

O BRANDED CONTENT COMO MODELO DE NEGÓCIO: O CASO DA AGÊNCIA RADIOWEB

THE BRANDED CONTENT AS BUSINESS MODEL: THE CASE OF AGÊNCIA RADIOWEB

KAMILLA AVELAR

Professora substituta do curso de Jornalismo da UFOP. Jornalista (UnibH), especialista em Gestão de Marketing (FDC), mestre em Comunicação (UFOP), doutoranda em Administração (Universidade FUMEC). Membro do Grupo de Pesquisa Convergência e Jornalismo (ConJor). Bolsista da Fapemig.
E-mail: kamilla_avelar@yahoo.com.br

NAIR PRATA

Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Doutora em Linguística Aplicada (UFMG) e estágio de pós-doutoramento na Universidade de Navarra, Espanha. Diretora Científica da Intercom, vice-presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de História da Mídia (Alcar), membro do Grupo de Pesquisa Convergência e Jornalismo (ConJor).
E-mail: nairprata@uol.com.br

RESUMO

A crise financeira vivida pelos meios de comunicação tem levado empresas da área a repensar seus modelos de negócio. Assim, é objetivo deste artigo, entender o modelo de negócio da Agência Radioweb, empresa brasileira com mais de 15 anos de mercado, que atua na produção de conteúdo para rádio. Para a condução da pesquisa, utilizou-se o método Estudo de Caso (YIN, 2001) e o protótipo *Business Model Canvas* (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010). Os resultados apontam que a Agência Radioweb possui um modelo de negócio consolidado e lucrativo, tendo no branded content o cerne de sua estratégia comunicativa e negócio.

Palavras-chave: Modelo de negócio; Marketing; *Branded Content*; Agência Radioweb.

ABSTRACT

The financial crisis experienced by the media has led companies in the area to rethink their business models. Thus, it is the objective of this article to understand the business model of the Radioweb Agency, a Brazilian company with more than 15 years of market, that acts in the production of radio content. To conduct the research, the Case Study method (YIN, 2001) and the Business Model Canvas prototype (OSTERWALDER and PIGNEUR, 2010) were used. The results show that Agência Radioweb has a consolidated and profitable business model, with branded content at the heart of its communication strategy and its business.

Keywords: Business Model; Marketing; Branded Content; Agência Radioweb..

INTRODUÇÃO

As constantes modificações trazidas pelo desenvolvimento da tecnologia e do próprio mercado leva-nos a refletir sobre o surgimento de novos modelos de negócio no universo cibernético. O termo modelo de negócio ganhou mais destaque no mercado com a consolidação da internet e tem crescido na literatura gerencial e na esfera acadêmica a partir dos anos 1990 (GHAZIANI e VENTRESCA, 2005; CASADESUS-MASANELL e RICART, 2007; AMIT e ZOTT, 2001; MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER ET AL., 2005, TEECE, 2010). Com a consolidação do ambiente digital, a internet começa a ser vista como um local com potencial para desenvolver negócios, e, empresas e empresários procuram formas de captar recursos na rede.

No setor da radiofonia, muitas empresas migraram suas emissoras para a internet nos anos 1990, entretanto, ainda estão buscando formas de se manter financeiramente neste espaço. Um exemplo bem-sucedido de lucratividade no meio digital é o caminho adotado pela Agência Radioweb, empresa que se desenvolveu e se consolidou no mercado brasileiro com a chegada da internet, nos anos 2000, e tem quase 20 anos de operação. A empresa usa como estratégia de negócio o *branded content*, que pode ser compreendido como um tipo de comunicação não intrusiva que valoriza os atributos e experiências de determinado produto em substituição ao tom impositivo e interruptivo do discurso publicitário (AVELAR, 2017).

Assim, tendo nos preceitos do *branded content*, do modelo de negócio e da compreensão do desenvolvimento do marketing as bases de sustentação deste estudo, este artigo tem como objetivo investigar como Agência Radioweb, que clama para si o título de maior agência de notícias de rádio do Brasil, estrutura seu modelo de negócio apoiada em ações de marketing. Por isso, esta pesquisa busca responder à pergunta: Qual o papel do *branded content* na construção do modelo de negócio da Agência Radioweb? Para a condução dos estudos, utilizou-se o método Estudo de Caso (YIN, 2001) e a aplicação do protótipo *Business Model Canvas* (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010). A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com os gestores da empresa, a saber: o diretor-geral, Paulo Gilvane Borges; sócia executiva, Daniela Madeira e a coordenadora Mariana de Freitas e por meio da observação não participante.

O trabalho se estrutura em quatro seções, além da introdução. Em um primeiro

momento são discutidos os conceitos de marketing 1.0, 2.0 e 3.0 (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2012), de modelo de negócio (MAJÓN, VARA-MIGUEL e DÍAZ-ESPINA, 2016; DUBOSSON-TORBAY, OSTERWALDER e PIGNEUR, 2002) e de *branded content* (AGUILERA e BAÑOS, 2016; ROS, 2014; REGUEIRA, 2014; CORRAL, 2014, PERALES, 2014; FUERTES, 2014). A segunda seção detalha a metodologia e a seguir, na análise, o protótipo de Osterwalder e Pigneur (2010) é apresentado para que se possa desenhar o modelo de negócio do objeto de estudo aqui focado, a Agência Radioweb. As considerações finais encerram o artigo trazendo os resultados e indicações de futuras pesquisas.

