

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

KARINA RIBEIRO FERNANDES

**O Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas para a Transformação Digital em
Empresas de Radiojornalismo Brasileiras**

São Paulo

2020

KARINA RIBEIRO FERNANDES

**O Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas para a Transformação Digital em
Empresas de Radiojornalismo Brasileiras**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Estratégia Empresarial

Orientadora: Dra. Maria Tereza Leme Fleury

São Paulo

2020

Fernandes, Karina Ribeiro.

O desenvolvimento de capacidades dinâmicas para a transformação digital em empresas de radiojornalismo brasileiras / Karina Ribeiro Fernandes. - 2020.

190 f.

Orientador: Maria Tereza Leme Fleury.

Tese (doutorado CDAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Inovações tecnológicas. 3. Planejamento estratégico. 4. Radiojornalismo. I. Fleury, Maria Tereza Leme. II. Tese (doutorado CDAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.011.8

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

KARINA RIBEIRO FERNANDES

O Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas para a Transformação Digital em Empresas de Radiojornalismo Brasileiras

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Estratégia Empresarial

Orientadora: Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Data de aprovação
01/12/2020

Banca examinadora

Dra. Maria Tereza Leme Fleury (Orientadora)
FGV-EAESP

Dr. Jorge Manoel Teixeira Carneiro
FGV-EAESP

Dr. Felipe Mendes Borini
FEA-USP

Dra. Dinora Eliete Floriani
Univali

Dr. Fernando Ribeiro Serra
Uninove

À minha família, pelo amor e apoio
incondicionais

AGRADECIMENTOS

Afirmar que a trajetória de construção desta tese de doutorado foi repleta de aprendizados, talvez não seja capaz de refletir a abrangência do processo transformador por que passei ao longo desses quatro anos. Mais do que aprender sobre as teorias acadêmicas, aprendi sobre persistir diante das dificuldades, sobre ter humildade para recomeçar quantas vezes forem necessárias e sobre buscar equilíbrio emocional para lidar com desafios complexos e prioridades concorrentes. Esse exercício intenso de autoconhecimento exigiu coragem, exigiu muito, mas muito esforço, mas exigiu, acima de tudo, uma rede de apoio. Hoje, ao olhar para trás, o sentimento que me invade é o de gratidão por todos que me acolheram, me incentivaram e me ampararam nessa caminhada.

Agradeço ao meu Pai, Nivaldo, maior incentivador da minha carreira, um educador nato, exemplo incansável de amor e dedicação, com quem conversei sobre cada desafio encontrado, e nas suas palavras, sempre achei a força que precisava para continuar. À minha Mãe, Léia, que sempre acreditou em mim mais do que eu mesma. Sem eles, eu nada seria.

Ao meu marido, Leandro, o melhor parceiro que a vida poderia me reservar, por todo o Amor e companheirismo, literalmente embarcando comigo nessa jornada, mudando seus planos para priorizar os meus. Contar com o seu apoio incondicional, fortaleceu ainda mais o nosso Amor. Aos meus filhos, Igor e Eric, meu sonho realizado, minha alegria e fonte de inspiração, agradeço por entenderem os momentos de ausência, e no apagar das luzes de longos dias de estudo, quando eu os colocava para dormir, por sempre me olharem sorrindo, como se dissessem: Mamãe, vai dar tudo certo! Obrigada por extraírem o melhor de mim.

Ao meu irmão, Alessandro, pelo exemplo de superação que é, e ao meu irmão, Bruno, por me anteceder nessa jornada, indicando o caminho. Desde pequena, aprendo diariamente com eles. À minha orientadora, profa. Maria Tereza, a quem eu admiro há muitos anos, agradeço por toda a sabedoria, apoio, gentileza e generosidade, fundamentais para a conclusão deste trabalho. Seu olhar cuidadoso e maternal tornou o processo mais leve e inspirador. Não posso deixar de agradecer à Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas pela oportunidade de fazer o doutorado com bolsa e a todos os professores por compartilharem experiências e conhecimentos. Aos membros da banca de qualificação, prof. Felipe Borini e prof. Jorge Carneiro, agradeço imensamente por dedicarem tempo e conhecimento para me ajudar a avançar na minha pesquisa.

Aos colegas de doutorado, agradeço todo o apoio, especialmente à Vanessa, Gislaíne e Larissa, amigas queridas, por compartilharem comigo muitos cafés, horas de estudo e terapias em grupo. Ao amigo Luciano, um profissional brilhante, de uma generosidade ímpar, modelo de dedicação e integridade, com quem sempre contei antes, durante, e certamente, depois da conclusão deste trabalho, agradeço a parceria na construção de muitos artigos e a disponibilidade em me ouvir e opinar sobre o andamento da pesquisa, essenciais para eu chegar até aqui.

Às minhas amigas de muitos anos, Flávia e Camila, pela leveza, carinho, por comemorarem cada conquista comigo e por me apoiarem em cada dificuldade, sempre me fazendo rir.

Agradeço muitíssimo aos jornalistas da CBN, Jovem Pan, BandNews e Eldorado/Estadão, por me receberem e pelas valiosas entrevistas cedidas. Quem conhece a rotina de uma Rádio all news sabe o valor de terem aberto um espaço na agenda para contribuir com a minha pesquisa. Eu não poderia ser mais grata.

Ao meu amigo e, por muitos anos, Diretor na Uninove, Prof. Luís Fernando Varotto, e ao Pró-reitor, Prof. Cláudio Ramacciotti, que me acompanharam, desde o início, contribuindo para o meu crescimento profissional e acadêmico.

*“Viva como se fosse morrer amanhã,
aprenda como se fosse viver para sempre”*
(Mahatma Gandhi)

RESUMO

A transformação digital tem sido considerada um dos maiores desafios que as empresas enfrentam atualmente, com crescentes discussões nas pesquisas acadêmicas e práticas contemporâneas. A literatura destaca a necessidade de desenvolver novas estratégias e capacidades para a transformação digital e sugere que empresas inseridas em um ambiente marcado por rápidas e profundas transformações conseguem desenvolver melhor suas capacidades dinâmicas, construindo e renovando competências para responder às mudanças. Este estudo pretende contribuir para a literatura ao incluir a perspectiva das capacidades dinâmicas para a transformação digital, analisando empresas de radiojornalismo brasileiras que responderam às transformações do mercado, se aproximaram dos consumidores e aproveitaram as inovações digitais para criar valor. Assim, o objetivo foi identificar as capacidades dinâmicas desenvolvidas como consequência dos esforços estratégicos das empresas direcionados ao seu engajamento com a transformação digital. Para isso, foi desenvolvido um modelo teórico e sugeridas algumas proposições, baseadas na literatura, para avaliar o fenômeno. Posteriormente, foram realizados estudos de caso múltiplos em quatro empresas de radiojornalismo brasileiras, todas com transmissão multiplataforma. Os dados foram coletados por meio de 28 entrevistas em profundidade e a escolha dos entrevistados se deu pelo envolvimento no processo de transformação digital. Além disso, foi feita observação da dinâmica de trabalho na era digital e foram utilizadas fontes secundárias de pesquisa com mais de 150 documentos sobre as empresas, integrando e triangulando informações. A pesquisa utilizou como estratégia de análise dos dados, a técnica de *coding*, buscando encontrar padrões nos dados coletados. Para preservar a integridade da lógica de replicação, a análise de casos cruzados foi feita após a análise caso a caso, com a utilização do *software* de tratamento de dados qualitativos Atlas TI. Os resultados revelaram que a maior proximidade com os *stakeholders*, por meio das inovações digitais, aliada à construção de uma cultura inovadora, a adoção de um espaço de trabalho interativo que permita o fluxo de conhecimento entre as equipes e a interação com os gestores para tomadas de decisão mais ágeis, impulsionaram o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Além disso, os achados da pesquisa trouxeram como contribuição a inclusão de um novo microfundamento na capacidade de transformação da empresa, que neste estudo é chamado de “estratégias iterativas”, uma vez que as estratégias são desenvolvidas e reajustadas durante a execução.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas, Transformação Digital, Estratégia e Radiojornalismo

ABSTRACT

The digital transformation has been considered one of the biggest challenges facing companies today, opening increasing discussions in academic research and contemporary practices. The literature highlights the need to develop new strategies and capabilities for digital transformation and suggests that companies inserted in a dynamic environment are able to better develop their dynamic capabilities, building and renewing skills to respond to changes. This study aims to contribute to the literature by including the perspective of dynamic capabilities for digital transformation, analyzing Brazilian radio journalism companies that responded to market changes, approached consumers and took advantage of digital innovations to create value. Thus, the objective of the study was to identify the dynamic capabilities developed as a result of the strategic efforts aimed at engaging with digital transformation. For this, a theoretical model was developed, and some propositions based on the literature were suggested to assess the phenomenon. Subsequently, multiple case studies were carried out at the four Brazilian radio journalism companies, all with multiplatform transmission. The data were collected through 28 in-depth interviews and the interviewees were chosen because of their involvement in the process of adopting digital innovations. In addition, observation of the work dynamics in the digital age was made and secondary research sources with more than 150 documents about the companies were used, integrating and triangulating information. The research applied the coding technique as a data analysis strategy, seeking to code and find patterns in the collected data. Aiming to preserve the integrity of the replication logic, we performed the cross-case analysis after the within case analysis using the qualitative data processing software Atlas TI. The results revealed that greater proximity to stakeholders through digital innovations, combined with the construction of an innovative culture, the adoption of an interactive workspace that allows the flow of knowledge among teams and interaction with managers for more agile decisions boosted the development of dynamic capabilities. In addition, the research findings bring as a contribution a new microfundament in the transformation capacity of the company, which in this study is called “iterative strategies”, since the strategies are developed and recalibrated during the execution.

Keywords: Dynamic Capabilities, Digital Transformation, Strategy and Radio Journalism

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – DEFINIÇÕES DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	25
QUADRO 02 – DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS.....	34
QUADRO 03 – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS.....	41
QUADRO 04 – CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DAS OBRAS.....	62
QUADRO 05 – COBERTURA DE MERCADOS/VEÍCULOS.....	73
QUADRO 06 – SÍNTESE DAS ENTREVISTAS.....	80
QUADRO 07 – SÍNTESE DAS OBSERVAÇÕES.....	82
QUADRO 08 – SÍNTESE DA METODOLOGIA.....	83
QUADRO 09 – ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO.....	86
QUADRO 10 – SÍNTESE DOS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS.....	126
QUADRO 11 – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS COM A PROPOSTA DE UM NOVO MICROFUNDAMENTO.....	150

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – MODELO CONCEITUAL.....	53
FIGURA 02 – PRODUÇÃO CONECTADA E INTELIGENTE E USO DAS TICS DE FORMA INTEGRADA.....	54
FIGURA 03 – ESTRUTURA DA PESQUISA.....	58
FIGURA 04 – FILTROS APLICADOS DA BASE DE DADOS WEB OF SCIENCE.....	62
FIGURA 05 – PRINCIPAIS PERIÓDICOS.....	64
FIGURA 06 – AUTORES.....	64
FIGURA 07 – PALAVRAS-CHAVE.....	65
FIGURA 08 – ANÁLISE DOS DADOS PELO TREE OF SCIENCE.....	66
FIGURA 09 – PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS A PARTIR DE DADOS DO TREE OF SCIENCE.....	68
FIGURA 10 – TIPOS BÁSICOS DE PROJETOS PARA ESTUDO DE CASO.....	70
FIGURA 11 – PERFIL DOS CONSUMIDORES DE RÁDIO POR SEXO, CLASSE ECONÔMICA E FAIXA ETÁRIA.....	72
FIGURA 12 – DISTRIBUIÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM MÍDIA.....	74
FIGURA 13 – ANUNCIANTES EM RÁDIO.....	74
FIGURA 14 – AUDIÊNCIA DE RÁDIO POR REGIÃO.....	75
FIGURA 15 – CONSUMO DE RÁDIO POR DEVICE.....	76
FIGURA 16 – IMPORTÂNCIA RELATIVA DOS HORÁRIOS PARA O CONSUMO DE CADA MÍDIA.....	77
FIGURA 17 – PENETRAÇÃO E CONSUMO DOS MEIOS POR CLASSE E IDADE.....	77
FIGURA 18 – ATIVIDADES REALIZADAS NO SMARTPHONE.....	78
FIGURA 19 – MOMENTOS DE CONTATO COM O SMARTPHONE.....	78
FIGURA 20 – PRINCIPAIS DISRUPÇÕES TECNOLÓGICAS QUE AFETARAM AS EMPRESAS DE RADIOJORNALISMO.....	94
FIGURA 21 – ATUAÇÃO MULTIPLATAFORMA DA CBN.....	106
FIGURA 22 – ATUAÇÃO MULTIPLATAFORMA NA JOVEM PAN NEWS.....	114
FIGURA 23 – DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS NAS EMPRESAS DE RADIOJORNALISMO.....	151

LISTA DE ABREVIATURAS

ABERT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RÁDIO E TELEVISÃO
ABI- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE IMPRENSA
ANJ – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS
CBN – CENTRAL BRASILEIRA DE NOTÍCIAS
CEO – CHIEF EXECUTIVE OFFICER
CDO – CHIEF DIGITAL OFFICER
CIO – CHIEF INFORMATION OFFICER
CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA
CYBERSPACE – ESPAÇO ONDE ACONTECEM AS ATIVIDADES VIRTUAIS
EUA – ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA
ERP – ENTERPRISE RESOURCE PLANNING – SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO
GRP – GROSS RATING POINT – PONTOS BRUTOS DE AUDIÊNCIA
IEL – INSTITUTO EUVALDO LODI
IoT – INTERNET DAS COISAS
KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR) – INDICADOR-CHAVE DE DESEMPENHO
OU DE PERFORMANCE
RBV – RESOURCE BASED VIEW
TI – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
TIC – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
IBOPE – INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA
PwC – PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES INDEPENDENTES
MIT- INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE MASSACHUSETTS
PROJOR – INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO JORNALISMO
RBV – VISÃO BASEADA EM RECURSOS

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Definição do Problema.....	14
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Estrutura da Tese.....	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Transformação Digital.....	21
2.1.1 Antecedentes estratégicos: inovações digitais e os drivers para a sua adoção.....	21
2.1.2 A transformação digital da empresa: ameaças e oportunidades.....	25
2.1.3 O processo de implementação da transformação digital.....	27
2.2 Capacidades Dinâmicas.....	33
2.2.1 O conceito de capacidades dinâmicas e suas abordagens.....	33
2.2.2 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas.....	38
2.3 A Transformação Digital e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas.....	42
2.4 Apresentação do Modelo Conceitual e Proposições.....	51
2.5 A Indústria Jornalística como Objeto de Análise.....	54
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1. Desenvolvimento Conceitual e Metodológico.....	59
3.1.1 Revisão Sistemática da Literatura.....	60
3.2. Identificação do Objeto de Análise e Elaboração do Estudo de Caso.....	68
3.3. Coleta de Dados.....	71
3.3.1. Empresas de Radiojornalismo: Contexto e Perspectivas.....	71
3.3.2. Condução das Entrevistas Semiestruturadas.....	79
3.3.3. Dados Complementares.....	82
3.4. Planejamento da Análise dos Dados.....	84
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	87
4.1. BandNews FM.....	95
4.1.1. Transformação Digital da BandNews FM.....	97
4.2. CBN.....	103
4.2.1. Transformação Digital da CBN.....	105
4.3. Jovem Pan News.....	110
4.3.1. Transformação Digital da Jovem Pan News.....	113
4.4. Eldorado/Estadão.....	118
4.4.1. Transformação Digital da Eldorado/Estadão.....	121
5. DISCUSSÃO.....	126

5.1. Síntese dos Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas.....	126
5.2. Aproximação com o Consumidor.....	129
5.3. Direcionamento Estratégico.....	132
5.4. Parcerias com <i>Stakeholders</i>.....	135
5.5. Cultura Inovadora.....	138
5.6. Comunicação Aberta.....	141
5.7. Tomada de Decisão Descentralizada.....	144
5.8. O Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas para a Transformação Digital em Empresas de Radiojornalismo Brasileiras.....	146
5.9. A Transformação Digital das Empresas de Radiojornalismo Brasileiras e o Contexto Pandêmico.....	153
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	157
6.1. Implicações Acadêmicas e Gerenciais.....	159
6.2. Limitações e Indicações de Pesquisas Futuras.....	160
7. REFERÊNCIAS.....	172

1. INTRODUÇÃO

A literatura sobre gestão e estratégia reconhece amplamente que movimentos recentes no mundo dos negócios, como mudanças tecnológicas e ambientais, estão transformando o cenário das organizações, tornando o ambiente ainda mais competitivo e desafiador (Christensen, Olesen & Kjaer, 2005; Kane *et al.*, 2015; Hanelt *et al.*, 2020). As principais discussões contemporâneas derivadas da literatura são: (1) a emergência de um ecossistema digital (Pagani, 2013; Karimi & Walter, 2015; Subramaniam, Iyer & Venkatraman, 2019); (2) o volume explosivo de dados (Xie *et al.*, 2016; Dremel *et al.*, 2017; Zeng & Glaister, 2018; Kayser, Nehrke & Zubovic, 2018, Suoniemi *et al.*, 2020); (3) a nova tecnologia da informação em rede e amplamente difundida (Andal-Ancion, Cartwright, & Yip, 2003; Markovic, 2008, Fitzgerald *et al.*, 2014), e (4) a nova dinâmica das plataformas digitais (Hess *et al.*, 2016; Barrett, Oborn & Orlikowski, 2016; Teece, 2017; Gawer, 2020; Shi, Li & Chumnumpan, 2020).

Conforme verificado por Warner e Wäger (2019), a transformação digital é um processo contínuo, caracterizado pelo uso de tecnologias digitais no dia a dia da organização reconhecendo a agilidade como o principal mecanismo para a renovação estratégica do modelo de negócios, da abordagem colaborativa e eventualmente, da cultura. Singh e Hess (2017) sugerem que a transformação digital de uma organização vai muito além do pensamento funcional e a palavra transformação, por si só, já considera a abrangência das ações que devem ser tomadas para explorar as oportunidades ou evitar as ameaças decorrentes das inovações digitais. Rogers (2016, p.308) argumenta que “a transformação digital fundamentalmente não é sobre tecnologia, mas sobre estratégia”, o que significa otimizar processos, capacitar funcionários e transformar produtos e serviços para melhorar a experiência dos clientes.

A partir da ampla adoção de inovações digitais, as empresas de radiojornalismo, mostram-se como um objeto de estudo relevante, pois criaram uma rotina de aprendizagem, perceberam as mudanças no ambiente, adaptaram suas atividades de acordo com as necessidades estabelecidas, desenvolvendo assim, capacidades dinâmicas, que representam o conjunto de comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e gestão do conhecimento, voltados para a mudança e a inovação (Teece; Pisano & Shuen, 1997; Zollo & Winter, 2002; Meirelles & Camargo, 2014).

Algumas pesquisas recentes foram realizadas na indústria jornalística (Gilbert, 2006, 2015; Pagani, 2013; Karimi & Walter, 2015; Hess *et al.*, 2016; Cozzolino *et al.*, 2018; Thorén, Ågerfalk & Rolandsson, 2018; Lischka, 2019; Barland, 2020), com estudos centrados em países desenvolvidos, mas sem explorar qualitativamente o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nessa indústria. Assim, embora pesquisas anteriores sobre capacidades dinâmicas ofereçam explicações parciais (Smart; Bessant & Gupta, 2007; Liu; Baskaran & Li, 2009; Shafia *et al.*, 2016, Albort-Morant *et al.*, 2018, Zomer, Neely & Martinez, 2020), há lacunas a serem compreendidas, e acreditamos que este estudo ajudará na compreensão do desenvolvimento de capacidades dinâmicas para a transformação digital, uma vez que todas as empresas de radiojornalismo pesquisadas possuem transmissão multiplataforma e apresentam crescimentos consecutivos em seus mercados.

1.1 Definição do problema

Ao analisar a evolução e perspectiva da literatura sobre capacidades dinâmicas, conforme verificado no estudo bibliométrico desenvolvido por Albort-Morant *et al.* (2018), percebemos uma tendência caracterizada pela exploração do impacto das capacidades dinâmicas na melhoria do desempenho dos negócios, por meio de estudos quantitativos. No entanto, os autores sugerem que pesquisas adicionais devem ser menos focadas na tentativa de vincular capacidades dinâmicas ao desempenho, avançando na avaliação qualitativa da influência das capacidades dinâmicas no processo evolutivo das organizações, e sua relação com a tecnologia, marketing, ambiente, papel dos empreendedores, entre outras questões atuais que estão alterando as prioridades estabelecidas e estratégias de gestão definidas.

A maioria dos estudos empíricos sobre capacidades dinâmicas foi publicada após 2005 (Eriksson, 2014; Albort-Morant *et al.*, 2018), o que indica que esse tópico ainda suscita altas doses de presença e interesse entre os pesquisadores. Os resultados dos principais estudos bibliométricos sobre capacidades dinâmicas (Stefano, Peteraf, & Verona, 2010; Vogel & Güttel, 2013; Eriksson, 2014; Henriette *et al.*, 2015; Albort-Morant *et al.*, 2018) mostraram que, apesar de a literatura ser bastante fragmentada e mostrar falta de consenso em relação a certos assuntos, os desenvolvimentos da pesquisa estão proliferando continuamente, expandindo o número de abordagens, e conseqüentemente, a compreensão das capacidades dinâmicas.

Ao responder a chamada de estudos anteriores por mais pesquisas empíricas qualitativas que suportem a teoria sobre Capacidades Dinâmicas (Stefano, Peteraf, & Verona, 2010; Vogel

& Güttel, 2013; Albort-Morant *et al.*, 2018), este estudo pretende contribuir para a literatura ao incluir a perspectiva das capacidades dinâmicas para a transformação digital, analisando empresas de radiojornalismo que responderam rapidamente às transformações do mercado, se aproximaram dos consumidores e aproveitaram as inovações digitais para criar valor.

Ainda, conforme conclusões da revisão sistemática da literatura realizada por Henriette *et al.* (2015), a maioria dos trabalhos publicados sobre transformação digital está relacionada a digitalizar informações, não a transformação de uma organização a partir do uso dos meios digitais. Sua revisão identificou uma carência de pesquisas sobre como gerir uma transformação digital ou como identificar e gerenciar os custos dessa transformação. Hanelt *et al.* (2020) identificaram que os desafios em torno da pandemia Covid-19 estimularam ainda mais as organizações, aumentando a consciência da necessidade de acelerar a transformação digital. Zomer, Neely e Martinez (2020) identificaram que a pesquisa sobre transformação digital tem sido apoiada, principalmente, na prática empresarial, com o surgimento de vários relatórios da indústria, mas a literatura acadêmica, que testa o que foi observado na prática, ainda possui *gaps* a serem atendidos, pois o suporte empírico é insuficiente e há uma concentração em indústrias de alta tecnologia e no papel de cada elemento em responder às disrupções.

Conforme destacado por Karimi e Walter (2015) em resposta à internet e às forças digitais, as principais empresas no setor de radiojornalismo estabeleceram serviços de notícias *online* significativos e estão se movendo rapidamente em implantar plataformas digitais para criar novas formas de atrair e engajar o público, oferecendo soluções digitais e abordagens diferentes para notícias, informações, redes e entretenimento, com uma ampla variedade de modelos *online*. Essas mesmas forças digitais que estão mudando as empresas em geral, estão mudando radicalmente as empresas da indústria jornalística, alterando sua cadeia de valor.

A fim de explorar a relação entre a transformação digital das empresas e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, pretendemos compreender como os esforços estratégicos voltados à transformação digital em resposta às disrupções do ambiente podem influenciar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em empresas de radiojornalismo, respondendo a seguinte questão de pesquisa: *Como as empresas de radiojornalismo brasileiras desenvolveram capacidades dinâmicas para a transformação digital?*

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é compreender como as empresas de radiojornalismo brasileiras desenvolveram capacidades dinâmicas para a transformação digital.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender esse questionamento, acreditamos que os objetivos específicos, abaixo, auxiliarão no processo:

- a) Mapear as capacidades dinâmicas desenvolvidas para a transformação digital nas empresas de radiojornalismo brasileiras;
- b) Identificar as estratégias de transformação digital adotadas pelas empresas de radiojornalismo brasileiras;
- c) Determinar as ações e capacidade de resposta das empresas de radiojornalismo brasileiras, com base no esforço realizado para responder às disrupções do ambiente;
- d) Posicionar as empresas de radiojornalismo brasileiras em relação à fronteira tecnológica por meio da identificação da intensidade de uso atual e esperado de inovações digitais.

1.3 Justificativa

A transformação digital tem sido definida como o uso de novas tecnologias digitais, como *smartphones*, inteligência artificial, nuvem, *blockchain* e internet das coisas (IoT) para gerar melhorias nos negócios, melhorar a experiência do cliente, agilizar operações ou criar novos modelos de negócios (Warner & Wäger, 2019). Diversos estudos reforçam a mudança de foco nos processos de criação de valor, que antes eram centrados na empresa (Barney, 1991; Peteraf, 1993), seguindo a lente da Visão Baseada em Recursos (RBV) e passam a ter o foco no cliente (Jepsen, Dell'Era & Verganti, 2014; Lichtenthaler, 2016).

Vergne e Durand (2010) sugerem que, de uma perspectiva de dependência de caminho, ou *path dependence*, os atores ficam presos em caminhos cuja evolução é determinada por

contingências. As escolhas do passado influenciariam as escolhas do futuro, de modo que os atores não poderiam escapar, a menos que choques exógenos ocorram. Considerando que as empresas enfrentam cada vez mais pressão relacionada à rápida e contínua adaptação a um complexo, dinâmico e altamente interconectado ambiente global, torna-se necessário desenvolver capacidades dinâmicas que resultam da combinação dos processos de gestão, aprendizagem e reconfiguração dos processos, ou seja, a organização deve analisar cuidadosamente o ambiente para detectar as mudanças, difundir o conhecimento e se ajustar de acordo com aquilo que permitirá criar valor para o seu cliente. Isso implica não só em adotar, mas gerir novas tecnologias e seus resultados (Teece; Pisano & Schuen, 1997; Zollo & Winter, 2002; Adner & Helfat, 2003; Subramaniam & Youndt, 2005; Warner & Wäger, 2019).

Diante do desafio da transformação digital e da necessidade de permanecerem competitivos, os líderes de negócios formulam e executam estratégias que adotam as implicações da transformação digital para gerar um melhor desempenho operacional (Westerman *et al.*, 2012; Downes & Nunes, 2013). Já está consolidado na literatura que, pela gestão estratégica, os gestores buscam a adaptação da empresa ao seu ambiente (Miles *et al.*, 1978; Zammuto, 1982; Miles & Cameron, 1982; Chakravarthy, 1986). Uma empresa bem adaptada deve ser hábil em combinar suas forças com as oportunidades do ambiente e alinhar seus sistemas administrativos com a estratégia escolhida (Chakravarthy, 1986).

Com a propagação das plataformas de inovação em todo o mundo, em diferentes setores, o foco da criação de valor tem se movido para as redes, formando ecossistemas digitais que tornam as plataformas ainda mais valiosas para os consumidores (Shi, Li & Chumnumpan, 2020). Conforme verificado por Wamba *et al.* (2020) as tecnologias são cada vez mais convergentes e uma questão crítica para as empresas é como estabelecer interconectividade entre essas tecnologias para colher os benefícios.

A expansão vertiginosa dessas plataformas, que representou inicialmente uma forte ameaça à indústria jornalística, reverteu-se em oportunidade de crescimento para as emissoras de radiojornalismo, conforme dados do IBOPE Media (2020), que apontam que o tempo médio de audiência em abril de 2019, era de 3h49 e em abril deste ano, subiu para 4h02, além de 38% de crescimento da audiência na *web* em 1 ano. As plataformas não só potencializam o alcance, mas também permitem repercutir o conteúdo veiculado pelas emissoras. Entre janeiro e junho deste ano, foram registrados 3,5 milhões de *tweets* sobre o meio.

Este trabalho pretende reforçar a ideia inicial de Teece, Pisano e Schuen (1997), de que empresas inseridas em um ambiente marcado por rápidas e profundas transformações conseguem desenvolver melhor suas capacidades dinâmicas. O construto Transformação Digital foi escolhido, pois conforme destacado por Hess *et al.* (2016) integrar e explorar novas tecnologias digitais é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam atualmente, o que demonstra a relevância do tema. A escolha da indústria jornalística como objeto de análise se justifica pela intensidade das transformações (Gilbert, 2006; Karimi & Walter, 2015) e as emissoras de radiojornalismo, pelos resultados alcançados.

Dessa forma, a partir de estudos anteriores, podemos perceber a importância de aprofundar os estudos relacionando transformação digital e capacidades dinâmicas. Os estudos de Tondolo e Bitencourt (2014) e Meirelles e Camargo (2014) apontam que, mesmo com o avanço das contribuições teóricas a respeito das capacidades dinâmicas, o suporte empírico é insuficiente para contribuir com a construção da teoria das capacidades dinâmicas, validando a afirmação de Ambrosini e Bowman (2009) a respeito da necessidade de mais pesquisas empíricas que testem a teoria das capacidades dinâmicas na prática empresarial. Takahashi, Rosa e Bulgacov (2019) observaram que a abordagem qualitativa pode ser considerada uma oportunidade, por ter sido alvo de sugestões futuras em pesquisas internacionais sobre capacidades dinâmicas. Este estudo pretende contribuir com a literatura ao sintetizar o conhecimento sobre capacidades dinâmicas e transformação digital, analisando empresas que precisaram se reinventar para se manterem competitivas na era digital, a fim de ganhar novos *insights*.

1.4 Estrutura da Tese

Esta tese está organizada em seis capítulos. Após a introdução, é apresentada a revisão da literatura ancorada em dois grandes pilares: Capacidades Dinâmicas e Transformação Digital. O terceiro capítulo é composto pelos procedimentos metodológicos, em que são detalhadas as etapas do estudo e justificadas as escolhas da pesquisadora. Posteriormente, o capítulo quatro apresenta os casos selecionados, descrevendo em profundidade cada um deles. A interação entre teoria e objeto empírico ocorre no capítulo cinco, com a discussão das proposições, envolvendo todos os casos. O sexto e último capítulo apresenta as considerações finais, contemplando as implicações gerenciais, acadêmicas, limitações do estudo e sugestões de futuras pesquisas relacionadas ao tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresentamos uma síntese dos temas abordados para a construção do referencial teórico do estudo. Como a área de pesquisa desta tese é estratégia empresarial, buscamos situar a transformação digital nesse campo. A área de Estratégia comporta uma vasta e heterogênea gama de estudos, podendo ser encontradas contribuições e interseções com áreas como Economia, Sociologia, Psicologia e Filosofia. Esta diversidade e a necessidade de combinar o rigor acadêmico e a relevância prática das pesquisas refletem um campo de estudos fragmentado e desafiador, pois as ligações entre os diferentes estudos e correntes de pensamento não são fáceis de ser identificadas e desenvolvidas (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000; Kenworthy & Verbeke, 2015).

Até os anos 1970, os estudos em estratégia empresarial focaram na compreensão da estrutura da organização, na diversificação e no desenvolvimento de produtos e de mercados (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). Posteriormente, a análise passou a integrar o ambiente externo da organização, visando compreender a competição e o posicionamento da empresa para conquistar vantagem competitiva (Porter, 1980). A partir da década de 1990, a atenção dos pesquisadores foi destinada ao ambiente interno da organização, seus recursos, capacidades e competências (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991).

Contudo, o novo contexto apresentado neste início do século XXI descreve um ambiente cada vez mais complexo e mutável exigindo que as empresas se adaptem aos desafios impostos cotidianamente pelas mudanças tecnológicas e ambientais. À medida que as pressões competitivas aumentam, a incapacidade de inovar pode levar as empresas a estagnar e até saírem do negócio. Muitos estudos demonstraram que a inovação tecnológica traz impactos positivos, aumentando a competitividade das empresas (Dierickx & Cool, 1989).

Os desafios do cenário atual incluem a cocriação de produtos e serviços com consumidores e parceiros, a incorporação de múltiplas tecnologias no *design* de novos produtos, sobreviver aos cada vez mais curtos ciclos de vida dos produtos, aumento do conhecimento técnico e científico em vários setores, além da necessidade de estruturas de governança eficazes para diferentes tipos de parcerias (Fjeldstad *et al.*, 2012; He *et al.*, 2020). A literatura sugere que quanto maior a percepção de novidade dos produtos e mercados de uma empresa, maior o valor potencial para o usuário (Lepak, Smith & Taylor, 2007; Nambisan *et al.*, 2017; Saldanha, Mithas & Krishnan, 2017). Isso ocorre a partir do momento em que uma empresa busca por informações que façam sentido ao seu negócio e atendam as

expectativas dos seus clientes (Nelson & Winter, 1982; Teece; Pisano & Schuen, 1997; Zollo & Winter, 2002; Teece, 2007).

Temas como competição, inovação e comportamento dos mercados podem ser explorados de forma multidisciplinar, pois a maioria dos trabalhos aborda a importância da inovação motivada pelas turbulências ambientais (Hauser, Tellis & Griffin, 2006; Eesley, Hsu & Roberts, 2014; Norman & Verganti, 2014; Cozzolino & Rothaermel, 2018), o que traz como resultado a aprendizagem organizacional e o ajuste da empresa para um novo contexto. Rakthin, Calantone e Wang (2016) pontuam que o conhecimento tecnológico e de mercado estão entre os recursos mais valiosos de uma empresa. Warner e Wäger (2019) ressaltam que na década passada, inovações digitais, comportamentos inesperados do consumidor e concorrência disruptiva aceleraram um nível de mudança sem precedentes nas organizações.

Conforme verificado por Sanchez e Zuntini (2018), o mundo está mudando profundamente e passou da era industrial para a era dos produtos inteligentes e conectados, com consequências tanto nas organizações quanto na sociedade, o que demanda por pesquisas que expliquem os recursos, capacidades e opções de gerenciamento necessários para responder ao novo ambiente. Shuradze, Bogodistov e Wagner (2018) também destacaram que mudanças recentes nas tecnologias criaram um ambiente rico em dados e tornaram necessário que as empresas desenvolvessem novas capacidades para lidar com essas mudanças. Conforme verificado por Wamba *et al.* (2020), em essência, os processos de inovação atuais incluem a hibridização, integração, recombinação e convergência de inovações digitais.

Tanto a literatura estratégica sobre inovação (Henderson & Clark, 1990; Christensen, 1997), como a relacionada à teoria organizacional sobre adoção de novas tecnologias (Anderson & Tushman, 1990), e os estudos mais recentes sobre transformação digital (Lichtenthaler, 2016; Warner & Wäger, 2019; Hanelt *et al.*, 2020), partem de uma premissa implícita de que a adoção de uma inovação digital é realizada para melhorar a competitividade da empresa. Verhaal, Dobrev e Bigelow (2017) observaram que na literatura de estratégia, é sabido que a crescente rivalidade leva as empresas a buscar inovações para dar uma resposta proativa à concorrência. Dessa forma, a transformação digital tornou-se uma alta prioridade nas agendas dos gestores, com quase 90% dos líderes empresariais esperando que as inovações digitais contribuam cada vez mais para seus negócios globais na próxima década (Kane *et al.*, 2015). A questão não é mais quando as empresas precisam definir a transformação digital como uma prioridade estratégica, esse ponto de inflexão já passou, a questão atual é como adotá-la e usá-la como vantagem competitiva.

É importante ressaltar que a literatura observou repetidamente que empresas maduras e bem-sucedidas muitas vezes não conseguem se adaptar com sucesso à transformação digital, pois além de enfrentar muitos dilemas, elas também enfrentam lógicas de organização fundamentalmente diferentes. Questões mais amplas sobre como as organizações gerenciam efetivamente o paradoxo estratégico permanecem, mesmo quando o número de pressões paradoxais que atuam nas organizações aumentou substancialmente. Nesse sentido, o domínio da inovação requer mais progressos, voltando da teoria e pesquisa maduras para uma teoria e pesquisas mais nascentes (Edmondson & McManus, 2007).

Quando a realidade empírica muda, por exemplo, devido ao surgimento de um novo fenômeno, o ajuste com os modelos teóricos estabelecidos pode precisar ser revisto (Busse *et al.*, 2017). Assim, alguns estudiosos argumentam que há necessidade de novas teorias nesta era de transformação digital, pois as teorias de inovação aceitas não são mais aplicáveis porque os próprios processos de inovação estão sujeitos à digitalização (Yoo *et al.*, 2012; Nambisan *et al.*, 2017; Svahn, Mathiassen, & Lindgren, 2017). Nambisan *et al.* (2017, p. 223) afirmam que “há uma necessidade crítica de teorização sobre gestão da inovação”, que lide mais adequadamente com a natureza em rápida mutação dos processos de inovação em um mundo digital.

Para Benner e Tushman (2015) este é um momento para estudar profundamente e descrever cuidadosamente os fenômenos das organizações relacionados à essa transformação. Conforme verificado pelos autores, os principais conceitos e compreensão de inovação, organização e mudança se originaram de descrições próximas dos fenômenos (Simon & Barnard, 1947; Burns & Stalker, 1961; Stinchcombe, 1965; Abernathy, 1978; Landes 1983; Allen, 1984; Bijker *et al.*, 1987). A pesquisa orientada a problemas e orientada a fenômenos pode ser necessária para ajudar o campo a gerar novas contribuições, mecanismos e padrões (Stokes, 1997; Davis & Marquis, 2005).

2.1 Transformação Digital

2.1.1 Antecedentes estratégicos: Inovações digitais e os *drivers* para a sua adoção

Tem havido um interesse crescente dos acadêmicos e praticantes sobre as características da era digital e os impactos da transformação digital, mas antes é preciso compreender os fatores que levam à implementação das inovações digitais, pois conforme Schumpeter (1950), a inovação constitui o determinante fundamental do processo dinâmico da economia e, ao

mesmo tempo, essencial para definir os paradigmas de competitividade econômica, especialmente no atual cenário de crescimento da competitividade em níveis regional e global. Tavares, Kretzer e Medeiros (2005) observaram que, para os *neoschumpeterianos* (Freeman, 1974; Nelson & Winter, 1977; Dosi, 1984), a inovação é o único caminho de sobrevivência nos mercados, tanto de processos quanto de produtos, cada vez mais competitivos.

Embora a transformação digital esteja em discussão no momento, as ideias de produtos, serviços e mídias digitais já eram bem compreendidas anteriormente. Por exemplo, no setor de varejo, as campanhas publicitárias de mídia de massa foram consideradas canais digitais importantes para atingir clientes nos anos 1990 e 2000, embora as compras ainda fossem feitas principalmente em lojas físicas, e com dinheiro. De 2000 a 2015, a ascensão de dispositivos inteligentes e plataformas de mídia social levaram a uma drástica mudança nos métodos utilizados pelos clientes para se comunicar com as empresas e também nas expectativas dos clientes em relação a tempos de resposta e disponibilidade multicanal (Schallmo, Williams & Boardman, 2017).

