

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**Gestão de *Web Rádios*: Uma Proposta de Sistema com
Indicadores Estratégicos**

Eduardo Gondim Rios

São Paulo

2016

Eduardo Gondim Rios

**Gestão de *Web Rádios*: Uma Proposta De Sistema Com
Indicadores Estratégicos**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Presbiteriana Mackenzie para
a obtenção do título de Mestre em
Controladoria Empresarial.**

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Francini Girão Barroso

**São Paulo
2016**

R586g Rios, Eduardo Gondim

Gestão de web rádios: uma proposta de sistema com indicadores estratégicos /
Eduardo Gondim Rios - 2016.

95 f.; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.

Orientação: Prof. Dr. Marcelo Francini Girão Barroso

Bibliografia: f. 83-87

1. Web rádios. 2. Rádios 3. Gestão. 4. Controles gerenciais. 5. Indicadores. I.
Título.

CDD 658.15

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Profa. Dra. Helena Bonito Couto Pereira

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Prof. Dr. Henrique Formigoni

Para quem me apoia, incentiva e motiva todos os dias:
Luana, Edvaldo, Cristina, Jônathas, Renato e Carolina.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de toda Sabedoria, pela Direção, Cuidado e Bondade. “Entregue o teu caminho ao Senhor, confie n’Ele, e o mais Ele fará.” (Salmos 37:5).

À minha família: Luana, Edvaldo, Cristina, Jônathas, Renato e Carolina pelo contínuo apoio e incentivo. Nenhuma sabedoria é maior do que o ensino de amor e justiça. “A natureza nos uniu em uma imensa família, e devemos viver nossas vidas unidos, ajudando uns aos outros.” (Sêneca)

Ao Mackenzie: professores, funcionários, colegas pela segunda jornada e pela motivação de explorar novos conhecimentos. “Sapere aude.” (Immanuel Kant).

Aos professores orientadores: Prof. Dr. Marcelo Francini Girão Barroso e Profa. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes pelo tempo dedicado e instruções fornecidas. “Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.” (Cora Coralina).

Aos companheiros: administradores, consultores, gestores e profissionais de comunicação pelos aprendizados obtidos por meio da convivência dos últimos anos. “Uma grande banda de *jazz* tem talento e visão compartilhada, mas o que realmente importa é que os músicos sabem como tocar juntos.” (Peter Senge).

Aos entrevistados: gestores de *web rádios* e especialistas por permitir o enlace entre seus empreendimentos e as teorias de administração. “A melhor maneira de predizer o futuro é criá-lo” (Peter Drucker).

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais retornará ao seu tamanho original.”

(Albert Einstein)

RESUMO

Em mais de cem anos, as empresas brasileiras de mídia construíram um segmento capaz de produzir resultados econômicos e financeiros por meio da produção de entretenimento e informação, associado aos aprendizados obtidos na forma de administrar recursos, rentabilizar investimentos e produzir novos modelos de comercialização. Nesse percurso, o rádio, meio que está compreendido no segmento de mídia, foi pioneiro em muitas práticas que permitiram às empresas do segmento alcançar rentabilidade nas suas operações até hoje. A internet e seus adventos, no entanto, se apresentam como um agente de mudança tecnológica na forma de consumir o rádio. E é nessa nova possibilidade de consumo do rádio que surgem as *web rádios*: empreendimentos com o objetivo de produzir e transmitir conteúdos radiofônicos exclusivamente pela *web*. Como entrantes no mercado de mídia, os gestores das *web rádios* formulam suas estratégias para lidarem com desafios como: mercado publicitário, custos de mão de obra, Investimentos, solidez financeira e audiência. A proposta desse trabalho é, a partir de estudos de caso e de entrevistas com especialistas, compreender as estratégias das *web rádios* e propor um sistema de gestão com indicadores críticos que suportem esse negócio.

Palavras-chave: Web Rádios, Rádios, Gestão, Controles Gerenciais, Indicadores.

ABSTRACT

In over a hundred years, Brazilian media companies have built a segment capable of producing economic and financial results by entertainment production and information, associated with the learning obtained in the way of managing resources, monetize investments and produce new marketing models. Along the way, the radio market (part of media market) was pioneered in many practices that allowed the segment companies achieve profitability in their operations. The Internet and its advent, however, present themselves as a technological change agent in the form of consuming the radio. Is In this new possibility of radio consumption that arise webradios: new companies in order to produce and broadcast radio content exclusively for the Web. As entrants in the media market, the managers of webradios formulate their strategies for dealing with challenges such as: advertising market, labor costs, investments, financial soundness and audience. The purpose of this work is, from case studies and interviews with experts, understand the strategies of webradios and propose a management system with critical indicators that support this business.

Keywords: Webradios. Radios. Management. Management Control. Performance Index.

LISTA DE FIGURAS

Tabela 1: Elementos e componentes de contabilidade gerencial

Tabela 2 - Artefatos mais utilizados pelas empresas no controle gerencial

Tabela 3: Tipos de controle gerencial

Tabela 4: Roteiro de perguntas da segunda triagem

Tabela 5 - Quadro de indicadores propostos – momento atual das *web rádios*

Tabela 6 - Quadro de indicadores propostos

LISTA DE SIGLAS

Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

CENP - Conselho Executivo de Normas-Padrão

CPMS - *Contemporary Performance Measurement Systems*

DRM - *Digital Radio Mondiale*

IDBA - Índice de Desenvolvimento da Banda Larga

Iboc - *In-Band On-Chanel*

Ibope - Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística

IP – *Internet Protocol*

ITU - International Telecommunication Union

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB - Produto Interno Bruto

ROI - Retorno sobre Investimento

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 AS EMPRESAS DE MÍDIA	16
2.2 O RÁDIO NO BRASIL – HISTÓRICO, CENÁRIOS E DESAFIOS.....	19
2.3 SISTEMAS DE GESTÃO.....	23
2.3.1 Elementos e Componentes da Contabilidade Gerencial	23
2.3.2 Artefatos, Instrumentos e Ferramentas de Contabilidade Gerencial	24
2.3.3 Sistemas de Medida de Desempenho e Sistemas de Controles Gerenciais	26
2.3.3.1 <i>Framework</i> de Malmi e Brown	28
2.3.3.2 <i>Balanced Scorecard</i>	29
2.3.3.3 Prisma de Performance	29
2.3.3.4 Alavancas de Controle	30
2.3.4 Controles Gerenciais – Quadro Resumo	30
2.4 GESTÃO DE <i>WEB RÁDIOS</i>	31
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 TIPOLOGIA DO ESTUDO	33
3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA	34
3.2.1 Instrumento de Coleta de Dados	35
4. RESUMO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	39
4.1 WEB RÁDIO “A”	39
4.2 WEB RÁDIO “B”	45
4.3 ESPECIALISTA NA WEB RÁDIO “A”	55
4.3.1 Cenário das Web Rádios Atualmente	56
4.3.2 O Futuro das Web Rádios	58
4.3.3 Gestão e Questões Político-Sociais das Web Rádios	59
4.4 ESPECIALISTA NA WEB RÁDIO “B”	60

5. RESULTADOS	63
5.1 PREDIÇÕES SOBRE AS <i>WEB RÁDIOS</i> NO BRASIL	65
5.1.1 O Mercado Publicitário para <i>Web Rádios</i>	65
5.1.2 A Evolução da Internet no Brasil	69
5.1.3 O Consumo das Web Rádios pelo Brasileiro	72
5.2 PROPOSTA DE INDICADORES – MOMENTO ATUAL DAS WEBRÁDIOS	73
5.3 PROPOSTA DE INDICADORES – MOMENTO FUTURO DAS WEBRÁDIOS	75
CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	83
ANEXO A	88

1 INTRODUÇÃO

A formação das empresas de mídia no Brasil pode ser contada a partir de grandes marcos, como o surgimento dos primeiros jornais impressos, no século XIX, devido à vinda da família real portuguesa para o Brasil; as primeiras sociedades de rádio, na década de 20; a primeira transmissão de televisão, em 1950; e, finalmente, a explosão da Internet, na década de 90. No decorrer dessa história de mais de cem anos, organizações surgiram com essa finalidade, formando o segmento de comunicação e mídia, ou simplesmente de mídia, isto é, empresas voltadas para informar, comunicar e entreter (BARBOSA, 2013).

Observar as corporações desse segmento como geradoras de resultados econômico-financeiros e compreender tal segmento como mercado é relevante quando se analisa seus números. Financiado principalmente pelo mercado publicitário, por meio de agências de publicidade e anunciantes, sejam da iniciativa governamental ou privada, o segmento apresentou em 2014 crescimento de 5,9% nas receitas publicitárias, quando comparado com 2013 superando, em 2014, a marca dos R\$ 30 bilhões (INTERMEIOS, 2015).

O segmento constitui-se pelas empresas atuantes nos meios de televisão, jornal, televisão por assinatura, revista, internet, rádio, mídia exterior, guias ou listas e cinema, segundo a classificação do Intermeios, projeto que levanta e divulga periodicamente o volume de investimento publicitário no Brasil (INTERMEIOS, 2015). A relevância do segmento pode ser verificada também em comparação com outros mercados. Dentre as empresas do segmento de mídia do Brasil, sete figuram entre as mil maiores empresas brasileiras, segundo anuários da Valor Econômico: *Globo, Abril, SBT, O Globo/Extra, O Estado de S. Paulo, Zero Hora e RBS Participações*, cujo lucro líquido superou R\$ 2,5 bilhões em 2013 (VALOR, 2015).

O cenário futuro para o segmento, no Brasil, é promissor. De acordo com o *14º Global entertainment and media outlook*, estudo publicado pela PriceWaterHouse Coopers, o crescimento médio do segmento entre os anos de 2014 e 2018 será de 10,8%, superior à tendência de crescimento global do segmento, que é de 5,8%, alcançando, no ano de 2017, o volume de investimento de US\$ 71 bilhões. O grupo, no qual o Brasil foi classificado, denominado “próxima onda” do segmento, e que compreende outros países como Rússia, China, Índia, Argentina e Indonésia, tem uma projeção de representar 22% do investimento global no segmento. Em 2008, a participação desse grupo foi de 12% (PWC, 2013).

Ainda na análise do futuro do segmento, alguns meios se destacam e contribuem para essa expressiva projeção de crescimento. No mercado de TV Paga, o Brasil tende a ultrapassar

o Reino Unido, o Canadá e a Índia e se tornar o terceiro maior mercado do meio. Na Internet móvel, os usuários do Brasil, China, Rússia e Índia representarão 50% do total do planeta. Esses mesmos países também serão responsáveis por 45% das assinaturas de serviço de banda larga fixa. Além disso, o Brasil se sobressai na tendência de crescimento de investimento publicitário em locais públicos, as mídias *out-of-home* tal como a Índia que se destaca pela tendência de crescimento anual superior a 10% (PWC, 2013).

O desdobramento do significativo crescimento sugere uma concentração nos meios digitais que compõem esse segmento: televisão aberta e paga, internet e mídia exterior, conforme estudo intitulado *Mídia e Entretenimento no Brasil*, publicado pela KPMG, que complementa o fato de que as receitas desse segmento estão migrando para os meios *on-line*, enquanto os meios impressos (jornais e revistas) e de rádios têm perdido espaço. (KPMG, 2013). Esse cenário, de crescimento de receita publicitária maior em meios digitais em detrimento de lento crescimento de meios impressos e rádios, não pode ser considerado apenas para o futuro. Visto que pode ser percebido como uma realidade nos últimos anos quando se coteja, por exemplo, a evolução do investimento publicitário de 2010 a 2014.

Por outro lado, revistas e jornais impressos apresentaram redução do investimento publicitário de 25% e 10%, respectivamente, nos referidos anos. Já o meio rádios apresentou crescimento no período de 22%, número, no entanto, menor que o total do segmento (31%) e menor que televisão (42%), televisão por assinatura (99%) e mídia exterior (73%) (INTERMEIOS, 2015). Aliados aos estudos que projetam cenários futuros para o segmento de mídia, esses números sugerem novas estratégias por parte dos gestores, especialmente dos meios impressos e rádios, que buscam adaptar-se ao exposto. O rádio tem expandido suas operações para web e as emissoras podem oferecer, além das transmissões radiofônicas tradicionais em AM/FM e ondas curtas, transmissões por meio das *web rádios*.

Prata define *web rádio* como uma “emissora radiofônica que pode ser acessada por uma URL (*Uniforme Resource Locator*), um endereço na internet, não mais por uma frequência sintonizada no dial de um aparelho receptor de ondas hertzianas” (PRATA, 2008, p. 2). Complementa a descrição de *web rádio*:

A webradio [sic] tem uma homepage na internet por meio da qual podem ser acessadas as outras páginas da emissora. Na homepage aparecem o nome da emissora, geralmente um slogan que resume o tipo de programação e vários hiperlinks para os outros sites que abrigam as diversas atividades desenvolvidas pela rádio. Várias novidades são oferecidas pelas webrádios, como chats, podcasts, biografias de artistas, receitas culinárias, fóruns de discussão, letras cifradas de músicas, etc. Há também fotografias na homepage e nas outras páginas, tanto imagens publicitárias, quanto fotos de artistas e de funcionários da emissora. Há também vídeos e infografia.

Um detalhe, porém, difere o *site* da *webradio* de tantas outras páginas da internet: um botão para a escuta sonora da rádio. Ao clicar nesse ícone, o usuário poderá ouvir a transmissão radiofônica. Mas, para entender a mensagem transmitida, não é preciso o auxílio visual da página, que pode ser minimizada. A mensagem tem sentido apenas pelo áudio. A transmissão sonora da *webradio* é muito semelhante a qualquer outra a que estamos acostumados: música, notícia, prestação de serviços, promoções, esporte, programas comandados por comunicadores (PRATA, 2008, p. 10).

Atualmente, pode-se classificar as emissoras de rádio quanto a transmissão em três modalidades: emissoras que transmitem exclusivamente em AM, FM ou ondas curtas, denominadas como hertzianas; as que transmitem exclusivamente na *web*, denominadas por Prata (2008) como *web rádios*; e emissoras em que estão presentes nas duas tecnologias, hertzianas com presença na internet, segundo denominação do mesmo autor.

Com a presença da internet no Brasil, é amplo o número de emissoras hertzianas com presença na internet, casos da Rádio Bandeirantes, BandNews FM, Rádio Globo, Rádio Gaúcha e Rádio Jovem Pan. No entanto, é ampla a existência de *web rádios*, casos da Radio Webtropical, Só Flashback, MGT, Cordeiro de Deus e Atlanta Sertaneja. Cabe ressaltar que o portal Rádios.com indica mais de cinco mil *web rádios* no país (RADIOS.COM, 2015).

Portanto, essa nova tecnologia desperta nos gestores a necessidade de outras estratégias, que buscam novas visões e objetivos para as corporações envolvidas com esses meios, seja por intermédio da obtenção de receita em novos mercados, seja por redução de custos, seja por intermédio de novos investimentos etc. Contudo, entre as estratégias e a mudança no desempenho há uma “ponte”: os sistemas de controles gerenciais, que garantem a implementação das estratégias ao alinhar as metas estratégicas entre os membros da organização, sendo um ponto crítico para a melhoria de desempenho esperada (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Nisto reside o ponto central do trabalho. As estratégias motivadas pelos desafios das *web rádios* demandam controles gerenciais que as suportem. Diante disso, a questão de pesquisa do trabalho pretende apontar quais os indicadores estratégicos críticos para as *web rádios*.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho consiste em propor um sistema de gestão elencando os principais indicadores para as *web rádios*.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Apresenta como objetivos específicos: mapear as principais estratégias das *web rádios*; identificar os controles gerenciais utilizados nas *web rádios*; com base nos mapeamentos realizados, abordar quais sejam os indicadores para gestão da empresa; e, por fim, propor um sistema de controle gerencial genérico, aplicável às empresas desse ramo, com indicadores que disseminem às estratégias por toda a empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Nenhum estudo foi encontrado que abordasse o tema proposto, cujo objeto central é *web rádio* no Brasil. Alguns poucos trabalhos encontrados, embora tenham servido de base por aproximarem-se dos objetivos propostos, contudo, não foram capazes de preencher essa lacuna. Em face do exposto, abordar esse tema é relevante sob alguns aspectos: no âmbito da Administração e da Contabilidade gerencial, trata-se de mais um estudo que visa comprovar a profundidade dessas ciências, cujas teorias são expansivas a segmentos pouco estudados. No presente trabalho, as empresas do segmento de mídia, especificamente as *web rádios*, serão investigadas à luz dos estudos gerenciais como, no passado, empresas automotivas e manufactureiras receberam uma contribuição por parte de acadêmicos da gestão. Ao se olhar para o alvo do estudo, as *web rádios*, as mudanças tecnológicas que tendem a impactar positivamente no consumo das mídias estimulam diferentes projeções de resultados para empresas desse segmento. Esse cenário motiva os gestores a elaborarem ou, pelo menos, a revisarem suas estratégias e, conseqüentemente, demanda a realização de estudos de administração e contabilidade gerencial teorias e práticas para implantação dessas estratégias.

Portanto, pretende-se contribuir, principalmente, com os gestores de empresas de mídia ao se fornecer informações quanto à importância de determinados controles gerenciais para os negócios. Além disso, busca-se propor um sistema de controle gerencial com indicadores genéricos que reflitam suas estratégias para toda a empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS EMPRESAS DE MÍDIA

O início da história oficial da comunicação no Brasil compreende mais de dois séculos, considerando como ponto de partida o primeiro jornal impresso de circulação: *A Gazeta do Rio de Janeiro*, fundada em 10 de setembro de 1808, portanto, no período de ascensão do país de vice-reinado a sede da Coroa portuguesa. O primeiro jornal a circular no Brasil foi emitido pela Impressão Régia, originalmente planejada para emitir documentos oficiais do governo. Suas primeiras edições noticiavam acerca da guerra na Europa e tinha como fonte de informações os principais jornais, cartas e outros documentos advindos, principalmente, do velho continente. (BARBOSA, 2013).

Nos anos seguintes, em especial, de 1811 a 1854, as demais províncias começaram a ter seus primeiros jornais impressos, dedicados às informações do ambiente em que estavam inseridos (BARBOSA, 2013). Por sua vez, as revistas responsáveis por unir informações escritas a ilustrações, surgiram aproximadamente sessenta anos depois do primeiro jornal. A escravidão no Brasil representava um tema recorrente nos textos e fotografias desses periódicos. A primeira revista ilustrada foi a *Semana Ilustrada*, com início de circulação em 1860, figurava em seu quadro de colaboradores nomes ilustres como Machado de Assis, Quintino Bocaiúva, Joaquim Nabuco e Bernardo Guimarães. Dando início a uma série de outras com idênticas características, entre elas, *A Revista Ilustrada*, de 1876, tida como a mais importante publicação da época (BARBOSA, 2013).

A publicação das revistas, no entanto, não descontinuou a produção dos jornais impressos, visto que a tiragem destes aumentava à medida que as cidades se tornavam metrópole e demandava diários que noticiassem o cotidiano urbano à sua população. Em 1900, os principais jornais impressos, *Jornal do Brasil*, *Correio da Manhã*, *Gazeta de Notícias*, *O Paiz* e *Jornal do Commercio*, alcançaram 150 mil exemplares publicados. A popularização dos jornais exigiu destes uma série de estratégias referentes à redação e à edição, transformando-as, conforme Barbosa, em indústrias da informação.

O século XX trouxe, já no seu início, grandes acontecimentos na história da comunicação e da mídia no Brasil: os primeiros cinemas e os primeiros aparelhos de rádio, ambos na década de 20 (BARBOSA, 2013), a primeira transmissão de rádio no Brasil, em 1922,

acompanhado pela primeira emissora de rádio, a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro¹ e sucedido pela regulamentação dos serviços de radiodifusão (ou *broadcasting*) em 1924 (CALABRE, 2002; BARBOSA, 2013).

Convém pontuar que a década de 20 marcou também a chegada das grandes agências de publicidade estrangeiras no Brasil, conforme levantado por Calabre (2002) representadas por Thompson e McCann-Erickson. Citar a chegada desse agente na história da mídia é relevante, pois se trata de parte importante nas produções publicitárias e, por consequência, de comerciais nos meios de comunicação. Assim, é possível admitir que a época do surgimento da rádio² também representou um salto na história da comunicação no Brasil por ser possível enxergar, nessa época, surgimento de empresas desse segmento, geradoras de resultados financeiros, com suas forças de vendas publicitárias e com suas estruturas de custos, despesas e investimentos.

A viabilidade financeira, inclusive, foi crucial para o começo da televisão no país. Datada de 1950, a TV Tupi foi ao ar com um discurso de Assis Chateaubriand em que mencionou que tal feito só havia sido possível graças aos recursos publicitários de quatro grandes empresas. A venda de um ano de espaço publicitário permitiu custear os gastos com as primeiras operações televisivas. Nos anos subsequentes configurou-se uma expansão da televisão, sendo inauguradas, entre 1955 e 1961, vinte e uma novas emissoras. (BARBOSA, 2013).

Ainda segundo Barbosa (2013), a década de 70 caracterizou-se por inovações no processo televisivo como interatividade, renovação estética, telenovelas, padrões de qualidade e novas tecnologias como o videoteipe, as quais contribuíram para a consolidação da TV Globo com grande número de afiliadas e expressiva audiência no país. Paralelamente a isso, houve o término das operações de muitas emissoras pioneiras da televisão. Nesse capítulo da história da mídia e da comunicação no Brasil pode-se perceber uma ligação com os conceitos da Administração e da Contabilidade. Se, por um lado, a viabilidade financeira, por meio de patrocínios publicitários, significou um requisito fundamental para viabilizar a primeira operação de televisão; por outro lado, a insolvência financeira foi o motivo de descontinuidade de outras emissoras pioneiras, tais como: a TV Excelsior em 1970, a TV Continental, em 1971, a TV Rio, em 1977 e a TV Tupi, em 1980 (PIERANTI, 2008).

¹ Fundada pela Sociedade Brasileira de Ciências, atual Academia Brasileira de Ciências, por um grupo de cientistas numa sala da Escola Politécnica com o objetivo de divulgar educação.

² Em todo o trabalho, o artigo “a” precedeu a palavra “Rádio” quando a menção foi à transmissão de rádio, empresas de rádio ou emissoras de rádio. O artigo “o” precedeu menções ao aparelho de rádio.

A Internet, permitida comercialmente no Brasil a partir de 1995, é tema imprescindível nas discussões e teorias da comunicação e da mídia no país. Atualmente, mais de vinte anos depois de seu início, 49% da população acessa à rede, sendo 76% dos usuários com consumo intenso, todos os dias com exposição diária de 4 horas e 59 minutos de segunda-feira à sexta-feira e 4 horas 24 minutos nos finais de semana (BRASIL, 2014). As projeções indicam uma difusão crescente e não são raros os estudos que reiteram a convergência de meios, isto é, de jornais, revistas, rádios, televisão para a internet.

Embora o objeto deste estudo seja o rádio, o resgate da história da mídia e dos principais meios de comunicação no Brasil encontra-se imbuído de dois propósitos. O primeiro deles refere-se à ressalva de que a entrada de novos meios de comunicação não representou a descontinuidade dos antigos: a revista não trouxe o fim do jornal, nem a televisão o do cinema, tampouco o rádio foi substituído pela televisão. É evidente que o mercado publicitário, principal financiador das empresas componentes desses meios, ao perceber um novo entrante, eventualmente, pode ter diminuído sua participação de investimento em algum meio e migrado para outro, mas este movimento não significou descontinuidade em nenhum dos meios de comunicação aqui apresentados. Esse ponto é relevante quando se examina a chegada da internet na sociedade brasileira e seu impacto nas empresas de comunicação. Ignorar que o atraso na adesão às novas tecnologias proporcionadas pela Internet pode causar sérios prejuízos às empresas de mídia pode ser tão precipitado quanto decretar o fim de alguns segmentos, por exemplo, o rádio, em razão da Internet. O estudo parte do princípio que, existindo estratégias para essa adequação à digitalização, o rádio precisa de um sistema de controles gerenciais que suportem tais estratégias e a proposta desse sistema é o centro deste trabalho.

Outro motivo para se apresentar o sucinto levantamento histórico dos principais meios de comunicação e mídia no Brasil consiste em observar a participação da Administração e da Contabilidade no decorrer desse período. Apesar de no século XIX, durante o surgimento dos jornais e revistas, não ter sido possível perceber os conceitos gerenciais, o mesmo não ocorreu com o advento tanto da rádio quanto da televisão no século passado. A inserção de verbas publicitárias motivada pela chegada das grandes agências tendo em vista a preocupação com custos de produção, a viabilidade econômica das transmissões bem como a insolvência financeira de algumas empresas do segmento, como mencionado, reportam-se a conceitos que indicam a relação entre os avanços da contabilidade, no começo do século XX, e a profissionalização das empresas desse meio a partir desse período, transformando-as em corporações, geradoras de resultados financeiros.

De acordo com Intermeios (2015), o Brasil era composto de 349 empresas de mídia que foram responsáveis, em 2014, por um faturamento superior à R\$ 30 bilhões. As empresas de rádios, objeto deste estudo, representaram 42% dessas empresas e foram responsáveis por 4% desse faturamento (INTERMEIOS, 2015).

