

FERNANDO MORGADO DUARTE

**A MARCA COMO GERADORA DE NEGÓCIOS PARA VEÍCULOS
DE COMUNICAÇÃO:**

estudo de caso da Rede Atlântida FM

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão da Economia Criativa pela Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM.

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica de Setores Criativos

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lucia Maria Marcellino de Santa Cruz

RIO DE JANEIRO

2017

Duarte, Fernando Morgado

A marca como geradora de negócios para veículos de comunicação: estudo de caso da Rede Atlântida FM / Fernando Morgado Duarte. - Rio de Janeiro, 2017.

98 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, Programa de Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa – Gestão Estratégica de Setores Criativos, Rio de Janeiro, 2017.

Orientadora: Lucia Maria Marcellino de Santa Cruz

1. Economia criativa. 2. Economia da comunicação. 3. Extensão de marca. 4. Marca. 5. Rádio . I. Santa Cruz, Lucia Maria Marcellino de. II. Escola Superior de Propaganda e Marketing. III. Título.

Para minha família, cujo apoio e compreensão nunca faltaram.

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dr.^a Lucia Santa Cruz, pela confiança neste trabalho e pela orientação, sempre enriquecedora e precisa.

Ao Prof. Dr. Eduardo Ariel de Souza Teixeira, coordenador, ao Prof. Dr. João Luiz de Figueiredo Silva, coordenador adjunto, e a todo o corpo docente e discente do Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa.

Aos profissionais do Grupo RBS, com destaque especial para Luciano Costa, gerente de soluções da área de produto e operações da unidade de rádio, cujo apoio e incentivo foram primordiais desde o primeiro instante.

Ao Prof. Dr. Luiz Artur Ferraretto, amigo e, ao mesmo tempo, imprescindível referência teórica.

Ao Prof. Dr. Alejandro Tapia, da Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, Cidade do México, pelas valiosas revisões.

"N3o chame minhas revistas de marcas. O que tem marca 3 sabonete."

Roberto Civita

RESUMO

Esta dissertação trata da extensão de marca no setor de mídia através do exemplo da Atlântida FM, rede regional de rádio presente nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. A partir dos métodos de análise documental e de estudo de caso, verifica se estender a marca de uma empresa de comunicação para novos mercados é alternativa eficaz ou não ao modelo de negócio tradicional da radiodifusão comercial. Ao final, conclui que tal estratégia traz resultados positivos para a Atlântida, mas aponta que a manutenção desse sucesso nos próximos anos depende de um crescimento mais elevado do investimento publicitário nos meios digitais, de forma a compensar o que ainda é garantido pelos meios analógicos. Caso contrário, os números de audiência registrados na Internet continuarão sendo empregados em projetos comerciais como complemento ao rádio FM, que, a despeito de todas as mudanças no comportamento de consumo do público, ainda preserva patamares elevados de atração de ouvintes e de anunciantes.

Palavras-chave: economia criativa; economia da comunicação; extensão de marca; marca; rádio

ABSTRACT

This dissertation deals with brand extension in the media sector through the example of Atlântida FM, a regional radio network present in the states of Rio Grande do Sul and Santa Catarina. From the methods of documentary analysis and case study, it verifies if extending the brand of a communication company to new markets is an effective alternative or not to the traditional business model of commercial broadcasting. In the end, it concludes that such a strategy has positive results for Atlântida FM, but points out that the maintenance of this success in the coming years depends on a higher growth of advertising investment in digital media, in order to compensate for what is still guaranteed by analogical means. Otherwise, audience numbers recorded on the Internet will continue to be used in commercial projects as a complement to FM radio, which, despite all the changes in consumer behavior, still preserves high levels of attraction for listeners and advertisers.

Keywords: creative economy; economy of communication; brand extension; brand; radio

RESUMEN

Esta tesis trata de la extensión de marca en el sector de medios hecha a través del ejemplo de Atlântida FM, cadena regional de radio que transmite en los estados de Rio Grande do Sul y de Santa Catarina. A partir de los métodos de análisis documental y de estudio de caso, intenta comprobar si la idea de extender la marca de una empresa de comunicación hacia nuevos mercados es una alternativa eficaz o no dentro del modelo de negocio tradicional de la radiodifusión comercial. Al final, concluye que tal estrategia trae resultados positivos para Atlântida FM, pero se apunta también que el mantenimiento de ese éxito en los próximos años depende de un crecimiento más elevado de la inversión publicitaria en los medios digitales, ya que es preciso compensar lo que aún está garantizado por los medios analógicos. De lo contrario, los números de audiencia registrados en Internet seguirían siendo empleados en proyectos comerciales como complemento a la radio FM que, a pesar de todos los cambios en el comportamiento de consumo del público, todavía preserva niveles elevados de atracción entre los oyentes y los anunciantes.

Palabras clave: economía creativa; economía de la comunicación; extensión de marca; marca; radio

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - <i>Share</i> total da Atlântida FM na Grande Porto Alegre (em %)	22
Gráfico 2 - <i>Share</i> total da Atlântida FM na Grande Florianópolis (em %)	22
Gráfico 3 - Usuários únicos da Rede Atlântida FM (<i>site + blogs + mobile</i>)	22
Gráfico 4 - Fãs na página oficial da Rede Atlântida FM no Facebook	23
Gráfico 5 - Alcance total da página oficial da Rede Atlântida FM no Facebook	23

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As consequências de se estender um nome de marca	31
---	----

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Resumo da visão dos autores sobre extensões	36
Quadro 2 - Principais redes de rádio AM/FM	41
Quadro 3 - 10 maiores emissoras AM/FM em participação de mercado (<i>share</i> total %).....	44
Quadro 4 - Modelo de tipologia em entrevista	52
Quadro 5 - Condições para escolha de determinada estratégia de pesquisa	53

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 HISTÓRICO DA REDE ATLÂNTIDA FM.....	15
1.1 Formação da rede	15
1.2 Principais programas	17
1.3 Ruptura estratégica e multiplataforma	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 Marca.....	25
2.2 Arquitetura de marca	27
2.3 Extensão.....	29
3 ESPECIFICIDADES DO MERCADO DE RÁDIO	38
3.1 Definição contemporânea de rádio.....	38
3.2 Panorama geral do mercado brasileiro de rádio.....	40
3.3 Particularidades do mercado de rádio no Rio Grande do Sul e Santa Catarina.....	43
3.4 O marketing aplicado aos negócios de mídia	44
4 METODOLOGIA.....	50
4.1 Procedimentos metodológicos para justificar a escolha do tema.....	50
4.2 Procedimentos metodológicos relativos ao estudo de caso	50
5 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARCA DA REDE ATLÂNTIDA FM	55
5.1 Capacidade de extensão de marca.....	55
5.1.1 Vantagens	55
5.1.2 Desvantagens.....	57
5.2 Obtenção e/ou retenção de público em novas plataformas.....	58
5.2.1 Vantagens	59
5.2.2 Desvantagens.....	60
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE A - Caso para ensino.....	69
APÊNDICE B - Notas de ensino	83

INTRODUÇÃO

No campo das comunicações, o rádio tem dado provas da sua resiliência. Serve como demonstração inequívoca disso o fato de esse meio preservar sua condição de universalidade, por estar disponível para a quase totalidade da população, mesmo diante da incessante ampliação das opções de informação e entretenimento. Contudo, não basta simplesmente que uma mídia chegue até às pessoas: é necessário que ela construa uma relação que combine utilidade para a audiência, resultado para os anunciantes e, sobretudo, relevância social para todos, contribuindo com o progresso contínuo da comunidade onde atua.

São diversas as formas com que uma emissora de rádio pode contribuir para o desenvolvimento de uma região, indo da prestação de serviço feita pelos seus programas e profissionais até o registro e difusão das manifestações culturais, passando pela ativação da economia local por meio da propaganda. Nos últimos anos, essas atividades não só ganharam maior relevo como se tornaram mais complexas de serem executadas, pois, no caso de uma estação, seja AM ou FM, não basta que seu som esteja forte e claro no *dial* para que ela alcance os seus objetivos artísticos e mercadológicos: é imprescindível que sua marca, sua programação e demais propriedades ganhem os terrenos abertos pelas novas tecnologias e pelos novos comportamentos do consumidor de mídia, independentemente da sua renda, nível de escolaridade ou porte da cidade onde vive.

No cenário de diversificação e, ao mesmo tempo, integração das mídias tão discutido por autores como Jenkins (2009) e Wu (2012), nenhum empreendimento de comunicação pode ser mais taxado de *monomídia*, ou seja, voltado para apenas uma linguagem e distribuindo sua marca e seu conteúdo por uma única plataforma. Já que as audiências dispersaram seu tempo e sua atenção, as rádios foram impelidas a diversificar suas atividades e se reconfigurarem enquanto negócios, ao mesmo tempo que os radiodifusores – ou seja, os empresários – foram obrigados a desenvolver novos empreendimentos a partir – e através – das suas emissoras.

Conforme tem se observado nos últimos anos, muitos desses empreendimentos são originados das marcas e dos conteúdos difundidos na programação *on air*, a fim de aproveitar as sinergias e os consequentes ganhos de escala proporcionados, além, é claro, da plataforma de divulgação e geração de *recall* inerente aos veículos de comunicação com alcance massivo.

Mesmo sendo defendida e executada por diversas empresas, a extensão de marca ainda é uma ferramenta controversa. Apesar dos potenciais benefícios gerados por reduzir os custos

de comunicação – visto que não é necessário construir uma marca do zero – e mitigar os riscos naturalmente existentes em qualquer negócio que nasce do nada, Al Ries e Jack Trout, por exemplo, no clássico *Posicionamento: a batalha por sua mente*, chegam a qualificar extensão como "erro" (2009, p. 122), "armadilha" e "a doença do marketing das últimas décadas" (2009, p. 9).

A oferta de empreendimentos que ampliem a experiência da audiência, incorporando-as e, literalmente, hospedando-as em ambientes que vão além do mero áudio transmitido no *dial* tem se tornado parte vital da estratégia de importantes emissoras pelo país. Entre as experiências mais notórias nesse sentido está a da Rede Atlântida FM, do Grupo RBS. Lançada em 1981, posiciona-se como a "maior geradora multiplataforma de conteúdo jovem" do sul do Brasil.

Diariamente, a Rede Atlântida produz conteúdos de humor, mundo pop, esporte, mundo feminino, tecnologia e curiosidades distribuídos em diferentes plataformas: rádio, aplicativos para iOS e Android, *site*, *blogs* e em seus perfis nas principais redes sociais a fim de deixar os ouvintes e usuários mais próximos e conectados ao universo da plataforma ATL. (GRUPO RBS, 2015a).

Além dessas frentes mencionadas, a Atlântida também se faz presente em licenciamentos, através de produtos que levam essa marca e de programas como *Pretinho básico*, e eventos, com destaque para o Planeta Atlântida, que se apresenta como "o maior festival de música do sul do Brasil" (PLANETA ATLÂNTIDA, 2016).

O presente trabalho, apresentado na forma de dissertação, visa a discussão de temas como economia criativa, convergência, novos negócios, gestão de marcas e economia da comunicação, tendo como pano de fundo o exemplo da Rede Atlântida e de suas extensões de marca e conteúdo, a fim de ponderar os prós e os contras desse fenômeno, seus custos e potenciais resultados e, caso tenham, de qual ordem seriam esses resultados. Assim, espera-se contribuir para o estudo da gestão de marcas, área das mais cruciais e complexas dentro do marketing, considerando as inúmeras especificidades do negócio rádio. Diante das profundas mudanças registradas nos últimos anos na forma como o ouvinte dedica seu tempo e o anunciante investe sua verba, não poderia haver momento mais propício para um trabalho dessa natureza.

Esta dissertação é composta pelos seguintes capítulos: histórico da marca Atlântida; fundamentação teórica no campo do *branding*; especificidades no mercado radiofônico; metodologia empregada; análise e avaliação do caso da Rede Atlântida FM; considerações finais.

Em termos metodológicos, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental, combinadas com entrevistas em profundidade semiabertas. Os dados levantados foram tratados por meio do método de análise documental, através do qual foram extraídas as informações que lastrearam a construção desta pesquisa.

A intenção inicial era a de que este trabalho resultasse em um caso para ensino a ser usado em cursos de especialização na área de marketing que tenham disciplinas relacionadas com *branding*. Infelizmente, após diversas tentativas, não foi possível encontrar um curso que cedesse uma aula para a realização do teste necessário à validação do caso para ensino, conforme exigido pelo Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa (MPGEC). Mesmo assim, o caso para ensino e suas respectivas notas de ensino — estas voltadas aos professores — foram produzidos e podem ser lidos nos apêndices A e B, respectivamente.

1 HISTÓRICO DA REDE ATLÂNTIDA FM

Através de uma série de iniciativas, tanto no campo artístico quanto no campo comercial e promocional, a marca Atlântida construiu uma posição relevante no cenário do rádio musical do Sul do Brasil. Nos próximos itens, essas ações serão resgatadas, compondo um panorama histórico que se inicia ainda nos anos 1970, quando o Grupo RBS ingressa no mercado FM de Porto Alegre, e se estende até 2016, quando conclui-se o período estudado neste trabalho.

1.1 Formação da rede

O Grupo RBS, controlador da Rede Atlântida, teve como pedra fundamental a Rádio Gaúcha, emissora em amplitude modulada (AM) de Porto Alegre. Os vinte anos seguintes foram marcados por uma vigorosa diversificação dos negócios do grupo, que incluiu, por exemplo, a fundação da TV Gaúcha, atual RBS TV Porto Alegre, em 1962 e a aquisição do jornal *Zero Hora* em 1970. Datam dessa fase os primeiros investimentos da RBS na produção de rádio musical voltada para o público jovem.

A experiência da Rede Brasil Sul com o segmento jovem inicia-se em 1972, quando Maurício Sirotsky Sobrinho, ao negociar a sua participação na Rádio Publicidade Ltda., assume o controle da Porto Alegre, sintonizada nos 1.390 kHz e, até então, pertencente às Emissoras Reunidas, de Frederico Arnaldo Ballvé. De início, a estação de pequena potência – apenas 250 W – é entregue a Nelson Pacheco Sirotsky, que ensaia uma programação musical voltada a este público em uma experiência abortada pelo incêndio ocorrido no dia de 8 de junho de 1972, que destrói as instalações da emissora no morro Santa Teresa. Em outubro de 1973, a rádio volta ao ar, tendo como principal destaque da sua programação o *Transasom*, apresentado por Pedrinho Sirotsky, antes veiculado pela Gaúcha, mas que só fará sucesso mesmo [quando] transformado em quadro televisivo do *Jornal do almoço*, no canal 12. (FERRARETTO, 2005, s/p).

Naquele momento, as rádios dirigidas ao público jovem da capital gaúcha operavam em AM. Além da Porto Alegre, existiam a Continental, pertencente ao Sistema Globo de Rádio e que adotava um formato inspirado na carioca Mundial¹, e a Pampa, de Otávio Gadret.

Durante a década de 1970, Pedrinho Sirotsky, filho de Maurício Sirotsky Sobrinho, hoje conselheiro do Grupo RBS, tentou convencer seu pai a implantar na emissora FM que lhe fora outorgada pelo governo federal um formato de programação musical jovem

¹ Sobre a Rádio Continental de Porto Alegre, ler: HAESER, Lucio. *Continental: a rádio rebelde* de Roberto Marinho. São Paulo: Insular, 2007.

semelhante ao que era feito nos Estados Unidos. Num primeiro momento, Maurício não gostou da ideia e optou por lançar, em 1976, a Gaúcha/Zero Hora FM, cuja grade baseava-se em músicas orquestradas e buscava posicionar-se como opção para sonorização de ambientes, como era o uso padrão do FM daquela época.

De acordo com Ferraretto (2005), Maurício somente aceitou a sugestão do filho depois que o Sistema Jornal do Brasil inaugurou, em 10 de novembro de 1979, a Rádio Cidade de Porto Alegre, consolidando nesse mercado o estilo de comunicação lançado no Rio de Janeiro em 1º de maio de 1977.

Uma das inovações que a Cidade trouxe para o FM foi a linguagem coloquial, como se estivesse conversando com o ouvinte. A maneira de cada um anunciar as músicas, o modo de comentar algo e os papos informais entre os locutores viriam a marcar e a definir para o ouvinte a personalidade de cada apresentador [...].

Uma grande faixa mais jovem já tinha com quem *conversar*, com quem se identificar. Verificavam que, além da música de que gostavam e que há muito não ouviam, o clima era como se fosse uma festa, uma mesa de bar, um *clube de esquina*. Rola de tudo: política, futebol, poesia, brincadeiras. É uma força, ondas de amizade em que ele acredita, recepta e retribui. [grifos do autor]. (MANSUR, 1984, p. 71-72).

Cabe salientar que a Rádio Cidade estreou em Porto Alegre ocupando o espaço no *dial* que era da Cultura Pop, a primeira emissora FM da capital gaúcha a apostar no segmento jovem (FERRARETTO, 2006).

Mais que concorrente, a Cidade serviu como referência para os próximos passos que a família Sirotsky daria em frequência modulada. Ao mesmo tempo em que ampliou seu número de emissoras², a RBS definiu qual seria a programação e, de forma bastante inusitada, o nome da nova rede musical jovem que viria a lançar.

No final de 1980, a RBS decide centrar no público jovem a atuação de sua rede de FMs, escolhendo quase por acaso, em uma conversa entre Pedro Sirotsky e o locutor Bira Brasil, a denominação do novo empreendimento:

– Sabes, Pedro? Lembrei-me ontem de noite do nome da praia em que vocês têm casa. E ouve só como soa bem: A-tlân-ti-da! (FERRARETTO, 2005, s/p).

Naquele momento, a Gaúcha/Zero Hora FM não tinha nem a marca, nem a seleção musical originais, vivendo um período de transição. Sob o nome Gaúcha FM e o *slogan* "Rádio com alegria de viver", executava diversos estilos, buscando agradar aos ouvintes das classes A e B.

² Até o ano de 1980, o Grupo RBS inaugurou emissoras em FM no Distrito Federal (Alvorada FM) e nas cidades gaúchas de Pelotas (RBS FM Zona Sul), Santa Maria (RBS FM Centro) e Passo Fundo (MEIO & MENSAGEM, 1979 *apud* FERRARETTO, 2005).

Finalmente, em 25 de janeiro de 1981, foi lançada a marca Atlântida FM, que passou a ser adotada pelas cinco emissoras em frequência modulada que eram controladas pela RBS na época, sendo quatro no Rio Grande do Sul e uma em Brasília. Logo foram acrescentadas mais duas estações em Santa Catarina.

A estreia da nova rede foi precedida por uma campanha de comunicação intensa e ousada para os padrões da época.

Aproveitando o abrandamento da censura no que então se conhecia como “moral e bons costumes”, **teasers** de um leve conteúdo erótico aparecem no jornal *Zero Hora*, nas futuras rádios, na TV Gaúcha e nos canais de televisão das cidades do interior abrangidas pelo sinal das FMs do grupo. Nas chamadas de lançamento, uma voz sensual marca o mote “Vem comigo, vem”. Também aparecem outras frases de forte apelo junto ao público masculino – “Vem, vamos fazer os melhores programas juntos. Eu fui feita para você.” –, ao que se soma, mais tarde, um **slogan** ousado para os padrões do início dos anos 80: “Atlântida FM, põe e deixa” [grifos do autor] (FERRARETTO, 2005, s/p).

Por ser a praça onde está sediada a RBS e a cabeça de rede da Atlântida, Porto Alegre concentra os principais concorrentes da rádio desde os seus primeiros tempos. Durante a década de 1980, a disputa se dava com a Universal FM, ligada à Otávio Gadret, e, principalmente, a Cidade, que foi adquirida pela família Sirotsky em 1990. Nos anos seguintes, o cenário se tornou ainda mais complexo após a entrada no mercado gaúcho de redes nacionais como Jovem Pan e Transamérica.

1.2 Principais programas

Durante a década de 1980, a competição acirrada com a Rádio Cidade podia ser claramente percebida ao se escutar a Atlântida, que adotava uma seleção musical com perfil muito semelhante ao da concorrente, baseada em sucessos do pop e rock nacional e internacional. A rádio dos Sirotsky também incorporou atrações tradicionais da emissora do Sistema Jornal do Brasil. Foi o que ocorreu, por exemplo, em 1988 com o *Love songs*, rebatizado para *Love 94*, cujo estilo era inspirado no *Good times* da carioca 98 FM.

O progressivo enfraquecimento da Cidade foi o que facilitou a posterior aquisição dela pela RBS, que, nos primeiros anos, optou por mantê-la em seu formato original. Somente em 1995 que se processou o reposicionamento da Cidade para o musical popular³.

³ O formato musical popular de programação baseia-se “em sucessos massivos, como pagode e sertanejo, por exemplo” (MORGADO, 2016, p. 8).

Nesse mesmo ano, a grande novidade da Atlântida foi o *Programa X*, cujo esquema era fortemente inspirado no *Pânico*, lançado em 1993 pela Jovem Pan 2 FM. Assim como o humorístico paulistano, o *X* ia ao ar de segunda a sexta, de 12h às 14h, contando com um apresentador, no caso Alexandre Fetter, que mediava a atuação de quatro humoristas, com suas piadas e imitações: Carlos Roberto Escova, que fez dupla com Nelson Tatá Alexandre no programa *Perdidos na noite* — das TVs Gazeta, Record e Bandeirantes —; Eron Dalmolin; Paulo Moreira; e Rogério Forcolen, hoje apresentador de programas policiais no Rio de Janeiro. O *Programa X* permaneceu no ar até 1997.

Em 1996, marcando os vinte anos de atuação da RBS em FM, foi realizada a primeira edição do Planeta Atlântida, que se apresenta como "o maior festival de música do sul do Brasil". Ao longo dos seus mais de vinte anos de história, foram 37 edições realizadas, considerando as versões gaúcha e catarinense. Por seus palcos, já passaram mais de 1,2 mil atrações nacionais e internacionais, vistas por um público acumulado de mais de 2 milhões de pessoas (PLANETA ATLANTIDA, 2016).

Em 10 de agosto de 1998, entrou no ar aquela que se tornaria a atração mais longeva da história da Atlântida: *Pijama show*, com Everton Cunha, o Mr. Pi, cuja voz grave, alternância entre formal e informal e mistura de idiomas ao longo da fala tornaram-se marcas da sua locução. Conforme seu título sugere, o programa ocupava os finais de noite e madrugadas da Atlântida, entremeando músicas com a participação dos ouvintes pelo telefone e quadros como o "Pijama místico", com reflexões diversas (PIJAMA SHOW, 2016). Em 28 de agosto de 2015, o *Pijama show* encerrou seu ciclo na Atlântida, sendo transferido no mês seguinte para a Farroupilha, emissora popular feminina da RBS que acabara de ingressar no FM, ocupando, via *simulcast*⁴, a frequência até então operada pela Rádio Cidade. Em 8 de setembro de 2016, foi ao ar a última edição do *Pijama show*. Em fevereiro de 2017, Mr. Pi foi desligado do Grupo RBS.

Já em 2 de abril de 2007, estreou o programa que passou a ser o principal em termos de audiência para a Atlântida: *Pretinho básico*. As origens da atração datam de 1997, após Alexandre Fetter ter saído do *Programa X* e ido para a 107.1 FM Pop Rock, de Canoas, cidade da Região Metropolitana de Porto Alegre. Em novembro daquele ano, ele começou a apresentar, ao lado de outros nomes, o *Cafezinho*, que, conforme registrou Ferraretto (2005, s/p), "leva a um expressivo crescimento de audiência da estação ligada à Universidade Luterana do Brasil [107.1 FM Pop Rock]". Em 2007, a Atlântida trouxe Fetter de volta e, com

⁴ *Simulcast*: termo em inglês para designar a transmissão de um mesmo programa ou programação em mais de um canal simultaneamente, como AM e FM, por exemplo.

ele, contratou mais dois integrantes do *Cafezinho*: Carlos Eugênio Nunes, o Cagê, e Maurício Amaral. À eles, somaram-se Luciano Potter e, mais tarde, Marcos Piangers e Mr. Pi, que contribuíram para o sucesso do *Pretinho básico*, que desde 2014 é transmitido pelas emissoras da Rede Atlântida no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, além de rádios no Paraná.

1.3 Ruptura estratégica e multiplataforma

O ano de 2013 é comunicado pela Atlântida como o marco na mudança da forma como seus profissionais passaram a encarar o negócio no qual estavam inseridos. Tratou-se do encontro de dois movimentos: a ampliação do público-alvo da rádio e a priorização do digital.

A revisão do *target*, que passou a incluir ouvintes adultos, foi motivada pelo desejo dos gestores de aumentar o potencial comercial da emissora, até então limitado pelo foco entre 15 e 29 anos de idade, conforme declarou Luciano Costa, gerente de soluções das rádios do Grupo RBS, em entrevista concedida para este trabalho.

A Atlântida sempre foi rádio jovem. E nós entendemos que o comportamento humano de hoje, motivado pela tecnologia, pela medicina, pela estética, faça com que pessoas como eu, que vou fazer 45 anos, não se sintam com 45, e que esses caras possam consumir o conteúdo jovem que eu gero. Então foi levantada uma bandeira para o marketing, para a área comercial e para produto: vamos parar de chamar a Atlântida de rádio jovem, e sim rádio de comportamento jovem!" (COSTA, 2017).

Ao mesmo tempo em que mudou a visão do público-alvo, mudou também a visão dos concorrentes. A equipe da Atlântida passou a enfatizar as plataformas digitais, conforme registrado por Marcos Piangers no primeiro de uma série de nove vídeos produzidos pela emissora e dirigidos ao mercado anunciante.

Desde 2013, a gente não olha pra outras rádios como nossos concorrentes. A gente olha pro YouTube, pro Spotify, pro Google, a gente olha pra grandes *players* no ambiente digital, porque sabe que daqui a cinco, dez anos, é assim que as pessoas vão estar consumindo música e informação em áudio. A gente viu o fechamento da Ipanema, o fechamento da Jovem Pan em Porto Alegre e, em contrapartida, a gente viu a migração do consumo de música para *players* como Spotify, como YouTube... Nosso movimento foi de abraçar todas as possibilidades tecnológicas, de entrar nas redes sociais porque é lá onde está o nosso público e de mudar a forma como a gente produz conteúdo. (ATL BRANDED, 2016).