Rezk *et al.* (2015, p.52) argumentam que “as atividades de inovação incluem todas as etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou se destinam a conduzir, a implementação de inovações. Algumas destas atividades podem ser inovadoras por si só, enquanto outras não são novas, mas são necessárias para a implementação da inovação”. As inovações podem ser incrementais ou radicais. Quando a empresa se baseia no conhecimento existente, buscando atender as necessidades dos clientes que a organização já possui, implementa inovações incrementais, projetadas para atender às necessidades de clientes ou mercados existentes (Danneels 2002; Benner & Tushman, 2003). Já quando as inovações exigem novos conhecimentos ou distanciamento do conhecimento existente e são projetadas para clientes ou mercados emergentes (Benner & Tushman, 2003), são inovações radicais (Danneels, 2002; Benner & Tushman, 2003).

A inovação digital é sobre a criação e a colocação em ação de novos produtos e serviços; por transformação digital entendemos os efeitos combinados de várias inovações digitais, trazendo novos atores, estruturas, práticas, valores e crenças que mudam, ameaçam, substituem ou complementam as regras existentes do jogo dentro de organizações e campos (Hinings, Gegenhuber & Greenwood, 2018). Para Nambisan *et al.* (2017, p. 224) “inovação digital é o uso da tecnologia digital em uma ampla gama de inovações”. Hinings, Gegenhuber e Greenwood (2018) sugerem que o termo digital pode ser entendido como a conversão da

informação analógica para a linguagem binária compreendida pelos computadores e destacam que a maleabilidade (por exemplo, reprogramação), homogeneidade (por exemplo, linguagens de *softwares* padronizadas) e transferibilidade (por exemplo, facilidade de transferência de representações digitais de qualquer objeto) estão no cerne das tecnologias que mesclam a materialidade digital e algumas vezes física, permitindo redução, mas também interação com a ação humana (Leonardi & Barley, 2008; Yoo, Henfridsson, & Lyytinen, 2010; Lakhani, Lifshitz-Assaf, & Tushman, 2013; Altman, Tushman, & Nagle, 2015; Loebbecke & Picot, 2015; Flyverbom *et al.*, 2016).

Para Rosebloom (2000) a origem das tecnologias digitais surgiram mais de meio século atrás, estimulando ondas sucessivas de mudança que repetidamente ameaçaram a sobrevivência de empresas estabelecidas. Até empresas dominantes nas indústrias da informação se viram desafiadas a desenvolver novas estratégias e novas capacidades para lidar com as incursões de novos rivais que exploram novas tecnologias. Para Sebastian *et al.* (2017) as novas tecnologias digitais apresentam oportunidades de mudança de jogo para empresas cujo sucesso foi construído na economia pré-digital. Muitas grandes e antigas empresas estão repensando como vão competir na economia digital e investindo em novas tecnologias e novos recursos para se reposicionarem como líderes digitais.

Green, Miles e Rutter (2007) destacaram que o aumento da volatilidade no ambiente de demanda é visto como um *driver* de estruturas organizacionais para inovação. A necessidade de aproveitar a tecnologia emergente leva empresas a se adaptarem (Eisenhardt & Martin, 2000). A pressão direta do mercado tem historicamente impulsionado a diferenciação e inovação de produtos (Brandellero & Kloosterman, 2010). Conforme verificado por Hanelt *et al.* (2020), o cenário dinâmico no qual tecnologias digitais como *smartphones* surgem, e são rapidamente adotadas, levam a mudanças consideráveis no comportamento e nas expectativas do cliente, impulsionando a adoção de inovações digitais pelas empresas.

Conforme verificado por Adner e Levinthal (2001), o desafio de entender a dinâmica do desenvolvimento tecnológico tem sido uma preocupação constante do campo da gestão. Duas abordagens dominantes direcionam a discussão: uma sugere que a inovação é impulsionada principalmente pelos requisitos externos do mercado (Schmookler, 1966; Evans, 2017), enquanto a outra vê as atividades e capacidades internas das empresas como os principais impulsionadores da inovação (Dosi, 1984; Li *et al.*, 2017). Cada abordagem destaca aspectos-chave do desenvolvimento tecnológico, mas, como muitos argumentaram, a maior percepção deriva de sua consideração conjunta (Mowery & Rosenberg, 1979; Hanelt *et al.*, 2020), uma

vez que os processos de mudança relacionados à adoção de inovações digitais são conduzidos não apenas por atores, mas por uma confluência de forças organizacionais, tecnológicas e ambientais em ecossistemas digitais (El Sawy *et al.*, 2010).

Andal-Ancion, Cartwright e Yip (2003) identificaram que, atualmente, muitas empresas estão carentes de recursos e precisam ser extremamente seletivas em relação às tecnologias que financiam, implantando novas tecnologias de maneiras mais relevantes para seus negócios e objetivos estratégicos, incluindo seus esforços de vendas e marketing. Por exemplo, algumas empresas usam tecnologias para cortar camadas de intermediários, como distribuidores, que as separam de seus clientes, ou, em vez de se livrar dos intermediários, podem optar por adotá-los, ou ainda, podem construir alianças estratégicas e parcerias com atores novos e existentes em um emaranhado de relações complexas.

A adoção de inovações digitais pode depender do comportamento de outras empresas (Haveman, 1993), de propriedades demográficas como idade e tamanho da empresa (Barnett & Amburgey, 1989; Sorensen & Stuart, 2000; McKendrick & Wade, 2010), de fatores organizacionais, como rotinas e capacidades (Nelson & Winter, 1982; Christensen, 1997; Dowell, Swaminathan & Wade, 2000), e de fatores ambientais como trajetórias competitivas e tecnológicas, que pressionam as empresas a adotar inovações (Dosi, 1982).

Muitas tecnologias digitais não se restringem aos limites de empresas ou setores específicos, pois envolvem um ecossistema mais amplo. As infraestruturas digitais abrangentes que estão surgindo são abertas, flexíveis e prontas para uso por qualquer pessoa, não apenas por empresas (Tilson *et al.*, 2010). Os consumidores estão cada vez mais incorporando tecnologia em suas rotinas diárias e interações pessoais, o que tem profundas implicações nas expectativas em relação às ofertas e comunicações com as empresas. No que diz respeito à transformação digital, Hanelt *et al.* (2020) identificaram que o fenômeno é desencadeado e moldado em grande parte por fatores externos, como novas tecnologias digitais (Warner & Wäger, 2019) ou novos competidores digitais (Garud *et al.*, 2020).

Empresas que nascem na era digital, chamadas *born digitals* (Helsper & Eynon, 2010) saem na frente, em relação às empresas que precisam se adaptar às novas tecnologias, consideradas *going digitals* (Eden, 2018), uma vez que as primeiras já nascem com o *mindset* inovador e o processo de implementação da transformação digital, ou adoção de inovações digitais alinhadas às estratégias de negócios, envolve uma série de mudanças e reestruturações internas que podem representar grandes desafios para as empresas estabelecidas, que precisam se reinventar para se manterem competitivas no mercado.

Podemos concluir que fatores internos e externos à organização, como o surgimento e difusão de uma variedade de tecnologias e aplicações digitais, a maior disponibilidade de dados, a busca por vantagem competitiva, a trajetória da organização, a pressão estabelecida pelos ecossistemas digitais, alterações nas necessidades dos consumidores e a necessidade de estabelecer projetos organizacionais flexíveis e adaptáveis, são os principais impulsionadores para a adoção de inovações digitais pelas empresas.

2.1.2 A transformação digital da empresa: ameaças e oportunidades

A transformação digital pressupõe alterações em vários níveis, incluindo o nível de processo, que consiste na adoção de novas ferramentas digitais que agilizem processos, reduzindo etapas manuais; o nível da organização, ou seja, a oferta de novos serviços e descarte de práticas obsoletas para oferecer serviços existentes de novas maneiras; o nível de domínio do negócio que representa a mudança de papéis e cadeias de valor nos ecossistemas e o nível da sociedade, que consiste em mudar as estruturas da sociedade, como por exemplo, tipo de trabalho ou meios de influenciar a tomada de decisão (Parviainen *et al.*, 2017).

Neste estudo, adotamos o conceito de transformação digital de Warner e Wäger (2019) e embora tenhamos assumido uma definição bem abrangente, é importante ressaltar que há uma ampla literatura sobre a transformação digital, com um aumento significativo de publicações nos últimos cinco anos, conforme verificado na revisão sistemática da literatura desenvolvida por Hanelt *et al.* (2020). Algumas definições são mostradas no quadro abaixo:

Autores	Definição
Winter (2003)	Entendemos a Transformação Digital como uma rede consistente de todos os setores da economia e o ajuste dos atores às novas realidades da economia digital. Decisões em sistemas em rede incluem troca e análise de dados, cálculo e avaliação de opções, bem como o início de ações e a introdução de consequências.
Bowersox et al. (2005)	O processo de Transformação Digital é um processo de reinvenção de um negócio para digitalizar operações e formular relacionamentos estendidos da cadeia de suprimentos. O desafio da liderança é reenergizar empresas que já podem ter sucesso para capturar todo o potencial da tecnologia da informação.
Westerman et al. (2011)	Podemos chamar de Transformação Digital o uso de tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou o alcance das empresas, tornando-se um tema importante para empresas em todo o mundo. Executivos de todos os setores estão usando os avanços digitais, como análise, mobilidade, mídias sociais e dispositivos inteligentes incorporados, e aprimorando o uso de tecnologias tradicionais, como o ERP, para mudar as relações com os clientes, os processos internos e as propostas de valor.
PwC (2013)	A Transformação Digital descreve a transformação fundamental do mundo dos negócios por meio do estabelecimento de novas tecnologias baseadas na Internet com um impacto fundamental na sociedade como um todo.
Mazzone (2014)	Transformação Digital é a evolução digital deliberada e contínua de uma empresa,

	modelo de negócio, processo de ideia ou metodologia, tanto estrategicamente como taticamente.
Kane <i>et al.</i> (2017)	Transformação Digital é a adoção de tecnologias digitais, transformação dos processos e modelo de negócio para que a empresa possa competir.
Morakanyane <i>et al.</i> (2017)	Transformação Digital é um processo evolutivo que aproveita as capacidades digitais para viabilizar modelos de negócios, processos operacionais e experiências de clientes, agregando valor.
Vial (2019)	A Transformação Digital é um processo no qual a tecnologia cria rupturas e aciona respostas estratégicas para alterar o modo de criação de valor nas organizações.
Warner & Wäger (2019)	A Transformação Digital é um processo contínuo, caracterizado pelo uso de tecnologias digitais no dia a dia da organização reconhecendo a agilidade como o principal mecanismo para a renovação estratégica do modelo de negócios, da abordagem colaborativa e eventualmente, da cultura.

Quadro 01- Definições de Transformação Digital

Fonte: adaptado de Schallmo, Williams & Boardman (2017) e Hanelt *et al.* (2020)

Na prática, existem muitos obstáculos à transformação digital. De acordo com Henriette *et al.* (2015), um projeto de transformação digital envolve a implementação de recursos digitais para apoiar transformações no modelo de negócios que afetam organizações inteiras, especialmente processos operacionais, recursos, usuários internos e externos, representando uma grande mudança nos hábitos e formas de trabalho, que passa a ser baseada na colaboração e interações intensivas.

Conforme verificado por Rosembloom (2000), uma importante discussão acadêmica sobre o impacto da transformação digital é explicar por que ela muitas vezes leva ao fracasso das empresas dominantes. Para Gilbert (2006) o processo de transformação digital das empresas costuma ser lento porque as oportunidades associadas à mudança descontínua normalmente não acionam a resposta organizacional até que a oportunidade seja percebida como uma ameaça. Modelos tradicionais de mudança exigem lacunas de desempenho para desencadear a resposta organizacional (Cyert & March, 1963; Levitt & March 1988; Lant *et al.*, 1992). Algumas lacunas de desempenho podem ser baseadas em ameaças, resultado do baixo desempenho em uma medida de lucro ou de qualidade do produto. Outras podem ser baseadas em oportunidades, resultado de aumentar os níveis de aspiração para novas perspectivas de crescimento.

Os achados da pesquisa realizada por Gilbert (2006) indicam que a mudança descontínua pode falhar em mascarar um declínio inicial no desempenho, dificultando a busca por respostas nas empresas estabelecidas. A falta de declínio visível no *core business* deriva de um encaixe residual entre as capacidades internas e o ambiente externo. Sob essas condições, a antecipação de uma ameaça pode motivar uma resposta estratégica.

Markovic (2008) destaca que grandes mudanças, envolvendo transformação genuína e radical, têm moldado a economia e o ambiente de negócios nas últimas décadas. Os concorrentes são muito engenhosos, à medida que as empresas se libertam das formas tradicionais de conduzir negócios. Portanto, os princípios antigos não funcionam mais na era digital. Com base em sua pesquisa, concluiu que as empresas bem-sucedidas no futuro serão as suficientemente inteligentes para aproveitar todo o potencial da organização no atual ambiente de negócios dinâmico. Isso significa que as empresas vencedoras são as que respondem a desafios e são hábeis em criar oportunidades e capturá-las.

Solberg, Traavik e Wong (2020) identificaram que as crenças dos funcionários sobre as mudanças tecnológicas, chamadas de mentalidades digitais, são prováveis influenciadores do envolvimento ou não nas iniciativas digitais. Nesse sentido, ações estratégicas devem ser direcionadas para que os funcionários percebam as novas tecnologias como oportunidades de crescimento profissional, não como ameaça. Em outras palavras, para corresponder ao ambiente de negócios, a capacidade de gerar valor terá que ser distribuída em toda a empresa em uma extensão muito maior que no passado. Além disso, o aprendizado contínuo é a principal competência exigida por qualquer empresa que queira prosperar na nova economia.

2.1.3 O processo de implementação da transformação digital

Kayser, Nehrke e Zubovic (2018) destacam que o novo ecossistema está repleto de oportunidades para a inovação orientada por dados. Nesse cenário, as organizações são desafiadas a criar os contextos certos, modelando interfaces e processos e fazendo perguntas adequadas para orientar a análise de dados. Levantar o potencial de inovação requer formação de equipe e foco para atribuir de maneira eficiente os recursos disponíveis às iniciativas mais promissoras. Para evitar que as organizações tenham muitas iniciativas digitais locais, sem uma direção digital estratégica, Tumbas, Berente e Brocke (2017) verificaram que muitas organizações estão introduzindo um novo papel de liderança em seus *C-levels*, o CDO (*Chief Digital Officer*), que pode ser considerado o Diretor Digital da empresa.

No entanto, como o papel do CDO ainda está em seus estágios iniciais, suas atribuições podem ser diferentes dependendo da empresa. Por exemplo, algumas empresas aproveitam a função do CDO para enfatizar recursos digitais em um nível estratégico. Os CDOs são frequentemente evangelistas chave para uma mentalidade empreendedora e facilitadora de mudanças associadas à transformação digital. Em algumas organizações, as responsabilidades do CDO são mais táticas e envolvem a liderança de uma variedade de projetos que habilitam

digitalmente as unidades em toda a organização. Em outras, os CDOs são responsáveis pela inovação de produtos e serviços a partir de análise de *big data*, focando no marketing digital e na aproximação com o cliente no espaço digital, já que um grande desafio reside na definição de estratégias para geração de valor a partir da grande quantidade de dados disponíveis. Outras empresas abordam a inovação digital por meio de funções executivas existentes, como o CIO (*Chief Information Officer*), que é o Diretor de TI (Tumbas, Berente & Brocke, 2017).

Assim, há três tipos distintos de CDOs, os aceleradores digitais focam principalmente no estabelecimento de uma inovação digital e capacidade de experimentação da empresa; os profissionais de marketing digital enfatizam a análise de dados e os harmonizadores digitais focam no engajamento do cliente e estabelecimento de uma cultura inovadora na empresa. O papel do CDO ainda está emergindo, e cada vez mais organizações podem decidir adotá-lo. O estudo de Tumbas, Berente e Brocke (2017) indicou que as organizações devem considerar a nomeação de um CDO como uma forma de capitalizar o potencial da inovação digital.

Singh, Klarner e Hess (2020) apontam que os CDOs precisam ter experiência em tecnologias digitais e visão estratégica e os conselhos precisam não apenas pensar se é necessário estabelecer uma nova função executiva para apoiar a transformação digital, mas também fornecer um contexto de apoio aos CDOs quando estiverem no cargo, aproveitando o papel do CDO para enfatizar os recursos digitais em um nível estratégico.

O estudo executivo global de negócios digitais e o projeto de pesquisa de Kane *et al.* (2015) pelo MIT *Sloan Management Review* e Deloitte se concentraram em mais de 4800 executivos, gerentes e analistas de organizações em todo o mundo para compreender como eles enxergam a transformação digital em suas empresas. Este estudo constatou que 76% dos entrevistados consideram que inovações digitais são importantes para suas empresas, e 92% acreditam que seria importante em três anos. Além disso, 60% dos entrevistados mencionaram que as inovações digitais teriam o potencial de transformar profundamente a maneira como as pessoas em sua organização trabalham, e 76% viram que as tecnologias digitais iriam interromper suas atividades no futuro próximo. A pesquisa perguntou ainda como os participantes viram a empresa amadurecer para a transformação digital. Os resultados mostram que 26% das empresas respondentes se encontram em estágios iniciais de maturidade digital, 45% consideram que a empresa está se desenvolvendo e 29% dos entrevistados consideraram suas empresas maduras em termos de transformação digital.

Pelos resultados da pesquisa, empresas maduras normalmente tinham uma estratégia combinada com uma cultura colaborativa e liderança que estava impulsionando a

transformação. No entanto, em muitas empresas, a implementação malsucedida do planejamento de recursos empresariais para a transformação digital foi comum, muitas vezes devido aos sistemas de gestão do conhecimento das gerações anteriores. A transformação não teve sucesso porque as organizações não mudaram a mentalidade e os processos, nem construíram uma cultura que pudesse promover a mudança. A pesquisa demonstrou que prioridades concorrentes foram os obstáculos mais encontrados, juntamente com preocupações com a segurança e habilidades técnicas insuficientes.

Eggers e Park (2018) destacam que para uma empresa incumbente se adaptar com sucesso a uma mudança tecnológica, ela deve encontrar os meios para possuir os novos conhecimentos tecnológicos e os ativos complementares e outros meios para comercializar a nova tecnologia. Quando a empresa não possui nenhum desses dois recursos, ela precisa adquirir ou acessá-los externamente, por meio de parcerias. A tecnologia que destrói competências, o que significa que é baseada em um conjunto fundamentalmente diferente de capacidades que exigem o domínio de uma nova base de conhecimento, é particularmente problemática (Tushman & Anderson, 1986; Henderson & Clark, 1990; Tripsas, 1997).

Os achados do estudo de Aghimien et al. (2020) revelaram que as parcerias estabelecidas no processo de transformação digital das empresas podem trazer inúmeros benefícios para as empresas envolvidas. No entanto, alguns fatores podem atuar como barreiras para a adoção adequada de parcerias, como a definição equivocada do objetivo da parceria, dificuldades em estabelecer o melhor parceiro digital, questões de confiança, questões de compartilhamento de risco e custo de investimento.

Dependência de recursos dos clientes tradicionais (Christensen & Bower, 1996), rigidez das rotinas e competências existentes (Gilbert, 2006), incerteza de demanda (Adner, 2002), tensões institucionais na gestão das diferentes demandas organizacionais de inovações digitais (Markides, 2006), bem como incentivos econômicos e dependência de redes de valor estabelecidas (Hill & Rothaermel, 2003), tornam a adaptação das empresas estabelecidas mais difíceis. Por outro lado, descobriu-se que o conhecimento anterior é um importante precursor para identificar e assimilar novos conhecimentos (Cohen & Levinthal, 1990), e, assim, em vez de restringir a adaptação, o conhecimento da tecnologia antiga pode fornecer a capacidade de absorção necessária para aprender sobre novas tecnologias.

Eggers e Park (2018) ressaltam que pode haver barreiras adicionais dentro de uma empresa que a impedem de se adaptar a uma mudança tecnológica. Nesse sentido, os antecedentes da adaptação identificados pela revisão da literatura realizada pelos autores

determinam a permeabilidade de diferentes barreiras e afetam o processo subjacente de contornar essas barreiras. Os antecedentes destacados foram o tamanho da empresa, a experiência da empresa, ativos complementares, compromissos e canibalização, identidade e cognição, características dos gestores estratégicos, estrutura organizacional, *stakeholders*, ecossistema digital e mobilidade dos empregados, explicados a seguir.

Pesquisas empíricas anteriores mostraram que pequenas empresas têm uma menor probabilidade de sobrevivência em relação a empresas maiores (Caves, 1998; Geroski, 1995). Apesar desse resultado, a relação entre o tamanho da empresa e a sobrevivência depende do ciclo de vida da indústria e da tecnologia envolvida e essa vantagem não se sustenta em indústrias maduras ou de alta tecnologia. O tamanho da empresa é muitas vezes relacionado com a posse de recursos que podem ser usados para comercializar um novo produto ou serviço. Empresas maiores podem ser mais propensas a ter problemas de coordenação, mesmo quando possuem o conhecimento necessário e os meios de comercialização. Esta é uma proposta plausível que se encaixa bem com a recomendação de Christensen e Bower (1996) e Tushman e O'Reilly (1996) para que as empresas estabelecidas adotem um departamento independente para lidar com o problema de coordenação que pode ocorrer quando buscam se adaptar a uma mudança tecnológica (Eggers & Park, 2018).

A posse de experiência relevante também pode aumentar a probabilidade de sobrevivência em um novo mercado (Carroll *et al.*, 1996). Em termos gerais, a experiência da empresa afeta a adaptação de três maneiras. Primeiro, desenvolve as capacidades de adaptação da empresa. Eggers e Park (2018) verificaram que as empresas estabelecidas que têm experiência em entrar em um novo mercado anteriormente são mais propensas a entrar em um novo mercado e ter um bom desempenho.

Em segundo lugar, a experiência afeta as capacidades inovadoras por meio de escolhas tecnológicas anteriores, pois a experiência com outras tecnologias pode aumentar a base de conhecimento da empresa. Furr e Snow (2015) identificaram que as escolhas e a amplitude da experiência tecnológica facilitam a adaptação, permitindo a recombinação de tecnologias antigas e novas. Terceiro, a experiência tecnológica pode não apenas construir capacidades potenciais que melhorem a inovação, mas também pode afetar a motivação organizacional para buscar outras novas tecnologias, conforme verificado por Eggers e Park (2018).

Capacidades superiores de comercialização e atributos complementares (Teece, 1986), podem ajudar empresas estabelecidas a superar a falta de conhecimento tecnológico novo e relevante. Em muitos casos, essas empresas possuem ativos complementares úteis que podem

ajudar a sobreviver às mudanças tecnológicas (Tripsas, 1997), mas apenas se os ativos complementares ainda mantiverem valor. As empresas estabelecidas podem usar seus ativos complementares especializados como fonte de parceria atraente para *startups* que possuem conhecimento tecnológico necessário, mas carecem de ativos complementares.

Outro fator importante, destacado no estudo de Eggers e Park (2018), que afeta tanto a capacidade como a motivação das empresas estabelecidas em se adaptar às novas tecnologias, refere-se à relação entre a nova tecnologia e as operações existentes da empresa. É mais provável que as empresas adotem, ou pelo menos tentem adotar, uma nova tecnologia se ela for consistente com os compromissos administrativos existentes que assumiram (Sull, Tedlow & Rosenbloom, 1997). Quando as empresas têm compromissos estratégicos com a tecnologia existente, elas são menos capazes de mudar as estratégias para o que melhor se adapta à nova tecnologia (Rosenbloom & Christensen, 1994). Em termos de inconsistências e *path dependence*, as empresas estabelecidas que assumem compromissos com o *status quo*, engajando-se fortemente em atividades de gerenciamento de processos para sua tecnologia existente são menos responsivas a uma tecnologia emergente (Benner, 2010).

Outro conjunto de fatores que pode afetar a adaptação de uma empresa estabelecida provém de antecedentes psicológicos ou fatores cognitivos (Eggers & Kaplan, 2013; Eggers & Park, 2018), destacando o papel que gestores desempenham no direcionamento estratégico em face de uma descontinuidade tecnológica. As pesquisas sugerem que empresas com gestores menos conservadores, atentos às novas tecnologias estavam mais propensas a investir nas novas tecnologias. Tanto a atenção gerencial às tecnologias emergentes quanto a cognição gerencial sobre a alocação dos recursos afetam a capacidade de uma empresa de atravessar as barreiras internas que as impedem de adquirir, assimilar e reconfigurar conhecimentos e recursos para se adaptar às mudanças tecnológicas (Dannels, 2010).

Na perspectiva de que as organizações são um reflexo de seus gestores, pesquisas (Hambrick & Mason, 1984; Gerstner *et al.*, 2013) examinaram características da alta gerência que afetam a capacidade de uma empresa para a aquisição externa de conhecimento. Uma dessas características, que afeta as decisões tecnológicas das empresas estabelecidas é conhecida como narcisismo. É mais provável que CEOs com características narcisistas façam grandes aquisições (Chatterjee & Hambrick, 2007) e estejam mais propensos a assumir riscos excessivos (Chatterjee & Hambrick, 2007; 2011). Os dados demográficos também afetam a adaptação às disrupções. As equipes de alta gerência com maior nível educacional eram mais propensas a estar abertas a inovações (Bantel & Jackson, 1989; Eggers & Park, 2018).

Considerando que a estrutura segue a estratégia de uma empresa (Chandler, 1962), à medida que a estrutura do mercado ou o ambiente mudam devido a mudanças tecnológicas, a estratégia e estrutura da empresa também podem mudar. Certas formas de estrutura organizacional podem facilitar a adaptação às mudanças, enquanto outras podem ser mais difíceis de adaptar. Alguns estudos empíricos abordam a ligação entre estrutura e inovação nas organizações (Argyres & Silverman, 2004; Csaszar, 2013). O efeito da integração vertical depende da sua natureza, pois diante de uma mudança tecnológica, as empresas verticalmente integradas às tecnologias existentes têm um desempenho pior do que as empresas que se integraram de maneira dinâmica à nova tecnologia (Afauh & Tucci, 2001).

Os fatores que contribuem para a capacidade da empresa se adaptar às mudanças tecnológicas não residem apenas dentro dos limites da empresa. Os *stakeholders* também afetam sua probabilidade de sobrevivência. As partes interessadas geralmente reagem mais positivamente às estratégias estabelecidas que constroem e estendem suas tecnologias, do que às estratégias que trazem novas tecnologias (Benner, 2007, 2010). As empresas familiares também podem ter padrões de adaptação diferentes. König, Kammerlander e Enders (2013) propuseram que as empresas com maior influência familiar serão mais lentas em reconhecer, mas mais rápidas ao implementar (uma vez reconhecida) uma descontinuidade tecnológica.

A estrutura da indústria e o ecossistema de inovação também afetam a capacidade da empresa criar valor a partir de uma inovação introduzida no mercado (Jacobides, Knudsen, & Augier, 2006; Adner & Kapoor, 2010). Resolver seus desafios internos de inovação não é suficiente. Em vez disso, outras empresas no ecossistema digital (por exemplo, fornecedores, parceiros) também devem resolver seus próprios desafios de inovação, para que a empresa inovadora crie valor a partir da inovação. Empresas estabelecidas podem formar alianças com *startups* para acessar o conhecimento necessário para adotar uma nova tecnologia, atuando como fomentadoras da transformação digital (Lambe & Spekman, 1997; Rothaermel, 2001).

A mobilidade dos funcionários também pode afetar uma empresa estabelecida na sua capacidade de se adaptar a uma mudança tecnológica. Alguns estudos analisaram o efeito da mobilidade dos trabalhadores, nas estratégias de inovação de empresas. A perda de funcionários foi apontada como uma fonte de ruptura tecnológica que trouxe problemas para empresas estabelecidas como Walt Disney e Seagate (Felin & Powell, 2016).

Assim, o êxito na implementação da transformação digital, depende de vários fatores, e pode ser dividido em fases, conforme estudo realizado por Schallmo, Williams e Boardman (2017), que apresenta uma abordagem integrada de cinco fases para executar com sucesso a

transformação digital. A primeira fase é definida como realidade digital e o objetivo é a compreensão da realidade digital da empresa. A segunda fase é chamada de ambição digital, quando os objetivos da transformação digital são definidos em relação ao tempo, finanças, espaço e qualidade. A terceira fase, chamada de potencial digital, estabelece as melhores práticas para a transformação digital. A quarta fase, denominada ajuste digital, analisa opções para permitir o ajuste com o modelo de negócios e garantir que os objetivos sejam alcançados. A última fase, da implementação digital, inclui o *design* de uma experiência digital do cliente e uma rede de criação de valor digital que descreve a integração com os parceiros no ecossistema digital. Além disso, recursos e capacidades também são identificados nesta fase.

2.2 Capacidades Dinâmicas

2.2.1 O conceito de capacidades dinâmicas e suas abordagens

A partir da proposta original de Teece, Pisano e Shuen (1997), há vários esforços teóricos no sentido de desenvolver o conceito de capacidades dinâmicas e definir seus elementos. Apesar da busca por convergência entre pesquisadores, constatamos uma miríade de definições, algumas bem semelhantes, mas ainda há controvérsias sobre os condicionantes e os elementos componentes das capacidades dinâmicas.

Levantamentos bibliométricos recentes (Barreto, 2010; Stefano, Peteraf, & Verona, 2010, 2013, 2014; Vogel & Gutel, 2013, Albort-Morant *et al.*, 2018) constataram que houve um rápido crescimento dessa literatura nos últimos anos, em campos diversos do conhecimento, desde estratégia, marketing, empreendedorismo, recursos humanos, operações, até sistemas de informação. A importância de entender o significado do conceito e os mecanismos pelos quais a empresa desenvolve capacidades dinâmicas reside no fato de que abrange a capacidade adaptativa da empresa frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente dinâmico (Nelson, 1991; Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Dosi, Nelson, & Winter, 2000).

Teece, Pisano e Shuen (1997) definem “dinâmico” como um estado de renovação de competências para obter sintonia com o ambiente em mutação, exigindo respostas rápidas e inovadoras frente a um mercado turbulento e incerto. Em contrapartida, “capacidades” salientam o papel da gestão estratégica na reconfiguração das habilidades, recursos e

competências funcionais para ajustar às novas imposições em ambientes em constantes mudanças (Teece, Pisano & Shuen, 1997). O tema capacidades dinâmicas ganha relevância principalmente em mercados cada vez mais globalizados e dinâmicos, em que a mudança tecnológica é rápida e sistêmica (Teece, 2007, 2009).

Ao explorar o conceito de capacidades dinâmicas, os autores perceberam que os recursos por si só não geram vantagem competitiva (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Assim, é importante compreender como, além dos recursos, acontece a gestão de competências internas e externas para responder às necessidades do ambiente de forma ágil (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Embora haja uma relação entre as definições de capacidades dinâmicas propostas pelos principais autores, cada autor enfatiza um aspecto em particular, conforme verificado por Meirelles e Camargo (2014). O quadro a seguir sumariza os principais conceitos:

Autores	Definição
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da empresa que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chayka (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Dosi et al. (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

Quadro 02 – Definições de Capacidades Dinâmicas

Fonte: Meirelles & Camargo (2014, p.45,46)

A teoria das capacidades dinâmicas é uma extensão da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Mata, Fuerst & Barney, 1995; Eisenhardt & Martin, 2000; Barney & Arikan, 2001). As capacidades dinâmicas, definidas como a capacidade da empresa integrar e construir competências externas para abordar ambientes em rápidas mudanças

(Teece, Pisano e Shuen, 1997), consistem em processos estratégicos e organizacionais específicos, como desenvolvimento de produtos, alianças e tomada de decisões estratégicas em mercados dinâmicos, manipulando recursos para novas estratégias de criação de valor (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat *et al.*, 2007; Teece, 2007). Para Cirjevskis (2015) as capacidades devem ser dinâmicas para reagir às mudanças da indústria e ao dinamismo do mercado. Mudanças nas tecnologias, nas preferências dos clientes e na demanda ou oferta de produtos e serviços tornam os produtos e serviços atuais obsoletos e, portanto, exigem capacidades dinâmicas. Assim, as capacidades dinâmicas são vistas como conjuntos integrados de atividades de gerenciamento de conhecimento que modificam, exploram e renovam os recursos baseados no conhecimento da empresa.

Nesse estudo, adotamos o conceito de capacidades dinâmicas definido por Teece (2007), considerando que as capacidades dinâmicas podem ser pensadas como pertencentes a três grupos de atividades: identificação e avaliação de uma oportunidade (Monitoramento); mobilização de recursos para abordar uma oportunidade e captar valor ao fazê-lo (Análise e Decisão); e continuação da renovação de competências essenciais (Transformação). Uma das principais implicações do conceito de capacidades dinâmicas é que as empresas não apenas competem em sua capacidade de explorar seus recursos e capacidades organizacionais existentes, como também estão competindo em sua capacidade de explorar, renovar e desenvolver suas capacidades organizacionais. Nesse sentido, Teece (2017) destaca que as capacidades dinâmicas envolvem não só enfrentar desafios e oportunidades externos e internos, mas decidir o que a empresa deve fazer no futuro, garantir o acesso aos recursos necessários e a implementação do *design* organizacional apropriado. A empresa será mais inovadora e flexível se as capacidades dinâmicas forem bem desenvolvidas.

Assim, as capacidades dinâmicas podem ser categorizadas de acordo com esses três tipos de funções voltadas para mudanças estratégicas que consistem na detecção de novas oportunidades e ameaças; captura de novas oportunidades por meio de modelos de negócios e investimentos estratégicos; e transformação ou reconfiguração de modelos e estratégias de negócios existentes (Teece, 2007). Os dois últimos envolvem um processo de orquestração de ativos, envolvendo a aquisição, montagem e implantação coordenada de recursos (Helfat *et al.*, 2007). Teece (2017) observa que a capacidade de perceber o ambiente é importante para detectar oportunidades promissoras e se antecipar a ameaças estratégicas. Fazendo isso rapidamente em mercados dinâmicos, como aqueles em que a maioria dos líderes de plataforma competem, as empresas escaneiam continuamente seus ambientes externos para

identificar tecnologias novas, necessidades inexploradas do mercado e mudanças nas preferências dos consumidores, bem como a entrada inovadora de plataformas.

Mais estreitamente, as capacidades dinâmicas podem incluir rotinas de desenvolvimento de produtos, de alianças e de gerenciamento de conhecimento (Eisenhardt & Martin, 2000). As capacidades dinâmicas não são em si mesmas uma fonte de vantagem competitiva a longo prazo, e sim, um meio de alcançar configurações de recursos que proporcionam vantagem, embora possivelmente de curto prazo, à medida que as oportunidades de mercado emergem, colidem, evoluem e morrem. Capacidades dinâmicas podem ser desenvolvidas por múltiplos caminhos de aprendizagem, refletindo a capacidade de resposta oportuna e inovação ágil e a capacidade de coordenar e replantar, de forma eficaz, recursos internos ou externos ou competências baseadas em processos gerenciais e organizacionais, posições de mercado e *path dependence* (Leonard-Barton 1992; Teece *et al.* 1997).

De acordo com Teece *et al.* (1997), o foco está no processo pelo qual a firma desenvolve e renova suas competências, condicionado tanto pelas escolhas passadas (*path dependence*) como pelo dinamismo do ambiente. Sob essa perspectiva, as capacidades dinâmicas são baseadas no tripé que envolve processos (rotinas ou padrões de práticas e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado). Assim, a capacidade de criar mudanças no mercado e a capacidade de reação às mudanças externas são fundamentos das capacidades dinâmicas (Meirelles & Camargo, 2014).

Considerando que as capacidades dinâmicas criam configurações de recursos que geram estratégias de criação de valor, sua vantagem está em aplicá-los mais cedo, mais astutamente, ou mais fortuitamente que os rivais (Eisenhardt & Martin 2000). Nesse sentido, Teece (2016) argumenta que para que as capacidades dinâmicas sejam fortes, os gestores devem ser empreendedores. A natureza das capacidades dinâmicas, no entanto, varia com o dinamismo do mercado. Em mercados moderadamente dinâmicos, esses recursos se assemelham a rotinas organizacionais que dependem do conhecimento existente e da execução linear para produzir resultados previsíveis. Nos mercados de alta velocidade, eles se assemelham a processos simples, experimentais e instáveis que produzem resultados adaptáveis, mas imprevisíveis. Em ambos os mercados tradicionais e de alta velocidade, os mecanismos baseados em conhecimento e aprendizagem guiam a evolução das capacidades dinâmicas e balizam a *path*

dependence, na aquisição, reconfiguração e integração de recursos. (Brown & Eisenhardt, 1997).

Nesse sentido, uma capacidade dinâmica pode ser definida como “um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade” (Zollo & Winter, 2002, p. 340). Conforme definido, as capacidades dinâmicas são um meio de obter configurações de recursos alinhadas ao mercado, mas as capacidades dinâmicas não conferem em si mesmas, valor de mercado. Eisenhardt e Martin (2000, p.108) abordam essa questão alegando que as capacidades dinâmicas são definidas em termos de sua “relação funcional para manipular recursos” (não o desempenho do mercado), um ponto de vista que argumenta contra a crítica tautológica.

McKelvie e Davidsson (2009) definem capacidades dinâmicas como um conjunto de outras capacidades, como: (a) capacidade de geração de ideias; (b) capacidade de introdução de rupturas de forma a criar dinamismo no mercado no qual a empresa atua; (c) capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores em quantidade e qualidade superior em relação aos concorrentes; e (d) capacidade de desenvolvimento de novos processos superiores em relação aos concorrentes. Winter (2003) classifica as capacidades organizacionais em capacidades de nível zero (capacidades operacionais) e capacidades de nível superior (capacidades dinâmicas). Para o autor, uma organização baseada apenas em suas capacidades operacionais não cria mudanças. Na medida em que a organização consegue mudar seus procedimentos, gerando novos processos, novos produtos e novos serviços, e ampliando a escala ou a base de clientes, ela possui capacidades dinâmicas.

Conforme verificado por Meirelles e Camargo (2014) é possível identificar nas várias definições de capacidades dinâmicas, três elementos componentes: (a) conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); (b) rotinas e processos; e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. Assim, para que a empresa desenvolva capacidades dinâmicas, é necessário, em primeiro lugar, um conjunto de comportamentos e habilidades relacionados à mudança e à inovação, que envolvem identificar e capitalizar oportunidades de mercado, bem como reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente (Wang & Ahmed, 2007); desenvolver novas estratégias mais rapidamente (ou melhor) que a concorrência, aprender a aprender (Collis, 1994); e ainda desenvolver habilidades como comunicação, negociação,

resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e de pessoas (Andreeva & Chaika, 2006).

Meirelles e Camargo (2014) sugerem ainda que, conforme verificado por Teece (2009), associado a essas habilidades e comportamentos, é necessária a existência de rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e na implementação da mudança. Os processos fornecem a estrutura de trabalho, incluindo especificações, tecnologia, ferramentas, procedimentos, políticas, práticas e métodos e as rotinas representam a execução dessa estrutura (Gerard, 2009). De acordo com Teece (2007), esses processos e rotinas incluem rotinas de desenvolvimento científico e tecnológico, rotinas de identificação de segmentos de mercado alvo; rotinas e processos de P & D; processos e rotinas para delinear soluções para clientes; processos para definição e uso rotineiro de protocolos de tomada de decisões; processos de coespecialização de ativos; processos de solução do problema de agência e influência de grupos internos da empresa, e processos de descentralização das decisões.