2.2 A RÁDIO NO BRASIL: HISTÓRIA, CENÁRIOS E DESAFIOS

Com grande aceitação nos Estados Unidos e na Europa, a rádio iniciou suas atividades como uma parte dos festejos do Centenário da Independência do Brasil. Em setembro de 1922 houve a primeira transmissão de rádio com o discurso do então Presidente da República, Epitácio Pessoa, e trechos da ópera *O Guarany*, de Carlos Gomes, cuja finalidade era mostrar ao mundo um país desenvolvido e a chegada do rádio, uma das recentes novidades tecnológicas da época, representava um sinal de modernidade (CALABRE, 2002).

Dentre as primeiras emissoras de rádio encontra-se a Rádio Nacional do Rio de Janeiro, com a dupla determinação concernente ao meio, conforme destacado por Calabre (2002): ser um agente privado, ou seja, subordinado à economia, portanto, encarregado da sustentabilidade financeira de suas operações; e também controlado pelo Estado, responsável pela liberação e pela concessão para o funcionamento das emissoras de radiodifusão.

O controle do Estado influenciou as operações do rádio, segundo Calabre (2002), ao expor a capacidade de mobilização política das rádios nas primeiras duas décadas de sua existência. Nas eleições de 1930, uma das rádios de São Paulo apoiava Júlio Prestes, um dos seus associados; na Revolução de 1932, paulistas e cariocas transmitiam ideologias opostas; na interferência das manifestações culturais do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP); e durante o Estado Novo (1937-1945); e na irradiação nacional da *Hora do Brasil*, a partir de 1939.

Apesar de sua função política no cenário brasileiro, a rádio se desenvolveu também como um negócio nas suas primeiras três décadas de existência. Calabre (2002) discorre sobre a transição entre a “fase amadora” para uma “fase comercial”: se nas primeiras emissoras de rádio a principal fonte de receita vinha da contribuição de seus fundadores e membros, o mercado de anunciantes para a rádio se desenvolveu fortemente a partir da década de 40, em virtude da grande participação publicitária da rádio nos Estados Unidos, da vinda das grandes agências de publicidade no Brasil e das multinacionais que estavam se instalando no país, que se tornaram as anunciantes de peso. Contudo, é importante ressaltar o pioneirismo da Rádio

Clube do Brasil, em 1924, ao obter a autorização do governo para transmitir anúncios e ser um marco na compreensão do rádio no Brasil não apenas como um meio de comunicação, mas também como um negócio (MANGNONI; CARVALHO, 2010).

Outros dois pontos importantes na história da rádio e na consolidação desta como um negócio refere-se à introdução das técnicas de pesquisas de medição de público e fundação do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope), em 1942; e a chegada da televisão, em 1950 que atraiu verbas publicitárias e se tornou, dez anos mais tarde, o veículo com maior investimento publicitário, ultrapassando a rádio. (MANGNONI; CARVALHO, 2010).

A chegada da televisão foi determinante para a formação de grupos de comunicação: conglomerados de empresas que atuavam nos meios de comunicação na década de 50. A *conglomerização*, termo empregado por Mangnoni e Carvalho (2010), designa o movimento em que grandes grupos despontam como controladores de emissoras de televisão, rádio e jornais, caso das Organizações Globo e da Rede Brasil Sul de Comunicação (MANGNONI; CARVALHO, 2010).

Da história das primeiras décadas do rádio, convém salientar alguns aspectos: o modelo comercial introduzido na década de 20 e presente até os dias atuais, com receitas publicitárias financiando as operações; a compreensão do rádio como um negócio; o aperfeiçoamento dos sistemas de medida com a fundação do Ibope; a chegada de televisão que reduziu o percentual de participação publicitária da radiodifusão no Brasil; e, por fim, a formação dos conglomerados de mídia. Esses fatos construíram a base da mídia no Brasil e ainda hoje são realidades nas operações gerenciais.

Além dos aspectos históricos, avançar no estudo em relação à radiodifusão permite entender as tecnologias que possibilitam suas transmissões. Mangnoni e Carvalho explicam que a transmissão do rádio tem como insumo as ondas eletromagnéticas, forma de energia que se propaga no ar, no vácuo ou nos fios elétricos, “de forma pulsante, como se fosse uma luz piscante que viaja pelo espaço” (MANGNONI; CARVALHO, 2010) como definido pelos autores. Acrescentam ainda que essa energia pulsante tem duas características: uma é a frequência de pulsação e a outra é a potência, podendo, portanto, as ondas serem classificadas quanto à frequência e quanto à potência (ou amplitude) (MANGNONI; CARVALHO, 2010).

A partir disso, os referidos autores esclarecem sobre as diferenças entre Amplitude Modulada (AM), Frequência Modulada (FM) e Ondas Curtas (OC). A modulação refere-se ao processo de variação de alguns parâmetros na transmissão entre a emissora e os receptores de rádio. Assim, Amplitude Modulada (AM) é a variação da amplitude da onda eletromagnética, enquanto a Frequência Modulada (FM) trabalha na variação da frequência da onda

eletromagnética. As Ondas Curtas (OC) são faixas de transmissão que se estendem a longas distâncias, inclusive fora do limite dos países. Em muitos casos, porém, as ondas curtas exigem receptor próprio, visto que a captação da transmissão não é simples nem a qualidade do áudio boa, conforme assinalado por Prado (2012). A autora ainda aponta o processo de descontinuidade que as Ondas Curtas têm sofrido nos dias atuais, especialmente devido à falta de geração de receitas, embora ainda tenha força em lugares do país, onde as transmissões em AM e FM não chegam, como em algumas regiões do Norte e Nordeste (PRADO, 2012).

Na história da rádio brasileira, o FM surgiu como uma inovação, entre as décadas de 50 e 70 (MANGNONI; CARVALHO, 2010; PRADO, 2012), portanto, depois de 30 anos do início da radiodifusão no Brasil. A principal diferença residia, sobretudo, na qualidade do áudio, superior ao do AM. Essa inovação tecnológica transformou o conteúdo da rádio, fortalecendo sua programação musical, como enfatiza Prado. A adaptação da rádio à evolução das tecnologias nos seus primeiros cinquenta anos de existência no país (AM, FM e OC) trata-se de um dado importante para um tema amplamente levantado por diversos autores quando se fala sobre o futuro do rádio: a digitalização, o satélite e a Internet. Da mesma forma como em certo momento da história da rádio a FM surgiu como uma tecnologia e esse fato alterou os hábitos do consumo do rádio, os três novos itens elencados também podem alterar a estrutura da rádio no Brasil em relação ao consumo, à produção e à comercialização.

Definir a digitalização implica passar por uma série de definições de tecnologias, citadas por Mangnoni e Carvalho. Entre essas tecnologias estão o Iboc (*In-Band On-Chanel*), que permite a transmissão em som digital na mesma frequência do sinal analógico e o DRM (*Digital Radio Mondiale*), o qual possibilita a ocupação de qualquer canal dentro da faixa. Mangnoni e Carvalho (2010) ainda sinalizam com algumas características da rádio digital, que vão além da melhoria do áudio – alguns deles negativos, como um possível atraso entre a transmissão e a recepção do som; e outros positivos, como a multiprogramação, ou seja, a possibilidade de transmitir mais de um conteúdo dentro do mesmo canal; a agregação de informações complementares como textos, fotos, gráficos etc.; a integração com outras mídias, tais como os computadores e celulares (MANGNONI; CARVALHO, 2010).

O rádio via satélite ou o rádio por assinatura, de concepção análoga às TVs por assinatura e de utilização ampla nos Estados Unidos, por meio dos serviços Sirius e XM, tem como característica a grande variedade de programas como bem lembra Mangnoni e Carvalho (2010). Os autores ainda relatam a massificação desse tipo de serviço que implica a formação de emissoras voltadas para produzirem conteúdos exclusivos e segmentados (MANGNONI; CARVALHO, 2010).

Em relação à rádio pela internet, outro assunto amplamente discutido pelos estudiosos desse meio no Brasil, Mangnoni e Carvalho defendem a existência de uma experiência traumática associada à velocidade da rede no Brasil, fato que se apresenta como incógnita para essa modalidade de rádio. Além disso, aventam a possibilidade do desenvolvimento de um protocolo de Internet próprio, o IPTV, cujo objetivo seja diminuir os efeitos do alto tráfego de dados na internet por meio de um “canal virtual” para proteger a transmissão de pacotes de dados específicos. No caso da IPTV, os dados específicos seriam os pacotes de televisão por assinatura, porém o emprego para rádios desse pacote é viável e, portanto, trata-se de uma alternativa para os riscos que a incógnita “internet no Brasil” apresenta. (MANGNONI; CARVALHO, 2010).

O novo momento da rádio (“nova rádio”), com novas tecnologias de transmissão, especialmente digitalização e a internet, possui alguns riscos, segundo opinam Mangnoni e Carvalho. Um deles está associado à aprovação de novo marco regulatório que permita a veiculação por empresas que não sejam radiodifusoras, limitação atual prevista na legislação brasileira. Tal mudança abriria a concorrência para empresas como os grupos estrangeiros de comunicação e para as empresas de telefonia radicadas no Brasil, empresas com poder financeiro, capazes de se tornarem fortes concorrentes para as atuais emissoras.

Outro risco redonda na velocidade de convergência para os meios digitais: “a acirrada competição entre os meios digitais não permitirá que as emissoras convivam com a defasagem” (MANGNONI; CARVALHO, 2010). Os autores levantam a hipótese de um terceiro risco relacionado à permanente renovação que a “nova rádio” deve demandar das empresas do meio, gerando assim, novos gastos, seja de custos com investimentos tecnológicos, seja de custo de atualização profissional (MANGNONI; CARVALHO, 2010).

Não silenciar os riscos desse novo tipo de rádio é tão válido quanto levantar as oportunidades que o movimento proporciona para o novo mercado. A principal delas: o representativo número de brasileiros com acesso à internet, já havia atingido 49% da população em 2014 (BRASIL, 2014). Como mencionado, a expansão da Internet no país não pode ser ignorada numa discussão a respeito do futuro da radiodifusão, ao passo que também não pode ser decretada sua total substituição pela rede mundial de computadores e, conseqüentemente, o fim desse meio. Nesse ponto, Mangnoni e Carvalho (2010) enriquecem a discussão ao afirmarem que:

Neste quadro de percepções mais abrangente é que se advoga, aqui, a ampliação do entendimento do rádio para além das emissões eletromagnéticas, a fim de que se abarque ou se aproxime das novas manifestações sonoras associadas à internet e de lançar algumas considerações a respeito da situação deste veículo de comunicação na primeira década do século XXI. Há, deste modo, dentro do âmbito do pensamento

científico, a necessidade de superar, também, tanto pessimismos exagerados em relação ao velho rádio de sempre quanto otimismo algo deslumbrados a respeito das novas tecnologias (MANGNONI; CARVALHO, 2010, p. 23).

Esse trecho traz como definição de rádio as manifestações sonoras, sejam dentro do campo eletromagnético (ondas curtas, ondas médias, frequência modulada), sejam na Internet. Isso sinaliza que, embora seja plausível a substituição da tecnologia, não se pode, em razão desta, decretar o fim do rádio. É possível que as tecnologias eletromagnéticas sejam descontinuadas, seja por custos ou por obsolescência, movimento já iniciado na Europa (BBC, 2015). Porém, a caminhada em direção à digitalização e a adaptação aos artefatos que a internet oferece proporciona aos gestores de rádio um novo mercado, novas estratégias, novos objetivos e, por conseguinte, demanda uma nova compreensão acerca de seu negócio, além de levantar a necessidade de indicadores que meçam a força comercial, a estrutura de custos, o relacionamento com o ouvinte e a necessidade de investimentos.

2.3 SISTEMAS DE GESTÃO

Analisar os estudos sobre gestão à luz dos objetivos propostos na introdução deste trabalho exige o exame de publicações referentes a temas correlatos ou complementares, tais como: contabilidade gerencial, artefatos de contabilidade gerencial, ferramentas gerenciais, sistemas de medida de desempenho, métodos gerenciais. A discussão e a adoção de uma definição apropriada para esse trabalho passam pela análise dos principais estudos realizados.

2.3.1 Elementos e Componentes de Contabilidade Gerencial

Frezatti (2005), ao estudar a contabilidade gerencial em empresas brasileiras, elabora a definição de componentes como um conjunto de elementos que constituem os recursos competitivos da empresa. Os componentes, segundo o autor, afetam as práticas gerenciais. O autor também agrupa os diversos componentes utilizados por gestores nos cinco elementos de contabilidade gerencial da IFA, quais sejam: sistema de custeio estruturado, planejamento estratégico e orçamento, relatórios gerenciais, programas de redução do desperdício e sistema de gestão de valor (IFA apud FREZATTI, 2005).

Mais do que o produto do estudo do autor quanto ao objetivo, agrupar os perfis da contabilidade gerencial brasileira, visualizando a aderência e tentando prever tendências e oportunidades, o trabalho de Frezatti (2005) apresenta uma grande contribuição para os estudos

de controles gerenciais ao propor o agrupamento dos componentes de contabilidade gerencial em elementos, conforme disposto na tabela 1.

Tabela 1: Elementos e componentes de contabilidade gerencial

Elementos	Componentes
Sistema de Custeio Estruturado	Métodos de custeio (absorção, ABC, variável e direto, existência de custo padrão)
Planejamento Estratégico e Orçamento	Visão; missão; objetivos de longo prazo; cenários externos; plano operacional de longo prazo; premissas; plano de marketing; produção, suprimentos e estocagem; recursos humanos; plano de investimento; demonstrações financeiras projetadas; análise das receitas; despesas e custos, análise do lucro líquido; retorno sobre o patrimônio líquido; análise do fluxo de caixa; EVA, MVA.
Relatórios Gerenciais	Centro de custo; centro de investimento; unidade de negócios; grupos de produto; áreas empresariais; mercados; clientes; projetos; existência e implementação de ERP.
Programas de Redução de Desperdício	Programas de redução de desperdício
Sistema de Gestão de Valor	Retorno sobre o patrimônio líquido, EVA, MVA, BSC.

Fonte: Frezatti (2005).

2.3.2 Artefatos, Instrumentos e Ferramentas de Contabilidade Gerencial

A expressão “artefatos de controle gerencial” foi proposta por Oyadomari et al. (2008) em um estudo cujo objetivo era analisar os fatores que influenciam a adoção de práticas e instrumentos de contabilidade gerencial em empresas brasileiras. O conceito recebeu a seguinte definição:

Artefatos de Controle Gerencial podem ser caracterizados como técnicas de planejamento e controle de gestão, que envolvem processos de mensuração, acumulação e comunicação de informações monetárias e não-monetárias sobre aspectos das dimensões de desempenho da organização (OYADOMARI et al., 2008, p. 56).

Os autores concluem que há uma adoção do tipo cerimonial na implementação dos artefatos, sendo o mecanismo mimético o mais significativo na adoção destes. Além disso, citam a relevância das consultorias na adoção dos artefatos e a baixa imposição por parte de acionistas, sendo a decisão da escolha prerrogativa do corpo diretivo e gerencial da empresa. Quanto aos artefatos citados na pesquisa, a tabela 2 demonstra o *ranking* de utilização entre as empresas pesquisadas, em que o planejamento estratégico representa o mais utilizado em contrapartida ao *beyond budgeting* o menos empregado.

Tabela 2 - Artefatos mais utilizados pelas empresas no controle gerencial

Ranking de Utilização	Artefato de Controle Gerencial
1º	Planejamento Estratégico
2º	ROCE / ROI (retorno capital investido)
3º	EBITDA
4º	Resultado por Unidade de Negócios
5º	RSPL (retorno sobre patrimônio Líquido)
6º	Custo Variável
7º	Custo Padrão
8º	<i>Balanced Scorecard</i>
9º	<i>Market Value Added</i>
10º	Custo Meta
11º	Orçamento Contínuo - <i>Rolling Forecast</i>
12º	EVA - Lucro Residual ou Econômico
13º	Outra Métrica de Gestão baseada em Valor
14º	ABC - Custo por Atividade
15º	Orçamento Base Zero
16º	Orçamento Tradicional
17º	<i>Kaizen</i> ou <i>Six Sigma</i>
18º	<i>Beyond Budgeting</i>

Fonte: Oyadomari et al. (2008)

Beuren et al. (2003) já haviam identificado o planejamento estratégico como artefato de gestão mais utilizado no âmbito mundial, inclusive no Brasil, em particular em Santa Catarina. A expressão adotada pelos autores em seu trabalho foi “instrumento de gestão” com enfoque semelhante ao de Oyadomari et al. (2008). Beuren et al. (2003) basearam seu trabalho no periódico divulgado pela consultoria Bain & Company, material onde a empresa divulga as ferramentas gerenciais mais utilizadas. O mais recente, publicado em 2013, permanece indicando o planejamento estratégico como a “ferramenta de gestão” (expressão empregada pela consultoria) mais utilizada entre as empresas.

Completam a lista das dez mais utilizadas: Gestão do Relacionamento com o Cliente, Pesquisa de Engajamento com Funcionários, *Benchmarking*, *Balanced Scorecard*, Competências Essenciais, Terceirização, Gestão de Mudanças, Gestão da Cadeia de Suprimentos, Declaração de Visão e Missão, Segmentação de Clientes, Gestão da Qualidade Total, Programas de Fidelidade, Reengenharia de Processos, Alianças Estratégicas, *Big Data Analytics* e *Open Innovation*. O estudo analisado indica que, entre as ferramentas de gestão de baixa utilização e baixa satisfação pelos usuários está o *Downsizing* enquanto a Gestão do Relacionamento com o Cliente apresenta grande utilização e elevada satisfação dos usuários. (BAIN & COMPANY, 2013).

Ao se estudar esses trabalhos é possível perceber sentido semelhante na definição de “componentes de contabilidade gerencial” (FREZATTI, 2005), “Instrumentos de controle gerencial” (BEUREN et al., 2003), “ferramentas gerenciais” (BAIN & COMPANY, 2013) e

“artefatos de controle gerencial” (OYADOMARI et al., 2008), no presente estudo, a nomenclatura e a definição deste último serão consideradas.

2.3.3 Sistemas de Medida de Desempenho e Sistemas de Controles Gerenciais

Franco-Santos et al. (2012) definem *Contemporary performance measurement systems*, sistemas de medidas de desempenho contemporâneas (CPMS) como as medidas financeiras e não financeiras de uma empresa que alimentam os objetivos estratégicos. Se enquadrariam nessa definição, segundo os pesquisadores, o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992), as alavancas de controle (SIMONS *apud* TESSIER; OTLEY, 2012) e o prisma de performance (NEELY et al., 2002). Sob essa premissa, não se enquadram o orçamento tradicional e o custeio por atividades, pois estão voltados exclusivamente para o financeiro (FRANCO-SANTOS et al., 2012).

No trabalho desses autores foram encontradas influências da utilização de sistemas de controle de desempenho no comportamento das pessoas, cidadania, satisfação no trabalho, tomada de decisão, aprendizagem, liderança, satisfação e justiça. Nota-se que recebe também influências dos sistemas de CPMS correlacionadas às capacidades organizacionais por meio dos processos estratégicos, comunicação, capacidades estratégicas, práticas gerenciais e controles corporativos. Acrescente-se ainda que há uma relação de influência positiva entre os CPMS e a percepção de desempenho por parte dos colaboradores (FRANCO-SANTOS et al., 2012).

Outro estudo responsável por comparar os sistemas de medidas de desempenho e a influência destes sobre os colaboradores indica que as práticas concernentes às medidas de desempenho e as de recursos humanos são indissociáveis. A conclusão é alimentada por alguns pontos encontrados no estudo, como, por exemplo, o fato de que quando os funcionários estão motivados e engajados, os sistemas de medidas de desempenho são vistas de forma positiva. Caso contrário, não são abraçadas pelos funcionários (BOURNE et al., 2013). Hall (2008) já havia contribuído com essa discussão ao concluir que a compreensão de um sistema de medida de desempenho influencia na cognição e na motivação dos gestores, influenciando, por sua vez, no desempenho gerencial.

Malmi e Brown (2008) apresentaram uma expressiva contribuição para o entendimento deste assunto com a nomenclatura de sistemas de controles gerenciais. O objetivo do trabalho foi construir uma definição genérica de sistemas de controles gerenciais com a condição, inclusive, de diferenciar uma modalidade deste com um sistema de informações gerenciais.

Para construir essa definição, os autores analisaram quatro artigos, referenciados a seguir. Chenral parte da definição de contabilidade gerencial, associando-a a práticas como orçamentos ou custeio de produtos. A partir disso, o autor em seu estudo conclui que sistema de contabilidade gerencial é o uso da contabilidade gerencial visando o alcance de objetivos da empresa. Observa que sistemas de controles gerenciais são conjuntos de controles nos quais estão incluídos não apenas os sistemas de contabilidade gerencial, mas também controles de pessoas e equipes (CHENRAL, 2003). Já Merchant e Otley (2007) complementam a definição de controle gerencial ao associá-lo ao desenvolvimento da estratégia e a processos de aprendizagem, inferindo, assim, que todas as empresas têm algum tipo de sistema de controle gerencial. No terceiro artigo analisado, Merchant e Van der Stede (*apud* MALMI; BROWN, 2008) agregam à discussão a separação entre controle gerencial do controle estratégico, afirmando que o primeiro está associado à influência do comportamento dos funcionários da empresa. Também com o objetivo de influenciar comportamentos, o mecanismo de alinhamento de metas entre as dos indivíduos da organização e a da própria organização é a definição de controle gerencial proposta por Flamholtz et al. (1985). Ambas as visões assemelham-se às de Abernethy e Chua (*apud* MALMI; BROWN, 2008), ao defenderem que os sistemas de controle de uma empresa resultam de uma combinação de mecanismos de controle concebidos para aumentar a probabilidade dos atores da empresa de se comportarem de acordo com os objetivos da organização.

É perceptível uma sutil diferença, apesar das semelhanças dessas duas definições: enquanto Merchant e Van der Stede (*apud* MALMI; BROWN, 2008) associaram os controles gerenciais ao comportamento dos funcionários da empresa, Abernethy e Chua (*apud* MALMI; BROWN, 2008) propuseram um escopo maior para os controles gerenciais, ao associá-los ao comportamento dos atores da empresa. Nessa perspectiva, ativos como marca e imobilizados poderiam ser alvo de um sistema de controle gerencial. Ponto comum e relevante para os estudos de sistemas de controles gerenciais é que estes têm como finalidade a influência de comportamento dos componentes de uma empresa.

Malmi e Brown (2008) chamam atenção para a falta de consenso na definição de controles gerenciais e propõem o entendimento de controle gerencial como qualquer iniciativa de dirigir o comportamento dos funcionários: regras, valores, normas e práticas. Quando não se tratam de simples regras e podem ser compreendidas como um sistema, são definidas como sistemas de controles gerenciais, os quais não influenciam apenas os empregados, mas também os controles de qualidade.

A definição é parecida com a de Busco et al. (2008) que, ao investigar os sistemas de desempenho gerencial,³ definem-no como o conjunto de práticas que suportam processos de tomada de decisão, planejamento e controle. No estudo, foi argumentado o impacto do sistema de gestão sobre as questões pertinentes a grandes empresas: decisões verticais ou horizontais, convergência ou diferenciação, centralização ou descentralização.

Outro ponto acrescentado por Malmi e Brown (2008) à discussão a respeito de sistemas de controles gerenciais refere-se à compreensão deste como um pacote. Segundo os autores, muitas empresas adotam uma série de controles gerenciais, nem sempre sistematizados ou associados, ou seja, nem sempre compreendidos como um pacote.

Por sua vez, Anthony e Govindarjan (2002) complementam esse debate ao colocarem que os sistemas de controles gerenciais enfocam principalmente a estratégia. No mecanismo de implementação da estratégia apontado pelos autores, o sistema de controle gerencial é um dos agentes que compreendem esse mecanismo, além da estrutura da organização, controles gerenciais, cultura e gestão de recursos humanos. Esse agentes constituem o mecanismo de implementação da estratégia, atuando entre a estratégia e o desempenho da empresa.

Desse modo, é possível encontrar semelhanças e compreender com um único sentido as proposições de Malmi e Brown (2008), Anthony e Govindarjan (2002), Brusco et al. (2008) e Franco-Santos et al. (2012), na concepção de sistemas de controles gerencial ou sistema de medidas de desempenho: controles gerenciais estruturados para melhorar o desempenho e atingir os objetivos estratégicos.

A seguir, algumas referências de sistemas de controles gerenciais amplamente discutidos na literatura, entre os quais, os citados no trabalho de Franco-Santos et al. (2012).

2.3.3.1 Framework de Malmi e Brown

O conceito de *framework* de um sistema de controle gerencial divulgado por Malmi e Brown (2008) é sustentado por cinco tipos de controle: Planejamento, que antecede as operações da empresa, quando são definidos metas e padrões de alcance dessas metas, de médio e longo prazo. São produtos do planejamento os planos de ação e os planejamentos de longo prazo; Controles cibernéticos, onde se estabelecem medidas de eventos ou fenômenos, padrão e feedback de performance com relação à meta, análise de desvios e mudança de comportamento. São produtos dos controles cibernéticos: orçamentos, controles financeiros e controles não

³ Nesse caso, o termo controle não foi utilizado pelos autores.

financeiros; Remuneração: alinhamento dos objetivos e motivação das pessoas por meio de recompensas; Controles administrativos: estrutura organizacional, governança, políticas e procedimentos; e os controles culturais: valores, crenças e ética. (MALMI; BROWN, 2008).

2.3.3.2 *Balanced Scorecard*

Publicado por Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* foi definido como um conjunto de medidas que auxilia os gestores a compreenderem rapidamente seus negócios, sob quatro perspectivas, a dos clientes, a das operações internas, a da inovação e aprendizado e a da financeira, nas quais são estabelecidos indicadores críticos para as operações da empresa, com respectivas metas e medidas.