Apesar do tom eufórico típico de qualquer material de vendas, essa fala torna pública a preocupação da RBS com a perda de espaço no mercado de consumo de música que sua

emissora jovem enfrenta. Para além do discurso, a Atlântida havia, de fato, tomado algumas atitudes concretas em 2013 tendentes a reverter essa situação, a começar pela contratação do próprio Marcos Piangers. Até então, ele trabalhava no *Kzuka*, negócio do grupo RBS de conteúdo para jovens, com presença em diversas mídias. Além de atuar no ar, Piangers tornou-se responsável pela área digital exclusivamente dedicada à Atlântida e, para inspirá-lo na nova tarefa e muni-lo de informações para posterior compartilhamento com a equipe da rádio, a emissora patrocinou sua ida ao SXSW, em Austin, Texas, considerado "o maior festival de criatividade e tecnologia do mundo" (ATL BRANDED, 2016).

A SXSW me mostrou que tem muita coisa a ser feita ainda nesse campo e começou a fazer com que eu entendesse os processos de disrupção da mídia. Grandes indústrias, hoje estabelecidas, funcionaram por cerca de cem anos, mas, nessa realidade em que existe internet, em que existe *mobile*, em que existem jovens com *mindset* diferente, todas essas grandes indústrias acabam sendo agredidas e, por muitas vezes, destruídas. Sob o risco da indústria da mídia e da empresa que eu trabalho, a RBS, sofrer esse tipo de destruição, eu comecei a estudar todo esses processos e como eles aconteciam e, assim, a gente chegou em alguns *insights* de inovação e o que a gente poderia fazer pra continuar relevante, entregando bom conteúdo e modificando os nossos processos de trabalho e também de produção de conteúdo. (ATL BRANDED, 2016).

A partir dos conhecimentos adquiridos no SXSW e da estruturação de uma área específica, iniciou-se a disseminação de uma cultura digital por toda a produção da rádio, visando integrar o trabalho no *dial* com o *online*. Como consequência, houve uma extensão da produção de conteúdo, inclusive em vídeo, o que permitiu, num segundo momento, o desenvolvimento de novos projetos de *branded content*.

Então como a gente produz muito bem para plataformas proprietárias, blogs, muito bem para redes sociais e tem um potencial de divulgação desse conteúdo, muito bem conteúdo pra vídeos e tudo mais, a gente começou a criar uma área de *branded content* aqui dentro da Atlântida. Então aquele trabalho que muitas vezes agências faziam ou que a própria marca fazia, a gente ajuda agências e marcas a fazer aqui nos nossos ambientes, sejam eles *on air*, sejam eles na rádio, ou sejam eles em ambientes de rede social. (ATL BRANDED, 2016)

Para além das novas soluções de ordem comercial, a Atlântida foi reduzindo o tempo de programação dedicado exclusivamente à execução musical em favor de novos programas falados, cujo nascimento em FM foram acompanhados de *blogs*, sessões no *site* e perfis próprios nas redes sociais. Foram os casos dos programas *ATL Gre-Nal* (GRUPO RBS, 2015b), lançado em 2015 com foco no futebol gaúcho, e *ATL News*, noticioso na linha *soft news* de 2016 (RÁDIO ATLÂNTIDA FM, 2016).

Além dos produtos que se estenderam do *on air* para o *online*, a emissora desenvolveu um portfólio de marcas de conteúdo segmentado, cada uma delas tratadas como "editorias", cuja presença é prioritariamente digital.

Os blogs, o que são? São lugares onde a gente tem ponto de contato com a nossa audiência para cada uma das editorias que a gente construiu: humor é no *Pretinho básico*; consumo feminino é no *ATL Girls*; esportes é no *Blog do Bola*; informação sobre música e celebridades é no *ATL Pop*; e a gente tem também o *Infosfera* focado em tecnologia, celulares, computador, dicas e tudo mais. São editorias da Atlântida e uma forma que a gente achou de produzir conteúdo e entregar de uma forma mais clara para a audiência. Já existe uma comunidade ao redor do *Infosfera*, uma outra comunidade ao redor do *ATL Girls*, e cada um desses produtos se desdobra em outros produtos, sejam vídeos ou uma série de vídeos, como o *ATL Girls* faz, seja *podcasts*, como o *Infosfera* faz, ou seja, em uma série de outros produtos, inclusive jogos, como o *Pretinho básico* faz. (ATL BRANDED, 2016)

Chamam atenção os resultados alcançados junto ao público⁵ por esse conjunto de ações. No *dial*, o *share* total⁶ aumentou na Grande Porto Alegre e manteve-se dentro de uma mesma faixa percentual na Grande Florianópolis⁷, ao mesmo tempo em que os indicadores nos *sites* e no Facebook registraram crescimentos vertiginosos. Entre janeiro de 2013 e dezembro de 2016, o número de usuários únicos de todos os *sites* (*desktop* e *mobile*) mais que dobrou (+136%). Nesse mesmo período, o número de fãs no Facebook foi multiplicado por 16 e o alcance nessa rede social tornou-se 130 vezes maior, chegando a superar a marca de 60 milhões de pessoas em novembro de 2016. Importante ressaltar que, em média, cerca de 83% desse alcance é orgânico⁸, conforme dados aferidos entre janeiro a dezembro de 2016.

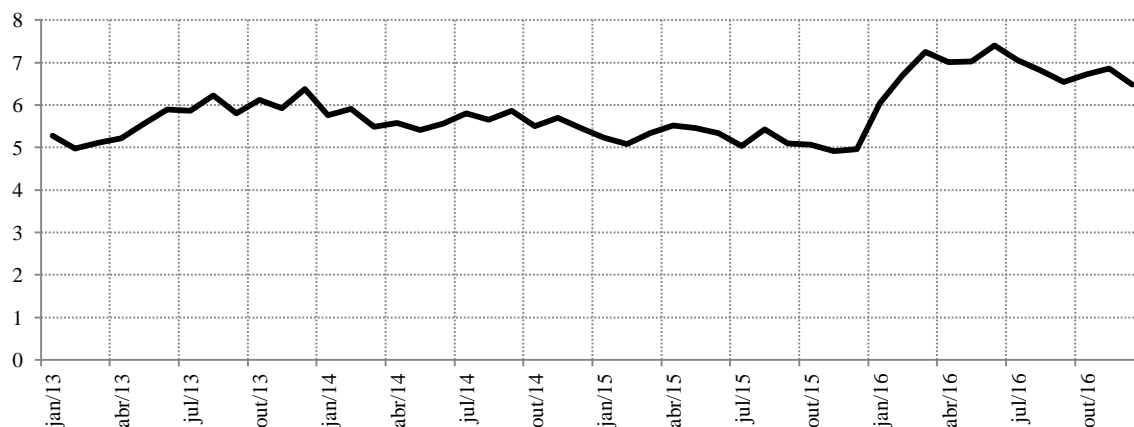
⁵ Apesar das tentativas do autor, o Grupo RBS não cedeu informações relativas à evolução do faturamento da Rede Atlântida FM para uso neste trabalho acadêmico.

⁶ Parcela de participação da emissora dentro do total de ouvintes.

⁷ Importante ressaltar que, em 2016, a Kantar IBOPE Media promoveu mudanças na metodologia e na zona de pesquisa, o que impede qualquer tipo de análise mais profunda a respeito desses resultados em períodos mais longos de tempo.

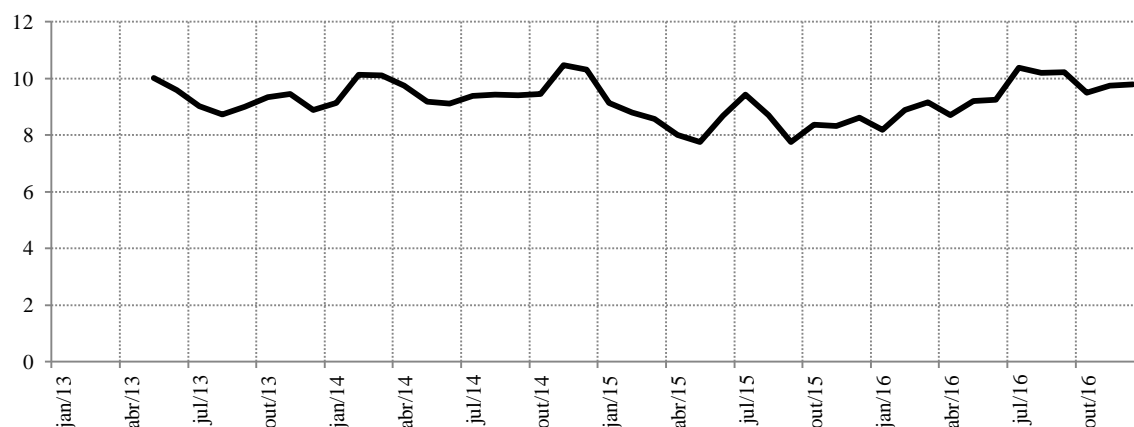
⁸ Pessoas que viram suas publicações por meio de uma distribuição não paga.

Gráfico 1 - *Share* total da Atlântida FM na Grande Porto Alegre (em %)



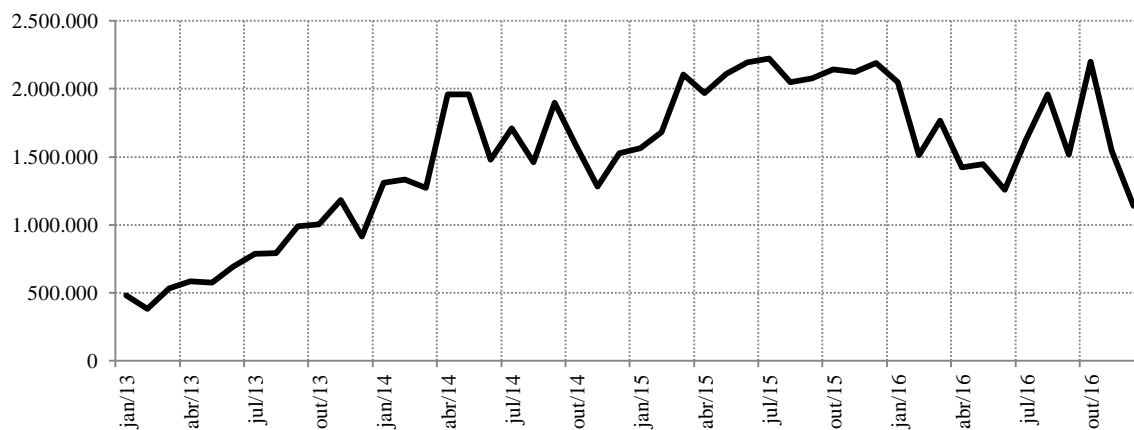
Fonte: Kantar IBOPE Media, público total, todos os dias, 5h às 5h.

Gráfico 2 - *Share* total da Atlântida FM na Grande Florianópolis (em %)



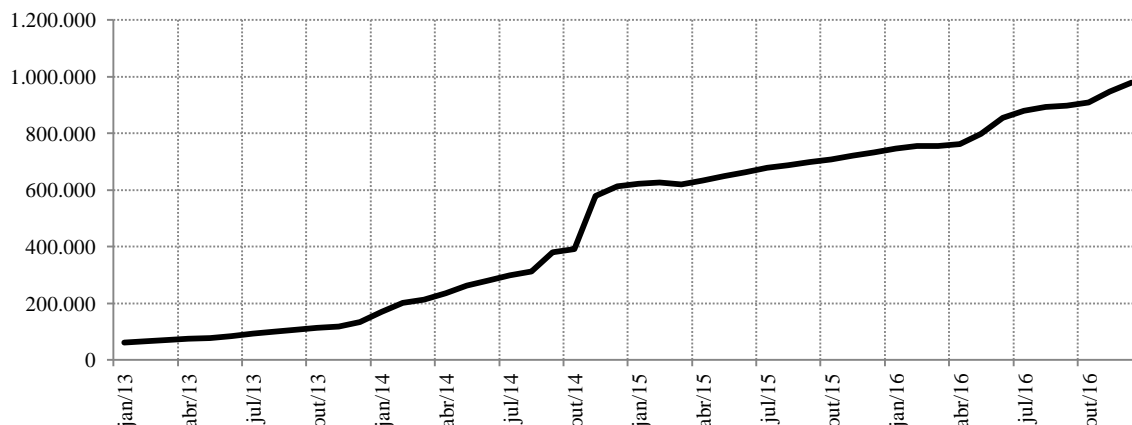
Fonte: Kantar IBOPE Media, público total, todos os dias, 5h às 5h.

Gráfico 3 - Usuários únicos da Rede Atlântida FM (*site + blogs + mobile*)



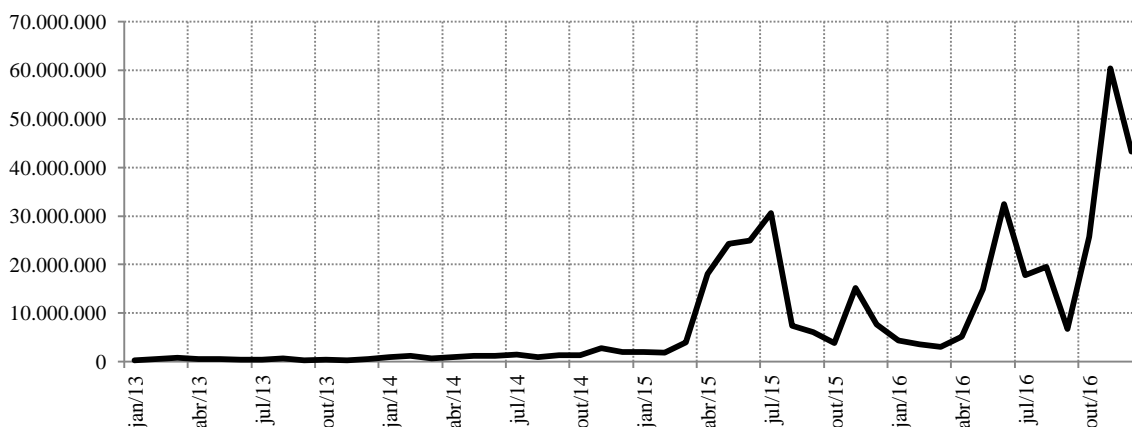
Fonte: Google Analytics.

Gráfico 4 - Fãs na página oficial da Rede Atlântida FM no Facebook



Fonte: Facebook Analytics.

Gráfico 5 - Alcance total da página oficial da Rede Atlântida FM no Facebook



Fonte: Facebook Analytics.

Interessante notar o fato da Atlântida ter conseguido avançar no ambiente digital sem que isso tenha significado perda de mercado na mídia tradicional, pelo contrário. Tal resultado é justificado por Piangers (2017) como consequência de um processo de trabalho que hoje integra plenamente todas as plataformas.

Há alguns meses me propuseram um canal de surf. Eu sei que o cara que me propôs é apaixonado por surf e vai querer produzir conteúdo. Então vamos experimentar! A forma mais fácil de produzir conteúdo de surf é ter um Instagram. Então criamos o @atlsurf e vemos se tem tração. Tem tração? Então vamos desmembrar essa marca para Facebook. Tem tração? Então vamos desmembrar essa marca para um programete da rádio, um *podcast*. Continuou ganhando tração? Então acho que é hora da gente ter uma plataforma proprietária, como um *blog* que reúna toda essa produção de conteúdo e que tenha chamada na capa do nosso *site*. Então tem um passo a passo, um teste A/B pra você garantir que aquele conteúdo é relevante. O

digital não aceita pensar grande logo de cara. Você tem que ir testando a audiência, verificando se aquilo existe mesmo e, se existir, ir aumentando. (PIANGERS, 2017).

Outro ponto relevante é que o perfil de público alcançado pela Atlântida nas plataformas digitais é o mesmo do *dial*, o que permite, por exemplo, o uso das redes sociais como campo de prova para futuras novidades na mídia tradicional.

Por fim, é importante registrar alguns movimentos importantes feitos pela RBS. Em 7 de março de 2016, o grupo anunciou a venda de todas as suas operações em Santa Catarina, incluindo as emissoras de rádio (GRUPO RBS, 2016), para o Grupo NC. Cabe salientar que, até o momento, isso não se refletiu na retirada da marca e/ou programação da Atlântida desse estado. Em 2017, as emissoras de entretenimento da RBS, incluindo a Atlântida, foram transferidas do prédio no Morro Santa Teresa para junto da Rádio Gaúcha, no edifício-sede do *Zero Hora*, na avenida Ipiranga. Junto com a mudança de endereço, foram realizadas importantes renovações técnicas na Atlântida, em linha com o que as outras rádios do grupo já haviam recebido. O novo estúdio da emissora, inaugurado em 12 de junho de 2017, é apresentado como o mais moderno do Brasil e conta até com fundo para *chroma key*⁹ (ZERO HORA, 2017).

⁹ Efeito visual que permite a superposição de imagens através da anulação de uma determinada cor de fundo. No caso da Atlântida, optou-se pelo verde como cor para o fundo a ser anulado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de aprofundar a análise do caso específico da gestão de marca na Atlântica, faz-se necessário discutir três dos conceitos mais fundamentais dentro do *branding*: marca; arquitetura de marca e; extensão de marca.

2.1 Marca

Poderia se imaginar que o significado do termo marca fosse ponto pacífico, afinal, os "profissionais de marketing dizem que 'o estabelecimento de uma marca é a arte e a essência do marketing'" (KOTLER, 2000, p. 426). Esta, contudo, não é a realidade. É recorrente no campo da mercadologia que os conceitos, por mais fundamentais que sejam, não tenham normatização sólida, sendo mais suscetíveis a variações impostas pelo passar do tempo, pelos modismos, pelo surgimento de novos autores e palestrantes e pela aproximação ou afastamento com outras áreas de atuação e conhecimento. Nesse sentido, para balizar a comparação e a análise do que é marca, este item traz quatro visões distintas: a legal, a etimológica, a mercadológica e a de design.

Comumente se usa marca como sinônimo de sinal gráfico, combinado ou não com uma palavra. Esta é, por exemplo, a interpretação do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), órgão ligado ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC).

A marca pode ser:

Nominativa: é aquela formada por palavras, neologismos e combinações de letras e números.

Figurativa: constituída por desenho, imagem, ideograma, forma fantasiosa ou figurativa de letra ou algarismo, e palavras compostas por letras de alfabetos como hebraico, cirílico, árabe, etc.

Mista: combina imagem e palavra.

Tridimensional: pode ser considerada marca tridimensional a forma de um produto, quando é capaz de distingui-lo de outros produtos semelhantes [grifos do autor]. (INPI, 2013).

Esta se trata de uma visão meramente descritiva do que seja marca, algo compreensível para um órgão como o INPI, que atua na gestão da propriedade intelectual brasileira, cuja categorização poderia se fazer mais difícil se fosse menos objetiva e literal quanto essa.

A American Marketing Association, conforme cita Kotler (2000, p. 426), define marca como "um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los das concorrência".

A partir disso, Kotler, autor essencial no campo do marketing, formula sua própria definição, agregando, num primeiro nível, um caráter identitário: "Uma marca é uma oferta de fonte conhecida" (KOTLER, 2000, p. 33) e "[...] identifica a empresa e o fabricante. Pode ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou outro símbolo" (KOTLER, 2000, p. 426).

Logo adiante, Kotler inclui outros dois aspectos que servem para demarcar a fronteira entre as definições mais restritas e literais daquelas mais amplas e subjetivas: promessas e significados. "Uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade" (KOTLER, 2000, p. 426).

Tanto promessas quanto atributos são resultado não apenas do que a empresa comunica, mas, sobretudo, do que o consumidor interpreta a partir de inúmeros aspectos, sendo, portanto, algo estritamente subjetivo. O *designer* Marty Neumeier é explícito ao tratar dessa peculiaridade.

Marca é a percepção íntima, o sentimento visceral de uma pessoa em relação a um produto, serviço ou empresa. É um **sentimento visceral** porque todos nós somos seres emotivos, intuitivos, apesar dos nossos melhores esforços para sermos racionais. É o sentimento visceral de uma **pessoa** porque, no final das contas, a marca é definida por pessoas, não por empresas, mercados ou pelo chamado público geral. Cada pessoa cria sua própria versão da marca. E apesar de as empresas não poderem controlar esse processo, elas podem influenciá-lo ao comunicar as qualidades que fazem este produto diferente daquele [...].
Uma marca, tal qual o cavalo de Platão, é uma percepção aproximada – ainda que distinta – de um produto, serviço ou empresa. Para compararmos uma marca com suas concorrentes, só precisamos saber o que a torna diferente [grifos do autor].
(NEUMEIER, 2008, p. 2-3).

Neumeier (2008), portanto, está alinhado com Kotler (2000, p. 426), que ressalta: "O desafio em estabelecer uma marca é desenvolver profundas associações positivas com relação a ela", e isso pode ser trabalho em até seis níveis de significado: atributos; benefícios; valores; cultura; personalidade; usuário (KOTLER, 2000, p. 426).

A definição empregada pela Interbrand (2008, p. 20), empresa estadunidense de *branding* pertencente ao grupo Omnicom, serve como síntese das distintas visões apresentadas nos parágrafos anteriores.

A marca é uma mistura de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados por uma marca registrada que, quando tratada de forma apropriada, cria valor e influência. O "valor" tem diferentes interpretações: na perspectiva do mercado ou do consumidor é a promessa e o cumprimento de uma experiência; na perspectiva empresarial é a segurança de lucros futuros; na perspectiva da lei é uma peça independente com propriedade intelectual. As marcas simplificam as demandas de decisão, representam uma certeza de qualidade e oferecem alternativas relevantes, diferenciadas e com credibilidade em meio às ofertas da concorrência. (INTERBRAND, 2008, p. 20)

Marca, portanto, é mais que nome e o símbolo gráfico que representam determinado produto, serviço ou empresa: é também o conjunto de promessas e percepções atreladas à esses elementos. Tanto é assim que diversas marcas, inclusive a própria Atlântida, conseguem preservar muito desse arcabouço de valor mesmo quando adaptam suas identidades visuais e até mesmo seus nomes – Atlântida ou ATL, neste caso –, conforme o produto ou plataforma para onde se estendam.

2.2 Arquitetura de marca

A maioria das empresas atua através de mais de uma marca. Televisões e rádios, por exemplo, tem diversos programas com nomes próprios, que podem estar mais ou menos próximos da marca da estação.

A fim de que todo o valor desse portfólio possa ser melhor gerido e, por conseguinte, explorado, é necessário que ele seja devidamente organizado e estruturado, compondo a chamada *arquitetura de marca*. "A arquitetura de marca é a forma como uma companhia estrutura e dá nomes às suas marcas e como todos os nomes de marcas se relacionam uns com os outros" (INTERBRAND, 2008, p. 14).

A definição do que seria essa arquitetura não é o foco de maiores discussões, contudo, os autores divergem nos modelos que ela pode assumir.

[...] monolítica, onde o nome corporativo é usado em todos os produtos e serviços oferecidos pela companhia; endossada, quando todas as submarcas estão ligadas à marca corporativa por um endosso verbal ou visual; e livre, quando a marca corporativa opera meramente como uma companhia controladora (*holding*) e cada produto ou serviço tem marcas individuais para o seu mercado-alvo. Existem múltiplas variações dessas três estruturas primárias, existem até arquiteturas de marca mista em que os modelos anteriores se misturam. O requisito-chave é que qualquer arquitetura seja planejada tendo o consumidor como foco primário, em vez de ter influências internas tais como a administração financeira, o pessoal da organização ou mesmo a história. (INTERBRAND, 2008, p. 14).

Além dessas classificações, a Interbrand prevê múltiplas variações formadas pela mistura das três formas básicas. Ainda segundo esse mesmo escritório, a marca mãe pode ter quatro tipos de relacionamento com as demais do portfólio: companhia *holding* (controladora), no qual as marcas de produto ou serviço estão sozinhas com conexão limitada à marca corporativa; endossada, onde as marcas de produto/serviço são proeminentes com um endosso da marca corporativa; marca do fabricante, no qual ambas as marcas e a apropriada para o produto/serviço são usadas com ênfase nas marcas de produto; marca-mestra (*masterbrand*), com uma única marca para identificar todos os produtos ou serviços e discriminações para competências especiais de cada produto (INTERBRAND, 2008).

Já Troiano (2009, p. 265-266) adota quatro formas de arquitetura, uma a mais que a Interbrand.

Modelo monolítico: todos os produtos da empresa são representados pela própria marca corporativa (Tramontina, Banco do Brasil, Volvo, Gerdau e outras). Trata-se de um modelo extremamente poderoso, difundido e, historicamente, mais do que comprovado. Mas nem sempre fácil de administrar. Um deslize em uma linha de produtos respinga no conjunto todo: é o efeito "spillover" a que se referem os teóricos do assunto.

Modelo aditivo: as marcas ou empresas que se integram somam suas identidades. Exemplo: a integração entre Knorr e Cica. E mais dezenas de outros exemplos em diversas áreas. Lembrem-se dos intermináveis nomes de empresas de advocacia. Tradicionalmente é um modelo de transição, pois nele ninguém tem coragem de abandonar uma das identidades originais. Vocês se lembram do HSBC Bamerindus?

Modelo de independência: cada uma das marcas de produtos da empresa tem autonomia sobre as demais, chegando mesmo a competir entre si. Um dos exemplos clássicos nas empresas de consumo tem sido Procter & Gamble. Ou, as marcas de cigarro da Souza Cruz.

Modelo de paternidade: trata-se de uma arquitetura em que a marca de uma linha de serviços ou de produtos tem a assinatura (*endorsement*) da identidade corporativa. É o Fiesta da Ford, o Leite Moça da Nestlé e assim por diante. A propósito, reparem bem pelo espelho retrovisor e observem como aumentou o tamanho do emblema da empresa no carro que vem atrás de você. É um dos sinais que ilustram a crescente importância desse modelo de arquitetura nos tempos atuais. Um caso paradigmático em nosso mundo é o que a Unilever realizou nos últimos anos. Tradicionalmente uma corporação que obedecia a um modelo de independência, ela tem migrado para uma expressiva e convincente arquitetura de paternidade. O que era até pouco tempo atrás um distante e discreto sobrenome institucional, passou a ser uma onipresente marca corporativa dando paternidade a todo seu portfólio de marcas, sob a mensagem central de Vitalidade. A importância dessa iniciativa ultrapassou muito os muros da própria Unilever e sua conexão com seus *stakeholders* e passou a ser uma constante inspiração para outras organizações. (TROIANO, 2009, p. 265-266).