MARKETING E MODELO DE NEGÓCIO

O marketing é um elemento essencial na constituição de qualquer negócio. A estratégia de comunicação é pensada a partir dos planos instaurados, contemplando não apenas a satisfação dos desejos e necessidades de compra do consumidor, mas também a geração de valor. O posicionamento da marca no mercado, o público a quem o produto se destina, o valor entregue ao cliente, as ações promocionais, dentre outros aspectos, ganham novas dimensões quando passam a considerar o ser humano como o elemento central do processo.

Fatores como criatividade, cultura, tradição e meio ambiente vêm sendo levados em conta pelo setor como ponto de partida estratégico na constituição de novos negócios. O marketing busca suportes que melhor se adequem à mensagem que devem transmitir, tendo a comunicação como elo entre seus públicos de interesse. Faz-se necessário, assim, um brevíssimo desenho da evolução do marketing para compreender a definição de *branded content* e analisar como o conceito é acionado na construção do modelo de negócio da Agência Radioweb.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012) consideram que a construção do marketing é marcada por três fases: marketing 1.0; 2.0 e 3.0. Na primeira fase, o marketing tinha no produto o centro de suas atividades e voltava todos os seus esforços para efetuar a venda de uma única mercadoria ao maior número possível de compradores, visando a padronização e o lucro em escala. A intenção era gerar demanda e era nessa vertente que a comunicação trabalhava. Nessa fase, segundo Nassar (2010), a comunicação é entendida como uma área “restrita a um mundo de ordens de trabalho decorrentes de uma administração focada nos tempos e movimentos de cada etapa produtiva ou restrita às normas burocráticas” (p. 310). A abordagem administrativa funcionalista voltava seus esforços para incentivar as tarefas e a racionalização do trabalho no nível operacional e o marketing era compreendido como função de apoio à produção, no plano puramente tático.

A mudança de posicionamento ocorreu quando os Estados Unidos viveram a crise do petróleo em 1970. Na década seguinte, com o desenvolvimento econômico migrando para os países asiáticos, o marketing teve que ir além dos 4Ps de McCarthy para incentivar o consumo. Como forma de estimular a demanda, começou a utilizar estratégias que colocavam o cliente como o centro do processo. Como consequência da mudança de posicionamento do marketing, os processos de produção tornam-se mais complexos, requerendo estratégias de comunicação intelectualmente mais sofisticadas assentadas “em narrativas que tenham sentido (...) legitimadas pelos trabalhadores e pela sociedade transcendendo as linhas de produção” (NASSAR, 2010, p. 315). Com a lógica de valorização e inserção do cliente no centro do processo, o posicionamento do marketing muda, os esforços de venda abandonam o produto e passam a incitar os desejos do cliente, o que amplia as oportunidades de negócios. Anderson (2006) alerta: “as pessoas podem escolher o que gostam, independentemente do tipo de produção, em um universo infinito de possibilidades” (p. 3). Nesta segunda fase, o marketing se propõe a entender as necessidades dos clientes e a criar valor para os produtos. Lima, Sapiro, Vilhena e Ganagana (2007) explicam que os clientes passaram a se preocupar mais “em expressar sua individualidade do que em comprar bens produzidos e vendidos de modo padronizado” (p. 24).

Apesar de reconhecerem a importância do marketing 2.0 para o desenvolvimento do marketing contemporâneo, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012) acreditam que a abordagem centrada no consumidor pressupõe a passividade dos clientes diante das campanhas. Os autores advogam que a área deve ser pensada a partir de significados e proposições de valores que possam ser entregues às pessoas. O esforço do setor não pode ser pautado somente na satisfação e na necessidade individual de consumir produtos e serviços, mas também deve colocar em cena experiências e modelos de negócios que toquem o lado espiritual da coletividade. O modelo de negócio mais inovador deve ser baseado em valores, pois traz à tona conceitos subjetivos a serem trabalhados na construção da imagem do produto.

Aguilera e Baños (2016) afirmam que poucas áreas têm sofrido tantas modificações quanto o marketing que, na sua terceira fase, objetiva engajar clientes criando laços afetivos a fim de gerar vínculos entre marca e usuário. Kotler e Keller (2012) reforçam o papel central da comunicação de marketing nesse processo, entendendo que “representa a voz das empresas e de suas marcas; é o meio pelo qual se estabelece diálogo com seus consumidores e se constrói relacionamentos” (p. 512). Aguilera e Baños (2016) argumentam que investir na construção de uma relação afetuosa entre consumidor e marca é o caminho mais eficaz para o desenvolvimento de relações, pois o ser humano é capaz de tomar suas próprias decisões. “Se algo caracteriza o entorno do marketing

atual é o *empowerment* do consumidor” (posição 1123 de 4391). Ao explicarem o conceito, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012) acabam por trazer à discussão características do *branded content*. “O *empowerment* do consumidor é a plataforma para sua conversa. A história de uma marca não tem significado algum quando as pessoas não estão falando sobre ela. No marketing 3.0, a conversa é a nova propaganda” (posição 1111 a 3119).