Em publicação posterior, os referidos autores defendem que o *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis, sendo, portanto, um sistema de gestão estratégica, adotado em empresas que visam esclarecer e traduzir a visão estratégica, comunicar os objetivos e medidas estratégicas, planejar e alinhar metas e, finalmente, melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN ; NORTON, 1997).

A ampla utilização do *Balanced Scorecard* comprova-se através dos trabalhos que investigam a gestão nas empresas, visto que é comum ser citado como um dos sistemas ou ferramentas de maior utilização nas empresas (OYADOMARI et al., 2008; BEUREN, 2008; BAIN & COMPANY, 2013). Além destes, muitos estudos sobre o tema foram publicados visando o melhor entendimento e utilização. Em um deles, De Geuser (2009), identificou que o *Balanced Scorecard* contribui para a melhoria de desempenho, com comprovações de que o sistema depende da qualidade da transmissão da estratégia, do processo estratégico ser algo contínuo e do alinhamento de processos: fatores que contribuem para que o *Balanced Scorecard* auxilie a empresa na mudança de comportamento dos contemplados no sistema e, conseqüentemente, na melhoria do desempenho.

2.3.3.3 Prisma de Performance

A finalidade do Prisma de Performance consiste em integrar cinco perspectivas da empresa, a saber: necessidade dos *stakeholders*, contribuição dos *stakeholders*, estratégias, processos e desenvolvimento de capacidades. A união dessas perspectivas, segundo Neely e colaboradores (2002), é visualizada em um quadro que estrutura o modelo de negócio da empresa.

As duas primeiras perspectivas estão vinculadas ao fato de que as empresas devem acrescentar valor aos seus *stakeholders*, enquanto os *stakeholders* têm direitos junto à empresa; a terceira associa-se a uma visão de futuro que a empresa precisa construir; e a quarta e a quinta estão ligadas ao alinhamento de processos e capacidades que precisam ser desenvolvidas para alcançar essa estratégia (NEELY et al., 2002).

2.3.3.4 Alavancas de Controle

Simons (*apud* TESSIER; OTLEY, 2012) defende que as empresas precisam não só administrar forças que geram tensões bem como ser gerenciadas pelo que o autor denomina de sistemas de controles positivos e negativos. O autor propõe quatro alavancas de controle, sendo dois destes positivos e dois negativos. Os primeiros dizem respeito ao sistema de crenças, cujo objetivo é comunicar os valores fundamentais da empresa; e os sistemas de controles interativos, meio pelo qual os gestores têm informações para tomadas de decisão na operação da empresa. Enquanto os sistemas negativos são os sistemas de fronteira, que tratam dos riscos a serem evitados; e os sistemas de controle de diagnóstico, que fornecem informações sobre os resultados da empresa (SIMONS *apud* TESSIER; OTLEY, 2012).

2.3.4 Controles Gerenciais – Quadro Resumo

As definições apresentadas conduzem a uma distinção entre Elementos da Contabilidade Gerencial, Artefatos Gerenciais e Sistemas de Controle Gerencial, conforme exposto na tabela 3:

Tabela 3: Tipos de controle gerencial

Tipo de Controle Gerencial	Definição	Exemplos	Referências
Elementos da Contabilidade Gerencial	Elementos de agrupamento das práticas de contabilidade gerencial (FREZATTI, 2005)	Sistema de custeio estruturado, planejamento estratégico e orçamento, relatórios gerenciais, programas de redução do desperdício e sistema de gestão de valor.	IFA <i>apud</i> Frezatti (2005)

Artefatos Gerenciais	Técnicas de planejamento e controle de gestão sobre aspectos das dimensões de desempenho da organização (OYADOMARI et al., 2008).	Planejamento Estratégico, ROCE / ROI (retorno capital investido), EBITDA, Resultado por Unidade de Negócios, RSPL (retorno sobre patrimônio líquido), Custo Variável, Custo Padrão.	Frezatti (2005); Beuren (2003); Bain & Company (2013); Oyadomari et al. (2008).
Sistemas de Controle Gerencial	Controles gerenciais estruturados para melhorar o desempenho e atingir os objetivos estratégicos (MALMI; BROWN, 2008)	Framework de Malmi e Brown, <i>Balanced Scorecard</i> , Prisma de Performance, Alavancas de Controle.	Malmi; Brown (2008); Anthony; Govindarjan (2002); Brusco et al. (2008); Franco-Santos et al. (2012).

Elaborado pelo autor.

Como citado anteriormente, o objetivo geral desse trabalho é propor um sistema de controles gerenciais de utilidade para as *web rádios*, sendo um dos objetivos específicos o mapeamento de indicadores para as operações de empresas desse tipo. O termo indicadores, frequentemente presente nos estudos de controle gerencial, é associado no Michaelis (2015) à indicação e orientação; no contexto gerencial, é definido por Rummler e Brache (1990) como sinalizações de objetivos e estratégia como visões de futuro ou orientação da empresa.

2.4 GESTÃO DE WEB RÁDIOS

Convém lembrar que não foram encontrados trabalhos cujas propostas atendessem à finalidade indicada neste estudo. Dois estudos discutem a utilização de artefatos gerenciais em empresas de rádio hertziano, o de Heck (2003) e Marth (2014), sobre os quais se discorrerá mesmo que brevemente.

A pesquisa realizada por Heck (2003) tem maior proximidade com o objetivo deste trabalho, tendo em vista o desenvolvimento de um quadro teórico e genérico de metas para empresas de radiodifusão, baseado na teoria do *Balanced Scorecard*. A empresa estudada foi a Rádio Gaúcha, de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, e no relacionamento de seus resultados com o sistema de controle gerencial citado, o autor encontrou, como perspectiva financeira: retorno sobre capital empregado, Receitas/Ativo Total (%), Faturamento Mensal e a relação Despesas/Faturamento Mensal; na perspectiva clientes, os indicadores encontrados foram: índice de audiência do jornalismo, índice de audiência de jornadas esportivas, índice de

audiência domiciliar, índice de audiência em veículos, % de utilização do espaço destinado a comerciais, tempo médio de contratos, índice de satisfação dos clientes, percentual da receita proveniente de novos clientes, relação despesas de atendimento ao cliente por despesas administrativas e número de clientes perdidos por ano; na perspectiva de processos internos e tecnologia, os indicadores encontrados foram índice da qualidade percebida pelo ouvinte, número de interrupções não programadas, número de novos equipamentos empregados, receita proveniente de novos programas, número de coberturas fora do país *versus* concorrência, número de reportagens exclusivas *versus* concorrência e número de repórteres para trabalho externo; e na perspectiva do aprendizado e crescimento, os indicadores encontrados foram: horas de curso por funcionário, número de prêmios conquistado por funcionário *versus* concorrência, número de ideias de funcionários consignadas, despesas de treinamento/despesas administrativas, investimento em tecnologia da informação, índice de satisfação dos funcionários, índice de motivação dos funcionários, tempo médio de permanência dos empregados na empresa e receita/empregado (HECK, 2003).

Outra colaboração da academia para os objetivos desse trabalho foi encontrada em Marth (2014), com o fito de analisar as contribuições do Orçamento Base Zero para a melhoria dos processos de gestão de uma empresa de serviços de radiodifusão. Os resultados do estudo permitiram concluir que o artefato citado é importante para o processo decisório de gestores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOLOGIA DO ESTUDO

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, por ter como objetivo identificar os principais indicadores críticos para as *web rádios* e propor um sistema de gestão genérico que suporte as operações de empresas desse tipo. O tipo da pesquisa, exploratória, está associado à definição proposta por Beuren (2006), ou seja, é apropriada quando há pouco conhecimento sobre o tema. Como citado no referencial teórico, apesar dos muitos trabalhos publicados sobre rádios bem como contabilidade gerencial e suas vertentes – artefatos, sistemas de gestão, indicadores etc., poucos trabalhos associam os dois temas e nenhum propõe as aplicações dos ensinamentos de contabilidade gerencial em *web rádios*.

Uma das vantagens da pesquisa exploratória, citada pela autora, é a possibilidade de aprofundamento em conceitos preliminares (BEUREN, 2006). No estudo em questão, apesar do referencial teórico contextualizar historicamente as empresas de mídia, as rádios e as *web rádios*; e, também, abordar estudos relevantes acerca de artefatos de contabilidade gerencial, sistemas de controles gerenciais e ferramentas gerenciais; é possível, com a pesquisa exploratória, encontrar outras definições, especialmente as aplicáveis exclusivamente em empresas do segmento estudado – mídia.

É desconhecido o número preciso de *web rádios* atualmente no Brasil. No entanto, é possível compreender que há um grande número a partir de alguns dados: o baixo custo da operação de uma *web rádio*, relativamente menor do que uma rádio em frequência ou amplitude modulada; a inexistência da restrição legal que esses dois modelos impõe, ou seja, a necessidade de uma outorga concedida pelo governo federal para operação; o número de brasileiros conectados à internet. Em uma rápida busca do termo “*web rádio*” no site de buscas Google sugere, nas suas quinze primeiras páginas, mais de cem de *web rádios* diferentes, com algumas páginas dedicadas em agrupar um conjunto de outras *web rádios*. Evidentemente esse dado está longe de indicar uma quantidade precisa de quantas operações como essas há no Brasil, no entanto, demonstra não se tratar de iniciativas esporádicas e isoladas. Este estudo visa compreender essa operação como um negócio, ao aplicar alguns estudos da administração e contabilidade gerencial em suas operações.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA

Quanto ao procedimento de obtenção de dados, Beuren (2006) destaca os seis tipos existentes: estudo de caso, pesquisa de levantamento ou *survey*, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa participante e pesquisa experimental. Hair et al (2006) agrupa os procedimentos de coleta de dados em “Observação” e “Métodos de Survey”, qualificando os diversos métodos existentes nesses dois agrupamentos.

Para a proposta de procedimento para obtenção de dados desse estudo é preciso revisitar alguns conceitos presentes na questão de pesquisa proposta sobre quais os indicadores estratégicos críticos para as *web rádios*. Os termos “indicadores” e “estratégia”, presentes também no trabalho de Heck (2003) merecem abordagem por parte de diversos autores já referenciados nesse estudo. Rummler e Brache (1990) definem indicadores como sinalizações de objetivos e estratégia como visões de futuro ou orientação da empresa. Portanto, os indicadores estratégicos, neste estudo, serão entendidos como sinalizações dos objetivos das *web rádios*, sejam financeiros ou não.

Por isso, a resposta para a questão de pesquisa proposta passa pela compreensão, por meio da observação humana, de operações gerenciais de algumas *web rádios*. O caminho pretendido para esse estudo optou pelo roteiro proposto por Yin (2010), ao relacionar o formato da questão de pesquisa de um estudo com o melhor método a ser utilizado. No caso desta pesquisa, a metodologia de pesquisa escolhida é justificada pela necessidade de se entender os processos de algumas *web rádios*, conforme explicação adiante. Esse entendimento, que visa detectar os controles gerenciais nas operações rotineiras é adequado ao estudo de caso, ilustrado por Yin (2010) como uma metodologia aplicável a questões que visam saber o “como” ou o “porquê” dos objetos pesquisados.

O autor ainda elucida que o estudo de caso é uma metodologia utilizável quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade. Embora a questão de pesquisa desse trabalho não seja “como as *web rádios* utilizam os controles gerenciais” ou “porque as *web rádios* utilizam os controles gerenciais”, conhecer a operação, as relações sociais existentes e os controles gerenciais utilizados em uma amostra de *web rádios* são dados essenciais para responder à questão de pesquisa proposta.

Assim, a abordagem do estudo foi qualitativa, caracterizado pela autora pela utilização de análises mais profundas em relação ao fenômeno estudado (Beuren, 2006). Isto posto, os convidados a participarem do trabalho de campo deste foram extraídos a partir do portal *Estatísticas de Rádios*, sítio eletrônico especializado em divulgação de dados sobre rádios.

Nesse sítio, a seção *Estatística* indica as rádios mais acessadas, sendo possível exibir os registros por período, tipo de rádio, país, estado e região. A informação “tipo de rádio” um filtro para a tecnologia de transmissão da rádio: AM, FM e *web* é, sem dúvida, relevante para esse trabalho as de tecnologia Web, chamadas *web rádios*. (ESTATÍSTICAS DE RÁDIOS, 2015).

A amostra escolhida para o estudo é não probabilística. Hair et al (2006) define esse tipo de amostra a coleta de dados de baixo custo, em estudos normalmente exploratórios e não há interesse dos pesquisadores em generalizar os resultados. Os dados da amostra foram coletados da ferramenta citada, sendo colocados em planilhas os dados das duzentas *web rádios* mais acessadas do Estado de São Paulo. O *Relatório Intermeios* indica que este Estado foi responsável por 33% do faturamento publicitário, justificando a importância desse estudo ser realizado em São Paulo (INTERMEIOS, 2015).

A amostragem relatada é considerada por Hair et al. (2006) como uma modalidade de amostragem por julgamento: escolhidas pelo pesquisador a partir de um julgamento, neste caso, o critério foi a quantidade de ouvintes informada pelo sítio eletrônico *Estatísticas de Rádios*. A escolha desse tipo de amostragem é explicada pelo autor em situações em que a amostra não é representativa, mas podem representar a população-alvo. Conforme informado, é desconhecido o número de *web rádios* do Brasil, sendo, portanto, impossível de afirmar que as duzentas *web rádios* aqui estudadas são representativas para o total de operações existentes no Brasil. Porém, a escolha se deu pela representação destas em virtude do volume de acessos que possuem.

No mês de julho de 2015, o relatório do aplicativo indicava que as duzentas *web rádios* mais acessadas apresentavam um número superior a mil acessos por mês, sugerindo operações de *web rádios* estruturadas e, portanto, relevantes para esse trabalho. A lista dessas *web rádios* encontra-se no Anexo A.

Nesse relatório são fornecidos o nome da rádio, cidade e estado e quantidade de acessos mensais. Como citado, foi registrado em planilha os duzentos primeiros registros. A planilha com os dados amostrais foi completada com os endereços eletrônicos de contato das *web rádios* coletado a partir dos *websites* das rádios.

3.2.1 Instrumento de Coleta de Dados

A partir da base de dados coletada no portal *Estatísticas de Rádios* e das consultas aos *websites* oficiais das *web rádios* indicadas no relatório para coleta dos endereços eletrônicos, conforme procedimento detalhado no parágrafo anterior, foram filtrados para etapa de observação as *web rádios* do relatório sediadas a um raio de 100 quilômetros da cidade de São

Paulo. A escolha de *web rádios* próximas à referida cidade buscou maximizar o tempo despendido com os entrevistados. Essa limitação geográfica, comum em estudos de casos, é citada também por Yin (2010), quando o autor se refere à definição de limites de estudo de caso.

Conforme já citado, os convites à participação do estudo foram enviados por meio de endereços eletrônicos. Da lista fornecida pelo portal *Estatísticas de Rádios*, 25 *web rádios* foram selecionadas e convidadas a participarem do estudo. Os endereços eletrônicos foram enviados com prazo de sete dias para resposta que deveria constar da concordância em participar do estudo e o telefone para contato na etapa de observação.

Nos endereços eletrônicos enviados aos possíveis candidatos à etapa de observação, esperava-se receber um aceite de três *web rádios*, ou seja, 12% dos 25 convidados. O objetivo de ter o aceite de três *web rádios* para as entrevistas pessoais e observações foi compreender as operações individuais e compará-las. Tendo em vista a questão de pesquisa do trabalho, algumas descobertas interessantes poderiam surgir mediante as observações feitas em mais de uma *web rádio*, tais como: controles gerenciais comumente utilizados, objetivos e metas em comum, adoção de práticas gerenciais em comum etc.

Após as respostas dos convidados, contatos telefônicos foram efetuados para fornecer mais esclarecimentos sobre o trabalho e possibilidade de datas de visita às estruturas das *web rádios*. O contato telefônico serviu como uma triagem, termo utilizado por Yin (2010) para mecânica de redução de casos a serem estudados quando a quantidade de elegíveis não permite o estudo com todos. Neste estudo, representou a segunda triagem. A primeira fora realizada na seleção das *web rádios* convidadas a participarem do estudo a partir do relatório fornecido pelo portal *Estatísticas de Rádios*, tendo por critério de número de ouvintes e localidade. Portanto, o correio eletrônico com o convite as *web rádios* e o retorno corresponderam à segunda triagem.

Nessa segunda triagem, uma primeira entrevista foi realizada com os representantes das *web rádios*. Um roteiro com cinco questões teve como objetivo entender se a *web rádio* pesquisada apresentava grandes contribuições para o estudo. As *web rádios* identificadas pela inexistência de controles gerenciais seriam, nessa etapa, desconsideradas. Para obter essa informação eram realizadas cinco perguntas ao gestor da *web rádio*. Para cada pergunta, foi estipulado um critério mínimo de aceitação. As *web rádios* que, nessa entrevista de segunda triagem, não apresentassem o critério mínimo de resposta, não seriam convidadas a participar das próximas etapas. Na tabela 4 constam as cinco perguntas com os critérios mínimos de resposta.

Tabela 4: Roteiro de perguntas da segunda triagem

Pergunta	Critério Mínimo de resposta
Quantos colaboradores (diretos, indiretos, exclusivos, parciais etc.) a <i>web rádio</i> tem?	cinco pessoas
Quantos níveis de estrutura organizacional a <i>web rádios</i> tem?	dois
Quais as fontes de financiamento das operações da <i>web rádios</i> ?	Qualquer, desde que não seja exclusivamente doações.
A empresa tem custos diretos e/ou indiretos?	Sim
Há uma organização da <i>web rádios</i> como empresa, ou seja, contabilidade, obrigações sociais etc.	Sim

O objetivo das duas primeiras perguntas era enxergar, por meio do tamanho da empresa, a complexidade da utilização de controles gerenciais. Uma empresa com poucas pessoas ou estruturas centralizadas, com pouca divisão de trabalho, sugere pouca interação social e, portanto, pouca utilização dos controles gerenciais. Em casos como esse, a contribuição ao estudo seria menor, portanto, não atendiam os requisitos mínimos que justificassem o convite para a próxima etapa.

Por outro lado, a terceira e a quarta perguntas referem-se ao fluxo financeiro resumido da *web rádio*. Nesse caso, buscou-se excluir as *web rádios* sem operações comerciais de nenhum tipo, ou seja, que financiam suas operações basicamente com doações; bem como excluir aquelas com desconhecimento de seus custos, fossem diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. Entende-se que as *web rádios* sem fluxo financeiro estruturado, ou seja, fontes de financiamento de suas operações e conhecimento de seus custos, utiliza pouco, caso utilize, os controles gerenciais, sendo, portanto, de pouca relevância para o estudo.

A última pergunta proposta visa entender se se trata de uma empresa formal com obrigações básicas inerentes a qualquer empresa, visto que uma atividade informal tende a uma preocupação menor com a gestão de suas operações e, portanto, uma menor utilização dos controles gerenciais.

Com a segunda triagem concluída, as *web rádios* que atenderam aos requisitos mínimos foram convidadas à etapa de observação. Estimava-se que cada visita de observação teria duas horas com acompanhamento do diretor da *web rádio* ou da pessoa que conhecesse todos os processos. Embora Yin (2010) alerte para a inexistência de perguntas fechadas em uma observação, há um roteiro para essas visitas. Pretendia-se compreender o histórico da empresa, os ideais e motivações e constituição da *web rádio*; as visões de futuro, objetivos financeiros e não-financeiros; a gestão dos recursos humanos, como quantidade de funcionários, cargos e funções; a cadeia de transmissão, desde a produção do conteúdo até o ouvinte; a atividade comercial, com o modelo e o processo de vendas; as rotinas administrativo-financeiras. Com

esse roteiro, pode-se detectar controles gerenciais que norteiam a rotina da *web rádio*. Para cada estudo de caso proposto, não houve uma quantidade predefinida de visitas de observação.

Além dos gestores da *web rádio*, foram convidados a participar do estudo especialistas no assunto. Considerando a inexistência de estudos relacionando os dois assuntos, gestão e *web rádio*, entendeu-se como relevante a extensão do convite a especialistas, que têm trabalhos voltados para estruturar as *web rádios*, do ponto de vista técnico, mercadológico e conceitual. Enquadram-se nesse rol de especialistas professores com publicações concernentes ao assunto e a gestores de sítios eletrônicos especializados em divulgar as *web rádios*, entre eles: Radios.com.br, Caixa das Rádios, Painel da *Web Rádio* e TudoRadio.

Assim como a primeira triagem feita com os gestores de *web rádios*, os convites para os especialistas foram feitos por correio eletrônico, os quais foram coletados nos próprios sítios eletrônicos ou em artigos publicados pelos professores. Entre professores e gestores de sítios eletrônicos, foram convidados cinco especialistas e esperava-se o aceite de dois desses (40%).

Durante as visitas, as observações foram registradas conforme o modelo de abordagem de Bryman e Burgess (2002), separando as notas de observação das notas teóricas, sendo as primeiras tudo aquilo que é visto e ouvido, enquanto as teóricas reportam-se às influências por trás dos eventos observados. As observações foram coletadas em anotações e devidamente registradas no relatório de observação, ferramenta sugerida por Yin (2010).

Yin (2010) cita também a importância das evidências para os estudos de caso. Nos casos estudados por esse trabalho, além das informações coletadas durante a visita, outras evidências poderiam surgir que corroborassem ou agregassem informações à pesquisa em questão. Especialmente no uso de controles gerenciais, documentos, relatórios, *dashboards* etc., são itens que, caso existam e caso houvesse permissão do entrevistado, poderiam ser relevantes para o estudo.

Em cada visita, fosse na etapa de triagem, fosse na etapa de observação, foi apresentado ao representante da *web rádio* visitada uma carta da Universidade Presbiteriana Mackenzie chancelando este projeto de pesquisa e buscando fornecer segurança ao entrevistado quanto à divulgação de dados e o objetivo da pesquisa. Esse documento é identificado por Yin (2010) como carta de apresentação, comum em estudos de caso.

4 RESUMO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para a pesquisa foram convidados 25 representantes de *web rádios* a participarem do estudo. Os correios eletrônicos foram enviados no mês de outubro de 2015. A taxa de retorno com o aceite para a participação na pesquisa foi de quatro gestores, ou seja, acima do esperado. Conforme previsto no roteiro especificado na seção anterior, as questões de triagem foram feitas aos gestores. Todos atenderem aos requisitos propostos, habilitando suas *web rádios*, portanto, a participarem do estudo. Em virtude de agenda e impossibilidade física, não foi possível realizar os estudos de caso com dois representantes, sendo portanto, realizados dois estudos de caso.

Quanto aos especialistas, a taxa correspondeu ao esperado: dois aceitaram e responderam o correio eletrônico interessados em contribuir para o estudo. As entrevistas, acompanhadas das análises sobre os conteúdos fornecidos e identificados, encontram-se nas seções seguintes.

4.1 WEB RÁDIO “A”

No mês de outubro de 2015, durante aproximadamente uma hora e meia, a *Web Rádio “A”*, no município de São Caetano do Sul, Estado de São Paulo foi visitada com o objetivo de coletar informações pertinentes para este trabalho. Trata-se de uma rádio com predominância de programação com música *pop*, mas também com noticiários e *talkshows* durante a programação diária.

A sede dessa *web rádio* localiza-se em uma sala comercial, aparentemente de 20 metros quadrados, dividida em dois compartimentos: um escritório, com mobília típica como cadeiras, mesa, *notebook*, quadro de anotações; e um estúdio, com suítes, computadores, mesa de mixagem e microfones.

O gestor informou que a *web rádio* está em operação há sete anos, desde 2008. O histórico da *web rádio* é ponto de análise. Vale ponderar aqui que uma *web rádio* tem como insumo básico a conexão à internet. Não é o objetivo deste trabalho estudar as especificidades da internet, mas é possível admitir que as *web rádios*, em razão do tráfego de dados em áudio, demandam velocidades de conexão cada vez maiores, bem como a multiplicidade de dispositivos de acesso. Ao afirmar que a *web rádio* mantém-se em operação desde 2008, cabe ressaltar que, no ano de sua fundação, 34% da população brasileira acessava à internet, enquanto em 2015 o número subiu para 50%. A quantidade de pessoas que utilizavam telefones

celulares passou de 87 milhões, naquele ano, para 130 milhões em 2015. A banda larga, indicador fundamental da evolução da velocidade na internet no Brasil, apresentava, em 2009, 12,8 milhões de assinantes e ampliou esse número para 24 milhões em 2014. (IBGE, 2015; BRASIL, 2014; TELECO, 2015).

Portanto, é possível admitir que, para uma compreensão do futuro da *web rádio* no Brasil deve-se observar os projetos de internet para os próximos anos no país. Neste sentido, alguns números serão expostos mais adiante. Ainda sobre o histórico da *Web Rádio “A”*, o gestor citou que a primeira sede havia sido em uma cidade de 120 mil habitantes do interior de Minas Gerais, 300 quilômetros distante da capital do Estado e 400 quilômetros da cidade de São Paulo.

À época, a *Web Rádio “A”* já conseguira grande notoriedade na cidade, mas a mudança para o Estado de São Paulo foi resultado de uma parceria com um grande grupo de comunicação pelo período de três anos. Isto propiciou, entre outras ações, o início das atividades comerciais da *Web Rádio “A”* junto às agências de publicidade e a presença em eventos. Quando confrontado com o fato de a *Web Rádio “A”* ter iniciado suas operações fora de um grande centro financeiro, o entrevistado comentou a existência de muitas operações de *web rádios* “profissionais” fora das grandes capitais como algo comum. Essa informação é ratificada pelos relatórios do portal *Estatísticas de Rádios*, que, a partir da informação da sede das *web rádios*, conclui-se que 70% delas estão fora das capitais.

