente desenvolvidas sem pré-estudos.

Segundo Kotler (2000), a segmentação de mercado pode ser realizada das seguintes formas: 1) Segmentação geográfica: divide-se o mercado em diferentes unidades geográficas, como países, estados, cidades, bairros; 2) Segmentação demográfica: baseada em variáveis demográficas como sexo, idade, raça; 3) Segmentação psicográfica ou socioeconômica: baseada em grupos de classe social econômica; 4) Segmentação comportamental: baseada em hábitos de consumo e de intenção de compra; 5) Segmentação por multiatributos: baseada em mais de um atributo e em conglomerados geográficos. No entanto, nesta tipologia não é possível enquadrar a segmentação das rádios corporativas, que poderiam ser entendidas mais como um mercado de nicho definido por Anderson (2006). Assim, a segmentação de mercado para gerar benefícios para as empresas depende da avaliação do sistema de valores dos consumidores, bem como do pensamento do consumidor sobre a categoria do produto que está sendo ofertado a ele (MOHSEN; SCOTT, 2013).

A Rádio Luiza¹²

No mercado de rádios corporativas, uma delas, especificamente a Rádio Luiza, é o objeto de pesquisa deste trabalho, por suas características peculiares e tão próximas às emissões radiofônicas tradicionais, podendo ser entendida como o modelo prototípico de uma emissora segmentada sob encomenda.

A Rádio Luiza é uma emissora ligada ao Magazine Luiza, empresa fundada em 16 de novembro de 1957, em Franca-São Paulo, quando o casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato comprou uma pequena loja de presentes, chamada A Cristaleira¹³. O nome Magazine Luiza surgiu após um concurso cultural de rádio realizado com os próprios clientes. A empresa informa que, em 1992, criou o primeiro modelo de comércio eletrônico do mundo: as lojas eletrônicas - hoje chamadas lojas virtuais – com o objetivo de comercializar produtos por meio de terminais multimídia, com vendedores orientando os clientes, sem necessidade de produtos em exposição ou no estoque. Com o slogan “Vem ser feliz”, atualmente, o Magazine Luiza é um dos maiores varejistas do país, tem quase de 740 lojas (nas regiões Sudeste, 48% das lojas; Sul, 29%; Nordeste, 21% e Centro-Oeste, 2%), oito centros de distribuição (Alhandra-PB, Simões Filho-BA, Contagem-MG, Ribeirão Preto-SP, Louveira-SP, Ibitiporã-PR, Itajaí-SC e Caxias-RS) e três escritórios, em 16 estados brasileiros, comercializando móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, presentes, brinquedos, hobby, lazer, informática, telefonia e produtos de beleza.

¹² As informações sobre a Rádio Luiza têm duas fontes: uma entrevista presencial, realizada em Belo Horizonte/MG, com os sócios da Shasta (empresa responsável pela emissora), em 25/06/2015: Alan Gomes Duarte Eliezer, Ricardo Fadul Domingues e Rodrigo Pilla. Depois deste encontro foram enviadas novas perguntas aos empresários, que gravaram um áudio com as respostas, enviado no dia 02/07/2015. Participaram da gravação, além dos sócios, também o coordenador de Comunicação Interna do Magazine Luiza, Diego dos Santos Ferreira.

¹³ <http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/perfil-da-empresa/> Acesso: 29/06/2015.

Em 2005, a empresa criou canais de comunicação específicos: a Rádio Luiza, a TV Luiza e Portal Luiza. Cinco anos depois, recebeu o prêmio “Melhor Empresa na Prática do Falar com seus Colaboradores”, oferecido pelo Instituto Great Place To Work. O site do Magazine Luiza define assim a emissora: “Veículo importante para o fortalecimento da cultura do Magazine Luiza, a Rádio Luiza é parte integrante do ambiente de trabalho, pois sua programação, orientada por pesquisa de satisfação entre colaboradores, é executada nas lojas e centros de distribuição durante todo o período de trabalho. Para o Nordeste é feita uma programação especial, valorizando a cultura e as preferências musicais deste público. Como este canal é ouvido também por clientes, a Rádio Luiza cumpre o papel de entretenimento, com uma programação leve e agradável. Além das ofertas e promoções, são veiculadas mensagens sobre qualidade de vida, direito do idoso, da criança e do adolescente, boa alimentação, cidadania, medidas de prevenção para uma boa saúde, notícias da empresa e depoimentos de colaboradores”.

A Rádio Luiza nasceu a partir da necessidade da empresa de ter a sua própria emissora, a partir de um acontecimento determinado. Durante a inauguração de uma das lojas do Magazine Luiza, em São Paulo, foram convidadas muitas pessoas e o público enchia o local, que parecia uma grande festa. A própria presidente da organização, Luiza Helena, estava presente. Para animar ainda mais a inauguração, ligaram o rádio em uma emissora musical qualquer em alto som e, num intervalo comercial, o locutor anunciou uma super promoção das Casas Bahia. Todos olharam para o mesmo produto que estava em exposição na loja e o preço do Magazine Luiza era muito maior. Esta foi a chave para a abertura do projeto de uma emissora corporativa.

