

## Modelo de negócio do rádio hertziano com presença na web: a proposta de um *framework* teórico de pesquisa<sup>1</sup>

Kamilla Avelar<sup>2</sup>

Universidade Fumec/Centro Universitário Estácio

Henrique Cordeiro Martins<sup>3</sup>

Universidade Fumec

Nair Prata<sup>4</sup>

Universidade Federal de Ouro Preto

### Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar um *framework* teórico de pesquisa sobre os antecedentes do modelo de negócios do rádio hertziano, a partir de sua presença na web. Para tal, recorreu-se à pesquisa bibliográfica das áreas de Administração e da Comunicação, que resultou na identificação de seis antecedentes do modelo de negócio do rádio hertziano com presença na web – criação de valor, pessoas, tecnologia, estratégia, convergência e interatividade – culminando na proposição de um *framework* e na formulação de hipóteses para pesquisas futuras.

### Palavras-chave

Rádio; Modelo de Negócio; Modelo Teórico-Hipotético de Pesquisa; Hipóteses de pesquisa

### Introdução

Os primeiros estudos a respeito do modelo de negócio datam das décadas de 1940 e 1950, quando Lang (1947) e Bellman *et al.* (1957) buscavam encontrar, respectivamente, um modelo de negócio para a indústria de seguros dos Estados Unidos e um modelo de negócio matemático para o desenvolvimento de jogos de negócios para treinamentos (ARLOTTO *et al.*, 2011).

Para compreender as pesquisas a respeito do tema, empreendeu-se uma busca na plataforma *Web of Science* (WoS), usando a expressão corresponde em inglês, “*business model*”, considerando título, palavra-chave e resumo. Considerou-se um período de 73 anos, de 1945 (primeiros trabalhos publicados na plataforma) a 2018 (seleciona publicações mais recentes e torna o procedimento de recuperação da informação auditável).

<sup>1</sup>Trabalho apresentado no GP Rádio e Mídia Sonora, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Professora do Centro Universitário Estácio de Belo Horizonte e do Programa de Pós-Graduação em MBA em Marketing Estratégico da Universidade Fumec. Doutoranda em Administração pela Universidade Fumec, membro dos grupos Conjor (UFOP) e Afetos (UFMG). Email: [kamilla\\_avelar@yahoo.com.br](mailto:kamilla_avelar@yahoo.com.br)

<sup>3</sup>Doutor em Administração (UFMG). Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade Fumec. Email: [henrique.martins@fumec.br](mailto:henrique.martins@fumec.br)

<sup>4</sup>Doutora em Linguística Aplicada (UFMG), com estágio de pós-doutoramento na Universidad de Navarra (Pamplona, Espanha). Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Membro do Conjor (UFOP) e diretora Científica da Intercom. Email: [nairprata@uol.com.br](mailto:nairprata@uol.com.br)

Os resultados apontam que em 50 anos, de 1945 a 1995, apenas 15 trabalhos foram encontrados. Considerando-se um segundo momento, de 1996 a 2018, os números informam que as publicações a respeito de modelo de negócio cresceram exponencialmente nos últimos 21 anos, indo de 15 para 9.281 trabalhos. Importante ressaltar que 2015, 2016 e 2017 concentram, respectivamente, 1.134, 1.103 e 933 publicações, o que corresponde a 40% dos trabalhos desenvolvidos ao longo da janela de pesquisa. As três áreas que mais estudaram o tema são: Negócios Econômicos (3.218), Ciência da Computação (2.538) e Engenharia (2.461). Já a Comunicação aparece com 158 trabalhos, em 15º lugar.

Arlotto *et al.*, (2011) explicam que a temática começa a ganhar relevância tanto no mercado, quanto na academia, a partir da segunda metade dos anos 1990. Os autores advogam que, devido às mudanças advindas do surgimento do ambiente cibernético e do desenvolvimento das TICs, associadas ao aparecimento do *e-business* e da bolha das empresas ponto com., são as propulsoras do vocábulo, o que acabou por ganhar relevância tanto no mercado quanto na academia.

A indústria midiática é uma das áreas afetadas pela chegada da internet. Ao se considerar o rádio neste ambiente, pode-se afirmar que nos anos 1990 as emissoras hertzianas começaram a transpor o conteúdo da antena para a internet. Com a nova plataforma em vigor e dispensada a necessidade de concessão para se ter uma rádio, foram surgindo outras formas de entregar valor e fazer negócio.

Frente ao cenário convergente, ações individuais e tentativas de negócios como as rádios corporativas (PRATA; MARTINS, 2015), experimentações radiofônicas (PRATA, 2016), agência de conteúdo especializada em material para o rádio (AVELAR, 2017), rádio por WhatsApp (PESSOA *et al.*, 2017) e a plataforma Live da 98 FM (AVELAR *et al.*, 2018), vêm se desenvolvendo em busca de um modelo de negócio para o rádio que considere e explore as potencialidades do ambiente *online*, mudando as formas de entrega de valor e sustentabilidade do negócio.