Conforme verificado por Zollo e Winter (2002), além das rotinas e processos, é necessário que a empresa desenvolva mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que deem suporte à existência de capacidades dinâmicas. Ou seja, deve haver um ciclo contínuo de acumulação de experiência por meio de um processo recursivo que torna a empresa cada vez mais apta a desenvolver capacidades dinâmicas. Segundo esses autores, esses mecanismos incluem o desenvolvimento de diversas soluções possíveis para um dado problema, a articulação do conhecimento por meio de discussões coletivas, sessões de esclarecimentos de dúvidas, processos de avaliação de desempenho e processos para acumulação de experiência e legitimação dos novos conhecimentos gerados. Outros mecanismos de aprendizagem apontados por Andreeva e Chaika (2006), são grupos de trabalhos multidisciplinares, comitês, delegação de responsabilidades e intensificação da troca de informações entre departamentos.

2.2.2 Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas

Para fins analíticos, Teece (2007) realizou um esforço para especificar a natureza e os microfundamentos das capacidades dinâmicas, que são habilidades específicas, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas que

permitem que as empresas criem, implantem, protejam e reconfigurem os seus ativos tangíveis e intangíveis.

As capacidades dinâmicas incluem recursos empresariais difíceis de replicar, necessários para se adaptar às mudanças nas oportunidades tecnológicas e nas preferências dos clientes. Elas também envolvem a capacidade da empresa de moldar o ecossistema que ocupa, desenvolver novos produtos e processos e projetar e implementar modelos de negócios viáveis. Supõe-se que a excelência nessas "orquestrações" sustenta a capacidade da empresa de inovar com sucesso e capturar valor suficiente para oferecer desempenho financeiro superior a longo prazo (Teece, 2007).

Conforme verificado por Helfat e Peteraf (2015), os microfundamentos das capacidades dinâmicas assumiram grande importância na busca por fatores que facilitam a mudança estratégica, uma vez que empresas com capacidades dinâmicas melhor desenvolvidas, são intensamente empreendedoras. Eles não apenas se adaptam aos ecossistemas de negócios, mas também conseguem moldá-los por meio da inovação e da colaboração com outras empresas, entidades e instituições.

Para Teece (2007), o sucesso da empresa depende da descoberta e desenvolvimento de oportunidades, da combinação eficaz de inovações geradas internamente e externamente, da eficiente transferência de tecnologia dentro da empresa e entre empresas, da proteção da propriedade intelectual, da atualização dos processos, da adoção de novos modelos de negócios, moldando novas 'regras do jogo' no mercado global, além dos elementos tradicionais de sucesso de um negócio, como alinhamento interno, posse de ativos tangíveis, controle de custos, manutenção da qualidade e otimização dos processos internos.

A literatura existente sobre estratégia e inovação e a literatura recente sobre capacidades dinâmicas identificaram uma gama de processos e rotinas que podem ser reconhecidos como fornecendo certos microfundamentos para as capacidades dinâmicas. Por exemplo, Eisenhardt e Martin (2000) identificaram equipes multifuncionais de P&D, novas rotinas de desenvolvimento de produtos, rotinas de controle de qualidade e transferência e/ou conhecimento de tecnologia, rotinas de transferência e certos sistemas de medição de desempenho como elementos importantes (microfundamentos) de capacidades dinâmicas. O esforço de Teece (2007) em definir um *framework* que contemplasse os microfundamentos das capacidades dinâmicas não foi projetado para ser abrangente, mas para integrar a literatura sobre estratégia e inovação e fornecer uma estrutura que destaque que o

gerenciamento de recursos mais críticos precisa sustentar a aptidão evolutiva e empreendedora da empresa.

Assim, as capacidades dinâmicas são divididas em três dimensões, chamadas de Monitoramento, Análise e Decisão e Transformação (Teece, 2007). A primeira dimensão contempla o monitoramento de ameaças e oportunidades, uma vez que em ambientes globalmente competitivos e dinâmicos, as necessidades dos consumidores, oportunidades tecnológicas e atividades dos concorrentes estão em constante estado de fluxo. As oportunidades se abrem para os novos entrantes, assim como para as empresas estabelecidas, e muitas vezes ameaçam a sobrevivência dessas. Não é novidade que para identificar e moldar oportunidades, as empresas devem pesquisar e explorar constantemente tecnologias e mercados, 'locais' e 'distantes' (March & Simon, 1958; Nelson & Winter, 1982). Quando as oportunidades são vislumbradas pela primeira vez, empreendedores e gestores precisam descobrir como interpretar novos eventos e desenvolvimentos, quais tecnologias buscar e quais segmentos de mercado atingir. Eles devem mapear e avaliar como as tecnologias vão evoluir, como e quando os concorrentes, fornecedores e clientes responderão. Os concorrentes podem até enxergar as mesmas oportunidades, mas certamente a interpretação será diferente (Teece, 2007).

Uma vez que uma nova oportunidade tecnológica ou de mercado é detectada, ela deve ser endereçada por meio de novos produtos, processos ou serviços. Isso quase sempre requer investimentos em atividades de desenvolvimento e comercialização. São possíveis vários caminhos de investimento, pelo menos no início. Uma vez que um *design* dominante começa a surgir, escolhas estratégicas se tornam muito mais limitadas. Esse paradigma, que foi oferecido pela primeira vez por Abernathy e Utterback (1978) e depois por Teece (1986, 2007), reconhece implicitamente pontos de inflexão na evolução tecnológica e de mercado. Implicações para decisões de investimento incluem permanecer flexível até o *design* dominante surgir e, em seguida, investir pesadamente no *design* vencedor. Abordar oportunidades envolve manter e melhorar as competências tecnológicas e ativos complementares e, quando a oportunidade chegar, investir fortemente em tecnologias e projetos específicos com maior probabilidade de obter aceitação no mercado (Teece, 2007).

Uma dimensão importante das capacidades dinâmicas surge em torno da capacidade de um gestor substituir certos recursos "disfuncionais" das regras de tomada de decisão estabelecidas e dos processos de alocação de recursos. Ajuda começar por reconhecer que os processos de tomada de decisão em empresas hierarquicamente organizadas envolvem

recursos burocráticos que são úteis para muitos propósitos, mas, podem impedir ou atrapalhar a inovação. Não se deve surpreender, portanto, se uma empresa percebe uma oportunidade de negócios, mas falha em investir. Em particular, as empresas estabelecidas tendem a evitar a inovação radical que destrói as competências em favor de desenvolver competências incrementais que melhorem as existentes. A existência de procedimentos padrão, capacidades estabelecidas, ativos complementares e/ou rotinas administrativas podem dificultar a tomada de decisão em prol da inovação (Teece, 2007).

Uma chave para o crescimento sustentável é a capacidade de recombinaar ativos e estruturas organizacionais à medida que a empresa cresce e, à medida que os mercados e as tecnologias mudam. A reconfiguração é necessária para manter a aptidão evolutiva e, se necessário, para tentar fugir de caminhos desfavoráveis. Em suma, o sucesso produzirá alguns níveis de rotina, pois isso é necessário para o funcionamento e eficiência da empresa. As rotinas ajudam a manter a continuidade até que haja uma mudança no ambiente.

Não é incomum que uma rotina funcional se torne disfuncional, gerando inércia e rigidez que atrapalham o desempenho aprimorado (Leonard-Barton, 1995; Rumelt, 1995). A reconfiguração também pode envolver redesenho do modelo de negócios, atividades de realinhamento de ativos e reformulação de rotinas, ou até mesmo a transferência de ativos não negociáveis para outra organização ou área geográfica. (Teece, 1977, 1980, 2007). Pode envolver ainda, fusões, aquisições e desinvestimentos. Helfat e Peteraf (2003) sugerem que a redistribuição de capacidade assume uma de duas formas: o compartilhamento de capacidade entre o antigo e o novo, e a transferência geográfica de capacidade de um mercado para outro.

O desenvolvimento de capacidades dinâmicas, por meio de seus microfundamentos, pressupõe uma gestão empreendedora, que envolve reconhecer problemas e tendências, direcionar e redirecionar recursos e remodelar estruturas e sistemas organizacionais para criar e enxergar oportunidades enquanto permanecem alinhados com os clientes e suas necessidades, conforme quadro a seguir.

Capacidades Dinâmicas	Microfundamentos
Monitoramento (Sensing)	(1) processos para direcionar o trabalho interno de P&D; (2) processos para explorar fornecedores e complementar inovações; (3) processos para explorar desenvolvimentos em ciência e tecnologias exógenas; e (4) processos para identificar segmentos de mercado alvo, percebendo alterações nas necessidades dos clientes.
Análise e Decisão (Seizing)	(1) soluções para clientes e modelos de negócios (seleção de clientes-alvo, entrega e captura de valor; seleção de tecnologias, orientação para o cliente); (2) seleção dos limites da empresa (definição do escopo das atividades - definição de normas e limites que permitam a vantagem dos pioneiros, mesmo na presença de imitadores); (3) rotinas para a seleção dos protocolos de tomada de decisão (como alocar recursos, saldo na carteira de investimentos); (4) rotinas para construir lealdade e comprometimento (alinhamento da cultura de inovação)

	para garantir a lealdade e comprometimento dos funcionários).
Transformação (Reconfiguring)	(1) descentralização e decomposição (a descentralização de decisões aumenta a agilidade e a capacidade de responder às perguntas dos clientes e demandas por novas tecnologias que possam ser adquiridas); (2) cooespecialização (uso compartilhado de ativos exclusivos que não são facilmente identificados pelos concorrentes e agregam valor - a habilidade do gestor em identificar e usar essa combinação é particularmente importante); (3) governança e gestão do conhecimento (desenvolvimento de processos de integração de conhecimento e aprendizado externos e internos, formação de alianças e <i>joint ventures</i> para facilitar a governança da transferência de tecnologia e propriedade intelectual).

Quadro 03: Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas

Fonte: Adaptado de Teece (2007)

2.3 A Transformação Digital e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas

No cenário atual, *big data*, *analytics* e inteligência artificial afetam os processos de negócios e como as decisões são tomadas, as redes sociais moldam as interações e os consumos, aplicativos móveis e computação em nuvem são essenciais para fornecer serviços, a Internet das Coisas (IoT) conecta produtos por meio de sensores e *softwares*, dando mais oportunidades para criar valor ou reduzir custos; robôs, drones e impressão 3D são os principais impulsionadores da evolução da cadeia de suprimentos (Venkatraman, 2017).

Estudos mostraram que mudanças "arquitetônicas" no *design* e inovações "destruidoras de competência" são problemáticas para líderes estabelecidos (Tushman & Anderson, 1986; Henderson & Clark, 1990). Uma rede de compromissos sociais implícitos e explícitos para funcionários, clientes e comunidades também pode impedir a adaptação à mudança (Sull, Tedlow & Rosenbloom, 1997). Outros estudos sugerem que, quando as maiores oportunidades inerentes a uma nova tecnologia se encontram nas novas "proposições de valor" dirigidas a novos clientes, seus efeitos serão mais prejudiciais para os líderes estabelecidos (Christensen, 1997).

A resposta à mudança descontínua é um tópico recorrente na literatura (Hannan & Freeman, 1977; Tushman & Anderson, 1986; Levinthal 1992; Christensen & Rosenbloom, 1995). Quando a mudança é descontínua, capacidades desenvolvidas anteriormente podem não só tornar-se obsoletas, mas também podem se tornar passivos (Leonard-Barton, 1992; Sull, 1999). Parte do desafio decorre da dificuldade de reconfigurar pressupostos tácitos e rotinas organizacionais, uma vez que eles são desenvolvidos e tendem a se enraizar em uma organização (Nelson & Winter, 1982; Prahalad & Bettis, 1986).

À medida que as redes digitais fornecem aos processos de negócios enormes capacidades de velocidade, a estratégia se torna um processo dinâmico de recriação e execução de opções de inovação para obter e sustentar vantagem competitiva (Teece, Pisano

& Shuen, 1997). A essência deste processo é capturada pela perspectiva das capacidades dinâmicas, que como visto anteriormente, se refere à capacidade de uma empresa alcançar novas formas de vantagem competitiva, renovando competências e recursos organizacionais para alcançar congruência com o ambiente em mudança (Teece *et al.* 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Essa capacidade é dinâmica porque a empresa deve continuamente construir, adaptar e reconfigurar as competências internas e externas para alcançar congruência com o ambiente em mutação, quando o tempo para colocação no mercado e o tempo do produto são críticos, a taxa de mudança tecnológica é rápida e a natureza da concorrência e dos mercados futuros são difíceis de determinar (Teece *et al.*, 1997).

É importante destacar que embora não seja mais adequado para o ambiente externo, as capacidades da empresa podem continuar a se ajustar bem à situação interna. Esse ajuste residual ou coerência interna dificulta a alteração de parte do conjunto de recursos sem separar completamente o sistema. As empresas podem ser obrigadas a destruir o ajuste interno das suas capacidades e reconfigurá-las para que estejam mais alinhadas com as mudanças no ambiente externo (Levinthal, 1997; Siggelkow, 2001; Rivkin & Siggelkow, 2003).

O impulso para eficiência pode limitar a flexibilidade (Adler *et al.* 1999). Da mesma forma, os quadros cognitivos voltados para o futuro limitam os quadros retrospectivos (Keough, Zimbardo & Boyd, 1999; Gavetti & Levinthal, 2000), e os quadros temporais presentes bloqueiam considerações de prazos futuros (Brown & Eisenhardt, 1997). Na raiz das capacidades dinâmicas está a questão de como passar de uma configuração de competência para outra (Helfat & Peteraf; 2003, Eisenhardt & Martin 2000). A literatura apresenta muitos debates sobre a estruturação de uma organização, de modo a permitir essa renovação de competência.

Um grupo de estudiosos sugere que novas iniciativas devem permanecer integradas dentro da organização matriz. Eles argumentam que as organizações alternam entre rotinas concorrentes em intervalos apropriados. Exemplos incluem as observações de Duncan (1976) sobre estruturas orgânicas e mecanicistas, as rotinas e trocas definidas por Nelson e Winter (1982), e a pesquisa de Brown e Eisenhardt (1997) sobre organizações rígidas e fracamente acopladas. Além disso, embora esses autores sugiram diferentes mecanismos para passar de uma configuração de competência para outra, todos argumentam que o processo deve ser implementado dentro de uma estrutura organizacional integrada. Isso também implica que a mudança de uma capacidade para outra é sequencial e linear.

Conforme verificado por Teece (2007), os principais executivos parecem reconhecer novos desafios nos ambientes competitivos globais de hoje, entendendo que adotar inovações digitais é necessário, mas não suficiente para o sucesso. Os gestores devem superar vários desafios significativos quando eles adaptam competências já consolidadas às mudanças no ambiente (Tushman & Anderson, 1986; Henderson & Clark 1990; Seabright; Levinthal & Fichman, 1992; Brown & Eisenhardt, 1997). Em um esforço para entender este fenômeno, uma quantidade crescente de atenção foi direcionada para a construção de capacidades dinâmicas que devem “Integrar, construir e reconfigurar sistemas internos e externos de competências para lidar com ambientes em constante mudança” (Teece *et al.* 1997, p. 516).

O desafio não é simplesmente passar de uma configuração para outra, mas manter múltiplas competências simultaneamente. Em tais cenários, o surgimento de um novo contexto externo (que exige uma nova configuração de competências) pode se desenvolver, enquanto uma parte do contexto histórico continua a evidenciar um ajuste perfeito com as competências tradicionais (Siggelkow, 2001). Assim, a resposta eficaz exige que os gestores mantenham competências que abordam contextos múltiplos, até mesmo inconsistentes, ao mesmo tempo (Christensen & Bower, 1996, O'Reilly & Tushman, 2008).

Uma questão recorrente em discussões anteriores sobre inovação é o efeito do ambiente de demanda no desenvolvimento e na evolução da tecnologia (Clark, 1985; Urban & Von Hippel, 1988; Christensen, 1997; Malerba & Orsenigo, 1999). Os desenvolvimentos técnicos são uma função da estrutura de oportunidades que as empresas percebem, que, por sua vez, é uma função do conjunto de capacidades da empresa (Dosi 1982; Nelson & Winter 1982; Cohen & Levinthal, 1990), das possibilidades inerentes oferecidas pelas tecnologias (Sahal, 1985) e do contexto de mercado em que a empresa opera (Christensen, 1997).

A discussão no campo evoluiu dos impactos e vertentes da inovação para uma perspectiva mais aplicada, com estudos que destacam o crescente interesse científico nos impactos da transformação digital, para explicar o fracasso de empresas dominantes (Rosembloom, 2000; Tripsas & Gavetti, 2000; Gilbert, 2006; Markovic, 2008; Lucas e Goh , 2009; Kohli & Johnson, 2011; Day & Schoemaker, 2016; Cohen & Tripsas, 2018; Eggers & Park, 2018; Ananyin et al., 2018). Ito *et al.* (2012), Troccoli (2015) e Cozzolino, Verona e Rothaermel (2018) ressaltam que, para muitas empresas, o aprendizado a partir das interações com o consumidor, o envolvimento do usuário no processo, por meio de tecnologias digitais, promove agregação de valor aos produtos/serviços, pois as empresas

intensificam as estratégias de relacionamento com os clientes, aumentando o seu poder de inovação e adaptação ao ambiente.

Conforme destacado por Schallmo, Williams e Boardman (2017), atualmente, há um foco em dispositivos móveis e na criação de valor para os clientes, aproveitando os tipos de dados personalizados de clientes que as tecnologias móveis podem gerar em grande escala. As empresas estão aproveitando essas informações personalizadas e podem adaptar melhor seus produtos, comunicações e interações para atender às necessidades específicas dos clientes.

Assim, os principais *drivers* das inovações digitais são as mudanças no mercado e as capacidades desenvolvidas internamente. Considerando que o uso intensivo do *smartphone*, do WhatsApp e das redes sociais mudaram os métodos utilizados pelos consumidores para se comunicar com as empresas, estreitando o relacionamento entre eles e facilitando a compreensão e atendimento das expectativas dos consumidores, a primeira proposição do estudo foi definida.

Proposição 1. Em um contexto dinâmico, a aproximação da empresa com o consumidor, por meio de inovações digitais, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

No entanto, as capacidades dinâmicas nem sempre são suficientes para que uma empresa reconfigure seus negócios em resposta a uma oportunidade ou ameaça externa. Leonard-Barton (1992) introduz a ideia de que as atividades centrais da empresa podem se tornar tão rígidas a ponto de rejeitar novas inovações. Suas quatro dimensões de uma capacidade básica incluem: (a) conhecimento e habilidades dos funcionários; (b) sistemas técnicos que incorporam conhecimento e apoiam a inovação; (c) sistemas de gestão que orientam a criação, o controle e a gestão do conhecimento e (d) valores e normas associados a vários tipos de conhecimento.

Lucas e Goh (2009) realizaram um estudo de caso na Kodak buscando compreender como as empresas respondem aos desafios da tecnologia que ameaçam um modelo de negócio tradicional e bem-sucedido. Os achados apontaram que a gestão precisa reconhecer as ameaças e oportunidades das novas tecnologias e reunir recursos para a mudança. Esse esforço envolve rever a rigidez central e a cultura da organização, além de trazer todos os funcionários a bordo ou o esforço de mudança falhará. Esta análise do caso da Kodak apoia as extensões propostas da teoria de Christensen (1997), especificamente a necessidade de mudar a organização e sua cultura ao responder a uma tecnologia disruptiva.

Estudo realizado por Cirjevskis (2015) na Google para compreender como o pensamento estratégico e as capacidades dinâmicas criam fluxos de produtos inovadores e servem para gerar vantagens competitivas concluiu que a capacidade de detecção e reconhecimento de que o ambiente mudou depende de um conjunto de recursos que envolve explorar oportunidades tecnológicas, explorar mercados e ouvir os clientes. A Google está percebendo oportunidades e seguindo a sabedoria aprendida de que, nas mudanças tecnológicas, precisa ser capaz de gerenciar todas as tecnologias necessárias.

Nesse sentido, as capacidades dinâmicas são essenciais em responder mudanças tecnológicas disruptivas, integrando o *e-business* com a operação existente do negócio e os conectando com clientes e fornecedores em resposta a inovações digitais (Christensen & Rosenbloom, 1995; Daniel & Wilson, 2003; Lucas, 2012).

A necessidade de um direcionamento estratégico para o sucesso da implementação de inovações digitais, conduzindo e acompanhando as mudanças associadas à transformação digital, levou a definição da segunda proposição.

Proposição 2. Os esforços estratégicos direcionados para a adoção de inovações digitais, favorecem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

Pesquisa realizada por Cozzolino, Verona e Rothaermel (2018) verificou que o surgimento de entrantes que empregam novos modelos disruptivos tende a representar uma ameaça e induz as empresas estabelecidas a responder de forma mais defensiva, por meio de “alianças e aquisições”, para acelerar o processo de adaptação. O mesmo estudo sugere ainda que o advento das tecnologias disruptivas não constitui uma força inercial *per se*, pois pode criar oportunidades e incentivos para adotar tecnologias superiores e para criar e capturar valor a partir das novas tecnologias, aumentando o acesso ao conhecimento externo por empresas estabelecidas, principalmente quando a ruptura ocorre em fatores de produção.

As tecnologias digitais abrem novas oportunidades, mas ao fazê-lo também criam pressão competitiva. Como a inovação digital tem o potencial de revolucionar o mercado, interrompendo projetos e modelos de negócios, as empresas devem aprender a se adaptar a tais rupturas, a fim de garantir sua sobrevivência. No processo de destruição criativa *schumpeteriana*, algumas empresas falham e novos entrantes tomam o seu lugar, uma vez que empresas estabelecidas podem ter dificuldades em se adaptar às perturbações da evolução tecnológica. Quando tecnologias disruptivas entram em uma indústria, as empresas competem para desenvolver novos projetos e experimentar variações baseadas em oportunidades

emergentes. Como interrupções criam oportunidades fora das áreas tradicionais, elas também permitem a inovação radical, criando uma nova trajetória de desenvolvimento. No final, projetos dominantes emergem como vencedores e se tornam padrões da indústria (Bessant *et al.*, 2005; Johnson, Christensen & Kagermann, 2008; Abrell *et al.*, 2016).

Estudos recentes como os de Vargo, Maglio e Akaka, (2008), Ito *et al.* (2012), Troccoli (2015) e Cozzolino, Verona e Rothaermel (2018) discutem o conceito de cocriação de valor, uma terminologia apresentada no início do século XXI, sugerindo que na prática de cocriação, as empresas convidam os *stakeholders* para explorarem as oportunidades e resolverem problemas coletivamente.

A importância da relação com os *stakeholders* para solucionar conjuntamente os desafios encontrados, buscando formas de criar valor a partir das inovações digitais, justifica a definição da terceira proposição.

Proposição 3. A relação da empresa com seus *stakeholders* para explorarem as oportunidades da era digital e resolverem problemas coletivamente, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

Strugar-Jelača (2018) ressalta que papéis gerenciais inovadores de gestores que mantêm o ritmo com as inovações crescentes na era digital devem fornecer um pensamento criativo e inovador em todos os níveis hierárquicos da empresa, a fim de criar uma cultura organizacional inovadora. A pesquisa da autora, observando as funções gerenciais, mostrou que o caminho para alcançar maior inovação se reflete no comportamento dos gestores visando a aceitação de riscos e tolerância ao erro, nos vínculos criados e na possibilidade de colaboração bem-sucedida no futuro, na abertura da gestão ao ingresso de novas informações, com o objetivo de compartilhá-las com todos os funcionários e combiná-las de diferentes maneiras, e na ação proativa dos gestores e tomadas de decisão criativas.

É importante destacar que uma cultura organizacional que incentiva a inovação e o empreendedorismo também media a tradução de ativos de TI para resultados superiores de inovação, uma vez que a cultura se materializa nas rotinas organizacionais. Assim, os gestores devem estar cientes de que a TI tem o potencial de influenciar a cultura de desenvolvimento da empresa, enquanto, em troca, a cultura determina se, e como, os funcionários usam as tecnologias disponíveis. O fortalecimento do empreendedorismo interno em termos de uma cultura inovadora pode se beneficiar do fato de capacitar funcionários empreendedores com conhecimentos de TI e profissionais de TI com habilidades empreendedoras para promover a

integração mútua e reduzir as barreiras para atividades empreendedoras relacionadas ao uso de novas tecnologias na empresa (Stoffels & Leker, 2018).

Conforme verificado por Baiyere, Salmela e Tapanainen (2020), a transformação digital das empresas pressupõe uma flexibilidade infraestrutural, que se refere à capacidade de orquestrar rapidamente as infraestruturas de TI de forma a torná-los receptivos a diferentes situações e propósitos. Estudo realizado por Dery, Sebastian e Van der Meulen (2017) verificou que o *design* do local de trabalho digital é essencial para promover a inovação e a conexão entre os funcionários. Os achados da pesquisa apontam que para ter sucesso na era digital, as empresas estabelecidas precisarão transformar como o trabalho é feito. Empresas de alto desempenho projetam locais de trabalho digitais que melhoram a experiência dos funcionários, promovendo a conectividade e o trabalho colaborativo.

Considerando que a cultura organizacional é uma questão cada vez mais estratégica com um impacto direto no sucesso ou fracasso de empresas na era digital, e que muitas empresas gastam muito tempo e esforço para aceitar novas tendências, enquanto outras adotam rapidamente, foi definida a quarta proposição do estudo.

Proposição 4. A implementação e disseminação das inovações digitais e seus benefícios internamente, por meio de uma cultura inovadora e empreendedora, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

A fim de capturar plenamente os benefícios da transformação digital, as empresas precisam buscar diferentes tipos de inovação, incluindo inovação de produtos, inovação de serviços e inovação de modelos de negócios. A complementaridade destes diferentes tipos de inovação só pode ser alcançada se as atividades de inovação da empresa forem transformadas ao longo do tempo (Lichtenthaler, 2016). Ananyin *et al.* (2018) afirmam que a “corrida pelo rearmamento tecnológico” já está ocorrendo a toda velocidade. Os líderes desta corrida estão demonstrando claramente que não se pode aproveitar as vantagens competitivas de usar as novas tecnologias digitais sem uma profunda transformação nos negócios, incluindo o capital organizacional e humano.

A falta de abertura e interação com os líderes resultam em uma desconexão entre o que os funcionários podem realizar e o que as empresas precisam deles na era digital. Uma liderança responsiva com líderes que incentivem o trabalho colaborativo e apoiem a ideação são o ponto de partida para a implementação da transformação digital. Nesse sentido, muitos líderes estão procurando “experimentar” essas novas tecnologias, buscando ganhar

experiência; compreender as vantagens competitivas que podem proporcionar aos seus negócios, determinar as direções e avaliar os riscos relacionados a essa transformação. Os métodos e instrumentos de gestão usados, também devem ser transformados, já que a transformação digital requer modernização das ideias e instrumentos de gestão existentes. Nas novas condições, os métodos antigos podem se revelar inadequados e se tornar desnecessários, ou mesmo perigosos para os negócios (Ananyin *et al.*, 2018).

Considerando a importância de uma comunicação aberta e transparente em todos os níveis da empresa para o sucesso da transformação digital, foi definida a proposição 5.

Proposição 5. A democratização das inovações digitais, por meio de comunicação aberta e transparente em todos os níveis organizacionais, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

Podemos concluir que inovações digitais rápidas e contínuas estão impulsionando mudanças nos sistemas e processos organizacionais e novos imperativos de negócios exigem novos comportamentos organizacionais, tornando a inércia organizacional e a aversão ao risco obstáculos significativos à mudança. Nesse sentido, habilidades de liderança e gerenciamento voltadas para a inovação são fatores-chave em qualquer iniciativa de mudança bem-sucedida.

McAfee e Brynjolfsson (2012, 2017) consideram o fenômeno de *Big Data* e *analytics* (a recente explosão de textos digitais, imagens, sons, vídeos, leituras de sensores) e como isso transformou a tomada de decisão. Os autores descrevem desafios de gestão relacionados com liderança, gestão de talentos, tecnologia, tomada de decisão e cultura. As empresas precisam de líderes que possam identificar uma grande oportunidade, entender como um mercado está se desenvolvendo, pensar criativamente e propor soluções verdadeiramente novas, articular uma visão convincente, persuadir as pessoas a adotá-las e trabalhar duro para realizá-las, lidando com todos os *stakeholders*. Também é necessário aumentar a cooperação entre as pessoas que entendem os problemas e as que dominam técnicas de resolução de problemas e podem gerar valor a partir dos dados. Organizações bem-sucedidas treinam e recrutam pessoas com um novo conjunto de habilidades que pode integrar recursos analíticos em seus ambientes de produção, permitindo a descentralização do processo de tomada de decisão (Davenport, Barth, & Bean, 2012).

A importância de diluir o processo de tomada de decisão em todos os níveis, habilitando as pessoas para tomarem decisões dentro da sua área de atuação na organização, de forma rápida e eficaz, justifica a definição da sexta proposição.

Proposição 6. A descentralização do processo de tomada de decisão, para permitir a execução ágil de ações envolvendo inovações digitais, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

Para Pavlou e El Sawy (2010), as organizações estão cada vez mais envolvidas em dinâmicas competitivas que são ativadas ou induzidas pela tecnologia da informação. Uma questão-chave de dinâmica competitiva para muitas organizações é como construir vantagem competitiva em ambientes turbulentos com sistemas digitais de TI. É importante destacar que ter algumas iniciativas tecnológicas não constitui uma estratégia digital. A literatura tem se concentrado principalmente no desenvolvimento e no exercício de capacidades dinâmicas para reconfiguração planejada das capacidades operacionais existentes. Nesse cenário, torna-se importante concentrar a atenção na capacidade das empresas de entender seu ambiente digital, criar inovação digital (Yoo *et al.*, 2010) e capturar os benefícios que as tecnologias digitais emergentes prometem (Bharadwaj *et al.*, 2013).

Portanto, as capacidades dinâmicas permitem que as empresas percebam as oportunidades mais rapidamente que as rivais, as aproveitem de forma mais eficaz e apoiem a transformação digital necessária para permanecer à frente. Quando guiados por uma visão estratégica clara, elas permitem que uma empresa continue se adaptando a condições fluidas e incertas. (Day & Schoemaker, 2016). Assim, a tecnologia digital é cada vez mais importante para atingir as metas de negócios, e seus efeitos generalizados muitas vezes resultam na reestruturação radical de setores inteiros. Conseqüentemente, o grande interesse dos gestores em lidar com a inovação digital não é surpreendente.

A pesquisa de Grover e Kohli (2012) ilustrou como as tecnologias digitais geram um vasto potencial de inovação de produtos e serviços que é difícil de controlar e prever. Portanto, as empresas precisam de ferramentas dinâmicas para se sustentar no gerenciamento dos novos tipos de processos de inovação digital que surgem. A natureza desses processos força as empresas a desafiar suposições anteriores sobre seu portfólio de produtos e serviços, seu ambiente digital e as formas de organizar o trabalho de inovação (Nylen & Holmstrom, 2015).

As pesquisas teóricas e empíricas estudadas reforçam uma relação recíproca entre capacidades dinâmicas e transformação digital, mostrando que empresas com capacidades dinâmicas desenvolvidas se envolvem mais rapidamente na transformação digital e, ao mesmo tempo, a transformação digital leva ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Embora as pesquisas nesse campo estejam avançando, um maior desenvolvimento de teoria é

necessário para adicionar riqueza ao entendimento atual de como gerenciar recursos para criar valor em ambientes dinâmicos (Helfat *et al.*, 2007; Simon *et al.*, 2015).

2.4 Apresentação do Modelo Conceitual e Proposições

Para responder o problema de pesquisa “*Como as empresas de radiojornalismo brasileiras desenvolveram capacidades dinâmicas para a transformação digital?*” foram definidas seis proposições, para orientar a coleta de dados, a partir da revisão da literatura. As proposições direcionaram o estudo empírico, sem restringir a observação ao que poderia emergir dos dados, considerando os esforços realizados para a transformação digital e as ações das empresas nas dimensões definidas por Teece (2007) como Monitoramento, Análise e Decisão e Transformação, para responder às disrupções.

Conforme verificado na revisão da literatura, o dinamismo do ambiente e a *path dependence* influenciam os esforços das empresas para a transformação digital. Quando as empresas compreendem as vantagens competitivas das inovações digitais, avaliam os riscos e determinam as direções para implementar as mudanças, iniciam o processo de transformação digital. A análise da literatura indica ainda que alguns fatores favorecem esse processo. Assim, foi possível inferir, a partir do referencial teórico, que o direcionamento estratégico da empresa, o envolvimento do consumidor, a comunicação aberta em todos os níveis, a adoção de uma cultura inovadora, a descentralização das tomadas de decisão e as parcerias desenvolvidas com os *stakeholders* contribuem para a transformação digital das empresas. Nesse sentido, argumentamos que os esforços direcionados para a transformação digital potencializam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas empresas, conforme proposições a seguir, apresentadas anteriormente.

Proposição 1. Em um contexto dinâmico, a aproximação da empresa com o consumidor, por meio de inovações digitais, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

Proposição 2. Os esforços estratégicos direcionados para a adoção de inovações digitais, favorecem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

Proposição 3. A relação da empresa com seus *stakeholders* para explorarem as oportunidades da era digital e resolverem problemas coletivamente, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

Proposição 4. A implementação e disseminação das inovações digitais e seus benefícios internamente, por meio de uma cultura inovadora e empreendedora, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

Proposição 5. A democratização das inovações digitais, por meio de comunicação aberta e transparente em todos os níveis organizacionais, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

Proposição 6. A descentralização do processo de tomada de decisão, para permitir a execução ágil de ações envolvendo inovações digitais, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

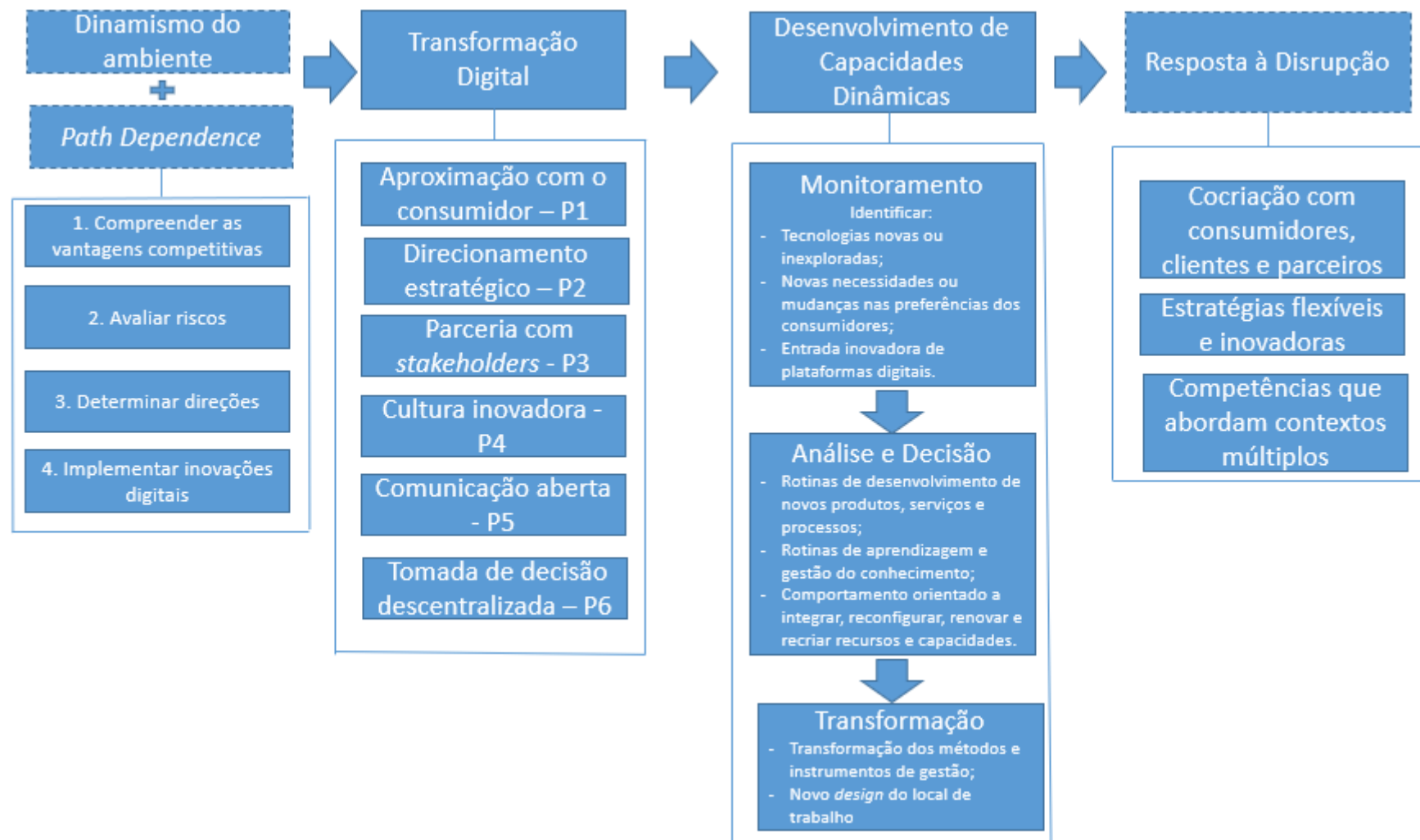


Figura 01 - Modelo Conceitual

2.5 A Indústria Jornalística como Objeto de Análise

Conforme relatório da CNI - Confederação Nacional da Indústria (2017) sobre riscos e oportunidades para o Brasil diante de inovações disruptivas, o uso da tecnologia na geração 4.0 pode ser dividido em cinco fatores (relacionamento com clientes, relacionamento com fornecedores, desenvolvimento do produto, gestão da produção e gestão dos negócios). Assim, a produção conectada e inteligente depende do uso das TICs de forma integrada, conforme Figura 02.



Figura 02 – Produção Conectada e Inteligente e o uso das TICs de forma integrada
Fonte: adaptado do Relatório Riscos e Oportunidades para o Brasil diante de Inovações Disruptivas (2017)

Ao menos sete tecnologias já estão causando impactos nos sistemas produtivos das indústrias brasileiras, de acordo com levantamento realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) em 2017. Inteligência Artificial, Internet das Coisas (IoT), Produção Inteligente e Conectada, Materiais Avançados, Nanotecnologia, Biotecnologia e Armazenamento de Energia estão provocando alterações nos modelos de negócio, seguindo as consequências esperadas da Indústria 4.0. Esse estudo realizado pela CNI e IEL visou identificar o estágio de inovação da indústria no país e os desafios para que as novas tecnologias ganhem cada vez mais espaço.

Diversos setores já são beneficiados pelos investimentos realizados nessa área, como a agroindústria, química, de petróleo e gás, automotiva, aeroespacial, tecnologia da informação

e comunicação, farmacêutico e de bens de consumo. Esses dados constam no “Projeto Indústria 2027”, que contou com o apoio técnico da Universidade Federal do Rio de Janeiro e Universidade Estadual de Campinas. Aproximadamente 40 pesquisadores brasileiros e estrangeiros se envolveram nessa pesquisa e o principal propósito foi identificar quais são os gargalos que travam o investimento em novas tecnologias e, a partir disso, formular sugestões de estratégias que coloquem a indústria em um rumo de crescimento e inovação. A partir do levantamento da CNI (2017), foi possível perceber que o uso da tecnologia de forma crescente nos cinco fatores e as disrupções que a indústria jornalística vem passando a partir das inovações digitais, merecem destaque, tornando-se alvo dessa pesquisa.