A questão da localidade da *web rádios* proporciona algumas observações. Uma delas é uma comparação entre a rádio *hertziana* e a *web rádio*. A primeira necessita de transmissores e outros ativos de transmissão, cujas características influem na distância alcançada com sua programação, conforme outorga concedida, explicado no referencial teórico deste estudo. Essas questões condicionam as rádios hertzianas a manterem operações em todas as regiões em que transmitem sua programação, tendo, portanto, custos operacionais em cada localidade. Por outro lado, as *web rádios*, por usarem transmissão via *web*, com alcance maior e sem restrições associadas às outorgas, tendem a um custo regional de operação menor. Isso permite às *web rádios* estabelecerem suas sedes onde encontrem um custo operacional mais atrativo. O aluguel de um estúdio de gravação na cidade de São Paulo, por exemplo, é estimado em R\$ 50, por hora, enquanto em Sorocaba, município do interior do mesmo Estado e que sedia 28 *web rádios*, esse custo médio é de R\$ 30. Outro dado que enriquece a análise é o custo médio da mão-de-obra na cidade de São Paulo, que é 26% superior ao de Sorocaba (CEMPRE, 2015). Além disso, enquanto o custo médio do metro quadrado em São Paulo é R\$ 7,8 mil, o de Sorocaba é R\$ 3,5 mil.

Contudo, se é relevante ponderar sobre os custos de operação na escolha da cidade sede da *web rádio*, deve-se também considerar o potencial de faturamento que a cidade oferece. Se, na comparação anterior, São Paulo revelou-se um lugar de custos operacionais superiores, não se pode ignorar contanto sua expressiva participação no mercado publicitário brasileiro. Em 2014, segundo o Relatório do Intermeios (2015), as agências de publicidade da grande São Paulo (capital e cidades circunvizinhas) investiu R\$ 13,9 bilhões em mídias publicitárias, o equivalente a 42% do total do país, se consolidando como principal centro desse investimento. As agências e clientes diretos do Rio de Janeiro também têm participação relevante, pois representam 13%. Portanto, se os custos podem ser otimizados por meio de operações distantes dos grandes centros, o maior volume de faturamento encontra-se justamente nas metrópoles devido à forte atuação comercial.

Ainda a respeito do histórico da *Web Rádio “A”*, o gestor relatou que, antes de iniciar seus projetos em *web rádio*, trabalhou em rádios hertzianas, onde adquiriu conhecimento sobre radiodifusão, tais como: operações de transmissão, elaboração e divulgação de conteúdo etc.; e conheceu pessoas que contribuíram financeiramente com os primeiros testes. O entrevistado informou da existência de um investidor para rádio, a quem presta contas. No entanto, esclarece não haver exigências quanto ao prazo de retorno do investimento. Não há controles formais para monitorarem os resultados e com a função de comunicarem o desempenho da *web rádio* para o investidor. O gestor descreve o investidor como “não-capitalista”, ou seja, um agente que atua inclusive nas operações da *web rádio* propondo iniciativas que não se resumem ao desempenho econômico-financeiro.

Atualmente a *web rádio* se enquadra no regime de microempreendedor individual (MEI) que, de acordo com o Sebrae (2015), é destinada à formalização dos que trabalham por conta própria e, por meio dessa modalidade de empresa, podem ter acesso aos benefícios como emissão de nota fiscal, cobertura previdenciária, acesso a linhas de crédito e vendas para o governo. Segundo o sítio eletrônico do Sebrae, há três restrições para o enquadramento nessa modalidade: o empreendedor individual não pode participar de outra empresa como sócio, o faturamento é limitado a R\$ 60 mil reais por ano e é possível ter até um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria (SEBRAE, 2015).

Ao se analisar as restrições inerentes à modalidade de empresa na qual a *web rádio* está classificada, especialmente quanto ao limite de faturamento anual, é possível levantar alguns pontos. Admitir que o faturamento médio mensal é inferior a R\$ 5 mil por mês e comparar com custos fixos mensais, não medidos no estudo, mas declarados pelo gestor (como aluguel da sala comercial, energia elétrica, servidores de internet e manutenção de equipamentos), além dos

investimentos realizados (como mobiliário do escritório, compra de computadores, suítes, servidores e reforma do estúdio) sugere que a *web rádio* opera com lucratividade baixa ou, provavelmente, com prejuízo operacional. Essa hipótese foi confirmada pelo gestor que, por sua vez, acrescentou o fato de o mercado publicitário direcionar poucos investimentos para as *web rádios*. O gestor informou que os comerciais em sua *web rádio* são raros e que o segmento de entretenimento é o responsável pela maior parte dos faturamentos publicitários em anúncios como divulgação de shows e de álbuns de artistas.

Atualmente o gestor, além das atividades inerentes à gestão da *web rádio* como empresa, apresenta programas e programa o conteúdo musical. O gestor tem outra ocupação como palestrante em um centro universitário. Esse caso ilustra que, dado o momento das *web rádios*, o baixo volume de investimento do mercado publicitário e os custos fixos associados à transmissão de conteúdo, é possível compreender as operações de *web rádio* como pouco rentáveis e, em consequência, não geradora de empregos.

O gestor alegou que as pessoas que colaboram com a operação da *Web Rádio “A”* são, atualmente, voluntárias. Muitas, como ele, têm outras ocupações, donde obtêm rendimentos. Nem todas executam seus trabalhos na sede da *web rádio*, visto que a locução, por exemplo, pode ser feita remotamente. A inexigibilidade de presença física à sede da *web rádio* é um recurso importante para o meio: a seleção de mão-de-obra não analisa distâncias, tornando a contratação mais simples. Um atrativo apontado pelo entrevistado como motivação para o voluntariado reside na oportunidade de aprendizado e experiência adquirida por recém-formados.

Na entrevista, percebeu-se que a palavra “trampolim” surgiu mais de uma vez quando o gestor relatava casos de colaboradores voluntários que, após um tempo de contribuição à *web rádio* se transferiram para grandes grupos de comunicação. A *web rádio* representa uma vitrine para estudantes e recém-formados, posição que, antes das *web rádios*, pertencia às rádios instaladas fora dos grandes centros urbanos. Era comum, segundo o gestor, um recém-formado em rádio e TV sair de São Paulo, iniciar a carreira em algum veículo de comunicação do interior do Estado e depois, com experiência e aprendizado, retornar à capital para exercer funções com maiores responsabilidades em algum grupo de comunicação renomado.

Durante esse encontro, o gestor citou números de audiência e alcance da *web rádio*, embora não tenha comentado metas formalmente estipuladas. Sob esse aspecto, é perceptível sua visão de futuro com ênfase no número de ouvintes. Informou serem 150 mil acessos por mês pelos diversos canais de acesso. Em face disso, as diferenças entre a rádio hertziana e as *web rádio* tornam-se mais largas. A primeira utiliza as medições do Ibope como fonte oficial

de medida do número de ouvintes. O acesso a esses números, mediante compra das pesquisas e do acesso ao sistema fornecido pelo instituto, mensura uniformemente as rádios quanto à quantidade, bem como os desdobramentos analíticos: quantidade média de ouvintes por minuto, perfil desses ouvintes (classe social, gênero, faixa etária), região, tempo médio de consumo do rádio etc. Embora seja positivo para a gestão das rádios hertzianas o instituto fornecer métricas uniformes para medida da audiência das rádios, e isso ser considerado um marco para a profissionalização do meio; é pertinente levantar aqui que o método tem suas margens de erro, inerentes à pesquisas estatísticas. Isto cria a possibilidade de números não condizentes com a realidade. Apesar de não ser o objeto do estudo analisar tais métricas, cabe frisar que, comparado às medidas de audiência, as *web rádios* obtêm sistemas de medidas mais acurativos pelo simples fato da medição por conexão e rastreamento de IP ser mais preciso que os modelos por pesquisa e amostragem, adotados pelo Ibope.

Porém, se na acuracidade dos números é possível enxergar uma vantagem das *web rádios* diante das rádios hertzianas, há, contudo, uma lacuna quanto à medição oficial desses números. Diferente das rádios hertzianas e também da televisão, as *web rádios* atualmente não usufruem de um instituto de pesquisa, como o Ibope, capaz de especificar os dados numéricos e divulgá-los. Como mencionado, foi percebido durante a fala do gestor da *Web Rádio “A”* que os objetivos e as visões de futuro estão, ainda que informalmente, associadas à questão de audiência.

O gestor citou o *shoutcast*, como plataforma para medida desses números. Trata-se de um aplicativo disponibilizado por uma empresa chamada Radionomy, que se autodenomina como plataforma de audiodigital. Além do *shoutcast*, fazem parte desse grupo o *TargetSpot*, o *HotmixRadio* e o *Winamp*. O aplicativo *shoutcast* é classificado, conforme o sítio eletrônico *Radionomygroup.com*, como um serviço de *streaming* que suporta mais de 55 mil estações de *web rádios*. Este sítio eletrônico declara a ocorrência de 10 milhões de acessos por dia. Oferece dois tipos de serviços: a transmissão de *web rádios* e soluções para os gestores de rádios. Por meio dessa ferramenta são permitidos aos gestores a comercialização de publicidade e o fornecimento de serviços, tais como: monetização, otimização para mecanismos de busca e relatórios de performance da *web rádio* que abrangem a quantidade de acessos, localização e mídia de consumo da *web rádio* (celular, *notebook*, *tablet*, etc.).

Ainda sobre a audiência da *Web Rádio “A”*, o gestor a apresenta como a “*web rádio* que todo mundo gosta de ouvir” e, por isso, considera a participação do ouvinte fundamental. O gestor esclarece que o ouvinte quer conhecer quem está do outro lado da rádio e fazê-lo se sentir parte da rádio. A compreensão do desejo do ouvinte como parte da rádio, para o gestor,

representa um aspecto crucial para fidelização da audiência. Em face disso, o gestor lança mão de muitos mecanismos de interatividade durante a programação, como promoções em redes sociais, programação elaborada pelos ouvintes etc. A adoção da interatividade como parte do processo da *Web Rádio “A”*, conforme salientado pelo entrevistado, vai ao encontro dos delineamentos da nova rádio, apontado por Magnoni e Carvalho (2010), em relação à interatividade como um recurso imprescindível.

O recurso da interatividade como um fator positivo para a audiência de uma rádio é confirmado pela pesquisa *Antropomedia*, do Ibope, cujo objetivo era “desvendar hábitos e experiências midiáticas na América Latina” (IBOPE, 2015). A partir de “premissas etnográficas e antropológicas” (IBOPE, 2015), os meios de consumo de mídia foram comparados a pessoas. Sob essa ótica, a rádio foi comparada a um amigo que “está sempre perto e representa distração e companhia” (IBOPE, 2015). Já a relação do consumidor com a Internet foi associada a uma relação íntima, similar a de um namoro, associada à interação existente entre o meio e os usuários (IBOPE, 2015). Isso sugere que os objetivos de uma *web rádio* devem considerar as diferenças entre a *web rádio* e a rádio hertziana. Ao assumir a interatividade como característica da *Web Rádio “A”*, o gestor a vê como marca da internet, segundo observação do Ibope e, portanto, obterá melhor desempenho de seu negócio ao explorar a interatividade.

Conclui-se acerca da *Web Rádio “A”*, ao se analisar a figura do gestor, que as competências para operar o negócio incluem conhecimentos específicos sobre radiodifusão em sua experiência profissional: conhecimento de sua audiência; conhecimento do mercado publicitário, principal financiador dos meios de comunicação do Brasil; e conhecimento de negócios *online* e de plataformas para *web rádios*. À luz dos objetivos deste estudo - qual seja: propor um sistema de gestão, elencando os principais indicadores para as *web rádios* – é sugestivo que os quatro itens ora apresentados sejam quatros pilares de indicadores que norteiam a trajetória bem-sucedida de uma *web rádio*.

Cabe ressaltar ainda que conhecer a Internet, expressão empregada no parágrafo anterior, pode ser interpretado como conhecer suas linguagens, plásticas e usos, e saber as diferenças. Esse conhecer a Internet, ou conhecer a *Web*, foi o ponto principal da entrevista com o especialista na *Web Rádio “A”*, professor, jornalista e com notórios estudos sobre *web rádios*, cujas exposições e respectivas análises serão apresentadas neste trabalho.

4.2 WEB RÁDIO “B”

No mês de novembro de 2015, a *Web Rádio “B”* foi visitada, com o objetivo de conhecer as operações e obter informações pertinentes para o trabalho proposto. A *Web Rádio “B”* fica em Sorocaba, Estado de São Paulo, em uma casa térrea de dois cômodos, com uma área total de aproximadamente 30 metros quadrados, distribuídos em dois espaços principais: uma recepção e um estúdio, local onde se realizou a entrevista de uma hora e trinta e minutos.

Trata-se de uma *web rádio* segmentada, com programação de conteúdo religioso, predominantemente evangélico, constituído de músicas, notícias e reflexões.

Vale, desde já, chamar atenção sobre o posicionamento da rádio, segmentada para um nicho, ou seja, pessoas de religião evangélica, que reforça o posicionamento do especialista A, cuja entrevista será relatada e analisada adiante, ao defender as *web rádios* como uma mídia destinada a alguns nichos e não para grandes massas.

Outra observação a ser feita sobre isto se refere ao volume de pessoas movimentado por segmento. Segundo o Censo 2010 (*apud* Censo, 2015), os adeptos da religião evangélica totalizavam 42 milhões de pessoas, representando, à época da pesquisa, 22,2% da população brasileira. A denominação “Assembleia de Deus” concentra 12 milhões do total de evangélicos no país, ou seja, 28,5% do total, enquanto as demais, “Batista”, “Congregação Cristã no Brasil”, “Universal do Reino de Deus”, “Evangelho Quadrangular”, “Adventista”, “Luterana” e “Presbiteriana”, somadas, contêm 13 milhões de membros, formando um bloco que representa 30% dos evangélicos no país. Essa quantidade abordada em um estudo sobre mídias abre um parêntese a respeito dos veículos de comunicação direcionados a esse público não raro no país. Segundo o portal *Estatísticas de Rádios* (2015), em novembro de 2015 foram acessadas 275 rádios hertzianas do segmento gospel. Entre as *web rádios*, o referido portal indica 1.441 *web rádios* de conteúdo gospel, sendo relevante citar que esse número representa 23% do total de *web rádios* elencadas no relatório estatístico desse sítio eletrônico.

Números de inegável expressão também são percebidos no meio televisivo. Campos (2008) relata que havia até então, no país, doze redes de televisão ligadas a grupos evangélicos, distribuídas em 920 emissoras, entre as quais: emissoras próprias, afiliadas e repetidoras ou transmissoras. Isto sem considerar nesses números o que o autor denomina compras de espaço. Campos acredita que uma das motivações para os evangélicos comprarem seus próprios veículos de comunicação reside no “apetite missionário que sempre fez das igrejas protestantes instituições e movimentos voltados para fora, à busca de expansão contínua” (CAMPOS, 2008, p. 23).

Os números e as proposições citados não têm relação direta com os objetivos deste trabalho, salvo sugerir que, ao olhar para o presente e futuro das *web rádios*, é possível compreender a razão de muitos gestores desse veículo de comunicação serem evangélicos. Ao compreender esse meio e projetar seu futuro implica também conhecer as motivações de quem o escolhe como empreendimento. Devido ao acentuado número de evangélicos que adotaram a estratégia missionária por meio dos veículos de comunicação, compreender as estratégias do meio passa por não ignorar esse segmento. A visão de um instrumento missionário foi ratificado pelo gestor da *Web Rádio "B"*.

Durante a entrevista, o gestor da *Web Rádio "B"* informou que o início dessa *web rádio* ocorreu em 2009, em sua residência, com uma *playlist* armazenada em um computador. Hoje, após seis anos e em um local reservado para isso, existem atividades da *web rádio* formalizadas, como recolhimento de impostos, pagamento de direitos, contabilidade etc. Suas motivações iniciais surgiram a partir de depoimentos de amigos que haviam investido em *web rádios* pensando no futuro que o negócio teria. Cabe destacar um ponto interessante em sua trajetória profissional relacionado à sua experiência em rádios hertzianas, semelhante a de outros entrevistados. A aprendizagem obtida nas operações cotidianas nas primeiras, sem dúvida, revelou-se essencial para operacionalizar as *web rádios*. Suas experiências na rádio o conduziram a um projeto de um segundo empreendimento, atualmente interrompido em razão do investimento ser considerado elevado para o gestor, uma rádio cultural, na cidade de Sorocaba, São Paulo.

A trajetória, durante os últimos seis anos, compreendeu, além da mudança física da sede da *web rádio* e de sua constituição como empresa, a criação de um sítio eletrônico próprio para a *web rádio* e de mudanças no formato do áudio transmitido. Inicialmente, adotou o formato mp3 e hoje transmite no formato aacplus, considerado pelo gestor uma tecnologia de transmissão de áudio mais moderna. A programação da rádio atualmente é composta de músicas evangélicas de ritmos variados, com programas de entretenimento e noticiários. O entrevistado alega que sua audiência média é de 1.000 ouvintes simultâneos por minuto, tendo alcançado no mês de outubro 8.000 usuários diferentes, com tempo médio de permanência na *web rádio* de 30 minutos por ouvinte.

Sua estratégia de manutenção de ouvintes é associada ao formato de programação oferecido, pois o gestor defende que uma programação exclusivamente musical contribui para a evasão do ouvinte e, portanto, oferece uma mescla de música e informação objetivando a fidelização deste. Ainda sobre a audiência, esclarece ser esta pulverizada, com acessos vindos de todas as partes do mundo, através dos diversos canais possíveis, dentre os quais: o portal

norte-americano *Tunein Radio*; os portais brasileiros *Rádios.com.br*, *Caixa das Rádios*, *Painel da Web Rádio*, *TudoRadio*; além do próprio aplicativo da *Web Rádio "B"*. Esses portais brasileiros oferecem a possibilidade de cadastro gratuito a qualquer *web rádio*. O processo adotado de execução da *web rádio* nesses sítios eletrônicos segue um padrão, no qual uma janela do navegador é aberta a partir do portal com o *player* da *web rádio* escolhida. Já o portal norte-americano, *Tunein*, exibe no próprio sítio eletrônico ou no aplicativo as transmissões da *web rádio* selecionada. O *Tunein* é um aplicativo que pode ser acessado pela *web* ou instalado no *smartphone*, e que abrange cem mil estações de rádio, quatro milhões de *podcasts*, utilizado em 230 países e disponível para sessenta milhões de usuários. A presença de uma *web rádio* nesse portal amplia o número de usuários potenciais, devido ao grande alcance desse portal.

Tendo em vista o que foi dito, pode-se estabelecer um modelo de negócio para as *web rádios* que considere como objetivo o volume de usuários que acessam suas aplicações, seja pelos *smartphones*, seja pelos computadores, e que esse acesso esteja altamente relacionado com a presença dos *players* das *web rádios* nos principais portais de acesso, tanto no *Tunein* quanto nos portais nacionais.

Disponibilizar esse conteúdo para consumo no portal é um item importante para a *web rádio* obter mais usuários. Cabe ressaltar que os portais citados não são os únicos nos quais as *web rádios* podem estar presentes para alavancarem o seu sucesso. Complementam a lista os portais de busca, como ferramenta para acesso ao sítio eletrônico da *web rádio*; e os portais de aplicativos dos principais sistemas operacionais de *smartphones*, casos da *Apple Store*, para aplicativos da Apple; a *Play Store*, para aplicativos Android; e a *Windows Store*, para Windows Phone.

O gestor da *Web Rádio "B"* ratifica e complementa o modelo mencionado, ao afirmar que, para os ouvintes que estão no Brasil, é preferível o acesso à *web rádio* diretamente pelo aplicativo da própria emissora, em detrimento do *Tunein*. Segundo o entrevistado, quando se está em trânsito, a possibilidade de falha da conexão com a internet usando o aplicativo próprio é menor do que usando outras aplicações. Mesmo reconhecendo que a cobertura 4G no Brasil ainda é limitada, o gestor declara que a cobertura 3G é suficiente para transmissão da sua programação por meio do aplicativo. O gestor alega que a chance de falha de conexão diminui quando se ouve a *web rádio* pelo aplicativo próprio em virtude do aplicativo não conter publicidades e não carregar a conexão com outras aplicações, como *banners*.

Quanto ao aplicativo, o gestor complementou que o modelo desenvolvido para transmissão da programação visa uma utilização eficiente do pacote de dados do usuário, já que a qualidade do áudio transmitido é variável para que consuma, no máximo, 10% da

disponibilidade de dados de internet do usuário. Essas informações sugerem que, em face da estabilidade em ambientes cobertos pelo 3G e do consumo eficiente de dados de internet do usuário que a *web rádio* propõe, a concorrência com as rádios hertzianas não passa apenas por questões técnicas, como também por questões culturais.

Atualmente, a *Web Rádio “B”* possui cinco pessoas operacionalizando as atividades. O gestor da *web rádio*, entrevistado nesse estudo, faz as funções de programação, locução e edição de programas, além de estabelecer acordos de comercialização. Há uma pessoa responsável pelo monitoramento da Internet e das redes sociais e outra pelas rotinas administrativas, pagamentos e recebimentos, e mais três pessoas que fazem também locução e edição de programas.

Todos trabalham como voluntários tal como na *Web Rádio “A”*. Suas motivações estão associadas ao crescimento profissional e à divulgação de seus trabalhos e, também não são exclusivos. Nota-se por intermédio disso uma similitude nas duas *Web Rádios “A”* e “B”: um perfil de administração de pessoal com operação de baixo custo, sem contratação efetiva de funcionários fixos. Quando questionado se a atuação não-exclusiva de colaboradores não seria um risco para sua operação, o gestor avalia que ele realiza as operações finais da *web rádio*: locução da maior parte da programação, edição de todos os programas, divulgações e operação de equipamentos técnicos. A atuação, voluntária ou por participação nos resultados, observada nas duas *web rádios* conduz a um modelo de gestão de recursos humanos para esse tipo de empresa associado a parcerias. Com centralização de atividades essenciais às operações da empresa e parceria nas atividades de suporte, requisitando, portanto, poucos funcionários fixos (nos casos estudados, nem sequer havia).

Vale ressaltar que, apesar da ausência de funcionários fixos, o gestor informou que, semelhante à *Web Rádio “A”*, há procura de profissionais recém-formados interessados em desenvolver suas primeiras atividades profissionais na *Web Rádio “B”*. Se o custo de mão-de-obra, principal custo de muitas empresas brasileiras, inexistente na *Web Rádio “B”*, outros custos demandam pagamentos mensais: servidores, aluguel do estúdio, energia elétrica, serviços de Internet, hospedagem de sítios eletrônicos, serviços de otimização de busca e análises (*Google Analytics*), monitoramento de redes sociais e direitos autorais são as principais fontes de gasto mensal, segundo informação do gestor.

O custo mensal da *Web Rádio “A”* atualmente é, em média, de R\$ 1.600 mensais e o custo com os servidores, principal fonte de custos, consome R\$ 600 mensais das despesas. O valor tem uma relação direta com a quantidade de acessos simultâneos que a *web rádio* recebe. Para transmitir sua programação para mil pessoas simultaneamente, o gestor necessita da

disponibilização da porta de um servidor alugado com o custo de R\$ 500. O aluguel do estúdio no Município de Sorocaba, São Paulo, representa um custo mensal de R\$ 500. A energia elétrica do estúdio, que contém aparelhos eletrônicos, computadores, *nobreaks*, fontes de energia e ar-condicionado representa R\$ 200 mensalmente no seu custo. A internet contratada tem um valor de R\$ 200 mensais. Custos com aplicações na internet, como hospedagem de sítios, monitoramento de redes sociais e ferramentas de busca, custam à *Web Rádio “B”* R\$ 200 mensais e o *winkochan*, *software* utilizado para controle operacional da rádio, custa R\$ 120. Há outros custos que não são mensais. O principal deles é o de direitos autorais. Embora não haja uma métrica para pagamentos de direitos autorais pela reprodução de músicas, o gestor declarou um pagamento anual de R\$ 130.

Segundo o gestor, poucos artistas evangélicos e poucas gravadoras evangélicas têm seus cadastros no escritório de direitos autorais (ECAD). O pagamento citado é referente a reprodução de músicas desses artistas. Músicas internacionais, independentemente de serem evangélicas, também têm taxas de direitos autorais menores. De acordo com o entrevistado, a reprodução de músicas brasileiras não religiosas tende a onerar mais os veículos de comunicação em virtude dos pagamentos de direitos autorais. O processo para pagamento consiste na extração de um relatório do sistema com a reprodução das músicas enviado para o escritório de direitos autorais (ECAD), com a geração de guia para pagamento.

Dentre os investimentos, o gestor enfatiza o montante aplicado em divulgação na Internet em redes sociais, especialmente no *facebook*; e em otimização para mecanismos de busca, sobretudo, para o *Google*. Como já relatado aqui, o gestor entende que a visibilidade na internet é ponto fundamental no sentido de atrair ouvintes para a *web rádio*. Acrescenta o desejo de aumentar os valores investidos mensalmente, pois acredita que para expandir o público, precisa do fortalecimento nos sítios de busca e nas redes sociais. O gestor ratifica essa hipótese e complementa que busca atualizar o sítio eletrônico semanalmente, visto que quando deixa de fazê-lo, percebe a diminuição do número de acessos à sua *web rádio*.