Neste ambiente de transformações, surge o interesse de se estudar: quais os antecedentes do modelo de negócio que contribuem para o melhor desempenho das rádios hertzianas a partir da presença na internet?

Este trabalho tem como objetivo apresentar um *framework* teórico de pesquisa sobre os antecedentes do modelo de negócios do rádio hertziano, a partir de sua presença na web. Assim, propõem-se um modelo conceitual que conjuga elementos das áreas do conhecimento Administração e Comunicação, capaz de identificar as relações e os efeitos entre os antecedentes do modelo de negócio e o desempenho das empresas de rádio.

A pesquisa deste estudo foi de natureza qualitativa, do tipo descritiva, por meio de pesquisa bibliográfica dos artigos sobre a temática, publicados nas áreas de Administração e Comunicação. O

artigo encontra respaldo na afirmativa de Serra *et. al.*, (2013) ao defenderem que, como o modelo de negócio é um campo de estudo em fase de consolidação, é importante revisitar periodicamente os avanços feitos pelas pesquisas, permitindo o entendimento de como o sintagma tem evoluído.

Assim, acredita-se que a contribuição dessa pesquisa jaz em buscar no arcabouço teórico da Administração e da Comunicação aspectos que possam contribuir para a identificação e mensuração dos antecedentes do modelo de negócio, de forma que possam influenciar positivamente o desempenho das empresas de rádio hertzianas com presença na internet.

### **1. Modelo de negócio: as contribuições da Administração**

Nas primeiras décadas de estudo a respeito do modelo de negócio, muitas foram as divergências conceituais e os conflitos de pensamentos entre os autores. Timmers (1998) e Lecocq *et al.* (2010) afirmaram que, neste período, os esforços dos pesquisadores foram voltados para classificar e definir o vocábulo.

Zott *et al.* (2011) ponderam que o considerável crescimento de estudos a respeito da temática não levou os estudiosos a um consenso, havendo uma pluralidade de definições para o termo que mais confundem que esclarecem. Os autores concluíram que as pesquisas na área se desenvolveram em silos, atendendo aos interesses dos pesquisadores, o que acabou por não privilegiar uma definição uníssona do termo que pudesse ser aplicada a todas as áreas do saber, dificultando o conhecimento e, conseqüentemente, trabalhando com uma base conceitual ainda frágil. Os autores observaram que a produção acadêmica enfrenta um atraso em relação à prática, há lacunas de cunho teórico e metodológico e o constructo não alcançou o *status* de teoria.

Em uma perspectiva mais ampla, Wirtz *et al.* (2015) fizeram um levantamento sobre o estado atual da pesquisa, identificando as áreas de foco dos investigadores. Embora tenham defendido que o entendimento sobre o modelo de negócio poderia ser atribuído a três perspectivas – tecnologia, estratégia e organização – admitiram, que, comparando-se as três, a organização exercia papel secundário. Entre 2000 e 2002, os autores afirmaram que a perspectiva tecnológica foi dominante nas definições do modelo de negócio no contexto de negócios eletrônicos. Autores que apoiavam a orientação tecnológica consideravam o modelo de negócio como uma pequena parte da companhia.

De 2002 em diante, Wirtz *et al.* (2015) defendem que mais e artigos orientados para a perspectiva estratégica foram publicados. Dentro dessa vertente, os pesquisadores eram mais abstratos e compreendiam o modelo de negócio como a representação de uma empresa. Por fim, concluíram que a alocação de artigos, nas três perspectivas definidas, só foi possível até o ano 2000 e que, a partir dessa data, ficou cada vez mais difícil fazer a distribuição inicialmente proposta.

Para a realização desta pesquisa, 24 autores foram revisados. São eles: Forge (1993); Viscio e Pasternak (1996); Timmers (1998); Gordijn *et al.* (2000); Petrovic *et al.* (2001); Weill e Vitale (2011); Chesbrough e Rosenbloom, (2002); Dubosson-Torbay *et al.*, (2002); Hedman e Kalling (2003); Leen *et al.* (2004); Osterwalder (2004); Rappa (2004); Voelpel *et al.* (2004); Morris *et al.* (2005); Shafer *et al.* (2005); Johnson *et al.* (2008); Plé *et al.* (2008); Demil e Lecocq (2010); Kujala *et al.* (2010); Casadesus-Masanell e Ricart (2010); Itami e Nishino, (2010); Osterwalder e Pigneur (2010); Teece (2010); Lambert e Davidson (2013).

Após a revisão, fez-se a distribuição dos componentes encontrados nas definições sobre modelo de negócio (Quadro 1). Desse total, apenas três são citados mais de cinco vezes: estratégia (oito), recursos (dez), e criação de valor (22). Assim, esses componentes foram elencados como antecedentes principais do modelo de negócio. Pondera-se que, como o termo recursos é amplo, optou-se por desdobrá-lo em recursos tecnológicos e humanos.

