

---

**Projeto Live:  
Estratégia e modelo de negócio na rádio 98 FM<sup>1</sup>**

Kamilla Morando Avelar <sup>2</sup>

Professora Substituta na Universidade Federal de Ouro Preto

Patrícia Leite da S. Scatulino<sup>3</sup>

Professora na Universidade Estácio de Sá

Carlos Gonçalves<sup>4</sup>

Professor na Universidade Fumec

**Resumo:** Para responder à pergunta – Como se configura o modelo de negócio da rádio 98FM após a implantação do Projeto Live? – esta pesquisa apoiou-se no quadro teórico estruturado em três vertentes: a categorização de modelos de negócio no rádio e os conceitos de estratégia e modelo de negócio. O objetivo foi descrever como se configura o modelo de negócio da rádio 98 FM após a implantação do projeto Live. O estudo tem abordagem exploratória e qualitativa tendo aplicado a metodologia Estudo de Caso (Yin, 2001). A escolha do objeto encontra justificativa no fato de a Rádio 98FM clamar para si o título de primeira WebTV da América Latina. Os resultados apontam para a reconfiguração do modelo de negócio, devido a implantação de novas estratégias, que criaram oportunidades de negócio gerando aumento de 800% na captação de verba publicitária em um período de sete anos.

**Palavras-chave:** Rádio; 98FM Live; Estratégia; Modelo de Negócio;

### **Introdução**

Cebrián Herreros (2001), pesquisador espanhol, ao analisar o rádio na era da convergência das mídias<sup>5</sup>, afirmou que a situação econômica do meio era uma das variáveis determinantes para a compreensão do seu futuro. Com a consolidação da internet e o constate aprimoramento e desenvolvimento das tecnologias, o mercado da comunicação é desafiado a repensar seus modelos de negócio, pois as tradicionais formas de captação de verba, baseadas na comercialização de espaços publicitários, parecem não ser suficientes para garantir o sucesso dos negócios.

Informações da 18ª Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2017-2021<sup>6</sup> realizada pelo PricewaterhouseCoopersfaz (PWC) informam que em 2016, o mercado brasileiro de mídia e entretenimento movimentou US\$ 35 bilhões, US\$ 3 bilhões a

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na DT 4 – Comunicação Audiovisual do XXIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 7 a 9 de junho de 2018.

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Fumec, Bolsista da FAPEMIG..

<sup>3</sup> Doutoranda pela Universidade Fumec.

<sup>4</sup> Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC.

<sup>5</sup> A convergência simbolizou uma transformação cultural, pois os consumidores foram incentivados a mudar de plataforma e procurar informações difundidas por diversos conteúdos midiáticos que não estão em um único lugar (JENKINS, 2009).

<sup>6</sup> Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/outlook/2017/pwcoutlook2017full-050917-lo2.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

menos do que o estimado na última edição do estudo. Os segmentos mais afetados pela redução da captação de verbas foram a TV por assinatura, revista, livro, jornal e rádio. De acordo com a pesquisa, tal situação acontece, já que esses setores também são constantemente impactados pela transformação digital, pois o maior acesso à rede leva os usuários a procurarem novas experiências online de consumo.

O Brasil ocupa a 9ª posição no mercado global de mídia e deve faturar US\$ 43,7 bilhões em 2021 de acordo com a projeção feita pelo PWC. Em relação aos gastos com publicidade, a mídia tradicional tem a perspectiva de crescimento de 3,5 ao ano. Já a publicidade na internet deve crescer 11,9% ao ano até 2021, chegando a US\$ 3,6 bilhões. Especificamente em relação ao rádio, a mesma pesquisa informa que o faturamento do AM/FM nos próximos cinco anos deve se manter praticamente estagnado, com um crescimento médio anual de 0,4% até 2021. Já o rádio online deve ter um crescimento médio de 8,6% ao ano.