De todas essas categorias, o modelo monolítico é o único cuja definição e nomenclatura são iguais entre as classificações da Interbrand (2008) e de Troiano (2009). Dois modelos possuem definições semelhantes, mas com nomes diferentes: endossada e paternidade; livre e de independência. A maior diferença entre as visões dos dois autores

reside no modelo aditivo, previsto apenas por Troiano. Teoricamente, ele poderia ser incluído em qualquer um dos três modelos trabalhados pelo escritório estadunidense. A definição se daria por dois critérios: (1) presença ou não do nome corporativo; (2) se ele aparecesse com o mesmo *status* da submarca ou como um endosso.

Marty Neumeier (2009, p. 119), com o poder de síntese que marca suas obras, considera apenas dois modelos.

Existem dois modelos básicos de organização para portfólios de marca. O primeiro é uma "casa de marcas", ou seja, uma empresa que comercializa uma extensão de marcas de nomes separados. Essas marcas individuais são o centro das atenções, enquanto a empresa mantém-se nos bastidores (Procter & Gamble). O segundo modelo é uma "casa com marca", isto é, a empresa, em si, é a marca, e os produtos ou serviços são os subsistemas da marca principal (Hewlett-Packard).

A vantagem da casa de marcas é que cada marca está livre para batalhar com seus próprios termos, sem ser tolhida pelo significado da marca mãe. A desvantagem é que cada marca deve ser financiada, construída e gerenciada individualmente.

A vantagem da casa com marca é que todos os produtos e serviços podem compartilhar o mesmo orçamento, clientes e posição de mercado. A desvantagem é que as ofertas não se beneficiam da mesma forma da marca da empresa, e os concorrentes podem superar facilmente as ofertas com fracos significados estratégicos. (NEUMEIER, 2009, p. 119).

Tendo em vista essas considerações feitas por Neumeier, faz-se necessário ressaltar que a arquitetura de marca em si, independentemente da taxonomia adotada, não é nem positiva, nem negativa. Ela é simplesmente a organização do portfólio, que pode funcionar ou não dependendo do quão adequado é ou deixa de ser o formato em relação ao modelo de negócio da companhia, ao comportamento do consumidor e à dinâmica do setor em que se atua.

2.3 Extensão

Dentre todos os tópicos relativos ao estudo e à gestão de marcas, um dos mais polêmicos é o da extensão, especialmente no que tange à sua eficácia, pois "envolve riscos e tem provocado debates acalorados entre os profissionais de marketing" (KOTLER, 2000, p. 436). Como um primeiro exemplo dessa polêmica, pode-se mencionar a definição adotada pela Interbrand em seu *Glossário de marcas* (Bookman, 2008), cuja redação é um misto de verbete com alerta.

O uso de um nome de marca existente (e bem-sucedido) para ajudar o lançamento de um produto ou serviço em uma nova área ou categoria de mercado. Uma vez que a marca original tem associações fortes e positivas, bem como um alto nível de

consciência, a decisão do uso pode implicar em risco, porque se o novo empreendimento não for bem-sucedido, pode ofuscar a marca original (INTERBRAND, 2008, p. 51).

O prejuízo que uma extensão mal feita pode ocasionar à marca mãe é o argumento central das ressalvas feitas não apenas pela Interbrand, mas também por outros autores, como Aaker (1998). Primeiro, ele trata extensão de marca como "a utilização de um nome de marca estabelecido em uma classe de produto para entrar em outra classe" (AAKER, 1998, p. 219). Em seguida, traça um panorama ponderado dos prós e contras dessa estratégia.

A atração por impulsionar o nome da marca é poderosa e, frequentemente, irresistível quando as alternativas são consideradas. O lançamento de um novo nome em alguns mercados consumidores pode exigir atos investimentos [...]. Contudo, nenhum nível de despesas garantirá o sucesso. Na verdade, a média de aprovação de novos produtos, mesmo com apoio substancial, não é nada confortável. Em contrapartida, a utilização de um nome de marca estabelecido pode reduzir substancialmente o investimento de lançamento e aumentar a probabilidade de sucesso [...].

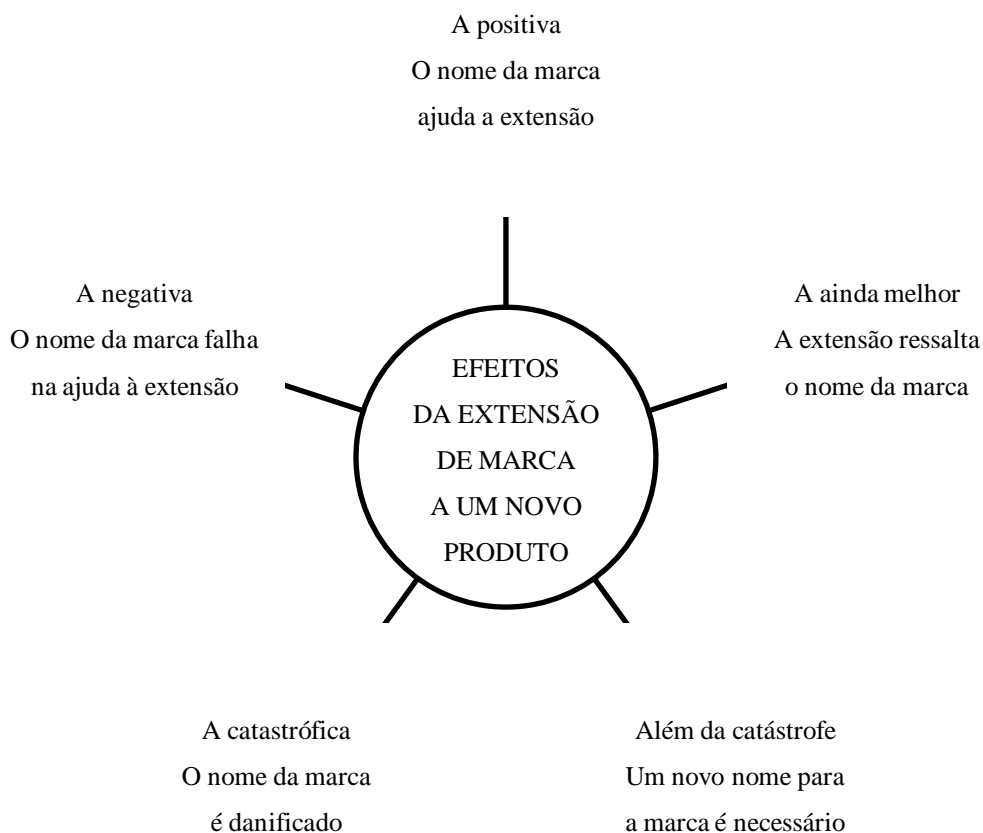
As extensões de marca são uma estratégia natural para a empresa que procura crescer com a exploração de seus ativos. Na verdade, os ativos mais reais e comercializáveis de muitas empresas são os nomes de marcas que desenvolveram. Assim, uma opção de crescimento estratégico é a explorar esse ativo mediante a sua utilização na penetração de novas categorias de produtos, ou licenciando-o a terceiros para esse fim [...].

Contudo, nem tudo são flores. Um nome de marca pode falhar num processo de extensão, ou (pior ainda) pode mesmo criar associações sutis – e às vezes nem tão sutis assim – que podem prejudicar a extensão. Mais ainda: a extensão pode ser bem-sucedida, ou pelo menos sobreviver, e prejudicar o *brand equity* original pelo enfraquecimento das associações existentes ou pela adição de novas, indesejáveis. Porque a extensão pode afetar dramaticamente um ativo-chave (o nome da marca), tanto no seu contexto original como no novo, uma decisão errada nesse sentido pode ser estrategicamente danosa (AAKER, 1998, p. 219).

Aaker (1998) prefere usar termos como "atração" e "irresistível" ao tratar de extensão, como que distanciando-a da racionalidade empresarial e aproximando-a do campo emocional. Quase um jogo, com todo o risco que isso pode significar.

A fim de tornar ainda mais claras as consequências dos acertos ou falhas possíveis num processo de extensão, Aaker (1998) descortina cinco cenários, organizados numa gradação que vai do "ainda melhor" até "além da catastrófica", tendo como principais balizadores a qualidade e a gravidade das consequências que a extensão de marca pode ter no nome da marca mãe e em seu valor – monetário ou não – junto ao consumidor.

Figura 1 - As consequências de se estender um nome de marca



Fonte: AAKER, 1998, p. 220.

Assim como Aaker (1998), Marty Neumeier, em seu livro *Zag: a estratégia número 1 das marcas de sucesso* (Bookman, 2009) também se vale do termo "irresistível", ao lado de outros como "tentação", para tratar desse tipo de estratégia. Ao elencar vantagens e desvantagens, enfatiza um pouco mais as primeiras, se comparado com os autores anteriores. Chega, inclusive, a citar a extensão de marca como resposta para uma pergunta formulada por ele mesmo em seu texto: "Como você prolonga o seu sucesso?".

As extensões de marca são muito lógicas. Se a marca original oferece associações positivas ao cliente, é possível que ainda existam valores a serem descobertos e explorados. Com isso, novas extensões podem reforçar o significado da marca original, tornando-a a ainda mais valiosa. Além disso, é possível que não haja espaço suficiente, em uma determinada categoria, para justificar os recursos necessários ao lançamento e à manutenção de uma marca separada. (NEUMEIER, 2009, p. 118).

Neumeier (2009) vai além, declarando o término da era das marcas individuais, algo que seria lastreado pelos lucros a curto prazo que o autor garante serem alcançados pela maioria das extensões. Entretanto, parte dessa euforia é logo ofuscada pela menção aos "quatro perigos" que, na visão do autor, podem causar os diversos hibridismos possíveis num portfólio: "contágio, confusão, contradição e complexidade" (NEUMEIER, 2009, p. 122).

No longo prazo [...], as extensões podem debilitar uma marca ao confundir os clientes. Sob a perspectiva dos sistemas de pensamento: (1) a empresa necessita de aumento de receita; (2) logo, ela cria extensões de marca; (3) isso aumenta as receitas no curto prazo; (4) porém, no longo prazo, elas desfocam a marca; (5) isso leva a receitas baixas; (6) isso acarreta a necessidade do aumento de receita e assim por diante. Esse é o círculo perdido da extensão de marca. Para evitar isso, é preciso foco e raciocínio no longo prazo. (NEUMEIER, 2009, p. 125-126).

Jaime Troiano dedica um capítulo inteiro do seu livro *As marcas no divã: uma análise dos consumidores e criação de valor* (Globo, 2009) à extensão. Nele, o autor também traça um panorama ponderado dos prós e contras dessa estratégia. Por um lado, defende a adoção de marcas consagradas em outras categorias como forma de dar mais segurança aos consumidores na hora de fazer sua escolha, pois eles "são levados a invocar conhecimentos e crenças formados por experiências passadas com determinada marca, para, dessa forma, fazer inferências sobre a qualidade da extensão" (TROIANO, 2009, p. 210). Por outro lado, alerta como sendo crucial que haja compatibilidade (*fit*) entre a extensão – chamada pelo autor de "filhote" – e a marca mãe.

Em seguida, apresenta um estudo feito pela sua empresa de consultoria e que foi chamado de "censo das marcas", cujo objetivo era mapear a dimensão das extensões de marca no mercado brasileiro. A amostra foi composta pelas "dez marcas mais importantes de 64 categorias de negócios *business-to-consumer*", o que se refletiu num conjunto de 456 marcas e 2.228 produtos. Dentre as principais descobertas, se destaca que "77% dos produtos encontrados no Brasil, em *business-to-consumer*, são extensões de marca já existentes". Esse patamar difere conforme a categoria, indo de 64% em higiene pessoal até 93% em eletrodomésticos. Das marcas do mercado, 64% promovem extensões e o tamanho médio das famílias de marca é de 6,1 produtos, incluindo a mãe (TROIANO, 2009, p. 215).

Ao contrário da Interbrand (2008), de Aaker (1998), de Neumeier (2009) e de Troiano (2009), que demonstraram maior equilíbrio em suas análises, Semprini (2010), outra referência do campo da gestão de marca, é mais contundente e explícito nas ressalvas que faz

à extensão de marca, qualificada por ele como “armadilha” com "muitos riscos" que podem gerar consequências "terríveis".

A armadilha da diversificação dispara quando a marca, pressionada por obrigações internas ou prisioneira do sonho de ascender ao *status* de *megabrand*, não sabe avaliar com lucidez o potencial de diversificação de seu projeto de marca, não sabe mais identificar os componentes de contrato que a vinculam a seu público atual, nem medir o atrativo real do seu desenvolvimento junto a novos públicos. As consequências dessa armadilha podem ser terríveis.

Ao decidir lançar-se em uma diversificação, uma marca corre muitos riscos. Ela investe recursos e energias consideráveis, sem ter a certeza de conseguir se implantar no novo mercado. Além do mais, se a extensão não é percebida como coerente ou se ela não atinge o nível de qualidade ou de rendimento da oferta tradicional, ela arrisca a ofuscar a imagem da marca em seu conjunto. Muitas vezes, os esforços de diversificação acabam em fracasso e deixam a marca empobrecida e enfraquecida. Apesar dos riscos, a prática da diversificação e das extensões de marca está em pleno crescimento. Lembremos, uma vez mais, que o princípio da extensão ou da diversificação de marca é perfeitamente legítimo e intrinsecamente inscrito na lógica de marca. A armadilha aparece quando essa diversificação se faz sem levar em conta a capacidade real de projeto de marca para justificá-la e alimentá-la. Assim como para a armadilha da corrida ao valor, as razões profundas dessa tendência encontram-se tanto no quadro estrutural de evolução das marcas, quanto nas análises inadequadas operadas por algumas marcas (SEMPRINI, 2010, p. 210).

Ainda que, como fez Neumeier (2009), trate a extensão como algo lógico, Semprini é incisivo ao tratar o impulso por estender a marca como consequência de um ímpeto das empresas e de seus executivos por crescerem além dos seus domínios originais, já considerados saturados. Contudo, segundo o autor, muitas dessas ações expansionistas são movidas por um equivocado descolamento dos reais atributos que fizeram aquela marca ser sucesso até então, o que explicaria a tal falta de justificativa e alimentação falada por ele e os consequentes prejuízos fatais que essa expansão pode causar à marca mãe. Dessa forma, além de não conseguir conquistar novos mercados, a empresa perde aqueles que julgava como sendo garantidos.

Semprini (2010) não foi o primeiro a usar o termo "armadilha" para se referir à extensão de marca. Essa palavra já tinha sido usada antes por Al Ries e Jack Trout no clássico *Posicionamento: a batalha por sua mente* (1980). Dentre todos os autores adotados como referencial para este trabalho, eles foram os mais enfáticos na oposição à extensão, tratada, em suas palavras, como "erro" (RIES; TROUT, 2009, p. 122) e "a doença do marketing das últimas décadas" (RIES; TROUT, 2009, p. 122).

Antes de prosseguir na análise da teoria de Ries e Trout, faz-se necessária uma observação. Em *Posicionamento...*, eles tratam extensão de marca como sinônimo de extensão de linha, algo que até pudesse ser válido nos anos 1970, quando os autores começaram a

escrever textos sobre o tema para *Advertising Age*. Mais tarde, entretanto, as diferenças entre extensão de marca e extensão de linha foram esclarecidas por outros autores, a começar por Kotler (2000, p. 436), que usa a presença ou não da extensão na categoria original como diferença fundamental entre as duas estratégias.

Extensões de linha. Extensões de linha consistem em lançar itens adicionais na mesma categoria de produtos sob o mesmo nome de marca, como novos sabores, formas, cores, ingredientes e tamanhos de embalagem [...].

Extensões de marca. Uma empresa pode usar seu nome de marca existente para lançar outros produtos em outras categorias [grifo do autor].

Por sua ampla e notória adoção tanto na academia quanto no mercado, foi adotada aqui a visão de Kotler para diferenciar o que é extensão de linha do que é extensão de marca. Mesmo com esta ressalva feita, optou-se, nas citações, por manter *ipsis literis* os termos como estão contidos no livro de Ries e Trout, a fim de preservar fielmente a linha de raciocínio construída pelos autores.

Assim como Neumeier (2009), Ries e Trout (2008) explicam que as vantagens em curto prazo geradas pelas extensões são a raiz da popularidade dessa estratégia. Os autores aludem, inclusive, à geração de "vendas instantâneas" (2009, p. 126). Entretanto, em longo prazo, as ressalvas são grandes.

Do ponto de vista do consumidor, a extensão de linha funciona contra a posição da marca genérica. Ela obscurece a nitidez da marca dentro da mente. O consumidor não pode mais dizer "Bayer" se quer aspirina. [...] Em certo sentido, a extensão da linha leva o consumidor a compreender que Bayer é apenas uma marca. Isso destrói a ilusão de que Bayer é uma forma superior de aspirina. (RIES; TROUT, 2009, p. 113)

O cenário de confusão desenhado pelos autores serve como principal argumento para a posição taxativa que adotam: a de que as extensões enfraquecem e obscurecem o nome de marca original.

O que vem fácil, vai fácil. Os nomes da linha estendida são fáceis de esquecer porque não ocupam uma posição independente na mente das pessoas. Eles são satélites à marca original. Sua única contribuição é obscurecer a posição ocupada pelo nome original. Frequentemente, com resultados catastróficos. [...] O nome é como um elástico. Ele estica, mas não além de certo ponto. Quanto mais você estica um nome, mais fraco ele se torna (exatamente o oposto que você espera que aconteça). (RIES; TROUT, 2009, p. 126-133).

Apesar de nutrirem uma posição explicitamente contrária à extensão de marca, Ries e Trout (2009) apontam aquela que consideram a única condição na qual ela pode dar certo, intitulada por eles como *ampliação de base*, ou, nas palavras dos autores, "a extensão de linha ao revés". Como exemplo, citam o xampu para bebês da Johnson&Johnson.

Ao promover a suavidade do produto para o mercado adulto, a empresa tornou o xampu para bebês da Johnson uma das marcas líderes de xampu para adultos. Observe as características dessa estratégia de ampliação da base. Mesmo produto, mesma embalagem, mesmo rótulo. O que mudou foi apenas a aplicação do produto. Se a Johnson&Johnson tivesse estendido a linha de seus produtos e lançado o xampu Johnson para adultos, ele não teria nem chegado perto do sucesso que este teve. (RIES; TROUT, 2009, p. 122)

Dentre todos os autores analisados, Kotler é o que demonstra de forma mais clara ser a favor das extensões, seja de linha, seja de marca, afirmando que elas "podem ter e, geralmente tem, um lado positivo. Elas tem muito mais chance de sobreviver que os produtos novos" (KOTLER, 2000, p. 436). A fim de ilustrar essa visão, cita como exemplos bem-sucedidos o licenciamento de marcas realizado por marcas como Coca-Cola – vista não só em garrafas e latas, mas também em pelo menos 10 mil produtos, de brincos e até cuecas samba-canção – e Harley-Davidson – que, além de motos, também está em móveis, roupas de bebê e até num modelo da boneca Barbie.

Embora a maioria das empresas venda há muito tempo material promocional ostentando marcas e logotipos para os atacadistas e distribuidores, o merchandising no varejo em grande escala representa uma mudança radical. As empresas estão fazendo essa mudança não apenas para construir o conhecimento de marca no presente, mas para assegurá-lo no futuro. A Caterpillar e a John Deere são duas empresas com mercados limitados que agora estão licenciando uma variedade de produtos. Muitos desses produtos são pensados para um público jovem, que certamente não é o mercado-alvo para os equipamentos de terraplanagem da Caterpillar e os tratores da John Deere! [...]

Algumas vezes, as empresas aderem ao licenciamento como um modo de estender a marca a um novo mercado-alvo. Embora as poltronas Harley-Davidson possam parecer um produto questionável, é uma maneira de o fabricante de motocicletas alcançar as mulheres, que representam somente 9 por cento de seu mercado. Ela também licencia brinquedos, incluindo uma Barbie vestida com roupas 'muito femininas', como um apelo à futura geração de compradoras da Harley-Davidson. Sua meta final é vender mais motocicletas para públicos que não fazem parte do mercado central.

Qual a vantagem do licenciamento corporativo para os licenciados, os fabricantes que pagam grandes somas para poder usar uma marca ou nome de uma empresa? Comparados com direitos autorais de entretenimento e de celebridades, os nomes corporativos são muito menos arriscados. O que acontece com um produto que leva o nome de uma celebridade. (KOTLER, 2000, p. 437).

Considerando esta visão de Kotler (2000), as extensões de marca, operadas diretamente pela empresa ou licenciadas a terceiros, além de serem uma nova fonte de receita direta para as corporações, servem como veículo de comunicação e estreitamento da relação da marca mãe com novos públicos que, muitas vezes, não são consumidores de seus produtos e serviços originais, mas poderiam passar a ser.

Por fim, dado o conjunto de autores trabalhados (9) e a multiplicidade de pontos de vista expostos sobre extensão de marca, segue um quadro comparativo que resume as visões apresentadas neste item em três grandes categorias: ponderada, com autores que equilibraram prós e contras; majoritariamente negativa; majoritariamente positiva. Importante ressaltar que o termo "majoritariamente" foi incluído, pois todos os autores abordam, ainda que em uma única linha, algum aspecto que contrasta com a sua opinião central.

Quadro 1 - Resumo da visão dos autores sobre extensões	
Visão	Autor
Ponderada	Interbrand (2008)
	Aaker (1998)
	Neumeier (2009)
	Troiano (2009)
Majoritariamente negativa	Ries e Trout (2009)
	Semprini (2010)
Majoritariamente positiva	Kotler (2000)

Fonte: elaboração do autor.

Nota-se, então, que a extensão de marca, segundo a maioria dos autores analisados neste referencial teórico, tem aspectos positivos e negativos igualmente relevantes, apesar de todos salientarem os riscos inerentes a esse tipo de operação.

O sucesso e o fracasso não estariam atrelados ao ato de estender, mas, principalmente, à coerência que essa extensão deve ter com o perfil do usuário. Nesse sentido, caberia ao gestor de *branding*:

1. Ter um profundo conhecimento do consumidor que possui para, em seguida, decidir se vale a pena ou não levar a marca para outros nichos de um mesmo segmento – extensão de linha – ou para uma outra categoria – extensão de marca;

2. A partir desse profundo conhecimento do consumidor, saber quais são os reais atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade da marca, para não perdê-los de vista no momento em que resolver ampliar a família de produtos e serviços;
3. Zelar pela manutenção da coerência e da qualidade dos laços, especialmente os afetivos, que ligam a marca aos consumidores, não importa o segmento onde ela seja inserida. Somente dessa forma é que se pode garantir todo o potencial que uma extensão de marca tem como, por exemplo, os ganhos de escala com comunicação e a mitigação da insegurança do consumidor na hora de escolher uma nova opção, seja numa gôndola de supermercado, seja num *dial* de rádio.

3 ESPECIFICIDADES DO MERCADO DE RÁDIO

O modelo de negócio do rádio comercial possui diversas especificidades, principalmente no que tange às operações de marketing. Isso se torna ainda mais relevante quando analisado sob a ótica local, pois, em cada região, a audiência e os anunciantes comportam-se de determinada forma, resultando numa maior ou menor concentração em torno de determinados veículos, conglomerados e formatos de programação.

A partir da visão de diferentes autores, este item debate a definição contemporânea de rádio, apresenta a composição do mercado brasileiro de rádio – com posterior detalhamento da dinâmica específica aos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul – e, ao final, discute a forma como o marketing é trabalhado nas emissoras, tanto do ponto de vista conceitual quanto de estrutura e processos.

3.1 Definição contemporânea de rádio

Em tempos de multiplataformas, não é mais válida a ideia do rádio como uma mídia composta por veículos que trabalham exclusivamente com áudio, concorrem somente com estações da mesma região e são majoritariamente sintonizados através de receptores à pilha. A internet forçou as estações a lidarem com um cenário muito mais complexo.

Se, por um lado, o rádio saiu na frente, ao se articular com sites de redes sociais, de outro enfrenta concorrência acirrada e pulverização de audiências. Embora tenham passado a alcançar novas audiências, as emissoras de modo geral permanecem fortemente locais, auxiliando na negociação de identidades individuais, regionais e nacionais e na construção de sentimentos de pertença e de comunidades de gosto, e competem hoje pela atenção dos ouvintes com estações de outras praças e mesmo de outros países, disponíveis a um clique no *browser* do computador ou em múltiplos aplicativos para *smartphones*. (KISCHINHEVSKY, 2016, p. 16-17).

Esse contexto descrito por Kischinhevsky (2016) resulta em um ciclo contínuo no qual um meio influencia o outro de forma contínua.

O rádio, por exemplo, foi inicialmente incorporado à web de maneira transpositiva. Neste momento, o redesenho foi duplo: tanto a web assumia, aos poucos, elementos sonoros, quanto o rádio passava a incorporar em suas definições estratégias multimídia e hipertextuais. Ao explorar os potenciais da rede buscando manter sua identidade, o meio passa a reconstruir-se e definir-se como um novo rádio: o hipermidiático. (LOPEZ, 2010, p. 139).

Tais afirmações de Lopez (2010) estão em sintonia com o seguinte fenômeno defendido por Herreros (2001): o surgimento de novos meios obriga que os antigos se repensem, ajustem suas funções e se aprofundem, a fim de conseguirem se posicionar como algo diferente dos demais. Não por acaso, Herreros aponta a inovação técnica dos demais meios de comunicação como um dos pontos mais importantes a serem analisados quando pensa o futuro do rádio.

Nesse sentido, uma série de mudanças se fizeram necessárias não apenas no campo conceitual, como também na organização interna das emissoras. As principais – incluindo, por exemplo, a Atlântida – se orientam para a convergência através da revisão dos seus processos de trabalho, conforme esclarece Lopez (2010).