Atualmente, muitos controles que norteiam suas operações são fornecidos pela ferramenta *Google Analytics*, desenvolvida pelo *Google*. Esse relatório, de ampla utilização no Brasil por gestores que têm negócios na Internet, tem indicadores estatísticos relevantes para esse tipo de operação: quantidade de visitas e tipo de acesso ao sítio eletrônico (se via *hyperlink*, sítio de busca, redes sociais ou acesso direto), localização dos usuários, quantidade de usuários ativos, tempo de permanência.

Além dos relatórios com indicadores que o *Google Analytics* fornece, o gestor utiliza o *winkochan* para acompanhamento de suas atividades rotineiras. É por meio desse *software* que

o gestor registra as ligações feitas para a *web rádio*, elabora a programação musical, roteiriza a programação e gera relatórios operacionais, como, por exemplo, o relatório enviado ao ECAD. *Softwares* como esse são comuns nas operações das *web rádios*. Similar ao *winkochan* são o *Pulsar* (da empresa Pulsar Multimedia), o *Zara Radio*, o *Playlist digital*, o *Radio Pro* e o *Informa*. Esses sistemas têm a finalidade de fornecer automação às rádios hertzianas ou web, e, entre suas funcionalidades estão a emissão de notas fiscais, elaboração de roteiro comercial, CRM de clientes, gravador de censura (informações do conteúdo de determinados áudios) etc. Esse tipo de *software*, presente nas rádios hertzianas e disponível para *web rádio*, representa um instrumento fundamental no controle das operações das empresas.

Se a *Webradio “B”* possui custos fixos mensais, estes são financiados por atividades comerciais desenvolvidas pelo próprio gestor. São duas as modalidades comerciais compostas por apoiadores e compradores de programa. Os primeiros remetem ao início das operações das rádios hertzianas quando recebiam verbas de pessoas físicas para o financiamento das operações. Essa prática, anterior à difusão da publicidade na televisão e na rádio, encontra-se na *Web Rádio “B”*, representada pelos seus apoiadores.

Outra modalidade comercial desenvolvida pela rádio é a venda de programas. Espaços na grade diária são vendidos para pessoas ou grupos transmitirem seu conteúdo. Trata-se de uma prática comum em meios de comunicação ligados a grupos evangélicos (CAMPOS, 2008). No caso da *Web Rádio “B”*, produtores e grupos religiosos constituem sua carteira de clientes nessa modalidade. No entanto, cabe frisar que a visão do gestor, centrada no aumento do número de ouvintes de sua *web rádio*, leva-o a participar desse processo como vendedor, além de produtor e editor dos programas. Nessas funções, pretende garantir uma padronização plástica dos programas vendidos evitando grandes evasões e bruscas perdas de audiência. O gestor alega que, embora o faturamento com essa modalidade comercial seja importante para o negócio, já ocorreu o rompimento de um contrato em razão da incompatibilidade de conteúdo da sua *web rádio* com o programa.

O caso ilustra a estratégia, aparentemente principal, centrada em número de ouvintes em sua *web rádio*. Ainda sobre a comercialização, é válido citar que seu desempenho, apesar de conceitualmente ser considerado como prejuízo, é razoável, em face dos relatos de outros gestores de *web rádios*. O faturamento arrecadado é próximo ao custo, com os custos superando o faturamento em média de R\$ 50 reais mensais, desembolsados pelo próprio gestor.

O gestor entende que, se a sua *webradio* for analisada como projeto ou empreendimento avulso, a mesma apresenta prejuízo do ponto de vista econômico. Reconhece, no entanto, que vê grandes possibilidades de lucratividade em um período aproximado de dois anos. Afirma

também que a obtenção de melhores resultados financeiros das *web rádios*, de qualquer segmento, passa pelo fortalecimento comercial.

Neste ponto, como mencionado por outros entrevistados desse estudo, o gestor salienta o caráter global da *web rádio* e o impacto que isso pode gerar no mercado publicitário quando o consumo desta aumentar. Anunciantes locais podem não ter interesses em *web rádio*. Este exemplifica que, apesar de sua *web rádio* ser conhecida na cidade onde está instalada, isso não representa um incentivo maior para vendas publicitárias para anunciantes desta região, uma vez que a transmissão web alcança diversos países simultaneamente. O gestor ratifica a opinião de outros entrevistados neste estudo: os *e-commerces* e os negócios suportados pela internet são os principais segmentos a serem prospectados para comercialização de publicidade.

No entanto, pairam nessa discussão algumas reflexões que nortearão as estratégias comerciais das *web rádios*. Essas reflexões giram em torno da precificação da publicidade vendida; da preferência de mídia dos grandes anunciantes globais; da linguagem adequada a esse tipo de publicidade, considerando a transmissão para vários países. Alguns exemplos orientam essas reflexões, como o fato de que, recentemente, o Alilbaba.com, portal de e-commerce chinês pertencente ao Alibaba Group, lançou campanhas publicitárias no Brasil, em veículos de comunicação locais a fim de reforçar sua presença no país. De modo similar, o Walmart, um dos principais representantes do comércio varejista no mundo, emprega estratégias de divulgação separadas por país.

A comercialização das publicidades na *web rádio* traz um ponto de reflexão para o futuro, visto que no presente, a publicidade é pequena e, portanto, não desperta preocupação nos gestores. Em que pese o prejuízo financeiro atual *Web Rádio "B"* atrelada ao seu ideal missionário e, em princípio, desvincilhada de objetivos financeiros com o projeto, o gestor acredita na possibilidade de um retorno lucrativo dentro de um período de dois anos. Atualmente, sua dedicação à *web rádio* é compartilhada com outras duas atividades profissionais. Intenções relacionadas a ganhos financeiros ganham pauta apenas quando projetados para o futuro.

Apesar de estabelecer dois anos o prazo para a reversão dos prejuízos financeiros, o gestor projeta para o próximo ano metas que compreendam um resultado financeiro positivo. Ao ser indagado sobre a previsão de um ano, suas metas atingiriam três resultados para a *web rádio* com: uma expansão da audiência para 150 mil acessos por mês; um contingente de seis colaboradores executando atividades para *web rádio*; um faturamento de vinte mil reais, entre publicidades na transmissão, publicidades na internet, vendas de espaço e outras modalidades comerciais.

Antes de entrar na análise das metas preestabelecidas pelo gestor, é válido comentar a relevância da proposição destas. Nesse estudo, há referências, à luz dos estudos de administração e de contabilidade gerencial, a controles gerenciais como instrumento de comunicação das estratégias. O gestor desdobra suas estratégias em objetivos e, apesar de não existir instrumentos formais que expressem esses controles, a clareza quanto às estratégias e o desdobramento destas fornece um amplo espaço para os demais insumos de contabilidade gerencial e de administração.

A respeito da primeira meta proposta, é válido analisar que esta compreende um incremento representativo em relação à base atual. O gestor sugere 150 mil acessos mês, em face dos oito mil atuais. Embora não caiba aqui analisar as premissas da meta proposta, nota-se que o salto numérico indica a confiança do gestor em seu negócio e no meio. Outra consideração importante sobre a meta estabelecida pelo gestor referem-se aos insumos necessários para isso, admoestados por este durante a entrevista, ou seja, servidores com maior capacidade e desembolsos mais expressivos direcionados à ampliação da divulgação da *web rádio* em portais, redes sociais e sítios de busca.

A segunda meta, diferentemente da primeira, não expressa um largo crescimento em relação à base atual, visto que a estrutura da *web rádio* já consta de seis pessoas: três apresentam os programas; duas dão o suporte administrativo com atividades de pagamento e recebimento, executadas por uma pessoa, e análise dos resultados provenientes do *Google Analytics*, desenvolvido por outra pessoa; além do próprio gestor. Ao propor seis pessoas colaborando com as operações da rádio, o gestor exclui a si próprio na contagem, e, também, os dois colaboradores que dão o suporte nas rotinas administrativas. Desse modo, o crescimento em relação à base atual é de 100% em relação ao total de colaboradores que atuam na apresentação de programas, de três para seis. Nesse cenário, somando o gestor e os dois auxiliares administrativos, a *web rádio* passará a contar com nove pessoas em sua estrutura de pessoal. O gestor pretende manter o modelo atual de gestão de recursos humanos com a visibilidade e experiência adquirida para profissionais que dedicam parte de seus tempos em trabalho voluntário. Este acredita que o aumento de ouvintes está associado a uma diversificação de programação, a qual passa, segundo o gestor, pela produção de programas diferenciados e de uma grade de programação com mais atrações, por isso, a necessidade de expansão de mão-de-obra.

A terceira meta é a única que trata exclusivamente de incremento financeiro para a *web rádio* ao vislumbrar um faturamento de R\$ 20 mil mensais, que significa algo próximo a 13 vezes o valor arrecadado mensalmente. Isto implica expandir sua atuação comercial e

desenvolver outros modelos de venda, além dos existentes, quais sejam: apoio e venda de espaços. Requer, portanto, uma atuação no mercado publicitário, com investimentos de clientes e de agências de publicidade, cujas marcas são difundidas nos intervalos comerciais da programação; explorar a publicidade na web; analisar formatos comerciais, como programetes e *podcasts*.

Além da diversidade de produtos oferecidos aos potenciais compradores, cabe também uma análise sobre uma estruturação para o aumento planejado das vendas. Atualmente, a atividade comercial é desenvolvida pelo gestor. Se a ampliação do faturamento passa pela publicidade, é relevante retomar a discussão já levantada no estudo da *Web Rádio “A”* em que uma representação junto aos compradores da cidade de São Paulo, maior mercado publicitário do Brasil, pode ser relevante para o alcance do incremento de faturamento proposto. O gestor lembrou-se de uma oportunidade que se encontra em andamento referente a publicidades institucionais do Governo Federal como uma fonte de faturamento. Para que uma *web rádio* se torne parte das mídias a veicularem tais campanhas, é necessária a apresentação de documentos específicos para essa finalidade, e a *Web Rádio “B”* está na fase de envio de documentação. Não há uma definição exata dos critérios do Governo Federal para escolha dos veículos de comunicação nem dos valores investidos em cada emissora. Em 2013, o investimento do Governo Federal em publicidade foi de R\$ 2,3 bilhões em todos os veículos de comunicação, sendo que a internet representou 6% desse montante, indicando maior interesse nesse veículo, uma vez que, em 2009, a participação havia sido de 3,6% (FOLHA, 2015). Além do Governo Federal, governos estaduais, autarquias e prefeituras também submetem suas publicidades aos veículos de comunicação, tornando-se, portanto, possíveis compradores de publicidade nas *web rádios*. É válido citar, no entanto, que nem todos os órgãos estatais têm, atualmente, a opção de investir em veículos de plataforma web.

Ainda sobre as metas propostas, é válido analisar que não há uma relação clara entre estas, pois o acréscimo no quadro de pessoal não significa necessariamente aumento no número de ouvintes da *web rádio* que, por sua vez, não representa aumento de faturamento. É válido também ponderar a necessidade de expandir os resultados projetados. Se o aumento no faturamento é impulsionado pelo aumento do número de resultados e esse indicador está ligado ao investimento em ferramentas de mídias sociais, otimização para mecanismos de busca e propaganda em sítios eletrônicos, é preciso avaliar o volume desses investimentos para projetar o resultado do próximo ano. Com o faturamento, os custos diretos envolvidos na operação comercial e os custos fixos, é possível projetar um EBITDA da *web rádio*.

Tendo em vista o planejamento de EBITDA, convém ressaltar que o gestor possui em investimento imobilizado R\$ 10 mil reais, cujo valor contempla dois computadores, mesa de som, microfones e mesa de escritório. O retorno sobre investimento passa a ser um indicador relevante ao se comparar o resultado operacional com o montante de dinheiro investido. Embora não utilize controles formais de acompanhamento dos resultados, o gestor tem ciência dos números envolvidos. O avanço do estudo da *Web Rádio “B”* permite entender a realidade das *web rádios* e projetar uma estrutura de custos para empreendedores que desejam iniciar o negócio.

Um computador com placa de vídeo dedicada, um microfone de gravação e uma mesa de som são itens iniciais para essa operação, cujo investimento é estimado em R\$ 3 mil pelo gestor. São custos operacionais de desembolso mensal: servidor, hospedagem do sítio eletrônico, custo com direitos, aquisição de músicas (normalmente, copiadas de CD para posterior pagamento de direitos autorais, segundo o gestor), custos com energia elétrica, navegação de internet e eventuais aluguéis de estúdio.

Além disso, o entrevistado discorreu sobre o futuro das *web rádios*, entende que a formalização da atividade consiste em um passo importante. Acredita que, dada a simplicidade de se iniciar a operação de uma *web rádio*, muitos – o gestor cita 90% das mais de 6.000 *web rádio* listadas no portal *Estatísticas de Rádios* – começam de maneira informal e tratam o empreendimento como algo amador, sem objetivos de torná-lo um negócio rentável. No entanto, para o gestor, a concretização da *web rádio* como negócio passa pela consolidação das tecnologias de internet no Brasil (4G, por exemplo) e, posteriormente, por uma mudança de cultura do brasileiro para aderir às *web rádios*, a qual passa pela compreensão das similaridades da *web rádio* com a rádio hertziana: programação em áudio, com música, informação e entretenimento; e pelas diferenças: qualidade do som, alcance, formas diferenciadas de consumo e segmentação de conteúdo.

As contribuições do gestor revelaram-se relevantes não só para a proposta de um arcabouço de um sistema de controles gerenciais para uma *web rádio*, como também a compreensão das mudanças que o futuro pode proporcionar para as *web rádios*, seja com disseminação do 4G, seja com a mudança da cultura do brasileiro, itens a serem contemplados no esboço de um novo sistema de controle gerencial, adaptados a uma nova realidade. Uma seção deste estudo foi reservada as análises pertinentes às projeções das *web rádios* no Brasil.

4.3 ESPECIALISTA NA *WEB RÁDIO* “A”

Na seção do referencial teórico deste estudo algumas publicações foram citadas, tanto as relacionadas à gestão, à contabilidade gerencial e à administração quanto às referentes a empresas de mídia, ao uso de serviços de comunicação no Brasil e ao mercado publicitário. Nos blocos cujos temas centrais eram o mercado de mídia, inserções foram feitas para explicar os novos meios de consumo, as novas mídias e as novas plataformas. Abordaram-se aqui as influências que o advento da internet provocaram na TV, no jornal impresso, na rádio e as novas mídias criadas a partir da junção desses vários meios de comunicação tradicionais e a internet. Nesse contexto, surgiram as *web rádios*, tema central desse estudo. Ao se escolher as *web rádios*, coube fazer o levantamento bibliográfico, tendo em vista a recentidade do tema, de autores que se debruçaram sobre a nova mídia quanto aos seus formatos, seu consumo, suas tecnologias, assim como as diferenças entre a rádio hertziana e a *web rádio*, entre outros estudos.

Entre os estudiosos deste assunto encontra-se o entrevistado da próxima seção, com forte experiência profissional devido as suas atuações em rádios hertzianas de grande notoriedade, como Globo, Sul América Trânsito, Radiobras e CBN, além de ser professor universitário de cursos de comunicação e pesquisador. A entrevista de quarenta minutos foi realizada no mês de novembro de 2015, na Universidade Presbiteriana Mackenzie. As informações fornecidas na entrevista estão a seguir, mescladas com as análises sobre o conteúdo fornecido. Para melhor abordagem, optou-se pela criação de tópicos de acordo com o assunto abordado durante a entrevista: o cenário das *web rádios* atualmente; o futuro destas; gestão e questões político-sociais das *web rádios*.

4.3.1 O Cenário das *Web Rádios* Atualmente

O professor esclareceu acerca da definição de *web rádio*, reforçando que o fato de que nem todo áudio na web pode ser considerado rádio. Essa definição vai ao encontro do que fora citado aqui, quando se desvinculou as *web rádios* dos serviços de *streaming* e das rádios hertzianas que espelham sua programação na Internet. O professor complementa que um serviço caracterizado por uma lista de músicas hospedadas em um servidor executadas de forma aleatória e disponível para qualquer pessoa ouvir por meio da internet não pode ser considerado uma *web rádio*. Portanto, expande a definição de rádio ao propor que esta pressupõe uma série de estruturas, como programação, conceito de linguagem etc. Acrescenta que essa série de elementos, que define uma *web rádio*, coloca-a em um conceito que vai além do *broadcast*, ou seja, não se trata de um complemento ou extensão da rádio hertziana.

Neste aspecto, o professor advoga que as *web rádios* são de dois tipos: aquelas que qualifica como altamente profissionais e as que classifica como altamente amadoras. No grupo das mais profissionais estão as grandes emissoras, onde a *web rádio* representa um apêndice de emissoras maiores hertzianas. As classificadas como amadoras referem-se às *web rádios* desvinculadas dos grandes grupos de comunicação. O professor defende que essa “não-profissionalização” é um legado dos grandes grupos de comunicação, especialmente as emissoras de rádio hertzianas, e simboliza esse amadorismo com conflitos existentes entre áreas de produção que propõem produtos diferenciados, porém com desconhecimento quanto à viabilidade financeira desses produtos; e os gestores, que não conhecem o produto. As consequências desse dilema são brigas de poder dentro das estruturas, onde uma parte quer melhorar o produto e outra quer vender a todo o custo e, no final das contas, não há um entendimento neste sentido.

Inevitavelmente, essa colocação conduz algumas definições. A primeira relacionada ao conceitual, sobre a definição de *web rádio* já tratada aqui. Vale ratificar que a interpretação do professor está em consonância com as abordadas anteriormente ao diferenciar os serviços de *streaming* de música, as rádios hertzianas e as *web rádios*. Há, apenas, uma diferença conceitual entre o adotado aqui como *web rádio* e a definição do professor. Prata (2008) define *web rádio* como a emissora que transmite exclusivamente pela web, e não se classificam nessa definição as hertzianas com presença na internet, segundo esta autora. Com a adoção neste estudo do conceito elaborado por Prata, é possível compreender o desdobramento do entrevistado para as *web rádios*, qual seja, as altamente profissionais como extensões das emissoras hertzianas, e as altamente amadoras, desvinculadas dos grandes grupos de comunicação. Como levantado aqui,

grande parte das *web rádios* são projetos independentes dos grandes grupos de comunicação. Portanto, ao associar as *web rádios* altamente profissionais às extensões das rádios hertzianas, admite-se que esse grupo, altamente profissional, é compreendido pelas rádios hertzianas; nessa premissa, de acordo com as classificações de Prata e o depoimento do entrevistado, as *web rádios* são altamente amadoras. Essa construção é relevante para o estudo presente e complementa a lacuna apresentada no início de que não há estudos anteriores que investiguem a gestão de *web rádios*. Há também lacunas referentes à gestão das rádios hertzianas, precursoras das *web rádios*, reportadas pelo entrevistado por meio do conflito entre produção e gestão.

O professor complementa que as *web rádios* no Brasil não podem ser vistas como veículos de comunicação de massa. Pelo impacto que a internet causou, que sugere uma comunicação para nicho, causando uma desmassificação. A *web rádio* não é concebida para grandes audiências e, por isso, as chances de formulação de negócio com altos potenciais financeiros são menores. Em função da audiência não ser massiva, já que a contagem de audiência não chega à casa de milhões de pessoa, conduz a *web rádio* à uma proposta de perfil diferenciado. Dentro desse perfil, os códigos, a montagem, a linguagem e a estrutura são completamente diferentes. Porém, segundo o entrevistado, a maioria dos veículos de comunicação no Brasil, tanto impressos quanto eletrônicos, vê a web como uma extensão dos veículos reais, quando, na verdade, o ambiente digital, as ferramentas de mídias sociais e todos os adereços agregados, como os aplicativos e uma série de outras ferramentas, possuem uma realidade completamente diferente. Assim, não se pode olhar para a *web rádio* como *broadcast*. Há um equívoco, segundo o professor, quando as pessoas tentam tornar o *broadcast* uma *web rádio*, pois a web não é para *broadcast*.

4.3.2 O Futuro das Web Rádios

O professor defende que a *web rádio* como se apresenta hoje no Brasil não tem futuro. Justifica esse depoimento com o fato de que as emissoras de *web rádio* no país operam-na tendo como referência o *broadcast*. Considera errado o pensamento de que uma *web rádio* será concorrente de rádios hertzianas estabelecidas, como BandNews FM, CBN, Rádio Bandeirantes. Assegura ainda que a *web rádio* possui características de interação, de perfil, de conteúdo, de entrega, formato, linguagem completamente diferentes. Uma visão igual ao *broadcast* tende a limitar o futuro da *web rádio*, pois uma mera transmissão musical não a diferencia dos serviços de *streaming*, por exemplo.

O entrevistado lista algumas características que devem estar presentes em uma *web rádio*, dentre estas, a interatividade por meio da disponibilidade de *download* de conteúdos, conforme sua necessidade. Por exemplo, o usuário ter a possibilidade de baixar vinte minutos de um programa da *Web Rádio “A”* e ouvir depois vinte minutos do programa da *Web Rádio “B”*. A disponibilização de *podcasts* possibilita acessar o conteúdo *online* para obtê-lo e ouvi-lo, posteriormente, *off-line*, criando um ouvinte que ouve a rádio não apenas instantaneamente, mas de acordo com seus hábitos e disponibilidade de tempo. O entrevistado explica que o *podcast* no Brasil é pouco difundido e utilizado de maneira diferente do seu conceito original. Na melhor das hipóteses, segundo o entrevistado, o *podcast* é um recorte de uma programação e a divulgação deste em um sítio eletrônico para *download*. Isto, portanto, não pode ser considerado de fato um *podcast*.

O professor reforça que o futuro das *web rádios* demanda a compreensão das diferenças entre estas e a rádio hertziana, ou seja, dá conta de que uma há nova linguagem, um novo conceito de produto, uma nova realidade de público, uma nova forma de acessar esse público. Independe, inclusive, do perfil de faixa etária, visto que existem aposentados com poder de compra e que, embora saibam usar internet, não encontram conteúdos na internet voltados para eles, por exemplo. Com isso, as *web rádios* se apresentam como uma proposta viável de rádios segmentadas, voltada para certos nichos. Uma rádio segmentada operando como rádio hertziana provavelmente enfrentaria problemas financeiros, em razão dos custos inerentes a esse tipo de emissora, tais como: eletricidade, produção etc. Essa segmentação, porém, segundo o entrevistado, significa segmentar vinhetas, segmentar linguagem, segmentar produto, segmentar estrutura, perfil de locução e promoções.

O professor elucida ser imprescindível pensar a *web rádio* além das configurações geográficas. Esse pensamento muda o caráter da produção, que não se limita mais a uma geografia, mas adquire contorno global, permitindo ter um ouvinte em cada região. É também necessário pensar no ouvinte, até o que acessa a *web rádio* somente uma vez ao ano, fator que modifica a compreensão de audiência de *web rádio*, já que os objetivos não podem estar restritos a pontos de audiência simultânea.

O entrevistado ressalta que, por meio da internet, facilita para o produtor de rádio saber quem é o ouvinte, o que consome, o tipo de música de que gosta, o conteúdo desejado, o momento preferencial para o acesso. São dados, portanto, que estabelecem a diferenciação de uma *web rádio* com uma rádio hertziana ao utilizar informações mais precisas que a internet fornece em detrimento de alguns extratos como “público adulto contemporâneo”, “AM acima de 50 anos”, “público DE acima de 50 anos”. Ao trabalhar com que o professor chama de

extratos, trabalha-se com margens muito largas e não com os públicos de nicho, com o qual a *web rádio* deve trabalhar.

Sob a ótica do faturamento, o professor propõe alternativas complementares à publicidade inserida na programação, formato plenamente explorado pela TV e pela rádio hertziana, conforme mencionado. Uma das formas seria a exploração de canais de venda online de produtos diretamente no *website* da *web rádio*, vinculando o perfil do público ouvinte com o público que consome o produto vendido. A título de exemplo, cita o de uma rádio de São Paulo voltada para o público adolescente que, em seu *website*, além de transmitir a programação, tem uma tela de jogos comercializáveis. Uma vez que o consumo do rádio por meio da internet possibilita ao usuário interação com outra atividade, pode, inclusive, comprar produtos durante a interação.

Quanto ao *podcast*, defende que o faturamento pode ser gerado de duas maneiras: por meio de publicidade inserida no conteúdo baixado pelo ouvinte; ou sem publicidade, com opção de pagamento de assinaturas. Nesse caso, o próprio usuário se apresentaria como mais um agente financiador das operações das *web rádios*. No exemplo anterior, os *e-commerces* e negócios suportados pela internet seriam também uma fonte de renda. É perceptível, nesse ponto, que outras portas, além do mercado publicitário, abrem-se para as *web rádios*. Em relação à publicidade, o professor alerta para a existente na rádio hertziana, a fim de que isso desperte mudança nas *web rádios*. Considera a publicidade agressiva, repetitiva e, muitas vezes, desassociada do público ouvinte da rádio, tal tipo de publicidade pode ser uma das causas de evasão de ouvintes.

4.3.3 Gestão e Questões Político-Sociais das *Web Rádios*

Nessa seção, o professor compara a TV com a rádio hertziana, ao afirmar que enquanto na primeira buscou-se a profissionalização pelo investimento massivo, o mesmo não aconteceu com as rádios. Esclarece que houve um esvaziamento na rádio quanto à sua gestão, com poucos administradores e, por extensão, poucos conhecedores do tema, em especial no meio digital. O professor aponta, portanto, nas rádios hertzianas, o desconhecimento do negócio juntamente com a ausência de uma política de Recursos Humanos e falta de investimentos tanto na formação de pessoal quanto na formação de público.