Karimi e Walter (2015) argumentam que a internet e a digitalização estão mudando a indústria de jornais em um ritmo extraordinário. A informação da Internet é barata e abundante e as pessoas estão cada vez mais confortáveis e dispostas a gastar mais tempo usando as tecnologias. Os padrões da Internet também facilitaram e ampliaram as plataformas de distribuição aberta, que resultaram em mais flexibilidade para os consumidores para acessar conteúdo digital de qualquer provedor. Cozzolino, Verona e Rothaermel (2018) destacam que esse setor era historicamente bem protegido e foi profundamente modificado pela internet (The Economist, 2011; Forbes, 2015).

Os estudos direcionam-se cada vez mais para tomar como já assumida a transformação estrutural decorrente das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TICs) nessa indústria (Urry, 2005; Gilbert, 2006; Saad, 2016; Deuze, 2015; Correa & Giacomassi, 2018). As principais transformações incluem novas formas de produção da notícia, processos de convergência digital e mudanças estruturais, envolvendo identidades, práticas, rotinas, públicos e mídias.

Conforme dados do Annual Report on American Journalism de 2011, quanto mais movimentos de distribuição de conteúdo para a *web*, mais os leitores estão se movendo *online* para ler notícias e compartilhar artigos. Ao mesmo tempo, serviços de notícias agregativas estão se tornando os intermediários mais importantes na dinâmica de circulação de jornais. Além disso, a convergência de digitais de baixo custo, bens de informação e computação e dispositivos de comunicação estão mudando não só a indústria de jornais, mas também os negócios e a sociedade como um todo, por meio de cinco forças: globalização, milenarização, prosumerização, virtualização de negócios e plataformação. Em nenhum lugar os efeitos dessas forças digitais são mais disruptivos do que nas indústrias de comunicação, informação, mídia e entretenimento (Gimpel & Westerman, 2012).

Gimpel e Westerman (2012) destacaram que os leitores agora têm acesso a *blogs* de jornalistas e *tweets* sobre as notícias, podendo comentar artigos e fazer sugestões. Notícias digitais e conteúdo de informação podem agora ser produzidos por amadores, o que coloca a internet e a digitalização como destruidoras de competências e fatores perturbadores para a indústria jornalística. Consequentemente, a internet e a digitalização estão mudando fundamentalmente e dramaticamente os modelos de negócios dessa indústria. O novo comportamento *online* dos consumidores levou empresas jornalísticas a se concentrarem em digitalização, plataformas digitais e inovações digitais, conduzindo a transformação digital (Clemons, Gu & Lang, 2002).

Há algumas pesquisas empíricas relevantes sobre a indústria jornalística na era digital em países desenvolvidos (Gilbert, 2006, 2015; Pagani, 2013; Karimi & Walter, 2015; Hess *et al.*, 2016; Cozzolino *et al.*, 2018; Thorén, Ågerfalk & Rolandsson, 2018; Lischka, 2019; Barland, 2020), mas a realidade brasileira possui algumas especificidades que justificam essa pesquisa, pois conforme verificado por Mota (2005), o Brasil sempre foi um país dependente na área tecnológica, regido por uma mentalidade “colonizada”, o que significa copiar o que está à frente em termos de tecnologia, já que historicamente o país é mais hábil em utilizar as novas tecnologias do que em produzi-las. A autora observa que as mudanças provocadas pelas inovações digitais implicam em transformações nos processos de produção e consumo.

Pesquisa realizada por Chircu e Mahajan (2009) comparou o uso de tecnologias de comunicação móvel entre países em desenvolvimento e desenvolvidos, concluindo que o Brasil se concentra no rápido crescimento em profundidade (número de assinaturas em porcentagem da população), seguido pelo crescimento da oferta de serviços. Os autores concluíram que o desenvolvimento de tecnologia móvel no Brasil não parece exigir um alto nível de renda para atingir um alto nível de abrangência de serviço, assim, lições sobre difusão de tecnologia no Brasil podem ser aplicadas em outros países em desenvolvimento.

Segundo pesquisa da Industrial Survey (2016) e estudo do IDC (2018), a maior barreira à adoção de inovações digitais no Brasil é o custo de implementação. Esse é um campo em que o Brasil ainda tem muito a evoluir. O estudo concluiu que algumas empresas são mais eficientes na adoção e gestão de tecnologias do que outras, porque se concentram na eliminação de desperdícios e em tecnologias incrementais avançadas, motivam seus funcionários de maneira mais eficaz e têm melhores visões gerenciais.

Sobre a indústria jornalística no contexto brasileiro, pesquisa realizada pela Associação Nacional de Jornais – ANJ (2018) mostrou que em termos de circulação das edições

impressas, a queda ocorrida a partir de 2014 foi acentuada, com uma redução de 8,5 milhões de exemplares diários para 5,7 milhões. Embora no Brasil tenha se reproduzido o fenômeno mundial de crescimento da audiência paga das edições digitais, especialmente depois que muitos jornais adotaram o sistema de *paywall*, seguindo recomendação da ANJ, a crise econômica não poupou esse segmento da indústria.

O aumento do envolvimento do consumidor é uma questão que merece destaque nessa indústria, pois para Pereira e Adghirni (2011), a flexibilização e os questionamentos sobre os métodos e parâmetros que balizam a produção de noticiários levaram à busca por alternativas para o processo de coleta e formatação de informações que atendam as novas exigências do consumidor, muito mais ativo e participativo, atuando como cocriador de produtos e serviços. Toffler (2007) foi um dos primeiros autores a disseminar o termo *prosumer* que se refere a nova onda de consumidores ativos nas relações com as empresas. Essa participação ativa interfere na produção de produtos e serviços, que se tornaram mais customizados, atendendo as preferências específicas dos consumidores, cada vez mais atuantes nessa indústria.

Por um lado, pode-se observar o aumento do conteúdo de entretenimento, como resultado da intensificação da concorrência e das pressões exercidas pelos departamentos comerciais das empresas de comunicação (Brin, Charron & Bonville, 2004). Por outro, empresas convergem suas diferentes operações midiáticas, criando novas plataformas e produtos híbridos a partir das inovações digitais (Deuze, 2005; Jorge, Pereira & Adghirni, 2009). Enquanto a mídia impressa encolhe, os sites de notícias proliferam, impulsionados pelo menor custo de manutenção. O sinal mais evidente da mudança é a adesão cada vez maior das emissoras de rádio aos serviços *online*.

As empresas de radiojornalismo foram escolhidas como alvo desse estudo pela ampla utilização de inovações digitais e crescimento apresentado, pois se mantiveram como o segundo meio mais utilizado no país, atrás apenas da TV. Os investimentos em publicidade no meio avançaram sucessivamente, conforme dados da 17ª edição da pesquisa *Global Entertainment and Media Outlook 2016-2020*, divulgada pela consultoria PwC. Em 2020, os gastos de anunciantes devem chegar a US\$ 454 milhões, com crescimento médio de 3,3 % ao ano.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção detalha os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Esse detalhamento é importante para compreender como o estudo foi organizado, quais foram as etapas seguidas na condução da pesquisa, o que determinou cada escolha da pesquisadora, como foi feita a seleção do método, a caracterização da unidade de análise, a escolha dos participantes e das técnicas de coleta e análise de dados. A figura 03 apresenta, de forma sintetizada, como o desenvolvimento dos procedimentos metodológicos foi estruturado. Os detalhes de cada etapa, bem como as justificativas para cada decisão tomada no decorrer da pesquisa, serão apresentados na sequência.

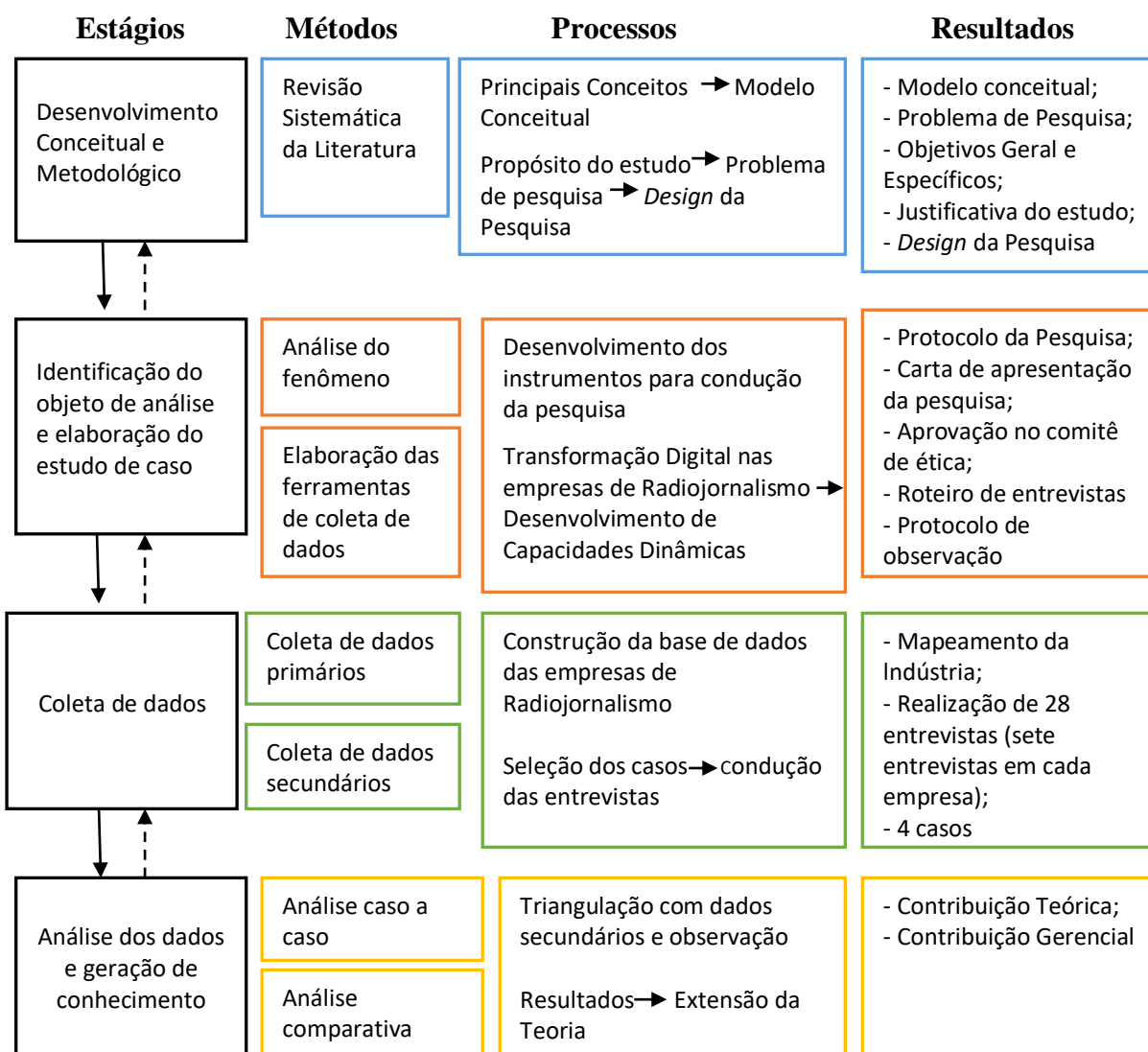


Figura 03 – Estrutura da pesquisa

3.1 Desenvolvimento Conceitual e Metodológico

Esta pesquisa se enquadra como uma pesquisa de concepção pós-positivista, seguindo uma abordagem qualitativa, pois busca identificar e avaliar as motivações que influenciam os resultados, construindo conhecimento por meio da observação e mensuração empírica com evidências obtidas pela coleta de dados para moldar o conhecimento e auxiliar na explicação das relações de interesse (Creswell, 2010). Conforme verificado por Silverman (2013), o intuito da pesquisa qualitativa é estudar um fenômeno com um nível de detalhamento maior e inacessível em relação a outra forma de pesquisa. Geralmente, busca-se responder questões do tipo “o quê e “como”. Na primeira etapa da pesquisa foi feita uma revisão sistemática da literatura, conforme descrevem Tranfield, Denyer e Smart (2003). Assim, com base nas etapas iniciais desta pesquisa, foram construídas as categorias de análise para formulação de proposições e elaboração do protocolo de coleta e análise das informações.

Conforme verificado por Langley e Adballa (2011) existem dois grandes modelos para analisar estudos qualitativos em estratégia e gestão com base em correntes epistemológicas distintas (pós-positivistas ou interpretativistas). Dada a natureza da pesquisa, foi utilizado o modelo baseado na corrente pós-positivista, ancorado nos estudos de Eisenhardt (1989) e Yin (2003). Nessa vertente, os pesquisadores buscam testar teorias e procurar fatos específicos. Assim, não é objetivo deste estudo criar teorias, mas avaliar uma possível extensão.

A abordagem qualitativa foi utilizada no estudo para auxiliar na compreensão do fenômeno pesquisado, pois seu uso neste tipo de pesquisa se torna uma forma de acesso às realidades sociais a fim de explorar as relações no contexto desta investigação. Isto é possível porque o foco é a compreensão dos processos sociais que ocorrem em determinado contexto (Godoy, 1995; Yin, 2003). A abordagem qualitativa adotada tem como elemento importante a liberdade para explorar a subjetividade no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas para a transformação digital.

Considerando a possibilidade da extensão da teoria, optou-se por estudos de caso múltiplos, pois as evidências de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e robustas. Portanto, foi avaliado o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para a transformação digital em cada uma das quatro empresas selecionadas. A vantagem mais importante, segundo Yin (2011), de se utilizar múltiplas fontes de evidência na coleta de dados dentro da abordagem qualitativa, com utilização de estudos de caso, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação e

corroboração, pois assim, é possível encontrar padrões na observação de determinado objeto de pesquisa.

Ainda, segundo Yin (2011), é com base na possibilidade de triangulação de dados que se encoraja a coleta de informações de fontes diversas que visem corroborar o mesmo fato ou fenômeno. Assim, pode-se evidenciar a triangulação quando os eventos ou fatos do estudo de caso forem apoiados por mais de uma fonte de evidência. Isso significa não simplesmente coletar dados por diversas fontes, mas realmente efetuar um cruzamento desses dados, buscando um melhor entendimento do fenômeno estudado.

As pesquisas empíricas sobre a indústria jornalística no contexto da transformação digital (Gilbert, 2006, 2015; Pagani, 2013; Karimi & Walter, 2015; Hess *et al.*, 2016; Cozzolino *et al.*, 2018; Thorén, Ågerfalk & Rolandsson, 2018; Lischka, 2019; Barland, 2020) foram desenvolvidas com abordagem quantitativa ou, no caso das pesquisas com abordagem qualitativa, foram realizados estudos de casos únicos. A escolha por adotar estudos de casos múltiplos nessa pesquisa foi motivada por permitir triangular as informações coletadas e aumentar a validade externa, além de ajudar a proteger contra o viés do observador e permitir a lógica de replicação (Eisenhardt, 1989; Miles e Huberman, 1984, Miles *et al.*, 1994; Yin, 2003). Essa abordagem nos permite estender a teoria existente e, conseqüentemente, desenvolver explicações teóricas para os fenômenos observados (Locke, 2001).

3.1.1 Revisão Sistemática da Literatura

A revisão sistemática da literatura busca identificar, analisar e sintetizar as pesquisas já realizadas sobre o tema de interesse. Nesse caso, buscamos compreender a relação entre a transformação digital e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de informações obtidas no mapeamento da literatura. A aplicação do mapeamento da literatura segue uma ampla revisão de estudos anteriores sobre um tópico específico para identificar quais evidências estão disponíveis para responder uma questão de pesquisa específica (Kitchenham & Charters, 2007; Horkoff *et al.*, 2016). Para tanto, buscamos por meio de uma abordagem qualitativa do tipo exploratória-descritiva, montar um corpus de pesquisa que permitisse encontrar padrões nas obras publicadas.

Booker, Shaw e Purdy (2015) salientam que o mapeamento da literatura é um tipo de revisão sistemática. Um estudo que aplica o mapeamento da literatura fornece um tipo de relatório de pesquisa oriundo da categorização dos metadados das obras previamente

publicadas. Os resultados são apresentados em forma de um resumo visual, que oferece uma visão geral mais detalhada para outros pesquisadores (Kitchenham & Charters, 2007).

Teza *et al.* (2016) aplicaram o mapeamento da literatura para compreender as ideias sobre inovação. Estes autores reforçam a importância de compreender além do estudo bibliométrico. Nesta mesma linha, Creswell (2017) defende que o uso dos artigos para a construção de um mapa da literatura não deve ser por unidade (autor por autor, obra por obra), pois o pesquisador deve buscar coerência entre as ideias e realizar o agrupamento por temas, ideias, áreas, entre outros.

A revisão sistemática da literatura, que fornece os pressupostos básicos para o tipo de procedimento aplicado neste estudo, estabelece uma rotina que parte do protocolo de pesquisa até a apresentação dos resultados (Tranfield, Denyer & Smart 2003). Este processo é realizado para que sejam possibilitados novos estudos, ou mesmo, novas inferências sejam obtidas a partir de uma meta-análise (Lipsey & Wilson, 2001).

A escolha pelo mapeamento da literatura se deu para compreendermos, a partir do corpus de pesquisa, o alinhamento entre obras, temas, autores e perspectivas futuras de pesquisa (Horkoff *et al.*, 2016; Teza, *et al.*, 2016). A busca foi por um padrão de comportamento dos dados que permitisse a promoção de inferências a partir das pesquisas analisadas. Assim, foram aplicados os seguintes passos: (1) escolha dos termos e base de dados; (2) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; (3) análise sistematizada para composição do corpus da análise; (4) agrupamento por categorias de análise como periódicos, autores, palavras-chave, temas de estudo, entre outros; (5) leitura na íntegra e análise de 81 artigos que compuseram a base de dados.

Vale reforçar que embora o processo supracitado se enquadre na revisão sistemática da literatura, sendo o mapeamento seu gênero, o diferencial neste tipo de pesquisa está na apresentação dos resultados. Além disso, priorizamos a análise qualitativa dos dados a fim de compreender a evolução das pesquisas que trataram sobre os temas pesquisados. A análise foi realizada principalmente pela observação de temas que surgiram das pesquisas que trataram sobre capacidades dinâmicas e transformação digital. Deste modo, foi possível a construção de um mapa que permitiu identificar questões como conexão e proximidade de ideias e direcionamento de pesquisas.

Conforme demonstrado na Figura 04, a fonte de evidência para construir o corpus de análise foi a WoS (Web of Science), com a aplicação das palavras-chave “**digital**

transformation” or **“digital innovation**” and **“dynamic capab*”** para abranger as variações do termo. O processo de aplicação de filtros seguiu de forma a obter uma base de dados coerente e alinhada com o campo de estudo. Neste caso, foi aplicado o filtro “management” e “business” de categorias do WoS. Cabe ainda informar que nenhum filtro de período foi estabelecido. Embora tenham sido encontradas 416 obras na primeira etapa de busca, filtrando apenas artigos, encontramos 253 artigos, que foram analisados e listados em uma planilha de Excel pelo título, autores, ano de publicação, número de citações, *journal*, palavras-chave, resumo, introdução, metodologia, achados e contribuições.

Resultados	Descrição dos filtros aplicados
11231	Tópico: (digital transformation) OR Tópico: (digital innovation) AND Tópico: (dynamic capab*) Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI Tempo estipulado=Todos os anos
416	Tópico: (digital transformation) OR Tópico: (digital innovation) AND Tópico: (dynamic capab*) Refinado por: Categorias do Web of Science: (MANAGEMENT OR BUSINESS) Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI Tempo estipulado=Todos os anos
253	Tópico: (digital transformation) OR Tópico: (digital innovation) AND Tópico: (dynamic capab*) Refinado por: Categorias do Web of Science: (MANAGEMENT OR BUSINESS) AND Tipos de documento: (ARTICLE) Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI Tempo estipulado=Todos os anos

Figura 04 – Filtros aplicados na base de dados Web of Science

Fonte: Fernandes, Fleury & Silva (2019)

A partir da busca no WoS, foram estabelecidos alguns critérios de inclusão e exclusão, conforme apresentado no quadro 04, para compor a base de dados.

Crítérios de Inclusão	Razão para Inclusão
Artigos que buscam compreender os construtos estudados	Permitir abordar o primeiro objetivo deste estudo: compreender o significado de cada construto
Artigos que abordam as relações entre os construtos estudados	Contemplar o segundo objetivo deste estudo: compreender as interdependências e relações entre os construtos
Artigos que adotam a perspectiva da estratégia organizacional ou política de negócios	Permitir estudar as contribuições teóricas para a área da estratégia organizacional
Artigos publicados	Oferecer maior rigor nos argumentos e contribuições teóricas estudadas
Crítérios de Exclusão	Razão para Exclusão
Artigos com foco em Economia, Marketing, Finanças ou TI	Excluir artigos que não estejam focados nas questões que oferecerão <i>insights</i> para atender os objetivos desse mapeamento da literatura
Artigos sem fundamentação teórica relevante	O objetivo deste estudo é sintetizar o conhecimento teórico existente em uma nova estrutura, para a qual os pressupostos teóricos são pré-requisitos.

Quadro 04- Critérios de inclusão e exclusão das obras

Fonte: Fernandes, Fleury & Silva (2019)

Todos os 253 artigos foram analisados, pela leitura das seções descritas acima, elencadas em planilha, e os artigos que contemplaram os critérios de inclusão e exclusão,

compuseram a base de dados, composta de 81 artigos, lidos integralmente para o mapeamento da literatura. A análise foi feita por meio do *software* de análise de dados bibliográficos *Vosviewer* (<http://www.vosviewer.com/>), além da plataforma de análise de dados bibliográficos *Tree of Science* (<http://tos.manizales.unal.edu.co/>). A primeira etapa de análise foi realizada com auxílio do *software Vosviewer* (Van Eck & Waltman, 2010). Os registros foram importados do WoS com a extensão TXT e as análises foram realizadas estabelecendo parâmetros quanto ao tipo (coocorrência ou cocitação) e unidade de análise (autor, fonte ou palavras-chave). A busca foi pela compreensão de centralidade e conexões, o que permitiu visualizar, inclusive de forma temporal, a evolução dos estudos sobre o tema.

A segunda parte da análise foi operacionalizada pela plataforma de pesquisa *Tree of Science* (Robledo, Osorio & Lopez, 2014). Esta plataforma permite, de forma sistematizada, a análise de obras com base em um fluxo de entradas e saídas de autores das obras do corpus de pesquisa. Trata-se de uma plataforma gratuita que só permite pesquisadores convidados. A análise leva em conta obras referenciadas no corpus de pesquisa cuja avaliação é feita com base em uma classificação temporal hierarquizada (Robledo, Osorio & Lopez, 2014). Os resultados são apresentados em forma de árvore, sendo: (a) a raiz representa os artigos que originam a discussão; (b) o tronco, os avanços em estudos que validam e ampliam a aplicação do tema estudado; (c) as folhas, as discussões mais recentes sobre o tema.

Com base na análise do corpus de pesquisa, verificamos que há uma centralidade de publicações no periódico SMJ - Strategic Management Journal (<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10970266>), principalmente as obras que dão origem à discussão sobre o tema estudado, como as de Wernerfelt (1984), Peteraf (1993) e Teece, Pisano & Shuen (1997) e obras centrais na discussão (Tripsas & Gavetti, 2000; Rosenbloom, 2000). Esses autores e suas obras confirmam a importância deste periódico pelo alinhamento editorial ao tema pesquisado. A Figura 05 apresenta a representação gráfica a partir da análise realizada com o *software Vosviewer*, permitindo mapear as fontes utilizadas para a construção do corpus de pesquisa.

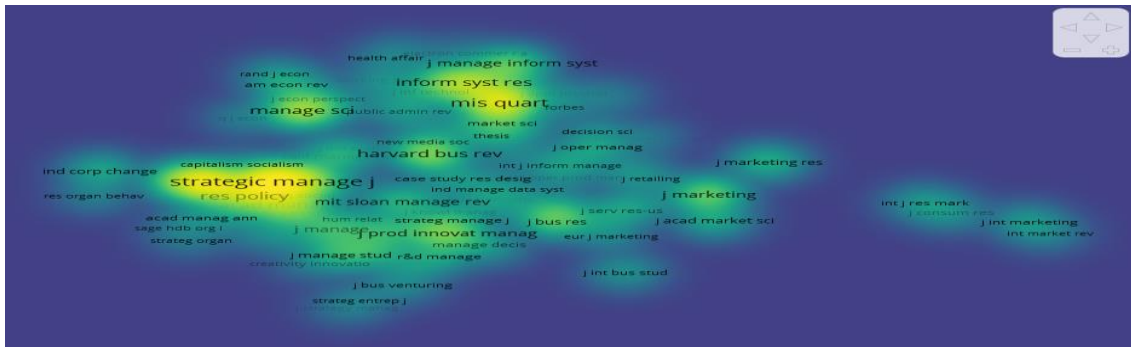


Figura 05 – Principais Periódicos
Fonte: Fernandes, Fleury & Silva (2019)

Após verificação das fontes de obras que serviram para montar o corpus de pesquisa passamos a analisar a categoria autores. A Figura 06 demonstra como os autores se relacionam no corpus de pesquisa, sendo possível, inclusive, perceber um agrupamento e alinhamento por temas de pesquisa.

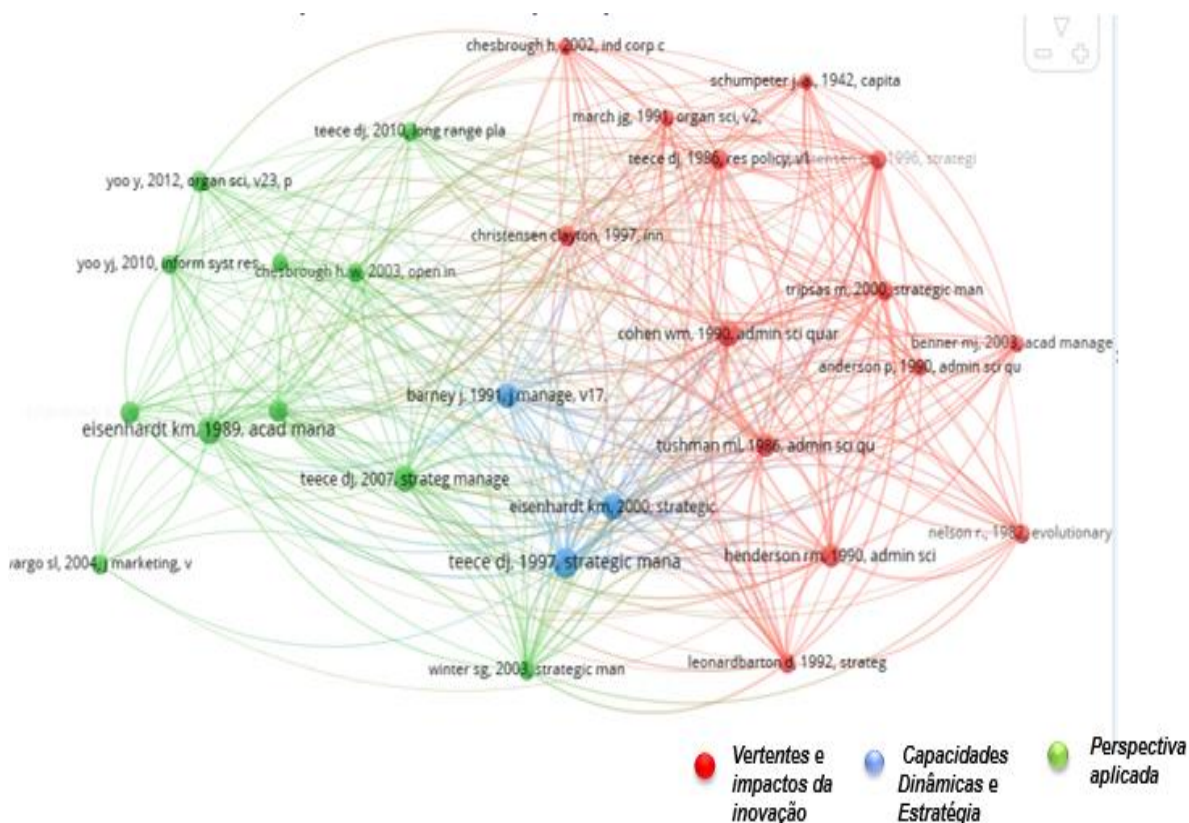


Figura 06 – Autores
Fonte: Fernandes, Fleury & Silva (2019)

A centralidade apresentada nas conexões de outros autores com os autores Barney (1991), Teece (1997) e Eisenhardt (2000) demonstram a influência de suas ideias nas pesquisas analisadas. Barney (1991) com o artigo “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” fornece componentes importantes para iniciar a discussão sobre a

RBV. Teece, Pisano e Shuen (1997) com a obra “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*” desenvolvem o conceito de capacidades dinâmicas e definem seus elementos. Eisenhardt e Martin (2000) contribuem nesta discussão principalmente com a obra “*Dynamic Capabilities: What are they?*”

Outro aspecto importante nesta análise é a influência das vertentes e impactos da inovação na discussão sobre a transformação digital. Schumpeter (1942) trouxe o conceito de destruição criativa. Nelson e Winter (2005) discutiram a Teoria Evolucionária, Christensen (1997) inseriu o tema inovação disruptiva e Chesbrough (2002), inovação aberta, contribuindo fortemente para a discussão atual sobre a transformação digital. Com base nestas informações, podemos afirmar que nesta fase da pesquisa é notada a importância da inovação e como ela pode ser estimulada nas organizações. Pesquisas empíricas fundamentam a discussão teórica, trazendo uma perspectiva aplicada sobre como a nova lógica digital afeta as organizações.

Depois da análise dos autores foram observadas as palavras-chave. A Figura 07 apresenta a análise de coocorrência das palavras-chave, sendo que os parâmetros usados foram: “full counting”; Minimum number of occurrences of terms “5”. Os resultados permitem evidenciar a relação entre os autores (figura 06) e as categorias de palavras-chave mais usadas nas pesquisas. Na parte central da figura aparecem as palavras Inovação (*Innovation*), Digitalização (*Digitalization*) e Transformação Digital (*Digital Transformation*). Notamos também as palavras indústria 4.0 (*industry 4.0*), plataformas digitais (*Digital Platforms*), Economia Digital (*Digital Economy*), Gestão da Inovação (*Innovation Management*) e *Big Data*, em estudos mais recentes.

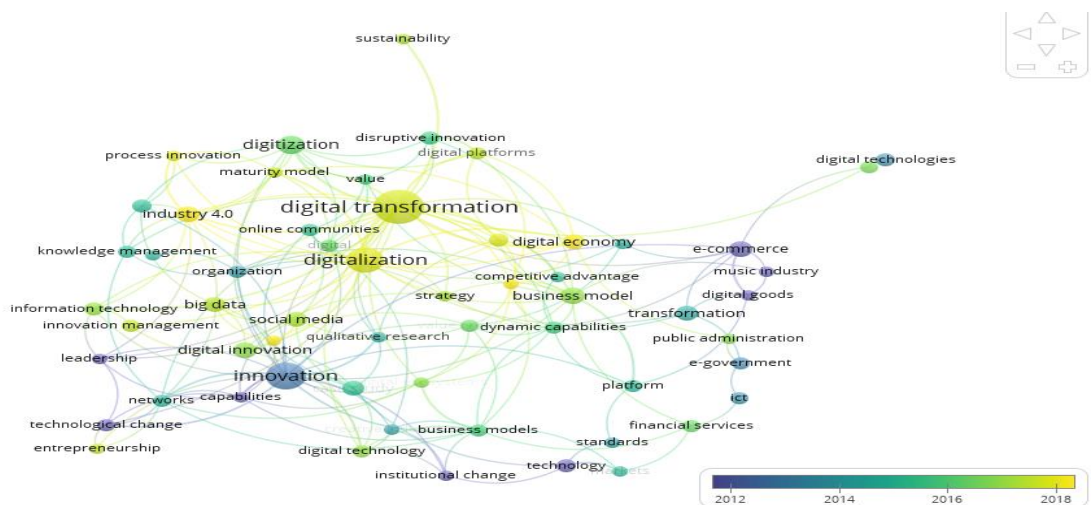


Figura 07 – Palavras-chave
 Fonte: Fernandes, Fleury & Silva (2019)

Depois das análises realizadas com o *software Vosviewer* passamos às análises pela plataforma *Tree of Science*. Assim, os mesmos dados foram importados para esta plataforma e classificados (Robledo, Osorio & Lopez, 2014). Esse processo considera entrada e saída de obras e autores na discussão estabelecida em todo corpus de pesquisa.

Os resultados apresentados na Figura 08 corroboram os resultados obtidos das análises anteriores. As obras e autores relacionados na parte inferior da Figura 08, posição considerada como raiz, abrange a literatura que proporciona um embasamento inicial para as discussões sobre Transformação Digital e Capacidades Dinâmicas, ou seja, correspondem aos seminiais que deram origem à discussão (Cohen & Levinthal, 1990; Barney, 1991; Christensen, 1997; Teece, 2007).

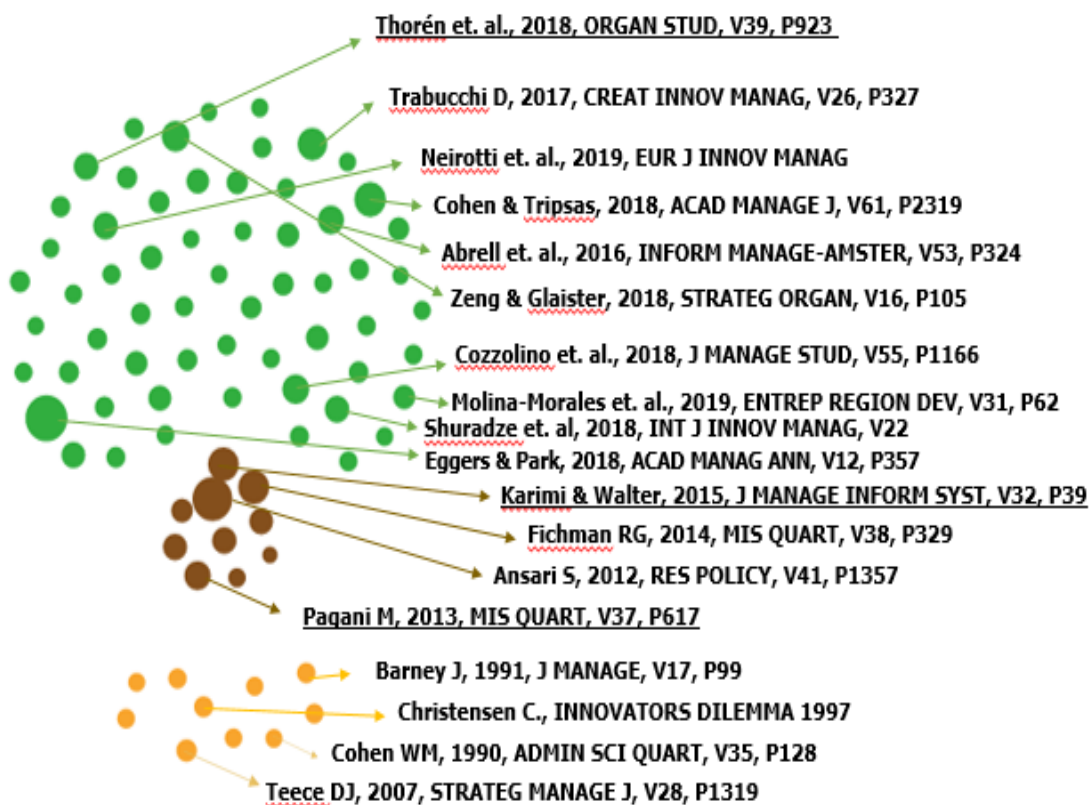


Figura 08 - Análise dos dados pelo Tree of Science
 Fonte: Fernandes, Fleury & Silva (2019)

Nesta fase da pesquisa se fez necessário destacar a relevância para a discussão dos temas RBV, inovação, capacidades absorptivas e capacidades dinâmicas. Essas informações reforçam o que foi descoberto com as análises no *software Vosviewer*.

As obras que aparecem no tronco da árvore demonstram como a discussão caminhou a partir dos artigos seminais. É importante destacar a relevância da incorporação nos estudos dos temas Inovação Radical, com a obra de Ansari (2012), Inovação Digital, com o artigo de Fichman (2014), a criação de valor na era digital com a pesquisa empírica de Pagani (2013), que discute estratégias de negócios digitais e redes de criação de valor em ambientes em constante mudança, e a ascensão das plataformas digitais com o artigo de Karimi e Walter (2015), que estudaram como as capacidades dinâmicas afetaram o desenvolvimento de plataformas digitais e os resultados na performance da empresa. É possível concluir que na literatura há uma tendência a oferecer explicações parciais focalizando no papel de cada elemento individual na resposta à ruptura. Os artigos sublinhados são artigos empíricos realizados no contexto da indústria jornalística em países da Europa e Estados Unidos.

As folhas apresentam o estado da arte, ou seja, as publicações atuais sobre a temática, indicando a busca por uma explicação mais holística sobre como mudar, adaptar ou estender as capacidades da empresa para desenvolver capacidades dinâmicas e responder à ruptura digital. A pesquisa de Eggers e Park (2018) apresenta um alto grau de centralidade com relação às demais obras, ao discutir a heterogeneidade existente em resposta à mudança tecnológica, ou seja, por que algumas empresas se adaptam, enquanto outras não sobrevivem. Este artigo reúne literaturas relevantes para pintar um quadro mais holístico da adaptação à mudança tecnológica. Para melhorar a generalização e começar a construir uma teoria mais geral e intersetorial, os autores enfatizam o reconhecimento de nuances específicas de diferentes mudanças tecnológicas e como elas se encaixam nas capacidades, conhecimento, posição e cognição existentes das empresas estabelecidas.

As pesquisas estão divididas entre as que tratam dos motivos que levam as empresas a implementar inovações digitais, como ocorre o processo e como ele pode levar à renovação das competências da empresa, por que algumas empresas sobrevivem e se adaptam, enquanto outras desaparecem, quais os principais desafios e oportunidades que a transformação digital traz para as empresas e o que é necessário para o sucesso da transformação digital das empresas e adequação ao novo contexto. A figura 09 demonstra as principais contribuições teóricas de pesquisas analisadas pelo *Tree of Science*.