**Quadro 1** - Componentes do modelo de negócios na perspectiva da Administração

Autores	Forge (1993)	Viscio e Pasternak (1996)	Timmers (1998)	Gordijn et al., (2000)	Petrovic et al. (2001)	Weil e Vitale (2001)	Chesbrough e Rosenbloom (2002)	Dubosson-Torbay et al.	Hedman e Kalling (2003)	Leen et al. (2004)	Osterwalder (2004)	Rappa (2004)	Voelpel et al. (2004)	Morris et al. (2005)	Shafer et al. (2005)	Johnson et al. (2008)	Demil e Lecocq (2010)	Itami e Nishino (2010)	Kujala et al. (2010)	Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	Osterwalder e Pigneur (2010)	Teece (2010)	Lambert e Davidson (2013)	Contagem de linha
<b>Criação de valor</b>	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	22
<b>Recursos</b>	x		x		x		x		x							x	x		x		x		x	10
<b>Estratégia</b>		x	x				x			x				x					x	x		x		8

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

### 1.1 Criação de valor e modelo de negócio

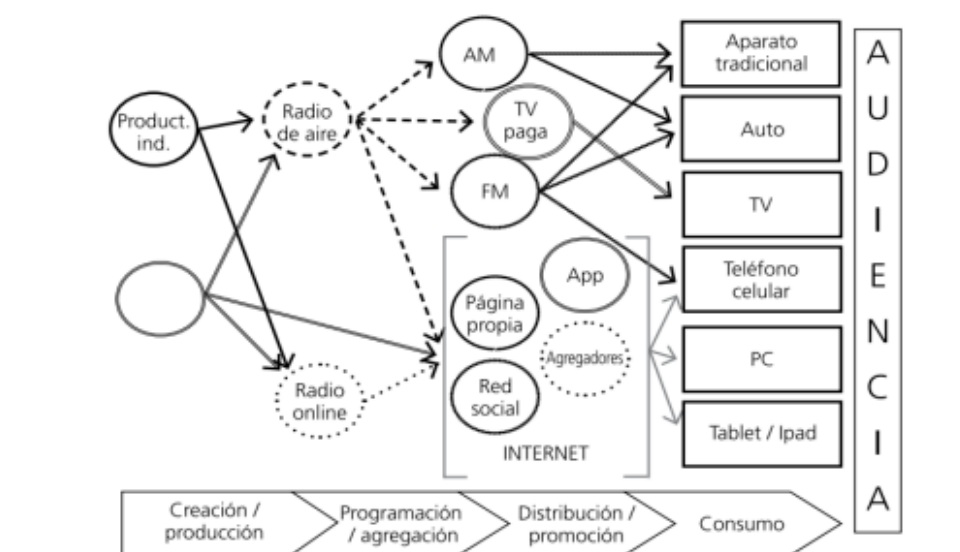
A alta competitividade do mercado, associada à globalização e ao surgimento das novas ferramentas advindas da consolidação da Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs), pressiona as empresas a desenvolverem diferentes modelos de negócio que busquem outras formas de criar e entregar valor para os clientes em um cenário globalizado, convergente e mais interativo.

Ainda nos anos 1980, Porter (1985) explicava que os sintagmas criação de valor e vantagem competitiva estão relacionados pois, segundo o autor, a vantagem competitiva é a capacidade das empresas de criar mais valor do que seus concorrentes. Lanning (1998) definiu a criação de valor como uma proposta capaz de desenhar uma oferta que seja percebida como atrativa pelo cliente. No mesmo sentido, Osterwalder e Pigneur (2010) compreendem a expressão como o componente que

descreve os produtos e serviços que criam valor para determinado segmento de clientes, sendo a razão pela qual clientes escolhem uma empresa em detrimento das concorrentes.

Ao considerar o conceito e as mudanças ocorridas no rádio, inserido a partir dos anos 1990 no ambiente digital, Espada (2018) apontou o aparecimento de novos atores no mercado radiofônico e, conseqüentemente, uma alteração na cadeia de valor do rádio.

**Figura 1 - A nova cadeia de valor e os atores da indústria radiofônica**



Fonte: Espada (2018, p. 247)

As alterações acontecem não só nas formas de se criar e produzir, mas também de se distribuir, armazenar e consumir determinado conteúdo. Embora o autor não indique as interações horizontais entre os atores diversos e parta de um único local de produção, o que não parece apropriado tendo em vista as formas rizomáticas possibilitadas pela web, a figura parece apropriada ao ilustrar novas conexões surgidas no rádio a partir da sua inserção no ambiente cibernético e nas possibilidades de geração de valor. Na perspectiva do autor, o conteúdo, produzido pela indústria cultural, é o produto a ser oferecido via dispositivos diversos capaz de criar, gerar e agregar valor ao cliente.

Assim, baseado nas ideias dos autores propostos, vê-se que a criação de valor está diretamente relacionada ao consumo do produto final pela audiência, de modo que esse estudo apresenta a primeira hipótese da pesquisa - **H1: A criação de valor pode ser considerada um antecedente e influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na web.** pelo cliente

## 1.2 Recursos e modelo de negócio

---

Ao discutir os negócios na indústria midiática, Wirtz (2014) pontua que a criação de valor se dá por meio da gestão de ativos e aponta que “os ativos centrais mais importantes das empresas de mídia incluem essencialmente os funcionários, a marca, as redes e a base de clientes” (p. 1048).

