
Modelo de Negócios e seus Antecedentes: Estudo Quantitativo Sobre o Rádio Hertziano com Presença na Internet¹

Kamilla AVELAR²
Universidade FUMEC

Henrique Cordeiro MARTINS³
Universidade FUMEC

Nair PRATA⁴
Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)

Resumo

O modelo de negócio da imprensa, em geral, e do rádio, em particular, funcionou quase sem alterações até a década de 1990, mas a situação mudou com a chegada da internet. Neste sentido, o objetivo deste artigo foi investigar a influência dos antecedentes do modelo de negócio (criação de valor, pessoas, estratégia, tecnologia, convergência, interação e pessoas) das rádios hertzianas com presença na internet no seu desempenho. Para isto, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa, do tipo descritiva e dados coletados com por meio de um *survey* nas rádios hertzianas brasileiras com presença na internet. A análise dos dados foi realizada por meio da *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. De acordo com os dados quantitativos da pesquisa, os antecedentes mais importantes foram convergência, estratégia e interação e há relação entre o modelo de negócio e o desempenho do rádio hertziano com presença na internet.

Palavras-chave: Modelo de Negócio; Rádio Hertziano; Internet; Desempenho.

Introdução

O termo Modelo de Negócios é tão popular que, ao se fazer uma rápida pesquisa no buscador Google, usando “modelo de negócio”, foram encontrados 113.000.000 resultados, em 0,97 segundos. Embora a difusão do termo sugira a importância do modelo de negócio, não raro ele ainda é utilizado de maneira generalizada, superficial, sem aprofundamento. A discussão rasa, pouco fundamentada, retrata a falta de compreensão do tema de embasamento para sua discussão e a dificuldade do mercado em compreendê-lo, associando-o com frequência a “outros termos populares na literatura de gestão como estratégia, conceito de negócio, modelo de receita, modelo econômico ou modelagem de processos de negócio” (DASILVA & TRUKMAN, 2010, p. 379). Em 2011, Zott, Amitt e Massa (2011) concluíram que, atendendo aos interesses dos pesquisadores, a pesquisa a respeito do modelo de negócio havia se desenvolvido em silos, o que dificultou a consolidação do conhecimento científico e trouxe como seqüela a permanência da fragilidade da base conceitual do termo. Ao

¹ Trabalho apresentado no GP de Rádio e Mídia Sonora, no Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutora em Administração (Universidade FUMEC). kamilla_avelar@yahoo.com.br

³ Doutor em Administração (UFMG) e professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC. henrique.martins@fumec.br

⁴ Doutora em Linguística Aplicada (UFMG) e professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). nairprata@uol.com.br

analisarem o modelo de negócio sob a ótica multidisciplinar, apontaram a carência de estudos quantitativos sobre o assunto.

Dadas as diversas definições encontradas na literatura e com base nos trabalhos de Klueber (2000), Chesbrough e Rosenbloom (2002), Afuah e Tucci (2003), Osterwalder e Pigneur (2010), Teece (2010), Wirtz *et al.* (2015), a presente pesquisa compreende o modelo de negócio como uma representação esquemática das atividades de uma empresa, que guarda certa estabilidade, mas não comporta rigidez, para ser passível de adaptação e de ajuste às eventuais mudanças do mercado. Formado por componentes que variam de acordo com as especificidades do negócio e são previamente estabelecidas no planejamento estratégico, o modelo de negócio deve considerar ainda as nuances do setor em que se insere e centrar suas ações na promoção de valor para engajar e satisfazer seu público e, desse modo, gerar fontes de receita.

Ao empreender uma revisão de literatura para aporte teórico dessa pesquisa, havia também a pretensão de extrair dela uma melhor compreensão da expressão modelo de negócio. Ao todo, nessa busca, foram consultados 36 autores e identificadas 84 categorias de componentes do modelo de negócio, encontrando-se dissonâncias e consonâncias na construção teórica do termo. Os componentes do modelo de negócio encontrados na revisão foram organizados em um quadro e constatou-se que apenas três deles foram citados mais de cinco vezes: estratégia (8), recursos (10) e criação de valor (22), sendo por essa razão escolhidos os antecedentes do modelo de negócio a serem considerados nessa pesquisa no campo da Administração.

Não tendo sido encontrada alguma proposta esquemática de modelo de negócio desenvolvida teórica e especificamente para o rádio, na revisão de literatura, no campo da Comunicação, essa pesquisa buscou identificar os antecedentes do modelo de negócio, revisitando a história do rádio, considerando a consolidação do seu modelo de negócio, o desenvolvimento tecnológico e os Estudos de Caso recentes. Os antecedentes do modelo de negócio advindos da Comunicação escolhidos para serem tratados nessa pesquisa foram três: tecnologia, convergência e interação. Lopez e Mustafá (2012) argumentam que o rádio foi entendido primeiramente como um meio tecnológico, para depois ser considerado um meio de comunicação. Por sua vez, a convergência midiática deve ser compreendida como um movimento cultural em que as pessoas escolhem o que querem consumir e como querem fazê-lo (JENKINS, 2009). Por fim, a interação vem sendo muito discutida com a chegada do ambiente online (FRAGOSO, 2001; QUADROS, 2013).

Voltando a atenção para o crescimento do interesse científico da Administração pela temática do modelo de negócio, os desafios enfrentados pela área da Comunicação frente ao desenvolvimento tecnológico e as oportunidades e proposições que se desenham no ambiente cibernético, essa pesquisa apresenta a seguinte proposta investigativa: Qual a influência dos antecedentes criação de valor,

peças, estratégia, tecnologia, convergência, interação e pessoas no desempenho do modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet?

Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi analisar a influência dos antecedentes do modelo de negócio (criação de valor, pessoas, tecnologia, estratégia, convergência e interação) no desempenho das empresas de rádio hertziano com presença na internet. Como justificativa, parte-se da perspectiva de que o modelo de negócio do rádio hertziano está centrado em uma cadeia de valor que se move, principalmente, por meio dos ingressos publicitários. Entretanto, com a migração da publicidade para outros meios de comunicação, a indústria radiofônica procura outras formas de ingresso de verbas e, por via de consequência, outro modelo de negócio que seja sustentável (PRATA, 2016). As rádios vêm apostando em ações individuais e tentativas vem sendo feitas no sentido de buscar diferentes arranjos produtivos e outras formas de monetização para o meio. Essa pesquisa apresenta contribuição para as áreas de Comunicação e Administração, suscitando novas questões que possam aprimorar o diálogo entre esses diferentes campos do saber e apontar caminhos para futuros trabalhos acadêmicos.

2 – Referencial Teórico

2.1 - Trajetória do Construto Modelo de Negócio

O modelo de negócio é um campo de estudo ainda em fase de consolidação, por isso, é importante revisitar, periodicamente, os avanços feitos pelas pesquisas, para se ter a percepção adequada do ritmo pelo qual o termo tem evoluído. Timmers (1998) e Rappa (2001) afirmaram que, nas primeiras décadas de estudos do tema, as pesquisas sobre modelo de negócio voltavam seus esforços para sua definição e classificação. Os autores esclarecem que são naturais as divergências conceituais encontradas nesse primeiro período de 1945 a 1995, pois quando uma ideia importante está sendo concebida é esperada a ocorrência de conflitos de pensamento. Ao se considerar esse primeiro estágio da pesquisa e tendo como fonte tão somente a plataforma *WoS* (2020), as áreas que discutiram o modelo de negócio foram Administração, Ciências Agrárias, Ciência da Computação, Educação e Telecomunicações.

Ao se referirem aos temas emergentes, Zott, Amitt e Massa (2011) afirmaram haver a suposição de que esses assuntos poderiam servir de catalisadores para a promoção de um estudo unificado sobre modelo de negócio, suprimindo assim as lacunas na área. Extraíram quatro indicações da revisão: 1) o modelo de negócio está emergindo como uma nova unidade de análise; 2) o modelo de negócio enfatiza uma abordagem holística e sistêmica, tentando explicar como as empresas “fazem negócios”; 3) as atividades da empresa desempenham um papel importante nas várias conceituações de modelo de negócio que foram propostas; 4) o modelo de negócio busca explicar como o valor é criado e não apenas como é capturado. Esse trabalho mostrou que, em função dos desafios provenientes dos

negócios instaurados na plataforma digital, novas formas de comercialização foram introduzidas, estando associadas às transformações das estruturas organizacionais propiciadas pela TICs.

2.2 – Antecedentes do Modelo e Negócios na perspectiva da Administração

Os componentes do modelo de negócio foram compilados a partir de ampla pesquisa nas bases de dados científicas, a fim de se verificar quais foram os elementos mais citados nas definições dos autores analisados, quais sejam: estratégia, recursos e criação de valor, sendo por esse motivo eleitos como os antecedentes do modelo de negócio. O termo recurso foi desdobrado em recursos tecnológicos, para a tecnologia (tratado no campo da comunicação), e em recursos humanos, para as pessoas.

a) Criação de Valor: nos anos 1980, Porter e Millar (1985) explicaram que os conceitos de criação de valor e vantagem competitiva estão relacionados, pois essa última é a capacidade das empresas de criar mais valor do que seus concorrentes. Para Lanning (1998), a criação de valor é uma proposta capaz de criar uma oferta que seja percebida pelo cliente como atrativa.

No rádio, uma das formas de organização da cadeia de valor tem origem no fluxo contínuo da programação, integrando a produção de conteúdo; a organização de uma grade de veiculação de programas, entremeadada por blocos de publicidade; prestação de serviços de utilidade pública; transmissão e recepção do conteúdo produzido e dos serviços prestados, distribuídos e consumidos pelos ouvintes (MAGNONI, 2007). A chegada das TICs trouxe impactos significativos à cadeia de valor do rádio que, inserido em um cenário de mudanças, começou a migrar para o ambiente digital nos anos 1990, passando por transformações diversas. Dentre as principais, destacam-se suas formas de se comunicar com a audiência, o arranjo interno de suas empresas, o aparecimento de novos atores no mercado radiofônico, o aumento de produtos que passa a ter mais informação agregada, novas formas de distribuição e suportes diversificados de transmissão de conteúdo (ESPADA, 2018). Assim, com base nas pesquisas de mercado e no trabalho investigativo dos autores, considera-se que a criação de valor está diretamente relacionada ao consumo do produto final distribuído pelo rádio e consumido pela audiência. Disto resulta a seguinte hipótese: **H1**– A criação de valor influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet.

b) Recursos: De acordo com a teoria da Visão Baseada em Recursos (VRB), uma empresa é um conjunto de recursos potenciais com principal foco em suas qualidades internas, que produzem vantagem competitiva (NEZAMEDDIN *et al.*, 2018). Barney e Hesterly (2007) advogam que os recursos e as capacidades de uma empresa incluem todos os atributos que podem definir e implementar as estratégias.