Sánchez Cobarro (2018) defende ser mais adequado considerar o *branded content* como um conceito amplo que opta por cercar o consumidor de valores da marca por meio de estratégias baseadas em entretenimento, ócio, educação e informação. No mesmo sentido, Ros (2014) entende que o *branded content* deve oferecer às pessoas algo a mais que um simples produto. “É investir em produzir uma experiência própria da marca que entenda a relação não a partir da marca, mas dos atributos da marca que interessam às pessoas” (posição, 1126 de 4044). Perales (2014) considera que “qualquer objeto, qualquer mensagem, qualquer evento ou atividade são hoje suscetíveis de servir de suporte ou recipiente para difundir comunicações comerciais sobre todo tipo de bens ou serviços” (posição, 3687 de 4044). Del Pino e Castelló (2015) afirmam que as mensagens publicitárias estão sendo concebidas de forma que o usuário busque, por si mesmo, pelo conteúdo. Neste processo, a comunicação se converte também em produto de consumo e o entretenimento passa a fazer parte da mensagem transformando as marcas em provedoras de experiências.

Fuertes (2014) acredita que um dos segredos para que o *branded content* tenha êxito é “que a presença da marca esteja realmente justificada e em perfeito contexto com o conteúdo. E também, é claro, que seja credível e relevante” (posição 859 de 4044). Aguado (2018) ao analisar o *branded content* na televisão atribuí o sucesso da estratégia à atenção que as marcas empregam ao criar novos conteúdos voltados para fortalecer os laços entre os produtos e os consumidores. Regueira (2011) explica que o ponto chave do *branded content* é explorar os valores da marca e “oferecer experiência, não anúncios” (p. 218). Bosch (2014) propõe três fatores importantes e capazes de impulsionar o conceito. O primeiro refere-se à situação atual dos meios de comunicação em que a convergência das mídias proporciona novas formas de interação, que permitem a criação de canais de diálogo entre os usuários e a marca. O segundo refere-se a uma nova concepção de *target* em que o consumidor, antes entendido como passivo, dá lugar ao digital, que atua e influencia no processo comunicativo no ambiente multitarefa, com articulações complexas que exigem nova postura das marcas para oferecer conteúdo de interesse. O último aspecto revela que a marca deve criar um campo próprio de atuação, delimitando valores e filosofia de trabalho, de forma que proporcione uma conversa carregada de conteúdos interessantes para a empresa, para os meios de comunicação e para os públicos envolvidos.

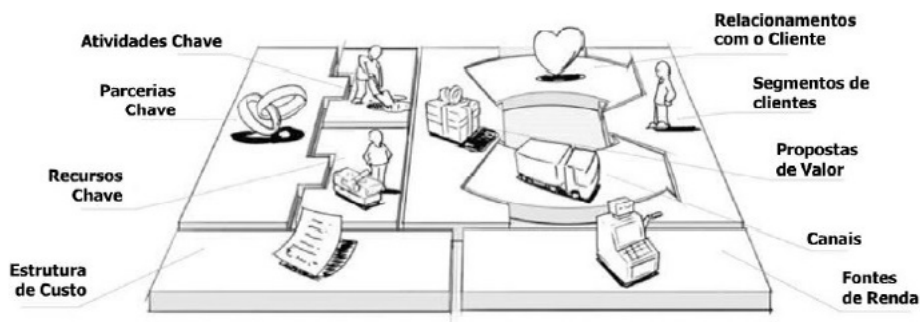
O engajamento é um dos pilares do *branded content*. Álvarez (2014) argumenta que uma das maiores vantagens do marketing de conteúdo é fazer com que o espectador se sinta parte das ações de comunicação da marca ao criar um diálogo entre ambos, o que traz a vantagem essencial da associação entre a marca e valores na mente dos consumidores. Uma atividade bem executada leva em conta os atributos da marca presentes em todo o processo narrativo, não de forma explícita, mas subliminar, a fim de sintonizar os elementos comunicativos no conteúdo. Álvarez (2014) afirma também ser importante destinar um espaço em que o consumidor possa expressar sua experiência pessoal relacionada à marca, o que faz parte do ciclo da comunicação persuasiva.

Assim, o grande desafio é focar os esforços comunicativos para tornar as mensagens publicitárias atraentes e não intrusivas, porém capazes de balancear marca e conteúdo (REGUEIRA, 2014; AGUILERA e BAÑOS, 2016). Para Corral (2014), trata-se de uma inversão da lógica publicitária com o consumidor passando a procurar a propaganda. É preciso desenvolver formas para impactar os novos modelos de mercado, de tal modo que o espectador vá até a publicidade e não o contrário como normalmente acontece. Pastor, Ojeda e Rueda (2014) entendem que o *branded content* precisa ser apreendido como uma estratégia e não como um formato que, a partir do conteúdo, gere engajamento, ou seja, “literalmente em inglês, compromisso; aplica-se às ações de publicidade, comunicação persuasiva ou de marketing que conseguem se conectar com o público e alcançar seu envolvimento, o que incrementa a fidelidade à marca anunciada” (PERALES, 2014, posição 3889 de 4043).