Atentos às mudanças e ao potencial da rede, empresários do setor têm se concentrado no potencial das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) para empreender e expandir seus negócios. Nos Estados Unidos, o rádio por assinatura, como o Spotify, Deezer, Apple Music, SiriusXM, dentre outras plataformas de streaming têm ganhado mais assinantes. A Sirius XM, pertencente a Sirius XM Holdings, com operações via satélite, divulgou que seu faturamento cresceu 9% no último trimestre de 2016, chegando a US\$ 1,3 bilhão e que a base assinantes ultrapassa 30 milhões de pessoas<sup>7</sup>. Atenta ao desenvolvimento do mercado, a Amazon lançou no final de 2016 seu streaming de música, tendo como diferencial de competição o preço: US\$ 0,99 nos três primeiros meses e US\$ 7,99 ao mês. Na Espanha, a Vaughan Radio em Madri, um exemplo muito singular, obtém sua renda graças aos cursos de línguas que oferece juntamente com publicações educacionais, mesmo que forneça lições de inglês gratuitas (GARCÍA-GONZÁLEZ; PORTAS, 2017). No Brasil, no ambiente digital, outras formas de negócio como rádios corporativas online apoiadas no preceito do *branded content* e agências de notícias radiofônicas (AVELAR, 2017), rádios customizadas (PRATA; MARTINS, 2015), dentre outros modelos, tem surgido.

Tendo em evidência a potencialidade do ambiente cibernético, este artigo opta por analisar, por meio do Estudo de Caso (YIN, 2001), o projeto Live, plataforma

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://zydigital.com.br/radar/faturamento-da-sirius-xm-continua-crescendo-mas-pagamento-de-direitos-deve-aumentar/>>. Acesso em 27 nov. 2017.

estritamente online desenvolvida pela rádio brasileira, 98FM, A emissora ocupa a sétima posição geral em audiência de Belo Horizonte (BH), Minas Gerais<sup>8</sup> e tem como público de interesse, jovens de 15 a 30 anos, pertencentes às classes sociais A e B (PRATA, 2011).

Em 2009, a direção da rádio decidiu mudar de estratégia e investir no conteúdo passando a priorizar na programação elementos como o humor e o improviso, voltando-se para o formato *talk radio*. Em 2015, a 98 FM inaugurou o projeto Live que tem 4 milhões de acesso por mês e afirma que a permanência do usuário, dura, em média, 45 minutos.

Considerando o exposto, este trabalho busca investigar como se configura o modelo de negócio da rádio 98FM após a implantação do Projeto Live.

### **1. Estratégia e modelo de negócio no rádio: uma proposta de categorização**

As definições relacionadas ao termo modelo de negócio ainda não são compreendidas como uma teoria em *per se*, mas utilizadas, a depender da abordagem, como ferramentas ou conceitos capazes de auxiliar a descrição de determinada atividade econômica (TEECE, 2007). Não há consenso entre os pesquisadores sobre qual autor utilizou o termo pela primeira vez. Da Silva e Trkman (2014) defendem que Bellman et al. (1957) foram os primeiros a mencionar o vocábulo no artigo *On the construction of a multi-stage, multi-person business game*<sup>9</sup>. Já Markides (2013) informa que a expressão foi citada por Frank Lang (1947) no ensaio teórico *Insurance Research*. Hedman e Kalling (2003) advogam que o sintagma tem suas bases teóricas calcadas no pensamento de Schumpeter sobre inovação desenvolvido na década de 1930.

O consenso entre os pesquisadores está, entretanto, no entendimento de que o uso do termo tem crescido na literatura gerencial e na esfera acadêmica a partir dos anos 1990 (GAZHIANI; VENTRESCA, 2005). Tal aproximação é mais evidente com a chegada da internet e o crescente desenvolvimento das TICs associadas ao aparecimento do *e-business* que modificou permanentemente o mercado, pressionando as empresas a repensar a forma como praticavam seus negócios. Conforme alertam Gazhiani e

---

<sup>8</sup> Disponível em: < <https://tudoradio.com/noticias/ver/18363#.Wd1jorQK69o.facebook>> . Acesso em: 23 nov. 2017.

<sup>9</sup> Disponível em: < <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/opre.5.4.469#>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

---

Ventresca (2005), a evolução do conceito "modelo de negócio", especialmente após 1995, pode ser percebida pela dramática mudança cultural trazida pela economia digital.