Tendo como perspectiva que os recursos são o fundamento para a estratégia da firma, a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) tem como ponto central identificar os recursos organizacionais internos que possibilitam à empresa conquistar uma vantagem competitiva sustentável. A teoria considera que o ponto de partida para formular a estratégia jaz na organização interna, diferenciando-se assim das teorias da estratégia que analisam as empresas pela perspectiva externa (Porter, 1985). A contribuição da aplicação da teoria VBR para o desempenho das empresas pauta-se pela análise minuciosa das condições em que os recursos geram retornos, considerando a heterogeneidade, a imobilidade e a dificuldade de imitação dos ativos estratégicos geradores de retornos para a firma.

Peteraf (1993) buscou contribuir para a discussão teórica pressupondo que a vantagem competitiva é fruto de um conjunto de recursos internos que coloca a organização em posição favorável com relação a seus concorrentes quando o recurso é imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível. A VBR avalia a vantagem competitiva em termos de recursos ou bens de uma firma ao considerar os bens tangíveis e intangíveis (JUGDEV e MATHUR, 2006).

Ao se propor a estudar o modelo de negócio desenvolvido na indústria midiática, Wirtz (2014) afirmou que os modelos de negócio, as cadeias de valor e as competências são de vital importância no alcance de vantagens competitivas para as empresas de comunicação. O autor pontuou que os três elementos formam essencialmente o sistema de serviço midiático e que as competências essenciais e os ativos organizacionais podem ser compreendidos como complementares.

Wirtz (2014) entende que os ativos são recursos tangíveis e intangíveis que formam a base para as atividades e a competitividade de uma empresa. Os ativos estratégicos são os que se referem a ativos específicos que são acumulados ou, pelo menos, refinados internamente e têm um valor intrínseco especial para o processo de criação de valor de uma empresa, sendo relativamente escassos e de difícil imitação ou substituição pela competição. O pesquisador considera, assim, que os empregados são o principal ativo de uma empresa, representando um recurso-chave para o sucesso do negócio. Wirtz (2014) defende que o *know-how* dos funcionários, associado a habilidades complementares, seja algo difícil de imitar e que a combinação de habilidades individuais em uma equipe pode levar a uma melhor criação de serviços e, portanto, à vantagem competitiva. Investir em pessoas é assim considerado estratégico, pois são elas que contribuem para a vantagem competitiva de uma firma (JUGDEV e MATHUR, 2006).

---

Assim, tendo como esteio as ideias de Wirtz (2014), constrói-se a segunda hipótese dessa pesquisa – **H2: Os recursos internos (processos e pessoas) podem ser considerados antecedentes e influenciam o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na web.**

### 1.3 Estratégia e modelo de negócio

A estratégia tem uma influência essencial no desenvolvimento de um modelo de negócios (LECOCQ *et al.*, 2010; WIRTZ *et al.*, 2015). Entretanto, na primeira década dos anos 2000, muito se discutiu se estratégia e modelo de negócio não seriam termos sinônimos que se sobrepunham um ao outro (SEDDON *et al.*, 2004).

No entanto, essa visão já foi superada e hoje compreende-se que o modelo de negócio é mais amplo que a estratégia, sendo que o entendimento dominante é de que a estratégia é um dos componentes do modelo de negócio (CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002). Assim, um modelo de negócio contém instruções sobre as combinações de fatores de produção pelos quais a estratégia de negócios de uma empresa é implementada e sobre quais funções são adotadas pelos atores correspondentes. Envolve explicitamente os fornecedores ou parceiros porque a unidade de análise estratégica não é feita de forma isolada, mas em rede (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000).

Autores como Lecocq *et al.* (2010) diferenciam os termos afirmando que o modelo de negócio concentra seus esforços na geração de valor e receitas, enquanto a estratégia visa construir a vantagem competitiva. Seddon e Lewis (2003) afirmam que o modelo de negócio está diretamente relacionado à lógica de como uma empresa cria valor para seus clientes e acionistas, enquanto a estratégia, em uma visão mais pragmática, preocupa-se com a concorrência.

Tendo em perspectiva a diferença entre as expressões e levando em consideração as ideias de Wirtz *et al.* (2015) e de Lecocq *et al.* (2010) de que a estratégia é essencial no desenvolvimento de um modelo de negócios, formula-se a terceira hipótese - **H3: A estratégia pode ser considerada um antecedente e influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na web.**

Após a elucidação dos antecedentes do modelo de negócios advindos da Administração, no próximo tópico apresenta-se um breve histórico da radiofonia no Brasil, com o objetivo de identificar os antecedentes do modelo de negócio do rádio advindos da Comunicação.

## 2. Modelo de negócio: as contribuições da Comunicação

Embora a expressão modelo de negócio permeie diversos artigos produzidos na área da Comunicação, o termo não é discutido teoricamente na grande maioria deles, aparecendo com frequência como se sua compreensão fosse comum a todos os leitores e não necessitasse explicações.