Após a explicitação do *branded content*, para entender sua relação com o rádio e o modelo de negócio da Agência Radioweb, em busca de responder à pergunta deste artigo, um primeiro esforço é feito no sentido de compreender o que é e como se processa um modelo de negócio. O modelo de negócio pode ser compreendido como a “lógica de como uma organização cria, distribui e captura valor” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p. 14); ou como uma proposta de valor com soluções por meio de produtos e serviços que possam satisfazer as necessidades dos clientes de uma maneira melhor que o concorrente (MAJÓN, VARA-MIGUEL e DÍAZ-ESPINA, 2016). Logo no início do desenvolvimento do vocábulo, autores como Dubosson-Torbay *et al.* (2002) agregaram ao conceito termos como segmentos de cliente e receita sustentável. Teece (2007), por sua vez, afirmou que a depender da abordagem, o modelo de negócio é utilizado como uma ferramenta capaz de ajudar no entendimento e na descrição de determinada atividade econômica. Autores como Lambert e Davidson (2013) compreendem que o modelo de negócio deve explicar a criação da empresa, a geração de valor, o desempenho e a vantagem competitiva em busca de oportunidades de negócios que maximizem

os lucros e criem valor econômico para os acionistas. Osterwalder e Pigneur (2010) propõem o modelo *Canvas – Business Model Canvas*, ferramenta capaz de descrever, desenhar e analisar os elementos componentes do ambiente corporativo, com o objetivo de se melhor compreender os modelos de negócios e que será usada nesta pesquisa para que se possa desenhar o modelo de negócio da Agência Radioweb. A figura a seguir ilustra a proposta dos autores:

Figura 1: Modelo de negócios – representação do ambiente corporativo



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p. 18-19).

Os nove componentes funcionam como um mapa ou guia para a implantação do modelo de negócio e a característica visual facilita a compreensão do modelo de negócio utilizado. À direita, estão localizados os componentes emocionais e, à esquerda, a parte lógica do processo:

- **Relacionamento com cliente:** determina qual tipo de estratégia será usada para manter o diálogo e a aproximação com os clientes;
- **Segmento de clientes:** define qual parcela de pessoas físicas ou organizações se pretende atingir e atender;
- **Proposta de valor:** estabelece quais produtos e serviços serão oferecidos, a fim de criar valor para o cliente;
- **Canais:** aponta quais ferramentas de comunicação serão utilizadas para entregar valor ao cliente;
- **Fontes de renda:** detecta produtos ou serviços comercializados para obter lucro. A empresa pode ter mais de uma fonte de renda de acordo com o segmento a que se propõe atender. Faz parte dessa etapa identificar quanto cada cliente está disposto a pagar pelo serviço;
- **Atividade chave:** estipula as atividades essenciais para o funcionamento/ execução do modelo de negócio;
- **Parcerias chave:** designa a rede de relacionamentos, fornecedores e parceiros necessários para o modelo de negócios;
- **Recursos chave:** identifica os ativos mais importantes para o funcionamento

do negócio;

- **Estrutura de custos:** descreve todos os custos necessários à manutenção do negócio.

Para que um modelo de negócio seja bem-sucedido, independentemente do campo de atuação, é preciso assumir postura holística (AFUAH, 2014). Assim, na análise, o protótipo apresentado por Osterwalder e Pigneur (2010) será aplicado na Agência Radioweb, objetivando compreender o modelo de negócio desenvolvido pela empresa.

METODOLOGIA

Para a realização deste artigo foi utilizado o método Estudo de Caso (YIN, 2001). Tal escolha metodológica encontra justificativa no fato de a Agência Radioweb clamar para si o título de maior agência de notícias de rádio do Brasil, tornando-se assim, um objeto de estudo relevante. Para ajudar na compreensão do modelo de negócio da empresa, utilizou-se o *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010). Na análise, o protótipo apresentado pelos autores foi aplicado na Agência Radioweb, objetivando desenhar e explicitar o modelo de negócio desenvolvido pela empresa, assim como compreender o papel do *branded content* na organização.

Para compreender as estratégias de negócio e o funcionamento da empresa, em primeiro lugar, procedeu-se à pesquisa exploratória no site da Agência Radioweb buscando uma aproximação com o objeto e uma melhor compreensão do *modus operandi* da agência. Posteriormente, partiu-se para coleta de dados que foi realizada por meio de entrevistas face a face, semiestruturadas, com três gestores da Agência Radioweb: diretor-geral, Paulo Gilvane Borges; sócia executiva, Daniela Madeira e a coordenadora de jornalismo, Mariana de Freitas. As entrevistas foram realizadas na sede da Agência Radioweb, na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, pela primeira autora desta pesquisa, em julho de 2016. A observação não participante foi empreendida na redação da Agência Radioweb, também em Porto Alegre, de 25 a 29 de julho de 2016, no horário comercial e organizada por meio de um roteiro pré-definido, contendo: (1) observação do contato com os clientes por telefone na encomenda do boletim de cliente (produto), a produção de notícias e a disponibilização do conteúdo pronto para ser inserido no *site*; (2) entrevistas abertas no final do dia com perguntas de caráter exploratório e também esclarecedor.