Esta revisão dos caminhos a serem seguidos pelos gestores pode gerar uma busca por alianças e coordenações, em detrimento das ações de gestão direta e a caminho da criação de novos fluxos de informação em um contexto multimídia. Trata-se de uma caminhada em busca da configuração de grupos, e não mais de veículos de comunicação, da convergência gerida pelo processo de produção e não mais pelo suporte. (LOPEZ, 2010, p. 20).

Então, conforme explicita Lopez (2010), uma estação FM, por exemplo, já não pode mais ser vista apenas como uma rádio, mas sim como o elo de uma corrente que, através de sua marca, envolve diversas mídias. Isso ganha ainda mais consistência quando tal estação se insere em um conglomerado empresarial que gere todas as suas ramificações de forma integrada e coordenada. Trata-se justamente do caso da Atlântida, que integra o Grupo RBS e se beneficia de diversas formas de sinergia com outros veículos controlados pela família Sirotsky. Uma das mais importantes se dá através do compartilhamento de profissionais multimídia, justamente o perfil de trabalhador que torna viáveis as mudanças de processo faladas anteriormente.

O comunicador de rádio, na década de 1920, tinha uma função essencial: falar ao microfone. Com o passar dos anos, como se aponta neste trabalho, seu papel na emissora se alterou. Aos poucos novas responsabilidades e habilidades surgiram, algumas delas apresentadas como novas funções e outras como atribuições de profissionais que passavam a trabalhar mais e mais e ser demandados por novas competências. [...] é preciso ser multiplataforma; ser multitarefa; conhecer as características de um ouvinte diferente, mais ativo, mais exigente, mais dinâmico e mais interativo; é necessário ter múltiplas habilidades; estar atualizado e se familiarizar a cada dia com novos sistemas, ferramentas e dispositivos. (LOPEZ, 2010, p. 139).

Portanto, pode-se afirmar que o rádio é mais que uma mídia ou um aparelho receptor. É uma linguagem de comunicação baseada no som, mas não restrito a ele. Fundamenta-se na proximidade, na agilidade, na interatividade e na ligação estreitíssima com as comunidades onde se insere. Através das marcas das emissoras, dos programas e dos profissionais, leva conteúdo originado no áudio para diferentes plataformas através de um processo de recodificação realizado por profissionais multimídias, que agem conforme as especificidades tecnológicas e os comportamentos dos consumidores em cada meio. Tal alastramento renova o rádio nesses tempos de convergência, ao mesmo tempo que o torna mais complexo de ser produzido e comercializado.

3.2 Panorama geral do mercado brasileiro de rádio

As empresas de mídia, principalmente as de radiodifusão, nasceram e cresceram dependentes do dinheiro oriundo da venda de inserções comerciais, cujos preços sempre foram justificados por grandes audiências. Esta situação é posta em xeque com o surgimento incessante de novas mídias e tecnologias, que rapidamente acirraram a competição pela atenção do público, antes dedicada à poucos meios.

Apesar disso, o rádio – primeira mídia eletrônica capaz de alcançar milhões de pessoas ao mesmo tempo –, permanece relevante. O Brasil tem 9.776 emissoras de rádio (ANATEL *apud* ABERT, 2015), numa média de quase duas por município, posicionando o país como um dos mais representativos no cenário mundial. A título de comparação, os Estados Unidos contam com um total de 15.508 estações (FCC, 2016) e média inferior à uma por município. As emissoras brasileiras geram 743.900 empregos diretos e indiretos (ABERT; FGV, 2008)¹⁰ e são ouvidas por 89% da população de 13 das principais regiões metropolitanas (KANTAR IBOPE MEDIA, 2016).

Dentre as cerca de 10 mil emissoras do Brasil, 4.626 são comerciais (ANATEL *apud* ABERT, 2015), ou seja, autorizadas pelo Estado a venderem parte do seu tempo de programação para anunciantes. 89,2% do seu faturamento vêm da publicidade direta ou via agência (ABERT; FGV, 2008), o que comprova a concentração nesse tipo de receita e a consequente premência disso ser questionado.

¹⁰ Apesar de ter sido realizado em 2008 e divulgado em 2009, o *Censo da Radiodifusão*, da Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão (ABERT) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV), foi mantido como referência por se tratar da única pesquisa de abrangência nacional já realizada pelo setor e a única que aborda tópicos como perfil dos radialistas e dos anunciantes.

Essas informações também ilustram o impacto econômico e social do rádio, que possui alta capilaridade e age diretamente em todas as comunidades através de programações com sotaque regional – ao contrário da TV aberta, por exemplo, que se alicerça em transmissões nacionais. Ainda assim, é importante salientar a existência de redes, sejam regionais, sejam nacionais, formadas por emissoras próprias combinadas com diferentes modelos de afiliação. Poucas redes são compostas exclusivamente por rádios controladas pelo próprio dono da marca.

Quadro 2 - Principais redes de rádio AM/FM		
Redes	Conglomerado ao qual pertence ¹¹	Nº de emissoras
Rede Gaúcha Sat	RBS	143
Rede Bandeirantes AM/FM	Bandeirantes	62
Jovem Pan FM	Jovem Pan	56
Rede Transamérica Hits	Alfa	48
Rede Band FM	Bandeirantes	45
Jovem Pan AM	Jovem Pan	35
CBN	Globo	34
Rádio Globo	Globo	25
Rede Mix FM	Objetivo	23
Antena 1 Sat	*	20
Rede Atlântida	RBS	12
Rede Transamérica Pop	Alfa	12
Band News FM	Bandeirantes	10
Estadão	Estado	10

Fonte: Grupo de Mídia São Paulo, 2016.

¹¹ Ainda que não seja objeto de estudo deste trabalho, o controle de parcela importante do mercado de comunicação nas mãos de poucos conglomerados empresariais é algo que merece ser destacado. Mesmo no rádio, meio formado por grande quantidade de *players*, isso pode ser verificado, conforme indica o Quadro 2. Tal fenômeno remonta ao início da radiodifusão comercial, quando diversas estações foram fundadas ou adquiridas por donos de jornais. E por mais contraditório que possa parecer, o avanço das novas tecnologias não freou o processo de concentração da mídia, pelo contrário. Mais do que nunca, os grupos empresariais buscam ampliar a quantidade de veículos que possuem e a sinergia entre eles para garantir ganhos de escala e, assim, manterem-se competitivos em um cenário afetado pela contínua redistribuição da audiência e do investimento publicitário. Sobre a concentração do mercado de comunicação, ler: WU, Tim. *Impérios da comunicação: do telefone à internet, da AT&T ao Google*. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

Dentre essas catorze maiores redes apontadas pelo Grupo de Mídia São Paulo (2016), algumas exigem maior transmissão de programas nacionais, enquanto outras abrem mais espaço para faixas locais. Também diferem as políticas de uso da marca: algumas tem seu nome replicado por toda a rede – caso da CBN, por exemplo –, enquanto outras restringem-se apenas a um endosso, mantendo a marca da afiliada – caso da Gaúcha Sat, por exemplo. Existe ainda o caso da Rádio Bandeirantes AM/FM, onde coexistem essas duas possibilidades.

Em termos de conteúdo, a música segue relevante. Nos Estados Unidos, 18 dos 21 formatos de programação de rádio mais ouvidos em 2015 foram musicais (NIELSEN, 2016). No Brasil, de acordo com o Kantar IBOPE Media (2016), as programações musicais, independente dos estilos que executem, dominaram os rankings de audiência dos três maiores mercados em termos populacionais do país: entre as dez mais ouvidas em cada praça, oito eram musicais no Rio de Janeiro¹² e nove em São Paulo e Belo Horizonte¹³. Nestas mesmas regiões metropolitanas, têm programação majoritariamente musical 84% de todas as emissoras em FM¹⁴. Voltando ao ranking formulado pelo Grupo de Mídia São Paulo (2016), sete das catorze maiores redes em número de emissoras têm programação musical.

Essas programações seguem diferentes formatos, cada um deles baseado nos estilos musicais que mais tocam. Ao contrário dos Estados Unidos, onde existem dezenas de formatos e subformatos (KEITH, 2010), o Brasil possui quatro principais no campo musical: popular, baseado em sucessos massivos, como pagode e sertanejo, por exemplo; jovem, que dedica amplo espaço ao pop internacional e onde prevalecem ouvintes das classes A e B; adulto contemporâneo, com músicas leves, sejam nacionais ou internacionais, e maior carga de *flashbacks*; e religiosas (MORGADO, 2016).

Importante ressaltar certas peculiaridades que impedem o desenho de um panorama mais detalhado do rádio brasileiro. Em primeiro lugar, trata-se de um mercado profundamente local, principalmente no segmento popular, refletindo as preferências de cada região. Nesse sentido, são poucas as redes musicais com cobertura em mais de uma região geográfica. Além disso, não existe um painel nacional de audiência de rádio, e sim números de apenas doze mercados brasileiros. Por fim, raríssimas são as emissoras que divulgam seus resultados

¹² No Rio de Janeiro, as rádios Tupi e Globo foram contadas apenas uma vez cada, pois transmitem a mesma programação nas frequências AM e FM.

¹³ Em Belo Horizonte, a Itatiaia foi contada apenas uma vez, pois transmite a mesma programação nas frequências AM e FM.

¹⁴ Para este levantamento, foram consideradas as emissoras em AM e FM monitoradas pela Kantar IBOPE Media em dezembro de 2016.

financeiros. Todos esses aspectos impossibilitam apontar com segurança quais seriam as emissoras musicais líderes nacionalmente e estabelecer o perfil médio do consumidor de rádio musical no Brasil.

3.3 Particularidades do mercado de rádio no Rio Grande do Sul e Santa Catarina

Dentre as regiões metropolitanas brasileiras, a de Porto Alegre é a 4^a maior e a de Florianópolis é a 12^a maior em termos populacionais (GRUPO DE MÍDIA SÃO PAULO, 2016). A relevância desses mercados, porém, vai além desses aspectos. O rádio possui força inquestionável na dinâmica das sociedades gaúcha e catarinense, que dispõem do sinal *on air* da Rede Atlântida.

De acordo com a *Pesquisa Brasileira de Mídia 2015*, realizada pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República (SECOM), o Rio Grande do Sul possui os ouvintes mais assíduos do país: 54% declararam ouvir rádio todos os dias da semana. Trata-se de uma marca 24 pontos maior que a média nacional nessa frequência (30%). Além disso, é o único estado do país onde esse comportamento é compartilhado por mais da metade da população. Em termos de intensidade, os gaúchos também estão entre os que mais se destacam: eles ouvem 3h48min de segunda a sexta, 6 minutos a mais que a média nacional, e 3h6min nos finais de semana, 33 minutos acima da média nacional. Um dos aspectos que mais chamam atenção é a escuta através de aparelhos convencionais: 90%, dez pontos acima da média nacional.

Segundo a mesma pesquisa, 39% dos catarinenses escutam rádio todos os dias. Apesar de o patamar ser muito inferior ao registrado no Rio Grande do Sul, ainda é 9 pontos superior à média nacional. Em termos de tempo médio, Santa Catarina registra o maior da região Sul de segunda a sexta: 3h58min, 16 minutos a mais que a média nacional. Nos fins de semana, a escuta média dura 2h38min, 5 minutos acima da média nacional. Dos catarinenses entrevistados, 76% disseram ouvir rádio através do aparelho convencional. Quando o assunto é banda, o AM catarinense é o mais escutado do Brasil: 25% declararam ouvir mais AM que FM, enquanto 54% disseram ouvir mais FM, o menor percentual do país. A título de comparação, as médias nacionais são 14% e 74%, respectivamente (BRASIL, 2014).

O ranking das rádios com maior participação de mercado (*share total* %) revela as programações preferidas dos ouvintes das regiões metropolitanas desses dois estados.

Quadro 3 - 10 maiores emissoras AM/FM em participação de mercado (<i>share</i> total %)				
Ranking	Grande Porto Alegre		Grande Florianópolis	
1	Gaúcha AM+FM	14,7	Regional FM	16,2
2	104 AM+FM	10,9	Band FM	11,1
3	Atlântida FM	6,5	Atlântida FM	9,8
4	Caiçara AM+FM	6,2	Jovem Pan FM	7,9
5	Eldorado FM	5,6	Guararema FM	7,1
6	Mix FM	5,2	Itapema FM	6,3
7	Outras FM	5,2	Cidade FM	6,1
8	Alegria FM	4,8	Antena 1 FM	5,8
9	Farroupilha AM+FM	4,4	CBN Diário AM	4,0
10	Continental FM	4,0	Novo Tempo FM	2,3

Fonte: Kantar IBOPE Media, Radio Recall, outubro de 2016 a dezembro de 2016, todos os dias, 5h às 5h.

Conforme se observa pelos rankings, a Atlântida detém a maior fatia de mercado entre as rádios que possuem programação semelhante à sua, como a Mix FM de Porto Alegre e a Jovem Pan FM de Florianópolis. Além disso, ocupa o 3º lugar geral nas duas praças, superada por rádios musicais populares – 104 FM, Regional FM e Band FM – e pela Rádio Gaúcha, que alcança resultados muito superiores ao padrão de uma emissora de notícias – vide o caso da CBN Diário, de Florianópolis, por exemplo, que tem um *share* total 73% menor que o da Gaúcha e ocupa o 9º lugar geral.

3.4 O marketing aplicado aos negócios de mídia

Enquanto negócio, a mídia possui inúmeras especificidades, que se revelam ainda mais quando comparada com outros setores. Em primeiro lugar, sua receita vem do público intermediário – agências e anunciantes –, que responde conforme o volume e o perfil do público final – ouvintes, telespectadores, leitores etc. – conquistado durante um determinado período de tempo. Além disso, lida com produtos delicados, que tanto podem ser altamente perecíveis – como notícias, por exemplo – quanto perenes, ainda que suscetíveis a modismos – como músicas, por exemplo. Por fim, suas ações podem ter relevantes impactos também no

campo político, alterando de forma determinante as relações de poder numa comunidade. Por tudo isso, nem todas as ferramentas recorrentemente empregadas no estudo e na prática da mercadologia em indústrias mais tradicionais podem ser diretamente replicadas no setor de mídia, carecendo, portanto, de adaptação.

No caso particular do rádio, a escassa bibliografia dedicada ao marketing nessa mídia serve como sintoma da falta de sistematização e de método nesse ramo, o que acaba por se refletir nas distintas interpretações e configurações que cada emissora dá às ferramentas e processos relacionados a isso.

A fim de tornar mais claras essas especificidades, pode-se tomar como ponto de partida o composto de marketing, ou *marketing mix*, e seus 4 Ps: produto; preço; praça (distribuição); promoção (comunicação). Batten e McDowell (2005) adaptam essa matriz para o contexto da TV local estadunidense. Pelo fato de o modelo de negócio da televisão aberta ser idêntico ao do rádio local – a venda de parte do tempo de programação para anunciantes e a audiência recebendo conteúdo sem pagar por ele –, afinal, ambos são radiodifusão, torna-se possível transpor esta referência para a presente reflexão.

Se produto é, na visão de Batten e McDowell (2005), o conteúdo de mídia experimentado por um público, radiodifusão é produto ou serviço? Em termos legais, é serviço. Entretanto, é revestido de diversos aspectos que, apesar de intangíveis, são semelhantes aos tratados em produtos, como, por exemplo, a embalagem – vinhetas e sinais sonoros, no caso.

O conceito de preço numa empresa de radiodifusão – rádio ou TV aberta – é ainda mais complexo, pois pode ser definido tanto do ponto de vista comercial quanto de programação, consumida pelo público sem pagar diretamente por isso. Para Batten e McDowell (2005), do ponto de vista puramente monetário, a fixação de preços não seria uma grande preocupação para os radiodifusores. Mesmo quando as estações são incluídas nos serviços de TV paga, pesquisas indicariam que há uma percepção geral de que os canais de transmissão são essencialmente gratuitos. No entanto, o preço também pode ser interpretado como o tempo investido em assistir ou ouvir um programa. E é justamente esse tempo que, combinado com o número de pessoas sintonizadas, formará o índice de audiência a ser empregado para conseguir receita junto ao mercado publicitário.

Para praça, o termo mais adequado seria *distribuição*. Ao trazerem para o campo da radiodifusão, Batten e McDowell (2005) dividem esse componente do *mix* de marketing em dois aspectos: (1) área de cobertura, ou seja, a distribuição física do conteúdo, que envolve a

força de sinal de uma estação e contornos de cobertura; (2) programação, comparada a uma gôndola onde as prateleiras mudam a cada instante, de acordo com os horários.

Aqui, observa-se um grau ainda maior de adaptação de conceitos mercadológicos já consagrados em produtos convencionais. Os autores cruzaram elementos da logística – aplicada à transmissão de sinal – com *merchandising*, mas não no sentido deturpadamente adotado pela televisão brasileira, como sinônimo de testemunhal, e sim como conjunto de ações no ponto de venda – representada, neste caso, pela programação.

Por fim, *promotion* também mereceria uma tradução menos literal, como *comunicação*, pois, no Brasil, *promoção* traduz uma das inúmeras ferramentas disponíveis para uma estratégia de comunicação. No rádio, aliás, como será visto adiante, promoção é mais que ferramenta: é negócio. Comunicação inclui atividades "destinadas a informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre uma determinada marca. Essas atividades incluem publicidade, relações públicas e promoção de vendas" (BATTEN; MCDOWELL, 2005, p. 15). Importante destacar que as emissoras de rádio possuem um enorme diferencial neste ponto, pois podem comunicar sua marca e seus programas em sua própria programação sem pagar nada a mais por essa mídia.

Idealmente, o marketing deve trabalhar com os 4 Ps de forma integrada. Entretanto, no rádio, não é isso que acontece. Os elementos do composto de marketing estão, em geral, dispersos entre inúmeras áreas com atuações independentes. Adotando as interpretações de Batten e McDowell (2005):

- O produto pode ser realizado por três departamentos: artístico, jornalismo e esporte;
- O preço, considerando ser o tempo despedido pela audiência, é avaliado pela pesquisa ou inteligência de mercado;
- A distribuição fragmenta-se entre os setores técnico e de programação;
- A comunicação pode ser repartida entre programação – considerando as chamadas nos intervalos comerciais –, promoções e eventos, projetos especiais, marketing e *trade marketing*, conforme o tamanho e nomenclatura adotadas na estrutura.

É de se notar que o termo *marketing* apareça apenas no nome de departamentos mais ligados à comunicação, sintoma da pulverização do restante do composto por toda a estrutura do rádio. E, dentro da comunicação, costuma reinar uma priorização das ações promocionais dirigidas ao público final – como sorteios, distribuição de brindes e *blitz*, por exemplo. Em

poucos casos, podem ser vistas áreas específicas de *trade marketing*, voltadas à realização de ações específicas para agências e anunciantes.

Esse foco em promoção é facilmente explicado pelo fato de essa ferramenta gerar possibilidades de comercialização, na forma de projetos especiais, como ações em pontos de venda e eventos, todos eles podendo ser patrocinados, extrapolando a fronteira da mera ação institucional. Dessa forma, o marketing, mesmo que esvaziado de suas funções ideais, revigora seu *status* na estrutura quando deixa de ser apenas uma área de apoio para transformar-se em efetiva geradora de negócios, ainda que isso possa se traduzir em conflitos com departamentos como comercial e projetos especiais.

Em meio à toda essa complexidade, está a gestão da marca da emissora, que pode ser capitaneada pelo marketing, mas deve ser extensiva à todos os departamentos, pois "marca é a percepção intuitiva (ou sentimento visceral) de um cliente em relação a um produto, serviço ou a uma empresa" (NEUMEIER, 2009, p. 33). Percepções ou sentimentos não são construídos apenas por ações promocionais, mas por todo e qualquer contato que o ouvinte tenha com a rádio, seja recebendo um adesivo para o seu carro, seja acompanhando um programa.

Falando em programa, do somatório da produção e seus processos com a marca – seja do programa, seja da emissora –, nasce a *franquia*, outro conceito fundamental do marketing que toma cada vez mais espaço no setor de mídia e que, nesse processo, foi ressignificado, diferenciando-se do que é visto em outras modalidades de serviço. Jenkins (2006, p. 47) esclarece as particularidades, ao mesmo tempo em que explicita a sua simbiose com o conceito de extensão.

O pessoal da indústria usa o termo “extensão” para se referir à tentativa de expandir mercados potenciais por meio do movimento de conteúdos por diferentes sistemas de transmissão; “sinergia”, para se referir às oportunidades econômicas representadas pela capacidade de possuir e controlar todas essas manifestações; e “franquia”, para se referir ao empenho coordenado em imprimir uma marca e um mercado a conteúdos ficcionais, sob essas condições. Extensão, sinergia e franquia estão forçando a indústria midiática a aceitar a convergência. (JENKINS, 2006, p. 47).

Ao mesmo tempo em que ocorre a convergência digital, há também a dispersão da audiência, antes concentrada nas mídias *offline*, inclusive o rádio. Por isso, ganha relevo justamente o "empenho coordenado" falado por Jenkins, algo cada vez mais complexo de ser executado, dada a profusão de plataformas e às possibilidades de “customização de massa” abertas pelo digital, em sintonia com a teoria de Anderson (2006).

[...] nossa sociedade passou de uma economia de produção em massa para uma economia de customização de massa, e nossas opções de compra se multiplicaram. Nós passamos a ter informações de sobra e tempo de menos. Como resultado, nosso antigo método de julgar os produtos – comparando características e benefícios – deixou de funcionar. A situação é exacerbada por empresas que copiam as especificações do produto concorrente assim que são lançados e pelos avanços na fabricação, que tornam discutíveis as questões relacionadas à qualidade. (NEUMEIER, 2008, p. 8).

Tudo isso pode afetar aquilo que Warren (2005) reputa como o elemento mais imprescindível para o sucesso de uma emissora de rádio: sua identidade.

Não importa qual o formato, que tipo de música toca, qual a cidade onde está localizada ou quantos concorrentes possui, a única coisa que é absolutamente necessária ao sucesso como negócio de uma rádio é definir uma identidade para ela. A identidade de uma emissora precisa ser uma combinação de tudo que a rádio representa para os seus ouvintes, sintetizada em um ou dois elementos altamente identificáveis. Uma identidade é a única coisa que, quando as pessoas veem, ouvem ou pensam no nome da emissora, proporciona essencialmente uma imagem instantânea da própria rádio. (WARREN, 2005 *apud* FERRARETTO, 2014, p. 41).

Warren (2005) trata de questões diretamente relacionadas com posicionamento, conceito este que também é trabalhado por Newton (2006), que o inclui na dinâmica do rádio. Para ele, uma estação bem sucedida precisa caber confortavelmente no estilo de vida do público-alvo. O diretor de comunicação trabalha em estreita colaboração com o responsável pelo programa e a equipe de produção sobre o posicionamento da estação. O objetivo é criar uma imagem de estação que, na mente do público, corresponda à sua autoimagem. Em outras palavras: a estação deve se encaixar no estilo de vida desejado dos ouvintes, desde a vinheta com marca e *slogan* até a fala do DJ entre as músicas.

Sendo assim, o conceito de imagem vai muito além da identidade visual da emissora manifesta em seus estúdios e brindes. Na concepção de Argenti (2014), a imagem corporativa é o reflexo da identidade sob o olhar dos diversos públicos com quem a empresa que se relaciona. Trata-se, portanto, de algo complexo e dinâmico, que varia conforme o ponto de vista de quem interage com o negócio. A fim de garantir que os resultados sejam atingidos, é necessária uma visão inspiradora, além de coerência, pesquisa e desenvolvimento constantes. Quando imagem e identidade estão alinhadas, constrói-se uma reputação sólida diante do mercado.

Nota-se, então, que o marketing vai muito além de ações promocionais. Para construir a percepção positiva na audiência e uma fatia maior no bolo publicitário, deve envolver todas as áreas da emissora, de forma integrada e coordenada. E isso só é possível se todos os

profissionais conhecerem e dispuserem de conceitos e ferramentas mercadológicas adequadas às especificidades da radiodifusão, que são muitas.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho tem caráter qualitativo e exploratório (GIL, 2008). Fundamenta-se em pesquisas bibliográfica e documental, combinadas com entrevistas em profundidade semiabertas. Os dados levantados foram tratados por meio do método de análise documental, através do qual foram extraídas as informações que lastrearam a construção do estudo de caso.

4.1 Procedimentos metodológicos para justificar a escolha do tema

O presente trabalho nasceu de duas escolhas: a da extensão de marca de emissora de rádio como tema e a da Rede Atlântida FM como caso a ser estudado. Com essa combinação, buscou-se o desenvolvimento de um trabalho que fosse, de fato, inédito nos campos da Economia Criativa, da comunicação e da mercadologia. O cumprimento de tal intenção foi justificado por uma pesquisa bibliográfica, a fim de verificar se o tema e o formato pensados pelo autor já foram concomitantemente explorados por outro pesquisador.

Três bases de dados foram consultadas ao menos uma vez por mês desde o início do presente trabalho, em março de 2016: Portal de Livre Acesso à Produção em Ciências da Comunicação (Portcom), mantido pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom); Google Acadêmico e; Banco de Casos da ESPM. Em nenhum deles, até o fechamento deste relatório, consta alguma produção com as características determinadas pelo autor da presente pesquisa.

A ausência de estudos de casos sobre rádio do ponto de vista de gestão de marcas revela um espaço a ser explorado e justifica a realização desse trabalho, cujo tema possui relevância e amplitude comprovadas pelo referencial teórico e pelo levantamento de dados apresentados no capítulo 2 deste documento.

4.2 Procedimentos metodológicos relativos ao estudo de caso

Segundo Yin, o estudo de caso "é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (YIN, 2001, p. 32). Este mesmo autor também trata o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que se desenrola de forma muito particular.

A investigação de um estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em forma de triângulo e, como resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (YIN, 2001, p. 32-33).

Nesse sentido, o trabalho aqui apresentado foi iniciado com pesquisas bibliográfica – envolvendo o levantamento de conteúdos já publicados sobre a Rede Atlântida FM em livros, periódicos e *websites*, para posterior fichamento — e documental — que incluiu relatórios diversos, notadamente os de audiência.