Os funcionários constituem o principal ativo de uma empresa e um recurso-chave para o sucesso do negócio, pois seu *know-how* associado às habilidades complementares é difícil de imitar. A combinação das habilidades individuais em uma equipe pode levar a uma criação de serviços que seja melhor e, por conseguinte, à vantagem competitiva. Zangiski, Lima e Costa (2013) asseguram que as abordagens mais modernas, relacionadas aos recursos humanos, partem de premissas relativas ao desenvolvimento da mão de obra e buscam o aprimoramento constante das competências individuais e coletivas da organização. Tendo como esteio as ideias de Kischinhevsky (2008), Wirtz (2014) e Lopez, Resende e Borges (2019) foi construída a segunda hipótese dessa pesquisa: **H2**– As pessoas influenciam o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet.

c) **Estratégia:** a estratégia tem impacto na estrutura e no desempenho organizacional, sendo substancial, pois “refere-se à determinação das metas de longo prazo, aos objetivos básicos da organização, à adoção de cursos de ação e à alocação de recursos necessários para a realização destes objetivos” (CHANDLER, 1962, p. 13). A estratégia é construída por uma empresa para encontrar e optar por uma ou mais formas de obtenção de resultados. O entendimento dominante é que a estratégia é um dos componentes do modelo de negócio, sendo importante para o desenvolvimento do negócio (CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2010). Um modelo de negócio contém instruções sobre as combinações dos fatores de produção pelos quais a estratégia de negócios de uma empresa é implementada e sobre a escolha das funções a serem desempenhadas pelos atores correspondentes. Tendo em mente a diferença entre esses termos e levando em consideração o entendimento de que a estratégia é essencial ao desenvolvimento de um modelo de negócio, foi formulada a terceira hipótese: **H3**– A estratégia influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet.

2.3 – Antecedentes do Modelo e Negócios na perspectiva da Comunicação

Embora a expressão modelo de negócio apareça com frequência em diversos artigos escritos na Comunicação, na grande maioria deles ela não é discutida teoricamente. Procurando identificar e discutir os antecedentes do modelo de negócio do rádio para, ao justapô-los aos da Administração, desenvolver o modelo hipotético da presente pesquisa, percorreu-se a história do rádio e de seu modelo de negócio desde os primeiros anos, passando pelo aparecimento da internet e chegando à segunda década dos anos 2000. Para cumprir tais objetivos, foi utilizada a classificação de Ferraretto (2007), que abordou o rádio em quatro fases: 1) artesanal, do final da década de 1920 até a segunda metade dos anos 1930; 2) comercial, do início da década de 1930 até a segunda metade dos anos 1960; 3) industrial, do final da década de 1950 até o início do século 21; 4) pós-industrial, de meados da década de 1990 até os dias atuais.

Conquanto a maior presença da radiofonia na internet tenha alterado a relação de forças na indústria da radiodifusão (KISCHINHEVSKY, 2008), somente a expansão do rádio para a rede mundial de computadores e a variedade de recursos tecnológicos disponíveis não garante necessariamente o sucesso do negócio, sendo necessário encontrar formas de monetizar o meio neste novo suporte, estudos que têm sido negligenciados (PRATA, 2016). Nestes termos, os antecedentes do modelo de negócio advindos da Comunicação escolhidos para serem tratados nessa pesquisa foram: tecnologia, convergência e interação.

a) Tecnologia: No que se refere à sua situação econômica, o rádio é um meio condicionado pelas mudanças tecnológicas desde as suas origens, ampliando seus negócios com as possibilidades tecnológicas oferecidas pelo ambiente digital (PRATA, 2016). Os modelos de negócio evoluem, adaptando-se à realidade em constante mudança e são largamente dependentes da inovação tecnológica, bem como dos usos sociais dados a ela (GONZÁLEZ & PORTAS, 2017).

Se, para Cordeiro (2005), o rádio é o meio de comunicação que mais facilmente se adequa aos novos cenários tecnológicos, para Faus-Belau (2001) não foram raras as vezes em que a técnica veio ao socorro do meio. O aparecimento do ambiente cibernético modificou as formas de se fazer rádio, ampliando as possibilidades de empreendimento na rede. Com base no desenvolvimento tecnológico, foi formulada a quarta hipótese desse trabalho: **H4** – A tecnologia influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet.

b) Convergência: No início dos anos 2000, Quinn (2004) asseverava que a convergência da mídia impressa com os telejornais e as empresas de rádio era uma tendência. Inicialmente, a convergência foi desenvolvida com fundamento no determinismo tecnológico. “As primeiras análises teóricas sobre a convergência nos meios de comunicação, formuladas há quase três décadas, identificaram no fenômeno tecnológico o principal fator desencadeante deste fenômeno” (SALAVERRÍA; GARCÍA AVILÉS, 2008, p. 33). Com o decorrer do tempo, os estudos sobre o tema passam a considerar uma perspectiva mais ampla. Espada (2018) afirma que a convergência é a principal força de mudança que incide sobre o ecossistema midiático, não se tratando apenas de um processo de combinação e regeneração de redes e de tecnologias, mas de “mudanças também nos processos produtivos e nas rotinas de trabalho, nas políticas e regulamentações, nos circuitos de distribuição e também nas formas e lógicas de consumo” (p. 244). As novas ferramentas digitais e os novos recursos interativos fizeram com que o rádio experimentasse novos modos para a aproximação com os ouvintes, ampliação da portabilidade do meio e favorecimento do consumo individualizado, principalmente nos países mais desenvolvidos. A convergência dá origem à quinta hipótese da pesquisa: **H5** – A convergência influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet.

c) **Interação:** Herrera Damas (2005), ao considerar o suporte radiofônico, define o termo como uma fórmula usada pelos profissionais do rádio para facilitar o contato entre emissor e receptor e para que os ouvintes opinem sobre o conteúdo das programações. Entretanto, Quadros (2013) afirma que a sincronicidade de uma interação não pode ser utilizada como condição para determinar a interatividade, pois a mensagem pode ser recebida segundos depois de enviada e ser levada ao ar horas depois de algum tempo, a depender da vontade do responsável pela programação e pelos filtros utilizados. As autoras argumentam ainda que o termo deve ser pensado através de uma ótica mais abrangente, tomando como base a noção de interação social e considerando a reciprocidade como o fator determinante para a definição de interação. Esse é o posicionamento adotado por essa pesquisa.