REFLEXÕES SOBRE O *BRANDED CONTENT* NA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DA AGÊNCIA RADIOWEB

A Agência Radioweb nasceu em 2001 com a proposta de ser agência de notícias radiofônicas, produzindo conteúdo de clientes – *branded content* – junto com o *hard news*

– jornalismo. A trajetória começou quando o atual diretor geral, Paulo Gilvane Borges, estava em férias da Rádio Gaúcha e recebeu convite para divulgar a primeira edição do Fórum Social Mundial para o interior do Rio Grande do Sul. Para fazer a cobertura, o jornalista montou uma equipe com quatro profissionais e distribuiu boletins por telefone para 80 rádios do interior do estado, durante cinco dias de trabalho.

Após o término da cobertura, Borges percebeu que as emissoras de rádio tinham dificuldade para realizar matérias jornalísticas fora de suas cidades, o que gerava uma carência de conteúdo. A partir desse *gap*, devido às limitações estruturais do radiojornalismo, o empresário enxergou uma oportunidade de negócio: desenvolver boletins de cunho jornalístico financiados por clientes (*branded content*) e distribuí-los como se fossem notícias para emissoras AM e FM de cidades do interior do Rio Grande do Sul.

Para viabilizar o negócio, foi feita uma parceria com a Procergs, empresa de informática do governo gaúcho, que confeccionou a página na *web* e a hospedagem, em troca de patrocínio. Nasceu assim a Radioweb em Porto Alegre-Rio Grande do Sul, oferecendo o factual e a produção de *branded content* dos clientes que desejam ingressar no rádio em forma de notícia. Inicialmente, o material era disponibilizado apenas no interior do Rio Grande do Sul, hoje, a empresa já realiza operações em todas as regiões do país. Em 2005, a organização, por entender que já produzia bastante conteúdo, passou a desenvolver outro produto, as rádios corporativas, “soluções de design, música, tecnologia e jornalismo para o desenvolvimento de um rádio corporativo”, aponta Borges. Assim o *branded content* produzido pela Radioweb seria distribuído na programação das rádios corporativas e vice-versa. Conforme a sócia diretora Daniela Madeira, o rádio corporativo é um produto expressivo no faturamento da empresa e, do ponto de vista operacional, mais simples de gerir que o portal de conteúdo. Segundo Madeira, o rádio corporativo é um produto expressivo no faturamento da empresa e o operacional é mais simples de gerir que o portal de *branded content*. “Do ponto de vista numérico, um repórter faz quatro rádios, além do conteúdo. A parte técnica inclui as matérias, faz a atualização da programação (...). A mão de obra é muito menor. Às vezes, um repórter na Radioweb faz uma matéria por dia”, descreve.

Conforme Madeira, o perfil de clientes da Agência Radioweb varia de acordo com o mercado em que a empresa se insere. “Na região Sul, a maior parte dos clientes é fixo. Em São Paulo, mais clientes são avulsos. Brasília é um mercado que a gente demora para fechar um contrato. Exige muita negociação, muito relacionamento. E, quando a gente fecha, fica anos. É um contrato consistente”, explica. Madeira relata que a Radioweb tem um perfil de negócio conservador. “As decisões do dia a dia, que influenciam na relação de custo e receitas são pensadas de forma cautelosa. A gente pensa muito antes de tomar uma decisão e só dá um passo com aquela certeza, mesmo

tendo a incerteza que é própria do negócio”, conta. A imagem a seguir apresenta o *layout* do site da empresa:

Figura 2: Portal da Agência Radioweb



Fonte: Agência Radioweb

Todos os repórteres da Agência Radioweb são formados em Jornalismo, constituindo o recurso-chave do modelo de negócio e o capital intelectual da empresa. A política editorial adotada na confecção de boletins de clientes, o *branded content* (disponível no portal da agência e na programação das rádios corporativas) é apresentar o material com cunho jornalístico e não comercial com cunho propagandístico. Mariana de Freitas, coordenadora de jornalismo da Região Sul, relata que a Agência Radioweb “é um portal de notícias. Tu tem que ter a notícia do dia, se só ficar colocando notícias do caramujo e da linha de montagem de pequenas empresas, o portal não se torna atrativo. Então, a gente oferece o *branded content* e também as notícias do dia para as rádios”. A coordenadora explica que cliente, quando compra um boletim de *branded content* financia também o factual. “É como qualquer produto, tu vai cobrar o quanto custa pra ser feito, o quanto custa o processo, vai ver o lucro e o custeio. O boletim do cliente financia o jornalismo”, explica Freitas.

Na Agência Radioweb, a linha entre o que é jornalismo e o que é marketing é muito tênue. O pagamento da fonte pela notícia é uma ação de mercado e inverte os valores de prestação de serviço que norteiam a prática do jornalismo, colocando em xeque a credibilidade da Agência Radioweb. É provável que, por isso, a empresa invista nos prêmios de jornalismo sendo ganhadora de mais de 60 prêmios na área ao longo dos seus quase 20 anos de história.