Por isso, para que se pudesse buscar os antecedentes do modelo de negócios do rádio na perspectiva da Comunicação, percorreu-se a trajetória do rádio no Brasil desde sua implantação, passando pelo aparecimento da internet e chegando-se à segunda década dos anos 2000. Com este estudo bibliográfico e histórico buscou-se, assim, identificar e discutir os antecedentes do modelo de negócio do rádio e, posteriormente juntá-los aos da Administração, culminando no desenvolvimento do modelo teórico desta pesquisa.

Devido à limitação de espaço deste artigo, não foi possível descrever aqui a trajetória da radiofonia, mas, a partir dela, este estudo concluiu que três antecedentes do modelo de negócio do rádio se destacaram na literatura da área de Comunicação: tecnologia, convergência e interatividade.

## 2.1 A tecnologia e o modelo de negócio no rádio

De acordo com Lopez (2016), o rádio se configura como tecnologia muito antes de ser compreendido como meio de comunicação. Neste contexto, o rádio é discutido a partir do surgimento da internet, quando há uma profunda reorganização dos atores da indústria radiofônica, dada pela introdução deste novo suporte digital. Entretanto, não se pode deixar de pontuar que a tecnologia faz parte da trajetória do rádio e que historicamente o meio sempre se adaptou e utilizou a tecnologia a seu favor (Faus Belau, 2001).

Embora a presença do rádio na internet tenha alterado a relação de forças na indústria da radiodifusão, somente a expansão do rádio para a rede mundial de computadores e variedade de recursos tecnológicos disponíveis não garante necessariamente o sucesso do negócio. É preciso, então, encontrar formas de monetizar o meio neste novo suporte e, segundo autores como Prata (2016) e García e Portas (2017) esses estudos vêm sendo negligenciados.

A dimensão digital alterou substancialmente a economia e os modelos de negócio em rede. A teoria da cauda longa de Anderson (2006), mais tarde incluída no pacote de definições adjacentes à web 2.0, defendeu que a tecnologia global em rede revolucionou as oportunidades de negócios aumentando as possibilidades de renda e facilitando a distribuição.

Tendo como perspectiva o desenvolvimento tecnológico, formula-se a quarta hipótese desse trabalho – **H4: A tecnologia pode ser considerada um antecedente e influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na web.**

## 2.2 - Convergência e o modelo de negócio no rádio

A convergência das mídias e a consolidação do ambiente digital potencializaram e expandiram as formas de se fazer negócio no rádio, inserindo novos atores no mercado e estabelecendo novas formas de conexão. No início dos anos 2000, Castro (2005) afirmou que a



“convergência dizia respeito a uma mudança tecnológica que deveria transformar a relação do modelo de negócios no campo da comunicação, assim como modificaria as relações entre o campo da produção e da recepção, estimulando novas sociabilidades e formas de inserção social” (p. 1). Quinn (2004) defendeu que a convergência da mídia impressa com os telejornais e as empresas de rádio era uma tendência. Para o autor, os modelos de negócio midiáticos seriam compostos por propriedades conjuntas de vários meios de mídia como propriedade coletiva de empresa de rádio e televisão e também por modelos de parceria, em que a empresa jornalística atua como meio produtor de notícias para a empresa de rádio ou televisão.

Um ponto a ser observado é que, inicialmente, como explicam Salaverría e García Avilés (2008), a convergência foi desenvolvida tendo como perspectiva o determinismo tecnológico. Entretanto, os estudos sobre o tema passaram a considerar uma perspectiva mais ampla. Scolari (2008) afirmou que a sociedade estava testemunhando um processo de convergência de todos os tipos de informação em um mesmo suporte ou plataforma e que esse processo de transformação de informação em *bits* era refletido em quatro dimensões: a) negócios, acentuando os processos de concentração e monopólio da indústria cultural tendendo para a produção em escala; b) a dimensão tecnologia, quando processos produtivos são modificados, renovados; c) o profissional, que precisa assumir mais tarefas desenvolvendo novas habilidades; d) o processo comunicativo, que tende a transformar o próprio produto com novas linguagens, temas e retóricas.

O processo de convergência, consolidado ao longo dos anos, teve impacto direto na organização e reestruturação dos meios midiáticos no suporte digital, modificando as formas de negócio, o material disponibilizado para consumo, os produtos oferecidos, a relação dos meios de comunicação com suas audiências e as formas de acesso ao conteúdo. O rádio com a chegada da internet passou a ser compreendido não mais como um meio monomídia, ganhando novos elementos como o texto, as imagens, infográficos, vídeos e *chats*, contando com variados canais de interatividade e podendo ser ouvido por suportes como a internet e o celular. Ainda se mantém rádio, mas passa por um processo de radiomorfose (PRATA, 2009).

Como lembra Ribes *et. al.* (2017), o rádio tem o desafio de reinventar seu modelo de negócio e definir estratégias que garantam a longevidade frente a inevitável caducidade das ondas hertzianas. Wirtz (2014) afirma que a crise econômica e financeira da mídia tradicional está calcada no modelo de negócio desses meios de comunicação que insistem em projetar a produção de conteúdo para um tipo de consumo e suporte tecnológico que não existem mais, ou melhor, que foram transformados.