Não há uma definição única para o conceito, mas do ponto de vista da administração, Osterwalder e Pigneur (2010) afirmaram que o modelo de negócio pode ser compreendido como a lógica em que “uma determinada organização cria, distribui e captura valor” (p. 14). Uma definição mais abordada na área é a de Amit e Zott (2001) que entendem que "um modelo de negócios descreve o design do conteúdo, da estrutura e da governança de uma transação para criar valor por meio da exploração das oportunidades de negócio" (p. 493). Teece (2010) também aborda a criação de valor advogando que “a essência do modelo de negócios é definir a maneira que a empresa entrega valor aos seus clientes, atrai os clientes para pagar pelo valor e converte esses pagamentos em lucro” (p. 172). Já autores da comunicação, voltando-se para a perspectiva da competitividade, compreendem o termo como uma proposta de valor com soluções por meio de produtos e serviços que possa satisfazer as necessidades dos clientes de uma maneira melhor que o concorrente (MAJÓN; VARA-MIGUEL; DÍAZ-ESPINA, 2016).

Apesar da proliferação de definições sobre o status do modelo de negócio, Lecocq, Demil e Ventura (2010, p. 217) defendem que o sintagma é um conceito que abarca uma visão renovada da estratégia, mas dela se difere. “O núcleo do programa de modelo de negócio é construído por várias premissas fundamentais sobre a estratégia”. O autor destaca cinco proposições genéricas que compõe o conceito de estratégia e que, são reverberadas também no conceito de modelos de negócio: 1) as empresas tem necessidade de criar valor para os seus stakeholders; 2) organizações buscam capturar o valor criado por meio de vários fluxos de receita; 3) compreender a criação e os processos de apropriação de valor requer o foco de determinada organização, que deve considerar outras organizações externas, indivíduos e as conexões criadas entre eles; 4) produtos e serviços são inseparáveis de operações e atividades e, 5) empresários e gerentes decidem como gerir os seus negócios.

É necessário esclarecer que estratégia e modelo de negócio, embora dialoguem, são conceitos diferentes. Shafer et. al (2005) afirmam categoricamente que um modelo de negócio não é uma estratégia organizacional. Lecocq, Demil e Ventura (2010) diferenciam modelo de negócio e estratégia advogando que o primeiro concentra seus esforços na geração de valor e receitas enquanto a estratégia volta-se para a construção

da vantagem competitiva. Para Osterwalder et al. (2005) o modelo de negócio adotado por uma empresa reflete a forma de como a organização realiza seus negócios, traduzindo as questões estratégicas como o posicionamento e objetivos estabelecidos. 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. Casadesus-Masanell e Ricart (2010) defendem que o “modelo de negócios refere-se à lógica da empresa, a forma como ela funciona e como ela cria valor para seus stakeholders, enquanto que estratégia volta-se para a escolha do modelo de negócio” (p. 196).

Corroborando o pensamento dos autores, esse artigo adota a compreensão de que o modelo de negócio difere-se da estratégia por ser mais abrangente e ditando os rumos dos negócios sendo entendido como um instrumento de gestão dinâmico em integração constante com o macro e micro ambiente, que, a depender da decisão empresarial pode ser empregado para implantar ou formular a estratégia, mas que vai além, integrando a organização ao desenhar e buscar instrumentos capazes de viabilizar a proposta de negócio de forma sistêmica.

Por outro lado, não é possível que o modelo de negócio definido e adotado por qualquer empresa, seja implantado de forma efetiva e eficiente sem o estabelecimento de uma estratégia. Magretta (2002) pondera que a estratégia organizacional deve preocupar-se em criar condições para que uma empresa seja melhor e diferencie-se de seus concorrentes para poder prosperar. Porter (1996) afirmou que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que, envolvendo um conjunto diferente de atividades, pode atender a poucas necessidades de muitos clientes; a necessidades amplas de poucos clientes ou a ampla necessidade de muitos clientes em um mercado estrito. Gadiesh e Gilbert (2001) advogam que a estratégia deve ser capaz de orientar a empresa na alocação dos seus recursos de capital, de pessoas e de tempo para a construção de uma vantagem competitiva sustentável. Mintzberg et al (2000) compreendem que a estratégia nas organizações deve ter como objetivo estabelecer a direção para orientar a empresa e conseguir a cooperação de seus membros para alcançar as diretrizes estabelecidas. Porter (1986) defende que a essência da estratégia competitiva está em relacionar a organização e ambiente cabendo à organização posicionar-se de forma a utilizar as regras do mercado a seu favor. Assim, este artigo compreende a estratégia como mediadora do desempenho organizacional balizada pelo

---

fluxo de decisão orientado para a criação de valor e capaz de gerar vantagem competitiva.