	REFERÊNCIAS	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS
RAIZ	Christensen C., 1997	INOVAÇÃO DISRUPTIVA
	Barney J, 1991	RBV
	Cohen & Levinthal, 1990	CAPACIDADE ABSORTIVA
	Teece DJ, 2007	CAPACIDADES DINÂMICAS
TRONCO	Ansari S, 2012	INOVAÇÃO RADICAL
	Fichman RG, 2014	INOVAÇÃO DIGITAL
	Pagani M, 2013	CRIAÇÃO DE VALOR NA ERA DIGITAL
	Karimi & Walter, 2015	CAPACIDADES DINÂMICAS E PLATAFORMAS DIGITAIS
FOLHAS	Eggers & Park, 2018	DESCONTINUIDADES TECNOLÓGICAS E SOBREVIVÊNCIA
	Shuradze et al, 2018	VANTAGEM COMPETITIVA NA ERA DIGITAL
	Molina-Morales et al., 2019	CAPACIDADE ABSORTIVA E CLUSTERS INDUSTRIAIS
	Cozzolino et. al., 2018	MODELOS DE NEGÓCIOS E DISRUPÇÕES
	Zeng & Glaister, 2018	BIG DATA E CRIAÇÃO DE VALOR
	Abrell et. al., 2016	INOVAÇÃO DIGITAL E COCRIAÇÃO COM CLIENTES E USUÁRIOS
	Cohen & Tripsas, 2018	TRANSIÇÃO DE TECNOLOGIAS ANALÓGICAS PARA DIGITAIS E INTEGRAÇÃO DE CONHECIMENTO
	Neirotti et. al., 2019	INVESTIMENTOS EM TICs E IMPACTOS NA DINÂMICA COMPETITIVA
Thorén et. al., 2018	CONTROLE GERENCIAL E TENSÕES CAUSADAS PELAS PRÁTICAS DIGITAIS ABERTAS	

Figura 09 - Principais contribuições teóricas a partir de dados do Tree of Science
Fonte: Fernandes, Fleury & Silva (2019)

3.2 Identificação do Objeto de Análise e Elaboração do Estudo de Caso

Na segunda etapa da pesquisa, após os levantamentos bibliográficos, os dados foram coletados. Conforme verificado por Meirelles e Camargo (2014), a identificação das capacidades dinâmicas requer uma perspectiva histórica, com o desenvolvimento de pesquisas baseadas numa abordagem de processo (Van de Ven, 1992, 2007), abordagem adotada por autores na área de mudança organizacional (Tsoukas & Chia, 2002). Nesse sentido, os autores afirmam que é necessário ampliar o escopo de análise para uma melhor compreensão da manifestação das capacidades dinâmicas, pois ainda há um extenso espaço para o desenvolvimento de pesquisas nessa temática.

Assim, esse estudo busca suprir a lacuna identificada por Meirelles e Camargo (2014) que indicaram que falta avançar nas pesquisas sobre capacidades dinâmicas, sobretudo do ponto de vista da análise dos seus elementos componentes, ou seja, do ponto de vista de comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, voltados tanto para a inovação quanto para a mudança. Para os

autores, tais elementos, posto que desenvolvidos ao longo da trajetória organizacional, num processo cumulativo de conhecimento e aprendizagem, devem ser analisados numa perspectiva temporal e ou de processo, o que exige um esforço adicional de pesquisa (Meirelles & Camargo, 2014).

Langley (1999) verificou que entender os padrões dos eventos é a chave para analisar processos e sugere ainda, a necessidade de mais pesquisas de processos com maior profundidade para permitir entender fenômenos organizacionais além do nível superficial. Van de Ven e Poole (1995), afirmam que esses padrões podem ter uma variedade de formas, mas o padrão mais comum encontrado na literatura é a sequência linear de "fases" que ocorrem ao longo do tempo para produzir um determinado resultado. Langley (1999) ressalta que em estudos de processos que envolvem estratégia, inovação e tomada de decisão, o pesquisador é frequentemente obrigado a combinar dados históricos coletados por meio da análise de documentos e entrevistas retrospectivas com dados atuais coletados em tempo real.

Pesquisas de processos também podem lidar com a evolução de relacionamentos entre pessoas ou com as cognições e emoções de indivíduos, ou seja, como eles interpretam e reagem a eventos (Isabella, 1990; Peterson, 1998). Langley (1999) sugere que há sete estratégias possíveis para analisar processos, entre elas a estratégia narrativa, que envolve a construção de uma história dos dados brutos. A autora afirma que quase toda pesquisa de processo envolve recorrer a esta estratégia em algum momento. Nesse estudo, a estratégia narrativa é um passo preliminar que visa preparar uma cronologia para análise subsequente, ou seja, um dispositivo de organização de dados que também pode servir como uma ferramenta de validação (Eisenhardt, 1989).

Conforme definido por Yin (2005, p.32) estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Assim, estudo de caso não é um método, mas uma estratégia de pesquisa, cujo contexto constitui parte deliberada do *design* da investigação (Hartley, 2004). Seguimos o *template* de Eisenhardt (1989) para a elaboração do estudo de caso.

Em relação à seleção dos casos, determinar a população é essencial para definir a amostra do estudo (Eisenhardt, 1989). O primeiro estágio da coleta de dados consistiu em realizar o mapeamento das empresas de rádiojornalismo. Os grupos selecionados para serem estudados em profundidade se relacionam com sua relevância para a pergunta de pesquisa e são importantes para explicar o que está sendo desenvolvido.

Considerando o interesse em replicação para averiguar a possibilidade da extensão da teoria, optou-se por estudos de casos múltiplos com unidade de análise única (tipo 3, ver figura 10). Portanto, foi avaliado o processo de transformação digital de cada uma das empresas de radiojornalismo selecionadas. A pesquisa contemplou todas as empresas de radiojornalismo brasileiras com abrangência nacional. Todas elas são sediadas em São Paulo. São elas CBN, Jovem Pan News, BandNews e Eldorado/Estadão. A quantidade de quatro empresas atende as premissas de Einserhardt (1989) para estudos de casos múltiplos, que define como ideal uma amostra de quatro a dez casos. Acredita-se que quatro casos irão retratar de forma contributiva o fenômeno, uma vez que correspondem a toda a população de empresas de radiojornalismo brasileiras.

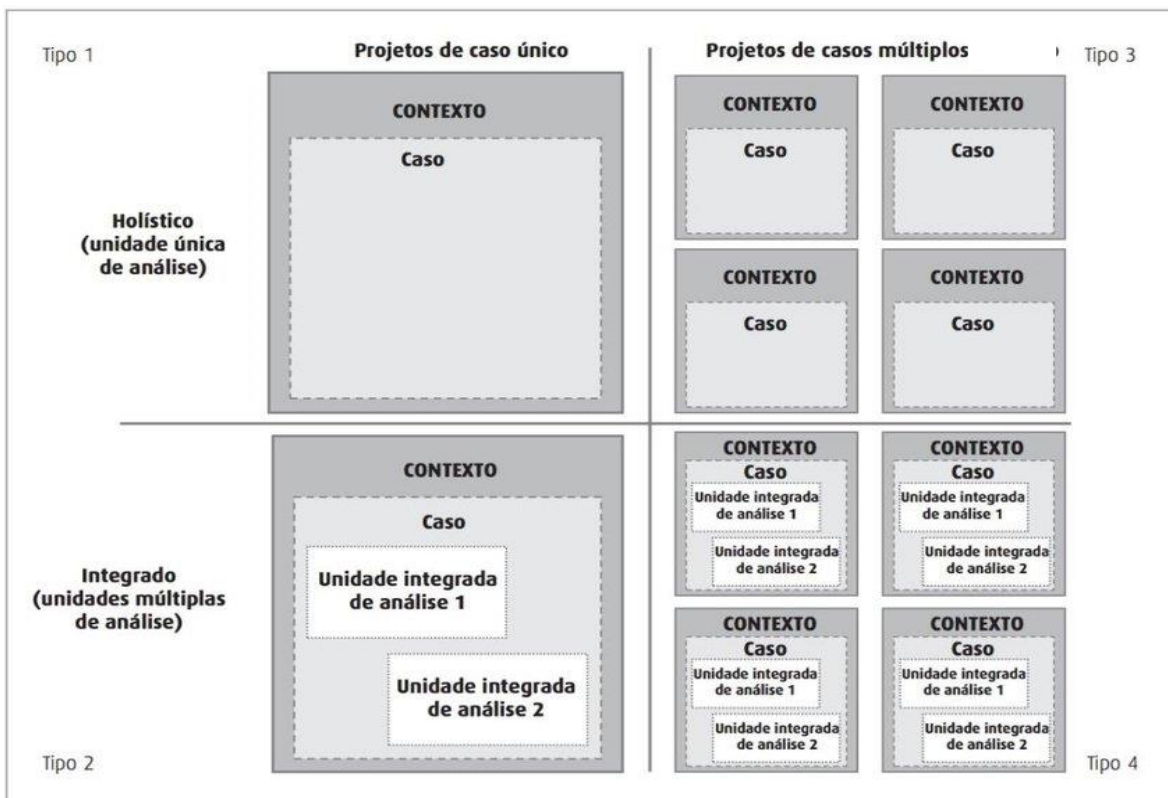


Figura 10 - Tipos básicos de projetos para estudo de caso
 Fonte: Yin (2005, p.61)

O protocolo para estudo de caso (Anexo A), adaptado de Brereton *et al.* (2008), o desenvolvimento do roteiro de entrevistas (Anexo B) e o protocolo de observação (Anexo C) auxiliam a busca de uniformidade na coleta de dados e no planejamento de casos múltiplos. Conforme verificado por Yin (2005), o protocolo é uma forma de minimizar erros na coleta de dados, pois ao seguir um mesmo instrumento para realizar a coleta de dados, a partir de

procedimentos predefinidos e regras a serem seguidas pelo pesquisador, é possível conferir uma maior confiabilidade à pesquisa.

3.3 Coleta de Dados

Nesta pesquisa foram utilizadas como fontes de dados primários, entrevistas em profundidade (Patton, 2002), com o objetivo de entender a trajetória histórica da transformação digital e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas empresas selecionadas. As entrevistas foram semiestruturadas e os entrevistados foram escolhidos pelo seu envolvimento no processo de adoção de inovações digitais. Além disso, foram utilizadas fontes secundárias de pesquisa. Os dados foram coletados na Associação Brasileira de Imprensa (ABI), Associação Nacional de Jornais (ANJ), Instituto para o Desenvolvimento do Jornalismo (PROJOR), site do Observatório da Imprensa, Associação Brasileira de Rádio e Televisão (ABERT), Kantar IBOPE Media, além de pesquisas realizadas pelas principais consultorias (PwC, Deloitte e McKinsey).

Considerando que o que se quer compreender são as capacidades dinâmicas desenvolvidas para a transformação digital em empresas de radiojornalismo, ou seja, que adotam o formato *all news* integralmente na sua programação, ou em grande parte dela, a unidade de análise foi o processo de transformação digital dessas empresas, e como público-alvo da pesquisa, os líderes estratégicos e intermediários e demais profissionais envolvidos nas mudanças relacionadas com a adoção de inovações digitais, e/ou afetados por elas.

A coleta de dados foi feita, portanto, em duas etapas. A primeira consistiu no mapeamento das empresas de radiojornalismo com base em dados secundários, importante para a melhor compreensão do fenômeno e seleção dos casos, e a segunda, consistiu na coleta de dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas.

3.3.1 Empresas de Radiojornalismo – Contexto e Perspectivas

Para analisar o fenômeno, é importante compreender o contexto atual das empresas selecionadas e perspectivas futuras. Algumas pesquisas realizadas nos ajudaram a conhecer o perfil demográfico do ouvinte das rádios e suas preferências de gênero e programação, além de auxiliar na compreensão dos hábitos de consumo nos diferentes locais, horários e *devices*.

Pesquisa realizada pela Kantar IBOPE Media (2019) demonstrou o perfil dos consumidores de rádio por sexo e classe econômica, conforme segue.

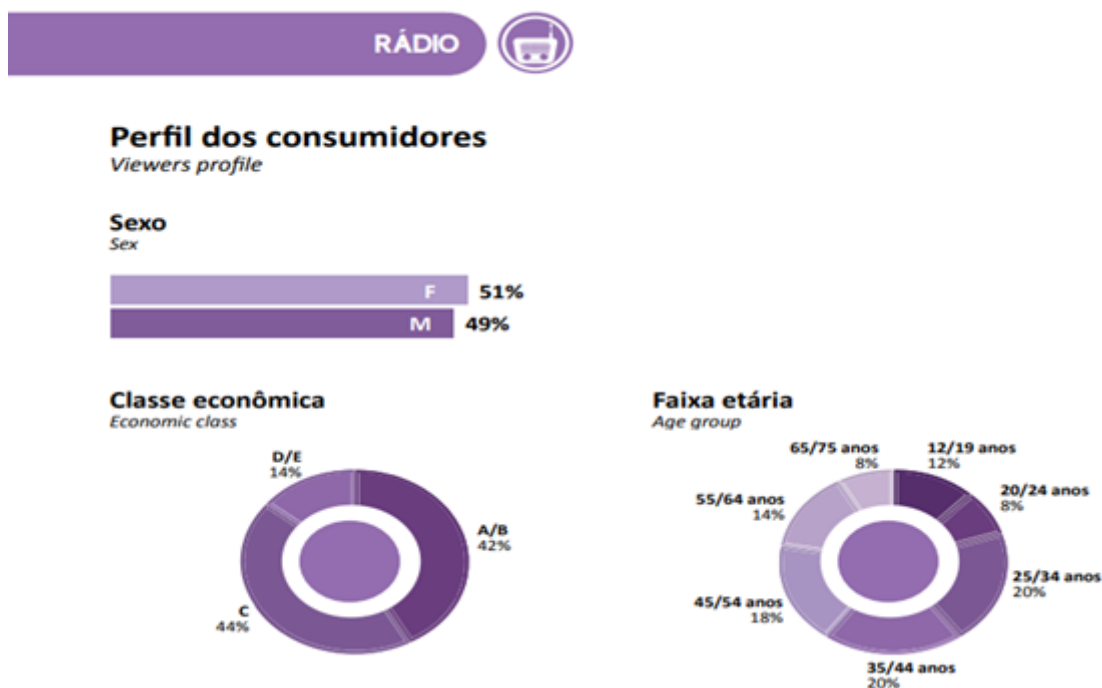


Figura 11 - Perfil dos consumidores de rádio por sexo, classe econômica e faixa etária
Fonte: Kantar IBOPE Media (2019)

A importância de se quantificar e qualificar as informações sobre o comportamento do consumidor de rádio no contexto atual está relacionada ao fato dos serviços oferecidos irem muito além da programação que é transmitida no rádio em seu formato original, chamado de *dial*. No cenário atual de digitalização e convergência, as empresas de radiojornalismo estão diante da necessidade de uma nova conceituação, com inúmeras possibilidades de produção e transmissão de conteúdo. A mesma emissora pode possuir, além da transmissão radiofônica, *site*, *blog*, conta no *Twitter*, *YouTube*, *Instagram*, *Facebook*, *Spotify*, aplicativos para *smartphones*, além de transmissões por *podcast* disponíveis em agregadores, entre outros canais de transmissão de notícia.

Conforme verificado por Betti (2009) as empresas de radiodifusão que possuem programação essencialmente jornalística se destacam por sua importância no cotidiano social. Historicamente, o rádio conquistou um papel importante como fonte de informação. Companheiro, prático, ágil, portátil e de baixo custo, abrange todas as regiões brasileiras. Esta mobilidade ou portabilidade está entre as características que colocam o rádio como companheiro acessível nos carros, celulares, entre outros. Entre as características do rádio, é

importante destacar sua agilidade e simultaneidade (Betti, 2009). Para Meditsch (2001, p. 229) “cada vez mais pessoas precisam ser informadas em tempo real a respeito do que está acontecendo, no lugar que se encontrem, sem paralisar as demais atividades ou monopolizar sua atenção para receber a informação”. Atualmente é possível receber notificações nos *smartphones* e *smartwatches* assim que uma notícia é publicada.

A incontável quantidade de informações disponíveis, a necessidade sociocultural de estar informado e o aumento no ritmo de vida das pessoas valorizam as características do rádio. O mercado de entretenimento e mídia no Brasil deve movimentar U\$ 53 bilhões até 2022, de acordo com a Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2018-2022, feita pela PWC Consultoria, que verificou que 83% das pessoas acessam à internet no Brasil, com picos de 104 milhões de usuários únicos em 2018, atingindo o quarto lugar entre os maiores usuários de internet no mundo, perdendo apenas para China, Índia e EUA, conforme dados da Comscore (2019). Segundo dados da pesquisa, a audiência continua crescendo até porque houve uma consolidação no número de *players*. Conforme relatório Mídia Dados (2019), as últimas movimentações das empresas de rádio confirmam que o setor tem conseguido manter o ritmo de crescimento em várias frentes.

Dados da Kantar IBOPE Media (2018) indicam que a cobertura de mercados/veículos das Rádios vem crescendo desde 2010, e especialmente em 2017, conforme segue:

Ano	Cobertura de Mercados/Veículos
2010	7 mercados e 77 emissoras
2011	8 mercados e 77 emissoras
2012	8 mercados e 77 emissoras
2013	10 mercados e 83 emissoras
2014	10 mercados e 85 emissoras
2015	10 mercados e 96 emissoras
2016	10 mercados e 96 emissoras
2017	13 mercados e 111 emissoras

Quadro 05 - Cobertura de Mercados/Veículos

Fonte: Kantar IBOPE Media (2018)

Outro dado interessante é sobre o investimento de publicidade em mídias, que mostra que a parcela das Rádios também apresentou um crescimento de 3,8 % em 2016, para 4,5% em 2017, do total de investimentos, enquanto outras mídias, principalmente impressas, tiveram um decréscimo no mesmo período.

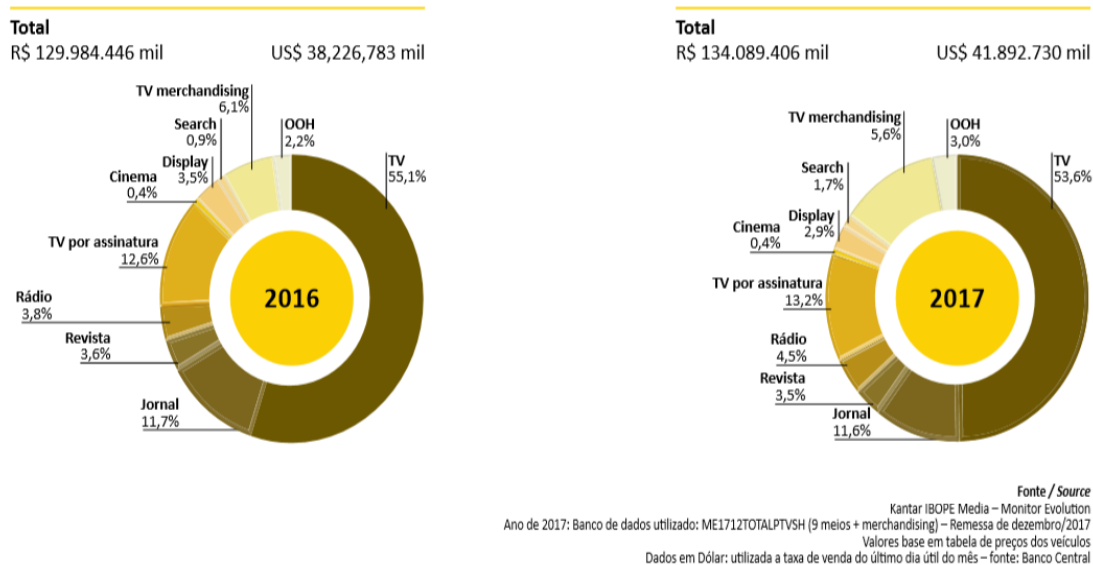


Figura 12 - Distribuição dos investimentos em mídia

Fonte: Kantar IBOPE Media (2018)

No primeiro semestre de 2019, foram mais de 7.300 anunciantes, distribuídos em mais de 8.900 marcas. Desses, 3.686 anunciantes são exclusivos, veiculando publicidade apenas em Rádio, com 4.753 marcas exclusivas. Em comparação com o primeiro semestre de 2018, foram 3.541 novos anunciantes e 5.207 novas marcas.

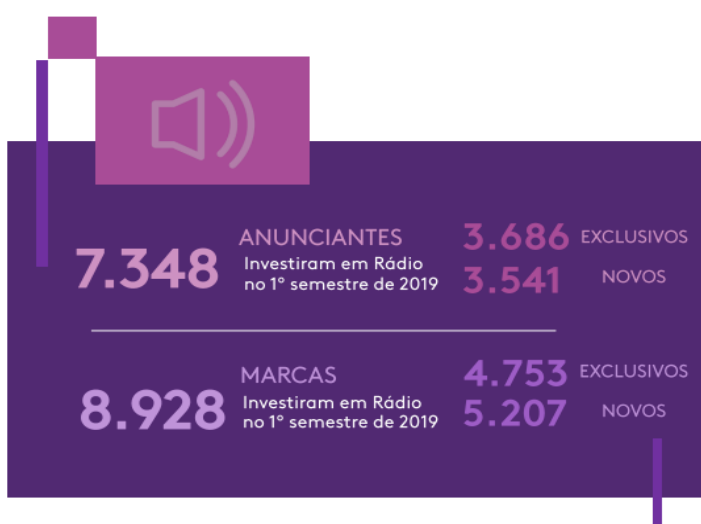


Figura 13 – Anunciantes em Rádio

Fonte: Kantar IBOPE Media (2019)

O processo de transformação acentuado nessa indústria tem exigido mais atenção ao desenvolvimento de soluções que atendam à nova realidade do mercado. Conforme pesquisa da Kantar IBOPE Media (2018), o Brasil é um país estratégico e que tem um enorme potencial de crescimento, principalmente em função das suas dimensões continentais e da

importância que tem para muitos anunciantes. Quanto à configuração do novo ambiente, outros aspectos devem ser considerados, como a necessidade de lidar com as diferentes fontes de informação disponíveis para se entender melhor o comportamento do consumidor.

Sobre a audiência do meio rádio no Brasil, pesquisa realizada de abril a junho de 2019, identificou que 83% da população brasileira nas 13 regiões metropolitanas, onde há aferição, são ouvintes de rádio. Três a cada cinco ouvintes escutam rádio todos os dias. Cada ouvinte passa cerca de 4h33 ouvindo rádio por dia. O rádio possui alto consumo regional. Ao observarmos 4 regiões do território nacional, percebemos a relevância do meio (Kantar IBOPE Media, 2019).

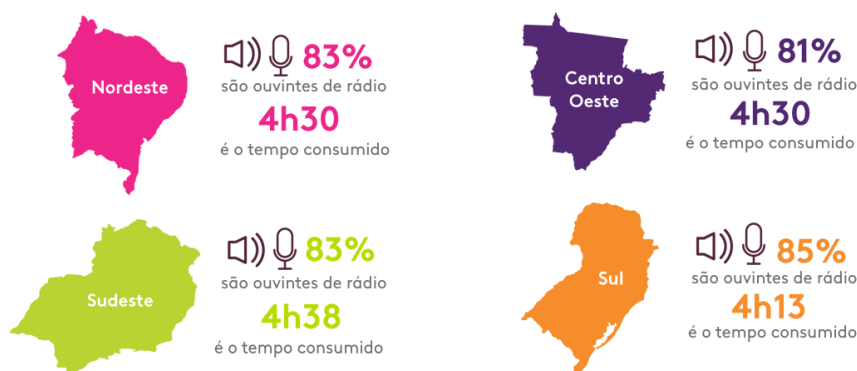


Figura 14 – Audiência de Rádio por região
Fonte: Kantar IBOPE Media (2019)

Uma característica do contexto atual que precisa ser considerada nessa pesquisa é o comportamento multiplataforma dos consumidores de notícias. Não é novidade que as pessoas estão cada vez mais conectadas, principalmente os mais jovens. O que muda, quando olhamos para o cenário atual, é que aumentaram enormemente as opções de consumo. Dados da Kantar IBOPE Media (2018), ajudam a dimensionar essa situação: 59% dos jovens de 12 a 17 anos consomem quatro meios ou mais. De 18 a 24 anos, esse percentual passa para 64%. A pesquisa verificou que muitos jovens se informam pelas redes sociais, são impactados e vão buscar mais informações na internet. Ou seja, “as conversas continuam e circulam entre as plataformas, daí a necessidade de entender o contexto”, detalha o relatório da pesquisa, acrescentando que essa situação abre inúmeras possibilidades para o setor. Os achados da pesquisa indicam que, criar conversas diferentes em cada ambiente, amplia as chances de ser bem-sucedido na comunicação com esse público.

Pesquisa realizada de abril a junho de 2019 pela Kantar Ibope Media, verificou que 20% dos ouvintes de rádio, o fazem pelo celular, 3% pelo computador, 4% utilizam outros

equipamentos eletrônicos e 84% ouvem pelos aparelhos de rádio nos automóveis ou domicílios. A pesquisa abrangeu apenas a utilização dos *devices* para ouvir a programação das Rádios, sem contemplar o acesso às plataformas para consumir notícias.



Figura 15 – Consumo de rádio por *device*
Fonte: Kantar IBOPE Media (2019)

Além de pensar nas gerações, determinadas pelas faixas etárias, é importante refletir sobre as diferenças entre os “*born digitals*” e os “*going digitals*”, ou seja, os nativos e os imigrantes digitais podem ter comportamentos e hábitos de consumo diferentes. Pelos dados apurados nos estudos da Comscore (2018), os jovens sabem lidar melhor com os *devices*, trocam muito facilmente de plataformas e consomem mais vídeos, de preferência os mais curtos. No entanto, a pesquisa também verificou que, hoje, muitas pessoas estão adotando comportamentos jovens, independentemente da idade.

A pesquisa da Kantar Ibope Media (2019) indicou ainda que as novas possibilidades de acesso à programação têm sido importantes para manter a atração do *target* pelas empresas de radiojornalismo, uma vez que não basta disponibilizar a programação, é preciso criatividade na promoção da interatividade. Nesse contexto, as melhores inserções são aquelas que valorizam as possibilidades de participação, seja via canais digitais ou por meio de iniciativas que permitam experiências com as marcas. A pesquisa verificou também, a importância relativa dos horários para o consumo de cada mídia, indicando que o período da manhã é o de maior audiência para as rádios, principalmente rádios *all news*, pois muitas pessoas gostam de iniciar o dia informadas, concentrando o maior percentual de audiência entre nove horas da manhã e meio-dia. É importante ressaltar que a pesquisa contemplou 23.808 entrevistas entre julho de 2017 e junho de 2018.

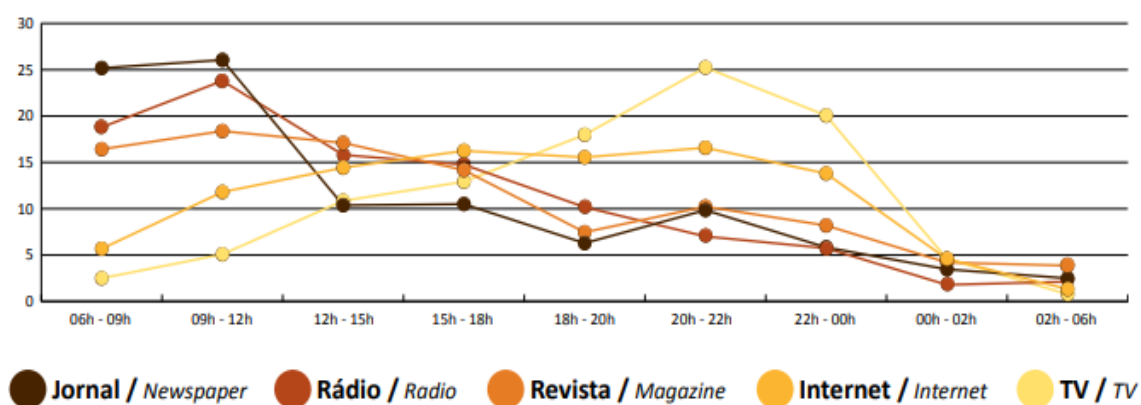


Figura 16 - Importância relativa dos horários para o consumo de cada mídia
 Fonte: Kantar IBOPE Media (2019)

Pesquisa realizada pela Ipsos Connect: EGM Multimídia (2018), entre junho de 2016 a julho de 2017 com 28.058 pessoas acima de 13 anos buscou identificar a penetração e consumo dos meios por classe e idade. O tamanho da bolha refere-se à penetração da mídia na população; o eixo vertical representa a média da classificação econômica; e o eixo horizontal, a média da faixa etária, sendo possível fazer algumas inferências interessantes sobre o consumo das rádios AM/FM, rádio online e rádio no mobile.

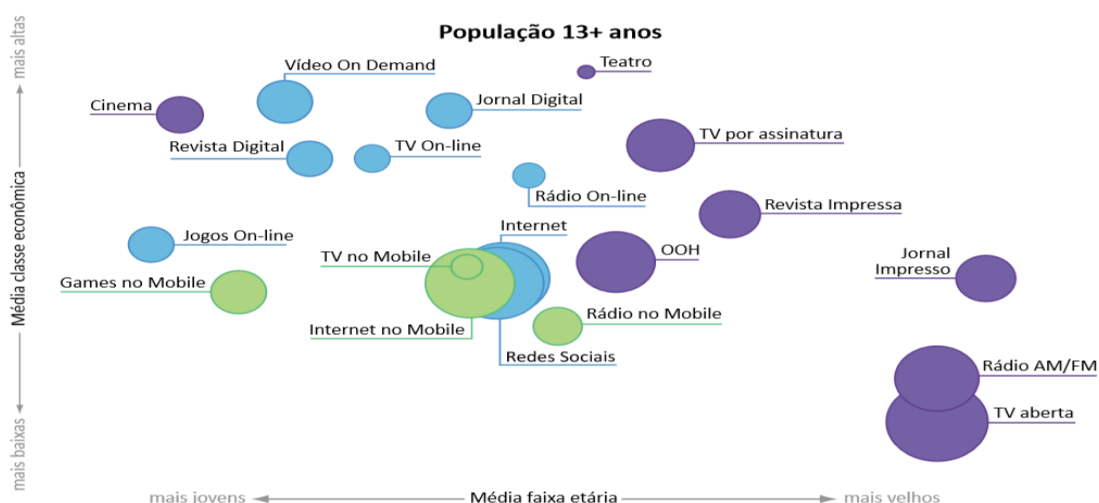
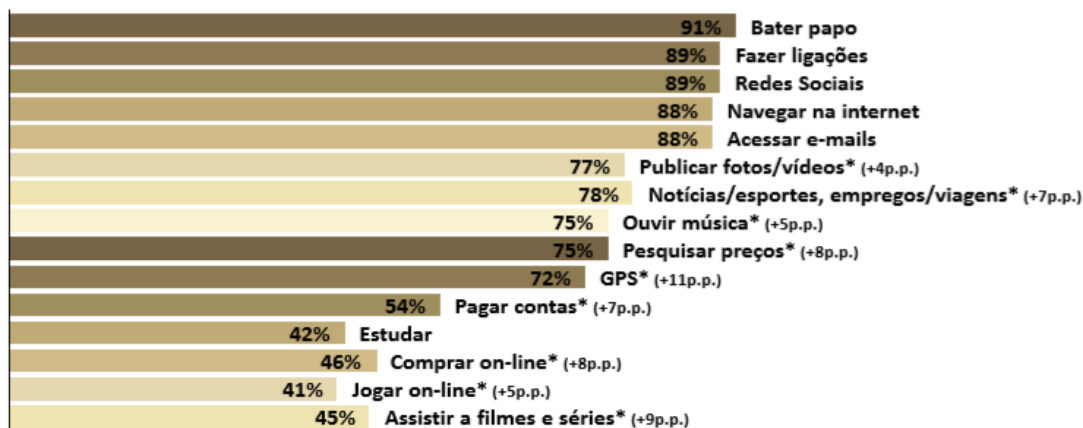


Figura 17 - Penetração e consumo dos meios por classe e idade
 Fonte: Kantar IBOPE Media (2018)

A pesquisa mostrou que o consumo de rádio AM/FM em aparelhos de rádio é maior entre os mais velhos e nas classes mais baixas. A penetração das rádios *online* e rádios *no mobile* é maior entre pessoas com uma faixa etária média, e classe social de média para alta.

Pesquisa realizada pela MMA Mobile Report (2018) com dados coletados em 2017 por meio de 804 entrevistas com homens e mulheres, de 14 a 55 anos, que possuem aparelho celular ou *tablet* com acesso à internet, das classe ABC, em 9 cidades (regiões metropolitanas), analisou as atividades realizadas no *smartphone* e identificou que 78% dos usuários usa o celular ou *tablet* para ouvir notícias/esportes, apresentando um crescimento em relação ao estudo anterior, indicando um consumo crescente.



* Cresceu em relação ao estudo anterior

Figura 18 - Atividades realizadas no *smartphone*

Fonte: MMA Mobile Report (2018)

A mesma pesquisa verificou também o horário que as pessoas têm maior contato com o *smartphone* e identificou que nos períodos da manhã, ao acordar, e à noite, antes de dormir, é quando há um maior contato com os aparelhos. No período da manhã, conforme verificado em pesquisa anterior, também é quando há um maior consumo de notícias.

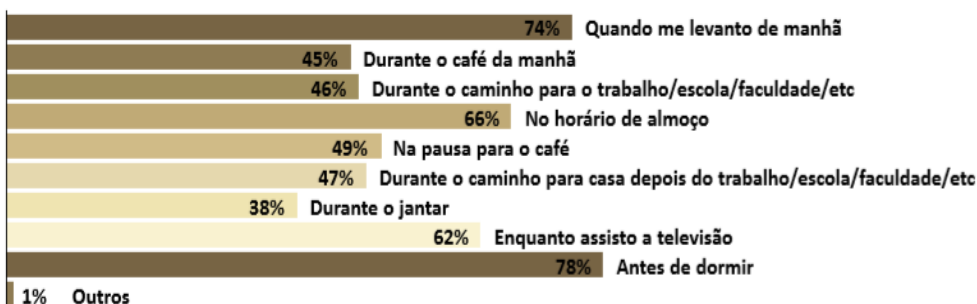


Figura 19 - Momentos de contatos com o *smartphone*

Fonte: MMA Mobile Report (2018)

As últimas pesquisas realizadas mostraram que as plataformas digitais estão ajudando as Rádios a conseguir mais audiência para suas produções, exigindo a busca cada vez maior por qualidade. As emissoras de rádio têm conseguido se manter relevantes para a audiência, com

reflexos positivos nos negócios, pois os anunciantes estão atentos às oportunidades. Audiências em alta, o retorno positivo nas plataformas digitais e mais atenção por parte dos anunciantes, justificam o discurso otimista. Foi possível perceber também, pelos resultados das pesquisas, que as emissoras precisam olhar com mais atenção para os desdobramentos no digital.

Dados divulgados no *Mídia Dados* (2019) demonstraram que, mais do que a preocupação em estar presente em diferentes plataformas, chamam a atenção os esforços das emissoras de rádio *all news* para diversificar a produção de conteúdo para os canais digitais. Nas entrevistas com os diretores das principais empresas do setor, ficou clara a reorientação das operações. Integração é considerado um conceito chave para os projetos. As Rádios estão procurando trabalhar com maior grau de flexibilidade para atender à demanda de um mercado que se diversifica em várias frentes. Nesse cenário, uma das atrações são os *podcasts*. A audiência tem respondido bem, e as emissoras têm buscado formas mais efetivas de monetizar as produções. As *lives* também tem sido usadas para aumentar a interação com o público.

3.3.2 Condução das Entrevistas Semiestruturadas

Nas quatro Rádios pesquisadas, foram realizadas vinte e oito entrevistas, sendo sete entrevistas em cada rádio. As entrevistas foram realizadas de outubro de 2019 a março de 2020, ou seja, por um período de seis meses. As entrevistas foram semiestruturadas com equipes de jornalistas compostas por editores, produtores, âncoras, coordenadores, apresentadores e repórteres, além de profissionais da área de TI e executivos estratégicos das empresas pesquisadas. A escolha dos participantes foi pelo envolvimento no processo de transformação digital das empresas, e todas as entrevistas foram individuais e presenciais com uma hora de duração, em média, já que o interesse está na compreensão das experiências individuais de cada entrevistado.

Entrevistas semiestruturadas são indicadas em estudos com o intuito de gerar dados para o desenvolvimento de teoria, pois permitem que o roteiro de entrevista direcione a conversa, ao mesmo tempo em que proporciona liberdade e adaptabilidade para o pesquisador orientar cada entrevista conforme as respostas do entrevistado (Yin, 2005).

O contato com profissionais da área foi iniciado em novembro de 2018, com visitas à Faculdade Cásper Líbero, a convite do coordenador de Pós-graduação *Stricto Sensu*, contatado inicialmente por e-mail, para apresentar a pesquisa. A partir desse contato inicial, e

das visitas *in loco*, surgiu o convite para participação no primeiro evento da área, realizado na própria Cásper Líbero, no dia 24 de novembro de 2018. A participação em seminários e palestras da área foi importante para iniciar o contato com pessoas das empresas que se pretendia pesquisar, realizado pessoalmente nesses eventos, com uma breve explanação sobre a pesquisa, e em seguida, por telefone, solicitando as entrevistas e apresentando formalmente a pesquisa (carta de apresentação da pesquisa disponível no Anexo D). Em todos os casos, a entrevista ocorreu primeiro com os executivos estratégicos das empresas, e em seguida, com os demais profissionais, já autorizados por eles a participar das entrevistas, seguindo o que foi estabelecido anteriormente pela pesquisadora, sobre que profissionais, de que áreas e funções, seria importante pesquisar. As 28 entrevistas realizadas presencialmente resultaram em 26h48min de entrevistas, detalhadas a seguir.

Empresa	Cargo	Duração	Período	Identificação	Idade	Tempo na empresa	Local
Radio BandNews	Editora Executiva	1h10min	Out/19	E1	38 anos	14 anos	Band News
Radio BandNews	Gerente de Jornalismo	52min	Out/19	E2	37 anos	14 anos	Band News
Radio BandNews	Chefe de Redação e Digital	59min	Out/19	E3	39 anos	11 anos	Band News
Radio BandNews	Coordenador de Redação e Apresentador	37min	Out/19	E4	30 anos	10 anos	Band News
Radio BandNews	Repórter, Produtora de Podcast e Apresentadora	55min	Out/19	E5	32 anos	3 anos	Band News
Radio BandNews	Coordenador de Redação e Apresentador	42min	Out/19	E6	32 anos	10 anos	Band News
Radio BandNews	Gerente de TI	1h22min	Nov/19	E7	39 anos	06 anos	Band News
Radio CBN	Gerente de Jornalismo	57min	Nov/19	E8	42 anos	07 anos	CBN
Radio CBN	Apresentadora	1h02min	Nov/19	E9	42 anos	03 anos	CBN
Radio CBN	Âncora	1h19min	Nov/19	E10	57 anos	22 anos	CBN
Radio CBN	Repórter e Social	58min	Nov/19	E11	24 anos	3 anos	CBN
Radio CBN	Produtor e Sonoplasta	55min	Nov/19	E12	60 anos	29 anos	CBN
Radio CBN	Apresentadora e produtora de Podcast	1h09min	Dez/19	E13	29 anos	02 anos	CBN
Radio CBN	Analista de Infraestrutura TI	39min	Dez/19	E14	39 anos	08 anos	CBN
Radio Eldorado/Estadão	Diretor Artístico e de Conteúdos	1h01min	Out/19	E15	38 anos	14 anos	Eldorado/Estadão
Radio Eldorado/Estadão	Editora e Âncora	59min	Fev/20	E16	39 anos	03 anos	Eldorado/Estadão

Radio Eldorado/Estadão	Editor, Repórter e Produtor de Podcast	55min	Fev/20	E17	37 anos	09 anos	Eldorado/Estadão
Radio Eldorado/Estadão	Editor, Produtor, Redator e Apresentador	55min	Fev/20	E18	38 anos	02 anos	Eldorado/Estadão
Radio Eldorado/Estadão	Estagiária	30min	Fev/20	E19	21 anos	02 anos	Eldorado/Estadão
Radio Eldorado/Estadão	Âncora	48min	Fev/20	E20	56 anos	09 anos	Eldorado/Estadão
Radio Eldorado/Estadão	Produtora e Repórter	50min	Fev/20	E21	33 anos	03 anos	Eldorado/Estadão
Radio Jovem Pan News	Diretor de Conteúdo	1h04min	Out/19	E22	28 anos	02 anos	Jovem Pan News
Radio Jovem Pan News	Gerente de Jornalismo	1h00min	Fev/20	E23	32 anos	11 anos	Jovem Pan News
Radio Jovem Pan News	Repórter	1h03min	Fev/20	E24	24 anos	02 anos	Jovem Pan News
Radio Jovem Pan News	Âncora	1h02min	Fev/20	E25	24 anos	06 anos	Jovem Pan News
Radio Jovem Pan News	Âncora	56min	Fev/20	E26	44 anos	15 anos	Jovem Pan News
Radio Jovem Pan News	Produtor	1h00min	Fev/20	E27	30 anos	03 anos	Jovem Pan News
Radio Jovem Pan News	Produtor	1h07min	Mar/20	E28	34 anos	14 anos	Jovem Pan News

Quadro 06 - Síntese das entrevistas

Todos os entrevistados participaram de forma voluntária e receberam a carta de apresentação (Anexo D) e o termo de consentimento livre e esclarecido (Anexo E), antes de iniciarmos as entrevistas. Vale ressaltar que as entrevistas foram realizadas após o desenvolvimento de um extenso protocolo de caso (Anexo A) e de um roteiro de entrevistas (Anexo B), na fase anterior à coleta de dados. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, e várias anotações foram feitas durante as entrevistas, pela pesquisadora. O número total de entrevistas atendeu o critério de saturação teórica, ou seja, a repetição de dados indicou que não eram necessárias novas entrevistas.