O caráter mercadológico das notícias é reforçado pela coordenadora de jornalismo, que afirma organizar seu tempo para atender clientes: “A empresa Y, de São Paulo, normalmente entre quarta e sexta-feira, nos manda seis ou sete sugestões de pauta. Eu faço muito contato com o cliente para entender o que ele quer. Isso evita o retrabalho do repórter. Tu tem que seguir o *briefing*”. As afirmativas da coordenadora

mostram que os critérios utilizados na confecção do material são oriundos do jornalismo, mas se convertem em estratégia de *branded content* quando flexionados em prol dos interesses privados. O tratamento dado à notícia, pelo recorte, seleção e filtro aplicados, se transveste de uma roupagem informativa, mas, a rigor, curva-se ao princípio da credibilidade jornalística em prol de interesses econômicos. É feito um esforço no sentido de inserir o agenciamento do conteúdo/fonte na ordem do dia, objetivando além da visibilidade pública a venda de determinado produto ou serviço. Por isso, adota-se nessa pesquisa a concepção de que a Agência Radioweb é uma agência de conteúdo, que utiliza estrategicamente as notícias factuais e algumas reportagens especiais jornalísticas para promover o *branded content*, ação de marketing que constitui o *core business* da empresa.

Reconhece-se, assim, que a notícia é crucial para a consolidação do modelo de negócio da Agência Radioweb, pois oferece o factual e matérias analíticas junto com o conteúdo de cliente, disponibilizando os materiais sem distingui-los, em editorias de saúde, de educação, de ciência e tecnologia, de cidadania, de esporte, de política e de comportamento, por exemplo. É a perspectiva de um bom jornalismo que vai atrair emissoras hertzianas que, ao acessarem o portal da Agência Radioweb, podem não distinguir o que é notícia do que é propaganda e marketing. Entende-se que a estratégia de marketing que inverte o *modus operandi* das agências de notícias e oferece conteúdo gratuito para as rádios AM e FM, cria duas situações: fideliza as rádios hertzianas, aumentando conseqüentemente o número de afiliadas, e insere-as na oferta de valor do negócio na negociação com o cliente, como possibilidade de veiculação de seus boletins.

Devido à falta de estrutura jornalística nas emissoras de rádio, principalmente no interior do Brasil, acredita-se que a probabilidade de veicular o boletim, após baixá-lo do portal de notícias, seja grande. Note-se, no entanto, que, a rigor, não há como precisar em números absolutos o aproveitamento das matérias nos relatórios oferecidos ao cliente, uma vez que o radialista após escutar o conteúdo, pode optar por não o inserir na programação. A estratégia de mostrar apenas o título da matéria no portal pode ser compreendida de duas maneiras: aproveitar o espaço para apresentar mais conteúdo ou tentar impulsionar o número de *downloads*, o que influencia os resultados do relatório de aproveitamento apresentado ao cliente.

Como a política editorial da agência prima por trabalhar o *branded content* no formato jornalístico, pode ser difícil identificar se o interesse é público (dando visibilidade às ações voltadas para o bem-estar coletivo) ou do público (priorizando interesses privados por ações de marketing). As matérias são estruturadas pelo viés informativo, podendo ser consumidas como se fossem notícias, sendo difícil, algumas vezes, distinguir quando há ou não pagamento da fonte.

Pode-se perceber que as emissoras que baixam o conteúdo da Agência Radioweb em função da gratuidade do produto, correm o risco de adotar uma visão míope de economia e de perder oportunidades de negócios ao divulgarem o *branded content* sem custo para várias instituições/pessoas financiadoras dos boletins.

Embora as produções da agência, na maior parte das vezes, apresentem elementos de interesse público, não se pode deixar de notar que o pagamento da fonte confirma que há interesses econômicos atravessando a confecção do material e priorizando o interesse privado. Por isso, parece-nos mais adequado entender a Agência Radioweb como uma agência de conteúdos, já que a prática jornalística não deve seguir *briefing* e nem ter a fonte das matérias como cliente, embora o repórter inclua seus posicionamentos e interesses subjetivos no exercício da atividade.

Com o desenvolvimento da internet, a Agência Radioweb implanta seu modelo de negócio calcado na lógica secular da agência de notícia e no financiamento da matéria feito pela fonte. O *branded content* custeia o *hard news* e o modelo de negócio da agência se consolida impulsionado pela tecnologia e pela cultura da gratuidade instaurada pela e na internet. A rigor, a lógica é a mesma em todos os veículos de comunicação: a publicidade subsidia o jornalismo. No entanto, no modelo de negócio da Agência Radioweb, as ações de marketing encampam o jornalismo, trabalhando a propaganda como se fosse notícia. Ressalte-se que as técnicas do jornalismo há muito tempo são utilizadas pela publicidade, mas presume-se que a novidade esteja no grau de sofisticação do tratamento das notícias, chegando ao ponto de haver dificuldade para precisar o que é boletim de cliente e o que não é.

Neste contexto de produção intensa de conteúdo, além da produção de boletins calcados nos preceitos do *branded content*, outro produto é desenvolvido – o rádio corporativo. Com suporte estritamente digital, o produto é caracterizado como uma solução comunicativa, em que as organizações dialogam com diversos públicos de interesse. O negócio consiste em desenvolver a emissora corporativa de forma completa: técnica, plástica e conteúdo. A parte técnica se volta para o *layout* das rádios e a criação de aplicativos para Android e Apple; a produção de vinhetas é terceirizada; o perfil musical, definido em reunião com o cliente, o conteúdo da marca e o noticioso são feitos pela Agência Radioweb na maior parte das vezes.