Considera-se que a tecnologia, associada à convergência, expande as formas de interação no rádio (CEBRIÁN HERREROS, 2007). Considerando a importância dos canais de interação para a comunicação radiofônica, foi formulada a sexta hipótese da pesquisa: **H6** –A interação influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet.

Tendo no horizonte as novas configurações e papéis que a audiência tem na nova ecologia de mídia em que o rádio está inserido, parece razoável considerar a audiência como um elemento importante para o desempenho do rádio. Com base nisso, foi formulada a última hipótese: **H7** – O modelo de negócio, configurado por seus antecedentes (criação de valor, pessoas, tecnologia, estratégia, convergência e interação) influencia o desempenho (audiência) do rádio hertziano com presença na internet.

2.4 – O Modelo Hipotético da Pesquisa

Com base nas contribuições teóricas apresentadas anteriormente, foi proposto um modelo de pesquisa quantitativa que procurou compreender quais antecedentes influenciam o modelo de negócio e o desempenho das empresas de rádio Hertziano com presença na internet (Figura 1).

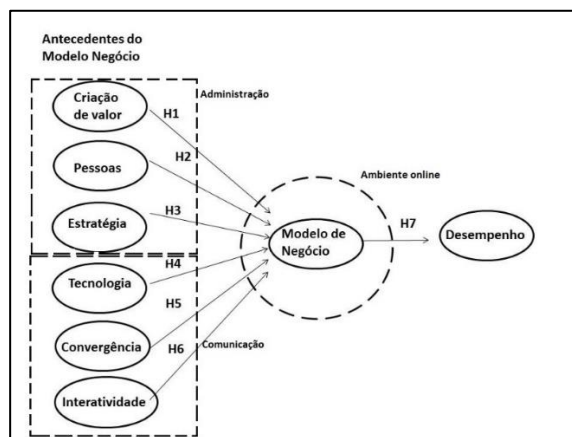


Figura 1. Modelo Hipotético da Pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

3 – Metodologia

Esta pesquisa foi realizada utilizando-se o método quantitativo para a coleta de dados por meio de *survey*, com utilização de Modelagem de Equações Estruturais. Desta forma, foi aplicado um questionário com escala de mensuração *likert* cinco pontos. Com vistas a sua validação, foi enviado para análise de dois doutores da área de Administração e de dois da área de Comunicação que têm experiência com rádio e mídia sonora, e que propuseram as modificações realizadas no instrumento antes de sua aplicação.

Sobre o universo ou população para a realização da pesquisa, foi definido que a melhor fonte de informação seria constituída por pessoas que tivessem relação com o rádio. De tal modo, a população da pesquisa foi composta por empresários de rádio, profissionais da área, jornalistas, radialistas, produtores e pesquisadores. Considerando a população da pesquisa, foi determinado que seriam necessários 400 questionários. Foram captados 404 questionários no total, restando 371 registros do tipo dados completos, após eliminação dos *outliers*. A verificação da adequação do tamanho da amostra foi determinada por meio da análise do *Statistical Power* com uso do *software G*Power*, versão 3.1.9.4, alcançando um poder estatístico de 100%. Em seguida, para realizar o tratamento de dados, adotou-se a *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). A partir dos dados quantitativos, foi necessária a realização de uma pesquisa qualitativa, para uma melhor compreensão dos resultados apresentados pela modelagem de equações estruturais. Deste modo, foram entrevistadas dez pessoas com experiência no mercado de rádio e pesquisadores da temática.

4 – Resultados da Pesquisa

A pesquisa foi realizada nas seguintes organizações: 18,06% emissoras de rádio do interior; 16,71% universidades federais; 12,67% empresas de comunicação; 11,05% rádios da capital; 8,63% rádios comunitárias; 7,82% universidades privadas; 3,77% empresas de marketing; 3,50% setor de educação e treinamento; 2,43% pesquisa e desenvolvimento; 1,62% universidades estaduais; 1,35% universidade comunitária; 1,35% fundação e entidades sem fins lucrativos; 1,62% universidade estadual; 1,08% empresa de consultoria e 0,81% rádio educativa.

No que se refere ao estado da federação brasileira em que os respondentes atuam, 46,90% localizam-se em Minas Gerais; 12,94% no Rio Grande do Sul; 7,01% em São Paulo; 5,93% no Rio de Janeiro; 4,85% na Bahia; 4,04% no Distrito Federal; 2,16% em Santa Catarina e Alagoas; 1,62% no Paraná; 1,89% no Mato Grosso do Sul; 1,08% em Goiás, Mato Grosso, Pernambuco e Maranhão; 0,81% em Rondônia; 0,54% no Ceará, Pará, Espírito Santo e Tocantins; 0,27% no Rio Grande do Norte. São encontrados ainda profissionais de dois países do cone sul: 0,54% na Argentina e 0,27% no Uruguai.