O projeto piloto da rádio começou em 2004, pela empresa Netradio, com implantação em cinco lojas da cidade de Franca. Após um ano de experiência, a emissora foi aprovada e iniciou-se a expansão para todas as lojas e Centros de Distribuição. Hoje a emissora funciona 24 horas por dia, com *software* que foi sendo desenvolvido pela Netradio – hoje Shasta – para as especificidades da rádio. “A gente foi estruturando a Rádio Luiza conforme as necessidades, tanto a Shasta quanto o setor de Comunicação do Magazine Luiza fomos juntos aprendendo a fazer uma rádio”, afirma um dos sócios da empresa, Allan Eliezer.

Durante o desenvolvimento da emissora, duas questões importantes foram levadas em conta. A primeira delas foi a definição do público da rádio, que é ouvida tanto por clientes quanto pelos funcionários do Magazine Luiza. Ficou estabelecido, então, que o foco da programação seria nos funcionários, já que o tempo de exposição deles à rádio é de cerca de oito a dez horas por dia e o cliente ouve bem menos. Dessa forma, as músicas, os programas, as brincadeiras e as falas institucionais passaram a ser direcionadas ao funcionário da empresa, tanto os que trabalham nas

lojas, quanto os servidores dos Centros de Distribuição. Um dos dirigentes da rádio, que tem mestrado e é professor da área, Ricardo Fadul, afirma: “Nosso objetivo é motivar o colaborador no seu dia-a-dia, comemorar os aniversários, trabalhar datas como Dia das Mães e Dia dos Pais não apenas do ponto de vista de vendas, homenagear os destaques. A rádio trouxe a instantaneidade e o imediatismo para o ambiente corporativo”. A segunda questão foi a segmentação da rádio de acordo com as diferentes regiões do país. O Magazine Luiza não queria uma emissora que tivesse uma programação única em todo o Brasil; então definiu-se que as diferentes regiões teriam suas culturas preservadas. Assim, a programação tem sido variada e até as músicas são diferentes, dependendo da localidade em que a emissora é transmitida.

A estrutura da Rádio Luiza é formada por dois estúdios – um na cidade de São Paulo, dentro do escritório central do Magazine Luiza e o outro em Franca, onde funciona a produtora e o *help desk*. Ao todo, são doze pessoas envolvidas com a rádio, entre produção, locução, técnica e administração. A programação vai ao ar 24 horas por dia, todos os dias da semana e se divide em três partes: musical, comercial e institucional, mas os dirigentes explicam que se pode dizer que há duas rádios diferentes: uma que só é transmitida nas lojas, ouvida pelos funcionários e clientes e a outra que é transmitida nos oito Centros de Distribuição espalhados pelo país, focada nos funcionários que atuam na logística da empresa. Ao todo, a rádio emite para quase 800 pontos, atingindo cerca de 30 mil pessoas em 16 Estados do país, sendo mais de 23 mil ouvintes nas lojas e mais de cinco mil nos Centros de Distribuição. O *software* desenvolvido pela Shasta foi sendo atualizado à medida que as necessidades surgiram. Hoje, por exemplo, a empresa consegue acompanhar da central, em Franca, todos os pontos para os quais a rádio emite, além de saber até se um ponto está desligado ou não. Nas lojas e Centros de Distribuição a Rádio Luiza não tem um site, apenas um ícone no portal do Magazine Luiza que, quando acionado, transmite o conteúdo da emissora.

No início, a produção tinha que provocar a interação com os funcionários, buscando informações para serem divulgadas como recados, homenagens, comemorações, etc, mas hoje os próprios servidores se encarregam de entrar em contato com a emissora solicitando a veiculação dos temas que lhes interessam. Os sócios da Shasta não detalham o investimento financeiro para se colocar a Rádio Luiza no ar, pois afirmam que esta é uma informação que pertence ao próprio Magazine Luiza. No entanto, explicam que a empresa trabalha com valores que vão desde 100 a 350 reais por mês, por cada ponto instalado, mas que este investimento varia dependendo das necessidades do contratante, como locução personalizada, músicas diferenciadas, número de spots para veiculação, etc. Além disso, quanto mais pontos a rádio tem, menor é o custo final, conforme explica um dos sócios da Shasta, Rodrigo Pilla.

Considerações finais

O rádio corporativo emerge no cenário comunicacional como um modelo de radiofonia que apresenta uma nova configuração no campo mercadológico. Filão importante e rentável, é utilizado como ferramenta de comunicação interna das organizações que encomendam uma emissora a uma empresa para divulgar e seguir os preceitos de sua cultura organizacional.

À luz da literatura da comunicação e do marketing, é possível enquadrar o rádio corporativo como parte da tendência *narrowcasting* ou hiper-segmentação, apontada por Vieira *et al* (s/d). Também é importante destacar, entre as vantagens da segmentação enumeradas por Tavares e Santos (2006), o conhecimento profundo que gera o estabelecimento do potencial do público-alvo.