Tendo em perspectiva os conceitos de modelo de negócio e estratégia e considerando o pensamento de Teece (2010) que compreende que o estudo de modelos de negócio é interdisciplinar, este artigo busca estabelecer um diálogo entre duas áreas de conhecimento, a Administração e a Comunicação Social, em especial com o veículo de comunicação, rádio.

Prata e Martins (2010) foram um dos primeiros autores a iniciar uma discussão sobre o conceito de *business* na internet envolvendo o rádio. Os autores relataram em 2010, a trajetória e o modelo de negócio da webradio Pelo Mundo. Em 2015, os pesquisadores apresentaram o modelo de negócio desenvolvido pela Shasta Music<sup>10</sup>, empresa que oferece emissoras de rádio corporativo para as redes de lojas Magazine Luiza (PRATA; MARTINS, 2015).

Em 2016, durante a realização de pós-doutoramento na Espanha, Prata (2016) categorizou os modelos de negócio no rádio partindo da premissa de que não é possível que um mesmo modelo de negócio seja perfeito para todas as empresas. A autora identificou e compilou em cinco categorias os novos modelos de negócio que envolvem o rádio na internet utilizando critérios empíricos. São eles: a) franquia, baseada na confiança mútua entre as partes; é a permissão dada a alguém para explorar um produto, uma marca ou um serviço (ELANGO; FRIED, 1997); b) *crowdfunding*, doações do público em geral para que o financiamento de novas ideias (STEINBERG; DE MARIA, 2012); c) rádio por assinatura, plataforma que oferece conteúdo musical e diversidades de programas ao público mediante pagamento, geralmente efetuado mensalmente<sup>11</sup>; d) diversificação de produtos, de acordo com a autora, o rádio diversifica seus produtos dentro do próprio negócio e pela abertura de possibilidades de negócios não relacionadas com a atividade principal, mas com a marca<sup>12</sup>; e) modelos híbridos, Prata (2016) observa que a conceituação de modelos híbridos é complexa, mas, grosso modo, pode ser compreendida como um produto que agrega “elementos novos e antigos com formato original ou reconfigurados que misturam componentes analógicos e digitais” (p. 21).

---

<sup>10</sup> Disponível em: < <http://shastamusic.com.br/>>. Acesso em: 9 mar. 2017.

<sup>11</sup> Como exemplo pode-se citar plataformas como o Deezer e Spotify.

<sup>12</sup> Como exemplo, a autora cita o bar aberto pela Rádio Itatiaia e a emissora Ipanema FM que desenvolveu uma cerveja própria utilizando o nome da emissora.

Partindo desse aporte teórico, adota-se nesta pesquisa o modelo de Prata (2016), pois a plataforma Live, é digital, mas está em convergência com o modelo hertziano de transmissão, caracterizando-se como um modelo híbrido de negócio.

## 2. Metodologia

A proposta metodológica apresentada é a pesquisa qualitativa com procedimentos que configuram o Estudo de Caso (YIN, 2001). A escolha do objeto, o projeto 98 Live, encontra justificativa na afirmação do diretor executivo, Rodrigo Carneiro, que clama para a Rádio 98FM, o título de primeira WebTV da América Latina a transmitir via streaming programação 24 horas por dia. Tal perspectiva é importante, pois o rádio, ao se instalar no ambiente cibernético, expande-se assumindo novas configurações, reformulando suas estratégias e trazendo novos elementos para o modelo de negócio da emissora.

Buscando uma aproximação com o objeto, a coleta de dados foi feita por meio de uma entrevista face a face com o diretor executivo da emissora, Rodrigo Carneiro, no dia 29 de setembro de 2017, na sede da rádio 98FM, na região Centro-Sul de BH. Em adição, buscou-se inspiração nos preceitos da pesquisa etnográfica, realizando-se a observação não participante do projeto 98 Live<sup>13</sup> na internet de 7 às 19h.<sup>14</sup> Para tal, acompanhou-se a programação durante cinco dias consecutivos, de segunda a sexta-feira, de 23 a 27 de outubro. Durante a coleta de dados tomou-se o cuidado de planejar o horário da observação de forma que todos os programas pudessem ser assistidos ininterruptamente para não prejudicar o entendimento do objeto. Para registrar os dados, foram feitas anotações concomitantes ao acompanhamento e, utilizou-se a ferramenta *print screen*. Os dados foram coletados usando-se a regra da representatividade (FONSECA JUNIOR, 2012) constituindo uma amostra de dados arbitrária inspirada na semana artificial de Bauer (2012). O quadro abaixo informa como os dados foram observados.