Para analisar as relações entre os construtos, foi utilizado o *software Smart PLS*, configurado de acordo com os parâmetros: *Weighting Scheme = Path Weighting Scheme*; *Data Metric = Mean 0, Var 1*; *Data Iterations= 300*; *Abort Criterion = 1.0E-7* (isto é, 0,0000001); e *Initial Weights = 1.0* (HAIR JR., et al., 2013, p. 91).

As regras para a avaliação do modelo de mensuração da pesquisa (Figura 2) foram: a) **Confiabilidade**: 1) Consistência Interna: a confiabilidade composta deve ser superior a 0,70; e 2) Confiabilidade do Indicador: as cargas do indicador (Indicator Loadings) devem ser superiores a 0,70; b) **Validade Convergente**: A variância média extraída deve ser superior a 0,50; c) **Validade Discriminante**: 1) a variância média extraída de cada construto latente deve ser superior a maior correlação do quadrado do construto com qualquer outro construto latente (Critério de Fornell-Larcker); e 2) as cargas de um indicador devem ser superiores a todas as suas cargas transversais (Cross Loadings).

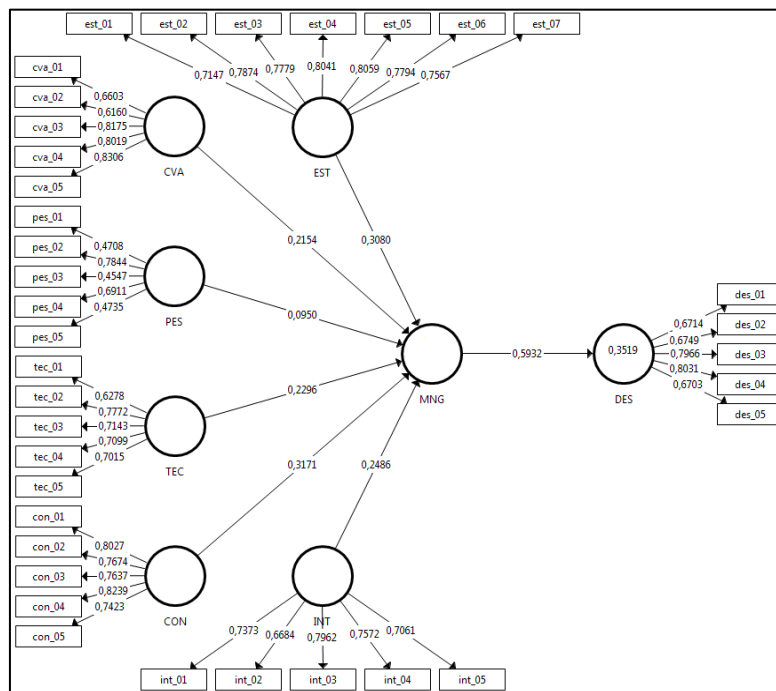


Figura 2. Resultados do Algoritmo PLS
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Já para avaliação do modelo estrutural as regras foram: a) **Valores de R²** de 0,75; 0,50 ou 0,25 para construtos latentes endógenos do modelo estrutural podem ser descritos respectivamente como substancial (substantial), moderado (moderate) ou fraco (weak); b) **Uso do algoritmo bootstrapping** para avaliar a significância dos coeficientes do caminho estrutural. O número mínimo de amostras de bootstrap é 5.000. Valores críticos t para um teste bicaudal são de 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,58 (nível de significância = 1%); c) **Relevância Preditiva**: uso *doblind folding* para obter a validação cruzada das medidas de redundância para cada construto. Valores de Q² maiores do que zero.

Na Figura 3, cada valor indica a relação no modelo estrutural para fins de explicação do construto dependente, que têm o valor de $R^2 = 0,3519$. Por conseguinte, isso indica que os antecedentes do modelo de negócio propostos foram capazes de explicar aproximadamente 35% do desempenho do rádio hertziano com presença na internet.

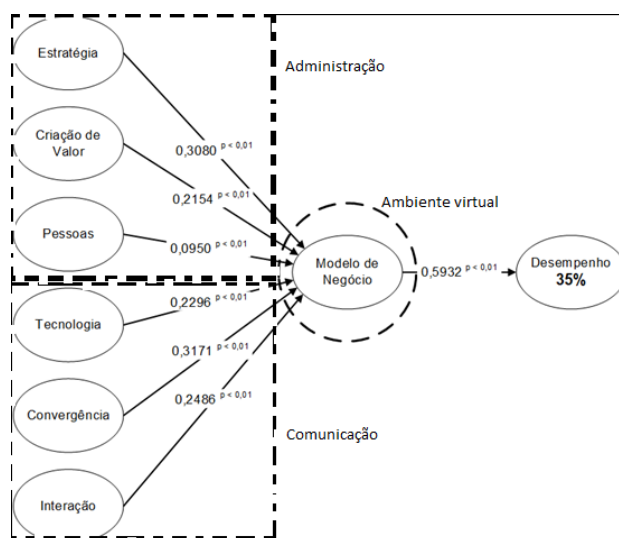


Figura 3: Síntese dos Resultados da Pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O quadro 1 apresenta o resultado da mensuração das hipóteses da pesquisa.