Esses dados foram tratados através do método de análise documental, conforme abordado por Bardin (2011). A análise documental visa "dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação" (BARDIN, 2011, p. 51). O recorte da informação, a classificação em categorias e a condensação em torno de palavras-chaves são exemplos desses procedimentos, chamados por Bardin (2011) de "operação intelectual" do método. Ao final, eles acabam por transformar aquilo que era dado primário em secundário.

Apesar da semelhança com outros métodos, a análise documental guarda especificidades importantes.

A documentação trabalha com documentos; a análise de conteúdo com mensagens (comunicação).

A análise documental faz-se, principalmente, por classificação-indexação; a análise categórica temática é, entre outras, uma das técnicas da análise de conteúdo.

O objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenamento; o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma ou outra realidade que não a da mensagem. (BARDIN, 2011, p. 52).

A análise documental foi fundamental neste trabalho por auxiliar no cotejamento dos conteúdos vindos de diferentes fontes, incluindo as entrevistas em profundidade semiabertas, cuja técnica será detalhada mais adiante.

Os procedimentos de análise documental foram desenvolvidos em três etapas: (1) levantamento, leitura, escuta e seleção de dados conforme adequação à proposta da pesquisa e sua data de divulgação, sendo este critério adotado principalmente com informações de cunho mercadológico, dando preferência aos materiais mais recentes; (2) exploração do material levantado, com recorte, resumo e separação das informações coletadas de acordo com a

emissora; (3) análise e interpretação, realizadas a partir da comparação entre as informações relacionadas à cada emissora e consolidadas na etapa anterior.

As entrevistas em profundidade buscam, "com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer" (DUARTE, 2014, p. 62). Portanto, ao mesmo tempo que se apreendem dados importantes e, muitas vezes, indisponíveis em documentos, as entrevistas permitem conhecer a visão do entrevistado, descortinando um amplo contexto que é fundamental para lastrear o posterior processo de análise. Isso ajuda a explicar o porque das entrevistas em profundidade serem tão relevantes dentro de estudos com caráter exploratório, como é o caso do presente trabalho.

Na visão de Duarte (2014, p. 65), são três os tipos de entrevista em profundidade.

Quadro 4 - Modelo de tipologia em entrevista					
Pesquisa	Questões	Entrevista	Modelo	Abordagem	Respostas
Qualitativa	Não-estruturadas	Aberta	Questão central	Em profundidade	Indeterminadas
	Semiestruturadas	Semiaberta	Roteiro		
Quantitativa	Estruturadas	Fechada	Questionário	Linear	Previstas

Fonte: DUARTE, 2014, p. 65

Para este trabalho, optou-se pelas entrevistas semiabertas. Elas foram baseadas em um roteiro composto por questões-guia, formuladas de forma aberta e originadas da interseção entre o tema da pesquisa e a atuação e conhecimento do entrevistado.

Foram entrevistados dois dos principais gestores responsáveis pela Rede Atlântida: Luciano Costa, gerente de soluções das rádios do Grupo RBS, e Marcos Piangers, *head* digital da emissora. O primeiro atua como elo de ligação entre as áreas artística e comercial, especialmente na elaboração e execução de projetos especiais, além de responder pela gestão da rede de emissoras; o segundo foi responsável pela implantação de estruturas e processos que permitiram a extensão da marca da rádio para outras editorias e plataformas. Ambos também atuam diante do microfone: Costa apresenta o *Discorama*, com músicas *flashbacks*, e Piangers é um dos integrantes do *Pretinho básico*, programa de maior audiência da Atlântida.

A entrevista semiaberta tem grande potencial de sinergia com o método de análise documental.

Uma vantagem desse modelo é permitir criar uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados, auxiliando na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes. O roteiro de questões-chaves serve, então, como base para a descrição e análise em categorias. (DUARTE, 2014, p. 67).

Para este trabalho, foi empregado o método acima, o que permitiu o cruzamento, com maior facilidade, das informações vindas de diferentes origens.

A opção pelo estudo de caso feita neste trabalho sobre a Rede Atlântida FM respeita as condições determinadas por Yin (2001, p. 24), que indica essa como a estratégia de pesquisa ideal nas situações em que se quer descobrir o como e o porquê de determinado fenômeno, não exige controle sobre eventos comportamentais e focaliza acontecimentos contemporâneos, conforme indica o quadro 5.

Quadro 5 - Condições para escolha de determinada estratégia de pesquisa			
Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: YIN, 2001, p. 24

Também foram respeitados aqui os cinco componentes tratados por Yin como "especialmente importantes" (YIN, 2001, p. 42) para o projeto de um estudo de caso: (1) as questões; (2) suas proposições, se existirem — o que não foi o caso —; (3) sua(s) unidade(s) de análise; (4) a lógica que une dados às proposições; (5) os critérios para interpretar as descobertas. Esses componentes permeiam todo o trabalho, mas foram especialmente trabalhados nos capítulos 5 e 6 da presente dissertação.

Essa estrutura foi complementada pela visão de Ellet (2008) a respeito de estudos de casos sobre avaliação, que tem vários pontos em comum com aquela apresentada por Yin, a começar pelo fato de ambas se basearem em cinco elementos: (1) avaliação final ou

declaração de tomada de decisão; (2) critérios de avaliação; (3) prova da avaliação; (4) justificativas; (5) plano de ação. Cumpre acentuar que, nos ensaios sobre avaliação, são analisadas decisões já tomadas e, segundo Ellet (2008), abrem mais espaço para o lado negativo das ações que os outros dois tipos de caso.

5 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARCA DA REDE ATLÂNTIDA FM

Estender uma marca vitoriosa pode parecer algo lógico, mas não deixa de ser uma estratégia polêmica. Em qualquer situação, o grande desafio é manter a coerência, afinal, um passo errado pode prejudicar tudo o que foi conquistado até então.

Desde 2013, a Atlântida diversificou (e muito) a sua atuação. Marcas como *Estúdio Atlântida*, *ATL Girls*, *ALT Gre-Nal*, *ATL News*, *ATL Surf* e *ATL Paper* — caderno impresso que circulou entre 2015 e 2016 nos jornais *Zero Hora* e *Diário Catarinense* — juntaram-se ao festival Planeta Atlântida, que mantém o posto de extensão mais longeva, apesar de não ser mais realizado pela equipe da rádio, de sua produção estar mais voltada para a TV — o canal pago Multishow tem os direitos de transmissão — e de seu *lineup* incluir artistas populares que não têm músicas tocadas pela Rede Atlântida, como Anitta e Wesley Safadão.

Além da profusão de temas, plataformas e públicos alcançados, também chama atenção o uso de dois nomes de forma simultânea: Atlântida e ATL. Eles são tratados como sinônimos pelos gestores da marca e não existem maiores regras que determinem quando usar um ou outro. O fato é que, recentemente, tem sido clara a preferência pelo uso de ATL, que também faz parte da URL do *site* da emissora, tanto a completa — *atl.clicrbs.com.br* —, quanto a encurtada — *atl.la*.

Para avaliar esse conjunto de ações executadas pela Atlântida, serão utilizados os seguintes critérios, considerando suas vantagens e desvantagens: a capacidade de extensão de marca e a obtenção e/ou retenção de público em novas plataformas¹⁵.

5.1 Capacidade de extensão de marca

Para avaliação dos pontos positivos e negativos relacionados à extensão de Atlântida, foi observada a quantidade de editorias e novos produtos lançados pela emissora desde 2013, a fim de medir a "elasticidade" da marca.

5.1.1 Vantagens

É certo que o rádio, assim como os demais meios tradicionais, passa por um momento de muitos desafios e profundas mudanças. E dentre todos os formatos de programação que

¹⁵ Pelo fato de o Grupo RBS não ter permitido o acesso aos dados de faturamento da Atlântida, não foi possível estabelecer um critério de avaliação atrelado a esse aspecto.

existem no *dial*, os musicais são os que têm o seu futuro mais questionado, afinal, não faltam opções para que todos, principalmente os jovens, montem as suas próprias *playlists* e as escutem no lugar, na hora e no aparelho que quiserem. Então como uma emissora musical pode preservar ou ampliar a sua audiência diante de uma concorrência que não para de crescer por todos os lados?

Se hoje as maiores disputas pela atenção dos ouvintes ocorrem fora do velho radinho de pilha, nada mais natural que uma emissora deseje ampliar a sua atuação. No caso de uma rádio jovem, isso se justifica ainda mais.

A extensão de marca leva um nome consolidado em um setor para outro. E se esse nome nasceu em um setor que, por ventura, está em retração, pode-se levá-lo para outros que estejam em crescimento. Assim, surgem no horizonte novas fontes de receita, novos públicos que não eram atingidos ou mesmo a possibilidade de ampliar ou renovar o relacionamento com os consumidores já conquistados.

É isso que a Atlântida tem feito. Conforme foi visto anteriormente, grande parte das extensões criadas pela rádio são no campo digital e ganham a forma de *sites*, *blogs* e perfis nas redes sociais. Algumas delas ainda nem ganharam espaço na programação que vai ao ar no rádio convencional e, mesmo assim, conseguem elevado nível de reconhecimento e audiência, conforme indica a evolução geral dos números da emissora no *online*. Também foram feitas experiências em outras mídias tradicionais, como o caderno *ATL Paper*, que, entre 2015 e 2016, serviu como tentativa dos jornais *Zero Hora* e *Diário Catarinense* se aproximarem de um público jovem que continua conectado com a Rádio Atlântida, mas nem tanto com os meios impressos. Tudo isso gera, no mínimo, um importante ganho institucional, servindo como demonstração tanto ao mercado ouvinte quanto ao mercado anunciante de que a rádio permanece viva, ativa e buscando se reinventar.

Tal variedade de atividades também permite que a emissora ofereça projetos comerciais que integram diversas plataformas, chamados de 360°, e entregue aos anunciantes novas e maiores formas de relacionamento com os consumidores. Tudo isso é embalado pelo reconhecimento dos seus locutores, que falam cada vez mais no ar, em substituição à execução de músicas. Com tal estrutura, o patamar de preços cobrados ao mercado publicitário sobe, indo além da tradicional tabela de preços atrelada ao espaço de 30 segundos de transmissão de um *spot*.

5.1.2 Desvantagens

Estender uma marca tem seu preço, e ele é alto. Se, por um lado, ela pode significar o ganho de novos públicos e anunciantes, por outro exige novos gastos, principalmente quando o segmento ou tema a ser trabalhado é distante do perfil de atuação original da marca a ser estendida.

Conforme foi descrito anteriormente, quando se decidiu pela expansão da Atlântida para o ambiente digital, foram necessárias inúmeras ações junto à equipe e parte dela, mesmo que cumprindo bem o seu papel no *core business* da emissora, teve de ser trocada, dada a resistência encontrada. Tal tipo de ação gera um inegável desgaste interno, além da perda de conhecimento e memória pela empresa, sem falar que tais mudanças de talentos provocam uma redução da audiência fiel nos horários que eles estavam no ar.

Além desse custo humano, existe o custo efetivamente financeiro de tais aberturas de mercado. No começo, os gestores da Atlântida conseguiram mitigar tal necessidade buscando *softwares* e *sites* gratuitos para editar e difundir seus conteúdos. Contudo, tal estratégia só foi possível de ser mantida por determinado tempo, exigindo maiores gastos com equipamentos e contratação de pessoal especializado, inclusive em algo que nunca foi a especialidade do meio rádio, mas que é fundamental nos dias atuais: vídeo. Quando isso acontece, mais do que entrar por um campo novo no qual não possui conhecimento, a emissora é obrigada a rever todo o seu posicionamento, tendo que deixar de ser só rádio para virar uma produtora de conteúdo multiplataforma e, por isso, passar a disputar audiência não só com outros rádios, mas também com empresas especializadas em vídeo há muito mais tempo, como canais de TV e produtoras especializadas em plataformas como YouTube.

No exemplo estudado, chama atenção não apenas a quantidade de extensões realizadas, como também a variedade de temas que passaram a ser trabalhados. Algumas dessas frentes deram certo, como *ATL Girls*, outras nem tanto, como *ATL Paper*. Neste caso, a emissora tentou levar para o texto de um jornal qualificado para adultos (*quality paper*, no jargão do meio editorial) como o *Zero Hora* a irreverência que ela consagrou no campo do entretenimento falado para jovens. Entrou em um campo que não conhecia e não foi bem sucedida.

Nessas extensões, a geração de receita não foi o foco prioritário, portanto, ainda que o alcance da marca tenha crescido, isso foi conseguido às custas do comprometimento dos

lucros gerados pelo principal negócio da rádio, que ainda é a venda de inserções comerciais dentro da programação transmitida no rádio convencional.

Tudo isso se junta ao Planeta Atlântida, festival que, quanto mais cresceu, mais distante ficou da linha de atuação da rádio que lhe deu nome. Ainda que a visibilidade dada pelo evento seja grande, que deixou de ser algo regional para ganhar o Brasil através do Multishow, seu *lineup* tem cada vez menos a ver com o que é posto no ar pela Atlântida. Qual pode ser o efeito disso na mente de um ouvinte fiel que, ao olhar para o palco do festival, vê um artista que nada tem a ver com a estação que ele escuta e que empresta a sua marca para o espetáculo? Tal falta de coerência pode ferir a reputação da marca.

Com a ideia de reforçar a presença no digital, a Atlântida teve que ampliar a sua produção de conteúdo, mesmo sem dispor de verba inicial para contratar profissionais ou comprar novos *hardwares* e *softwares*. A solução encontrada foi aproveitar o horário disponível e os temas de interesse pessoal dos profissionais para conseguir gerar um volume razoável de conteúdos novos. Tal liberdade aumentou o engajamento da equipe, mas também abriu espaço para a entrada em segmentos nos quais a rádio nunca teve tradição. Foi o caso, por exemplo, do futebol, justamente o carro-chefe da principal rádio do Grupo RBS, a Gaúcha. Com isso, a Atlântida passou a concorrer com outra rádio que integra o mesmo grupo empresarial do qual faz parte, abrindo espaço para uma possível canibalização de mercado ou ampliação da superposição de audiência.

A possibilidade de geração de receita com digital ainda é limitada, principalmente quando comparada com os meios analógicos. Mesmo assim, se insiste nessa estratégia visando a audiência jovem que não desgruda dos celulares. Tudo isso tem um custo que, por enquanto, tem sido pago pelos meios tradicionais e não há previsão de quando esse quadro se reverterá.

5.2 Obtenção e/ou retenção de público em novas plataformas

A discussão em torno da obtenção e/ou retenção de público em novas plataformas é lastreada nos números de audiência alcançados pela Atlântida no *dial* e nas plataformas digitais, especialmente Facebook e *sites* da emissora.

5.2.1 Vantagens

Ainda que o meio rádio se mantenha como o segundo maior em termos de alcance, perdendo apenas para a TV, a verdade é que não se usa mais aparelho de rádio convencional como antigamente, especialmente entre os jovens, que há muito já encaram seus *smartphones* como extensões dos seus corpos. Ao permitirem que as pessoas se conectem ao mundo com mais facilidade, esses aparelhos ampliaram (e muito) as opções de informação e entretenimento. No mercado de mídia, mais do que nunca, todos concorrem com todos pelo tempo e pela atenção do público. Nesse cenário, não há como escapar do fato que nenhum veículo de comunicação pode continuar se restringindo à plataforma onde nasceu. É necessário partir para a luta em outras frentes, a fim de evitar que a audiência perdida pelas plataformas tradicionais nunca mais seja, ainda que parcialmente, recuperada.

Por isso, surge todo tipo de ação visando a conquista de público para além do que se convencionava chamar de rádio. Na Atlântida, isso não é diferente, e com um detalhe que a favorece: ela é voltada para um tipo de público, o jovem, que domina o universo digital. Por isso, consegue usar as redes sociais como campo de prova para lançar novas marcas, editoriais, personagens, boletins ou mesmo programas que depois ganham espaço no *dial*.

A emissora conseguiu manter — e, em alguns casos, até ampliar — a sua participação de mercado no *dial* comum mesmo investindo no digital, que, como se poderia pensar, roubaria o espaço que o rádio tem nos meios tradicionais.

Com esses números, ficou asfaltado o caminho para que a Atlântida conseguisse alcançar novos anunciantes através de entregas maiores, que, além de incluírem as novas tecnologias, tratam a mensagem comercial de forma mais nobre, misturada ao conteúdo.

Além disso, vale lembrar que as métricas que mensuram a audiência digital são mais precisas e ágeis que as da audiência analógica. Enquanto no primeiro a resposta é em tempo real, a segunda, auferida pela Kantar IBOPE Media, vem somente após períodos de três meses e não se baseia no consumo efetivo de rádio, e sim na lembrança do ouvinte de qual foi o nome da rádio que ele ouviu em determinada hora do dia — não por acaso, a pesquisa de audiência se chama Radio Recall.

5.2.2 Desvantagens

Se por um lado a atuação em mais de uma plataforma pelos veículos tradicionais parece ser um caminho sem volta, por outro essa estratégia ainda esbarra em diversos problemas.

Em primeiro lugar, ninguém é ouvinte, leitor ou telespectador. Todos estamos ouvintes, leitores ou telespectadores conforme o momento do dia. Não raro, cumprimos esses papéis de forma integrada, mas os números que medem esse comportamento não dialogam entre si e, por isso, não traduzem essa fluidez do público. Por exemplo: o que significa "alcance" para o Facebook não é o mesmo que para o IBOPE. Isso dificulta a defesa dos resultados da rádio em suas múltiplas plataformas.

Mesmo reconhecendo que as redes sociais e os aplicativos dominam cada vez mais a atenção das pessoas em detrimento dos meios tradicionais, essas novas mídias ainda não remuneram à altura os grandes produtores de conteúdo. Ainda que muitos ouvintes interajam com a Atlântida através da sua *fanpage* no Facebook — cujo número de curtidores e alcance cresceram vertiginosamente nos últimos anos —, ela sofre uma série de limitações — impostas pela própria rede social — para transformar isso em dinheiro. No fim das contas, a rádio acaba gerando mais receita para o Facebook do que para ela própria.

Tal processo, se não for bem administrado, pode resultar em canibalismo. Afinal, se as métricas de audiência e os resultados financeiros não forem acompanhados continuamente, os gestores não terão noção se as novas investidas digitais estão ou não trazendo novos públicos, novas receitas e força de marca à Atlântida.

Importante ressaltar que, apesar das tentativas, o Grupo RBS não permitiu o acesso aos dados de faturamento da Atlântida, impedindo que fosse realizada uma análise mais aprofundada do ponto de vista financeiro neste estudo de caso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na introdução desta dissertação, foi mencionada a resiliência do rádio. Isso se mostra inequívoco do ponto de vista comunicacional, mas pode ser questionado do ponto de vista mercadológico, conforme sugerem as discussões travadas ao longo destas páginas.

O uso do áudio como meio para transmitir informação e entretenimento continua relevante e se renova com as novas tecnologias – vide os números apresentados no itens 3.2 e 3.3 –, mas a manutenção desse campo de atividade como um negócio lucrativo é algo que precisa ser refletido. Provocar tal reflexão foi um dos objetivos cumpridos por esta pesquisa.

Em diferentes aspectos, o exemplo da Atlântida é *sui generis*. Apesar de ser uma rede regional de rádio, seus profissionais conseguiram que ela transbordasse o seu campo de atuação para novos mercados graças ao desenvolvimento de extensões, especialmente no meio digital. Tudo isso se somou a outros projetos já realizados com sucesso há vários anos, como o festival Planeta Atlântida, e potencializado com a criação de novos programas falados em substituição à faixas de programação musical corrida, aumentando, assim, o volume de conteúdos proprietários e, por conseguinte, a criação de extensões de marca.

Os bons resultados registrados junto ao público – conforme revelam os gráficos constantes do item 1.3 – indicam o sucesso da estratégia executada até aqui, mas não dissipam a neblina que paira no horizonte de todas as mídias tradicionais como o rádio. Seriam essas extensões digitais suficientes para manter e ampliar o público da emissora e sustentá-la financeiramente pelos próximos anos?

Do ponto de vista de público, conforme já foi dito, registram-se bons números atualmente. Tal desempenho pode ser creditado a cinco fatores:

1. A compreensão tida pela equipe da Atlântida de que não se encontra o sucesso de audiência na Internet através da mera replicação daquilo que já foi transmitido pelo *dial*, e sim através da criação de conteúdos novos, adequados às possibilidades abertas pela *web*, o que inclui textos, fotos e vídeos. Por isso, foram acertadas as reestruturações promovidas e os investimentos feitos na criação e disseminação de uma cultura digital entre a equipe da rádio;
2. O entendimento de que o rádio é um meio segmentado e que, por isso, uma das formas mais eficazes de ampliar e reter a audiência é fracioná-la em comportamentos e/ou temas de interesse. Assim, consegue-se não apenas segurar o público que já está com a Atlântida, como também atrair aqueles que se interessam

por um determinado assunto – como consumo feminino, tecnologia e futebol, por exemplo –, mas não necessariamente são ouvintes da rádio;

3. A ampliação das plataformas e conteúdos proprietários através do aumento da fala no ar, em substituição à música gravada. Essa atitude demonstra que a rádio está atenta ao comportamento do consumidor de áudio contemporâneo;
4. A valorização das *grifes* da Atlântida, ou seja, seus locutores e personagens, afinal, rádio é, antes de tudo, um meio cujo relacionamento é mediado por pessoas. Portanto, são os talentos que, em última análise, atraem e retêm o público. Além disso, são através deles que se dão os formatos comerciais mais valorizados, como testemunhais, por exemplo;
5. A construção de um processo de trabalho que prevê constante criação, aferição e consolidação de novos produtos nascidos dos assuntos que interessam aos membros da equipe da Atlântida. Isso aumenta a motivação de quem produzirá o conteúdo e a legitimidade para a rádio se assumir como referência em determinado segmento, além de controlar custos, pois reduz a necessidade de se contratar novos colaboradores. Essa verticalização também dá à rádio a possibilidade de rapidamente descontinuar qualquer nova iniciativa malsucedida.

Se levados em conta de forma extrema, todos esses pontos indicariam um futuro de descolamento da Atlântida do negócio rádio, pois, de tão fortes, suas marcas *online* poderiam, um dia, até mesmo prescindir de qualquer tipo de apoio vindo dos meios tradicionais, cuja tendência é a de continuarem perdendo audiência. A robustez dos números registrados pela emissora em seus *sites*, *blogs* e perfis nas redes sociais sugere tal destino a longo prazo. Entretanto, uma previsão dessas se basearia apenas e tão somente em audiência, o que não faz sentido algum para uma emissora comercial, que, além de público, precisa de anunciantes para sobreviver.

Daí, então, surge a seguinte pergunta: essa estratégia de extensões focadas no digital é viável para o futuro do ponto de vista de geração de receita? A resposta depende de como a Atlântida desejará se posicionar nos próximos tempos.

Antes de iniciar esta elucubração, é importante frisar que o Grupo RBS não permitiu que o autor desta pesquisa tivesse acesso aos dados de faturamento da Atlântida, o que impede certas análises dentro do caso estudado. Mesmo assim, com base nas outras informações obtidas, pode-se afirmar o seguinte: caso continue se aprofundando a perda de audiência das mídias tradicionais – onde ainda estão concentrados os maiores investimentos

publicitários e existe um modelo consolidado de remuneração para os produtores de conteúdo – e, ao mesmo tempo, não seja encontrada uma forma maior e mais sólida de gerar receita para os veículos tradicionais nas plataformas digitais, todo esse crescimento de audiência falado anteriormente não se converterá em receita suficiente para manter o tamanho das estruturas com que os produtores de conteúdo operam hoje. Diante desse impasse, surgem duas alternativas: a redução drástica no tamanho dessas estruturas, para que passem a caber dentro de orçamentos bem menores que os atuais, ou a extinção das operações. Este é, inclusive, o cenário vivido atualmente pela mídia impressa, cujo final foi fatal para marcas como *Jornal do Brasil*, *Jornal do Commercio* do Rio de Janeiro e *Jornal da Tarde*, por exemplo.

O fato é que o sucesso do modelo comercial da Atlântida se baseia na coexistência e na complementaridade entre as suas operações tradicionais e digitais. Foi no *dial* onde a *Atlântida* construiu sua marca e preserva audiência massiva, enquanto é no digital que ela consegue obter respostas mais precisas e imediatas das suas ações e faz entregas maiores para os seus anunciantes, na forma de projetos 360°. A perda de um dos lados dessa moeda chamada *multiplataforma* geraria inegáveis perdas.

Há ainda um terceiro ponto que não pode deixar de ser considerado: a coerência que as extensões têm que ter com a marca da rádio. Aliás, parte importante das discussões sobre a eficiência ou não da estratégia de extensão de marca passa por esse aspecto, afinal, uma novidade malsucedida pode macular todo o trabalho desenvolvido até então. Recomenda-se que os gestores continuem zelando para que quaisquer atividades a serem criadas tenham relação direta com o posicionamento original tido pela Atlântida, incluindo o festival Planeta Atlântida, apesar de este já não ser mais, há muito tempo, um projeto sob responsabilidade da equipe da rádio.

Pelo seu sucesso junto aos ouvintes e aos anunciantes, a Atlântida consolidou-se como líder regional, referência para as demais empresas do Grupo RBS e objeto de estudo relevante para estudantes e profissionais nos campos da comunicação e do marketing. Através desta pesquisa, procurou-se preencher uma lacuna na academia a respeito da geração de conhecimento e de discussão em torno das especificidades mercadológicas da radiodifusão. Outros estudos poderão aprofundar esse tema através do cotejamento deste caso com o de rádios de outros mercados, inclusive do interior do Brasil ou do exterior, bem como por meio da ampliação do período estudado.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. 14. ed. São Paulo: Elsevier, 1998.

ANDERSON, Chris. **A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Free: grátis: o futuro dos preços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMISSORAS DE RÁDIO E TELEVISÃO; FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Censo da radiodifusão**. Brasília: Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão; Fundação Getúlio Vargas, 2009. Disponível em: <<http://www.abert.org.br/web/index.php/bibliotecas/2013-05-22-13-32-13/category/radio>>. Acesso em: 10 out. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMISSORAS DE RÁDIO E TELEVISÃO. **Perfil do rádio brasileiro**. Brasília: Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão, 2012. Disponível em: <<http://www.abert.org.br/web/index.php/bibliotecas/2013-05-22-13-32-13/category/pesquisa-perfil-do-ra-dio-brasileiro>>. Acesso em: 10 out. 2015.