**Quadro 1:** Observação não participante

<b>Dia</b>	<b>Hora</b>	<b>Programação 98 Live</b>
23 out	6 às 10h	Rota 98 e Fundo do Baú; 98 Esportes

<sup>13</sup> Disponível em: <<http://98live.com.br/>>. Acesso em: 13 out. 2017.

<sup>14</sup> A programação inédita e ao vivo acontece de 7 às 19h, de segunda a sexta-feira. Durante a madrugada, são feitos reprises. Não há uma grade fixa no final de semana, por isso, a programação não foi acompanhada.

24 out	10 às 12h	Central 98
25 out	12 às 14	98 Futebol Clube
26 out	14 às 17h	Ricardo Amado – Uma hora de música
27 out	17 às 19h	Graffiti

Fonte: Elaboração própria

### 3. Apresentação do objeto: Rádio 98FM e Plataforma Live

A rádio 98 FM foi fundada em 12 de junho de 1969, por Marco Aurélio Jarjour Carneiro, e recebeu o nome de Rádio Del Rey, sendo a primeira FM estéreo do Brasil. “Na época, o fundador foi considerado louco, por investir em uma tecnologia que ninguém conhecia, mas a população teve uma vontade muito grande de consumir o rádio devido a qualidade infinitamente superior de som”, lembra Rodrigo Carneiro, diretor executivo da rádio e neto de Marco Aurélio.

O FM permitiu uma programação diversificada, ofereceu locução e estilos musicais novos e, com isto, conquistou o público mais jovem, acentuando a segmentação de mercado no rádio. Nesta época, a estratégia da 98FM buscava criar uma posição única no mercado que oferecesse um conjunto de atividades de entretenimento para atender à necessidade de um segmento específico de clientes apostando no elemento musical. “A estratégia era basicamente tocar músicas e sucessos, pois a indústria fonográfica dependia do rádio, as emissoras representavam uma oportunidade de se ouvir músicas diferentes”, explica Carneiro.

Em 1996, quando a emissora foi vendida para a Fundação L’Hermitage, já adotava o nome de 98FM. Em 2009, o rádio retorna às mãos da família Carneiro sendo integrado ao Grupo Bel que detém as concessões das emissoras CDL FM e a Estrada Real FM. Com o *slogan* “A melhor do pop ao rock”, a 98FM volta sua programação para o público jovem, de 15 a 30 anos, pertencentes às classes sociais A e B (PRATA, 2011). Embora Carneiro reconheça que uma boa curadoria musical é apreciada pelo ouvinte, com a potencialização da internet, o empresário identificou a necessidade de mudar a estratégia. Apostando que o rádio deveria perder a relevância musical, o diretor procurou explorar o conteúdo. “Ficamos 40 anos fazendo música e eu quis transformar a 98FM numa plataforma *talk*. Apropriamo-nos da tecnologia para criar um formato multiplataforma que, além de transmitir áudio, transmitisse também vídeo e nos transformamos em uma WebTV”. O diretor executivo entende que WebTV é uma plataforma que gera conteúdo 24 horas por dia, em streaming e ao vivo.

Buscando impactar o público e alcançar a vantagem competitiva, o projeto transformou o FM em uma geradora de conteúdo multiplataforma. Ao criar o projeto Live e clamar para si o título de primeira WebTV da América Latina, Carneiro explica que a ideia era sair da esfera de replicadora de conteúdo para se transformar em geradora de conteúdo”. A aposta reconfigurou toda a programação que passou a contar com programas de auditório, de entrevistas, conteúdo esportivo, tendo a estratégia comunicativa calcada no improviso e no humor. As imagens a seguir, ilustram a programação da emissora.