Quadro 1: Resultado da mensuração das hipóteses da pesquisa

Hipótese	Descrição	Construtos	Caminho Estrutural	Resultado
H1	A criação de valor influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet	CVA MNG	→ 0,2154	Hipótese Suportada
H2	As pessoas influenciam o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet	PES MNG	→ 0,0950	Hipótese Suportada
H3	A estratégia influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet	EST MNG	→ 0,3080	Hipótese Suportada
H4	A tecnologia influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet	TEC MNG	→ 0,2296	Hipótese Suportada
H5	A convergência influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet	CON MNG	→ 0,3171	Hipótese Suportada
H6	A interação influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet	INT MNG	→ 0,2486	Hipótese Suportada
H7	O modelo de negócio (criação de valor, pessoas, tecnologia, estratégia, convergência e interação) influencia o desempenho do rádio hertziano com presença na internet	MNG DES	→ 0,5932	Hipótese Suportada

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

4.1 – Análise dos Resultados

De acordo com resultados da pesquisa quantitativa, constatou-se que todas as dependências se mostraram positivas e estatisticamente significantes, portanto, todas as hipóteses da pesquisa foram suportadas. Após comprovação das hipóteses, conforme descrito no método, dez especialistas, dentre profissionais do mercado e da academia foram entrevistados, a fim de que as hipóteses pudessem ser melhor compreendidas e explicadas pela pesquisa. O entrevistado 1 é um consultor de audiência, o 2

pesquisadora de rádio, o 3 diretora de jornalismo, o 4 radialista, o 5 professor e empresário de rádio, o 6 pesquisador de rádio, o 7 pesquisador de rádio, o 8 pesquisador de rádio, 9 engenheiro elétrico/radiodifusor e o 10 jornalista/empresário.

A criação de valor influencia o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet (**H1**: $CVA \rightarrow MNG = 0,2154$; $p < 0,01$). Conforme estudado na parte teórica, a criação de valor é a capacidade que as organizações possuem de desenvolver novas ideias, partilhar informação e gerir conhecimento (ZOTT, AMIT & MASSA, 2010), ou seja, é a competência que uma organização possui para gerar benefícios para o consumidor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). No rádio, o valor é criado para determinado público, pela oferta de uma proposta de prestação de serviço que a ele é entregue por meio da produção de conteúdo, material jornalístico, informe do tempo e do horário, músicas, radio documentários, dentre outras, organizadas por meio da programação (MAGNONI, 2007; CORDEIRO, 2005). Para o entrevistado 7, a criação de valor é um elemento subjetivo, mas fundamental para o modelo de negócio. O entrevistado 6 afirma que a criação de valor “é fundamental para qualquer modelo de negócio, pois consiste em identificar e satisfazer uma necessidade”. Afirma que uma emissora, que não consegue criar valor, é uma rádio sem sentido e, por consequência, não é capaz de gerar audiência.

A segunda hipótese da pesquisa, **H2**, foi confirmada e pressupõe que as pessoas influenciam o modelo de negócio no rádio hertziano com presença na internet (**H2**: $PES \rightarrow MNG = 0,0950$; $p < 0,01$). Embora a teoria e os entrevistados defendam a importância das pessoas para as organizações, a pesquisa revelou ser este o antecedente de menor influência no modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet. Para o entrevistado 4, as pessoas, indiscutivelmente, são fundamentais para o rádio, mas adverte que, depois da definição do seu padrão e modelo da empresa, os funcionários têm menos espaço para opinar e realizar mudanças. Com visão diferente, o entrevistado 1 atribui a baixa pontuação da hipótese à falta de informação de como o rádio vai se comportar no suporte digital. “A internet dá um número na mensuração da audiência, o Google vem e dá outro número, o Ibope outro, está muito confuso ainda. “Então as pessoas podem se achar pouco importantes para o rádio por causa da falta de informação”. Zangiski, Lima e Costa (2013) compreendem que as abordagens mais modernas, relacionadas ao tratamento dos recursos humanos, partem de premissas dirigidas para o desenvolvimento da mão de obra, visando o aprimoramento constante das competências individuais e coletivas da organização.

A terceira hipótese, **H3** sugere que a estratégia influencia o modelo de negócio do rádio (**H3**: $EST \rightarrow MNG = 0,3080$; $p < 0,01$). A estratégia vem sendo considerada um importante componente do modelo de negócio (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2010; KLUEBER., 2000) tendo

impacto no desempenho organizacional e sendo substancial, pois determina as metas e os objetivos da organização, sistematizando as ações e alocando os recursos necessários para a realização das atividades. Para o entrevistado 9, devido à revolução tecnológica vivida na segunda década dos anos 2000, é preciso definir a estratégia do negócio para continuar sendo relevante para o segmento em mira. A entrevistada 2, no entanto, afirma que o rádio hertziano com presença na internet ainda não sabe explorar uma estratégia importante: a noção de comunidade, a ideia de estabelecer uma comunicação de muitos para muitos. O entrevistado 5 explica que os radiodifusores ainda estão aprendendo como monetizar os negócios na internet.

A quarta hipótese da pesquisa, **H4**, versa sobre a influência da tecnologia no modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet ($H4: TEC \rightarrow MNG = 0,2296; p < 0,01$). Como estudado, os processos tecnológicos fazem parte da evolução do rádio, tendo sido fundamentais para a sobrevivência do meio. Ao analisar o impacto do desenvolvimento tecnológico no rádio, o entrevistado 10 contou que, desde 2003, tem participado de congressos, no Brasil, promovidos pelas entidades da radiodifusão comercial. “No início, a reação era de desconhecimento, temor e em alguns casos até de ataques ao online. Credito isso a um perfil mais conservador de proprietários de rádio, menos afeitos à tecnologia, pelo avançado da idade da maioria”. Na continuidade de sua fala, o entrevistado diz que, inicialmente, existia um receio de que, com a proliferação das webrádios, houvesse uma disputa dessas emissoras com rádios hertzianas (comerciais). Para ele, a reação dos radiodifusores fez com que o setor tivesse uma certa dificuldade em vislumbrar a transmissão *simulcast* (transmissão simultânea de conteúdo ou serviço por ondas hertzianas e site/online).