Como as entrevistas foram realizadas de outubro de 2019 a março de 2020, e logo em seguida, a pandemia atingiu o Brasil de forma expressiva, exigindo mudanças significativas na rotina das empresas, achamos necessário solicitar um novo relato aos entrevistados para entendermos como esse contexto pandêmico afetou o processo de transformação digital das emissoras. Cada entrevistado escolheu a forma mais conveniente para enviar os relatos, por e-mail, mensagens de áudio ou mensagens de texto pelo WhatsApp. Esses dados foram coletados no final do mês de março de 2020, e novamente, no final do mês de setembro de 2020, para mapearmos como a rotina dos jornalistas foi afetada pela pandemia, qual o papel

da tecnologia nesse contexto e que ações foram adotadas pelas empresas de radiojornalismo no enfrentamento à essa questão.

3.3.3 Dados Complementares

Além das entrevistas, foi realizada observação sistemática não participante em todas as emissoras pesquisadas, seguindo o protocolo de observação (Anexo C). Os principais programas jornalísticos de todas as Rádios foram assistidos ao vivo nos estúdios, pela pesquisadora, para verificação da dinâmica de trabalho na era digital. Conforme definido por Yin (2005), é importante que a observação seja sistematicamente planejada para servir a um objetivo formulado de pesquisa. A análise de dados secundários do setor indicou que o período da manhã é o de maior audiência para as rádios *all news*, visto que muitas pessoas gostam de iniciar o dia informadas. Além do jornal da manhã, foram assistidos ao vivo outros programas que apresentaram audiência significativa em outros horários, conforme quadro 07. Várias anotações foram feitas sobre o campo de observação, unidades observadas, além do detalhamento das condições da observação, sempre com o consentimento das empresas pesquisadas. A importância da observação é salientada por Yin (2005), quando define que, para alguns tópicos da pesquisa, pode não haver outro modo de coletar evidências a não ser por meio da observação.

Empresa	Programa	Duração	Período	Apresentadores	Local
Radio BandNews	Duas a Dois	2h00	Out/19	Sandro Badaró e Gabriela Mayer	Estúdio da BandNews
Radio CBN	Jornal da CBN	4h00	Out/19	Milton Jung e Cássia Godoy	Estúdio da CBN
Radio Eldorado/Estadão	Jornal Eldorado	3h00	Fev/20	Carolina Ercolin e Haisem Abaki	Estúdio da Eldorado/Estadão
Radio Eldorado/Estadão	Eldorado Expresso	15min	Fev/20	Carolina Ercolin	Estúdio da Eldorado/Estadão
Radio Jovem Pan News	Jornal da Manhã	4h00	Fev/20	Thiago Uberreich e Kallyna Sabino	Estúdio Panflix
Radio Jovem Pan News	3 em 1	1h00	Fev/20	Vitor Brown, Thais Oyama, Rodrigo Constantino e Josias de Souza	Estúdio Panflix
Radio Jovem Pan News	Pingos nos Is	2h00	Fev/20	Silvio Navarro, Augusto Nunes e José Maria Trindade	Estúdio Panflix

Quadro 07 - Síntese das observações

Recorremos à observação sistemática não participante, objetivando manter o distanciamento necessário para a análise e percepção da rotina de transmissão, minimizando a interferência que a presença da pesquisadora na redação poderia causar. As manifestações da pesquisadora só aconteciam quando necessário para a compreensão dos dados ou elementos

observados, mesmo assim, procurando o melhor momento para fazê-lo, sem se envolver nas dinâmicas de produção e transmissão das redações observadas.

Além das entrevistas e observações, a utilização de coleta de dados múltiplos, incluiu a coleta de documentos internos cedidos pelas empresas, relatórios das principais consultorias, além de dados da Associação Brasileira de Imprensa (ABI), Associação Nacional de Jornais (ANJ), Instituto para o Desenvolvimento do Jornalismo (PROJOR), site do Observatório da Imprensa e Associação Brasileira de Rádio e Televisão (ABERT), Kantar IBOPE Media, Midia Dados Brasil, além de outros dados de acesso público que foram importantes para permitir a triangulação dos dados entre entrevistas, dados secundários e observações.

A etapa de coleta de dados secundários incluiu ainda, a busca de artigos em periódicos nacionais e internacionais, relatórios anuais, análises de mercado, teses e dissertações, além de edições especiais de jornais especializados, como o Valor Econômico. Para a triangulação com os dados obtidos por meio das entrevistas e observações, foram coletados 147 documentos *online*, e 12 materiais impressos, entre livros e folders institucionais, recebidos ao longo das entrevistas. O quadro 08 apresenta a síntese da metodologia.

	Atributo	Descrição
Planejamento da pesquisa, teorias e escolha do método	Natureza da pesquisa	Pesquisa exploratória e descritiva
	Problematização da pesquisa	Desenvolvimento da questão de pesquisa e objetivos a priori com revisão ao longo da pesquisa
	Proposições e construtos	Definição de proposições e modelo teórico a priori com revisão ao longo da pesquisa
	Literatura de base	Transformação Digital e Capacidades Dinâmicas
	Estratégia de investigação	Revisão sistemática da literatura para identificação de <i>gaps</i> de pesquisa e método adequado
	Método de pesquisa	Qualitativo, estudo de caso
	<i>Design</i> do caso	Estudo de casos múltiplos
	Unidade de análise	Processo de Transformação Digital das empresas de radiojornalismo
Técnicas de coleta de dados	Tipo de dados	Primários (28 entrevistas) e secundários (documentos diversos coletados nas empresas, pesquisas da área, relatórios das principais consultorias, dados das associações da área, entre outros)
	Base de dados	Construção de uma base de dados das empresas de radiojornalismo
	Amostra	Quatro casos em profundidade, contemplando o universo de rádios all news
	Critérios de seleção	Contribuição para a teoria
Confiabilidade, validade e generalização	Ética na pesquisa	Participação voluntária, carta de apresentação da pesquisa e termo de consentimento informado para os participantes
	Protocolo do caso	Desenvolvimento de um extenso protocolo do caso, na fase anterior à coleta de dados.
	Roteiro de entrevistas	Desenvolvimento de um roteiro de entrevistas semiestruturado
	Gravação das entrevistas	Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas

	Notas de entrevistas	Notas realizadas durante todas as entrevistas
	Observação não-participante	Observação sistemática não-participante em todas as empresas com notas realizadas sobre o campo de observação, unidades e condições de observação
	Utilização de <i>software</i> para análise de dados	Atlas TI utilizado para análise dos dados
	Tiangulação de dados	Utilização dos Relatórios Midia Dados dos cinco últimos anos, dados da ANJ, PROJOR, ABI, ABERT, principais consultorias, além de dados das empresas disponíveis publicamente
	Codificação dos dados	Codificação realizada com o suporte do Atlas TI
	Validade descritiva	A gravação permite acurácia e rigor factual dos relatos

Quadro 08 - Síntese da metodologia

Fonte: Adaptado de Silverman (2009) e Creswell (2010)

3.4 Planejamento da Análise dos Dados

Os dados das entrevistas foram analisados, integrando e triangulando as fontes de informações, o que possibilita uma descrição mais rica e confiável de cada caso e melhora a validade dos construtos (Yin, 2005), permitindo realizar análises mais cuidadosas, uma vez que há diferentes fontes de informação, além de ajudar a validar a pesquisa (Dubé & Paré, 2003). Foi feito o cruzamento dos dados dos casos buscando temas semelhantes (Eisenhardt e Graebner, 2007). Para preservar a integridade da lógica de replicação em todos os casos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003), fizemos a análise de casos cruzados após a análise caso a caso.

Os casos foram selecionados em função de sua contribuição teórica, ou seja, empresas em que foi possível encontrar manifestações dos construtos teóricos de interesse para analisar suas variações. A pesquisa utilizou como estratégia de análise dos dados a técnica da *coding*, buscando codificar e encontrar padrões de comportamentos nos dados coletados (Miles; Huberman, 1984). Para tanto, foi utilizado o *software* de tratamento de dados qualitativos Atlas.TI, para facilitar o gerenciamento das informações e o agrupamento dos códigos. Conforme verificado por Silverman (2013), no processo de codificação, a vantagem é organizar todos os dados em uma única plataforma, permitindo ao pesquisador explorar diversas fontes ao mesmo tempo para o desenvolvimento da codificação.

Assim, após a coleta de dados das fontes de pesquisa, foram realizadas buscas por padrões nos dados brutos (entrevistas, documentos e anotações das observações), agrupados de forma hierárquica até que categorias mais abstratas pudessem ser encontradas. Estas categorias contribuíram para a construção de um modelo teórico que tentasse explicar as

capacidades dinâmicas desenvolvidas para a transformação digital em empresas de radiojornalismo.

Como todas as entrevistas foram gravadas, com a aprovação prévia dos entrevistados, e em seguida, transcritas, o corpus gerado pela transcrição resultou em 828 páginas (fonte Times New Roman 12 e espaçamento simples). Todas as entrevistas foram ouvidas novamente, para conferência das transcrições, antes de serem analisadas no Atlas TI. Além disso, a pesquisadora também realizou notas durante as entrevistas e observações, que contabilizaram 181 páginas, também inseridas no Atlas TI. As anotações durante as entrevistas foram inseridas como memos na análise das entrevistas realizadas e as anotações feitas durante as observações foram inseridas na pasta protocolo de observações e analisadas individualmente, para posterior triangulação com as análises das entrevistas e dados secundários analisados. Foi gerado um arquivo para cada emissora com a transcrição dos relatos dos jornalistas sobre as mudanças decorrentes da pandemia, também analisados pelo Atlas TI. Considerando o volume de dados primários e todo o material coletado, a utilização do Atlas TI auxiliou na organização do conteúdo, sem mencionar as melhorias no rigor metodológico, uma vez que as conclusões ficam mais evidentes no resultado gerado pelo *software* (Silverman, 2013).

Antes de iniciar a codificação dos dados foi importante organizá-los e prepará-los em uma pasta para cada empresa com todos os conteúdos, indicando a fonte de cada informação. Em seguida, todos os dados foram lidos com o objetivo de obter uma perspectiva geral e desenvolver um significado global para o conteúdo coletado. Já o terceiro passo marca o início do processo de codificação em si, em que se estabeleceram as categorias de análise a priori com base na teoria, os códigos *theory driven*, mas com possibilidade de usar informações emergentes segundo os dados coletados (Creswell, 2010).

Conforme definido por Yin (2005), três estratégias gerais podem embasar a análise dos estudos de caso, a saber: (i) basear-se em proposições teóricas; (ii) pensar sobre explicações concorrentes; e (iii) desenvolver a descrição do caso. Como o estudo e o roteiro de entrevista, que direcionaram a coleta de dados, estão ancorados na teoria, optou-se pela estratégia de proposições teóricas, dando origem às categorias a priori, conforme quadro 09.

Proposições	Categorias a priori
P1. Em um contexto dinâmico, a aproximação da empresa com o consumidor, por meio de inovações digitais, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.	Aproximação com o consumidor
P2. Os esforços estratégicos direcionados para a adoção de inovações digitais, favorecem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.	Direcionamento estratégico (Estratégias flexíveis e inovadoras)
P3. A relação da empresa com seus <i>stakeholders</i> para explorarem as oportunidades da era digital e resolverem problemas coletivamente, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.	Parcerias com <i>stakeholders</i> (Cocriação com consumidores e parceiros)
P4. A implementação e disseminação das inovações digitais e seus benefícios internamente, por meio de uma cultura inovadora e empreendedora, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.	Cultura inovadora
P5. A democratização das inovações digitais, por meio de comunicação aberta e transparente em todos os níveis organizacionais, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.	Comunicação aberta
P6. A descentralização do processo de tomada de decisão, para permitir a execução ágil de ações envolvendo inovações digitais, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.	Tomada de decisão descentralizada

Quadro 09 – Estratégia de análise dos estudos de caso

Após a descrição geral das categorias, os temas de análise foram apresentados na narrativa qualitativa, conforme definido por Creswell (2010). Os casos foram analisados em duas etapas, conforme indicado por Eisenhardt (1989) e Yin (2005). A primeira etapa foi a descritiva, ou seja, análise individual (*within case analysis*), em que se descreve o processo de transformação digital de cada uma das empresas, com o intuito de detalhar cada caso e identificar seus padrões emergentes. Esta análise foi apresentada por meio da descrição individual dos casos. A etapa seguinte, analítica, contemplou a análise cruzada (*cross-case pattern*), selecionando categorias e dimensões específicas. Foram avaliadas as similaridades e as diferenças entre as empresas, desenvolvidas no capítulo de discussão. O próximo capítulo, de análise dos dados, contempla a primeira lógica de análise indicada, apresentando alguns pontos relevantes oriundos da coleta de dados em cada empresa, descrevendo e analisando cada um dos quatro casos, selecionados em função de sua contribuição teórica.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Foram selecionados quatro casos para abordar a temática em profundidade, como mencionado anteriormente. Embora as quatro empresas representem o universo de empresas de radiojornalismo sediadas em São Paulo, três delas são no formato *all news*, com programação essencialmente jornalística e uma delas possui programação mista, mesclando entre notícias e músicas, mas com uma parte considerável de cobertura jornalística.

A produção em rede é um elemento determinante na constituição da identidade da programação na maioria das emissoras. As rádios *all news* pesquisadas são consideradas cabeça de rede, ou seja, possuem uma agenda própria, que privilegia a cobertura de fatos de interesse nacional, e geralmente são responsáveis pela produção da maior parte da programação jornalística. Cada uma das filiais e afiliadas contribui com informações de sua localidade. É importante ressaltar que as emissoras compartilham mais que mão de obra e produtos, elas compartilham sua inteligência produtiva, ou seja, seu conhecimento, suas fontes, informações e métodos de trabalho. Conforme verificado por Betti (2012), a partir da organização em rede, as emissoras de rádio ampliam seu universo de ação, disponibilizando para os ouvintes e para a própria redação, informações relevantes em âmbito nacional, regional e local.

Analizamos as inovações digitais implementadas, sob a influência de diferentes elementos, entre eles, as propostas das emissoras, os perfis das redações, as características dos programas, e a própria estrutura de rede, pois conforme observado por Castells (2003), redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada, para empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade e para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas.

Intercalar programações nacionais com locais pode ser importante para manter o vínculo com o consumidor de notícias, uma vez que o cidadão global continua atrelado à raízes familiares e comunitárias locais (Melo, 2006). Foi possível perceber que a estrutura em rede facilitou a adoção de inovações digitais, pois a organização em rede permite manter a identidade das emissoras, que necessitam de maior produção e conteúdo local para que todos os ouvintes se identifiquem com sua programação.

Conforme verificado por Brito e Benedito (2016), mais de 90 anos após sua fundação e de ter se recolocado entre os meios de comunicação de maior contato com o público, recentemente, as empresas de rádio brasileiras se depararam com dois novos desafios. O

primeiro é a migração das rádios AM (Amplitude Modulada) para FM (Frequência Modulada). O objetivo da migração é melhorar a qualidade do sinal de transmissão dessas rádios. O segundo trata da digitalização das rádios, conforme portaria 290 de 30 de março de 2010, que institui o Sistema Brasileiro de Rádio Digital.

É importante ressaltar a passagem do *mass* para o *self-media*, em seguida, o multimídia, ou mídia multimodal. Neste caso, os meios já não se sobrepõem ou coexistem, se fundem num único meio integrado, inicialmente o computador pessoal, e agora o *smartphone*, que procura responder aos interesses da sociedade em geral, e de cada usuário em particular, em um regime de interatividade, dando aos consumidores maior controle sobre os serviços que recebem, quando obtê-los, e de que forma (Levy, 1999; Dizard Junior, 2000; Jenkis et al., 2009).

A transformação digital das rádios inclui mudanças comportamentais e culturais e marca o nascimento de um novo consumidor, muito mais atuante e participativo que os antecessores. Um dos desafios que as empresas de radiojornalismo enfrentam hoje é reforçar a integração com o *smartphone*, impulsionando a interatividade com o consumidor de notícias.

A adoção de inovações digitais mudou a dinâmica de trabalho nas empresas pesquisadas, transformando os métodos e instrumentos de gestão. O próprio conceito de discurso radiofônico mudou, considerando que a definição de Haye (2005, p. 349) como “uma totalidade significativa de conteúdos e formas, apoiada exclusivamente em elementos sensoriais de caráter auditivo, distribuído em séries informacionais articuladas em audições e horários” não vale mais para a realidade atual. As empresas de radiojornalismo inovaram em diversas frentes, não só no conteúdo, mas também na forma como a mensagem é transmitida aos ouvintes, que não podem mais ser chamados de ouvintes, pois o *dial*, como é chamado o canal de transmissão original da rádio, é hoje apenas um dos canais pelos quais o discurso radiofônico é transmitido.

No entanto, conforme observado anteriormente por Betti (2009), a produção radiofônica continua sendo composta por técnicas que consideram e valorizam as características do meio, como o imediatismo, a interatividade, o largo alcance e a possibilidade de transmissão em alta velocidade. Particularidades que determinam o ideal de uma linguagem específica ao radiojornalismo, planejada e estruturada, ainda que pareça natural. A preocupação com a naturalidade e a manutenção da essência do discurso radiofônico é hoje um desafio, marcado pelas inovações digitais e estratégias de mercado.

Para Arnheim (2005), a essência do rádio consiste em oferecer a totalidade da informação somente por meio sonoro. Apesar de todo o apoio de materiais visuais e recursos tecnológicos disponíveis e explorados pelas empresas de rádio hoje, todas as empresas pesquisadas demonstraram preocupação em continuar atingindo seu objetivo de transmitir a notícia integralmente para quem está ouvindo a rádio no seu formato orgânico, o que pode ser visto como outro desafio, pois as emissoras precisam contemplar diversas audiências simultaneamente, atender quem está assistindo pelo YouTube, Facebook ou Twitter com todos os recursos visuais disponíveis, sem perdas para quem está ouvindo no *dial*.

Embora todas as rádios tenham realizado esforços estratégicos para divulgar os demais canais de transmissão, o ouvinte do *dial* ainda representa a maior audiência e fonte de rentabilidade, e ainda que a transmissão por imagem seja uma realidade para todas as rádios pesquisadas, vários jornalistas relataram que a imagem não é a prioridade, para a maioria delas.

“A gente tem uma grande mudança de ter imagens do estúdio o tempo todo, mas a gente não perdeu a característica do rádio. Eu digo isso até em detalhes pequenos, por exemplo, às vezes, as pessoas falam: ah, tem câmera no estúdio, você não precisa de uma maquiagem especial, de um cabelo...? Não. A gente não precisa. É lógico, você vai trabalhar, você tem que estar apresentável para qualquer trabalho, mas a principal preocupação não é a imagem” (E9).

As quatro rádios foram criadas em cenários diferentes dentro do mercado radiofônico brasileiro e isso tem relação direta com o modelo projetado por cada uma delas. No entanto, é possível afirmar que todas se caracterizam pela inovação, pelo monitoramento constante de oportunidades, e pela proposta de explorar novas formas de delinear a programação radiofônica informativa, no contexto brasileiro. Conceitos e processos de inovação digital tiveram um efeito transformador nas suas estratégias, nos passos seguidos e nos produtos e soluções que escolheram implementar.

Essa transformação, muito mais do que os produtos ou soluções específicas produzidas em cada caso, é de longe o mais importante resultado. Para descobrir novas oportunidades de crescimento, as rádios tiveram que mudar a maneira como enxergam oportunidades, e precisaram usar processos diferentes para construir soluções verdadeiramente inovadoras. Um dos desafios das empresas de radiojornalismo para as próximas décadas é alcançar os benefícios da transformação digital, não só integrando tecnologias e acompanhando a

evolução nos padrões de consumo dos meios, mas principalmente, renovando suas competências, sem perder sua identidade.

O que motivou a adoção de inovações digitais nas rádios foi, principalmente, a necessidade de aumentar a interação com os consumidores, aumentar a abrangência e repercussão dos conteúdos produzidos, além de aumentar a agilidade e praticidade das transmissões. A transformação digital das rádios mudou a maneira de produzir e distribuir conteúdo, ampliando muito as possibilidades, pois as rádios não ficam mais restritas às 24 horas de programação do *dial*.

A adequação da linguagem radiofônica e alterações no formato dos programas levaram as rádios a trabalhar com recursos diferentes, modificando radicalmente seus modelos de funcionamento e estrutura de produção. Meditsch (2001, p.122) alerta que “a introdução de novas tecnologias tem impacto não apenas sobre a produção, mas também sobre o produto, enquanto tal, e sua situação no mercado”. Alguns relatos dos entrevistados corroboram essa visão.

“...essas inovações digitais acabaram representando novas portas e portas enormes, muitas formas de entregar o nosso conteúdo, de fazer chegar a pessoas e lugares que talvez a gente nunca pudesse chegar estando apenas nas ondas dos rádios, sabe? Então tem um potencial para a gente e representa uma possibilidade de crescimento e de exposição da marca, brutal, sem dúvida” (E1).

“O que mais percebo nessa evolução, como consequência, é a possibilidade de interagir com um número maior de ouvintes muito rapidamente. Eu acho que foi o que a tecnologia nos trouxe de principal, a capacidade de interação com muita gente em um período muito curto. As respostas são muito rápidas, sempre. O WhatsApp ajuda a solucionar problemas com mais agilidade também, se cometemos algum erro no ar, se o aplicativo não está funcionando, qualquer problema, o ouvinte nos avisa e já corrigimos” (E9).

“As inovações digitais aproximaram os ouvintes da rádio. Hoje eu sinto que tem mais gente ouvindo rádio e é muito por essa aproximação maior que as tecnologias proporcionaram, seja pela maior interação ou pela facilidade de ouvir quando quiser” (E18).

“O maior aliado do rádio hoje é a internet, permitindo fazer algumas coisas exclusivas que não cabem na programação, potencializou muito, então dá para fazer um podcast

especial, por exemplo, a Jovem Pan está fazendo mais de 70 anos, e estamos fazendo uma série especial com todas as coberturas...” (E24).

Entre os inúmeros benefícios que a transformação digital trouxe para as empresas, podemos citar a possibilidade de atender nichos específicos e fazer testes, produzindo determinados conteúdos sem inseri-los na programação da rádio.

“Podcast, internet e outras mídias nos permitem testar conteúdo. Acabam sendo uma saída para produção de nicho, para atrair novos clientes que queiram uma produção de conteúdo com a nossa assinatura, além de servir como laboratório para testar novos conteúdos que podem funcionar, e eventualmente, ir para o ar” (E1).

“Os episódios de Podcast que tem a duração média de uma hora, você nunca vai ter condições de colocar no ar no *HardNews*, ainda mais no atual momento que o país atravessa. São assuntos pertinentes, relevantes, aprofundados, mas você não consegue fazer uma discussão dessas em cinco minutos. A narrativa do podcast é diferente” (E8).

“Há estratégias específicas para cada mídia. No caso do podcast, há uma preocupação com o roteiro, com a linguagem, com o ambiente sonoro que a gente vai proporcionar para quem está ouvindo”(E17).

“O rádio continua sendo nosso grande pilar de sustentação enquanto grupo, porque nós somos conhecidos por ele, mas hoje nós temos uma presença importante num ecossistema muito maior” (E22).

Outra facilidade que as inovações digitais trouxeram para as Rádios foi a agilidade de produzir conteúdo usando apenas o *smartphone*. O uso de programas de gravação e edição de som, instalados nos *smartphones* dos jornalistas agilizou muito o trabalho deles, melhorando a qualidade das gravações, além de reduzir o tempo de trabalho.

“Hoje o jornalista faz tudo no aplicativo, direto. Já manda editado, o chefe de reportagem avalia se o conteúdo está adequado, e aí compartilha com a equipe do site que faz essa postagem”(E8).

“O nosso principal mecanismo de trabalho é o celular. Temos cinegrafistas, mas não em quantidade suficiente para todos os repórteres. Então, boa parte das pautas é feita com os celulares, iPhones principalmente, que tem uma qualidade de gravação melhor”(E23).

Os entrevistados do nível estratégico das rádios relataram que participam anualmente de feiras, geralmente nos Estados Unidos, com foco na troca de experiências e discussão sobre o emprego de novas tecnologias. É um momento em que os dirigentes conseguem ver o que os outros estão produzindo, há uma vasta troca de informações para monitorar as oportunidades e tendências da área, e o espaço dedicado às rádios, nessas feiras, tem aumentado a cada ano, o que demonstra o crescimento da notoriedade das empresas de radiojornalismo na era digital. Há muita discussão envolvendo internet das coisas, possibilidades de sintonizar a rádio em aparelhos eletrodomésticos, como refrigeradores, por exemplo, possibilitando ao consumidor ouvir a rádio enquanto arruma a cozinha, entre outras tendências da área.

Um aspecto comum entre as empresas é que todas elas reconheceram a necessidade de mudar, alocaram recursos, desenharam soluções, desenvolveram capacidades internamente e alteraram o modelo de negócios para fazer as entregas necessárias, buscando não só atender as novas necessidades dos consumidores, mas aumentar o mercado de atuação. Todas foram muito ágeis nesse processo de identificação de mudanças no ambiente, analisando o contexto e decidindo implementar mudanças internamente, a partir da adoção de inovações digitais, para posteriormente, fazer os ajustes necessários.

É importante destacar também, os desafios enfrentados nesse processo. Um dos maiores desafios percebidos foi a questão da monetização do digital. Os relatos mostram que a transformação digital foi priorizada nas Rádios, mas não necessariamente percebida como lucrativa.

“...vimos meio reféns dessas plataformas todas...o controle que temos no digital é muito menor em termos de resultado e rentabilidade do que no *dial*, mas não dá para não estar lá” (E7).

“Com mídia social, você não ganha dinheiro, mas quando você desloca profissionais para atuarem ali, você deixa de fazer outras coisas. Então, só com os números, crescemos tantos por cento em seguidores e tal, não justifica. Mas sair disso, também não dá...” (E8).

Outro desafio relatado foi a questão de o dinamismo do ambiente exigir profissionais multitarefa. Os jornalistas precisaram desenvolver novas competências a partir da introdução das inovações digitais no dia a dia de trabalho deles. Pelos relatos das entrevistas, ficou muito claro que esse processo foi um pouco mais fácil para a geração de jornalistas *born digital*, ou seja, nativos da era digital.

“Isso tudo passou a fazer parte da nossa vida e é difícil, mas acho que ainda não tem uma fórmula ideal, é tudo um processo de aprender a lidar com essas redes, de aprender a lidar com essas tecnologias. Na faculdade você não aprende a ser multitarefa e para fazer rádio hoje, você tem que cuidar de muitas coisas ao mesmo tempo. Fica muito mais fácil errar” (E13).

“Essa geração de profissionais multitarefa já vinha acontecendo há algum tempo, então tem a ver com enxugamento das redações, tem a ver com novos tempos, tem a ver com o volume de informação, mas que bom que também tem a ver com uma geração que já é multitela, porque para quem é multitela, ser multitarefa é um pouco mais fácil” (E1).

“A maior parte dos jornalistas aqui não vem de uma geração totalmente digital, mas foram incorporando na redação essas necessidades de você ter que pensar em tudo, eu acho que a mudança de chavinha é entender que eu não estou mais restrito à uma única plataforma. É preciso ser capaz de fazer rádio, tv, internet, ter realmente capacidade de atuar nas mais diversas frentes”(E15).

“A gente precisava tornar mais enxuta a máquina para que ela fosse mais eficiente, porque era muita gente que muitas vezes não tinha como operacionalizar. E esse processo foi acompanhado de uma janela de oportunidade gigantesca que se abriu para aqueles que estavam começando” (E22).

Tendo em vista as constantes alterações nos negócios dessas empresas e a flexibilidade de mudança de seus objetivos centrais, acreditamos que o valor está tanto na jornada quanto no resultado, e uma vez que a jornada foi feita, o processo de inovação pode ser repetido inúmeras vezes. A questão da priorização é um grande desafio. A equipe de gestão intermediária geralmente enxerga as oportunidades e quer levar as ideias adiante, mas na maioria das empresas, os gestores estratégicos precisam pesar muitas solicitações de recursos concorrentes, e propostas que envolvem inovações digitais podem apresentar riscos, custos maiores, além de encontrar algumas dificuldades para serem implementadas. As jornadas de inovação forneceram percepções interessantes. Mesmo que as ideias muitas vezes não tenham sido lançadas exatamente como a equipe imaginou, o aprendizado sobre como pensar a audiência e como conceituar produtos de nicho *online* foram úteis em toda as rádios.

As principais disrupções tecnológicas que alteraram a dinâmica de trabalho das empresas pesquisadas podem ser vistas na figura 20, a seguir.



Figura 20 – Principais disrupções tecnológicas que afetaram as empresas de radiojornalismo
 Fonte: elaborado pela autora

As entrevistas e observações foram importantes para compreender como o processo de transformação digital ocorreu nessas empresas e como elas desenvolveram capacidades dinâmicas a partir da adoção de inovações digitais, mudando os padrões dos serviços oferecidos e alterando a dinâmica do negócio. A literatura e a análise de dados secundários foram importantes para compreender o fenômeno, mas as entrevistas foram essenciais para entender as estratégias adotadas pelas empresas, as motivações e resultados alcançados com a transformação digital. Foi possível perceber os fatores que facilitaram as mudanças estratégicas e permitiram que as empresas criassem, implantassem, protegessem e reconfigurassem seus ativos ao se adaptarem aos novos ecossistemas de negócios.

Considerando que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas pressupõe uma gestão empreendedora, que envolve reconhecer problemas e tendências, direcionar e redirecionar recursos e remodelar estruturas e sistemas organizacionais para que as empresas criem e enxerguem oportunidades, mantendo o alinhamento com as necessidades dos clientes, entender os esforços direcionados por cada empresa para as três dimensões definidas por Teece (2007), chamadas de Monitoramento, Análise e Decisão e Transformação, foram essenciais para compreender o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para a transformação digital nessas empresas.

A seguir, apresentamos os casos selecionados com maior profundidade sobre o processo de transformação digital dessas empresas.

4.1 BANDNEWS FM

A BandNews FM foi fundada em maio de 2005, iniciou suas transmissões em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Porto Alegre e depois expandiu para outras regiões brasileiras. A cabeça de rede fica em São Paulo, onde é determinada toda a programação e estratégia da rede. A empresa faz parte do Grupo Bandeirantes, composto por vários negócios na área de mídia, incluindo redes de radiodifusão, redes de televisão aberta, canais de televisão por assinatura, entre outras empresas. Pode ser considerada nacional pela quantidade e distribuição de suas filiais e afiliadas em todas as regiões brasileiras.

A BandNews FM é uma rádio *all news* que já nasceu com a proposta de se diferenciar e conquistar espaço na era digital. Para isso, procuraram no dinamismo do fluxo de programação, uma maneira de inserir agilidade. A programação de notícias é feita em ciclos de vinte minutos, que partiram do entendimento da emissora sobre o ritmo de vida da audiência que pretendiam alcançar. Assim, os ouvintes podem sintonizar na emissora a qualquer hora do dia ou da noite para se informar sobre as últimas notícias naquele momento. O *slogan* da rádio é “em 20 minutos tudo pode mudar”, o que já deixa clara a preocupação com a atualização das notícias a cada 20 minutos. O projeto foi inspirado em uma rádio americana chamada “1010 Wins” que tem ciclos de dez em dez minutos. É importante destacar que a experiência internacional, principalmente das rádios americanas, pautou o modelo *all news* brasileiro.

Entre as principais características da lógica de programação *all news* está a repetição dos conteúdos, que é feita conforme a importância da informação, mas seguindo uma periodicidade mínima e máxima e com as devidas adequações, uma entrevista pode ser transformada em nota, ou uma nota repercutida em uma entrevista, por exemplo. Cada vez mais, nesse formato de produção jornalística, há uma preocupação, não só em transmitir a informação, mas em aprofundar a análise dos fatos com a presença de comentaristas e colunistas especializados.

A formação de rede, apenas com emissoras próprias, é uma escolha que vale destacar. A redação é formada principalmente por jovens jornalistas. Na BandNews FM, a produção é cíclica para acompanhar o fluxo dinâmico da programação. A estrutura repetitiva da rádio cumpre o papel a que se propõe: informação rápida e a todo instante. Há uma grande preocupação em manter o padrão da rádio em todos os locais, conforme relatos do gerente de jornalismo e do coordenador de redação.

“...cada vez que uma filial é inaugurada, vai uma equipe de São Paulo treinar a equipe de lá, para passar todas as ideias, conceitos, explicar o que é a BandNews FM para garantir que os pilares da rádio sejam respeitados, seja onde estiver, seja na programação local, nacional e aí entra também o digital” (E2).

“...eu já entendo um pouco mais, não só da parte jornalística, mas também da marca BandNews, então eu fico responsável por fazer a instalação da BandNews em novas cidades, vou lá, pego o modelo BandNews e passo para eles” (E6).

O perfil da audiência da rádio é jovem, entre 25 e 55 anos, pertencente a classe AB, qualificado e feminino. O foco no público feminino não significa a exclusão do masculino, mas a inclusão de conteúdos de interesse da mulher, junto com os tradicionais espaços do futebol e Fórmula 1, que continuam garantidos na programação. O diferencial da emissora está na constante busca pela inovação, no olhar dado à informação, na flexibilidade e jovialidade da redação.

Sobre a produção e distribuição de conteúdo, a BandNews FM é uma rádio especializada de formato fechado, conforme definições de Martí (2004). O autor afirma que, neste modelo, o relógio de programação é repetido a cada hora, todos os dias, seguindo uma sequência estruturada. As vinhetas indicam o início e o encerramento de cada ciclo. A estrutura é composta por três elementos: o resgate dos acontecimentos, a introdução de novas informações e a opinião do âncora, a quem cabe buscar pontos não explorados por outros meios de comunicação, ou seja, levar ao ouvinte algo que diferencie a emissora dos demais veículos. A produção acontece 24 horas por dia, mas durante a madrugada há poucos profissionais na redação, que começa a ficar mais movimentada com a chegada dos jornalistas responsáveis pela produção e ancoragem dos primeiros jornais da manhã.

A comunicação e interatividade entre os jornalistas é outro ponto de destaque na rádio. Há uma troca constante não só entre os jornalistas e chefes de redação, mas entre toda a equipe. A participação dos ouvintes é uma prioridade para a rádio, que sempre buscou esse contato constante com eles, seja por telefone, e-mail, e mais recentemente, pelo WhatsApp, e pelas plataformas digitais. Antes, a intenção era aumentar o vínculo com os consumidores de notícias, mas esse papel foi muito ampliado pelas inovações digitais, que possibilitaram aos consumidores a atuação como coprodutores de conteúdo, conforme relatos da editora executiva e do coordenador de redação.

“...a BandNews saiu na frente em relação a muitos veículos porque aqui o ouvinte sempre fez parte da rádio. Então, o ouvinte é quase um repórter nosso, eu não lembro de outra rádio que deu esse espaço” (E6).

“Eu vejo assim, o jornalista sempre teve essa pretensão de dizer o que o público quer, a nossa atividade sempre foi relativamente pretensiosa nesse sentido, de nós vamos decidir o que é importante, e quanto mais instrumentos você tem de as pessoas contarem para você o que elas querem consumir, mais isso pode direcionar o nosso conteúdo. Eu diria que hoje, 60% do que a gente produz chegou pela porta do ouvinte, o que é muita coisa, ele está onde eu não estou, ele é testemunha da história, ele grava *in loco*, ele manda áudio, manda vídeos...” (E1).

A agilidade e flexibilidade como partes do DNA da rádio, certamente facilitaram a transformação digital da BandNews FM, que será detalhada a seguir.

4.1.1 Transformação Digital da BandNews FM

O grupo Bandeirantes possui um histórico de comportamento inovador. No Brasil, entre as principais redes jornalísticas, a Rádio Bandeirantes de São Paulo foi pioneira ao estruturar e consolidar sua transmissão via satélite. O Sistema Band Sat AM começou a operar oficialmente em 1989 (Betti, 2009). A rádio BandNews FM se caracteriza pela cultura inovadora, marcada por explorar novas formas de produzir e distribuir conteúdo informativo, verificado nos relatos, documentos secundários e observações. A redação, marcada pela juventude e dinamismo, conta com profissionais ligados à cultura tecnológica, o que pode ter facilitado a adaptação ao digital, conforme relato da editora executiva.

“A gente tem que ser rápido, tudo na rádio foi pensado para ser rápido, são pequenos detalhes, a plástica, a vinheta, a velocidade com que os âncoras falam, se você observar, a gente fala dois tons acima, em comparação com outras rádios, e dois bits mais acelerado do que outros âncoras de outras rádios de notícias, é tudo pensado para entregar o que a gente vende, essa agilidade, essa prática, essa dinâmica, ou seja, o que nos propusemos a fazer. E ter essa expertise nos ajudou muito na adaptação para o digital, que é tão rápido quanto, ou mais” (E1).

A afirmação de que nada é mais velho que o jornal de ontem, reflete o ritmo do fluxo das informações jornalísticas. Como exigência da dinâmica social, e possibilitado pelas inovações digitais, este ritmo está se tornando cada vez mais intenso. São as características do

veículo e dos processos que determinam o tempo entre a apuração e a transmissão de uma notícia, que deve ser sempre o menor possível (Betti, 2009).

A necessidade imposta pelo dinamismo da era digital provocou um enxugamento na redação e alterou a dinâmica de trabalho, inserindo novas funções aos jornalistas.

“Todo jornalista da BandNews FM faz absolutamente tudo, então ele vai para o ar, ele grava, edita e produz uma entrevista, e ele compartilha esse material nas redes sociais” (E2).