Encomendada à empresa Shasta pelo Magazine Luiza, a Rádio Luiza cumpre este papel de transmitir conteúdo personalizado diariamente, a quase 800 pontos do país, atingindo um público estimado em 30 mil pessoas. Por meio da pesquisa realizada, pode-se entender a emissora como um modelo prototípico de rádio corporativa, em que pesem os elementos da cultura de uma dada organização, além de uma programação diversificada. Um estudo mais aprofundado poderia investigar o público-alvo da rádio – os funcionários, além de entrevistas com os gestores – o Magazine Luiza, para se ter um quadro mais fiel deste cenário tão instigante e, ao mesmo tempo, tão desafiador da radiofonia.

Referências

- ABRACOM (Associação Brasileira de Agências de Comunicação). Caderno de Comunicação Organizacional. **Como entender a comunicação interna**. v. 3. São Paulo: Improta Editora Ltda, 2008.
- ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa – do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CANHOTO, Ana Isabel; CLARK, Moira; FENNEMORE, Paul. **Emerging segmentation practices in the age of the social customer**. Journal of Strategic Marketing. Vol. 21, No. 5, 413–428, 2013.
- DIBB, Sally; SIMKIN, Lyndon. **Implementation rules to bridge the theory/practice divide in market segmentation**. Journal of Marketing Management Vol. 25, No. 3-4, pp. 375-396, 2009.
- DOLNICAR, Sara; LAZAREVSKI, Katie. **Methodological reasons for the theory/practice divide in market segmentation**. JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT, Vol. 25, No. 3-4, pp. 357-373, 2009.
- <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>. Acesso em 02/07/2015.
- <http://www.sonorizacaoindoor.com>. Acesso: 10/07/2015

KOCHHANN, Roscéli, FREIRE, Marcelo e LOPEZ, Debora Cristina. **Rádio: convergência tecnológica e a evolução dos dispositivos**. GT de Mídia Sonora, integrante do VIII Encontro Nacional de História da Mídia, Guarapuava, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10a. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MOHSEN, M.G.; DACKO, SCOTT. **An extension of the benefit segmentation base for the consumption of organic foods: A time perspective**. Journal of Marketing Management, 2013. Vol. 29, Nos. 15–16, 1701–172.

ORTRIWANO, Gisela Swetlana. **A informação no rádio: os grupos de poder e a determinação dos conteúdos**. São Paulo: Summus, 1985.

PRATA, Nair. **Panorama da webradio no Brasil**. GP Rádio e Mídia Sonora. XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Manaus, 2013.

PRATA, Nair. Panorama do rádio em Belo Horizonte. In: PRATA, Nair. (Org.) **O rádio entre as montanhas - histórias, teorias e afetos da radiofonia mineira**. Belo Horizonte: Fundac, 2010.

PRATA, Nair; AVELAR, Kamilla. **As redes de rádio e as novas plataformas de negócios**. In: 2º Simpósio Nacional do Rádio, Porto Alegre, 2014.

PRATA, Nair; MARTINS, Henrique Cordeiro. **A webradio como business**. Comunicação e Sociedade, v. 20, p. 129-140, 2011.

PRATA, Nair; MARTINS, Henrique Cordeiro. Novos modelos de negócios radiofônicos: uma análise das estratégias mercadológicas na webradio. In: DEL BIANCO, Nélia R.. (Org.). **O rádio brasileiro na era da convergência**. 1ª ed. São Paulo: Intercom, 2012, v. 1, p. 225-255.

QUINN, Lee Quinn; DIBB, Sally. **Evaluating market-segmentation research priorities: Targeting re-emancipation**. Journal of Marketing Management, Vol. 26, Nos. 13–14, pp.1239-1235, 2010.

REIS, Clóvis. **A evolução histórica da publicidade radiofônica no Brasil (1922-1990)**. Trabalho apresentado no GT História da Publicidade e da Propaganda do II Encontro Nacional da Rede Alfredo de Carvalho. Florianópolis: 2004.

RICHERS, Raimar. Segmentação de mercado: uma visão de conjunto in RICHERS, Raimar & LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.

SCHLAGER, Tobias; MASS, Peter. **Fitting International Segmentation for Emerging Markets: Conceptual Development and Empirical Illustration**. Journal of International Marketing, Vol. 21, No. 2, 2013, pp. 39-61, 2013.

Smith, W. R. **Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies**. Journal of Marketing, Vol. 21, July, pp. 3–8. 1956.

TAVARES, Mauro C.; SANTOS, R.B. **Segmentação: o Que Antecede à Estratégia de Mercado Alvo**. Rio de Janeiro: II EMA – Encontro de Marketing da ANPAD, 2006.

VIEIRA, Jorge; CARDOSO, Gustavo; MENDONÇA, Sandro. **Os novos caminhos do rádio: Radiomorphosis. Tendências e Prospectivas**. Lisboa: Observatório da Comunicação, s/d.