_____. **Raio-X da radiodifusão brasileira: tudo o que você precisa saber sobre rádio e televisão: licenças, outorgas, taxa de penetração, receitas, audiências e receptores**. Brasília: Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão, 2015. Disponível em: <http://www.abert.org.br/web/index.php/bibliotecas/2013-05-22-13-32-13/item/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-radio-e-televisao-licencas-outorgas-taxa-de-penetracao-receitas-e-receptores?category_id=152>. Acesso em: 10 out. 2015.

ATL BRANDED. Porto Alegre: Rede Atlântida FM, 2016. 5 min, son., color. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=o-Bh_xNoD4k>. Acesso em: 30 jun. 2016.

_____. Porto Alegre: Rede Atlântida FM, 2016. 4 min, son., color. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=SEHGUYAxssM>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

BATTEN, Alan; MCDOWELL, Walter. **Branding TV: principles and practices**. Oxford: Elsevier, 2005.

BRASIL. **Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira**. Brasília: Secom, 2014.

COLETIVA. Integração das rádios da RBS proporcionará experimentações técnicas. **Coletiva.net**, Porto Alegre, 18 nov. 2016. Disponível em: <<http://coletiva.net/noticias/2016/11/integracao-das-radios-da-rbs-proporcionara-experimentacoes-tecnicas/>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

COSTA, Luciano. Entrevista concedida para Fernando Morgado. Rio de Janeiro, 27 jan. 2017.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ELLET, William. **Manual de estudo de caso: como ler, discutir e escrever casos de forma persuasiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FEDERAL COMMUNICATIONS COMMISSION. **Broadcast station totals as of September 30, 2016**. Washington: Federal Communications Commission, 2016. Disponível em: <https://apps.fcc.gov/edocs_public/attachmatch/DOC-341807A1.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2016.

FERRARETTO, Luiz Artur. **Rádio e capitalismo no Rio Grande do Sul: as emissoras comerciais e suas estratégias de programação na segunda metade do século 20**. 2005. 967 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

_____. **Rádio: teoria e pratica**. São Paulo: Summus, 2014.

_____. **Cidade FM: a revolução do rádio jovem chega ao sul do país**. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www.radionors.jor.br/2014/05/cidade-fm-arevolucao-do-radio-jovem.html>>. Acesso em: 25 mai. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COMUNIQUE-SE. Grupo RBS cria central de rádios e integra operações de 4 emissoras. **Comunique-se**, São Paulo, 14 nov. 2016. Disponível em: <<http://portal.comunique-se.com.br/jo-com/82874-grupo-rbs-cria-central-de-radios-e-integra-operacoes-de-4-emissoras>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

GRUPO DE MÍDIA SÃO PAULO. **Mídia dados 2016**. Disponível em: <<http://www.gm.org.br/midiadados>>. Acesso em: 9 dez. 2016.

GRUPO RBS. **Atlântida**. Porto Alegre: Grupo RBS, 2015a. Disponível em: <<http://www.gruporbs.com.br/atuacao/atlantida/>>. Acesso em: 12 out. 2016.

_____. **Comunicado: Grupo RBS anuncia venda de operações de mídia em Santa Catarina**. Porto Alegre, 7 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.gruporbs.com.br/noticias/2016/03/07/comunicado-rbs-anuncia-venda-de-operacoes-de-midia-em-santa-catarina/>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

_____. **Rádio Atlântida estreia ATLGRENAL**. Porto Alegre, 25 fev. 2015b. Disponível em: <<http://www.gruporbs.com.br/noticias/2015/02/25/radio-atlantida-estrea-atlgrenal/>>. Acesso em: 1 mai. 2016.

HERERROS, Mariano Cebrián. **La radio en la convergencia multimedia**. Barcelona: Gedisa, 2001.

INPI. **Marca**: mais informações. Rio de Janeiro: 2013. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas/marca-2013-mais-informacoes>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

INTERBRAND. **Glossário de marcas inglês-português**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KANTAR IBOPE MEDIA. **Book de rádio**. São Paulo: Kantar IBOPE Media, 4 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.kantaribopemedia.com/book-de-radio/>>. Acesso em: 9 dez. 2016.

KEITH, Michael C. **The radio station**: broadcast, satellite and Internet. 8. ed. Oxford: Elsevier, 2010.

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

_____. **Por uma economia política do rádio musical**: articulações entre as indústrias da música e da radiodifusão sonora. MATRIZES. São Paulo: ano 1, n. 1, jul.-dez. 2011. Disponível em: <<http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/download/50/75>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

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

LOPEZ, Debora Cristina. **Radiojornalismo hipermidiático**: tendências e perspectivas do jornalismo de rádio all news brasileiro em um contexto de convergência tecnológica. Covilhã: LabCom, 2010.

MANSUR, Fernando. **No ar, o sucesso da Cidade**: a que pegou todo mundo de surpresa. Rio de Janeiro: Editora JB, 1984.

MICHAELIS. **Marca | Michaelis On-line**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=marca>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

MORGADO, Fernando. O futuro do rádio. **Fernando Morgado** [*website* pessoal], Rio de Janeiro, 9 jan. 2010. Disponível em: <<http://fernandomorgado.com.br/artigo/o-futuro-do-radio>>. Acesso em: 11 out. 2015.

_____. Entre a cauda longa e os blockbusters: transformações na gestão de programações das rádios musicais brasileiras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 12, 2016. **Anais do XII Enecult**. Salvador: UFBA, 2016.

NEWTON, Gregory D. Marketing radio. In: EASTMAN, Susan Tyler; FERGSON, Douglas A.; Klein, Robert A. **Media promotion and marketing for broadcasting, cable and the internet**. 5. ed. Oxford: Elsevier, 2006.

NEUMEIER, Marty. **The brand gap**: o abismo da marca. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. **Zag**: a estratégia número 1 das marcas de sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2009.

NIELSEN. **State of the media**: audio today. Fev. 2016. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2016-reports/state-of-the-media-audio-today-radio-2016.pdf>>. Acesso em: 1 mai. 2016.

O GLOBO. Assinaturas de streaming de música crescem 39% e já representam 23% do mercado digital global. **O Globo**, Rio de Janeiro, 14 abr. 2015. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/musica/assinaturas-de-streaming-de-musica-crescem-39-ja-representam-23-do-mercado-digital-global-15866702>>. Acesso em: 12 out. 2015.

PIANGERS, Marcos. Entrevista concedida para Fernando Morgado. Rio de Janeiro, 17 mar. 2017.

PIJAMA SHOW. Disponível em: <<http://pjamashow.com/>>. Acesso em: 19 set. 2016.

PLANETA ATLÂNTIDA. Disponível em: <<https://www.planetaatlantida2017.com.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

RÁDIO ATLÂNTIDA FM. É a Atlântida com o pé no jornalismo: vem aí o ATL News, notícia e entretenimento em um só lugar. **Estúdio Atlântida**. Disponível em: <<http://atl.clicrbs.com.br/estudioatlantida/2016/03/29/e-a-atlantida-com-o-pe-no-jornalismo-vem-ai-o-atl-news-noticia-e-entretenimento-em-um-so-lugar-saiba-mais/>>. Acesso em: 1 mai. 2016.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. São Paulo: M. Books, 2009

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. 2. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

TROIANO, Jaime. **As marcas no divã**: uma análise de consumidores e criação de valor. São Paulo: Globo, 2009.

WU, Tim. **Impérios da comunicação**: do telefone à internet, da AT&T ao Google. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZERO HORA. Zero Hora e Atlântida lançam ATL Paper nesta sexta. **Zero Hora**, Porto Alegre, 16 abr. 2015. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/entretenimento/noticia/2015/04/zero-hora-e-atlantida-lancam-caderno-atl-paper-nesta-sexta-4741136.html>>. Acesso em: 10 out. 2015.

_____. Vídeo: "Pretinho Básico" estreia em novo estúdio. **Zero Hora**, Porto Alegre, 11 jun. 2017. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/entretenimento/noticia/2017/06/video-pretinho-basico-estreia-em-novo-estudio-9814203.html>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

ATLÂNTIDA: UMA MARCA DE RÁDIO QUE VAI ALÉM DO RÁDIO

Atlântida: a radio brand that goes beyond the radio

Fernando Morgado

Resumo

Atlântida é líder de audiência entre as rádios musicais jovens no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina. Desde 2013, a emissora promove uma série de extensões de marca, passando a lidar com mais temáticas, outras plataformas e novos públicos, especialmente os adultos. Motivados pelos resultados alcançados tanto no *online* quanto no *offline*, novas extensões continuam sendo criadas, ainda que este seja um tipo de estratégia bastante polêmico.

Palavras-chave: economia da comunicação; marca; extensão de marca; rádio

Abstract

Atlântida is the audience leader among radio stations for a young listeners in Rio Grande do Sul and Santa Catarina. Since 2013, the station has been promoting a number of brand extensions, dealing with more themes, other platforms and new audiences, especially adults. Motivated by the results achieved both online and offline, new extensions are still being created, although this is a very controversial type of strategy.

Keywords: economy of communication; brand; brand extension; radio

Em 2016, a Rede Atlântida completou 35 anos no ar. Primeiro lugar de audiência no formato musical jovem e especialista em pop rock nacional e internacional, havia se transformando em opção relevante também de fala, de humor e até de discussões de futebol. Os seus locutores são ídolos entre gaúchos e catarinenses, grandes influenciadores nas redes sociais e protagonistas de campanhas publicitárias não só no rádio, como também na TV. Tudo isso embalou a expansão da marca para novas plataformas, novos conteúdos e novos

perfis de público. Assim, a Atlântida deixou de ser apenas uma praia do litoral norte gaúcho ou uma estação de rádio: é também *site*, *blog*, conta no Instagram, *fanpage* no Facebook, caderno de jornal, festival de música e até travesseiro!

A formação da Rede Atlântida FM

A Rede Atlântida FM integra o Grupo RBS (Rede Brasil Sul), um dos maiores conglomerados de comunicação do Brasil, com sede em Porto Alegre/RS. Fundado pelo radialista Maurício Sirotsky Sobrinho (1925-1986), o Grupo RBS nasceu a partir da Rádio Gaúcha AM e logo se expandiu para outras mídias, como, por exemplo, jornal — com *Zero Hora*, *Diário Gaúcho* e *Pioneiro* — e televisão, sendo a maior afiliada da Rede Globo.

Foi ainda no AM que a RBS começou a produzir rádio para jovens, com a antiga Rádio Porto Alegre e o *Transasom*, programa apresentado por Pedrinho Sirotsky que, depois, virou quadro do *Jornal do almoço*, noticiário local da RBS TV.

Durante a década de 1970, Pedrinho, filho de Maurício Sirotsky Sobrinho, tentou convencer seu pai a implantar na emissora FM que lhe fora outorgada pelo governo federal um formato de programação musical jovem semelhante ao que era feito nos Estados Unidos. Num primeiro momento, Maurício não gostou da ideia e optou por lançar, em 1976, a Gaúcha/Zero Hora FM, cuja grade baseava-se em músicas orquestradas e buscava posicionar-se como opção para sonorização de ambientes, como era o uso padrão do FM daquela época. Maurício somente aceitou a sugestão do filho depois que o Sistema Jornal do Brasil inaugurou, em 10 de novembro de 1979, a Rádio Cidade de Porto Alegre, consolidando nesse mercado o estilo de comunicação lançado no Rio de Janeiro em 1º de maio de 1977.

Finalmente, em 25 de janeiro de 1981, foi lançada a marca Atlântida, que passou a ser adotada pelas cinco rádios em frequência modulada que eram controladas pela RBS na época, sendo quatro no Rio Grande do Sul e uma em Brasília. Logo foram acrescentadas mais duas emissoras em Santa Catarina. Em tempo: a escolha pelo nome Atlântida foi inspirada na praia localizada no litoral norte do Rio Grande do Sul onde a família Sirotsky tinha casa de veraneio.

Durante a década de 1980, a competição acirrada com a Cidade podia ser claramente percebida ao se escutar a Rádio Atlântida, que adotava uma seleção musical com perfil muito semelhante ao da concorrente, baseada em sucessos do pop e rock nacional e internacional. A emissora dos Sirotsky também incorporou atrações tradicionais da emissora do Sistema Jornal

do Brasil. Foi o que ocorreu, por exemplo, em 1988 com o *Love songs*, rebatizado para *Love 94*, cujo estilo era inspirado no *Good times* da carioca 98 FM.

Em 1996, marcando os vinte anos de atuação da RBS em FM, foi realizada a primeira edição do Planeta Atlântida, que se apresenta como "o maior festival de música do sul do Brasil". A sua estrutura, com diferentes palcos temáticos funcionando simultaneamente, e sua programação, que reúne grandes astros do Brasil e do exterior, desperta constantes comparações desse festival com o Rock in Rio, ainda que o Planeta Atlântida tenha um apelo marcadamente regional. Ao longo dos seus mais de vinte anos de história, foram 37 edições realizadas, considerando as versões gaúcha e catarinense, e mais de 1,2 mil atrações nacionais e internacionais, com um público acumulado de mais de 2 milhões de pessoas.

A atração de maior audiência da Atlântida estreou em 2 de abril de 2007. Trata-se do *Pretinho básico*, programa humorístico inteiramente falado — ou seja, sem nenhuma execução musical — que vai ao ar de segunda a sexta-feira em duas edições ao vivo, às 13h e 18h. Suas origens datam de 1997, após Alexandre Fetter ter saído do *Programa X*, humorístico lançado pela Atlântida em 1995 e que era inspirado no esquema do *Pânico*, da Jovem Pan. Fetter se transferiu para a 107.1 FM Pop Rock, onde começou a apresentar, ao lado de outros nomes, o *Cafezinho*, cuja audiência logo chamou a atenção do mercado. Em 2007, a Atlântida trouxe Fetter de volta e, com ele, contratou mais dois integrantes do *Cafezinho*: Carlos Eugênio Nunes, o Cagê, e Maurício Amaral. À eles, somaram-se Luciano Potter e, mais tarde, Marcos Piangers e Mr. Pi, que contribuíram para o sucesso do *Pretinho básico*, que desde 2014 é transmitido pelas emissoras da Rede Atlântida no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, além de rádios no Paraná.

2013: o ano da ruptura estratégica

O ano de 2013 é comunicado pela Atlântida como o marco na mudança da forma como seus profissionais passaram a encarar o negócio no qual estavam inseridos. Tratou-se do encontro de dois movimentos: a ampliação do público-alvo da rádio e a priorização do digital.

A revisão do *target*, que passou a também incluir ouvintes adultos, é consequência de um processo iniciado em 2007 a partir do retorno de Alexandre Fetter, que assumiu o comando artístico da Atlântida. Além de visar o aumento da audiência geral, desejava-se aumentar o potencial comercial da emissora, até então limitado pelo foco entre 15 e 29 anos de idade. "A Atlântida sempre foi rádio jovem. E nós entendemos que o comportamento

humano de hoje, motivado pela tecnologia, pela medicina, pela estética, faça com que pessoas como eu, que vou fazer 45 anos, não se sintam com 45, e que esses caras possam consumir o conteúdo jovem que eu gero. Então foi levantada uma bandeira para o marketing, para a área comercial e para produto: vamos parar de chamar a Atlântida de rádio jovem, e sim rádio de comportamento jovem!", diz Luciano Costa, gerente de soluções das rádios do Grupo RBS e apresentador do programa *Discorama*.

Ao mesmo tempo em que mudou a visão do público-alvo, mudou também a visão dos concorrentes, com a priorização das plataformas digitais. "Desde 2013, a gente não olha para outras rádios como nossos concorrentes. A gente olha para o YouTube, o Spotify, o Google e outros grandes *players* do ambiente digital, porque sabe que daqui a cinco, dez anos, é assim que as pessoas vão estar consumindo música e informação em áudio", diz Marcos Piangers, *head* digital e um dos principais artistas da emissora.

Inspirado pelos conhecimentos que adquiriu ao visitar o SXSW, grande festival de cinema, música e tecnologia em Austin, Texas, Piangers liderou um processo de disseminação de cultura digital por toda a produção da rádio, integrando o trabalho no *dial* com o *online*. O começo não foi fácil. Parte da equipe resistiu porque não se sentia à vontade em lidar com mais de uma plataforma ou não enxergava relevância nos *sites* pelo fato de que os números de audiência ainda eram baixos. Para aumentar o engajamento e, ao mesmo tempo, dar maior legitimidade às criações, foi permitido que cada funcionário escolhesse o tema que mais gostasse para trabalhar, por exemplo, na forma de um *blog*. Mesmo assim, alguns profissionais tiveram que ser trocados, especialmente aqueles mais resistentes ou que não tinham conhecimento básico sobre distribuição de Internet, como editar um arquivo MP3 ou fazer o *upload* em uma rede social.

Importante salientar que todo esse trabalho inicial foi feito sem que a rádio recebesse novos investimentos. Por isso, para editar e compartilhar os conteúdos, buscavam-se plataformas gratuitas, como MixCloud e SoundCloud, por exemplo. *Hardwares* e *softwares* só puderam ser adquiridos após os números de audiência, já bastante expressivos, terem chamado a atenção da *holding* do Grupo RBS, que acabou elegendo a Atlântida como marca de referência em atuação nas plataformas digitais.

A primeira consequência de todo esse processo foi a ampliação da produção de conteúdo, inclusive em vídeo. Foi desenvolvido um portfólio de marcas segmentadas, cada uma delas tratadas como "editorias", cuja presença se estende tanto para *blogs* quanto para contas no Facebook e no Instagram. É o caso, por exemplo, do *ATL Girls* para consumo

feminino, do *Blog do Bola* para futebol, do *ATL Pop* para notícias sobre música e celebridades e do *Ionosfera* para tecnologia. Assim, a Atlântida estreitou sua relação com determinados perfis que formam a sua audiência, passou a oferecer soluções que integram mais de uma plataforma, chamadas de 360°, e, por conseguinte, elevou o patamar de preços cobrados pelos projetos comerciais.

Em um passo seguinte, foi reforçado o *branded content*, ou seja, a criação de conteúdos de entretenimento ligados às marcas. *Posts* nos *blogs*, vídeos nas redes sociais e textos no ar passaram a ter os talentos da rádio falando dos patrocinadores de forma contextualizada, indo além de uma propaganda fria, que interrompe o programa. Conteúdo e propaganda se integram de tal forma que, no começo, não por acaso, a equipe da Atlântida chamava o *branded content* de "publicidade contextual". Um dos casos mais famosos foi que a rádio realizou, em vídeo, a campanha publicitária da cerveja Polar, tradicional no Rio Grande do Sul, para o verão de 2013, com a música "Guria de Cidreira", criada pela Loop Reclame. Tudo foi estrelado, produzido, dirigido e editado pela equipe da Atlântida.

Para realizar esse tipo de entrega comercial com mais liberdade e, ao mesmo tempo, responder às mudanças de consumo provocadas pelas plataformas digitais, a Atlântida foi reduzindo o tempo de programação dedicado exclusivamente à execução musical em favor de novos programas falados, o que veio acompanhado de novos *blogs*, sessões no *site* e perfis próprios nas redes sociais. Foram os casos dos programas *ATL Gre-Nal*, lançado em 2015 e dedicado ao futebol gaúcho, e *ATL News*, noticioso na linha *soft news* de 2016.

Profusão de marcas

Estender uma marca vitoriosa pode parecer algo lógico, mas não deixa de ser uma estratégia polêmica. Em qualquer situação, o grande desafio é manter a coerência, afinal, um passo errado pode prejudicar tudo o que foi conquistado até então.

Desde 2013, a rádio diversificou (e muito) a sua atuação. Marcas como *Estúdio Atlântida*, *ATL Girls*, *ALT Gre-Nal*, *ATL News*, *ATL Surf* e *ATL Paper* — caderno impresso que circulou entre 2015 e 2016 nos jornais *Zero Hora* e *Diário Catarinense* — juntaram-se ao festival Planeta Atlântida, que mantém o posto de extensão mais longeva, apesar de não ser mais realizado pela equipe da rádio, de sua produção estar mais voltada para a TV — o canal pago Multishow tem os direitos de transmissão — e de seu *lineup* incluir artistas populares

que não têm músicas tocadas pela Rede Atlântida, como Anitta, Claudia Leitte, Ivete Sangalo e Wesley Safadão.

Além da profusão de temas, plataformas e públicos alcançados, também chama atenção o uso de dois nomes de forma simultânea: Atlântida e ATL. Eles são tratados como sinônimos pelos gestores da marca e não existem maiores regras que determinem quando usar um ou outro. O fato é que, recentemente, tem sido clara a preferência pelo uso de ATL, que também faz parte da URL do *site* da emissora, tanto a completa — *atl.clicrbs.com.br* —, quanto a encurtada — *atl.la*.

A resposta da audiência

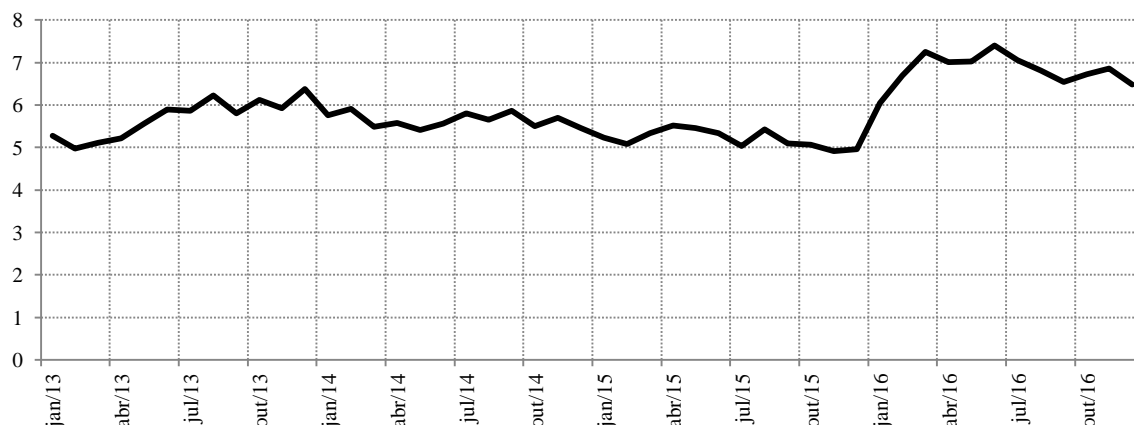
No *dial*, o *share* total¹⁶ da Atlântida aumentou na Grande Porto Alegre e manteve-se dentro de uma mesma faixa percentual na Grande Florianópolis¹⁷, ao mesmo tempo em que os indicadores nos *sites* e na *fanpage* oficial da emissora registraram crescimentos vertiginosos. Entre janeiro de 2013 e dezembro de 2016, o número de usuários únicos de todos os *sites* (*desktop* e *mobile*) mais que dobrou (+136%). Nesse mesmo período, o número de fãs no Facebook foi multiplicado por 16 e o alcance nessa rede social tornou-se 130 vezes maior, chegando a superar a marca de 60 milhões de pessoas em novembro de 2016. Importante ressaltar que, em média, cerca de 83% desse alcance é orgânico¹⁸, conforme dados aferidos entre janeiro e dezembro de 2016.

¹⁶ Parcela de participação da emissora dentro do total de ouvintes.

¹⁷ Importante ressaltar que, em 2016, a Kantar IBOPE Media promoveu mudanças na metodologia e na zona de pesquisa, o que impede qualquer tipo de análise mais profunda a respeito desses resultados em períodos mais longos de tempo.

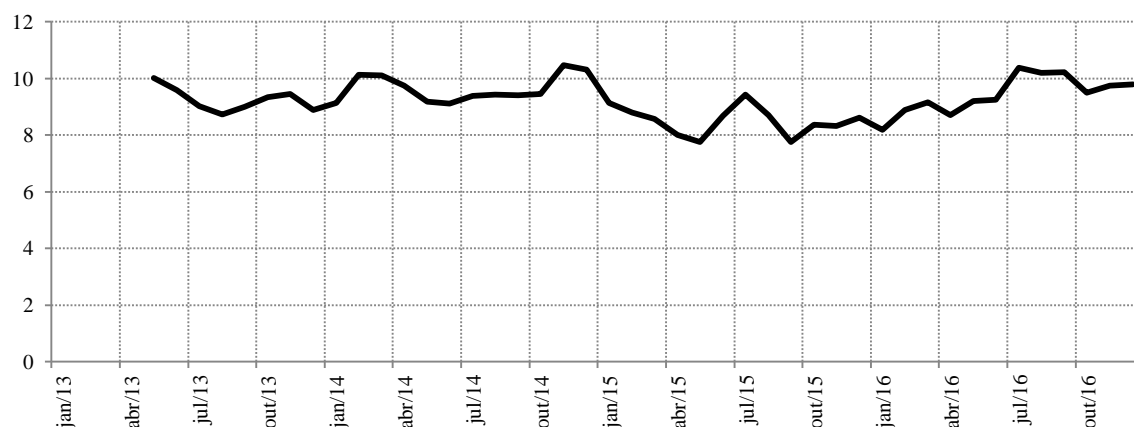
¹⁸ Pessoas que viram suas publicações por meio de uma distribuição não paga.

