

Estudo de Caso: Crises e apostas nas Organizações Globo

GRUPO GLOBO



A estrutura organizacional do Grupo Globo

As Organizações Globo são um conglomerado de empresas que atuam em diferentes setores, mas, principalmente, no ramo da mídia e comunicação. A instituição cresceu e se desenvolveu sob o comando de Roberto Marinho, que herdou de seu pai, Irineu Marinho, em 1925, os jornais A Noite e O Globo.

Na gestão de Roberto Marinho, o grupo diversificou suas atividades, expandindo seus negócios, primeiro, para outras mídias além da imprensa e, depois, para outros setores empresariais. O grande salto da empresa aconteceu com a inauguração da TV Globo, criada em 1964, com a qual a organização se tornou líder no segmento de mídia.

A organização tem suas atividades separadas em divisões independentes, cada uma delas composta por várias empresas. A adoção desse modelo estrutural visou à melhor departamentalização e coordenação das atividades.

As principais divisões do grupo são:

- ❖ MIRA: Mídia Impressa e Rádio;
- ❖ Globopar: Globo Participações e Comunicações
- ❖ Fundação Roberto Marinho.

A MIRA é subdividida em duas unidades de negócio: a Infoglobo, que reúne jornais (O Globo, Extra, Expresso, Diário de São Paulo e Valor Econômico) e portais de notícias do grupo na Internet; e o Sistema Globo de Rádio, que engloba todas as emissoras de rádio do grupo.

A Globopar, por sua vez, é subdividida em seis unidades de negócio: a Rede Globo de Televisão, responsável pela produção e veiculação em televisão aberta da programação da emissora; a Globosat, que concentra os canais por assinatura da Globopar; a Distel, que é responsável pela veiculação, por TV a cabo e via satélite, da programação por assinatura e pelos serviços de Internet banda larga; a Som Livre, gravadora do conglomerado empresarial; a Globo Filmes e a GloboPlay, que é a plataforma digital de streaming.

Por fim, a Fundação Roberto Marinho responde pelos serviços de responsabilidade social do grupo. É uma associação filantrópica que, em nome das Organizações Globo, financia projetos educacionais, culturais e esportivos.

Modelo de gestão

O modelo apresentado de departamentalização

visa reduzir a lentidão dos procedimentos organizacionais e facilitar a coordenação por parte da alta administração. Caso o controle de todas as atividades e decisões ficasse nas mãos de uma única pessoa, os processos na organização seriam altamente burocratizados e lentos.

Também buscou-se descentralizar a direção das empresas, por meio de transferências de poder.

Os presidentes e diretores das empresas afiliadas reportam-se aos diretores gerais das divisões que, por sua vez, recebem do presidente da organização ordens e recomendações para a gestão dos negócios. Cada alto gestor tem considerável autonomia para efetuar as modificações necessárias, desde que estas atendam aos objetivos de crescimento e melhoria dos serviços prestados pelas empresas.

Crise e reestruturação

No início dos anos 2000, o grupo Globo iniciou seu processo de queda de arrecadação e endividamento, graças ao desenvolvimento de novos meios de acesso à informação e, principalmente, à difusão da Internet, houve uma acentuada queda na circulação de jornais e revistas impressos, ainda hoje a empresa sofre com a queda ainda mais acentuada desses produtos, devido ao acesso de informações em diferentes meios online e muitas vezes gratuitas pelos consumidores. Atualmente, o Grupo Globo também se vê assombrado pela queda de arrecadação de receita do seu principal carro chefe, a Rede Globo de Televisão, com a queda de consumo de um dos seus principais produtos, as novelas.

A resistência da Rede Globo

A toda-poderosa Rede Globo de Televisão, além do endividamento, outros desajustes também assolam a rede, como um número exagerado de funcionários, mordomias excessivas, salários irreais e alguns departamentos inchados e desnecessários.

O executivo Chefe da Globopar, sabia que precisaria corrigir essas falhas, um de seus principais projetos para reduzir custos era a diminuição das despesas com novelas, ele tentou reduzir benefícios também do alto escalão das Organizações Globo, como forma de diminuir os gastos excessivos, mas enfrentou resistência da alta administração para ambas propostas.

Aposta para o futuro

A divisão Globopar tem investido na GloboPlay como aposta para enfrentar as mudanças ambientais em função dos avanços tecnológicos, como também as mudanças sociais no comportamento do consumidor. O grupo Globo pretende investir bilhões para impulsionar a GloboPlay, seja investindo na produção de filmes e séries e miniséries próprias, como adquirindo o direito de transmissão, de séries de sucesso, como fez ao adquirir os direitos e imagem da Série Grey's Anatomy.