**Figura 1:** Programas integrantes do Projeto Live



**Fonte:** Plataforma Live

Para que o projeto fosse efetivado identificou-se a oportunidade externa à empresa - o desenvolvimento da internet – e, relacionando a estratégia competitiva à organização e ao ambiente em que está inserida, a emissora criou o 98 Live, com transmissão ao vivo, pela primeira vez, em 21 de setembro de 2015, durante o programa Graffiti. De acordo com o jornal Hoje em Dia<sup>15</sup> um telão foi montado na Praça da Savassi, região Centro-Sul de BH, para que os ouvintes pudessem assistir a transmissão ao vivo. Atualmente, toda a programação da emissora é transmitida pelo dial e pela internet e também por um canal de TV a cabo local, o BH News. No dia 1º de novembro de 2017, o programa estreou também na Net, canal 698. Na TV digital, a programação pode ser assistida pelo canal 198 ou no canal 29 da TV aberta. O conteúdo também está disponível no aplicativo da rádio que pode ser baixado gratuitamente nos dispositivos móveis.

De acordo com os dados fornecidos por Carneiro, a plataforma Live tem 4 milhões de acesso por mês e a permanência do usuário é, em média, de 45 minutos.

<sup>15</sup> Disponível em: < <http://hojeemdia.com.br/almanaque/98-live-inicia-transmiss%C3%A3o-simult%C3%A2nea-em-tv-web-e-r%C3%A1dio-1.323961>>. Acesso em: 20 out. 2017.

---

“Então eu considero a nossa estratégia inovadora a partir do momento que a gente distribui o conteúdo, na adequação de linguagens para diferentes mídias. Isso amplifica as entregas e aumenta a interatividade”, conclui. Para se ter uma ideia da representatividade dos dados fornecidos pela 98 FM, uma pesquisa recente do Kantar Ibope Media, realizada em setembro de 2017, revelou que entre 10 e 11h da manhã, horário em que o rádio hertziano é mais ouvido em 13 regiões metropolitanas do Brasil<sup>16</sup>, são alcançados 37 milhões de pessoas diferentes em 30 dias.

A respeito do faturamento na rádio, Carneiro entende que qualquer veículo de comunicação vive de publicidade, e que essa não é a questão principal, “mas sim criar algo que fizesse sentido para o meu cliente desenvolvendo novos formatos comerciais aqui na rádio”. O entendimento do empresário dialoga com a proposta de Osterwalder e Pigneur (2010) que definem o modelo de negócio como a lógica em que uma “organização cria, distribui e captura valor” (p. 14).

Entretanto, Carneiro vai além e vê no desenvolvimento tecnológico a oportunidade de expansão de seu negócio (AMIT; ZOTT, 2001). “Não tínhamos mais espaço para vender os spots de 30 segundos na programação, então havia duas opções: ficar satisfeito com o faturamento ou criar outras plataformas e outros modelos de entregas comerciais”, relembra. Foi motivado pela necessidade de ampliar o negócio que o empresário desenvolveu o projeto 98 Live apostando nos programas e serviços para satisfazer seus clientes de uma maneira única e, conseqüentemente melhor que o concorrente (MAJÓN; VARA-MIGUEL; DÍAZ-ESPINA, 2016). No entanto o empresário afirma não se preocupar com a concorrência, pois sua estratégia para barrar as possíveis cópias é não parar de inovar.

Carneiro afirma que o resultado do projeto 98 Live trouxe para a rádio o maior número de formatos comerciais do mercado o que fez com o crescimento aumentasse muito. “Em ordem de grandeza, de quando eu peguei a rádio em 2009 para hoje, eu cresci o faturamento em 800%. Em 2017, um ano considerado difícil para o empresariado, nós já crescemos 44% em relação ao ano passado”. O empresário atribui ao crescimento a uma série de fatores, dentre eles a equipe de trabalho e a consolidação do modelo de negócio da rádio. “Não adianta uma rádio querer fazer o que a gente fez,

---

<sup>16</sup> As regiões metropolitanas acionadas pela pesquisa do Kantar Ibope Media são: Campinas, Distrito Federal, Grande Belo Horizonte, Grande Curitiba, Grande Florianópolis, Grande Fortaleza, Grande Goiânia, Grande Porto Alegre, Grande Recife, Grande Rio de Janeiro, Grande Salvador, Grande São Paulo e Grande Vitória

porque o nosso modelo de negócio não é simples de ser copiado. Muita gente digitaliza a rádio, mas continua com a cabeça no analógico e no FM. Por isso não dá certo”, raciocina. A estratégia que Carneiro afirma mais ter impactado o seu modelo de negócio foi buscar o diferencial não só para o rádio, mas para o mercado. “A minha estratégia não foi de reação ao mercado, mas de inovação, o que pode ser caro, mas ficar parado é mais caro ainda. O custo de não sair do lugar pode ser mortal”.