O diferencial competitivo do serviço prestado pela Agência Radioweb é a venda casada do rádio, como um canal de comunicação pronto, e do boletim para o portal de notícias. Assim, o *branded content*, além de ser veiculado na programação da emissora corporativa, também pode compor o rol de conteúdo da agência de notícias, expandindo a divulgação da marca para as rádios hertzianas de todo o país. Conforme

informou Borges, em 2017, o valor pago pelas rádios variava entre 8 e 28 mil reais mensais, no entanto, não constituem a maior fonte de renda da Agência Radioweb. O principal produto da empresa, em termos de lucratividade, são os boletins de cliente, o *branded content*. Entretanto, os valores dos boletins não foram informados pela empresa.

O protótipo de Osterwalder e Pigneur (2010), *Business Model Canvas*, aplicado de forma simplificada, é utilizado com a intenção de facilitar o entendimento do modelo de negócio da Agência Radioweb.

Figura 3: Modelo de Negócio da Agência Radioweb

Parcerias-chave	Atividades-chave	Oferta de valor	Relacionamento	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de informática • Empresa de <i>design</i> • Empresa de locução • Empresa de vinhetagem • Empresa de tecnologia • Rádios afiliadas AM-FM • Fornecedor de <i>software</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Notícia • Produção de conteúdo - <i>branded content</i> • Rádio Corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Para o cliente: • Possibilidade de veicular boletim em mais de 2 mil rádios AM/FM afiliadas • Rádio corporativa sob demanda com conteúdo jornalístico e institucional • Para as rádios: • Conteúdo de qualidade gratuito • Mais de 60 prêmios de jornalismo conquistados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais de 2 mil estações de rádio AM/FM afiliadas • Serviço de atendimento ao cliente • Reuniões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Na rádio corporativa: Clientes do primeiro e terceiro setor • Na agência: clientes fixos e avulsos que querem chegar ao rádio como notícia
Estrutura de custos <ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do site da agência • Manutenção e locação de imóvel • <i>Design</i> das webrádios • Custos <i>pró-labore</i> • Aquisição de <i>software</i> • Produção do boletim de clientes e do factual • Armazenagem das rádios - nuvem ou servidor 		Fontes de receita <ul style="list-style-type: none"> • Boletim de clientes • Rádio Corporativa 		

Fonte: Adaptação *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010)

Assim, a Agência Radioweb cria valor ao supostamente distribuir gratuitamente conteúdo informativo de qualidade. A distribuição de valores se dá pela internet onde o produto fica armazenado sendo entregue ao consumidor por meio de *download* de forma rápida e também gratuita. A captura de valor por parte da empresa é dada pelas entradas financeiras feitas por clientes avulsos ou fixos que utilizam os serviços de boletim de notícia e rádio corporativo. Apoiada na credibilidade jornalística, a empresa vende conteúdo como jornalismo e o distribui para rádios de todo o Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na construção deste artigo procurou-se fazer uma reflexão a respeito do modelo de negócio implantado pela Agência Radioweb, considerando-se a aproximação das áreas de Comunicação e Administração, em específico, do modelo de negócio da empresa com uma das estratégias do marketing, o *branded content*.

A empresa desenvolve dois produtos/serviços, o rádio corporativo e o boletim de clientes. O rádio corporativo configura-se como um modelo de negócio lucrativo, já

que os preços cobrados pela empresa para o serviço variam de 8 a 28 mil reais mensais. Embora a empresa não tenha fornecido os valores referentes ao boletim de clientes, informou que esse produto é o mais lucrativo da empresa. Os resultados obtidos mostram também que o rádio corporativo desenvolvido pela Agência Radioweb é um desdobramento da atividade principal da empresa, a agência de notícias.

As contribuições desse artigo voltam-se para a proposta de diálogo entre os diferentes campos do saber, buscando conhecimento específicos da Ciência da Administração que possam quando elucidados e compreendidos contribuir para o desenvolvimento dos modelos de negócio na Comunicação, aplicados aqui, ao suporte de transmissão, rádio. É sabido que com a chegada e consolidação da internet, os meios de comunicação buscam formas de se estabelecer financeiramente no ambiente digital sendo o assunto caro à área. As dificuldades encontradas na pesquisa recaem sobre a falta de dados numéricos que possam revelar mais sobre as ações de gestão da empresa, o valor dos produtos, os tipos de negociação e as formas de como o negócio é realizado.

Por fim, ressalta-se que a pesquisa desenvolvida é um esforço inicial para se compreender as estratégias de *branded content* e o modelo de negócio no rádio na internet, sendo essa área campo profícuo para investigações futuras. Dessa forma, o assunto não se esgota e necessita de novas pesquisas para que se possa compreender o papel do marketing e do *branded content* relacionado ao desenvolvimento de futuros negócios no rádio.

REFERÊNCIAS

AFUAH, A. **Business Model Innovation: Concepts, Analysis and Cases**. New York: Routledge, 2014.

AGÊNCIA RADIOWEB. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.agenciaradioweb.com.br/paginainicial>>. Acesso em: 18 fev. 2018.

AGUADO, G. Branded content más ala del product placement en la televisión digital: advertainment y licensing. **Revista del CES Felipe II**, 2(8), 1-8, 2008.

ÁLVAREZ, A. Perspectiva sobre el contenido de marca. In: RON, R.; ÁLVAREZ, A., NÚÑEZ, P. (Coord). **Bajo la influencia del branded content: efecto de los contenidos de marca em niños y jóvenes**. Madrid: ESIC. Versão Kindle, 2014.