“A nossa rotina é bastante intensa, bem corrida, e estamos em um grupo que tem muitas empresas e todo mundo produzindo conteúdo o tempo todo. Então, precisa ter um olhar amplo do que todo mundo está fazendo” (E4).

“...se você pensar na redação da BandNews FM, tem profissionais aqui, e esse é o ideal de uma redação, que possam apresentar, fazer reportagem, produzir, ir para rua, redigir, fazer uma ligação, checar uma informação, ou seja, um jornalista completo. Acho ótimo que você tenha a possibilidade de atuar em diversas frentes, e esse já foi um movimento que aconteceu nas redações, por enxugamento, mas também porque os novos tempos nos impuseram essa condição porque a gente tem um volume brutal de informação, a gente é bombardeado o tempo todo, e como lidar com tudo isso?” (E1).

As mudanças no dia a dia de trabalho da emissora foram sendo implementadas a partir da necessidade de acesso à internet, que ampliou muito o volume de informações disponíveis aos âncoras na transmissão dos jornais, e posteriormente, pelo surgimento das redes sociais, que alteraram as necessidades dos consumidores e possibilitaram novas formas de entregar conteúdo. É importante destacar que nem todos os jornalistas se adaptaram a esse novo ritmo imposto pelas mudanças no ambiente.

“...o âncora não tinha acesso à internet, aí pensamos, e se ele quiser pesquisar alguma coisa? Vamos colocar internet, mas ele precisa ficar com as telas do Facebook e Twitter abertas porque os ouvintes se comunicam por ali. Ah, mas o âncora também precisa acompanhar as mensagens pelo WhatsApp...E se você for lá no estúdio agora, certamente a âncora está com pelo menos 7 telas abertas, e de repente temos que dar conta de acompanhar 7, 8, 9, 10 telas durante a transmissão. Era só uma e agora são várias, mas a mudança aconteceu naturalmente, por necessidade mesmo, e nem todo mundo se adaptou não, exigiu muito das redações, exigiu muito mesmo dos jornalistas, não dessa molecada que já nasceu assim, mas falo de nós, que passamos por essa

transformação, que deve ter sido tão impactante quanto a alteração que houve nas redações de quando era máquina de escrever” (E1).

“A BandNews já surgiu como uma rádio feita por âncoras e não por locutores, isso já foi uma mudança. Então, aqui, nunca teve um locutor no ar, alguém que simplesmente vinha para ler o que estava escrito. Acredito que a nossa transição foi menos dolorosa porque aqui os apresentadores, os âncoras, já são pessoas com mais experiência, mais bagagem, mais jogo de cintura. Porque precisa ter muito jogo de cintura” (E2).

Um dos maiores diferenciais da BandNews é a operação da mesa de som pelo âncora, durante as transmissões. A figura do técnico de som, ainda presente nas outras rádios, foi extinta na BandNews, atribuindo essa responsabilidade ao âncora, que precisa se preocupar com a parte técnica, além do conteúdo. Todos os profissionais com quem conversamos relataram uma dificuldade inicial de adaptação a esse novo modelo, mas disseram estar bem adaptados e listaram vários benefícios trazidos por ele. O uso de *softwares* de programação facilita muito o processo, pois os áudios e vinhetas já ficam em ordem para os jornalistas dispararem nos momentos indicados. Embora essa atuação já seja quase automática hoje, para os jornalistas da Rádio, não podemos deixar de considerar que este acúmulo de funções pode diminuir o tempo de preparo para pensar nas falas que estão fora do roteiro, explorar sites de busca ou analisar as informações que chegam pelos ouvintes e podem ser aproveitadas na programação.

“Nenhum de nós entrou aqui sabendo mexer na mesa de som. Poucos de nós entraram aqui sabendo mexer nos *softwares* que são necessários” (E4).

“Isso foi uma quebra de paradigma bem grande, fomos a primeira rádio no Brasil em que o âncora passou a ter a operação de mesa. Pode parecer que não, mas isso ajudou a construir uma agilidade incrível, significa muito você ter uma única pessoa operando todos os botões. Quando você tem um técnico, ele precisa entender o que você quer, mas agora não, sou eu quem acho o que eu quero, sou eu quem dá o play, então tenho muito mais controle (E1).

Um dos *drivers* para a adoção de inovações digitais na rádio foram as mudanças nas necessidades dos consumidores, que cada vez mais, buscam informações *on demand*. Os podcasts foram criados para atender essa necessidade. São nove podcasts disponíveis, entre eles, o podcast Elas com Elas, que estreou em março desse ano na BandNews, e foi estruturado a partir da sugestão de uma das jornalistas da rádio, que propôs a criação do

podcast no formato de uma roda de conversa entre mulheres para discutir assuntos diversos. A emissora possui o entendimento de que não é qualquer coisa que funciona como podcast, não é só fazer um recorte da programação e disponibilizar como podcast. Embora essa seja uma prática comum na área, os relatos dos jornalistas corroboram a visão de que os podcasts são um produto que precisa ser bem estruturado para ter sucesso.

“No *Elas com Elas*, eu produzo, eu pauto, eu roteirizo, eu edito e eu gravo. E nas reportagens, também. Eu que vou atrás de entrevistados, de histórias, de dados, de informação, eu só não faço a sonorização. Fazer podcast requer bastante organização porque não dá para fechar um programa de um dia para o outro, e a periodicidade é semanal, toda quarta tem episódio novo” (E5).

A inserção nas plataformas digitais também foi motivada pela necessidade de estar onde o consumidor está, aumentando o contato com eles. Embora vários entrevistados tenham relatado que ficar fora das plataformas digitais nunca foi uma opção, essa inserção é vista como uma oportunidade de crescimento para a rádio, corroborada pela fala da editora executiva.

“Se você é um produtor de conteúdo, olha que coisa maravilhosa, ter outras plataformas onde colocar o seu conteúdo. Quer coisa mais incrível do que isso, você tem mil possibilidades de produção de conteúdo. Mas antes você só tinha o *dial* com alcance de 100 mil pessoas no entorno de uma comunidade, com a internet eu posso ter um alcance exponencialmente maior, olha que legal, olha que sensacional, então assim, isso multiplicou nosso poder de fogo como produtor de conteúdo” (E1).

A preocupação em estar próximo dos consumidores, definida como uma prioridade estratégica para a empresa, é confirmada pelo pioneirismo da Rádio na inserção do WhatsApp como importante instrumento de comunicação com os ouvintes, em 2014. Além disso, os relatos dos jornalistas e a observação da dinâmica de trabalho reforçaram que há um espaço considerável da programação dedicado aos ouvintes.

“O WhatsApp não existia no começo da Rádio, e hoje, é uma das ferramentas que a gente mais usa, durante todo o dia, se você ouvir a programação da rádio, é possível perceber isso, porque entra áudio de ouvinte toda hora” (E4).

“Hoje a gente lida com o WhatsApp como se ele sempre tivesse feito parte da nossa vida, mas não, ele não fazia parte da nossa vida, ele não existia há anos. E é muito curioso porque quando começou a surgir o WhatsApp eu falei, gente, eu quero ter esse

WhatsApp com os ouvintes, como eu faço isso? Aí eu chamei minha Engenharia, eles disseram que não dava, mas eu falei, eu quero, eu falo com meu pai, com a minha família, por que eu não posso falar com os ouvintes? A rádio não pode ter um número de WhatsApp? Ah, mas aí vocês não vão dar conta, e eu falei, vamos sim, eu quero divulgar um número de WhatsApp para os ouvintes. Nós fomos a primeira rádio que colocou o WhatsApp no ar, colocamos um áudio de um ouvinte dando um play, o que parece hoje muito simples, mas não era” (E1).

A adequação às mudanças no contexto digital e a transformação dos métodos e instrumentos de gestão foram pautadas na agilidade e no *learning by doing*, justificados pelo dinamismo do ambiente, mas não sem um direcionamento estratégico, conforme relatos do gerente de jornalismo e da editora executiva.

“A gente não fica esperando muito, a gente faz, mas ao mesmo tempo, a gente se organiza para entender como estamos fazendo, em criar processos, métodos, que é uma coisa que nas redações falta muito. Quando um jornalista vem trabalhar aqui, sempre fala: nossa, tem bastante processo..., porque no jornalismo como um todo, não tem, a gente vai fazendo, mas a gente sempre tenta criar os processos, porque amanhã eu não estou mais aqui, a Sheila não está mais aqui, a rádio continua e a gente quer manter a rádio no mesmo patamar e crescendo” (E2).

“Para a gente, a mudança foi especialmente em termos de imagem, né? Porque em sendo rádio a gente nunca teve uma preocupação com imagem. No passado, essa nunca foi uma preocupação das rádios e hoje não pode não ser uma preocupação. Eu fui incorporando nos jornalistas a seguinte cultura: eles são produtores de conteúdos da rádio BandNews, que é essa marca, que produz conteúdos para estar em todos os lugares onde for possível” (E1).

Foi possível perceber pelas observações, análise de documentos e relatos dos jornalistas, que há uma preocupação em adequar os conteúdos e a linguagem em cada uma das plataformas, o que requer uma análise constante sobre a aderência e o interesse dos conteúdos em cada plataforma, além de uma busca por entender o perfil do público em cada canal. Esse entendimento de que é preciso mudar a linguagem e adaptar o conteúdo, representou mais um desafio aos jornalistas, que precisam pensar seus conteúdos de acordo com as características de cada uma das plataformas.

“A BandNews já é uma rádio mais leve, mais ágil, mais jovem, mas como essa linguagem do rádio entra na linguagem do Instagram? E no YouTube? Então, é importante adaptar cada uma das linguagens, mas sempre respeitando o que é a Rádio, né?” (E2).

“O Twitter é muito mais acessado para que as pessoas obtenham informação, notícia pura. O Facebook é considerada uma rede mais familiar, mas com uma carga de opinião para além da informação, o Instagram é mais feliz, mais leve, há diferenças entre essas redes que precisam ser percebidas e compreendidas pelos jornalistas, por isso eu trouxe aqui todos esses *players* para eles virem contar para a gente quais são as boas práticas em cada uma dessas redes sociais para a gente entender e adaptar” (E1).

A BandNews está presente em todas as plataformas, mas tem uma posição de destaque principalmente no Twitter, com 1 milhão e meio de seguidores. Uma dificuldade diária, relatada pelos jornalistas da rádio, é alimentar todas essas redes com todos os cuidados necessários, pois as entregas aumentaram, novas tarefas foram agregadas ao trabalho que já era feito, e as redações permaneceram enxutas.

A necessidade de direcionar os esforços nas mídias digitais, escolher os conteúdos que serão direcionados a cada uma, adaptar a linguagem, acompanhar as métricas e fazer o monitoramento das plataformas, motivou a criação de uma área digital na emissora, que passou a contar com uma equipe responsável por estabelecer as diretrizes e fazer todo o acompanhamento do digital. Essa preocupação e esse direcionamento estão alinhados com o *mindset* inovador da rádio. Os jornalistas relataram que a lógica de produção e distribuição de conteúdo pode se inverter a partir das inovações digitais, pois a programação feita para ir ao ar sempre alimentou o digital, e recentemente, programações feitas para o digital alimentaram o *dial*, em alguns casos.

Sobre a transformação digital da BandNews, os jornalistas relataram algumas limitações, como o aplicativo da rádio não permitir consultas ao acervo, justificada pela falta de estrutura para entregar esse serviço, o que também motivou a criação da área digital da BandNews.

A audiência das emissoras de rádio do Grupo Bandeirantes está em crescimento segundo pesquisa da Kantar Ibope Media (2020), março foi um mês de alta. Segundo dados da pesquisa, cada ouvinte passou, em média, duas horas e quarenta e cinco minutos ligado na programação das rádios. Juntas, as emissoras Rádio Bandeirantes e a BandNews FM cresceram 17% em determinadas faixas horárias. Os resultados também foram positivos nas

redes sociais. No Facebook, no período de 17 a 25 de março de 2020, estudo da Vibra indica um crescimento de 62,6% nas impressões, 32,1% no engajamento e 39,1% no número de visualizações.

4.2 CBN

A rádio CBN foi a pioneira entre as rádios *all news*, entrando no ar, no Brasil, em 1º de outubro de 1991 (Jung, 2004) com o slogan “a rádio que toca notícia”, sintetizando o conceito de programação *all news*, até então inédito no Brasil, que consiste em veicular 24 horas por dia, informações de abrangência nacional, sem descuidar dos acontecimentos locais de cada cidade. Dez anos depois, atenta à tendência de crescimento no número de usuários de internet no Brasil, a CBN passou a investir em conteúdo digital (Brito & Benedito, 2016).

A CBN São Paulo é uma emissora própria e cabeça de rede da CBN, gerando sua programação junto com a CBN Rio de Janeiro. No decorrer dos anos, a rede se consolidou em todas as regiões do país, entre emissoras próprias e afiliadas, a CBN está presente em 86 das 100 maiores cidades brasileiras. O pioneirismo da rádio nesse formato merece destaque, pois quando a CBN foi criada, não existia, no Brasil, nenhuma experiência com emissoras de rádio *all news* que tivesse dado certo. A operação em rede também levantou questões sobre o papel e as características do radiojornalismo em um país de dimensões continentais como o nosso (Betti, 2009). O Jornal da CBN é um dos mais antigos programas da emissora, líder de audiência na programação.

Seu público concentra-se entre as classes AB, acima de 25 anos, o que condiz com a audiência foco da emissora, um público economicamente ativo, que precisa de informações para fundamentar a tomada de decisões profissionais. Esse público é majoritariamente masculino, embora não exclua a audiência feminina (Betti, 2009).

Sobre a produção e distribuição de conteúdo, os cargos e funções são bem delimitados, o que facilita o trabalho do âncora, sempre acompanhado por outro âncora-locutor, pelo operador de som, pelo operador de vídeo e, em alguns momentos, por um assistente de produção. Todos trabalham em sintonia, dando ao âncora melhores condições para se dedicar à sua função principal. Esse é um diferencial da rádio, conforme relato dos jornalistas e observação realizada.

“A estrutura não é tão enxuta, a equipe é um pouco maior, sabe? Você tem pessoas em funções definidas, e eu acho que isso é muito bom quando você está no ar, tem uma

estrutura, é um suporte. Então, a estrutura, dos lugares que eu já trabalhei, é a maior” (E9).

“A gente tem 52 jornalistas aqui e aí a gente tem funções, tenho pessoas exclusivas para podcast, eu tenho gente exclusiva para mídia social. O chefe de reportagem aqui só faz chefia de reportagem. Quem trabalha na apuração, faz só isso. É diferente das outras rádios nesse sentido” (E8).

É importante destacar que o formato de redação menos enxuto da CBN, em comparação com as demais rádios, facilita o trabalho dos jornalistas, mas não impede o acúmulo de funções entre ancoragem e produção. Além disso, a adoção de inovações digitais trouxe novas preocupações e demandas para a redação, o que confirma a característica multitarefa dos profissionais de rádio na era digital.

“Você precisa olhar o relógio, você precisa falar com o seu produtor, com o seu operador, você precisa falar com o ouvinte no WhatsApp, no Twitter, no e-mail. É bastante coisa, mas já se tornou muito natural para a gente” (E13).

O modelo de programação *all news* da CBN também foi inspirado em rádios americanas. A rádio demonstra grande preocupação com o rigor jornalístico e com a apuração de dados, mantendo uma equipe de repórteres dedicada à essa função. As notícias publicadas no site da CBN seguem o mesmo rigor jornalístico e o modelo de site privilegia a matéria-prima básica do rádio, ou seja, é para ser ouvido mais que para ser lido, conforme observado por Brito e Benedito (2016). A programação ao vivo também pode ser ouvida pela internet, em tempo real.

A aproximação com os consumidores de notícias, a partir das inovações digitais, é uma realidade na CBN, mas a preocupação com a apuração dos fatos se estende às informações que recebem dos ouvintes, exigindo, muitas vezes, uma verificação antes de colocar no ar. Os protocolos de tomada de decisão são mais rígidos em comparação com as demais Rádios, conforme análise documental, relatos dos jornalistas e observações realizadas, embora os jornalistas da CBN também tenham adquirido mais autonomia com a transformação digital.

“...esse cuidado nós temos que ter, mas cabe a nós perceber qual é a informação que pode ser trabalhada diretamente com o ouvinte e qual merece ou exige uma apuração. Então, vai depender do nível de importância ou de impacto daquela informação” (E10).

“Por isso que a gente tem um time maior de repórteres que as nossas concorrentes, né? Antes da gente registrar uma informação, a gente vai checar pela nossa apuração. O

time está na rua apurando as notícias, esse é o nosso DNA. Esse é o nosso diferencial” (E8).

A CBN segue os princípios editoriais do grupo Globo, que estabelece várias diretrizes a serem seguidas, pautadas no rigor jornalístico e na credibilidade da emissora. A comunicação é aberta, e conforme relato dos jornalistas, boa parte da equipe possui bastante tempo de casa, já tendo incorporado a cultura organizacional da emissora. Todos ressaltaram que o clima organizacional é muito positivo e há espaço para opiniões e sugestões.

“Eu acho que as pessoas são contaminadas pelo ambiente que elas estão. Você não chega, por exemplo, na rádio CBN, eu coloco você sentada diante de mim e digo: as regras aqui são essas. Não, você vai aprendendo com a convivência. Isso em qualquer empresa, seja de comunicação, ou não, você aprende pelo ambiente” (E10).

“Gosto muito de trabalhar aqui, especialmente agora que nosso Diretor Geral de Jornalismo é um cara muito bom de trabalhar. Aqui dentro, quem conhece sempre compartilha o conhecimento com os pares, isso é uma prática comum no nosso trabalho, internamente aprendemos muito uns com os outros” (E12).

“O jornalismo a gente faz em equipe. Quanto mais pessoas acompanhando, menos chances a gente tem de errar” (E8).

Os principais jornalistas da CBN não são nativos da era digital, mas souberam se adaptar a ela, participando ativamente, e muitas vezes, atuando como protagonistas no processo de transformação digital da emissora, detalhado a seguir.

4.2.1 Transformação Digital da CBN

O histórico da CBN mostra como esse veículo de grande tradição e penetração no Brasil soube se adaptar aos apelos das inovações digitais. A Rádio CBN obteve êxito ao convergir sua plataforma, adequar e direcionar seus conteúdos nas plataformas digitais, otimizando os processos internos, aumentando o vínculo com os consumidores e capacitando seus jornalistas para a era digital.

A atuação multiplataforma da CBN se destaca por gerar engajamento com seus consumidores, conforme figura que ilustra as plataformas para consumo linear e *on demand*, disponibilizadas pela emissora.

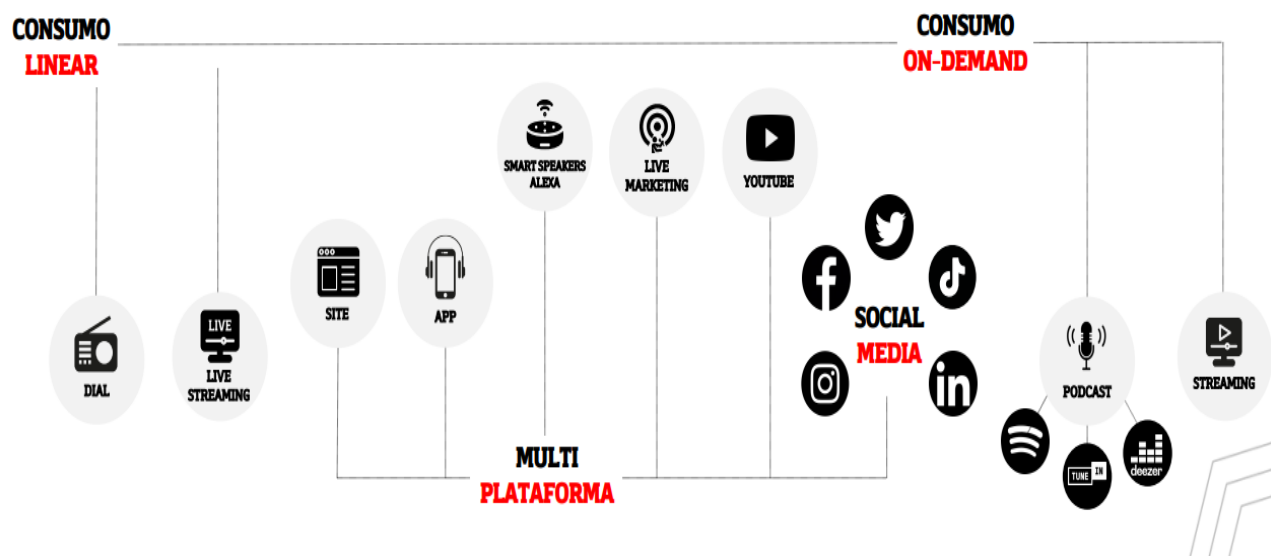


Figura 21: Atuação multiplataforma da CBN
 Fonte: CBN (2020)

A interatividade com o ouvinte por meio do aplicativo da Rádio CBN, lançado em 2010, e a qualidade da produção de podcasts, merecem destaque, pois conforme verificado por Betti (2009), a experiência da CBN de unir áudios, podcasts, programação ao vivo e interatividade, está de acordo com a teoria defendida por Castells (2003, p.414), que afirma que “a integração potencial de texto, imagens e sons no mesmo sistema, interagindo a partir de pontos múltiplos, em uma rede global, em condições de acesso aberto e de preço acessível, muda de forma fundamental o caráter de como concebemos e consumimos comunicação”.

A comunicação pelo aplicativo é dirigida e assertiva, com o envio de *pushs* diários, que são notificações para avisar o consumidor sobre alguma notícia relevante ou apenas com um resumo do podcast Panorama CBN, convidando-o a ouvir. As estratégias são pensadas para aumentar o vínculo da emissora com o consumidor de notícias.

“O nosso aplicativo, quando você entra, você escolhe a praça que você quer ouvir. Você quer ouvir São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, você escolhe. E se você estiver em algum outro lugar do país e quiser ouvir São Paulo, na hora que tiver as notícias locais de São Paulo, você vai ouvir São Paulo e tem muitos ouvintes que fazem isso” (E9).

“...quando a gente usava o SMS para se comunicar, a CBN já enviava um *push* semelhante com três notícias. E hoje a gente se informa muito mais por esse *push*, que você lê ali e você já sabe que aconteceu aquilo. Na CBN os *pushs* são enviados quando acontece algo extraordinário e, além disso, a gente dispara de manhã, por volta de 7h30,

e à noite, também entre 19h, 19h30 um exclusivo do podcast, do panorama CBN. A gente tem quase 80 mil acessos diários quando a gente dispara isso”(E8).

A CBN foi a primeira emissora de radiojornalismo que investiu em podcasts, com o lançamento do primeiro podcast em 2005, no mesmo ano em que os podcasts foram lançados no Brasil. O sucesso foi sendo construído ao longo do tempo. Hoje, além dos podcasts específicos, a CBN disponibiliza em podcast todos os seus comentaristas e as principais entrevistas. Ao todo, são 164 podcasts disponibilizados regularmente.

“Tenho me dedicado bastante aos podcasts, não podemos parar no tempo, então temos que abraçar e dar o nosso melhor. O meu trabalho é tornar o produto final mais interessante para quem ouve. No caso do podcast Vozes, tem patrocínio no início e no fim, então nossa meta é envolver o ouvinte para ele ficar até o final. A trilha é importante para prender o ouvinte, pois é a sonorização que dá o colorido no preto e branco. O Vozes atingiu 1 milhão de *downloads*. Isso mostra que estamos no caminho certo”(E12).

“Você vai aprendendo conforme vai fazendo. Um projeto como o Vozes que é de *storytelling*, é narrativo, então eu precisei aprender a escrever de outro jeito, porque não é o texto do rádio, é um outro texto”(E13).

Os relatos dos jornalistas, as observações e análises de documentos secundários, indicaram que a presença da CBN nas redes sociais, foi acompanhada de uma série de mudanças internas. É importante destacar o pioneirismo da rádio na utilização do Twitter como forma de contato com os ouvintes. O Instagram, por ser uma plataforma que tem a imagem como sua grande força, impulsionou a preocupação com a imagem, e hoje é muito utilizada para mostrar os bastidores dos programas, além das notícias publicadas nos *stories*, com uma linguagem direcionada ao público mais jovem.

“Eu trouxe o Twitter para a rádio e foi um processo curioso porque eu comecei a falar Twitter no ar, e as pessoas não sabiam o que era Twitter ainda, a não ser um grupo mais seletivo de pessoas e ele foi ganhando importância nessa relação com os ouvintes”(E10).

“A ideia dos *stories* é colocar vídeos curtos, de 15 segundos, para manter os jovens informados de uma maneira leve e divertida. Colocamos também algumas perguntas para estimular a interação”(E11).

Não há uma diretoria específica para cuidar do digital na CBN, mas há uma área responsável pelo site e pelas plataformas, que fica no Rio de Janeiro. Em São Paulo também há uma equipe que ajuda nas postagens. Nos fins de semana, o próprio âncora fica responsável por postar nas plataformas digitais da rádio. Há uma divisão estratégica em páginas locais da CBN nas redes sociais, para que os conteúdos sejam publicados de forma mais direcionada aos interesses de cada público.

“Publicar, por exemplo, uma foto que um ouvinte mandou de uma árvore que está bonita no Ibirapuera, essa coisa mais do jornalismo local, não interessa para todo mundo. Se eu moro perto do Ibirapuera, eu me interesso pela árvore, mas o ouvinte de Recife, não. Então, a gente faz essa divisão pelos locais” (E11).

Os produtores de cada programa local também alimentam as redes de Belo Horizonte, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. Um benefício dos novos formatos é que há muito reaproveitamento de conteúdo, o que é colocado no *dial* pode ser reaproveitado em outros canais, seja para virar podcast ou postagens nas plataformas. Conforme verificado nas observações, análise da programação e relatos dos jornalistas, um conteúdo produzido para um canal, retroalimenta o outro, o que aumenta a interação e engajamento das equipes, que trabalham muito próximas para otimizar a produção e distribuição dos conteúdos.

“O programa Mundo Corporativo, foi o primeiro programa a produzir imagem na CBN. Antes de ir ao ar, ele é disponibilizado ao vivo com imagem no Twitter, no Facebook, depois vai para o canal da CBN no YouTube, vira podcast, videocast, e aos sábados, vai ao ar no formato rádio propriamente dito. Ou seja, o mesmo programa pode ser consumido de cinco maneiras diferentes” (E10).

A distribuição de conteúdo pelas plataformas digitais permite que a emissora consiga transmitir informações, mesmo quando o sinal da rádio cai, o que é bastante raro, mas já aconteceu, conforme relato a seguir.

“Teve uma vez que a gente perdeu o sinal da rádio, e aí, estava acontecendo um tiroteio muito forte na cidade e estava fechando uma das principais vias e a gente não tinha como dar a informação e aí eu comecei a pegar todas as informações que a nossa apuração tinha e colocar no Twitter, então, a gente foi informando os ouvintes pelo Twitter” (E13).

O fato de haver muitos jornalistas mais experientes e com bastante tempo de casa, demonstra que os profissionais da CBN souberam se adaptar às mudanças da era digital.

“Sempre tive meu trabalho muito reconhecido e essa política da empresa de reconhecer e valorizar os profissionais ajuda muito a não nos sentirmos ameaçados pelas novas tecnologias, pois sabemos o nosso valor. Mas o que me mantém aqui até hoje é muita dedicação, estudo e atualização. Estou beirando os 60 anos e minha preocupação sempre foi ser útil, por isso busquei me atualizar e nunca fui resistente às mudanças”(E12).

“Em 98, nós começamos a divulgar o e-mail do âncora em lugar do telefone do ouvinte e fomos criticados porque as pessoas diziam que deixar de divulgar o telefone do ouvinte em troca do e-mail do âncora, era elitizar a Rádio, mas eu tinha a convicção que na realidade aquele era um movimento que ia ampliar o nosso contato com o ouvinte, o que o tempo comprovou ser verdadeiro” (E10).

A adoção de inovações digitais não só aproximou o consumidor da emissora, mas facilitou a percepção de alterações nas necessidades dos consumidores. Muitas dessas percepções também pautaram mudanças internas na CBN.

“Percebi nessa relação com o ouvinte, e a tecnologia me ajudou nesse sentido, que as pessoas ouviam apenas parcelas do programa que eu apresentava. Eu recebia e-mails de pessoas dizendo o seguinte: por que vocês não trataram desse assunto? e eu tinha falado daquele assunto. Quando eu percebi que isso acontecia, eu resolvi criar por conta própria o que a gente chamou de *newsletter*, e isso era feito na unha, não tinha tecnologia para trabalhar isso, a não ser o e-mail. Então, eu juntava os e-mails, fazia um resumo do que tinha ido ao ar no CBN São Paulo, e mandava para as pessoas como forma de manter uma relação” (E10).

“Hoje a gente transmite o mesmo sinal de estúdio no site, nas mídias sociais, no Facebook, no Twitter, ou seja, onde as pessoas estão” (E8).

“A rádio agora é multiplataforma, por isso nosso *slogan* passou a ser ‘a rádio que você vê’” (E12).

Essa aproximação com os consumidores de notícias foi muito acentuada, a partir da introdução do WhatsApp como principal canal de interação. O relato de uma das jornalistas, da época em que estava na CBN do Rio de Janeiro, em 2013, evidencia a atuação dos consumidores como coprodutores de notícias, a partir da agilidade na comunicação que o WhatsApp proporcionou.

“Aconteceu um acidente e ninguém conseguia chegar no lugar. Eu comecei a interagir com os ouvintes pelo WhatsApp, ‘você está no lugar tal?’, e eles ‘estou aqui na frente, a passarela caiu em cima de um caminhão, caiu em cima de um carro e tal.’ ‘você consegue mandar foto?’ e aí começaram a mandar foto, começaram a mandar vídeo, áudio e eu: ‘então, o bombeiro está aí?’, ‘está’, ‘vai até o bombeiro e pergunta isso, isso e isso e grava para mim o áudio’. E eles mandavam a resposta dos bombeiros, então a gente colocou os nossos ouvintes para serem os nossos repórteres. Fomos os primeiros a dar a notícia. Ninguém conseguia chegar, porque a passagem inteira estava fechada, você só chegava de helicóptero” (E13).

As diretrizes do grupo Globo contemplam a questão da transformação digital, estimulando os seus jornalistas e os seus veículos a utilizarem as redes sociais como valioso instrumento para se aproximar de seu público. O WhatsApp, mais que um poderoso instrumento de comunicação com o ouvinte, é também, um valioso instrumento de comunicação interna, conforme relatos dos jornalistas, e observações realizadas.

“Esses grupos internos de WhatsApp que fazemos e essas trocas de informações agilizam muito a nossa rotina, pois rapidamente obtemos respostas, tiramos dúvidas e compartilhamos experiências, o que nos ajuda também no processo de tomada de decisão. Se tenho dúvida em algum ponto, envio no grupo e as pessoas opinam” (E12).

Conforme dados do Kantar Ibope Media de abril a junho de 2020, a audiência no *dial* da rádio CBN alcançou mais de 3,4 milhões de ouvintes por mês e o tempo médio que ouvem a rádio é de duas horas e sete minutos. No mês de junho de 2020, foram 6,6 milhões de *page views* no site, 17,9 milhões de *page views* no App, 4,1 milhões de *downloads* nos podcasts e 32 mil plays nos *smart speakers alexa*, conforme dados do *google analytics* e triton digital.

4.3 JOVEM PAN NEWS

A Jovem Pan News, fundada em 07 de outubro de 2013, é uma Rádio *all news* que faz parte do Grupo Jovem Pan, um conglomerado de mídia brasileiro, criado a partir da Rádio Panamericana, inaugurada em 1944. Posteriormente, a emissora passou a ser conhecida como Jovem Pan. Hoje, a Rede Jovem Pan é a maior rede de rádio, com filiais e afiliadas em todas as regiões brasileiras, totalizando 86 emissoras, com transmissões em AM e FM.

A sede da Jovem Pan fica em São Paulo, considerada a cabeça de rede. A gestão da empresa é familiar e o presidente atual, conhecido como Tutinha Carvalho, é neto de um dos precursores do rádio e da televisão no Brasil. Seu pai, Antônio Augusto Amaral de Carvalho, foi o principal responsável pelo processo de consolidação da rádio Jovem Pan no cenário nacional.

A audiência é qualificada no extrato social como classe AB, sexo masculino, acima de 25 anos, com ensino superior completo. O Jornal da Manhã é o jornal de maior audiência da emissora, transmitido simultaneamente para toda a rede, há mais de 40 anos. A dinâmica da redação é separada por programas, mas conforme relato dos entrevistados, os principais programas se convergem.

“A gente entende os produtos, os nossos programas, como pequenas franquias. Então, eu tenho o time que trabalha para o Três em Um, outro para os Pingos nos Is, e todo o jornalismo segue os noticiários, incluindo o Jornal da Manhã. Como eu tenho 86 emissoras, então essa dinâmica sempre já foi separada” (E22).

“A rádio se transforma em muitas aqui, então às vezes você pode ter cinco, seis rádios funcionando ao mesmo tempo. Por exemplo, existe a Jovem Pan FM e Jovem Pan AM. A Jovem Pan AM é 24 horas de notícia e esporte e a FM tem uma parte musical. Os principais programas se convergem, são transmitidos simultaneamente, como é o caso do Jornal da Manhã, Pingos nos Is, Três em Um, mas tem momentos que são rádios separadas” (E24).

A Jovem Pan News recentemente passou a investir em jornalismo opinativo, o que refletiu em um aumento da audiência. A proposta da emissora foi deixar os comentaristas opinarem à vontade. Como as notícias são iguais para todos os veículos, mas a opinião não, a emissora apostou na repercussão das opiniões dos comentaristas.

“A partir dos Pingos nos Is, em 2014, passamos a investir fortemente em opinião, porque é uma coisa que repercute. O Pingos é o primeiro programa a ter esse formato, de opinião e, a partir disso, passa a ter no Jornal da Manhã, passa a ter no Três em Um, todos os programas passam a viver muito de opinião” (E28).

“Esse foi o período de uma transição importante para nós, porque a gente passou a abrir mais espaço para os produtos opinativos, tanto comentários dentro do nosso principal produto, que é o Jornal da Manhã, quanto a criação de produtos que estão absolutamente ancorados na opinião, como foi o caso dos Pingos nos Is” (E22).

A equipe de jornalistas mescla profissionais mais experientes com outros mais jovens, mas com um predomínio de jovens na equipe. Como a emissora passou por muitas mudanças recentemente, no que tange ao formato de produção e distribuição de conteúdo, houve uma renovação natural da equipe nos últimos anos, conforme relatos dos jornalistas.

“Isso é parte do processo de transformação digital, as pessoas naturalmente saem, houve uma adaptação e ela não foi fácil, houve uma troca muito grande nos quadros da equipe por diferentes razões, eu particularmente não credito todas as saídas que nós tivemos, algumas espontâneas à transformação, mas há um movimento natural do mercado” (E22).

“Como aqui é uma coisa muito nova, esse novo formato opinativo que estamos fazendo, é lógico, as equipes vão sendo formadas aos poucos, primeiro a gente teve uma leva antiga que saiu, formou-se uma nova leva. A diferença é que esse pessoal aprende muito rápido” (E23).

A Jovem Pan News é uma rádio que busca equilibrar tradição e inovação. Por fazer parte de uma rede muito tradicional, com consumidores fiéis, e ao mesmo tempo, ter conquistado muitos novos consumidores nos últimos anos, a emissora procura acompanhar as alterações nas necessidades dos consumidores, mantendo a tradição de quem acompanha a Jovem Pan por muitos anos.

“Há uma diferença de perfil dos consumidores, mas em relação à faixa etária mesmo, os mais jovens eu acho que vão mais para o *on demand*, para o YouTube, para o portal, mas tem também aqueles que já vem numa tradição mesmo de ouvir a Jovem Pan, esses ouvem mais mesmo no dial, ouvem mais no rádio do carro ou de casa” (E24).

“O público jovem que veio para a Jovem Pan nos últimos cinco, seis anos, foi um público muito grande, que talvez nunca ouviu rádio, mas acompanha no YouTube, na internet. Isso rejuvenesce a rádio também” (E26).

O maior diferencial da emissora foi colocar vídeo em quase toda programação. Conforme relato dos entrevistados, mais de 90% dos produtos da Jovem Pan hoje são transmitidos por *streaming* simultaneamente no YouTube, Facebook e no site da emissora. O processo de transformação digital da Jovem Pan News será descrito a seguir.

4.3.1 Transformação Digital da Jovem Pan News

O *mindset* inovador foi determinante na história do Grupo Jovem Pan, conforme verificado na análise de documentos secundários e nos relatos dos entrevistados. Em 1971, a Jovem Pan coordenou o primeiro noticiário de integração nacional que interligava todo o Brasil, possibilitando o intercâmbio de informações jornalísticas de caráter regional em uma rede nacional. Em 1994, a Rede Jovem Pan SAT foi pioneira em operar via satélite com áudio totalmente digital empregando uma tecnologia de radiodifusão que garantia a cada emissora afiliada a fidelidade do áudio produzido nos estúdios de São Paulo. Em 2007, a Jovem Pan *Online* já contava com uma programação variada, abrangendo Política, Economia, Esportes, Internacional, Cultura, Ciências e Comportamento.

“Ao mesmo tempo em que há uma liberdade grande para os gestores trabalharem, há uma cobrança constante por ideias, então criatividade e envolvimento, são duas coisas muito presentes, porque isso é estimulado o tempo todo aqui” (E22).

“Eu acho assim, não teve um antes e depois das inovações digitais, é uma transição que não passa, aqui estamos constantemente em um período de transição” (E26).

A jornada de transformação digital das emissoras depende das apostas que cada empresa faz nas novas tecnologias, nas novas plataformas, que foco elas querem dar. São muitas inovações digitais, tecnologias e plataformas disponíveis, e não dá para atuar em todas as frentes com a mesma competência. O próprio *slogan* da Jovem Pan “A rádio que virou TV” reflete a sua maior aposta, a transmissão da programação por imagem para o YouTube, o que também explica a menor agilidade para investir nos podcasts. Os dirigentes da Jovem Pan acreditam que o futuro do rádio passa pelo vídeo. A Jovem Pan News, não apenas inseriu câmeras no estúdio, investiu na transmissão profissional por imagem, verificada nas observações realizadas.

A Jovem Pan passou por inúmeras transformações, principalmente a partir de 2014, quando as transmissões para o YouTube se intensificaram e a transmissão por vídeo passou a ser o padrão da emissora, concomitante com as transmissões pelo *dial*. Atualmente, cada programa da emissora tem um canal no YouTube com transmissão ao vivo. Posteriormente, são feitos recortes chamados de pílulas, disponibilizados para consumo *on demand*, assim que acaba o programa ao vivo. A audiência do Jornal da Manhã, que é a maior da rede, aumenta exponencialmente após o término do programa, com as visualizações no YouTube. Conforme relatos do Diretor de Conteúdo e do Gerente de Jornalismo da emissora, o investimento em

vídeo foi incentivado pela necessidade de se estabelecer na era digital, superando as limitações de não estar associado à um grupo de mídia com TV. Os principais concorrentes tem um ecossistema funcionando que, para o mercado publicitário, facilita a distribuição, já que são parte de um conglomerado.