Ao projetar a gestão de *web rádios* no futuro, o entrevistado cita a possibilidade de otimização de custos de pessoal por intermédio de parcerias para produção de conteúdo, opinião que corrobora a do gestor da *Web Rádio “A”*. Uma vez que a *web rádio* tende a ser segmentada

e seus produtos não tenham a finalidade apenas de consumo instantâneo, o mecanismo de gestão de pessoal citado evita a contratação integral dos serviços dos funcionários. No entanto, cabe aqui ressaltar que a viabilidade desse tipo de operação exige que haja empresas de fornecimento de conteúdo disponíveis para tais parcerias. O exemplo oferecido pelo professor foi da transmissão de jogos: a equipe não precisa ser contratada da *web rádio*, mas contratada de uma empresa local que fornece os serviços de transmissão. No caso da *Web Rádio “A”*, a hipótese aventada foi para funções como programador musical e locução.

Essa prática fomenta uma discussão sobre legislações para *web rádios*. Acerca disso, o professor relata que a lei de radiodifusão trata-se de uma lei antiga sem pressupor a rádio digital, embora regule o serviço, encontra-se com defasagem de cinquenta anos. Como abordado anteriormente, as rádios hertzianas têm uma série de restrições quanto ao alcance de sinal, direitos autorais e conteúdo transmitido. Por ora, as restrições das *web rádios* são menores, apesar do professor reforçar que todas as questões legais concernentes a rádios precisam ser revistas. Questões como o fluxo do ECAD, rádios comunitárias, as políticas de concessões e a legislação trabalhista para profissionais do setor influenciam no olhar dos gestores para o futuro deste mercado. Segundo o professor, não há uma política clara para o setor de radiodifusão no Brasil.

4.4 ESPECIALISTA NA WEB RÁDIO “B”

No decorrer da análise da *Web Rádio “B”*, mencionou-se que o acesso às *web rádios* ocorrem por meio de aplicativos e de portais dedicados a essa finalidade, exemplificados com Radios.com.br, Caixa das Rádios, Painel da *Web Rádio*, e TudoRádio. Ao se observar esses portais, vê-se que os conteúdos destes, além dos *hyperlinks* para as *web rádios*, exibem matérias, legislações, orientações e eventos de interesse dos gestores de *web rádios*, inclusive números, como estatísticas de audiência, também são divulgados.

Esta seção tem por objeto a análise das respostas de um membro da diretoria de um desses portais ao ser indagado sobre questões relativas à gestão de *web rádios*. Quando perguntado acerca do faturamento das *web rádios* e a participação desta no meio publicitário, o entrevistado elucidou que o mercado publicitário ainda é muito restrito e pequeno, pois o meio *Web Rádio* ainda não atingiu a credibilidade necessária. Mesmo assim, entende a importância de se enxergar a possibilidade de futuros investimentos em *web rádios* e comenta a falta de um pouco mais de qualidade profissional nos trabalhos desenvolvidos. Estabelece uma comparação com a qualidade do trabalho com exemplos como a Coca-Cola FM e Rádio

Tang, criadas por profissionais de rádios que iniciaram um projeto na internet e, por esse motivo, conseguiram desenvolver um trabalho bem-sucedido apoiado e patrocinado por grandes empresas.

Os exemplos da Coca-Cola FM e da Rádio Tang referem-se a projetos de inaudita visibilidade entre as *web rádios* citados por muitos entrevistados durante este trabalho. A Coca-Cola FM foi lançada no Brasil em 2011 durante o evento *Rock in Rio*, cuja iniciativa partiu da própria fabricante de bebidas. Segundo relatado no AdNews (2015), o objetivo da marca com a criação da *web rádio* foi estabelecer uma “proximidade com a vida das pessoas e ser amada”. Já a Tang FM, idealizada pela fabricante de alimentos detentora da marca Tang, foi lançada em 2013 com programação voltada para crianças de 8 a 13 anos, a partir da interação com o público: os usuários que participam ganham “ecoletas”, moedas virtuais que podem ser trocadas por prêmios virtuais (EXAME, 2015).

Quanto à estrutura de custos, o entrevistado defende que grande parte das *web rádios* não possui quadros de funcionários e apresenta uma estrutura amadora. Justifica esse amadorismo com o baixo volume de dinheiro investido nas *web rádios*. Segundo ele, atualmente, os gastos de 95% das *web rádios* brasileiras são com hospedagem, *streaming*, energia elétrica, novas tecnologias e, algumas, em melhor situação, com aluguel de salas para a criação de estúdios, mas sem condições de contratarem funcionários. A proposição do entrevistado foi confirmada nas *web rádios* visitadas neste estudo, visto que em ambas não há funcionários contratados, somente voluntários.

Ao discorrer sobre o futuro das *web rádios*, o entrevistado sugere um fortalecimento do meio no Brasil associado, primeiramente, a um expressivo investimento em internet de fácil acesso e baixo custo todos os brasileiros. Países como Estados Unidos, França, Alemanha e Espanha têm uma participação muito maior das *web rádios* em seus mercados publicitários, pois a internet é acessível em alta velocidade. O entrevistado calcula que em um período de dez anos, se o investimento em provimento de acesso à internet for incrementado, há uma chance de grande crescimento das *web rádios*. Contudo, o entrevistado não vê esse avanço como uma ameaça à rádio hertziana, pois a credibilidade desta é inegável.

O entrevistado, que trabalha há mais de dez anos em provimento de acesso à internet, coaduna com a ideia, já esboçada aqui, de amadorismo nessas operações, pois as *web rádios* são desprovidas de estruturas administrativas no seu cotidiano, quando nem sequer se fala de termos como “orçamento”, “custos” e poucas falam em “faturamento”. Quanto aos controles de audiência, o entrevistado citou que não há uniformidade nas medições. Além das diversas modalidades existentes, não há um instituto que balize as métricas e divulgue os resultados,

como realizado pelo Ibope. Os portais especializados realizam o trabalho de levantamento com base nos acessos feitos às páginas das *web rádios* em cada portal. As lacunas nas medições de audiência das *web rádios* também estão associadas ao baixo montante de dinheiro disponível para pagamento de suas despesas e um sistema de controle da audiência uniforme que, por enquanto, oneraria ainda mais as *web rádios*.

5 RESULTADOS

Os blocos a seguir apresentarão dados que pretendem nortear a gestão das *web rádios*, cerne deste trabalho. Para a construção desses dados, foi preciso compreender algumas operações atuais de *web rádios* por meio de entrevistas e visitas presenciais, bem como entrevistar especialistas e somar esses aprendizados e os dados coletados nessas etapas aos já identificados na etapa de construção do referencial teórico deste estudo.

A partir da reunião desses três tipos de conhecimentos obtidos pelo estudo, ou seja: o conhecimento proporcionado pela literatura e expresso no referencial teórico; o conhecimento das rotinas operacionais das *web rádios* reveladas e analisadas na seção anterior; e o conhecimento do ponto de vista de especialistas sobre a concepção do negócio *web rádio* como empresa; foi possível enxergar algumas resoluções que oferecem respostas aos objetivos propostos do estudo.

A primeira resolução é que o tema *web rádios* no Brasil é interpretado pelas pessoas que trabalham e entendem do assunto em dois blocos, exigindo de cada bloco uma análise separada. Enquanto o primeiro bloco discorre sobre as *web rádios* no presente, o segundo refere-se ao futuro. Essa separação, notável nas argumentações dos entrevistados, é precisa, pois cada bloco revela particularidades e diferencia as análises do assunto *web rádios* no Brasil.

Tratar das *web rádios* no presente significa revisitar termos apontados pelos entrevistados e, muitas vezes, detectados durante as visitas: expressões como “*hobby*”, “*amadorismo*”, “*dedicação parcial*”; e, à luz da administração e da contabilidade, olhar esse primeiro bloco implica compreender que há prejuízos financeiros nessas operações atualmente, embora o volume de dinheiro movimentado seja pequeno (entre saídas com despesas e investimentos e entradas com espaços comerciais e doações), que permite a muitas *web rádios* serem classificadas como microempresas individuais. Percebe-se também que o fluxo financeiro dessas operações, inclusive eventuais prejuízos, são compensados com aporte de recursos dos próprios empreendedores. Isto não descarta a possibilidade de um controle único dos rendimentos do empreendedor que, muitas vezes, exerce outras ocupações profissionais, e das movimentações financeiras da *web rádio*.

Sob o enfoque da contabilidade gerencial e da aplicação e investigação de controles gerenciais nas *web rádios*, é preciso compreender que o estudo destes passa pelas interações sociais nas organizações. Alguns estudos citados no referencial teórico deste trabalho reforçam a frase anterior. Franco-Santos et al. (2012) relacionam os controles gerenciais com o desempenho percebido dos colaboradores, indicando que práticas de recursos humanos e

práticas de controles gerenciais são indissociáveis; Bourne et al. (2013) afirmam que um bom acolhimento dos sistemas de controles gerenciais existe quando funcionários estão motivados e engajados. Por sua vez, Hall (2008) associou os sistemas de controles gerenciais à motivação dos funcionários; Abernethy e Chua (*apud* MALMI; BROWN, 2008) associaram os controles gerenciais ao comportamento dos atores da empresa.

Ao se retornar para os casos estudados e para a realidade encontrada nas *web rádios* atualmente, perceber e avaliar os controles gerenciais representa um exercício obscuro à medida que as interações são raras. Dois fatores comprovam a frase anterior: os gestores demonstraram exercer a maior parte das atividades das *web rádios* e o volume de comercialização dessa mídia é pequeno, com a ressalva de que nas *web rádios* não há estrutura de vendas para tal. Essas demonstrações sugerem uma rasa interação dos gestores de *web rádios* com dois agentes representativos para a gestão de empresas com maior maturidade: corpo de colaboradores, por meio de práticas de recursos humanos e indicadores de performance; e carteira de clientes, por meio de indicadores de vendas e soluções mercadológicas. Essa rasa interação das *web rádios*, em seu momento atual, com agentes de relevância para a gestão das empresas resulta das *web rádios* rasos controles gerenciais.

Convém, portanto, compreender o segundo bloco proposto nessa primeira resolução: as *web rádios* no futuro. O estudo do bloco resgata algumas expressões surgidas nas entrevistas: “negócio viável”, “consumo do brasileiro”, “investimento do mercado publicitário”, “profissionalismo”. Apesar dos depoimentos sugerirem que um estudo das *web rádios* no futuro encontrará resultados diferentes dos deste estudo, não há comprovações dessas mudanças. Não é possível afirmar, evidentemente, que o prejuízo financeiro, realidade das *web rádios* atualmente, não será uma realidade no período de cinco ou dez anos; também não é correto afiançar, apenas com base nas entrevistas, que haverá um movimento do mercado publicitário com investimentos maiores do que os executados atualmente, idem em relação à profissionalização da mão-de-obra especializada em *web rádios*.

O ideal do segundo bloco é sugerir, com base nos casos estudados, que exista uma realidade, do ponto de vista financeiro, de qualificação profissional, consumo e gestão, simbolizada pelo primeiro bloco, e que essa realidade pode ser alterada no futuro, influenciando todos esses agentes. Assim, é válido citar uma segunda deliberação, a partir da primeira: trata-se das pontes, ou seja, o que há entre o primeiro e o segundo bloco. Se a proposição dos blocos, expressa nos parágrafos anteriores, não especifica o tempo entre o presente e o futuro, é possível detectar os agentes cujas transformações representam as alavancas para o início do segundo bloco. Tendo em vista os conteúdos das entrevistas, três alavancas foram detectadas: qualidade

da Internet no Brasil e difusão de tecnologias de internet móvel; abertura do mercado publicitário para essa nova mídia; e cultura de consumo de rádio do brasileiro. A transformação desses agentes permitirá uma nova compreensão das *web rádios* como empresas, expandindo os agentes que atuarão na rotina dessas corporações, aumentando seu volume de interações sociais e, portanto, demandando controles gerenciais mais complexos.

Essa lógica conduz a uma terceira deliberação. Em um estudo que busca propor um sistema de controles gerenciais para *web rádios*, é preciso separar os dois blocos, sem desprezar as alavancas entre eles. Com efeito, os próximos passos deste trabalho serão dedicados ao estudo das predições sobre as *web rádios* no Brasil, a partir das análises dos três componentes que formam as referidas alavancas e, a partir disso, a proposta dos indicadores para as *web rádios* do segundo bloco será apresentada.

De antemão, vale salientar que se desenham, com as três deliberações propostas, dois tipos de indicadores. Rummler e Brache (1990) defendem indicadores como sinalizações de objetivos. Assim, os dois tipos de indicadores desenhados nessa construção são os indicadores de acompanhamento das *web rádios*, como empresas, no momento atual; e os indicadores de acompanhamento das *web rádios*, como empresas, no momento futuro.

5.1 PREDIÇÕES SOBRE AS *WEB RÁDIOS* NO BRASIL

5.1.1 O Mercado Publicitário para *Web Rádios*

O mercado publicitário brasileiro é caracterizado por clientes compradores de mídia, por intermédio ou não agências de publicidade, que negociam publicidades de suas marcas, produtos e serviços com veículos de comunicação: televisão, rádio, revistas, jornais, internet, mídia exterior, cinema, guias e listas. Essas transações permitiram aos veículos de comunicação um faturamento de R\$ 33 bilhões no ano de 2014, 1,5% superior ao número de 2013 (INTERMEIOS, 2015). Esse faturamento também consolidou o Brasil como o 6º maior mercado publicitário do mundo, com investimentos publicitários inferiores aos dos Estados Unidos, China, Japão, Alemanha e Reino Unido (ZENITHOPTIMEDIA, 2015).

As negociações intermediadas por agências de publicidade representaram 75% do total do investimento publicitário, demonstrando a força desse agente no estudo do mercado publicitário (INTERMEIOS, 2015). Responsável pelas negociações de valores, produção do material a ser veiculado e definição das estratégias de divulgação das marcas que contratam

seus serviços, foram registradas no CENP, responsável pela certificação da qualidade técnica da agência de publicidade, 12.660 empresas com essa finalidade.

A grande São Paulo, região composta pela capital paulista e cidades circunvizinhas, representou, segundo o Intermeios (2015), 42% de todo o investimento publicitário brasileiro. Se agregadas a esse montante as participações do interior do Estado de São Paulo (7%) e o Estado do Rio de Janeiro (13%), constrói-se um bloco responsável por 62% das verbas publicitárias brasileiras.

Essas informações permitem depreender alguns itens relevantes para este estudo: a força do mercado publicitário brasileiro, cujos investimentos colocam o país como um dos principais mercados desse segmento no mundo; a participação das agências de publicidade nesse montante, agregado ao expressivo volume de corporações existentes com essa finalidade; a alta representatividade de negociações publicitárias realizadas nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. O desenho da publicidade em uma nova mídia não permite ignorar esses fatores ora apresentados.

Do total do investimento publicitário no Brasil, esse tipo de investimento nas rádios hertzianas do Brasil totalizou R\$ 1,32 bilhões, que representa 4% do total dos investimentos publicitários direcionados aos veículos de comunicação no Brasil, conforme o Intermeios (2015). Esse relatório indica que a rádio hertziana recebe investimentos menores que os da televisão, do jornal impresso, da TV paga e da mídia exterior. Comparando o montante de investimento realizado no último ano com os anos anteriores, é válido citar que, em que pese os eventos jornalísticos de notoriedade ocorridos no ano em questão, tais como: eleições presidenciais e realização da Copa do Mundo de Futebol no Brasil, a variação de 2014 para 2013 foi de um crescimento nesse faturamento de 2%, enquanto a média de crescimento entre 2010 e 2014 foi de 6% ao ano.

Quando comparado com outros países, o investimento publicitário brasileiro em rádios hertzianas tem uma posição desfavorável em relação à posição ocupada pelo país no *ranking* de investimento publicitário total. De acordo com a PWC (2013), o Brasil é o 14º maior mercado publicitário de rádio no mundo, portanto, os investimentos publicitários para esse veículo são menores que nos Estados Unidos, Alemanha, China, Canadá, França, Reino Unido, Austrália, Japão, México, Espanha, Bélgica, Suíça e Itália.

Existem no Brasil 4.650 emissoras de rádio hertzianas, entre AM e FM (TELECO, 2015). Uma equação entre o faturamento publicitário do rádio no Brasil no último ano (R\$ 1,32 bilhões) e essa quantidade de emissoras de rádios permite deduzir um faturamento médio de R\$ 280 mil ao ano. Evidentemente esse cálculo médio não expressa realidades, uma vez que uma

análise do meio no Brasil pode sugerir a existência de maior participação no faturamento por alguns grupos. No entanto, infere-se que não são raras as emissoras de rádios hertzianas que se enquadram como microempresa, essa compreensão conduz a uma reflexão. Ao predizer o mercado publicitário para *web rádios*, é preciso enxergar a situação atual, tanto das *web rádios* quanto das rádios hertzianas. Nesse contexto, convém retomar as situações encontradas nas *web rádios* visitadas, onde os investimentos publicitários são raros. E compreender que, mesmo as rádios hertzianas, com a sua construção histórica e consolidação no Brasil tanto no que se refere ao consumo, quanto aos investimentos do mercado publicitário apresenta casos com faturamentos de microempresa.

Os relatórios da PWC projetam o futuro dos investimentos publicitários, em um horizonte de quatro anos. Nesse levantamento, o meio rádio no mundo caminha para um crescimento de faturamento de 2,5% ao ano nos Estados Unidos. Nesse número, a publicidade do rádio hertziano deve apresentar uma taxa de crescimento de 4% ao ano, e as *web rádios*, 8%. A tendência para 2015 é as *web rádios* representarem 3,3% do total da publicidade do rádio no país e essa proporção aumentar para 4,2% em 2019 (PWC, 2013).

Não há estudos que indiquem esses números no Brasil. As projeções demonstram que os investimentos publicitários para o meio rádio no Brasil crescerão 3,6% ao ano, alcançando um faturamento de R\$ 1,56 bilhões em 2019 (PWC, 2013). Em um exercício de aplicação dos 4,2% de participação das *web rádios* norte-americanas no faturamento publicitário de rádio nos Estados Unidos, nesse montante projetado para o meio rádio no Brasil, visualiza-se um potencial de R\$ 65 milhões em 2019.

Sem dúvida, faltam variáveis mais detalhadas para estabelecer esse potencial de faturamento das *web rádios* no Brasil, pois o simples exercício de aplicar uma projeção feita para o mercado norte-americano no mercado nacional é passível de críticas. Uma delas está na compreensão das *web rádios* como negócio, o que já ocorre naquele país e não ocorre aqui atualmente. Institutos de pesquisa e consultorias, responsáveis pelas projeções de futuro, análises de tendência e modelagens,⁴ consideram o faturamento das *web rádios* norte-americanas já em suas mensurações atuais, reconhecendo que se trata de um negócio lá, diferente do Brasil.

Outra crítica baseia-se na abertura do mercado publicitário brasileiro para as *web rádios*, apontado aqui como uma das alavancas entre o momento atual e futuro, dependente das outras

⁴ Neste estudo, muitos levantamentos especializados em mídia foram utilizados, especialmente os guias divulgados pela PWC, ZenithOptmedia e Ibope.

duas alavancas. Desprezar as evoluções tecnológicas e a mudança cultural do brasileiro no consumo do rádio impossibilita enxergar a potencialidade real desse mercado no Brasil.

No entanto, o número exposto com base na participação desse veículo nos Estados Unidos é útil, nessa instância, com o intuito de entender as limitações desse mercado diante dos demais componentes do mercado publicitário. Alicerçado na informação de um horizonte de cinco anos que relata a publicidade das *web rádios* com 4% da publicidade do meio rádio no principal mercado publicitário do mundo, é razoável supor que os demais mercados alcancem, no máximo, a mesma participação nesse período.

Cabe frisar, também, as outras modalidades de obtenção de faturamento inerentes à plataforma web, como, por exemplo, os *banners*, que tornariam as *web rádios* possíveis concorrentes das redes sociais e dos sítios de busca, principais destinos de investimentos de publicidade em Internet atualmente. Para alcançar é preciso monitorar o volume de acessos ao *website* da *web rádio* e utilizar esses números para comercialização de anúncios no sítio eletrônico.

Convém enfatizar que a publicidade da Internet não pode ser vista como um anexo ou um complemento da publicidade durante a programação. Não se pode silenciar o crescimento das receitas na Internet, haja vista que os Estados Unidos, principal mercado publicitário do mundo, investiram, em 2013, US\$ 42,8 bilhões em publicidade na Internet. O número é 17% superior ao de 2012 e representa um marco na história da publicidade daquele país, ao ultrapassar a televisão e se tornar o veículo de comunicação com maior investimento publicitário, *Google* e *Facebook* receberam a maior parte desse faturamento (MASHABLE, 2015).

Da mesma forma que as mídias publicitárias estão associadas ao consumo das *web rádios*, isso também ocorre com as publicidades de internet. Enfrentar os grandes portais, sítios de buscas e redes sociais implica obter um volume de acessos ao *website* da *web rádio* (ou um volume de acessos ao aplicativo da *web rádio*) compatível com esses concorrentes. Quando se fala de mercado publicitário e as possibilidades de faturamento que as *web rádios* podem explorar, faz-se necessário mencionar o faturamento associado à rejeição da publicidade, modalidade já explorada por corporações que atuam na internet. O Spotify, serviço de música na Internet, faturou, em 2013, US\$ 1 bilhão, sendo 90% desse faturamento proveniente de assinaturas, modalidade cuja origem do faturamento não são os agentes do mercado publicitário, mas o próprio consumidor que, ao pagar regularmente pelo serviço fica isento de ouvir as publicidades.

Compreender o futuro das *web rádios* sob a ótica do mercado publicitário suscita, também, a compreensão das mudanças nos processos de compra do principal agente desse mercado, as agências de publicidade. Esse processo passa, atualmente, por estudos de automação que vão impactar positivamente nas compras de publicidade nos veículos de comunicação. Dentre as possibilidades de automação do processo de compras está a mídia programática ou compra programática. De todas as definições encontradas para o assunto, é possível resumir a nova tendência como a “compra feita por máquinas”.

Atualmente, representantes comerciais e publicitários negociam valores e formatos de venda. A automação proposta sugere uma melhora da eficiência ao fazer com que a escolha de uma marca seja tomada por uma ferramenta. Definidas as mensagens que essa publicidade quer transmitir e o público que quer alcançar, um veículo de comunicação e uma emissora ou empresa desse veículo será escolhida.

Em relação ao processo tradicional de venda de publicidade, a mídia programática demanda melhor posicionamento dos veículos de comunicação, além de eliminar (ou reduzir) o fator humano nas negociações comerciais. Ao pensar as *web rádios*, no futuro, como corporações estruturadas, essa automatização dispensaria a equipe de vendas. Por isso, torna-se recomendável ao gestor monitorar seus resultados comerciais como parte de seus esforços na melhoria da audiência e do posicionamento de sua *web rádio*; assim, como, torna-se relevante acompanhar esses resultados comerciais separando as fontes de faturamento aqui apresentadas: publicidade e assinaturas.

Contudo, como já citado aqui, é raso pensar no mercado publicitário para *web rádios* desassociando dessas análises as outras alavancas ora apresentadas: a evolução da internet no Brasil e o consumo do brasileiro.

5.1.2 A Evolução da Internet no Brasil

A Internet no Brasil vem sofrendo alterações no número de pessoas que acessam, nas configurações técnicas e no seu alcance. Comparando indicadores de 2002 e 2015, é notável essa evolução. Enquanto no primeiro período 14 milhões de brasileiros acessavam a Internet, atualmente esse número é de 98 milhões; desses, 76 milhões a utilizam todos os dias enquanto em 2002 eram 9 milhões; enquanto em 2002 a velocidade da Banda Larga era de 256 kbps, em 2015 essa velocidade média é de 3 MB; a quantidade de computadores saltou de 18 milhões para 152 milhões; os celulares de 32 milhões para 280 milhões, sendo 154 milhões de *smartphones*. (TELECO, 2015; BRASIL, 2014).

No entanto, apesar da evolução dos números, questionamentos surgem e lacunas são identificadas. Segundo o Akamai (2015), essa velocidade média de conexão é a 90ª no *ranking* mundial de velocidades médias de internet. Esse relatório demonstra outros indicadores que expressam a realidade da velocidade da internet brasileira, como o tempo médio de carregamento de uma página de internet, superior a seis segundos, tempo superior ao de países como Camboja e Irã.

Um fator complicador para essa análise é a disparidade desses números dentro do país. Algumas cidades brasileiras têm velocidades de conexão semelhantes às da Líbia, última colocada no referido *ranking*, enquanto outras apresentam velocidade semelhante à de países como Japão e Suíça, primeiros colocados. O Estado de São Paulo apresenta, na maior parte das cidades, velocidade média superior à 12 MBps, enquanto na região Nordeste a maior parte das cidades tem velocidade entre 512kbps e 2 MBps. (BANDA LARGA NO BRASIL, 2015).

Outra avaliação da Internet no Brasil é feita pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por meio do Índice de Desenvolvimento da Banda Larga (IDBA) na América Latina e no Caribe, cujo objetivo é identificar os principais obstáculos ao desenvolvimento da Banda Larga nos países desses continentes. O índice é composto por quatro indicadores relacionados com os pontos chave determinantes para o desenvolvimento da Banda Larga, ponderados para a consolidação de uma pontuação final: políticas públicas e visão estratégica, com 20% de peso; regulação estratégica, com 25% de peso; infraestrutura com 40% de peso; aplicação e capacitação com 15% de peso. Nota-se, a partir desses indicadores, que o índice leva em conta os esforços em cursos para a melhoria da qualidade da internet, além da avaliação dos resultados.