A 19ª edição da Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia, 2018-2022, realizada pela PwC Brasil, traz como resultado a aposta na convergência como forma de buscar novas fontes de receitas para o setor. O sócio da PwC Brasil Carlos Giusti, ao analisar os dados da pesquisa, afirmou em

entrevista para o site da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), que o ambiente digital transformou todo o ecossistema de entretenimento e mídia, levando a uma distribuição de conteúdo mais imersivo e sob demanda. Para Guisti, a convergência possibilita a reinvenção de modelos de negócios trazendo novas fontes de receita para as empresas do setor.

Por tal motivo, formula-se a quinta hipótese – **H5: A convergência pode ser considerada um antecedente e influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na web.**

Tendo em vista que a convergência abre espaço para sistemas multidimensionais e interativos de comunicação, no próximo tópico discute-se a interatividade.

### 3.3 Interatividade e o modelo de negócio no rádio

Apoiado nas Ciências Biológicas, Fidler (1997), ao observar os meios de comunicação, afirmou que os veículos passam por um processo de *midiamorfose*, sofrendo mutações para se adaptar ao contexto tecnológico, social e econômico que se desenhava na época. O autor afirmou ainda que, frente às novas tecnologias, era preciso que os meios criassem uma linguagem, encontrando uma função no espaço que surgia. Nessa direção, Del Bianco (2012) apontou alguns caminhos como a aposta na “multidimensionalidade na forma de apresentação do conteúdo, interatividade ativa e participação colaborativa no desenvolvimento de conteúdos, compartilhamento de informação e comunicação horizontal livre de hierarquias” (p. 19).

A definição de interatividade não é consensual entre os pesquisadores, Herrera Damas (2005), ao considerar o suporte radiofônico, define o termo como uma fórmula possibilitada pelos profissionais do rádio para facilitar o contato entre emissor e receptor para possibilitar que os ouvintes opinem no conteúdo das programações. Quadros e Lopez (2013) defendem que o termo deve ser pensado por uma perspectiva abrangente, a partir da noção de interação social, considerando-se a reciprocidade o fator determinante para a definição de interatividade.

Considera-se, então, que a tecnologia associada à convergência expande as formas de interatividade no rádio (CEBRIÁN HERREROS, 2007). Com a proliferação dos telefones celulares nos anos 2000 e a migração das rádios para a internet nos anos 1990, a radiofonia precisou manter-se atualizada frente às novas tecnologias para atender às demandas da audiência que clamou e clama por processos mais interativos (LOPEZ, 2009). De acordo com a autora, frente às novas possibilidades de consumo de rádio, o receptor passou também a navegar na internet e tornou-se assim ouvinte-internauta, querendo desfrutar das ofertas trazidas pelo ambiente digital e, para isso, necessitou acessar as novas formas de interação. Anos mais tarde, Lopez (2016) afirmou que, a partir da interatividade “alteram-se conteúdo, programação, adensamento de narrativas, adoção ou não de produções multiplataforma e até mesmo a linguagem a ser adotada pelo rádio” (p. 2).

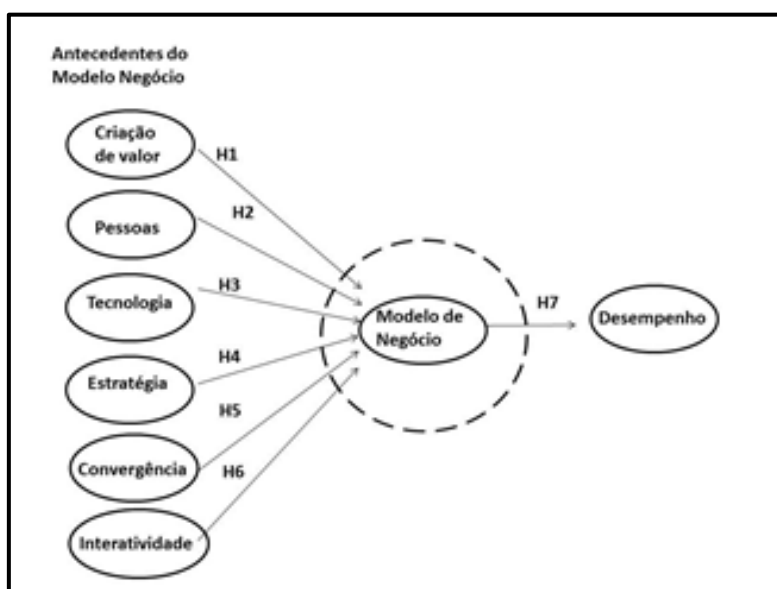
Tendo em perspectiva a importância dos canais de interação para a comunicação radiofônica, considera-se o termo como um dos componentes do modelo teórico a ser construído e formula-se a hipótese – **H6: A interatividade pode ser considerada um antecedente e influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na web.**