Share total da Atlântida FM na Grande Porto Alegre (em %)



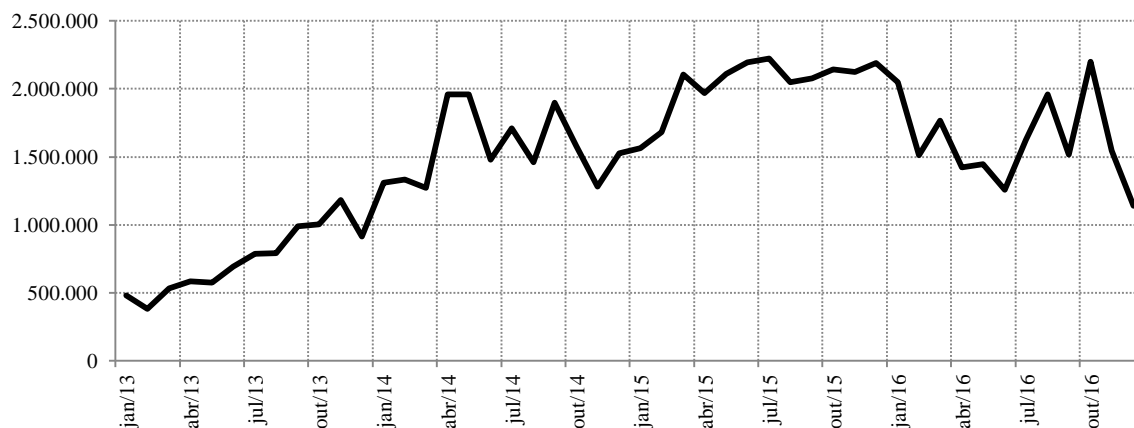
Fonte: Kantar IBOPE Media, público total, todos os dias, 5h às 5h.

Share total da Atlântida FM na Grande Florianópolis (em %)



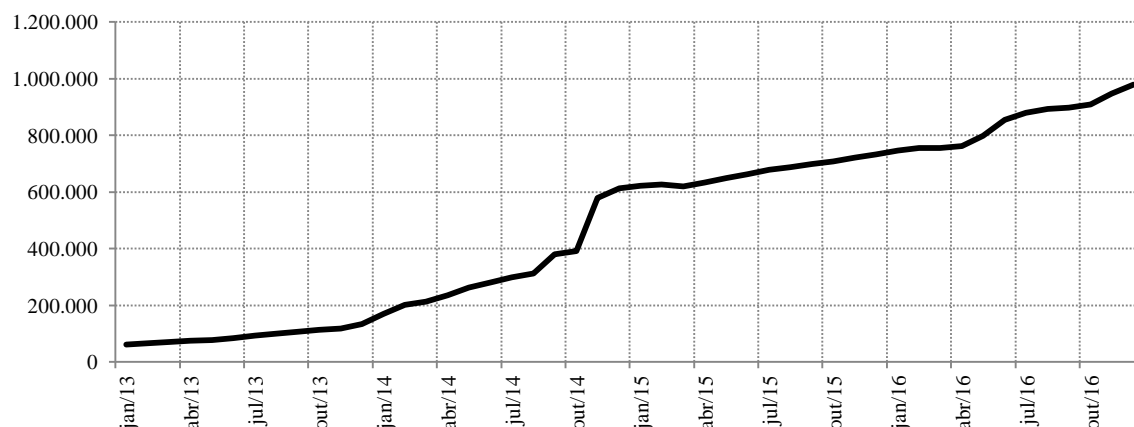
Fonte: Kantar IBOPE Media, público total, todos os dias, 5h às 5h.

Usuários únicos da Rede Atlântida FM (site + blogs + mobile)



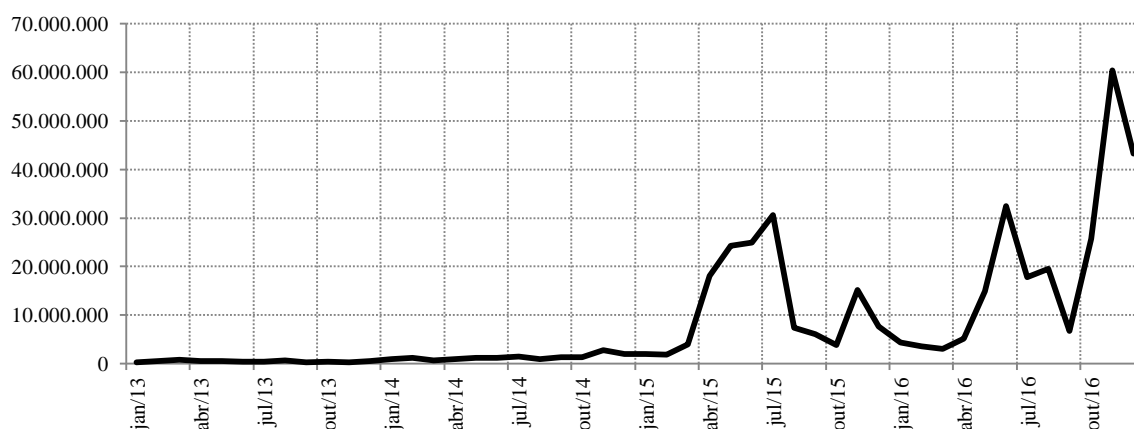
Fonte: Google Analytics.

Fãs na página oficial da Rede Atlântida FM no Facebook



Fonte: Facebook Analytics.

Alcance total da página oficial da Rede Atlântida FM no Facebook



Fonte: Facebook Analytics.

Interessante notar o fato de a Atlântida ter conseguido avançar no ambiente digital sem que isso tenha significado perda de mercado na mídia tradicional, pelo contrário. Tal resultado é justificado por Piangers como consequência de um processo de trabalho que hoje integra plenamente todas as plataformas. "Há alguns meses me propuseram um canal de surf. Eu sei que o cara que me propôs é apaixonado por surf e vai querer produzir conteúdo. Então vamos experimentar! A forma mais fácil de produzir conteúdo de surf é ter um Instagram. Então criamos o @atlsurf e vemos se tem tração. Tem tração? Então vamos desmembrar essa marca para Facebook. Tem tração? Então vamos desmembrar essa marca para um programete da rádio, um *podcast*. Continuou ganhando tração? Então acho que é hora da gente ter uma plataforma proprietária, como um *blog* que reúna toda essa produção de conteúdo e que tenha chamada na capa do nosso *site*. Então tem um passo a passo, um teste A/B pra você garantir

que aquele conteúdo é relevante. O digital não aceita pensar grande logo de cara. Você tem que ir testando a audiência, verificando se aquilo existe mesmo e, se existir, ir aumentando".

Outro ponto relevante é que o perfil de público alcançado pela rádio nas plataformas digitais é o mesmo do *dial*, o que permite, por exemplo, o uso das redes sociais como campo de prova para futuras novidades na mídia tradicional.

Animados, os gestores da Rede Atlântida continuam o processo de diversificação. Mas, afinal, este seria o melhor caminho a seguir? Tantas extensões fortalecem ou enfraquecem a marca da rádio e todo o relacionamento que ela já construiu com a sua grande e fiel audiência?

Critérios de avaliação do caso

Para avaliar o conjunto de ações executadas pela Atlântida registradas nesse caso, serão utilizados os seguintes critérios¹⁹:

- Vantagens e desvantagens para a capacidade de extensão de marca. Tal avaliação deve ser feita conforme a quantidade de editorias e novos produtos lançados desde 2013, de forma a medir a "elasticidade" da marca;
- As vantagens e desvantagens quanto à obtenção e/ou retenção de público em novas plataformas, a partir dos números de audiência alcançados no *dial* e nas plataformas digitais, especialmente Facebook e *sites* da emissora.

Capacidade de extensão de marca

Vantagens

É certo que o rádio, assim como os demais meios tradicionais, passa por um momento de muitos desafios e profundas mudanças. E dentre todos os formatos de programação que existem no *dial*, os musicais são os que têm o seu futuro mais questionado, afinal, não faltam opções para que todos, principalmente os jovens, montem as suas próprias *playlists* e as escutem no lugar, na hora e no aparelho que quiserem. Então como uma emissora musical pode preservar ou ampliar a sua audiência diante de uma concorrência que não para de crescer por todos os lados?

¹⁹ Pelo fato de o Grupo RBS não ter permitido o acesso aos dados de faturamento da Atlântida, não foi possível estabelecer um critério de avaliação atrelado a esse aspecto.

Se hoje as maiores disputas pela atenção dos ouvintes ocorrem fora do velho radinho de pilha, nada mais natural que uma emissora deseje ampliar a sua atuação. No caso de uma rádio jovem, isso se justifica ainda mais.

A extensão de marca leva um nome consolidado em um setor para outro. E se esse nome nasceu em um setor que, por ventura, está em retração, pode-se levá-lo para outros que estejam em crescimento. Assim, surgem no horizonte novas fontes de receita, novos públicos que não eram atingidos ou mesmo a possibilidade de ampliar ou renovar o relacionamento com os consumidores já conquistados.

É isso que a Atlântida tem feito. Conforme foi visto anteriormente, grande parte das extensões criadas pela rádio são no campo digital e ganham a forma de *sites*, *blogs* e perfis nas redes sociais. Algumas delas ainda nem ganharam espaço na programação que vai ao ar no rádio convencional e, mesmo assim, conseguem elevado nível de reconhecimento e audiência, conforme indica a evolução geral dos números da emissora no *online*. Também foram feitas experiências em outras mídias tradicionais, como o caderno *ATL Paper*, que, entre 2015 e 2016, serviu como tentativa dos jornais *Zero Hora* e *Diário Catarinense* se aproximarem de um público jovem que continua conectado com a Rádio Atlântida, mas nem tanto com os meios impressos. Tudo isso gera, no mínimo, um importante ganho institucional, servindo como demonstração tanto ao mercado ouvinte quanto ao mercado anunciante de que a rádio permanece viva, ativa e buscando se reinventar.

Tal variedade de atividades também permite que a emissora ofereça projetos comerciais que integram diversas plataformas, chamados de 360°, e entregue aos anunciantes novas e maiores formas de relacionamento com os consumidores. Tudo isso é embalado pelo reconhecimento dos seus locutores, que falam cada vez mais no ar, em substituição à execução de músicas. Com tal estrutura, o patamar de preços cobrados ao mercado publicitário sobe, indo além da tradicional tabela de preços atrelada ao espaço de 30 segundos de transmissão de um *spot* tradicional.

Desvantagens

Estender uma marca tem seu preço, e ele é alto. Se, por um lado, ela pode significar o ganho de novos públicos e anunciantes, por outro exige novos gastos, principalmente quando o segmento ou tema a ser trabalhado é distante do perfil de atuação original da marca a ser estendida.

Conforme foi descrito no caso, quando se decidiu pela expansão da Atlântida para o ambiente digital, foram necessárias inúmeras ações junto à equipe e parte dela, mesmo que cumprindo bem o seu papel no *core business* da emissora, teve de ser trocada, dada a resistência encontrada. Tal tipo de ação gera um inegável desgaste interno, além da perda de conhecimento e memória pela empresa, sem falar que tais mudanças de talentos provocam uma redução da audiência fiel nos horários que eles estavam no ar.

Além desse custo humano, existe o custo efetivamente financeiro de tais aberturas de mercado. No começo, os gestores da Atlântida conseguiram mitigar tal necessidade buscando *softwares* e *sites* gratuitos para editar e difundir seus conteúdos. Contudo, tal estratégia só foi possível de ser mantida por determinado tempo, exigindo maiores gastos com equipamentos e contratação de pessoal especializado, inclusive em algo que nunca foi a especialidade do meio rádio, mas que é fundamental nos dias atuais: vídeo. Quando isso acontece, mais do que entrar por um campo novo no qual não possui conhecimento, a emissora é obrigada a rever todo o seu posicionamento, tendo que deixar de ser só rádio para virar uma produtora de conteúdo multiplataforma e, por isso, passar a disputar audiência não só com outras rádios, mas também com empresas especializadas em vídeo há muito mais tempo, como canais de TV e produtoras especializadas em plataformas como YouTube.

No caso estudado, chama atenção não apenas a quantidade de extensões realizadas, como também a variedade de temas que passaram a ser trabalhados. Algumas dessas frentes deram certo, como *ATL Girls*, outras nem tanto, como *ATL Paper*. Neste caso, a emissora tentou levar para o texto de um jornal qualificado para adultos (*quality paper*, no jargão do meio editorial) como o *Zero Hora* a irreverência que ela consagrou no campo do entretenimento falado para jovens. Entrou em um campo que não conhecia e não foi bem sucedida.

Nessas extensões, a geração de receita não foi o foco prioritário, portanto, ainda que o alcance da marca tenha crescido, isso é conseguido às custas do comprometimento dos lucros gerados pelo principal negócio da rádio, que ainda é a venda de inserções comerciais dentro da programação transmitida no rádio convencional.

Tudo isso se junta ao Planeta Atlântida, festival que, quanto mais cresceu, mais distante ficou da linha de atuação rádio que lhe deu nome. Ainda que a visibilidade dada pelo evento seja grande, que deixou de ser algo regional para ganhar o Brasil através do Multishow, seu *lineup* tem cada vez menos a ver com o que é posto no ar pela Atlântida. Qual pode ser o efeito disso na mente de um ouvinte fiel que, ao olhar para o palco do festival, vê

um artista que nada tem a ver com a estação que ele escuta e que empresta a sua marca para o espetáculo? Tal falta de coerência pode ferir a reputação da marca.

Com a ideia de reforçar a presença no digital, a Atlântida teve que ampliar a sua produção de conteúdo, mesmo sem dispor de verba inicial para contratar profissionais ou comprar novos *hardwares* e *softwares*. A solução encontrada foi aproveitar o horário disponível e os temas de interesse pessoal dos profissionais para conseguir gerar um volume razoável de conteúdos novos. Tal liberdade aumentou o engajamento da equipe, mas também abriu espaço para a entrada em segmentos nos quais a rádio nunca teve tradição. Foi o caso, por exemplo, do futebol, justamente o carro-chefe da principal rádio do Grupo RBS, a Gaúcha. Com isso, a Atlântida passou a concorrer com outra rádio que integra o mesmo grupo empresarial do qual faz parte, abrindo espaço para uma possível canibalização de mercado ou ampliação da superposição de audiência.

A possibilidade de geração de receita com digital ainda é limitada, principalmente quando comparada com os meios analógicos. Mesmo assim, se insiste nessa estratégia visando a audiência jovem que não desgruda dos celulares. Tudo isso tem um custo que, por enquanto, tem sido pago pelos meios tradicionais e não há previsão de quando esse quadro se reverterá.

Obtenção e/ou retenção de público em novas plataformas

Vantagens

Ainda que o meio rádio se mantenha como o segundo maior em termos de alcance, perdendo apenas para a TV, a verdade é que não se usa mais aparelho de rádio convencional como antigamente, especialmente entre os jovens, que há muito já encaram seus *smartphones* como extensões do seus corpos. Ao permitir que as pessoas se conectem ao mundo com mais facilidade, esses aparelhos ampliaram (e muito) as opções de informação e entretenimento. No mercado de mídia, mais do que nunca, todos concorrem com todos pelo tempo e pela atenção do público. Nesse cenário, não há como escapar do fato que nenhum veículo de comunicação pode continuar se restringindo à plataforma onde nasceu. É necessário partir para a luta em outras frentes, a fim de evitar que a audiência perdida pelas plataformas tradicionais nunca mais seja, ainda que parcialmente, recuperada.

Por isso, surge todo tipo de ação visando a conquista de público para além do que se convencionava chamar de rádio. Na Atlântida, isso não é diferente, e com um detalhe que a favorece: ela é voltada para um tipo de público, o jovem, que domina o universo digital. Por isso, consegue usar as redes sociais, por exemplo, como campo de prova para lançar novas marcas, editoriais, personagens, boletins ou mesmo programas que depois ganham espaço no *dial*.

A emissora conseguiu manter — e, em alguns casos, até ampliar — a sua participação de mercado no *dial* comum mesmo investindo no digital, que, como se poderia pensar, roubaria o espaço que a rádio tem nos meios tradicionais.

Com esses números, ficou asfaltado o caminho para que a Atlântida conseguisse alcançar novos anunciantes através de entregas maiores, que, além de incluírem as novas tecnologias, tratam a mensagem comercial de forma mais nobre, misturada ao conteúdo.

Além disso, vale lembrar que as métricas que mensuram a audiência digital são mais precisas e ágeis que as da audiência analógica. Enquanto no primeiro a resposta é em tempo real, a segunda, auferida pela Kantar IBOPE Media, vem somente após períodos de três meses e não se baseia no consumo efetivo de rádio, e sim na lembrança do ouvinte de qual foi o nome da rádio que ele ouviu em determinada hora do dia — não por acaso, a pesquisa de audiência se chama Radio Recall.

Desvantagens

Se por um lado a atuação em mais de uma plataforma pelos veículos tradicionais parece ser um caminho sem volta, por outro essa estratégia ainda esbarra em diversos problemas.

Em primeiro lugar, ninguém é ouvinte, leitor ou telespectador. Todos estamos ouvintes, leitores ou telespectadores conforme o momento do dia. Não raro, cumprimos esses papéis de forma integrada, mas os números que medem esse comportamento não dialogam entre si e, por isso, não traduzem essa fluidez do público. Por exemplo: o que significa "alcance" para o Facebook não é o mesmo que para o IBOPE. Isso dificulta a defesa dos resultados da rádio em suas múltiplas plataformas.

Mesmo reconhecendo que as redes sociais e os aplicativos dominam cada vez mais a atenção das pessoas em detrimento dos meios tradicionais, essas novas mídias ainda não remuneraram à altura os grandes produtores de conteúdo. Ainda que muitos ouvintes interajam

com a Atlântida através da sua *fanpage* no Facebook — cujo número de curtidores e alcance cresceram vertiginosamente nos últimos anos —, ela sofre uma série de limitações — impostas, inclusive, pela própria rede social — para transformar isso em dinheiro. No fim das contas, a rádio acaba gerando mais receita para o Facebook do que para ela própria.

Tal processo, se não for bem gerido, pode resultar em canibalismo. Afinal, se as métricas de audiência e os resultados financeiros não forem acompanhados continuamente, os gestores não terão noção se as novas investidas digitais estão ou não trazendo novos públicos, novas receitas e força de marca à Atlântida

Desafios

1. Neste caso, a extensão de marca trouxe mais vantagens ou desvantagens para a Rádio Atlântida?
2. O que a Rádio Atlântida deveria priorizar na hora de estender a sua marca: audiência, faturamento ou prestígio institucional?
3. O uso simultâneo dos nomes Atlântida e ATL é bom, ruim ou indiferente para a marca da emissora?
4. O exemplo da Atlântida poderia ser aplicado em qualquer outro tipo de rádio?
5. Que novos produtos e serviços poderiam ser criados sob a marca Atlântida?

ATLÂNTIDA: UMA MARCA DE RÁDIO QUE VAI ALÉM DO RÁDIO

Atlântida: a radio brand that goes beyond the radio

Fernando Morgado

Sinopse do caso

A Rede Atlântida é primeiro lugar de audiência entre as rádios com formato musical jovem no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina. Especialista em *pop rock* nacional e internacional, se transformou em opção relevante também de conteúdo falado, indo do humor e até às discussões de futebol. Os seus locutores se transformaram em ídolos entre gaúchos e catarinenses não apenas no *dial*, como também nas redes sociais e até na TV.

Tudo isso motivou a expansão da marca para novas plataformas, novos conteúdos e novos perfis de público. Assim, a Atlântida passou a identificar também *sites*, *blogs*, contas no Instagram, *fanpage* no Facebook e até travesseiro.

Quanto aos resultados junto ao público, tanto no *dial* quanto nas novas mídias, o *share* total cresceu no FM e o alcance na Internet teve ganhos exponenciais. Novas expansões são criadas com frequência, algumas, porém, distantes da linha de atuação original da rádio, como um festival de música que inclui artistas que não tocam na Atlântida ou um caderno incluído em *quality paper*²⁰.

A extensão é uma das estratégias mais polêmicas dentro do *branding*, conforme mostram as diferentes visões existentes entre os autores mais citados nesse campo. Ainda que possa parecer algo lógico, as extensões podem também desgastar a reputação da marca, caso não sejam bem geridas, com sérias consequências para o futuro. É sobre a sustentação desse tipo de estratégia no mercado de mídia e comunicação que esse caso trata.

²⁰ Jornal tradicional, em contraposição aos jornais populares. Neste caso, *Zero Hora* e *Diário Catarinense*.

Aplicação

O caso para ensino pode ser aplicado em cursos de especialização, tanto em disciplinas de direção em rádio quanto de marketing. O estudo pode ser utilizado pelo professor ao tratar de temas como: economia criativa; gestão de marca com ênfase em extensões; posicionamento; convergência de mídias; novas plataformas.

Objetivos educacionais

A partir da leitura, crítica e debate deste caso para ensino, espera-se que o aluno:

1. Conheça conceitos fundamentais sobre extensão de marcas;
2. Entenda os aspectos de marca envolvidos no trabalho com as novas mídias;
3. Compreenda as especificidades do setor de mídia;
4. Reflita sobre os desafios relacionados ao desenvolvimento de negócios nas plataformas digitais;
5. Resolva questões ligadas à gestão de marcas.

Alternativas conceituais para análise do caso

Marca

Poderia se imaginar que o significado do termo marca fosse ponto pacífico, afinal, os "profissionais de marketing dizem que 'o estabelecimento de uma marca é a arte e a essência do marketing'" (KOTLER, 2000, p. 426). Esta, contudo, não é a realidade. É recorrente no campo da mercadologia que os conceitos, por mais fundamentais que sejam, não tenham normatização sólida, sendo mais suscetíveis a variações impostas pelo passar do tempo, pelos modismos, pelo surgimento de novos autores e palestrantes e pela aproximação ou afastamento com outras áreas de atuação e conhecimento. Nesse sentido, para balizar a comparação e a análise do que é marca, este item traz quatro visões distintas: a legal, a etimológica, a mercadológica e a de design.

Comumente se usa marca como sinônimo de sinal gráfico, combinado ou não com uma palavra. Esta é, por exemplo, a interpretação do Instituto Nacional da Propriedade

Industrial (INPI), órgão ligado ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC).

A marca pode ser:

Nominativa: é aquela formada por palavras, neologismos e combinações de letras e números.

Figurativa: constituída por desenho, imagem, ideograma, forma fantasiosa ou figurativa de letra ou algarismo, e palavras compostas por letras de alfabetos como hebraico, cirílico, árabe, etc.

Mista: combina imagem e palavra.

Tridimensional: pode ser considerada marca tridimensional a forma de um produto, quando é capaz de distingui-lo de outros produtos semelhantes [grifos do autor]. (INPI, 2013).

Esta se trata de uma visão meramente descritiva do que seja marca, algo compreensível para um órgão como o INPI, que atua na gestão da propriedade intelectual brasileira, cuja categorização poderia se fazer mais difícil se fosse menos objetiva e literal quanto essa.

A American Marketing Association, conforme cita Kotler (2000, p. 426), define marca como "um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los das concorrência".

A partir disso, Kotler, autor essencial no campo do marketing, formula sua própria definição, agregando, num primeiro nível, um caráter identitário: "Uma marca é uma oferta de fonte conhecida" (KOTLER, 2000, p. 33) e "[...] identifica a empresa e o fabricante. Pode ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou outro símbolo" (KOTLER, 2000, p. 426).

Logo adiante, Kotler inclui outros dois aspectos que servem para demarcar a fronteira entre as definições mais restritas e literais daquelas mais amplas e subjetivas: promessas e significados. "Uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade" (KOTLER, 2000, p. 426).

Tanto promessas quanto atributos são resultado não apenas do que a empresa comunica, mas, sobretudo, do que o consumidor interpreta a partir de inúmeros aspectos, sendo, portanto, algo estritamente subjetivo. O *designer* Marty Neumeier é explícito ao tratar dessa peculiaridade.

Marca é a percepção íntima, o sentimento visceral de uma pessoa em relação a um produto, serviço ou empresa. É um **sentimento visceral** porque todos nós somos seres emotivos, intuitivos, apesar dos nossos melhores esforços para sermos

racionais. É o sentimento visceral de uma **pessoa** porque, no final das contas, a marca é definida por pessoas, não por empresas, mercados ou pelo chamado público geral. Cada pessoa cria sua própria versão da marca. E apesar de as empresas não poderem controlar esse processo, elas podem influenciá-lo ao comunicar as qualidades que fazem este produto diferente daquele [...].

Uma marca, tal qual o cavalo de Platão, é uma percepção aproximada – ainda que distinta – de um produto, serviço ou empresa. Para compararmos uma marca com suas concorrentes, só precisamos saber o que a torna diferente [grifos do autor]. (NEUMEIER, 2008, p. 2-3).

Neumeier (2008), portanto, está alinhado com Kotler (2000, p. 426), que ressalta: "O desafio em estabelecer uma marca é desenvolver profundas associações positivas com relação a ela", e isso pode ser trabalho em até seis níveis de significado: atributos; benefícios; valores; cultura; personalidade; usuário (KOTLER, 2000, p. 426).

A definição empregada pela Interbrand (2008, p. 20), empresa estadunidense de *branding* pertencente ao grupo Omnicom, serve como síntese das distintas visões apresentadas nos parágrafos anteriores.

A marca é uma mistura de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados por uma marca registrada que, quando tratada de forma apropriada, cria valor e influência. O "valor" tem diferentes interpretações: na perspectiva do mercado ou do consumidor é a promessa e o cumprimento de uma experiência; na perspectiva empresarial é a segurança de lucros futuros; na perspectiva da lei é uma peça independente com propriedade intelectual. As marcas simplificam as demandas de decisão, representam uma certeza de qualidade e oferecem alternativas relevantes, diferenciadas e com credibilidade em meio às ofertas da concorrência. (INTERBRAND, 2008, p. 20)

Marca, portanto, é mais que nome e o símbolo gráfico que representam determinado produto, serviço ou empresa: é também o conjunto de promessas e percepções atreladas à esses elementos. Tanto é assim que diversas marcas, inclusive a própria Atlântida, conseguem preservar muito desse arcabouço de valor mesmo quando adaptam suas identidades visuais e até mesmo seus nomes – Atlântida ou ATL, neste caso –, conforme o produto ou plataforma para onde se estendam.

Extensão de marca

Dentre todos os tópicos relativos ao estudo e à gestão de marcas, um dos mais polêmicos é o da extensão, especialmente no que tange à sua eficácia, pois "envolve riscos e tem provocado debates acalorados entre os profissionais de marketing" (KOTLER, 2000, p. 436). Como um primeiro exemplo dessa polêmica, pode-se mencionar a definição adotada

pela Interbrand em seu *Glossário de marcas* (Bookman, 2008), cuja redação é um misto de verbete com alerta.