Além das informações sobre os países da América Latina e do Caribe, o relatório também fornece, para efeitos de comparação, os resultados dos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Ao todo, 65 países são considerados na análise. Em 2014, o Brasil ocupa a 39ª posição, sendo um dos oito países que apresentaram índices inferiores à medição de 2013. Dentre os países que figuram entre os dez principais mercados publicitários do mundo e que estão no relatório do BDI, o Brasil é o que apresenta o menor IDBA. As maiores diferenças em relação a esses países encontram-se nos índices de Infraestrutura e aplicação e capacitação.

No quesito Infraestrutura, os indicadores “linhas de banda larga fixa para cada 100 habitantes” e “linhas de banda larga móvel para cada 100 habitantes” apresentaram as maiores diferenças entre a pontuação do Brasil e a pontuação dos demais países comparados; enquanto no quesito de aplicação e capacitação os indicadores de “taxa de matrícula em ensino superior”

e “acesso à internet nas escolas” apresentaram as maiores diferenças em relação aos países comparados (BID, 2014).

Como explicado melhor na seção referente ao consumo do rádio pelo brasileiro, o consumo móvel representa um aspecto relevante de investigação nos estudos sobre *web rádios*. Nesse contexto, cabe acentuar a evolução da internet móvel no Brasil e seus indicadores. Um levantamento da Opensignal (2015) compara a cobertura e a velocidade do 4G em 29 países. No quesito cobertura, o Brasil é superior apenas ao Reino Unido, Filipinas e Argentina, com 44%. Enquanto na velocidade, o país ocupa a 22ª posição, com uma velocidade média de 11MBps.

Ao se analisar o custo da Internet móvel do Brasil, outra lacuna é percebida. Um levantamento elaborado pela International Telecommunication Union (ITU) indicou o Brasil na 89ª posição em um *ranking* que consolida o custo da internet móvel pré-paga e pós-paga de cada país e compara com o Produto Interno Bruto (PIB) (ITU, 2014). No presente estudo, observou-se que a evolução da Internet brasileira serve como uma alavanca, cuja transformação possibilitará a condução das *web rádios* para um novo patamar. Esses dados contudo, expõem lacunas da Internet brasileira quanto à velocidade, cobertura, estrutura e custos, pois é preciso sinalizar as projeções de mudanças desse cenário.

Segundo um relatório da Cisco, em 2019, 68% do tráfego móvel mundial será 4G, representando maior velocidade de internet móvel. As projeções para a América Latina para esse período são também de um crescimento dos atuais 8,9 milhões de conexões 4G para 211 milhões em 2019 (CISCO, 2014). No Brasil, órgãos como o comitê gestor de Internet, têm funções de estabelecer diretrizes estratégicas e podem ser atores importantes no preenchimento dessas lacunas. A fiscalização da Anatel, com estabelecimento de metas e compromissos às operadoras de telefonia, também se apresenta como agente relevante para isso. O plano “Banda Larga para Todos” tem a finalidade de levar Internet com velocidade acima de 25 MBps para 95% da população brasileira até 2018.

Nota-se, portanto, a partir das informações da Cisco e do projeto “Banda Larga para todos” um salto nos indicadores de Internet no Brasil até 2019. Os planos são questionáveis quanto à aplicação e a capacidade estrutural de realização. No entanto, como já citado, a evolução dos pontos que caracterizam a Internet brasileira com índices abaixo da média mundial são pontos críticos para a construção de um novo momento para as *web rádios*, consolidando-as como negócios.

5.1.3 O Consumo das *Web Rádios* pelo Brasileiro

Os números indicam o alto consumo do rádio pelo brasileiro, segundo o Kantar IbopeMedia (2015), 89% dos brasileiros das principais regiões metropolitanas do país ouvem rádio. Aplicando essa proporção à população brasileira atual, o número de consumidores do rádio é de aproximadamente 180 milhões de pessoas. Grandes capitais brasileiras apresentam penetração semelhante à média do Brasil, como São Paulo (88% de alcance da população), Rio de Janeiro (88% da população), Brasília (88% da população) e Belo Horizonte (94% da população) (KANTAR IBOPEMEDIA, 2015).

A pesquisa ainda revela que o consumo do brasileiro pelo rádio ocupa uma faixa do seu dia, tornando-se uma companhia: em média, o brasileiro ouve rádio durante 3 horas e 50 minutos. Quanto à programação, o brasileiro apresenta preferências diversificadas do que pretende ouvir no rádio: promoções, entrevistas/opiniões, variedades, esportes, programas religiosos, músicas e notícias/prestação de serviços, sendo os dois últimos itens citados os de maior preferência (KANTAR IBOPEMEDIA, 2015).

Além disso, a pesquisa aponta uma dispersão quanto aos meios de consumo do rádio: enquanto 65% assumiram ouvirem rádio com aparelhos de rádio convencionais, 24% declararam ouvir no carro e 16% em telefones celulares (KANTAR IBOPEMEDIA, 2015). Esses números reforçam a presença do rádio no deslocamento de pessoas e expande a análise do consumo do rádio para além do rádio tradicional, em ambientes domésticos. Com um alcance de 89% dos brasileiros, compreender o consumo do rádio e incluir as *web rádios* nesse contexto exige o conhecimento acerca da evolução dos meios de consumo do rádio. Nesse viés, é relevante observar os números sobre a rádio tradicional, os telefones celulares, computadores e veículos.

Segundo o Teleco (2015), em 2008, 88,9% dos domicílios brasileiros apresentavam aparelhos de rádio. Em 2014 esse número reduziu para 72,1%. Em contrapartida, 2014 registrava 49% de presença de computadores nos domicílios brasileiros, enquanto em 2008 esse número era de 24%. A quantidade de linhas de telefones celulares também apresentou expressivo crescimento no período, saltando de 150 milhões em 2008 para 280 milhões em 2014, alcançando, portanto, a marca de 1,4 linhas por habitante e se tornando o 3º país nesse índice, superado apenas pela Rússia e Vietnã (TELECO, 2015).

Entretanto, no mesmo período percebeu-se uma estabilidade quanto ao consumo de rádio: 89% dos brasileiros ouviram rádio em 2014, idêntica participação de 2008 (KANTAR IBOPEMEDIA, 2015). O número expressa uma migração do brasileiro para novas plataformas

com a redução da rádio tradicional em sua residência e o aumento de computadores e telefones celulares. Essa migração sem comprometer o consumo do rádio, fenômeno observado nos últimos seis anos é algo positivo nas análises de *web rádios*, pois confirma o apreço do brasileiro pela rádio, porém a ouve em dispositivos que permitem a conexão à Internet, abrindo a porta para as *web rádios*.

Outro fator a ser considerado nesta análise: como citado anteriormente, 24% dos brasileiros afirmaram ouvir rádio no carro. A frota brasileira é composta por 50 milhões de automóveis (DENATRAN, 2015) e se apresenta como um dos principais espaços de consumo do rádio e, potencialmente, das *web rádios*. Devido a isso, veículos de produção nacional iniciaram a inclusão de tecnologias de conexão de conteúdos da internet, como o *MyLink*. Por meio de tecnologias como essa, aplicativos de *web rádios* poderão ser executados nos carros, cabendo ao ouvinte escolher entre as rádios hertzianas ou alguma *web rádio*.

Do ponto de vista de consumo, os números assinalam que as opções para consumo das *web rádios* estão se tornando parte do cotidiano dos brasileiros. No entanto, como anteriormente exposto, essa alavanca tem relação de dependência com as lacunas da Internet brasileira. Conforme as opções de consumo de *web rádios* se apresentam ao brasileiro, questões podem ser levantadas por esse no momento do consumo, como: “se meu pacote de dados é limitado, posso esgotá-lo ouvindo essa *web rádio* e, por isso, vou preferir ouvir a hertziana”; ou “não posso esgotar meu pacote de dados ouvindo uma *web rádio* porque a contratação de dados adicionais é cara demais”; ou “não posso ouvir essa *web rádio* porque daqui alguns metros a conexão com a Internet cai e perderei parte da programação”. É notável que tais questões referem-se às lacunas apresentadas na seção dedicada aos estudos da Internet.

5.2 PROPOSTA DE INDICADORES – MOMENTO ATUAL DAS *WEB RÁDIOS*

Nas três últimas seções, foi possível verificar a relação entre as alavancas apresentadas: um mercado publicitário cujos investimentos são direcionados às *web rádios* mediante o aumento do consumo desta mídia, altamente influenciado pela melhoria da Internet no país. Não se pode menosprezar, no entanto, as questões culturais que podem interferir o processo de escolha da *web rádio* em detrimento de outras mídias, considerando a hipótese de melhoria nos indicadores de Internet apresentados. O histórico da radiodifusão e os números de audiência expressam uma familiaridade do brasileiro com o conteúdo da rádio hertziana, sugerindo uma barreira de entrada para novas mídias, como a *web rádio*.

Neste estudo, recomendou-se a separação dos estudos de gestão das *web rádios* em dois momentos: o atual, quando as iniciativas são experimentais e as demandas por controles gerenciais são mínimas; e o futuro, quando as *web rádios* serão empresas, com captação de faturamento, geração de custos e alvo de controles gerenciais de maior complexidade. Nesse intervalo, foram levantadas as alavancas que, se trabalhadas, podem permitir a chegada do segundo momento. Muitas dessas alavancas não são controláveis pelos gestores das *web rádios*. No entanto, as respostas ao objetivo desse trabalho não se restringem ao momento futuro das *web rádios*. A prática de controlar indicadores, como citado em outras seções deste trabalho, está ligado à estratégia da empresa.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) associam a estratégia a um conjunto de ações para explorar competências. Nesse contexto, é possível visualizar as estratégias do meio *web rádio* vislumbrando um período de cinco anos. Nesse período se concretizarão as principais iniciativas que podem impactar positivamente e alterar o patamar do consumo das *web rádios*: a evolução da tecnologia 4G na América Latina, conforme as projeções da Cisco, datada para 2019; a concretização do plano “Banda Larga para todos”, planejado para 2018; o alcance de 4% da participação do faturamento publicitário para rádios nos Estados Unidos, projetado para 2019. Esses fatos conduzem as *web rádios* em seu momento atual a indicadores estratégicos em duas perspectivas: a atração de potenciais ouvintes e a solidez financeira para continuidade das operações.

A primeira frente tem o objetivo de propagar a *web rádio*, tornando-a conhecida entre os potenciais ouvintes, para saber que, em condições ideais de Internet, sua escolha de conteúdo em áudio pode ser também uma *web rádio*, além das tradicionais rádios hertzianas e dos aplicativos de *streaming*. Por extensão, a segunda frente busca consolidar entradas e saídas financeiras das *web rádios*. Em que pese o baixo volume de investimentos publicitários atualmente e a exigência de baixos desembolsos com custos operacionais e investimentos, a proposta de inclusão desse indicador está associado ao histórico de muitas empresas de mídia que encerraram suas operações por insolvência financeira.

Tabela 5 - Quadro de indicadores propostos – momento atual das *web rádios*

Perspectiva	Indicadores
Atração de potenciais ouvintes	a. Visitas ao sítio eletrônico
	b. <i>Downloads</i> do aplicativo
	c. Número de fãs ou seguidores
	d. <i>Gostos, compartilhamentos, comentários e menções</i>
Solidez Financeira	e. Fluxo de Caixa

- a. *Visitas ao sítio eletrônico*: indicador que revela a frequência de visitas ao *website* da *web rádio* e suas origens, como campanhas de mídias pagas e origens orgânicas. Além disso, abre a possibilidade de análise das respostas às ações promovidas pela *web rádios* na Internet;
- b. *Downloads do aplicativo*: indica o interesse do ouvinte de consumir o conteúdo da *web rádio* continuamente. Cada *download* do aplicativo da *web rádio* simboliza um usuário que deseja ouvir o conteúdo da *web rádio* com frequência.
- c. *Números de fãs ou seguidores*: mobilização em redes sociais. Cada usuário presente nesse indicador sinaliza um apreciador do conteúdo divulgado e potencial ouvinte para *web rádio*. Essa base qualificada é geralmente mais fiel, isto facilita a migração desse usuário, de seguidor de uma rede social para ouvinte da *web rádio*.
- d. *Gostos, compartilhamentos, comentários e menções*: mobilização em redes sociais. Cada usuário considerado nesse indicador sinaliza um apreciador do conteúdo divulgado e potencial ouvinte da *web rádio*, como um advogado da marca. Suas ações nos perfis da rádio encorajam sua rede de amigos a se tornarem seguidores e conhecerem-na, aumentando a base de seguidores e, potencialmente, a base de ouvintes.
- e. *Fluxo de Caixa*: pode ser entendido como saldo final de caixa, após os recebimentos e desembolsos operacionais.

5.3 PROPOSTA DE INDICADORES – MOMENTO FUTURO DAS WEB RÁDIOS

Nas seções anteriores, foram sugeridos alavancas e prazos para a transição do momento atual no momento futuro das *web rádios*. Tendo em vista essa duplicidade de blocos, o estudo recomendou, também, estratégias e indicadores adaptados aos desafios pertinentes a cada momento. Esta seção dedica-se a apresentar uma proposta de indicadores estratégicos que permitam aos gestores das *web rádios* acompanharem os resultados de suas empresas em um segundo momento, aqui denominado de “momento futuro”. Se no momento presente as preocupações financeiras estavam limitadas a um controle do saldo de caixa e o maior volume de indicadores associados a uma gestão das mídias sociais, o momento futuro, com as transformações das alavancas apresentadas, exige das *web rádios* controles gerenciais mais complexos. Tais controles visam difundir a gestão nas *web rádios* no segundo momento, entendendo que objetivos financeiros serão propostos aos gestores nessa fase.

Como sugerem os estudos de contabilidade gerencial, a visão da estratégia por meio dos indicadores é realizada por meio do mapeamento de itens cujas medições e controle são essenciais para a implementação das estratégias da empresa. Dessa forma, é preciso refletir a respeito das estratégias para as *web rádios* no momento futuro. As estratégias desse momento passam a ser financeiras, associadas à abertura do mercado publicitário, com a busca de eficiência nas vendas e rentabilidade de operações. Nesse contexto, foram adicionados indicadores estratégicos à lista apresentada na seção anterior, consolidando em quatro perspectivas: relacionamento em redes sociais, audiência, força de vendas e resultados financeiros. A seguir são elencados os indicadores estratégicos propostos capazes de atender as *web rádios* no momento futuro, consoante tabela 6.

Tabela 6 - Quadro de indicadores propostos

Perspectiva	Indicadores
Redes Sociais	a. Visitas ao sítio eletrônico
	b. <i>Downloads</i> do aplicativo
	c. Número de fãs ou seguidores
	d. <i>Gostos, compartilhamentos, comentários e menções</i>
Audiência	e. Quantidade de ouvintes
Força de vendas	f. Faturamento com publicidade
	g. Faturamento com assinaturas
Financeira	h. Retorno sobre investimentos
	i. Rentabilidade
	j. Fluxo de Caixa

- e. *Quantidade de Ouvintes*: indicador que revela o volume de pessoas que ouvem a *web rádio*. A informação pode ser desdobrada por perfil, região, faixa horária e frequência. A motivação desse indicador está associada à inclinação dos investimentos publicitários estarem vinculados ao montante de consumo que um veículo de comunicação possui. Embora não haja estudos que comprovem essa relação (audiência e faturamento), não se pode desprezar o pressuposto de uma relação indireta, tornando-se relevante não só as ações de aumento do consumo da *web rádio*, assim como a presença desse indicador. Outro aspecto relevante refere-se ao posicionamento de audiência proporcionado por uma *web rádio*. Conforme percebido nas entrevistas, a proposta das *web rádio* é atrair públicos de nicho, não contendo, portanto, grandes audiências de massa. Esse fato não relega, contudo, a importância de se medir e controlar esse item.
- f. *Faturamento com Publicidade*: foi explicado anteriormente que o mercado publicitário é o grande financiador das empresas de comunicação. As compras de mídias

publicitárias rendem a maior fatia em faturamento desse segmento, por meio de anúncios durante a programação de televisão e rádio ou entre as matérias de jornais e revistas. Essa superioridade do mercado publicitário como financiador do segmento de comunicação passa pelo fato do consumidor final consumir muitos desses meios de forma gratuita. A televisão oferece canais sem custo ao consumidor, a denominada TV aberta e as emissoras de rádio em AM e FM são sem custo para o ouvinte. Esses dois meios, de grande alcance para a população brasileira sugere que o custo de assinatura de meios de comunicação do Brasil, ou seja, o pagamento do consumidor final, modalidade encontrada na TV por assinatura, jornais e revistas, seja relativamente menor do que o investimento do mercado publicitário. Como visto, o mercado publicitário investiu, em 2014, R\$ 33 bilhões nos diversos meios de comunicação. Assim, é relevante compreender os faturamentos publicitários como um item significativo de verificação no sistema de gestão proposto. Como faturamento publicitário, entende-se aqui as publicidades pagas, transmitidas durante a programação da *web rádio*. Esse indicador demanda outras visões, a título de desdobramento ou de acompanhamento do indicador.

O primeiro, do ponto de vista conceitual. O faturamento, em alguns segmentos de mercado, é associado à entrega do produto vendido. No caso de empresas de comunicação, o que inclui as *web rádios*, a exibição ou transmissão, das publicidades vendidas, gera a receita. Entretanto, a venda pode ter sido realizada em um período anterior à exibição ou transmissão das publicidades vendidas. Essa diferença exige explicação neste estudo, pois, sendo o objetivo da perspectiva de clientes avaliar a força comercial na relação com o mercado, é mais interessante o indicador de faturamento estar associado ao volume de vendas. Isso não despreza um possível indicador que acompanhe e monitore entregas comerciais (exibição ou transmissão), como um desdobramento do indicador de faturamento.

Outra questão relevante que demanda estudos desse indicador são os possíveis desdobramentos que este sugere. Um maior faturamento está associado a, pelo menos, uma das duas variáveis: um volume maior e/ou um preço de venda maior. Logo, esses itens são tão importantes fundamentais de serem acompanhados quanto o faturamento. Os estudos indicaram que, quando se trata de faturamento publicitário, o volume de venda é expresso em segundos de comerciais, sendo a precificação, normalmente, por segundo ou por volume de segundos. Uma observação das tabelas de preço das empresas de mídia indica que a unidade padrão comercializada é inserção de 30 segundos.

Essa visão de preço e volume proporciona algumas considerações: primeiramente, que o preço negociado passa por uma série de questões, tais como: marca, visibilidade, adequação do produto, volume de compra, fatores sociais, concorrência etc.; e segundo que é preciso questionar não só se o volume demasiado de comerciais não gera custos indesejados de operação ou de comercialização, bem como se o volume de anúncios publicitários durante a programação não é um fator de possível insucesso para a audiência, indicador discutido adiante.

Vale ressaltar aqui também que a publicidade inserida na programação não é o único caminho de faturamento publicitário das *web rádios*, conforme constatado no referencial teórico e durante as entrevistas. Por ser de plataforma web, a remuneração por acesso e suas variáveis (publicidade em *display*, publicidade em sítios de busca, redes sociais etc.) pode ser incorporada e visualizada por meio desse indicador. Da mesma forma, produtos diferenciados também podem atrair outras modalidades publicidades, como por exemplo, inserções comerciais nos *podcasts* produzidos e disponibilizados pelas *web rádios*.

g. *Faturamento com assinaturas*: este estudo revisitou alguns conceitos praticados por empresas de mídia para impulsionar seus negócios e obter lucratividade. Entre esses conceitos, está o faturamento com assinaturas. Pouco difundido no Brasil, a prática é comum em serviços de *streaming* (como o Spotify), que possibilitam ao usuário que consome o serviço não ouvir as publicidades no meio do conteúdo. Isso abre uma nova modalidade de entrega do produto da *web rádio* para o ouvinte e, conseqüentemente, uma nova porta de faturamento.

h. *Retorno Sobre Investimentos*: muitos estudos com definições foram feitos sobre o “Retorno sobre Investimento”, ou ROI, sugerindo que se trata de um indicador muito utilizado pelas empresas. A ampla utilização do ROI comprovada pelo *ranking* da Bain & Company, ao apontá-lo como a segunda ferramenta gerencial mais utilizada nas empresas, atrás apenas do Balanced Scorecard (BAIN & COMPANY, 2013).

O conceito de ROI é resumido como Retorno sobre os ativos, ou retorno sobre os investimentos. É possível estabelecer o ROI de uma *web rádio* a partir das duas variáveis apresentadas: investimento e retorno. Muitos entrevistados se declararam investidores das *web rádio* ao desembolsarem capital próprio em maquinário, servidores e outros ativos físicos. A perspectiva de retorno, em valores e prazos desejados, é uma medida relevante para esses investidores. A proposta aqui é, portanto, considerar investimentos como desembolsos de capital feito por acionistas ou proprietários, independente da finalidade deste desembolso nas operações da *web rádio*.

Já a escolha da variável que deverá ser comparada com os investimentos passa por uma análise histórica. Conforme citado no referencial teórico deste estudo, muitas empresas de comunicação sofreram com a insolvência financeira. É possível comparar o momento histórico das *web rádios* com as primeiras décadas de operação das empresas de comunicação do Brasil: muitos experimentos, muitos investimentos, pouca demanda e baixo retorno financeiro. A gestão dos recursos é papel fundamental no atual momento das *web rádio*, em face do acontecido com muitas das primeiras empresas de rádio e televisão no Brasil: o encerramento das atividades por insolvência financeira. Assim, o proposto aqui é compreender, como numerador da equação do ROI da *web rádio*, o saldo de tesouraria, sem negligenciar a importância de, futuramente, separar os resultados em EBITDA, Lucro, Lucro Operacional, Lucro Líquido etc.

- i. *Rentabilidade*: o conceito de rentabilidade empregado aqui visa medir um ativo a partir da receita gerada em detrimento de seus custos diretos. A diferença conceitual deste indicador para o ROI está na fórmula de cálculo. Enquanto o ROI compara o resultado com o desembolso em investimentos, no caso proposto para este estudo, o resultado escolhido foi o saldo de caixa, porém a literatura cita outros indicadores como Lucro, Lucro operacional, EBITDA; para a rentabilidade é sugerida a utilização do faturamento arrecadado, subtraído dos custos e despesas operacionais diretos do ativo ou do projeto avaliado.

Encaminhando essas definições para as empresas estudadas, ou seja, as *web rádios*, pode-se compreender uma equação que resulte na diferença entre o faturamento arrecadado pelos diversos meios (destacou-se, anteriormente, o mercado publicitário como principal financiador dos meios de comunicação no Brasil) e os custos diretos de operação (enfatizou-se aqui, com base nas entrevistas, que os principais custos são o aluguel de estúdio, aluguel de servidores e custo com ferramentas de Internet).

O conceito de rentabilidade adotado pode ser associado também a outros conceitos da contabilidade gerencial, como o resultado operacional, o EBITDA ou o Lucro Bruto. Por se tratarem de empresas em formação, de pequeno resultado financeiro e pouca complexidade em suas operações, esse desalinhamento semântico é justificado pela ausência de custos compartilhados, uma vez que grande parte das *web rádios* não estão associados aos grandes grupos de comunicação ou a corporações que tenham outra finalidade que não seja apenas a de *web rádio*. Portanto, entender os custos diretos de uma operação de *web rádio* tende a ser menos complexo que uma empresa de outro segmento. Assim, a discussão se o indicador de que se trata aqui é EBITDA, Lucro Operacional ou Rentabilidade é relevante, porém secundária.

O principal ponto a ser discutido refere-se à justificativa desse indicador constar no sistema de controles gerenciais proposto para *web rádios*. A partir das entrevistas e da análise da literatura especializada em gestão financeira, vê-se a necessidade de estabelecer indicadores que cuidem da operação da empresa, desde a produção até a venda. O conceito de rentabilidade, aqui proposto, visa medir, mensalmente, a eficiência operacional da *web rádio*. Em resumo, esse indicador de rentabilidade visa saber o quanto o faturamento arrecadado é maior ou menor do que os custos.

Convém ressaltar o conjunto de indicadores financeiros propostos aqui e suas motivações: o ROI objetiva o retorno do investimento feito pelo acionista. É um indicador relevante para avaliação de projetos, conforme já citado, e, considerando o cenário de *web rádios*, objeto deste estudo, tal indicador tem a finalidade de fazer comparações entre o desembolso realizado pelo acionista na *web rádio* e o desembolso realizado em outro projeto, inclusive outra *web rádio*. O indicador de rentabilidade tem a função de comparar faturamento e custos. Por fim, o indicador de fluxo de caixa busca medir a solidez financeira, isto é, a capacidade da *web rádio* de continuar suas operações. Uma análise conceitual desses três indicadores mostra a relação entre eles: um desempenho operacional positivo, ou seja, com faturamento superior aos custos, é fator de sucesso para um caixa positivo e, conseqüentemente, um retorno positivo para os investimentos. Observando a relação entre os grupos de indicadores, aqui denominada de perspectivas, é possível visualizar uma relação entre eficiência na gestão de redes sociais como fator relevante para um aumento da audiência da *web rádio*. Essa audiência é argumento para obtenção de faturamento, impulsionando os resultados econômico-financeiros das *web rádios*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi propor um sistema de gestão, elencando os principais indicadores para *web rádios*. Não foram encontrados estudos anteriores que tivessem tratado deste tema em particular. Em face disso, fez-se necessário revisitar alguns conceitos de administração e de contabilidade gerencial a fim de compreender os conceitos de sistema de controles gerenciais e de indicadores. Além disso, abordou-se o histórico da mídia de comunicação desde sua chegada ao Brasil, passando pelas consolidações destas como empresas até o advento da Internet e a produção de novas mídias que os artefatos desta produzem.