### 3. A proposição do *framework* de pesquisa

O tema modelo de negócio é comumente associado ao desempenho da empresa (LAMBERT e DAVIDSON, 2013; ZOTT e AMIT, 2007; MORRIS, SCHINDEHUTTE e ALLEN, 2005). A maioria das organizações empreende a tarefa de mensurar o desempenho utilizando diferentes modos de abordagem e técnicas. É consenso na literatura que o desempenho organizacional é complexo e multifacetado e, por isso, vem sendo estudado de forma conceitual e empírica. Assim, além destas proposições como antecedentes, uma sétima pode ser definida: **H7: O modelo de negócio – configurado a partir dos antecedentes criação de valor, pessoas (recursos), tecnologia, estratégia, convergência e interatividade - influencia o desempenho do rádio hertziano com presença na internet.**

Formuladas as hipóteses, apresenta-se na Figura 2, o Modelo Teórico-Hipotético da pesquisa.

**Figura 1:** Modelo Teórico-Hipotético da pesquisa



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019)

Assim, para a realização dessa pesquisa, pretende-se coletar os dados por meio de um *survey*, a partir de um questionário coletado entre profissionais do rádio, professores, jornalistas e especialistas. A pesquisa terá abordagem analítica quantitativa pelo método de Modelagem de Equações Estruturais. Isto significa lançar mão do tratamento estatístico dos dados, traduzindo os números em opiniões e informações a fim de melhor compreender o fenômeno estudado.

### Considerações finais

Este artigo teve por objetivo apresentar um *framework* teórico de pesquisa sobre os antecedentes do modelo de negócios do rádio hertziano, a partir de sua presença na web. Assim, propõem-se um modelo conceitual que conjuga elementos das áreas do conhecimento Administração e Comunicação, capaz de identificar as relações e os efeitos entre os antecedentes do modelo de negócio e o desempenho das empresas de rádio.

Ao recorrer à pesquisa bibliográfica, foram identificados seis antecedentes do modelo de negócio do rádio na da internet – criação de valor, pessoas, tecnologia, estratégia, convergência e interação. Ressalta-se que a pesquisa não tem a intenção de esgotar o assunto, mas sim de contribuir para o debate instaurado.

Dada a importância do tema e do veículo de comunicação rádio, em nenhum dos trabalhos levantados foram identificadas propostas de construção de um arcabouço teórico que se voltasse para a compreensão e mensuração dos antecedentes do modelo de negócio pertencentes às duas áreas de pesquisa, o que sugere uma lacuna teórica e contributiva a ser explorada.

### Referências

ABERJE. **Indústria de Mídia e Entretenimento aposta na convergência e busca novas fontes de receita para crescer**. Recuperado de: <http://www.aberje.com.br/industria-de-midia-e-entretenimento-aposta-na-convergencia-e-busca-novas-fontes-de-receitas-para-crescer-afirma-pwc/> em: 14 de jun. 2019.

AVELAR, K. **Rádio corporativo: o branded content como estratégia de programação**. Dissertação. Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, 2017.

AVELAR, K.; SCATULINO, P., GONÇALVES, C. Projeto Live: Estratégia e modelo de negócio na rádio 98 FM. **XXIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste**, Belo Horizonte, junho, 2018.

ARLOTTO, J.; SAHUT, J.M.; TEULON, F. Le Concept de Business Model au travers de la Literature. **Gestion 2000**, 33-47, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CASTRO, C. A convergência digital e os atores sociais: um panorama das iniciativas brasileiras. V ELEPICC, **anais...**, Salvador, Brasil, 2005.

CEBRIÁN HERREROS, M. Modelos de radio, desarrollos e innovaciones. **Del diálogo y participación a la interactividad**. Madrid: Editorial Fragua, 2007.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

DEL BIANCO, N. Rádio e o Cenário de Convergência Tecnológica. DEL BIANCO, N. (org.). **Rádio e o Cenário de Convergência Tecnológica**. São Paulo: Intercom, 2012.

DEMIL, B., LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, v. 43, p. 227-246, 2010.

ESPADA, A. Encrucijadas de la radio en la convergencia de redes digitales. Aspectos críticos de la producción, distribución, comercialización y regulación de lo radiofónico. In: BOSETTI Y, O., HAYE, R. (Orgs). **Pensar las radios: reflexiones desde las cátedras, talleres y otros alrededores**, Avellaneda: Asociación de Radios Universitarias Argentinas (ARUNA), 244-264, 2018.

FAUS-BELAU, A. La radio en el entorno cambiante del siglo XXI. In: Martínez-Costa, M (Edt). **Reinventar la radio: Actas de las XV Jornadas Internacionales de la Comunicación**. Pamplona: Enates, p. 15-37, 2001.

BELLMAN, R., CLARK, C. E., MALCOLM, D. G., CRAFT, C. J., & RICCIARDI, F. M. On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, v. 5, n. 4, p. 469-503, 1957.

FIDLER, R. **Mediamorphosis: understanding new media**. California: Sage 1998.

FORGE, S. Business Models for the Computer Industry for the next decade – When will the fastest eat the largest. **Futures**, v. 25, n. 9, p. 923-948, 1993.