Na próxima sessão, apresenta-se o modelo de negócio da rádio 98 FM após a implantação do projeto Live.

#### 4. Análise: Estratégia e modelo de negócio na Plataforma Live

Tendo como preceito a classificação de Prata (2016) pode-se afirmar que o modelo de negócio adotado pela rádio 98 FM mistura diferentes formas de captação financeira, sendo caracterizado como híbrido. A expansão da programação do dial para a plataforma Live aumentou as formas de arrecadação da empresa que, agora, além de ser ouvida, pode ser vista. Os principais anunciantes da Live, os que têm suas logomarcas explicitadas na tela e ficam presentes durante toda a programação, são a Auto Truck, Associação de Automóveis e Veículos Pesados e a Claro, empresa de telefonia móvel. A figura a seguir, mostra a configuração da propaganda.

**Figura 2:** Principais anunciantes da Live



**Fonte:** Plataforma Live

A diversificação de formato publicitário informada por Carneiro pôde ser identificada durante a observação não participante. Ao casar ferramentas da mídia impressa com a televisiva e a radiofônica, a plataforma Live combina elementos parassonoros como vídeo, foto, infográficos, ilustrações, dentre outros. Dessa forma, são inseridas nos intervalos comerciais propagandas com formatos variados e, em alguns casos, como o do exemplo a seguir, o mesmo vídeo tape que é veiculado na televisão brasileira é exibido também na Live.

**Figura 3:** Propaganda Una



Fonte: Plataforma Live

Considerando-se os conceitos de modelo de negócio e estratégia aqui referenciados, compreende-se que o modelo de negócio da 98FM reúne e organiza um conjunto de estratégias voltado para a criação da vantagem competitiva. Diversos autores elaboraram definições sobre o sintagma modelo de negócio, em comum, abordam: 1) a necessidade da criação de valor; 2) a importância de desenvolver formas de capturar verbas para gerar receita; 3) a necessidade de se pensar um conteúdo apropriado para atrair de clientes, gerando oportunidades de negócio. Dado o quadro teórico, utilizam-se esses constructos com o objetivo de buscar compreender o modelo de negócio da rádio 98FM, a seguir.

No que tange a criação de valor, a rádio precisa considerar ao menos dois públicos de interesse, que embora diferentes, estão fortemente interligados: audiência e anunciantes. Da perspectiva do ouvinte, quando a rádio oferece a imagem do estúdio e dos comunicadores, há uma reconfiguração do imaginário criado coletivamente pela voz dos apresentadores, ressignificando o local de fala do rádio, despertando a curiosidade e atraindo os ouvintes para a plataforma Live. Essa reestruturação oferece uma nova entrega para a audiência que pode ter sua atenção capturada pela novidade. Da perspectiva do anunciante, a criação de valor se dá em duas perspectivas: econômica e maior alcance do público de interesse, pois ao pagar um único anúncio, que é veiculado em dois suportes diferentes, há maior chance de capturar a atenção do ouvinte atraindo-o para o produto anunciado.

As formas de captura de verbas no rádio e em todos os veículos de comunicação historicamente acontecem pelo ingresso da publicidade na programação. Entretanto, a 98FM reconfigura seu negócio ao expandir a captação de publicidade por meio da reconfiguração de seu conteúdo, que deixa de pautar a estratégia apenas na música e volta-se para o desenvolvimento de programas calcados no humor e improvisado. A

implantação do projeto Live, amplia as atrações do dial para o suporte online oferecendo mais um produto atraindo a audiência e os anunciantes.

Por fim, a oportunidade de negócio é gerada pela influência da variável macroambiental, tecnologia. A percepção de potencial do online traz a possibilidade de expansão do negócio, por meio do desenvolvimento do projeto 98Live.