Tendo em vista responder os objetivos propostos, gestores de *web rádios* e especialistas no assunto foram convidados a fornecer informações e a apresentar seus trabalhos, respectivamente, com o intuito de orientar as proposições ora apresentadas. A análise das entrevistas permitiu identificar os cenários das *web rádios* e, a partir disso, dividi-los em dois blocos: um imediato, denominado de momento atual; e outro, estimado em um período de cinco anos, denominado de momento futuro. O que separa tais períodos são as alavancas identificadas nas entrevistas e nos estudos do assunto: abertura do mercado publicitário, consolidação da Internet no Brasil e mudança de cultura do brasileiro quanto ao consumo de *web rádios*. Os números apresentados, associados às tendências de mudanças nos cenários atuais dessas três alavancas, sugerem um período de cinco anos entre um momento e outro, baseado em ações em curso, tais como: aumento da presença da Banda Larga no Brasil, aumento da cobertura 4G na América Latina e ampliação da participação publicitária das *web rádios* no mercado publicitário norte-americano.

A construção desses dois períodos permitiu responder ao objetivo do estudo com dois sistemas de controles gerenciais: um para o momento atual e outro para o momento futuro. No momento atual, associado às estratégias de aumento da base de dados de potenciais ouvintes, um conjunto de indicadores foi proposto com o objetivo de controlar a interação com esses potenciais ouvintes na Internet e em redes sociais. O histórico das empresas de mídia também orientou a proposição do indicador Fluxo de Caixa, justificado pelos casos de insolvência financeira nos primeiros anos de operação de muitas corporações desse segmento. O outro sistema de controles gerenciais foi proposto para o segundo período das *web rádios*, aqui chamado de momento futuro: nessa etapa, o estudo propõe que as *web rádios* buscarão maior profissionalismo na sua gestão e adotarão estratégias de crescimento financeiro e rentabilidade nas operações. Para esse novo cenário, um conjunto de dez indicadores foi proposto, sendo

cinco deles novos em relação ao primeiro momento, a saber: quantidade de ouvintes, faturamento com publicidade, faturamento com assinaturas, retorno sobre investimentos e rentabilidade.

É válido retomar que as entrevistas permitiram visualizar operações experimentais, gerenciadas por pessoas com experiências em rádios hertzianas, cujas dedicações às *web rádios* eram parciais e cujas percepções quanto a visualizar a *web rádios* como um negócio lucrativo excedia o curto prazo. Acrescente-se ainda que essas operações demandavam poucos controles gerenciais, em razão da baixa complexidade da empresa, do ponto de vista de negócio.

Embora as descobertas do presente estudo não comportem insumos estatísticos para aplicação para o total de *web rádios*, apresenta uma série de questões impostas sobre o negócio no Brasil e espera contribuir para direcionar os esforços dos gestores desse meio por meio da aplicação dos ensinamentos de administração e contabilidade gerencial.

Isso conduz a possíveis futuros estudos que relacionem os dois temas em pauta, gestão e *web rádios*, como: proposição de metas para os indicadores apresentados, fatores mercadológicos que causam impactos positivos nas estratégias sugeridas, fatores socioculturais que sirvam à implantação de controles gerenciais para *web rádios*, proposta de ferramentas de mensuração dos indicadores e estudos de correlação entre os indicadores apresentados.

REFERÊNCIAS

ADNEWS. “**A Coca-Cola quer ser amada**”, diz executiva da empresa. Disponível em: <<http://www.adnews.com.br/midia/saiba-detalhes-sobre-a-coca-cola-fm>>. Acesso em 29 nov. 2015.

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

AKAMAI. **State of the Internet: Q2 2015 report**. Cidade: Editora, 2015.

BAIN & COMPANY. **Management Tools 2013: An executive’s guide**. Cidade: Editora, 2013.

BANDA LARGA NO BRASIL. **Mapa mostra a faixa de velocidade predominante em cada cidade**; internet no Brasil completa 20 anos em maio. Disponível em: <<http://especiais.g1.globo.com/tecnologia/banda-larga-brasil/2015/>> Acesso em 29 nov. 2015.

BARBOSA, M. **História da Comunicação no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

BBC Brasil. **Noruega será primeiro país a acabar com rádio FM**. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2015/04/150421_noruega_fim_fm_rb> Acesso em 30 abr. 2015.

BID. **Informe anual del Índice de Desarrollo de la Banda Ancha en América Latina y el Caribe**. Cidade: IDBA, 2014.

BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade – teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, I. M.; LONGARAY, A. A.; WILHELM, L.; PORTON, R. A. B. Utilização de instrumentos de gestão: um comparativo entre empresas mundiais, brasileiras e catarinenses. Congresso Internacional de Custos. 2003. **Anais...** Punta Del Este, Uruguay, v. 1, p. 1-15, 2003.

BOURNE, M.; PAVLOV, A.; FRANCO-SANTOS, M. Generating organisational performance. The contributing effects of performance measurement and human resource management practices. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 11/12, p. 1.599-1.622, 2013.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. Brasília: Secom, 2014.

BRYMAN, A.; BURGESS, R. **Analyzing qualitative data**. London e New York: Routledge, 2002.

BUSCO, C.; GIOVANNONI, E.; SCAPENS, R. Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems. **Management Accounting Research**, v. 19, p. 103-125, 2008.

CAMPOS, L. S. C. Evangélicos e Mídia no Brasil – Uma História de Acertos e Desacertos. **Revista de Estudos da Religião**, São Paulo, p. 1-26, set. 2008.

CALABRE, L. **A Era do Rádio**: Descobrindo o Brasil. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

CEMPRE. **Confira a renda do trabalho e o salário médio por trabalhador nas regiões metropolitanas do Brasil**. Disponível em: <<http://www.deepask.com/goes?page=Confira-a-renda-do-trabalho-e-o-salario-medio-por-trabalhador-nas-regioes-metropolitanas-do-Brasil>>. Acesso em 1º nov. 2015.

CISCO. **Cisco Visual Networking Index**: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2014-2019. LOCAL: Editora, 2014.

CHENHALL, R. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p. 127-168, 2003.

CENSO 2010. **População evangélica passa de 15,4% para 22,2% em 10 anos e alcança 42,3 milhões de fiéis em 2010**. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2012/06/29/populacao-evangelica-passa-de-154-para-222-em-10-anos-e-atinge-423-milhoes-em-2010.htm>>. Acesso em 22 nov. 2015.

DE GEUSER, F.; MOORAJ, S.; OYON, D. Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. **European Accounting Review**, v.18, n. 1, p. 93-122, 2009.

DENATRAN. **Frota de veículos**. Disponível em: <<http://www.denatran.gov.br/frota2015.htm>>. Acesso em 30 nov. 2015.

ESTATÍSTICAS DE WEBRÁDIOS. **Rádios Web mais acessadas por País**. Disponível em: <http://www.rádios.com.br/relatorios/stat_2015-09_webpais_33>. Acesso em 11 set. 2015.

EXAME. **Tang lança rádio digital para o público infantil**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/tang-lanca-radio-digital-para-o-publico-infantil>>. Acesso em 25 nov. 2015.

FLAMHOLTZ, E.; DAS, T.K; TSUI, A. Toward an integrative framework of organization control. **Accounting Organizations and Society**, v. 10, n. 1, p. 35-50, 1985.

FOLHA. **Dilma gasta R\$ 2,3 bi com publicidade em 2013 e bate recorde**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/04/1441349-dilma-bate-recorde-em-gastos-publicitarios.shtml>>. Acesso em 25 nov. 2015.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 3, p. 79-119, 2012.

FREZATTI, F. Agrupamento dos perfis da contabilidade gerencial no Brasil. **Revista UNB Contábil**, v. 8, n. 1, p. 9-39, 2005.

HAIR, F. J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HALL, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, p. 141-163, 2008.

HECK, A. D. B. **Avaliação estratégica de emissoras de radiodifusão por meio de indicadores de desempenho**. 2003. xx fls. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IBGE. **Acesso à Internet e à Televisão e Posse de Telefone Móvel Celular para Uso Pessoal 2013**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

IBOPE. Antropomedia. Disponível em: <<http://www.kantaribopemedia.com/antropomedia/>>. Acesso em 15 nov. 2015.

INTERMEIOS, Projeto. **Relatório de Investimentos 2014**. Disponível em: <http://www.projetointermeios.com.br/relatorios-de-investimento>. Acesso em 31 mar. 2015.

ITU. **Measuring the Information Society Report 2014**. LOCAL: Editora, 2014
KANTAR IBOPE MEDIA. **Book de rádio**. Disponível em: <<http://www.kantaribopemedia.com/book-de-radio/>>. Acesso em 30 nov. 2015.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 22. ed. São Paulo: Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, p. 1-11, jan-fev. 1992.

KPMG. Mídia e Entretenimento no Brasil. LOCAL: Editora, 2013.

MALMI, T.; BROWN, D. Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, p. 287-300, 2008.

MANGNONI, A. F.; CARVALHO, J. M. (Org.). **O Novo rádio**: cenários da radiodifusão na era digital. 1 ed. São Paulo: Senac, 2010.

MARTH, A.; FEIL, A. A. Implantação do Orçamento base zero na gestão de uma empresa de radiodifusão. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 5, n. 3, p. 489-507, 2014.

MASHABLE. **Internet Ad Spending Beat Broadcast TV for First Time Last Year**. Disponível em: <<http://mashable.com/2014/04/10/mobile-surge-internet-beats-tv/#uW9TVb5V2mqX>>. Acesso em 29 nov. 2015.

MERCHANT, K.; OTLEY, D. A Review of the Literature on Control and Accountability. **Handbook of Management Accounting Research**, v. 2, p. 785-802, 2007.

MICHAELIS. **Dicionário de português OnLine**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em 11 set. 2015.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The Performance Prism**: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. Londres: Pearson Education, 2002.

OPENSIGNAL. **The State of LTE**. Disponível em: <<http://pt.opensignal.com/reports/2015/02/state-of-lte-q1-2015/>>. Acesso em 29 nov. 2015.

OYADOMARI, J. C.; MENDONÇA NETO, O. R.; CARDOSO, R. L.; LIMA, M. P. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras. Um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**. FEARP/USP, v. 2, n. 2, p. 55-70, 2008.

PIERANTI, O. P. A Radiodifusão e a Ação de Policy Communities: a Contenção de Reformas no Âmbito do Estado. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 410-425, 2008.

PRADO, M. **História do Rádio no Brasil**. 1 ed. São Paulo: Da Boa Prosa, 2012.

PRATA, N. Web rádio: novos gêneros, novas formas de interação. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. LOCAL. **Anais...** In: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, p. 1-15, set. 2008.

PWC. 14° Entertainment and Media Outlook, LOCAL: Editora, 2013.

RÁDIOS.COM. Rádios FM mais acessadas por segmento. Disponível em:
<http://www.radios.com.br/relatorios/stat_2015-11_fmsegmento_33-6>. Acesso em 22 nov. 2015.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores Desempenhos das Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1990.

SEBRAE. **O que é ser MEI**. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Microempreendedor-Individual-conta-com-o-Sebrae>>. Acesso em 1° nov. 2015.

TELECO. **Estatísticas do Brasil** – Geral. Disponível em:
<<http://www.teleco.com.br/estatis.asp>>. Acesso em 1° nov. 2015.

TESSIER, S.; OTLEY, D. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. **Management Accounting Research**, v. 23, p. 171-185, 2012.

VALOR Econômico. **Maiores Empresas 2014**. Disponível em:
<<http://www.valor.com.br/valor1000/2014/>>. Acesso em 31 mar. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZENITHOPTIMEDIA. **Executive summary: Advertising Expenditure Forecasts**. LOCAL: Editora, 2015.

ANEXO A

As 200 Web Rádios mais acessadas do Estado de São Paulo

Posição	Rádio	Cidade / UF	Acessos (jul/2015)
1.	MGT Rádio Sertanejo Romântico	São Paulo / SP	63582
2.	Rádio Cordeiro de Deus	São Paulo / SP	39420
3.	Radioweb Tropical	Santa Fé do Sul / SP	34979
4.	Rádio Motel	São Paulo / SP	25099
5.	Mais Gospel FM	São José dos Campos / SP	19986
6.	Rádio Retro ABC	Santo Andre / SP	19394
7.	Rádio Iemafe Gospel	São Paulo / SP	14683
8.	Rádio Flashbacks	São José dos Campos / SP	14172
9.	Rádio Futebol Interior	Campinas / SP	13374
10.	São Paulo Digital	Taboão da Serra / SP	13311
11.	Rádio Livre Gaviões	São Paulo / SP	11200
12.	Rádio Cristal Gospel	São José dos Campos / SP	10501
13.	Rádio de Jesus	São Paulo / SP	9956
14.	Rádio Coca Cola FM	São Paulo / SP	9665
15.	Web Radio Coringão	São Paulo / SP	7877
16.	Rádio Raiz Caipira	São Paulo / SP	7184
17.	Rádio Sinai Web Gospel	São Paulo / SP	7028
18.	Web Rádio Paulinas 24 horas	São Paulo / SP	6902
19.	Rádio Sertanejo Caipira	Ribeirão Preto / SP	6884
20.	Rádio Máximo	Sorocaba / SP	6877
21.	Rádio Skol Sertanejo	São Paulo / SP	6862
22.	Interativa Pop e Sertanejo	Cândido Mota / SP	6836
23.	Radio Gospel Shekinah	Bertioga / SP	6631
24.	+Sertanejo	São Bernardo do Campo / SP	6165
25.	Best Rádio 80s	São Paulo / SP	6094

26.	Rádio Funk Paulista	São Paulo / SP	5922
27.	MGT Rádio Love Hits	São Paulo / SP	5707
28.	JP News	São Paulo / SP	5367
29.	Rádio Sertaneja Raiz	Ribeirão Preto / SP	5247
30.	Rádio Viola de Ouro	Ribeirão Preto / SP	5131
31.	RDG Esportes	Santos / SP	5027
32.	Rádio Clube Tropical	Sorocaba / SP	4722
33.	80s & 90s	São Bernardo do Campo / SP	4722
34.	LouvAção	Indaiatuba / SP	4717
35.	Rádio Sound Pop	Marília / SP	4414
36.	Rádio Futebol Total	Bragança Paulista / SP	4298
37.	Rede Contínua Book Sports	São Paulo / SP	4257
38.	Rádio 80's	São Paulo / SP	4194
39.	Rádio Bossa Jazz Brasil	Santos / SP	4090
40.	Rádio Black Finesse	São Paulo / SP	4068
41.	Mano Véio e Mano Novo	São Paulo / SP	3956
42.	Portal Web Gospel	São Paulo / SP	3757
43.	Good Times Web Rádio	Campos do Jordão / SP	3543
44.	Rádio Funk Brasil	São Paulo / SP	3471
45.	Máquina do Tempo	Franca / SP	3378
46.	Alpha MPB	São Paulo / SP	3349
47.	Web Rádio Lusa	São Paulo / SP	3323
48.	Big Gospel	Sorocaba / SP	3261
49.	Sertaneja Country Mix	São Paulo / SP	3155
50.	Igreja Cristã Brasileira	São Paulo / SP	3053
51.	Rádio Black In Love	Guarulhos / SP	3048
52.	Master Esporte	São Bernardo do Campo / SP	3045
53.	Dance Rádio	São Paulo / SP	3010
54.	Rádio Clube do Forró	São Paulo / SP	3009

55.	Rádio Raízes Sertanejas de Araçatuba	Araçatuba / SP	2878
56.	Scalla <i>Webradio</i>	São Paulo / SP	2831
57.	Rádio Web Stay Rock Brazil	São Paulo / SP	2771
58.	Rádio Fé e Luz	Campinas / SP	2723
59.	Web Rádio Impacto Rosa	Franca / SP	2717
60.	Esotérica FM Canto Gregoriano	São Paulo / SP	2709
61.	Brasil 2000	São Paulo / SP	2670
62.	Flash House	São Bernardo do Campo / SP	2664
63.	Brasil Sertanejo	Fernandópolis / SP	2658
64.	Rádio Black Chic	São Paulo / SP	2651
65.	A Mais Sertaneja	São Paulo / SP	2521
66.	Samba dos Gêmeos	São Paulo / SP	2508
67.	Rádio Calhambeque	São Paulo / SP	2492
68.	Rádio 80 FM	São Paulo / SP	2420
69.	Rádio Mogi	Mogi-Mirim / SP	2416
70.	Atlântida <i>Webradio</i>	Santa Fé do Sul / SP	2346
71.	Central DJ	Osasco / SP	2326
72.	Rádio Bom Sertanejo	São Paulo / SP	2325
73.	Rádio Clássicos Sertanejos	São Paulo / SP	2315
74.	Cidade Web Rádio Funk	São Paulo / SP	2285
75.	Cidade Web Rádio Pop Rock	São Paulo / SP	2272
76.	Rádio do Cupido	Campinas / SP	2241
77.	Rádio Anos Dourados	Amparo / SP	2234
78.	Alphaville FM	Santana de Parnaíba / SP	2226
79.	Rádio Toques de Aruanda	Campo Limpo Paulista / SP	2216
80.	Atlanta FM Gospel	Amparo / SP	2204

81.	Rádio Taru	Taboão da Serra / SP	2140
82.	Web Rádio Verdão	São Paulo / SP	2104
83.	Éramos Jovens Web Rádio	Sorocaba / SP	2096
84.	Rádio Planeta Reggae	São Paulo / SP	2071
85.	Rádio Dance Music 90's	São Paulo / SP	2057
86.	Éramos Jovens Disco Dance	Sorocaba / SP	2053
87.	Futgol Esportes	São Bernardo do Campo / SP	2025
88.	MPB FM	São Bernardo do Campo / SP	1989
89.	Rádio Evangélica Estrela da Manhã	São Sebastião / SP	1987
90.	Rádio Mais Louvor	São Paulo / SP	1984
91.	Rádio Hinos Inspirados	Santa Rita do Passa Quatro / SP	1974
92.	Rádio das Antigas	São Paulo / SP	1968
93.	Studio Web Rádio	Ribeirão Preto / SP	1952
94.	Nossa Rádio FM	Araraquara / SP	1944
95.	Flash House & Dance Music Radio	Ribeirão Pires / SP	1942
96.	Jukebox	São Paulo / SP	1941
97.	Rádio Santista	Santos / SP	1912
98.	Web Rádio Cenáculo	Franca / SP	1904
99.	Rádio Metroeste Flash Back	Santa Bárbara d'Oeste / SP	1886
100.	Rádio Goodtimes Revival	São Paulo / SP	1821
101.	Rádio Cidade Light	Ribeirão Preto / SP	1816
102.	Topetes e Brilhantina Web Rádio	Jundiaí / SP	1799
103.	Rádio Cidade Love Songs	São Paulo / SP	1777

104.	STI Esporte Rádio	São Bernardo do Campo / SP	1771
105.	Rádio Mais Umbanda	Cotia / SP	1753
106.	Rádio Nobel Flashback & Love Songs	São Paulo / SP	1753
107.	Rádio a Antiguinha	Mogi das Cruzes / SP	1741
108.	Rádio Love Songs	Pindamonhangaba / SP	1741
109.	Rádio Elvis Eterno	Jundiaí / SP	1733
110.	Cidade Web Rádio Pagode Samba	São Paulo / SP	1724
111.	Flash Back Total	Franca / SP	1723
112.	Rádio Timão	Mogi das Cruzes / SP	1722
113.	Assembleia de Deus em Remédios	Osasco / SP	1711
114.	Rádio Litoral Paulista	Guarujá / SP	1708
115.	Rádio Raízes do Brasil	Sorocaba / SP	1707
116.	Rádio Raul Rock Clube	Taubaté / SP	1706
117.	Cidade Web Rádio Flashback	São Paulo / SP	1696
118.	Rádio Coisa Velha	São Paulo / SP	1691
119.	Rádio Voz de Aruanda	São Bernardo do Campo / SP	1678
120.	Saudade Sertaneja	Barretos / SP	1662
121.	EHB Web Rock	São Bernardo do Campo / SP	1659
122.	Rádio Show Sertanejo	São Vicente / SP	1651
123.	Rádio Baruk FM	São Paulo / SP	1648
124.	Projeto Fusão Black	São Paulo / SP	1644
125.	Máquina do Tempo FM	Santo Anastácio / SP	1623
126.	Rádio Scala 99	Sorocaba / SP	1621
127.	Rap Na Veia	São Paulo / SP	1616
128.	Toque de Umbanda	Limeira / SP	1589
129.	Piseiro Sertanejo	Marília / SP	1583

130.	Esotérica FM Música Clássica	São Paulo / SP	1582
131.	AC Rádio	São Paulo / SP	1570
132.	Rádio MPB	São Bernardo do Campo / SP	1566
133.	Rádio Interior Sertanejo	Tupã / SP	1562
134.	MIX 80	Araras / SP	1560
135.	Rádio Epístola Gospel	Carapicuíba / SP	1559
136.	Rádio Sonlida	Mogi das Cruzes / SP	1549
137.	Rádio Memória Corinthiana	São Paulo / SP	1536
138.	The Best of Rock	São Bernardo do Campo / SP	1513
139.	Memória do Som	Guaratinguetá / SP	1504
140.	Rádio Fritura	Sorocaba / SP	1491
141.	Rádio Universo de Deus	Barretos / SP	1488
142.	Rádio JP Pagode - Jovempan Web	São Paulo / SP	1475
143.	Galera Club Sertaneja	Ribeirão Preto / SP	1466
144.	Beat Groove Fm	São Paulo / SP	1448
145.	Rádio Flashback FM	São Paulo / SP	1441
146.	Rádio Black News	Guarulhos / SP	1426
147.	I Love 90s	São Bernardo do Campo / SP	1411
148.	Rádio Saudade	São Paulo / SP	1409
149.	Rádio One Black	Guarulhos / SP	1407
150.	Rádio Adonay FM	Ubatuba / SP	1373
151.	Rádio Conexão	Barretos / SP	1369
152.	Rincão Sertanejo	São Paulo / SP	1349
153.	Rádio Love Song	São Paulo / SP	1347
154.	Rádio A Voz do Sertão	Ourinhos / SP	1329
155.	Rádio Amo Família	São Paulo / SP	1329

156.	Cidade Web Rádio Sertanejo	São Paulo / SP	1321
157.	Flash Rádio	Serra Negra / SP	1311
158.	Rádio Ligados	Jales / SP	1303
159.	Rádio Skol	São Paulo / SP	1302
160.	Rádio Funk MP3 Brasil	São Paulo / SP	1294
161.	Rádio Skol Beats	São Paulo / SP	1292
162.	Web Rádio Cidade Sertaneja	Rio Claro / SP	1292
163.	Rádio das Antigas	São Paulo / SP	1275
164.	Pool Web Rádio	São Paulo / SP	1275
165.	Rádio As Velhas FM	Praia Grande / SP	1274
166.	Rádio Comunidade Missionária Nossa Senhora de Fátima	Limeira / SP	1269
167.	Esotérica.FM	São Paulo / SP	1249
168.	Rádio Web Corinthians	Mogi-Mirim / SP	1243
169.	Plenitude Gospel	Santa Bárbara d'Oeste / SP	1224
170.	Rádio Raiz do Samba	São Paulo / SP	1223
171.	Bola Rádio Worship	São Paulo / SP	1211
172.	Dancemusic	São Bernardo do Campo / SP	1208
173.	Rock Bauru	Bauru / SP	1199
174.	Rádio Seresta ao Luar	Taubaté / SP	1197
175.	Há Rádio	São Paulo / SP	1164
176.	Romantismo Sertanejo	São Paulo / SP	1160
177.	Peace Love	São Paulo / SP	1150
178.	Radio Radinho	São Paulo / SP	1136
179.	Sompur	Bauru / SP	1136
180.	Rádio Skol Rock	São Paulo / SP	1134
181.	Rádio Love Songs	São Bernardo do Campo / SP	1130
182.	Web Rádio ABC	Santo André / SP	1127

183.	Rádio Show do Esporte	Campinas / SP	1123
184.	Rádio Digital Jazz	Santos / SP	1121
185.	Esotérica FM Mantras	São Paulo / SP	1116
186.	Rádio Só Saudade	Franca / SP	1113
187.	Flashvale Rádio e TV	São Paulo / SP	1107
188.	Rádio Skol Churras	São Paulo / SP	1104
189.	Rádio A	Santos / SP	1098
190.	Rádio Skol Black	São Paulo / SP	1097
191.	Rádio Mistura Black SP	São Paulo / SP	1092
192.	Radio Flash Back Tottal	Aracatuba / SP	1088
193.	Rádio Web Orquestras e Estrelas	Fartura / SP	1082
194.	Forró Brasil	São Bernardo do Campo / SP	1072
195.	Rádio Católica de Paulínia	Paulínia / SP	1068
196.	Rádio Bíblia	Sorocaba / SP	1064
197.	BestRadio Brasil	São Paulo / SP	1048
198.	Rádio JP Funk - Jovempan Web	São Paulo / SP	1035
199.	Web Rádio Mais	Mauá / SP	1026
200.	Rádio Paraisópolis Funk &Soul	São Paulo / SP	1018

Fonte: *Estatísticas das Web Rádios* (2015)