GORDIJN, J., AKKERMANS, J.M., & VAN VLIET, H. Business modeling is not process modeling. In: **Conceptual Modeling for E-Business and the Web**, B. Berlin, Springer, p. 40-51, 2000.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information System** sv. 12, n. 1, p. 49-59.

HERRERA DAMAS, S. El antes y el ahora de la participación de los oyentes en los programas de radio. Sphera Publica – **Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación**, n. 5, p. 293-307, 2005.

HOWARD, H., KIEVMAN, M., MOORE, B. **Radio, TV, and Cable Programming**. Tennessee: Iwo State University press, 1994.

---

ITAMI, H., NISHINO, K. Killing two birds with one stone: profit for now and learning for the future. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 364-369, 2010.

JUGDEV, K., MATHUR, G. Project management elements as strategic assets: preliminary findings. **Management Research News**, v. 29, n. 10, p. 604-617, 2006.

LAMBERT, S. DAVIDSON, R. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: an analysis of empirical research from 1996 to 2010. **European Management Journal**, Hoboken, 3, 668-681, 2013.

LANG, F. Insurance Research. *The Journal of Marketing*, v. 12, n.1, p. 66-71, 1947.

LECOCQ, X.; DEMIL, B.; VENTURA, J. Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos. **M@n@gement**, v. 13, n. 4, p. 214-225, 2010.

LOPEZ, D. **Radiojornalismo hipermediático: tendências e perspectivas do jornalismo de rádio all news brasileiro em um contexto de convergência tecnológica**. 301 f. Tesis, 2009.

LOPEZ, D. (Re)Construindo o conceito de audiência no rádio em cenário de convergência. **XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2016.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. (Tese de doutorado), Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

PESSOA, S. PRATA, N., & AVELAR, K. Rádio em ambientes digitais: experiências de segmentação em aplicativos para dispositivos móveis. **Revista Logos**, v. 24, n. 1, p. 160-175, 2017.

PRATA, N. Nuevos modelos de negocio de la radio. **XXII Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística**, Madrid. 2016. Disponível em [http://www.periodistica.es/sep2016r/images/pdf/LibroActasXXIICongresoSEP\\_UCJC.pdf](http://www.periodistica.es/sep2016r/images/pdf/LibroActasXXIICongresoSEP_UCJC.pdf)

PRATA, N. **Webradio: novos gêneros, novas formas de interação**. Florianópolis: Insular, 2009.

PRATA, N., MARTINS, H. Rádio corporativo: a segmentação sob encomenda como modelo de negócio. In: **XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Rio de Janeiro, 2015.

PETROVIC, O., KITTL, C., & TEKSTEN, R. D. **Developing business models for e-business. International conference on electronic commerce**, Vienna, 2001.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C., & RAMASWAMY, V. **Co-opting Customer Competence**. Harvard Business Review, 78 (1), 2000.

---

QUADROS, M., LOPEZ, D. A interatividade no rádio hipermediático e expandido: uma proposta de classificação. **XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Manaus, 2013.

QUINN, S. An intersection of ideals: Journalism, profits, technology and convergence. **Convergence**, v. 10, n. 4, p.109-123, 2004.

RAPPA, M. The utility business model and the future of computing services. **IBM Systems Journal**, v. 43, n. 1, p. 32-42, 2004.

RIBES, X.; MONCLÚS, B.; GARCÍA M., MARTÍ, J. Aplicaciones móviles radiofónicas: adaptando las especificidades de los dispositivos avanzados a la distribución de los contenidos sonoros. **Revista Asociación Española de Investigación de la Comunicación**, v. 4, n. 7, p. 29-39, 2017.

SALAVERRÍA, R.; GARCÍA AVILÉS, J. A. **La convergencia tecnológica em los medios de comunicación: retos para el periodismo**. Trípod, n. 23, Barcelona, 2008.

SCOLARI, C. **Hipermediaciones: Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva**, Gedisa, Barcelona, 2008.

SHAFER, S., SMITH, J., LINDER, J. The Power of Business Models. **Business Horizons**, 48(3):199-207, 2005.

TEECE, D. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172- 194, 2010.

TIMMERS, P. Business Models for Electronic Markets. *Journal on ElectronicMarkets* v. 8, n. 2, p.3-8, 1998.

VISCIO, J., PASTERNAK, A. Toward a new business model. **Strategy + Business**, v.2, n. 1, 125-134, 1996.

WEB OF SCIENCE (2019). Pesquisa pelo termo Modelo de Negócio. Recuperado de <https://clarivate.com/products/web-of-science/web-science-form/web-science-core-collection/> em 12 jun. 2019.

WEILL, P., VITALE, R. **Place to Space: Migrating to e-Business Model**. Cambridge: Harvard Business School Press, 2001.

WIRTZ, W. Business Models, Value Chains and Competencies in Media Markets. A Service System Perspective, **Palabra Clave**, v.17, n. 4, p. 1041-1065, 2014.

WIRTZ, W. PISTOIA, A., ULLRICH, S., e GÖTTEL, V. Business models: origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, n. 49, p. 1-19, 2015.

ZOTT, C., AMIT, R., MASSA, L. The Business Model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.