Mas sabe-se que a GloboPlay enfrenta grandes concorrentes como a Netflix, a Amazon Prime, e Disney +, portanto, o grupo sabe que enfrentará grandes desafios no futuro.

Perguntas

1. Quais são as diferentes opções estratégicas de nível corporativo? Qual foi a opção estratégica adotada pela empresa descritas no texto, justifique.
2. O que é a matriz BCG e como ela pode apoiar a formulação da estratégia corporativa? Construa uma matriz BCG para a Globopar?
3. Considerando apenas a empresa GLOBO PLAY, analise o setor de entretenimento a partir do modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter e determine qual das três estratégias genéricas de Porter seria mais apropriada para essa marca
4. Quais são as formas de departamentalização mais comuns que as organizações podem adotar? Qual é o critério de departamentalização utilizado para agrupar as unidades de negócio Globo? Esboce o organograma da organização com base nas informações do texto.

Respostas:

Werikson Frederiko de Oliveira Alves - 96708

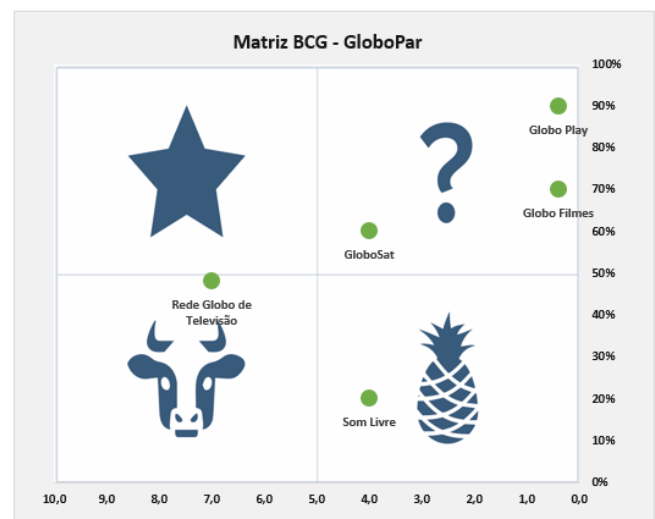
1 – Ao todo, existem 4 estratégias de nível corporativo, sendo elas as estratégias de crescimento, estabilidade, retração e abordagem de portfólio. As opções adotadas pela empresa foram de crescimento e retração.

A estratégia de crescimento foi adotada logo na ascensão do grupo Globo ao expandir seus negócios para outras mídias além da imprensa e para outros setores empresariais.

A estratégia de retração adotada foi a de saneamento, após a empresa iniciar o processo de queda de arrecadação e endividamento, graças ao desenvolvimento de novos meios de acesso à informação e à difusão da Internet.

2 – A Matriz BCG é uma ferramenta de gestão concebida para auxiliar na gestão das diversas empresas apresentando graficamente a sua posição no mercado com base na análise da sua participação relativa e taxa de crescimento no mercado.

Com isso, é possível identificar quais produtos funcionaram bem e devem ser atendidos, e quais exigem muito esforço, mas não estão produzindo os resultados esperados.



3 – De acordo com o modelo de Michael Porter, as 5 estratégias são: Ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, Poder de barganha dos fornecedores, Poder de barganha dos clientes e Rivalidade entre os concorrentes estabelecidos. No setor de entretenimento da Globo Play, as forças competitivas atuantes são:

A rivalidade entre os concorrentes estabelecidos devido a existência de um ou mais concorrentes que veem oportunidades para melhorar sua posição competitiva em um mercado que está em crescimento. O poder de barganha dos clientes, os quais podem influenciar ao exigir preços e qualidades de serviço melhores em troca de audiência (ou até mesmo trocar de produto indo para a concorrente).

A melhor estratégia a ser utilizada pela GloboPlay seria a diferenciação, ao oferecer produtos especializados (como por exemplo, novelas e minisséries) que não estão tão disponíveis no momento, já que ela tem que enfrentar grandes concorrentes.

4 - As formas de departamentalização mais comuns que as organizações podem adotar são: Departamentalização funcional, por produto ou serviço, por cliente, por região e por processo.

O critério de departamentalização utilizado para agrupar as unidades de negócio Globo foi por produto ou tipo de serviço, ao separar as empresas em mídia de informativa, mídia de entretenimento e associação filantrópica.

Organograma