O uso de um nome de marca existente (e bem-sucedido) para ajudar o lançamento de um produto ou serviço em uma nova área ou categoria de mercado. Uma vez que a marca original tem associações fortes e positivas, bem como um alto nível de consciência, a decisão do uso pode implicar em risco, porque se o novo empreendimento não for bem-sucedido, pode ofuscar a marca original (INTERBRAND, 2008, p. 51).

O prejuízo que uma extensão mal feita pode ocasionar à marca mãe é o argumento central das ressalvas feitas não apenas pela Interbrand, mas também por outros autores, como Aaker (1998). Primeiro, ele trata extensão de marca como "a utilização de um nome de marca estabelecido em uma classe de produto para entrar em outra classe" (AAKER, 1998, p. 219). Em seguida, traça um panorama ponderado dos prós e contras dessa estratégia.

A atração por impulsionar o nome da marca é poderosa e, frequentemente, irresistível quando as alternativas são consideradas. O lançamento de um novo nome em alguns mercados consumidores pode exigir atos investimentos [...]. Contudo, nenhum nível de despesas garantirá o sucesso. Na verdade, a média de aprovação de novos produtos, mesmo com apoio substancial, não é nada confortável. Em contrapartida, a utilização de um nome de marca estabelecido pode reduzir substancialmente o investimento de lançamento e aumentar a probabilidade de sucesso [...].

As extensões de marca são uma estratégia natural para a empresa que procura crescer com a exploração de seus ativos. Na verdade, os ativos mais reais e comercializáveis de muitas empresas são os nomes de marcas que desenvolveram. Assim, uma opção de crescimento estratégico é a explorar esse ativo mediante a sua utilização na penetração de novas categorias de produtos, ou licenciando-o a terceiros para esse fim [...].

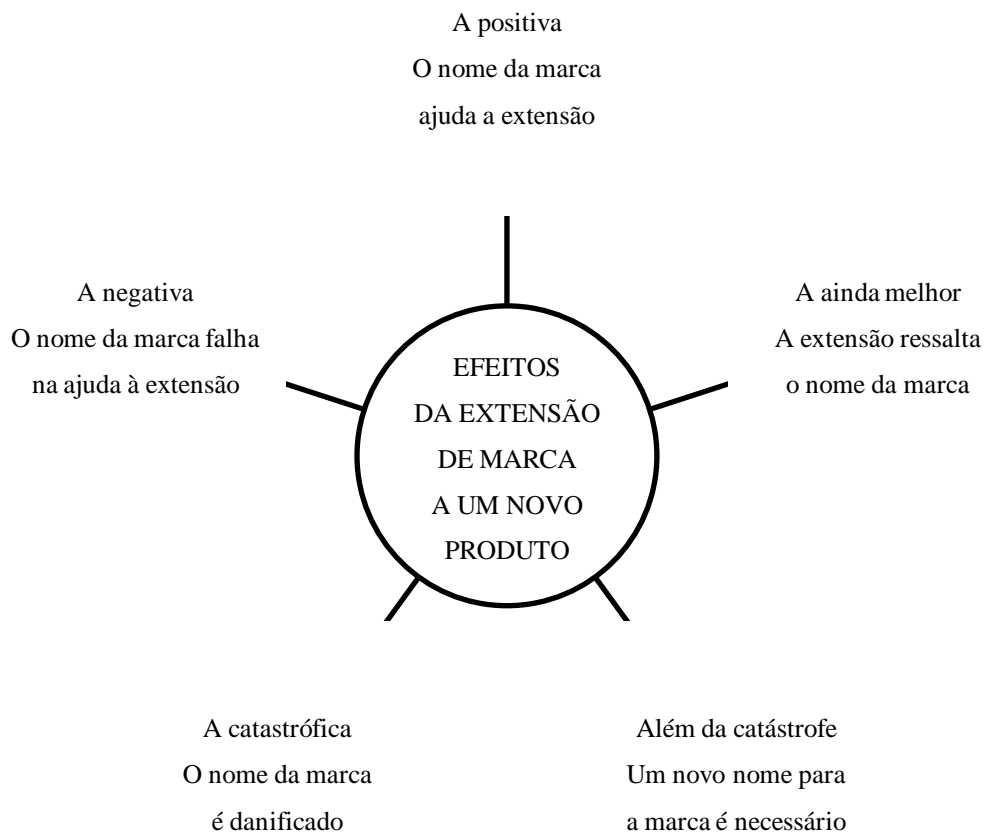
Contudo, nem tudo são flores. Um nome de marca pode falhar num processo de extensão, ou (pior ainda) pode mesmo criar associações sutis – e às vezes nem tão sutis assim – que podem prejudicar a extensão. Mais ainda: a extensão pode ser bem-sucedida, ou pelo menos sobreviver, e prejudicar o *brand equity* original pelo enfraquecimento das associações existentes ou pela adição de novas, indesejáveis. Porque a extensão pode afetar dramaticamente um ativo-chave (o nome da marca), tanto no seu contexto original como no novo, uma decisão errada nesse sentido pode ser estrategicamente danosa (AAKER, 1998, p. 219).

Aaker (1998) prefere usar termos como "atração" e "irresistível" ao tratar de extensão, como que distanciando-a da racionalidade empresarial e aproximando-a do campo emocional. Quase um jogo, com todo o risco que isso pode significar.

A fim de tornar ainda mais claras as consequências dos acertos ou falhas possíveis num processo de extensão, Aaker (1998) descortina cinco cenários, organizados numa gradação que vai do "ainda melhor" até "além da catastrófica", tendo como principais

balizadores a qualidade e a gravidade das consequências que a extensão de marca pode ter no nome da marca mãe e em seu valor – monetário ou não – junto ao consumidor.

Figura 1 - As consequências de se estender um nome de marca



Fonte: AAKER, 1998, p. 220.

Assim como Aaker (1998), Marty Neumeier, em seu livro *Zag: a estratégia número 1 das marcas de sucesso* (Bookman, 2009) também se vale do termo "irresistível", ao lado de outros como "tentação", para tratar desse tipo de estratégia. Ao elencar vantagens e desvantagens, enfatiza um pouco mais as primeiras, se comparado com os autores anteriores. Chega, inclusive, a citar a extensão de marca como resposta para uma pergunta formulada por ele mesmo em seu texto: "Como você prolonga o seu sucesso?".

As extensões de marca são muito lógicas. Se a marca original oferece associações positivas ao cliente, é possível que ainda existam valores a serem descobertos e explorados. Com isso, novas extensões podem reforçar o significado da marca

original, tornando-a a ainda mais valiosa. Além disso, é possível que não haja espaço suficiente, em uma determinada categoria, para justificar os recursos necessários ao lançamento e à manutenção de uma marca separada. (NEUMEIER, 2009, p. 118).

Neumeier (2009) vai além, declarando o término da era das marcas individuais, algo que seria lastreado pelos lucros a curto prazo que o autor garante serem alcançados pela maioria das extensões. Entretanto, parte dessa euforia é logo ofuscada pela menção aos "quatro perigos" que, na visão do autor, podem causar os diversos hibridismos possíveis num portfólio: "contágio, confusão, contradição e complexidade" (NEUMEIER, 2009, p. 122).

No longo prazo [...], as extensões podem debilitar uma marca ao confundir os clientes. Sob a perspectiva dos sistemas de pensamento: (1) a empresa necessita de aumento de receita; (2) logo, ela cria extensões de marca; (3) isso aumenta as receitas no curto prazo; (4) porém, no longo prazo, elas desfocam a marca; (5) isso leva a receitas baixas; (6) isso acarreta a necessidade do aumento de receita e assim por diante. Esse é o círculo perdido da extensão de marca. Para evitar isso, é preciso foco e raciocínio no longo prazo. (NEUMEIER, 2009, p. 125-126).

Jaime Troiano dedica um capítulo inteiro do seu livro *As marcas no divã: uma análise dos consumidores e criação de valor* (Globo, 2009) à extensão. Nele, o autor também traça um panorama ponderado dos prós e contras dessa estratégia. Por um lado, defende a adoção de marcas consagradas em outras categorias como forma de dar mais segurança aos consumidores na hora de fazer sua escolha, pois eles "são levados a invocar conhecimentos e crenças formados por experiências passadas com determinada marca, para, dessa forma, fazer inferências sobre a qualidade da extensão" (TROIANO, 2009, p. 210). Por outro lado, alerta como sendo crucial que haja compatibilidade (*fit*) entre a extensão – chamada pelo autor de "filhote" – e a marca mãe.

Em seguida, apresenta um estudo feito pela sua empresa de consultoria e que foi chamado de "censo das marcas", cujo objetivo era mapear a dimensão das extensões de marca no mercado brasileiro. A amostra foi composta pelas "dez marcas mais importantes de 64 categorias de negócios *business-to-consumer*", o que se refletiu num conjunto de 456 marcas e 2.228 produtos. Dentre as principais descobertas, se destaca que "77% dos produtos encontrados no Brasil, em *business-to-consumer*, são extensões de marca já existentes". Esse patamar difere conforme a categoria, indo de 64% em higiene pessoal até 93% em eletrodomésticos. Das marcas do mercado, 64% promovem extensões e o tamanho médio das famílias de marca é de 6,1 produtos, incluindo a mãe (TROIANO, 2009, p. 215).

Ao contrário da Interbrand (2008), de Aaker (1998), de Neumeier (2009) e de Troiano (2009), que demonstraram maior equilíbrio em suas análises, Semprini (2010), outra referência do campo da gestão de marca, é mais contundente e explícito nas ressalvas que faz à extensão de marca, qualificada por ele como “armadilha” com "muitos riscos" que podem gerar consequências "terríveis".

A armadilha da diversificação dispara quando a marca, pressionada por obrigações internas ou prisioneira do sonho de ascender ao *status* de *megabrand*, não sabe avaliar com lucidez o potencial de diversificação de seu projeto de marca, não sabe mais identificar os componentes de contrato que a vinculam a seu público atual, nem medir o atrativo real do seu desenvolvimento junto a novos públicos. As consequências dessa armadilha podem ser terríveis.

Ao decidir lançar-se em uma diversificação, uma marca corre muitos riscos. Ela investe recursos e energias consideráveis, sem ter a certeza de conseguir se implantar no novo mercado. Além do mais, se a extensão não é percebida como coerente ou se ela não atinge o nível de qualidade ou de rendimento da oferta tradicional, ela arrisca a ofuscar a imagem da marca em seu conjunto. Muitas vezes, os esforços de diversificação acabam em fracasso e deixam a marca empobrecida e enfraquecida. Apesar dos riscos, a prática da diversificação e das extensões de marca está em pleno crescimento. Lembremos, uma vez mais, que o princípio da extensão ou da diversificação de marca é perfeitamente legítimo e intrinsecamente inscrito na lógica de marca. A armadilha aparece quando essa diversificação se faz sem levar em conta a capacidade real de projeto de marca para justificá-la e alimentá-la. Assim como para a armadilha da corrida ao valor, as razões profundas dessa tendência encontram-se tanto no quadro estrutural de evolução das marcas, quanto nas análises inadequadas operadas por algumas marcas (SEMPRINI, 2010, p. 210).

Ainda que, como fez Neumeier (2009), trate a extensão como algo lógico, Semprini é incisivo ao tratar o impulso por estender a marca como consequência de um ímpeto das empresas e de seus executivos por crescerem além dos seus domínios originais, já considerados saturados. Contudo, segundo o autor, muitas dessas ações expansionistas são movidas por um equivocado descolamento dos reais atributos que fizeram aquela marca ser sucesso até então, o que explicaria a tal falta de justificativa e alimentação falada por ele e os consequentes prejuízos fatais que essa expansão pode causar à marca mãe. Dessa forma, além de não conseguir conquistar novos mercados, a empresa perde aqueles que julgava como sendo garantidos.

Semprini (2010) não foi o primeiro a usar o termo "armadilha" para se referir à extensão de marca. Essa palavra já tinha sido usada antes por Al Ries e Jack Trout no clássico *Posicionamento: a batalha por sua mente* (1980). Dentre todos os autores adotados como referencial para este trabalho, eles foram os mais enfáticos na oposição à extensão, tratada, em suas palavras, como "erro" (RIES; TROUT, 2009, p. 122) e "a doença do marketing das últimas décadas" (RIES; TROUT, 2009, p. 122).

Antes de prosseguir na análise da teoria de Ries e Trout, faz-se necessária uma observação. Em *Posicionamento...*, eles tratam extensão de marca como sinônimo de extensão de linha, algo que até pudesse ser válido nos anos 1970, quando os autores começaram a escrever textos sobre o tema para *Advertising Age*. Mais tarde, entretanto, as diferenças entre extensão de marca e extensão de linha foram esclarecidas por outros autores, a começar por Kotler (2000, p. 436), que usa a presença ou não da extensão na categoria original como diferença fundamental entre as duas estratégias.

Extensões de linha. Extensões de linha consistem em lançar itens adicionais na mesma categoria de produtos sob o mesmo nome de marca, como novos sabores, formas, cores, ingredientes e tamanhos de embalagem [...].

Extensões de marca. Uma empresa pode usar seu nome de marca existente para lançar outros produtos em outras categorias [grifo do autor].

Por sua ampla e notória adoção tanto na academia quanto no mercado, foi adotada aqui a visão de Kotler para diferenciar o que é extensão de linha do que é extensão de marca. Mesmo com esta ressalva feita, optou-se, nas citações, por manter *ipsis literis* os termos como estão contidos no livro de Ries e Trout, a fim de preservar fielmente a linha de raciocínio construída pelos autores.

Assim como Neumeier (2009), Ries e Trout (2008) explicam que as vantagens em curto prazo geradas pelas extensões são a raiz da popularidade dessa estratégia. Os autores aludem, inclusive, à geração de "vendas instantâneas" (2009, p. 126). Entretanto, em longo prazo, as ressalvas são grandes.

Do ponto de vista do consumidor, a extensão de linha funciona contra a posição da marca genérica. Ela obscurece a nitidez da marca dentro da mente. O consumidor não pode mais dizer "Bayer" se quer aspirina. [...] Em certo sentido, a extensão da linha leva o consumidor a compreender que Bayer é apenas uma marca. Isso destrói a ilusão de que Bayer é uma forma superior de aspirina. (RIES; TROUT, 2009, p. 113)

O cenário de confusão desenhado pelos autores serve como principal argumento para a posição taxativa que adotam: a de que as extensões enfraquecem e obscurecem o nome de marca original.

O que vem fácil, vai fácil. Os nomes da linha estendida são fáceis de esquecer porque não ocupam uma posição independente na mente das pessoas. Eles são satélites à marca original. Sua única contribuição é obscurecer a posição ocupada pelo nome original. Frequentemente, com resultados catastróficos. [...]

O nome é como um elástico. Ele estica, mas não além de certo ponto. Quanto mais você estica um nome, mais fraco ele se torna (exatamente o oposto que você espera que aconteça). (RIES; TROUT, 2009, p. 126-133).

Apesar de nutrirem uma posição explicitamente contrária à extensão de marca, Ries e Trout (2009) apontam aquela que consideram a única condição na qual ela pode dar certo, intitulada por eles como *ampliação de base*, ou, nas palavras dos autores, "a extensão de linha ao revés". Como exemplo, citam o xampu para bebês da Johnson&Johnson.

Ao promover a suavidade do produto para o mercado adulto, a empresa tornou o xampu para bebês da Johnson uma das marcas líderes de xampu para adultos. Observe as características dessa estratégia de ampliação da base. Mesmo produto, mesma embalagem, mesmo rótulo. O que mudou foi apenas a aplicação do produto. Se a Johnson&Johnson tivesse estendido a linha de seus produtos e lançado o xampu Johnson para adultos, ele não teria nem chegado perto do sucesso que este teve. (RIES; TROUT, 2009, p. 122)

Dentre todos os autores analisados, Kotler é o que demonstra de forma mais clara ser a favor das extensões, seja de linha, seja de marca, afirmando que elas "podem ter e, geralmente tem, um lado positivo. Elas tem muito mais chance de sobreviver que os produtos novos" (KOTLER, 2000, p. 436). A fim de ilustrar essa visão, cita como exemplos bem-sucedidos o licenciamento de marcas realizado por marcas como Coca-Cola – vista não só em garrafas e latas, mas também em pelo menos 10 mil produtos, de brincos e até cuecas samba-canção – e Harley-Davidson – que, além de motos, também está em móveis, roupas de bebê e até num modelo da boneca Barbie.

Embora a maioria das empresas venda há muito tempo material promocional ostentando marcas e logotipos para os atacadistas e distribuidores, o merchandising no varejo em grande escala representa uma mudança radical. As empresas estão fazendo essa mudança não apenas para construir o conhecimento de marca no presente, mas para assegurá-lo no futuro. A Caterpillar e a John Deere são duas empresas com mercados limitados que agora estão licenciando uma variedade de produtos. Muitos desses produtos são pensados para um público jovem, que certamente não é o mercado-alvo para os equipamentos de terraplanagem da Caterpillar e os tratores da John Deere! [...]

Algumas vezes, as empresas aderem ao licenciamento como um modo de estender a marca a um novo mercado-alvo. Embora as poltronas Harley-Davidson possam parecer um produto questionável, é uma maneira de o fabricante de motocicletas alcançar as mulheres, que representam somente 9 por cento de seu mercado. Ela também licencia brinquedos, incluindo uma Barbie vestida com roupas 'muito femininas', como um apelo à futura geração de compradoras da Harley-Davidson. Sua meta final é vender mais motocicletas para públicos que não fazem parte do mercado central.

Qual a vantagem do licenciamento corporativo para os licenciados, os fabricantes que pagam grandes somas para poder usar uma marca ou nome de uma empresa? Comparados com direitos autorais de entretenimento e de celebridades, os nomes

corporativos são muito menos arriscados. O que acontece com um produto que leva o nome de uma celebridade. (KOTLER, 2000, p. 437).

Considerando esta visão de Kotler (2000), as extensões de marca, operadas diretamente pela empresa ou licenciadas a terceiros, além de serem uma nova fonte de receita direta para as corporações, servem como veículo de comunicação e estreitamento da relação da marca mãe com novos públicos que, muitas vezes, não são consumidores de seus produtos e serviços originais, mas poderiam passar a ser.

Por fim, dado o conjunto de autores trabalhados (9) e a multiplicidade de pontos de vista expostos sobre extensão de marca, segue um quadro comparativo que resume as visões apresentadas neste item em três grandes categorias: ponderada, com autores que equilibraram prós e contras; majoritariamente negativa; majoritariamente positiva. Importante ressaltar que o termo "majoritariamente" foi incluído, pois todos os autores abordam, ainda que em uma única linha, algum aspecto que contrasta com a sua opinião central.

Quadro 1 - Resumo da visão dos autores sobre extensões	
Visão	Autor
Ponderada	Interbrand (2008)
	Aaker (1998)
	Neumeier (2009)
	Troiano (2009)
Majoritariamente negativa	Ries e Trout (2009)
	Semprini (2010)
Majoritariamente positiva	Kotler (2000)

Fonte: elaboração do autor.

Nota-se, então, que a extensão de marca, segundo a maioria dos autores analisados neste referencial teórico, tem aspectos positivos e negativos igualmente relevantes, apesar de todos salientarem os riscos inerentes a esse tipo de operação.

O sucesso e o fracasso não estariam atrelados ao ato de estender, mas, principalmente, à coerência que essa extensão deve ter com o perfil do usuário. Nesse sentido, caberia ao gestor de *branding*:

4. Ter um profundo conhecimento do consumidor que possui para, em seguida, decidir se vale a pena ou não levar a marca para outros nichos de um mesmo segmento – extensão de linha – ou para uma outra categoria – extensão de marca;
5. A partir desse profundo conhecimento do consumidor, saber quais são os reais atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade da marca, para não perdê-los de vista no momento em que resolver ampliar a família de produtos e serviços;
6. Zelar pela manutenção da coerência e da qualidade dos laços, especialmente os afetivos, que ligam a marca aos consumidores, não importa o segmento onde ela seja inserida. Somente dessa forma é que se pode garantir todo o potencial que uma extensão de marca tem como, por exemplo, os ganhos de escala com comunicação e a mitigação da insegurança do consumidor na hora de escolher uma nova opção, seja numa gôndola de supermercado, seja num *dial* de rádio.

Plano de aula sugerido

Este plano foi desenvolvido considerando três horas de duração, incluindo intervalo e eventuais pausas para arrumação da sala de aula e dos alunos, e se desenvolve em cinco etapas. Ele deve ser realizado depois de já terem sido ministradas as aulas sobre os temas envolvidos.

1ª etapa: leitura individual e em grupo do caso [40 minutos]

1. A turma é dividida em grupos. A quantidade de grupos fica à critério do professor, que deve observar o tamanho da turma. Sugere-se um número mínimo de seis alunos, para a formação dois grupos de três, e um máximo de trinta, para a formação de cinco grupos de seis;
2. Uma cópia impressa do caso é entregue para cada aluno;
3. Os alunos fazem uma primeira leitura individual e em silêncio;
4. O professor conduz uma leitura em grupo, chamando um aluno para explicar o caso e, em dado momento, escolhendo outro para dar sequência à explanação, de forma que vários — todos, se possível — se posicionem;

5. Ao final, o professor resume a explanação dos alunos, anota os principais pontos levantados no quadro e se coloca à disposição para responder eventuais questionamentos.

2ª etapa: discussão em grupo [40 minutos]

1. Depois de o professor tornar o caso mais claro, os alunos, divididos em grupos, discutem a solução dos desafios propostos;
2. Caso sinta alguma dificuldade por parte dos alunos para pensarem soluções, o professor pode, nessa altura da aula, estimular a discussão através da sugestão de possíveis soluções para os desafios;
3. Para cada possibilidade criada, os alunos devem prever vantagens e desvantagens. Todos os cinco desafios devem ser respondidos com, no mínimo, uma opção de solução;
4. Concluída esta etapa, o grupo deve construir um parecer geral e preparar-se para defendê-lo.

3ª etapa: defesa dos pareceres desenvolvidos pelos grupos [30 minutos]

1. Cada grupo apresenta oralmente o seu parecer e o justifica diante da turma. Essa apresentação pode utilizar ou não desenhos, esquemas ou *slides*;
2. O professor escreve os pontos mais importantes do parecer defendido pelos grupos, de forma que, ao final, eles possam ser comparados.

4ª etapa: aprofundamento da discussão em torno das decisões [30 minutos]

1. Os grupos devem fazer perguntas entre si. O professor deve ter cuidado em criar um revezamento entre qual grupo pergunta e qual responde, de forma que todos possam participar em ambos os papéis. O professor deve estar atento ao tamanho da turma. Caso ela seja muito grande, o professor pode se valer de um esquema especial, no qual apenas metade dos grupos pergunta, e a outra apenas responde;

2. Terminada a rodada acima, o professor complementa as explicações feitas pelos alunos com informações que eventualmente possam ter faltado no que se refere à mídia, marketing e gestão de marcas;
3. Sob orientação do professor, todos os grupos caminham para uma visão comum que responda aos desafios propostos no final do caso. Não se trata obrigatoriamente de encontrar um consenso ou uma resposta específica, mas de estimular o pensamento crítico e analítico por parte dos discentes a partir de um debate em alto nível e do estímulo ao contraditório.

5ª etapa: encerramento [15 minutos]

Ao final, o professor faz uma breve explicação, resumindo as possibilidades que a Atlântida pode adotar diante dos desafios apresentados no caso. Também deve mostrar novas possibilidades de solução não pensadas pelos alunos.

Possibilidades de decisão

1. A Atlântida continua a sua estratégia atual de extensão de marcas no mercado regional;
2. A Atlântida ajusta a sua estratégia, investindo mais no *dial* e menos no digital;
3. A Atlântida ajusta a sua estratégia, investindo ainda mais no digital e menos no *dial*;
4. A gestão da Atlântida prioriza outros negócios fora do campo de mídia, como produtos licenciados, por exemplo;
5. O atual portfólio de extensões é integralmente revisto, de forma a adotar apenas um nome de marca, seja Atlântida, seja ATL;
6. O Grupo RBS estende a marca Atlântida dentro do *dial*, criando novas emissoras dirigidas para outros públicos e tipos de conteúdo;
7. O Grupo RBS estende a marca para outras mídias tradicionais, incluindo televisão ou mesmo retornando para a mídia impressa;
8. A Atlântida prioriza a realização de eventos e retoma o controle artístico do Planeta Atlântida;

9. A Atlântida deixa de ser uma rádio musical e passa totalmente ao conteúdo falado, forçando a criação de mais marcas dentro do portfólio da rádio;
10. O Grupo RBS amplia a rede de emissoras para outros mercados fora do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, reposicionando a Atlântida como uma marca nacional;
11. Quais seriam as outras alternativas para os gestores da Atlântida? Várias podem ser pensadas pelo professor ou pelos alunos.

Pontos positivos e negativos que aparecerão nas respostas

Seguem apenas alguns pontos sugeridos e que podem ser acrescidos de vários outros a partir das discussões conduzidas pelo professor em sala de aula.

- Ganho/perda de *share* total no rádio;
- Aumento/diminuição de alcance nas redes sociais;
- Ganho/perda de seguidores nas redes sociais;
- Estímulo ou não à migração de público das mídias tradicionais para as digitais;
- Aumento/diminuição de *brand awareness* (lembrança de marca);
- Aumento/diminuição na criação de projetos especiais para anunciantes;
- Ganho/perda de anunciantes para projetos 360°;
- Aumento/diminuição na quantidade de extensões de marca;
- Aumento/diminuição nos investimentos em plataformas proprietárias, como *sites* e *blogs*, por exemplo;
- Criação de novos programas falados visando novas extensões;
- Outras possibilidades.

Referências

AAKER, David A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. 14. ed. São Paulo: Elsevier, 1998.

INPI. **Marca: mais informações**. Rio de Janeiro: 2013. Disponível em: < <http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas/marca-2013-mais-informacoes>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

INTERBRAND. **Glossário de marcas inglês-português**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

NEUMEIER, Marty. **The brand gap**: o abismo da marca. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. **Zag**: a estratégia número 1 das marcas de sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2009.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. São Paulo: M. Books, 2009

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. 2. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

TROIANO, Jaime. **As marcas no divã**: uma análise de consumidores e criação de valor. São Paulo: Globo, 2009.