## **1. Considerações finais**

Com a migração das verbas publicitárias, o rádio busca novas formas de sobrevivência frente às diversas possibilidades trazidas com a chegada da internet e, encontra nas TICs, formas de repensar seus modelos de negócio. As estratégias adotadas pelo projeto Live foram elaboradas dentro de um planejamento de mídia de longo prazo e começaram a ser testadas em 2009, quando a programação estritamente musical passa a dar mais espaço para o conteúdo. Importante destacar que o projeto Live, feito de segunda a sexta-feira, ao vivo e de forma inédita, tem apenas uma hora dedicada à música. Tal estratégia posiciona a rádio como uma geradora de entretenimento operando no segmento humor e improviso, valorizando sobremaneira o papel do comunicador, pois é ele que comanda as atrações. A estratégia posiciona o comunicador no centro das atenções o que faz com que as marcas busquem se associar a eles por meio de ações publicitárias com destaque para o testemunhal e ações promocionais.

A contribuição deste trabalho está na tentativa de descrever e discutir a estratégia de expansão do negócio da rádio, que passa a explorar o ambiente online conjugando elementos de diferentes mídias. Pode-se afirmar que a forma de captação de verbas continua sendo a mesma que sustenta o rádio desde sua implantação nos anos 1930. Como limitação, destaca-se a dificuldade de se conseguir dados referentes ao faturamento e audiência da empresa para que se pudesse melhor explorar a entrevista com o diretor executivo da rádio, Rodrigo Carneiro.

A 98FM, ao implantar o projeto Live suscita novas pesquisas para que se possa compreender esse modelo híbrido de programação que, em movimento convergente, apropria-se de elementos da televisão, do rádio e da internet. Outra possibilidade de estudo é o perfil da audiência que, agora, pode acompanhar o rádio por meio de imagens e no suporte online. Indicasse também a possibilidade de estudar o comportamento dessa audiência nas redes sociais.

---

## 2. Referências Bibliográficas

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, pp. 493– 520, jun, 2001.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 195-215. Elsevier Ltd.

DA SILVA, C. M.; TRKMAN, P. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389, 2010.

ELANGO, B; FRIED, H. Franchising research: A literature review and synthesis, *Journal of Small Business Management*. Flórida, v. 35, n. 3, p. 68-81, jul, 1997.

GADIESH, O.; GILBERT, L. Transforming corner-office into frontline action. *Harvard Business Review*, v. may, pp. 112-119, 2001.

GARCÍA-GONZÁLEZ, A, PORTAS, M. Sobre los nuevos modelos de negocio en las actividades radiofónicas”. In: *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, vol. 4, número 7, pp. 40-45, 2017.

GHAZIANI, A.; VENTRESCA, M. Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975-2000, *Sociological Forum*, 20(4), 523-559, 2005.

HEDMAN, J, KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* v. 12, n. 1, pp. 49-59, mar, 2003.

JENKINS, H. *Cultura da convergência*. 2. Ed. São Paulo: Aleph, 2009.

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

MAGRETTA, J. Why business models matter. *Harvard business review*, p. 3-8, 2002. Disponível em: < <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

MARKIDES, G. Business Model Innovation : What Can Ambidexterity Literature Teach Us. *Academy of Management Perspectives*, v. 27, n. 4, p. 313–323, 2013.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & sons, 2010.

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

- PRATA, N.; MARTINS, H. A webradio como *businnes*. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: XXXIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Caxias do Sul, set 2010. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-0322-1.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- 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. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-1579-3.pdf> Acesso em: 25 nov. 2015.
- PRATA, N. Panorama do rádio em Belo Horizonte. In: PRATA, N. (Org.). *Panorama do rádio no Brasil*. Florianópolis: Insular, 2011.
- PRATA, N. Nuevos modelos de negocio de la radio. IN: XXII CONGRESO DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE PERIODISMO. Madrid, jun, 2016.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n.º. 6, nov-dec., pp. 61-78, 1996.
- SHAFER, S.; SMITH, H.; Linder, J. The power of business models. *Business Horizons*, v. 48, n. 3, pp. 199-207, 2005.
- SEDDON, P.; LEWIS, G. Strategy and Business Models: What's the Difference ?. Pacific Asia Conference on Information Systems, 2003. *Anais...* Adelaide.
- STEINBERG, S.; DE MARIA, R. *The Crowdfunding Bible, 2012*. Disponível em: <<http://www.crowdfundingguides.com/The%20Crowdfunding%20Bible.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2017.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172– 194, abr, 2010.
- YIN, R. *Estudo de Caso, planejamento e métodos*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.