AMIT, R., ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**. 22, 493-520, 2001.

ANDERSON, C. **A cauda longa: a nova dinâmica de marketing e vendas: como**

lucrar com a fragmentação de mercados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

AGUILERA, J.; BAÑOS, M. **Branded entertainment**: cuando el branded content se convierte en entretenimento. Madrid: ESIC, 2016.

AVELAR, K. **Rádio Corporativo: o *branded content* como estratégia de programação**, Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Mariana, Brasil, 2017.

CASADESUS-MASANELL, R., FENG, Z. Strategies to Fight Ad-sponsored Rivals. *Management Science* (forthcoming), 2010.

CORRAL, E. El <<branded content>> como estrategia en la industria cultural del videojuego. In: Ron, Rodrigo; Álvarez, Antón, Núñez, Patricia (Coord). **Bajo la influencia del branded content**: efecto de los contenidos de marca em niños y jóvenes. Madrid: ESIC. Versão Kindle, 2014.

DEL PINO, C., CASTELLÓ, A. La comunicación publicitaria se pone de moda: branded content y fashion films. **Revista Mediterránea de Comunicación**, 6(1), 105-128, 2015.

DUBOSSON-TORBAY, M.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. E-business model design, classification, and measurements. **Thunderbird International Business Review**, 44 (1), 5-23, 2002.

DRUCKER, P. **Management**: tasks, responsibilities, practices. Nova York: Harper and Row, 1973.

FUERTES, R. <<Bebé a bordo>>, él primer programa de <<coaching>> para padres primerizos. Ron, Rodrigo; Álvarez, Antón, Núñez, Patricia (Coord). **Bajo la influencia del branded content**: efecto de los contenidos de marca en niños y jóvenes. Madrid: ESIC. Versão Kindle, 2014.

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

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier. Versão Kindle, 2012.

LAMBERT, S.; DAVIDSON, R. (2013). 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 - 668-68, 2013.

LIMA, M.; SAPIRO, A.; VILHENA, J. B. e GANAGANA, M. **Gestão de Marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, 80(5), 86-92, 2002.

MAJÓN, I.; VARA-MIGUEL, A.; DÍAZ-ESPINA, C. Innovación, modelos de negocio y medición de audiencia ante los nuevos retos del mercado de la comunicación. In: CHALEZQUER, C.; AVILÉS, J. MARTÍNEZ-COSTA, M. (COORDS). **Innovación y desarrollo de los cybermedios em España**. Pamplona: EUNSA, p. 31-39, 2016.

NASSAR, P. Evolução da Comunicação Organizacional brasileira no contexto da administração. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Comunicação e Organizações: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, p. 307-323. v. , 2010.

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

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y, TUCCI, C. Clarifying Business Model: origins, present and future of the concept. **Communications of the Association of Information Systems**, 16, 1-25, 2005.

PASTOR, E.; OJEDA, M.; RUEDA, M. <<Branded Content>> juguetes y niños. In: RON, R.; ÁLVAREZ, A.; NÚÑEZ, P. (COORD). **Bajo la influencia del branded content: efecto de los contenidos de marca em niños y jóvenes**. Madrid: ESIC. Versão Kindle, 2014.

PERALES, A. El marco legal del <<branded content>>. In: RON, R.; ÁLVAREZ, A. e NÚÑEZ, P. (COORD). **Bajo la influencia del branded content: efecto de los contenidos de marca em niños y jóvenes**. Madrid: ESIC. Versão Kindle, 2014.

REGUEIRA, J. **Big Brother is dead**. El día que el consumidor hizo callar a las marcas. Madrid: Editorial Esic, 2011.

REGUEIRA, J. Do Popeye a Red Bull. In: RON, R.; ÁLVAREZ, A. e NÚÑEZ, P. (COORD). **Bajo la influencia del branded content: efecto de los contenidos de marca em niños y jóvenes**. Madrid: ESIC. Versão Kindle, 2014.

ROS, M. La eficacia del <<branded content>> en un mundo de comunicación <<transmedia>>. In: RON, R.; ÁLVAREZ, A. e NÚÑEZ, P. (COORD).

Bajo la influencia del branded content: efecto de los contenidos de marca em niños y jóvenes. Madrid: ESIC. Versão Kindle, 2014.

SÁNCHEZ COBARRO, P del H. (2018). Branded content y entertainment: un impulso para las organizaciones. **Revista de Comunicación de la SEECI**, 45, 43-54, 2018. Disponível em:

<http://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/viewFile/507/pdf_245>. Acesso em: 10 nov. 2018.

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

TEECE, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28(13), 1319- 1350, 2007.

TERRY, V. **After marketing:** How to keep customers for life through relationship Marketing. New York: McGraw-Hill, 1995.

TUR-VIÑES, V., SEGARRA-SAAVEDRA, J. <<Branded Content>> y <<storytelling>>. El arte de crear contenidos y contar historias. In: RON, R.; ÁLVAREZ, A. e NÚÑEZ, P. (COORD). **Bajo la influencia del branded content:** efecto de los contenidos de marca em niños y jóvenes. Madrid: ESIC. Versão Kindle, 2014.

YIN, R. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.