A hipótese **H5** buscou avaliar se convergência influencia o modelo de negócio do rádio com presença na internet ($H5: CON \rightarrow MNG = 0,3171; p < 0,01$). Ressalta-se que esse foi o antecedente que mais influenciou o modelo de negócio, o que indica ser necessário e conveniente ter certa atenção ao pensar a convergência no rádio hertziano com presença na internet.

Ao analisar a convergência no modelo de negócio do rádio, o entrevistado 6 afirma que o antecedente incide em aspectos como “o conteúdo, o modelo produtivo, o marketing, a comercialização, a estratégia de distribuição, a definição de valor, o desenho com os parceiros de mercado e os limites com a concorrência”. Para esse entrevistado, isso modifica o cenário midiático e, portanto, o negócio. Sob o mesmo ponto de vista, o entrevistado cinco afirma que a convergência impulsiona e amplia as formas de captação e monetização do rádio. O entrevistado 6 explica que, embora seja um aspecto muito relevante para o modelo de negócio, em termos de implementação, esse é o mais atrasado. O entrevistado explica que a convergência implica existir um único produto

projetado para todas as plataformas, mas “o que geralmente acontece é que a produção é organizada em torno do hertziano e o digital o complementa ou o acompanha.

A sexta hipótese, **H6**, traz como prerrogativa a influência da interação no modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet (H6: INT →MNG = 0,2486; $p < 0,01$). Para a maioria dos entrevistados, não há como o rádio hertziano com presença na internet abdicar dos recursos da interação ou interatividade, pois eles constituem um dos maiores avanços que as novas tecnologias proporcionaram ao rádio. De tal modo, prossegue o entrevistado 10, a interação via internet amplia as formas de participação, mas pondera que o rádio absorve essa relação dentro de um certo limite de tempo.

A última hipótese da pesquisa, **H7**, indica que existe relação entre o modelo de negócio e o desempenho do rádio (H7: MNG →DES = 0,5932; $p < 0,01$). Isso significa que os antecedentes (criação de valor, pessoas, estratégia, tecnologia, convergência e interação) influenciam o modelo de negócio do rádio, melhorando o seu desempenho em 0,5932. Atente-se que o desempenho é compreendido nessa pesquisa como o número de ouvintes que liga o rádio e/ou acessa as emissoras na internet. Como explicitado anteriormente no referencial teórico, a relação entre audiência e desempenho é diretamente proporcional, ou seja, quanto maior a audiência, melhor será o desempenho das empresas radiofônicas e vice-versa.

Considerações Finais

No intuito de encontrar uma resposta para a questão que orienta do trabalho, foram usadas as abordagens quantitativa e qualitativa em uma pesquisa, com o propósito de verificar se os antecedentes do modelo de negócio (criação de valor, pessoas, estratégia, tecnologia, convergência e interação) influenciam o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet, melhorando seu desempenho.

Todas as três hipóteses do campo da Administração foram suportadas pela pesquisa, comprovando que os antecedentes influenciam o modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet. O antecedente de maior influência é a estratégia, seguido da criação de valor e de pessoas. A criação de valor foi considerada pelos especialistas como um importante antecedente do modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet. Como o rádio está inserido em um cenário de grande concorrência, o valor apresenta-se como uma forma de diferenciação da emissora no mercado. As pessoas apresentaram um baixo valor numérico, o que, em termos estatísticos, significa menor influência no desempenho do modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet. Quando o resultado da pesquisa quantitativa foi exposto aos especialistas, houve um elevado grau de discordância, pois todos acreditam na importância das pessoas para o êxito do modelo de negócio. A

estratégia foi considerada pelos entrevistados como o segundo antecedente mais importante no modelo de negócio do rádio hertziano com presença na internet. No rádio, muitas estratégias foram utilizadas ao longo dos anos como o estabelecimento de uma programação, produção de conteúdo, estruturação das emissoras em rede, segmentação do público, instituição do locutor e das propagandas, dentre outras.

No campo da Comunicação (tecnologia, convergência e interação) as três hipóteses também foram suportadas. O antecedente de maior influência na Comunicação é a convergência, seguido da interação e da tecnologia. Sobre a convergência, os processos de produção e de consumo do rádio foram alterados pela consolidação do movimento convergente: o conteúdo produzido pelo usuário por meio de comentários, envio de fotos e de vídeos, por exemplo, passou a ser parte da programação e é aproveitado pelos meios de comunicação como estratégia de aproximação e forma de incentivar a participação da audiência na programação. As possibilidades do online são amplas e as empresas que compreendem isso, levam vantagem na reconfiguração de seus modelos de negócio.

Os antecedentes pesquisados (criação de valor, estratégia, pessoas, convergência, interação e tecnologia) explicam 0,5932 do modelo de negócio enquanto o modelo como um todo, considerando estes antecedentes e o modelo de negócio, explicam 35% do desempenho. Para o aprofundamento da compreensão do modelo de negócio do rádio com presença na internet, sugere-se que outros antecedentes do modelo de negócio sejam investigados em uma agenda futura de investigação. Esta pesquisa é um ponto de partida para se compreender o modelo de negócio no rádio, não esgotando a temática, que demanda mais investigações, as quais possam produzir mais amplo conhecimento e maior esclarecimento do assunto.

Referências

- AFUAH, A., & TUCCI, C.L. *Internet Business Models and Strategies*. New York: Graw-Hill/Irwin, 2003.
- BARNEY, J. B., & HESTERLY, W. S. *Strategic management and competitive advantage: Concepts*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2007.
- CASADESUS-MASANELL, R., & RICART, J.E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215, 2010. Recuperado de http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8oex1-Casadesus_et_Ricart.pdf
- CEBRIÁN HERREROS, M. *Modelos de radio, desarrollos e innovaciones. Del diálogo y participación a la interatividad*. Madrid: Editorial Fragua, 2007.
- CHANDLER, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Boston: The MIT Press, 1962.
- 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*, 11(3), 529-555, 2002.
- CORDEIRO, P. *A rádio de modelo multimidiático e os jovens: a convergência entre o FM e a Internet nas rádios nacionais*. 2005. Recuperado de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/cordeiro-paula-radio-modelo-multimidiatico.pdf>
- DASILVA, C. M., & TRKMAN, P. Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389, 2014.
- ESPADA, A. Nuevos modelos radiofónicos: las redes de podcast en Argentina: producción, distribución y comercialización de la radio on demand. *Question*, 1(59),1-20, 2018.

- FAUS-BELAU, A. La radio en el entorno cambiante del siglo XXI. In Martínez-Costa, M (Edt). *Reinventar la radio: Actas de las Jornadas Internacionales de la Comunicación*. Pamplona: Enates, XV, 2001.
- FERRARETTO, L. A. Rádio e Capitalismo no Brasil: uma abordagem histórica. *Anais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*. Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil, XVI, 2007. Recuperado de http://www.compos.org.br/data/biblioteca_210.pdf
- FRAGOSO, S. De interações e interatividade. *Revista Fronteiras: estudos midiáticos*.3(1), 83-96, 2001.
- HAIR JR., J. F. et al. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage, 2013.
- 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*, 5, 293-307, 2005.
- JENKINS, H. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2009.
- KISCHINHEVSKY, M. Amigo ouvinte, o locutor perdeu o emprego: considerações sobre o processo de automação nas rádios FM do Rio de Janeiro. *EPTIC OnLine (Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación)*, 10(3), 13, 2008.
- KLUEBER, R. Business model design and implementation for e-services. *Proceedings of Americas Conference on Information Systems (AMCIS'2000)*, Long Beach, USA, 6, 2000.
- LANNING, M. J. *Delivering profitable value: a revolutionary framework to accelerate growth, generate wealth and rediscover the heart of business*. New York: Perseus Publishing, 1998.
- LECOQC, X., DEMIL, B., & VENTURA, J. Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos. *M@n@gement*, 13(4), 214-225, 2010.
- LOPEZ, D., & MUSTAFÁ, I. Pesquisa em rádio no Brasil: um mapeamento preliminar das teses doutorais sobre mídia sonora. *Matrizes*, 6(1), 189-205, 2012.
- LOPEZ, D., RESENDE, M., & BORGES, D. Locução automatizada e o rádio musical: primeiras aproximações. *Intercom-RBCC*, 42(1), 185-199, 2019.
- MAGNONI, A. F. Um Estudo Inicial da Cadeia de Valor do Rádio Digital Brasileiro. *Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Santos, SP, Brasil, XXX, 2007. Recuperado de <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R0811-1.pdf>
- NEZAMEDDIN, F., BANAFSHEH, D., SEYYED, M., SAJADI, A., & HENTEN, P. A framework for business model with strategic innovation in ICT firms: The importance of information", *TheBottom Line*, 31(1), 16-41, 2018.
- OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & sons, 2010.
- PORTER, M., & MILLAR, V. *How information gives you competitive advantage*. Boston: Harvard Business Review, 1958.
- PRATA, N. Nuevos modelos de negocio de la radio. *Anais do Congreso de la Sociedad Española de Periodismo*. Madrid, Espanha, XXII, 2016.
- QUADROS, C. O ouvinte no rádio: uma análise histórico-descritiva da interatividade radiofônica. *Anais do Encontro Nacional de História da Mídia*. Ouro Preto, MG, 2013.
- QUINN, S. An intersection of ideals: Journalism, profits, technology and convergence. *Convergence* 10(4), 109-123, 2004.
- RAPPA, M. *Managing the Digital Enterprise - Business Models on the Web*, North Carolina State University, 2001. Recuperado de <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- SALAVERRÍA, R., & GARCÍA AVILÉS, J. A. La convergência tecnológica em los médios de comunicación: retos para el periodismo. *Trípodos*, 23, 31-47, Barcelona, 2008.
- TEECE, D. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194, 2010.
- TIMMERS, P. Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets* 8(2), 3-8, 1998.
- WIRTZ, B. W. Business Models, Value Chains and Competencies in Media Markets. A Service System Perspective, *Palavra Clave*, 17(4), 1041-1065, 2014.
- WIRTZ, B. W., PISTOIA, A., ULLRICH, S., & GÖTTEL, V. Business models: origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49, 1-19, 2015.
- ZANGISKI, M. A. S. G., LIMA, E. P., & COSTA, S. E. G. Organizational competence building and development: Contributions to operations management. *International Journal of Production Economics*, 144(1), 76-89, 2013.
- ZOTT, C., AMIT, R., & MASSA, L. The Business Model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042, 2011.