“Para nós aqui, havia uma limitação. Nós somos rádio, ponto. Embora nós tivéssemos a maior rede, embora nós tivéssemos o maior número de alcance funcional, embora as nossas praças sejam as mais bem posicionadas em termos de audiência, embora nós tenhamos uma presença aqui em São Paulo maciça, um negócio muito consolidado, muito forte, havia essa restrição” (E22).

“O YouTube é o segundo site mais acessado do mundo, disponível e gratuito. É democrático, mais da metade dos brasileiros tem no celular, então assim, a aposta foi certa nesse momento, porque o custo de se estabelecer uma TV, uma concessão é muito maior, não há tantas disponíveis. Na minha visão, a estratégia foi correta nesse sentido, a gente pode ter engajamento e audiência, com um custo menor” (E23).

A atuação multiplataforma da Jovem Pan News se destaca por potencializar os produtos que a Rádio já tinha como carros-chefe, adaptando-os para o digital, com transmissões nas plataformas, sobretudo no YouTube.



Figura 22: Atuação multiplataforma da Jovem Pan News
Fonte: Jovem Pan (2020)

Houve um trabalho cuidadoso anterior à transformação digital da emissora, conforme relato do Diretor de Conteúdo.

“Foram algumas consultorias, a gente teve alguns consultores para trabalhar a nossa transformação digital, a expertise de rádio há 70 anos, a gente tem, os equipamentos são os mais modernos possíveis, mas a gente precisava entender como fazer TV no digital, não precisa ter a mesma estrutura de uma TV aberta, não tem antena, então foram muitas, muitas pessoas ouvidas, muita gente trazida aqui” (E22).

Hoje, o Jornal da Manhã vai ao ar pelo Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, site da rádio e *dial*. Desde o dia 05/11/19, passou a ser transmitido em um novo estúdio, totalmente digital e com aparência de TV. A nova apresentação faz parte do PanFlix, projeto de *streaming* da Jovem Pan, acessada inicialmente de forma gratuita, com a promessa de trazer um novo conceito de rádio, oferecendo aos usuários, na mesma plataforma, todo o conteúdo gerado nacional e regionalmente pela Jovem Pan em vídeo, ao vivo e *on demand*. A inauguração dos novos estúdios consagra o casamento da TV com a rádio. Somando seus canais de programas no YouTube, a Pan registrou 12 milhões de acessos aos seus áudios e 39 milhões de acessos aos vídeos no balanço do último trimestre de 2019, o que garantiu a maior audiência do YouTube no jornalismo.

A preocupação com a imagem é um esforço a mais na atuação multitarefa dos jornalistas da Jovem Pan, que relataram a necessidade de adequação da linguagem para atender os dois públicos, quem está assistindo, e quem está só ouvindo, como o maior desafio. O foco nas transmissões para o YouTube levou à criação de uma estrutura que conta com uma equipe de maquiagem, figurinista, além do cuidado técnico com a imagem, verificado nas observações realizadas. É importante ressaltar que a preocupação com a qualidade da transmissão pelo *dial* se manteve. Quando os jornalistas fazem a seleção para trabalhar na Jovem Pan, já é exigida a cobertura das notícias por vídeo, pois faz parte da rotina deles, conforme relatos dos entrevistados.

“...interessante essa transformação digital, porque uma das coisas que me foi exigido já de cara, quando fiz o processo para entrar aqui, foi pensar em uma imagem que poderia cobrir uma pauta, então não exigiam só a parte do rádio em si, eles exigiam que a gente pensasse no vídeo”(E24).

“...eu tive que adaptar meu texto também, porque eu estava acostumado com texto de rádio que é um texto direto e quando você tem imagens, o seu texto tem que mudar um pouco para casar com a imagem que ele está passando. E aí depois que eu acabo os textos, separo os vídeos, os vídeos vão para edição, voltam para mim...” (E27).

“Tivemos uma série de mudanças pequenas, mas significativas, agora temos a exigência de conteúdo visual também, antes era só auditivo. Não dá mais para gravar uma entrevista só por telefone, por exemplo. Temos uma série de demandas relacionadas à aparência, além da constante preocupação com a linguagem. Precisamos ser mais descritivos para não deixar faltar informação para quem está só ouvindo, e ao mesmo tempo, sem ser cansativo para quem está assistindo” (E25).

No entanto, embora essa questão da imagem seja protocolar, há exceções, quando é alguma notícia extraordinária, que precisa ser dada e ainda não há imagens, o caráter imediatista da rádio é mantido.

“...Para rádio, é muito mais imediato, é mais simples o processo, então, nesse caso, era algo extraordinário, a gente abriu mão, essas grandes coberturas a gente tem feito isso, mas é uma análise feita na hora e a partir de critérios jornalísticos. Se a informação foi muito impactante, a gente acaba fazendo a transmissão no modelo parecido com o de rádio que a gente fazia antes” (E25).

Na Jovem Pan News, durante a transmissão dos jornais, o WhatsApp da emissora fica com os produtores. A atuação dos consumidores como coprodutores de conteúdo é menor, em comparação com as demais emissoras, porque não há um acompanhamento constante do que chega pelo WhatsApp. Há momentos específicos em que os consumidores são convidados a colaborar, dando opinião sobre alguma notícia, enviando vídeos com respostas às questões que os apresentadores fazem, mas a seleção dos vídeos é feita pelos produtores e pontualmente nesses momentos, conforme verificado nas observações realizadas. Os entrevistados relataram que é impossível acompanhar todas as mensagens porque o volume é muito grande e como eles recebem muitos vídeos, é trabalhoso analisar cada um deles.

“Todo dia a gente faz uma pergunta e eles respondem por esse WhatsApp e eu faço um filtro do que vale ou não ir para o ar. Recebo mensagens pelo WhatsApp tanto de quem está acompanhando no YouTube, como de quem está no *dial*” (E28).

“Eu não consigo atender todo mundo, porque, por exemplo, hoje tinham mais de 14 mil mensagens no WhatsApp...” (E27).

As observações realizadas e relatos dos entrevistados indicaram que o WhatsApp é uma importante ferramenta de comunicação interna. O contato com entrevistados e entre produtores e apresentadores também é feito, muitas vezes, pelo WhatsApp, o que agiliza muito a rotina de trabalho dos jornalistas.

“Uso o WhatsApp para comunicar com os apresentadores também, o Vitor fica com o WhatsApp dele aberto, porque às vezes ele está lendo e se eu falo no ponto dele, atrapalha, então eu mando no WhatsApp dele. Falo também com o Josias que fica em Brasília e com o Rodrigo, que fica nos Estados Unidos, pelo WhatsApp” (E27).

“A gente resolve 99% dos casos mandando mensagem. Alguns políticos são muito acessíveis, já falei algumas vezes e aí eu só envio uma mensagem perguntando se eles tem disponibilidade de gravar um vídeo, porque a gente precisa do vídeo, precisa da imagem, então a própria fonte, o próprio entrevistado, ele está lá em Brasília, a gente está aqui em São Paulo, ele manda o vídeo pelo WhatsApp, eu baixo e coloco na reportagem” (E24).

“ Eu fico bem atento ao WhatsApp. É uma forma da gente se comunicar com o pessoal da coordenação do jornal, às vezes eles me mandam alguma notícia que é para ler na hora, e avisam para eu dar a notícia que acabou de chegar no meu WhatsApp” (E26).

Durante a transmissão, tanto os apresentadores, como os produtores, fazem o acompanhamento das redes sociais, conforme verificado nas observações realizadas. Internamente, foi feita uma separação, e hoje há uma equipe para cuidar das mídias digitais e da atualização do site, mas em contato constante com os jornalistas que cuidam da programação da emissora.

“O nosso chat no YouTube é bloqueado, no Facebook, não, então conseguimos acompanhar os comentários” (E27).

“ O site da Pan é bem atualizado, é um portal mesmo de notícias bem completo, então a gente acaba alimentando bem esse site, mas há uma separação, até pela quantidade de funções que a gente desempenha, tem uma equipe própria do site e das mídias digitais, e a gente se comunica o tempo todo, até porque essas redes todas exigem mais velocidade também, né?” (E24).

A exigência de vídeo é muito ancorada na facilidade que a tecnologia proporcionou, pois embora haja cinegrafistas, os repórteres muitas vezes gravam apenas com o *smartphone*. O fato de todos os Poderes terem transmissões por TV, é outro facilitador, conforme relato dos jornalistas, que salientaram que os principais eventos de instituições ou do poder público também são transmitidos, e esse material útil e disponível, muitas vezes é aproveitado por eles. As assessorias de imprensa das instituições também disponibilizam conteúdos para os jornalistas.

“A questão de qualidade técnica dos *smartphones* hoje possibilita que eu vá só com o celular e faça como um cinegrafista”(E24).

“Qualquer grande empresa, hoje em dia, tem canais no YouTube, eles próprios têm transmissões ao vivo desses eventos ou coletivas de imprensa para algum anúncio, eles próprios fazem essa divulgação, então isso acaba virando um material de apoio que a gente pode aproveitar” (E23).

“Por exemplo, sexta-feira passada, eu fiz uma matéria sobre a reforma tributária, então eu mandei mensagem para uns 15 deputados que eu tinha o contato pedindo para gravar um vídeo com a resposta da pergunta: o que o senhor acha sobre a Reforma Tributária?, então hoje a tecnologia nos ajuda, o celular dele é a nossa câmera que não pode ir até ele”(E26).

Pesquisa do Kantar Ibope Media (2019), indicou que, na faixa nobre do rádio, que é o período da manhã, a Jovem Pan é líder no segmento, e no primeiro trimestre de 2019 bateu um recorde com mais de 208 mil ouvintes por minuto concentrados no Jornal da Manhã entre 07h30 e 10h00, faixa horária de segunda à sexta-feira que mostra o pico da audiência no formato de jornalismo. Entre março e abril de 2020, o site da Jovem Pan dobrou o número de usuários únicos e visualizações de páginas conforme dados da ferramenta *Google Analytics*. Nas plataformas de *streaming*, houve crescimento de 83% no número de usuários únicos e 72% de aumento no número de visualizações nos canais de notícias. O engajamento com as postagens cresceu mais de 100% nas redes sociais no mesmo período e os vídeos *on demand* somaram 600 milhões de visualizações no primeiro trimestre de 2020.

4.4 ELDORADO/ESTADÃO

A Rádio Eldorado/Estadão é uma empresa de radiodifusão brasileira, pertencente ao Grupo Estado. É a única das Rádios pesquisadas com transmissão pelo *dial* apenas para São Paulo e com programação que mescla música e notícias.

A história da Rádio Eldorado/Estadão é marcada por mudanças. Anteriormente conhecida como Estadão ESPN, com foco em esportes, até 2012, e em seguida, como rádio Estadão, com programação totalmente dedicada ao jornalismo, passou, em 2017, a ter transmissão simultânea com a rádio Eldorado FM, que absorveu parte do conteúdo jornalístico da Rádio Estadão.

No início das atividades, em 2017, o Grupo Estado afirmou que a Rádio Eldorado/Estadão manteria o foco jornalístico em plataformas digitais. A essência da Rádio Eldorado, uma das mais antigas da capital, fundada em 1958, com um histórico de pioneirismo, responsabilidade socioambiental e exercício da cidadania, foi mantida, conforme análise de documentos secundários e relato do Diretor de Conteúdos Digitais.

“Houve um trabalho de restituir o DNA da Eldorado, de marcar posicionamento, de voltar a fazer essa rádio híbrida, porque ela sempre teve jornalismo, entretenimento, conteúdo para as mais diversas áreas, então acho que hoje a gente chega em um ponto de maturidade bem interessante que a Eldorado não tinha há muitos anos atrás”(E15).

A “Rádio dos melhores ouvintes”, slogan que define como é carinhosamente chamada a audiência, já sintetiza a proposta da rádio, atrair um público diferenciado, formador de opinião. O perfil da audiência é composto por pessoas das classes AB, acima de 30 anos, economicamente ativos, com ensino superior completo. O percentual entre homens e mulheres é bem próximo, com uma pequena vantagem para o gênero masculino (Kantar Ibope Media, 2019).

Os relatos dos entrevistados mostraram que a audiência é bem exigente. Para atender esse público, há uma busca constante por uma programação interessante e original, que consiga entreter o consumidor, mantendo-o informado.

“A gente fala com um público pequeno, bem segmentado, mas que consome a rádio de uma maneira muito intensa, então isso mexe diretamente do ponto de vista de negócio, e há essa percepção no mercado publicitário também, eles sabem que a Eldorado atinge um público que só a Eldorado consegue. Por exemplo, a Jaguar, que quase não faz campanha publicitária, opta por anunciar aqui porque aqui tem resultado, as 10 famílias que compram Jaguar são ouvintes da rádio” (E15).

“...Se estiver acontecendo alguma coisa que seja factual e muito importante, a programação musical é interrompida, porque tem um jornalismo na rádio Eldorado” (E21).

Na programação da emissora, há jornais mais extensos, como o Jornal Eldorado, com mais de três horas de duração, mas também há uma preocupação em sintetizar as principais notícias para manter o consumidor informado de maneira rápida e descontraída, conforme verificado nas observações realizadas. No horário do almoço, o Eldorado Expresso é apresentado com a proposta de compilar as principais notícias do dia, até aquele momento, em

15 minutos. A preocupação com a qualidade do que é produzido, foi recorrente nas falas dos entrevistados, e percebida nas análises de documentos secundários e observações realizadas.

“Talvez hoje nós sejamos a emissora mais qualificada em termos de público, em qualificação do ibope, então buscar entender quem é esse público, ter essa excelência de conteúdo, acho que é o diferencial da Eldorado” (E15).

“Eu acho que a qualidade do que é entregue, é o que mais se destaca na Eldorado Estadão, é o que eu percebo, pelo menos, até pelo retorno dos consumidores. Temos muita preocupação com a qualidade” (E21).

A equipe é mais enxuta que as demais Rádios estudadas e o entrosamento entre eles foi perceptível nas observações realizadas e relatos dos entrevistados. O perfil dos jornalistas mescla jovens com a valorização de profissionais experientes que se reinventaram na era digital. Como não há repórteres na Rádio, a produção e distribuição de conteúdo são embasados no repertório do Estadão, nas matérias, apurações e conteúdos exclusivos dos repórteres do Estadão, que estão em contato constante com os jornalistas da rádio, conforme relatos dos jornalistas e análise de documentos.

“Somos uma equipe muito menor que CBN, Jovem Pan e outras rádios, então você tem que estar com todas as atenções voltadas para tudo que está acontecendo. A gente consegue ouvir os repórteres que apuram as reportagens para o Estadão. Então, essa entrevista, essa gravação, que sempre foi feita, mas nunca foi usada, agora tem utilidade, eu quero esse áudio” (E16).

“A gente fica muito em contato com os jornalistas, com os repórteres do impresso também, então, muitas vezes quando eu não tenho o telefone de alguém, eu recorro a eles” (E21).

“Eu vejo muita interação interna aqui entre os profissionais, a gente conta com o nosso pessoal da rádio, os nossos colunistas, muitos deles são do Estadão também, e há bastante troca, por exemplo, o Roberto Godoy, escreve para o jornal e é o nosso colunista internacional, então tem essa força do Grupo, que é a força do Grupo Estado” (E20).

A rádio atua como disseminadora do trabalho do Estadão, mas há todo um trabalho dos jornalistas em transformar textos mais densos do impresso para a linguagem mais informal e dialogada do rádio, o que é mais uma dentre as inúmeras responsabilidades dos jornalistas, que também relataram a exigência de serem profissionais multitarefa como uma das

características do contexto atual. O processo de transformação digital da Rádio Eldorado/Estadão será descrito a seguir.

4.4.1 Transformação Digital da Eldorado/Estadão

Conforme análise de documentos secundários e relatos dos jornalistas, as inovações digitais fazem parte da história da Rádio Eldorado/Estadão, que tem uma cobertura histórica da Guerra do Golfo, em 1991, em que o primeiro repórter a entrar no ar numa Rádio pelo celular, foi da Eldorado. Em 1993, outro marco histórico, a Eldorado foi a primeira emissora do país a utilizar o chamado “ouvinte repórter”, uma iniciativa que buscou incentivar a população a trazer informações para a emissora.

O site da emissora, chamado anteriormente de Território Eldorado, também foi considerado uma oportunidade para a emissora se posicionar digitalmente, então desde o início, em 2008, houve bastante foco no site, que hoje é muito utilizado para ouvir a transmissão do jornal. O aplicativo da Rádio também permite ouvir a transmissão, mas conforme relato dos jornalistas, ainda é pouco atrativo.

Nos últimos anos, com a proposta do Grupo Estado de expandir a presença digital do Grupo em todas as plataformas, houve uma intensificação de produtos multiplataforma, como é o caso do Eldorado Expresso, que além do *dial*, é transmitido também para a TV Estadão no YouTube, no portal da emissora, Facebook, Twitter e em formato de podcast.

“Temos uma área de estratégias digitais e inovação do Estadão que pensa como um guarda-chuva, tem um núcleo que está pensando em produtos e melhorias o tempo inteiro para identificar necessidades de investimento em equipamentos, melhoria de ferramentas, buscando o que pode dar certo, e a gente tenta entender como a gente se adequa e onde a gente se insere nessas estratégias. Temos reunião toda segunda-feira sobre essas questões” (E15).

“Hoje talvez a rádio Eldorado seja um dos setores mais importantes que existem no Estadão, exatamente o que proporciona que esses programas multiplataformas sejam feitos, coisa que uma redação de jornal não conseguiria fazer” (E17).

Em 2017, o Grupo Estado lançou o primeiro podcast dedicado a notícias, o Estadão Notícias, que está hoje entre os líderes de seu segmento. Diariamente são disponibilizados vários podcasts, alguns em formato específico, outros com recortes da programação. Os

recortes são feitos pela própria produtora da Eldorado/Estadão, já os específicos são produzidos no núcleo de áudio. Há um investimento forte nesse sentido, com cursos disponibilizados para a equipe sobre como tornar os podcasts mais atrativos, desde a preocupação com os títulos que os descrevem.

“Procuramos ser bem ágeis em subir os podcasts no nosso *streaming*, assim que os colunistas terminam de falar, o pessoal da técnica já separa o áudio deles, já joga numa pastinha para mim e eu já subo para o ouvinte ter acesso. Assim, quem pegou só o finalzinho no *dial*, e quiser ouvir na íntegra, já tem acesso” (E21).

“Desde o final do ano passado, o Estadão criou um núcleo de áudio que é responsável por todas essas produções de podcasts, as minisséries. Hoje, além de uma Rádio, a gente é uma produtora também, então existe um outro olhar de importância desse veículo” (E17).

A distribuição de conteúdo por plataforma é bem definida, conforme relatos dos jornalistas, análise de documentos secundários e observações realizadas. Para o Facebook, a transmissão do Jornal Eldorado é feita via *live*, de segunda a sexta. O Instagram e o site são alimentados diariamente. Há uma integração entre o site da emissora, que apresenta a programação, os podcasts e a parte musical, e o site do Estadão, que exibe as notícias. Não há postagens de boletins no site, porque eles são disponibilizados como podcasts. No Instagram, os *stories* são usados para divulgação da programação e para mostrar os bastidores, com o objetivo de buscar uma maior interação com os consumidores. Em alguns horários, há transmissão pelo YouTube, como é o caso do Fim de Tarde, uma espécie de revista radiofônica com cultura, música e as notícias do dia. O Jornal Eldorado ainda não é transmitido pelo YouTube, mas os entrevistados afirmaram que há essa intenção. No Twitter é compartilhado o link da transmissão pelo Facebook e são feitas chamadas curtas de reportagens e da programação.

Há a divulgação do WhatsApp da emissora na programação, mas o envio de mensagens pelos consumidores é menos intenso, o que permite que os jornalistas respondam grande parte das demandas que chegam. Cada vez mais, os jornalistas estão chamando os ouvintes para participar durante a transmissão dos jornais, seja enviando questões que serão respondidas pelos colunistas ou enviando sugestões, como um esforço em aumentar essa participação multiplataforma, percebido nas observações realizadas e relatos dos entrevistados.

“ Eu acho que o jornalista tem que sair um pouco do pedestal, de achar que eu sou o detentor da informação e que eu sei o que você que está do outro lado, ouvinte, quer saber. E nem sempre eu sei” (E20).

“A fluência do trabalho melhorou muito e os jornalistas foram percebendo que tinham que ser multiplataforma. Foi árduo o processo, mas hoje em dia, a gente está num estágio muito legal dessa integração e dessa consciência de ser multiplataforma” (E17).

“Quando a gente vai estreiar um programa, a gente começa a chamar desde o começo da semana no site uma materiazinha explicando o que é o programa, com uma enquete para o ouvinte votar em alguma coisa relacionada ao programa, então a gente tenta fazer uma interação para expandir a experiência de ouvir rádio, um *cross* mídia, indo além do que estão ouvindo no *dial* ou na internet” (E18).

O uso de inovações digitais é visto como um grande facilitador do dia a dia de trabalho dos jornalistas da rádio. Os relatos reforçaram que houve um ganho considerável de tempo com os aplicativos de edição instalados nos *smartphones*, além da facilidade de comunicação via WhatsApp, não só internamente entre as equipes da emissora, mas também para o envio de boletins pelos repórteres do Estadão, para o contato com os entrevistados, para receber informações de grupos como Corpo de Bombeiros, Polícia, entre outras inúmeras possibilidades.

“Tudo a gente faz digital hoje. Eu não trabalho com o papel, o WhatsApp eu uso o tempo todo, eu já chego e conecto o WhatsApp Web, o Google Drive, porque a Carol está escrevendo lá e eu já estou vendo aqui, já sei que sonora ela quer, e já disponibilizo. O WhatsApp é nossa principal ferramenta de trabalho, praticamente toda a comunicação interna é via WhatsApp. A gente usa para tudo, é o que facilita a nossa vida” (E21).

“É incrível o quanto as novas tecnologias nos pouparam tempo de trabalho, se o Trump está falando, por exemplo, eu coloco no site da Casa Branca, coloco play no vídeo, abro meu Google, dou play e ele começa a não só transcrever o que ele está falando, mas já traduzindo ao lado” (E16).

A análise de documentos secundários, observações realizadas e relatos dos entrevistados indicaram que durante o processo de transformação digital da emissora, várias parcerias foram estabelecidas para viabilizar todas as entregas. O aproveitamento de um mesmo material para diversos canais, também acontece, como é o caso do Estadão Notícias, que é

feito para podcast, mas pode ser aproveitado para o *dial*. A atuação multiplataforma requer, mais do que a criação de produtos inovadores, a transformação ou atualização de produtos já existentes, para novos formatos.

“Temos várias parcerias, com a deezer, por exemplo. É um caminho que muitas vezes funciona porque por meio de parceiros podemos viabilizar certas necessidades que a gente identifica. Até porque não justifica você desenvolver todo um *know-how* de algo que já tem pronto no mercado” (E15).

“Também tem essa coisa da transformação, você transformar aquele produto, que saturou naquele formato, e transformar em outra coisa. Eu acho que você tem que usar essas plataformas de forma consciente e inteligente, né?” (E17).

A dinâmica de trabalho destoa um pouco da estrutura física, considerando que os artefatos visíveis também compõem a cultura organizacional. Como a Eldorado/Estadão fica em um prédio mais antigo, com uma estrutura física menos moderna, em comparação com as demais rádios pesquisadas, esperávamos um certo atraso em relação à transformação digital da Rádio, o que não se confirmou. Os métodos e instrumentos de gestão são bem modernos. É importante destacar que a parceria com os repórteres do Estadão favorece esse dinamismo. O uso intensivo da tecnologia permitiu que em 10 de fevereiro de 2020, dia de forte chuva e alagamento na cidade de São Paulo, o Jornal Eldorado fosse transmitido normalmente pelos *smartphones* dos jornalistas, que não conseguiram chegar à emissora, conforme relatos a seguir.

“Segunda-feira a gente passou por uma situação bem difícil de chuva, não conseguimos chegar aqui, nem eu, nem a Carol. Eles abriram o jornal do carro, eu coordenando do meu carro também. E aí a gente foi entrando no ar enquanto estava parado, fiquei 11 horas parada na marginal Tietê no alagamento” (E21).

“A gente abriu o jornal por celular, normalmente, a gente conversou entre a gente, o nosso operador estava aqui, então ele prendeu os telefones, e aí a gente começou a movimentar a equipe da rua mesmo. Esse dia acho que foi uma prova de como a gente tem autonomia para fazer as coisas. Se não fosse a tecnologia, não teria essa facilidade” (E20).

Essa situação ilustrou a autonomia e mobilidade proporcionados pela tecnologia. A flexibilidade e agilidade que as inovações digitais trouxeram à comunicação e à produção e distribuição de conteúdo, ampliaram muito as possibilidades de entrega das emissoras.

É importante destacar que pouco mais de um ano após o início das atividades da Rádio Eldorado/Estadão, a emissora encerrou 2018 em alta na Grande São Paulo, passando da 33ª para a 29ª posição no Ibope, dobrando a média de audiência no recorte das 24 horas do dia, conforme dados da Kantar Ibope Media (2019).

5. DISCUSSÃO

Como foram analisados casos múltiplos, as seis proposições estabelecidas nortearam a discussão das análises. Para facilitar a compreensão e implicação das proposições, iniciamos com a síntese dos microfundamentos das capacidades dinâmicas desenvolvidas para a transformação digital em cada uma das empresas avaliadas em profundidade. Em seguida, os casos foram compilados a partir da contribuição para cada proposição e para o modelo teórico proposto. Além disso, ao final avaliamos o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para a transformação digital das empresas de radiojornalismo, de modo geral, sugerindo a inclusão de um novo microfundamento.

5.1 Síntese dos Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas

Esta tese avaliou o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para a transformação digital a partir dos microfundamentos definidos por Teece (2007) para cada dimensão, a saber: A dimensão Monitoramento abrange os microfundamentos (1) processos para direcionar o trabalho interno de P&D; (2) processos para explorar fornecedores e complementar inovações; (3) processos para explorar desenvolvimentos em ciência e tecnologias exógenas; e (4) processos para identificar segmentos de mercado alvo, percebendo alterações nas necessidades dos clientes. A dimensão Análise e Decisão contempla os microfundamentos (1) soluções para clientes e modelos de negócios; (2) seleção dos limites da empresa; (3) rotinas para a seleção dos protocolos de tomada de decisão; e (4) rotinas para construir lealdade e comprometimento. Já a dimensão Transformação compreende os microfundamentos (1) descentralização e decomposição; (2) cooespecialização; e (3) governança e gestão do conhecimento. Acreditamos que seja relevante sintetizar os dados coletados conforme essa mesma lógica.

Empresa	Monitoramento	Análise e Decisão	Transformação
BandNews FM	1) Núcleo digital bem estruturado responsável por traduzir as necessidades dos <i>stakeholders</i> e propor soluções . 2) Busca por parcerias estratégicas e presença de equipes das plataformas dentro da BandNews para explicar sobre as melhores práticas.	1) Criação da agência <i>podnews</i> , para oferecer podcasts específicos para marcas com a assinatura BandNews, produtos criados para aumentar a audiência do público feminino, modelo de negócios inovador que propõe quebras de paradigmas, como a operação da mesa de som pelos âncoras.	1) Participação ativa dos jornalistas nos processos de melhorias e inovações, comunicação aberta e constante entre as equipes e os gestores. 2) Gestão de ativos tecnológicos e parcerias para mobilizar recursos e implementar inovações. 3) Processos estabelecidos

	<p>3) Monitoramento das Rádios americanas, criação do modelo de negócios baseado no projeto da rádio “1010 Wins” e participação frequente em feiras internacionais que apresentam e discutem o emprego de tecnologias.</p> <p>4) Contato constante com os consumidores por meio do WhatsApp e das redes sociais, monitoramento do mercado e das ações da concorrência para criar novos produtos, serviços e mercados.</p>	<p>2) Estabelecimento de parcerias e proximidade com os consumidores para absorver conhecimentos e promover melhorias.</p> <p>3) Reuniões constantes com a área de Engenharia para entender a viabilidade das soluções propostas.</p> <p>4) Campanhas internas para reforçar o DNA da Rádio, reuniões semanais para o compartilhamento do conhecimento, incentivo constante à experimentação e ao crescimento profissional.</p>	<p>internamente para gerenciar e canalizar o fluxo de informações geradas para otimizar a capacidade de inovação da emissora. A inovação pode partir de qualquer área, sendo muito estimulada internamente, considerada um elemento presente na estratégia da emissora desde a sua fundação.</p>
CBN	<p>1) Reuniões constantes da área de estratégia com a área de TI para pensar soluções e propor projetos piloto, sempre com foco na qualidade da entrega.</p> <p>2) Cursos realizados nas plataformas para ampliar e direcionar a atuação em cada uma delas e parcerias estabelecidas.</p> <p>3) Participação em feiras internacionais e monitoramento das Rádios americanas, com um olhar voltado para a adaptação à cultura brasileira.</p> <p>4) Departamento de estratégia acompanha o movimento do mercado e os feedbacks constantes dos consumidores pautam mudanças internas.</p>	<p>1) Várias mudanças internas foram feitas, aproveitando e adaptando produtos já existentes, incorporando-os no oferecimento de novos serviços, como é o caso do aplicativo da Rádio, e dos podcasts que proporcionaram acesso fácil e a qualquer momento de todo o conteúdo produzido pela CBN.</p> <p>2) Parcerias com empresas complementares, conexão da CBN com a GloboNews, coberturas externas em parceria com empresas.</p> <p>3) Reuniões regulares com discussão sobre os projetos, visando aperfeiçoá-los e torná-los factíveis.</p> <p>4) compartilhamento de conhecimento pelos jornalistas, valorização dos profissionais, e comunicação aberta com os gestores.</p>	<p>1) Os projetos de mudanças e sugestões de melhorias sempre envolvem o maior número de pessoas possível, para que haja ponderação e ajustes visando a qualidade dos projetos antes da implementação.</p> <p>2) Alguns produtos já nascem patrocinados por empresas, como é o caso de alguns podcasts, facilitando a mobilização de recursos.</p> <p>3) Muitas inovações nascem por combustão espontânea, a partir de sugestões dos jornalistas, mas há uma preocupação em estabelecer processos internos, estruturar as ideias e sempre aprimorá-las, inserindo o DNA da emissora em tudo que é implementado.</p>
Jovem Pan News	<p>1) Consultorias contratadas para direcionar as ações e criação de uma equipe de <i>Business Intelligence</i>.</p> <p>2) Parcerias estratégicas estabelecidas, entre elas com o Google, por meio do YouTube.</p> <p>3) Parceria com o YouTube permitiu produzir conteúdo em vídeo com menor custo.</p> <p>4) Monitoramento constante do mercado, das tendências e alterações nas necessidades dos consumidores foram</p>	<p>1) Parcerias estratégicas embasaram comportamentos revolucionários e a renovação do modelo de negócios acompanhou alterações nas demandas dos consumidores.</p> <p>2) Realinhamento constante dos ativos da empresa, gerou aprendizados e a implantação de inovações digitais.</p> <p>3) Agilidade na tomada de decisões e na execução dos projetos, e comportamento inovador com ajustes feitos ao longo do processo.</p> <p>4) Ações estratégicas para gerar comprometimento,</p>	<p>1) Há abertura para sugestões e projetos de melhorias, mas muitas mudanças partem da Diretoria Executiva.</p> <p>2) Capacidade de gerir ativos tecnológicos e estabelecer parcerias para mobilizar recursos e executar projetos com maior agilidade.</p> <p>3) Reorganização interna, implementação de um novo sistema operacional, definição de processos de integração de conhecimentos e</p>

	responsáveis pelas principais mudanças implementadas.	capacitações internas e reuniões para reforçar as principais entregas.	aprendizados internos e externos, parcerias para obter acesso a expertises que facilitaram a execução de projetos inovadores .
Eldorado/Estadão	<p>1) Inserção da Rádio no Projeto Estadão 21, que propôs um ciclo de 3 anos de planejamento e preparação do Grupo para expandir a presença digital, com reuniões semanais.</p> <p>2) Direcionamento estratégico pressupõe o estabelecimento de parcerias para viabilizar projetos, buscando se beneficiar do que já existe pronto no mercado.</p> <p>3) Várias parcerias estabelecidas e projetos internos descontinuados para aproveitar um <i>know-how</i> superior que foi desenvolvido no mercado.</p> <p>4) Contato próximo com os consumidores e reuniões constantes direcionam as ações e permitem uma participação mais efetiva dos jornalistas na detecção de mudanças nas necessidades dos consumidores.</p>	<p>1) Criação do Eldorado Expresso pensado para o consumidor que precisa se informar, mas não tem muito tempo, engajamento com os consumidores permite oferecer novos produtos a partir das necessidades deles, como é o caso de alguns dos podcasts lançados.</p> <p>2) Parceria com o Estadão permitiu contar com uma estrutura para operacionalizar os projetos digitais.</p> <p>3) Abertura para sugestões e melhorias, reuniões semanais em que cada jornalista é estimulado a assumir a responsabilidade pelas novas ideias, estruturando projetos inovadores que considerem o maior número de variáveis.</p> <p>4) Compartilhamento constante de conhecimento, gestão moderna que preconiza a valorização dos profissionais, promovendo autonomia e responsabilidade.</p>	<p>1) Encorajamento à apresentação de sugestões que busquem surpreender o interlocutor, participação de toda a equipe nos projetos, comunicação aberta.</p> <p>2) A parceria com o Estadão permitiu o compartilhamento de recursos, melhorou a capacidade de inovação e a implementação dos projetos digitais.</p> <p>3) Como a equipe é pequena, facilita o compartilhamento de conhecimento. Há bastante troca com a equipe do Estadão e o foco no conteúdo faz com que todas as ideias sejam trabalhadas em conjunto, para facilitar o estabelecimento de prioridades e o compartilhamento de experiências.</p>

Quadro 10 – Síntese dos microfundamentos das capacidades dinâmicas

Fonte: desenvolvido com base nos dados coletados

Na dimensão Monitoramento, destacamos que todas as empresas pesquisadas fazem o acompanhamento constante do mercado e das tendências da área, além de manter contato com as plataformas. Em alguns casos, as emissoras levam os jornalistas para fazer cursos em cada uma das plataformas, para entender as melhores práticas e perfil dos usuários, e em outros, trazem equipes das plataformas para orientar os jornalistas internamente. Embora todas as emissoras atuem em todas as plataformas, algumas possuem uma posição de destaque em uma delas, como é o caso da Jovem Pan News e sua presença no YouTube. Sobre o estabelecimento de parcerias estratégicas, essa é uma prática comum na área, presente em todas as empresas, em menor ou maior número, mas sempre com o objetivo de facilitar as entregas ou oferecer produtos customizados. As inovações digitais aproximaram as emissoras dos consumidores, o que facilitou a percepção de alterações nas suas necessidades, além de proporcionar agilidade na busca e implementação de soluções. Podemos destacar a presença da maioria das emissoras nas feiras internacionais da área, corroborando os estudos de

Dannels (2010), Yoo *et al.*(2010) e Bharadwaj *et al.* (2013) que reforçam a importância de entender o ambiente digital da empresa.

Sobre a dimensão Análise e Decisão, todas as emissoras revisitaram seus modelos de negócios e os adequaram para a era digital, reforçando os estudos de Warner & Wäger (2019) e Li (2020). Foi perceptível a agilidade das emissoras em implementar soluções que buscaram atender as alterações nas necessidades dos consumidores, em especial a Jovem Pan News, que renovou seu modelo de negócios de forma mais intensa que as demais emissoras, exigindo uma ampla reestruturação interna. Houve um maior compartilhamento de conhecimento e trocas de experiências em todas as emissoras, internamente e com as empresas parceiras. Os protocolos de tomada de decisão se tornaram mais ágeis e, na maioria dos casos, menos centralizados, com abertura para sugestões e espaços para apresentação de projetos inovadores em todos os níveis das emissoras. A busca por lealdade e comprometimento das equipes também foi percebida em todas as emissoras, em alguns casos, pela valorização dos profissionais e envolvimento nos projetos, em outros, por meio de reuniões e direcionamentos estratégicos que buscaram capacitá-los e reforçaram a importância das mudanças.

A dimensão Transformação mostrou que todas as emissoras realinharam seus ativos e estruturas para manter os ajustes ao longo do tempo, desenvolvendo, integrando e coordenando competências para reforçar a criação de valor, gerindo os conhecimentos adquiridos, aprendendo com o processo e minimizando as ameaças, confirmando os estudos de Helfat e Peteraf (2003), Green, Miles e Rutter (2007) e Hinings, Gegenhuber e Greenwood (2018). A reorganização interna, o estabelecimento de prioridades e o envolvimento das equipes foram essenciais, assim como a capacidade de gerir ativos tecnológicos, estabelecer processos e mobilizar recursos para melhorar a capacidade de inovação e implementação dos projetos digitais.

5.2 Aproximação com o Consumidor

A primeira proposição definida foi que em um contexto dinâmico, a aproximação da empresa com o consumidor, por meio de inovações digitais, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

Em todas as empresas avaliadas, foi possível perceber que as inovações digitais aproximaram os consumidores das emissoras em um ritmo jamais visto. O WhatsApp passou a ser um instrumento de comunicação diária entre os consumidores e as emissoras, tratado de

forma diferente por cada uma delas. Na rádio Eldorado/Estadão e na Jovem Pan News, quem acompanha o WhatsApp da emissora são os produtores, já na CBN e na BandNews são o âncora ou coapresentador dos jornais. Em todos os casos, o acompanhamento é feito por equipes diferentes, de acordo com o jornal que está sendo apresentado.

Os consumidores interagem e participam ativamente durante a apresentação dos jornais, com contribuições substanciais, sugerindo pautas, apontando algum erro, respondendo perguntas feitas pelos jornalistas ou atuando como cocriadores de conteúdo. O retorno imediato dos consumidores propicia mudanças de rotas mais rapidamente, o que reforça os achados de Schallmo, Williams e Boardman (2017), que indicaram que o foco em dispositivos móveis e na criação de valor para os clientes levaram as empresas a adaptar melhor seus produtos, comunicações e interações para atender às necessidades específicas dos clientes.

A proximidade com os consumidores, proporcionada pelas inovações digitais, foi recorrente nas falas dos entrevistados. Em alguns casos, os mesmos consumidores mandam mensagens todos os dias e até mais de uma vez por dia. As emissoras souberam aproveitar as inovações digitais para aumentar o vínculo com seus consumidores, como foi o caso da CBN, que para comemorar o aniversário de 25 anos, criou uma plataforma especial dedicada a relembrar as coberturas feitas. Foram publicados vários áudios históricos, entre eles as primeiras reportagens da CBN. O consumidor pode escolher a notícia e, dependendo do fato, ouvir a locução do dia em que ela aconteceu. Está disponível, por exemplo, a narração da corrida de Fórmula 1 do Grande Prêmio de San Marino, na Itália, em 1994, quando o piloto brasileiro Ayrton Senna se acidentou e morreu. A Jovem Pan News também lançou podcasts com coberturas históricas da emissora.

Todas as emissoras foram ágeis em perceber oportunidades, identificar mudanças nos hábitos de consumo e aproveitar as inovações digitais para estreitar o relacionamento com os consumidores, corroborando os achados dos estudos de Lucas e Goh (2009) e Cirjevskis (2015) que indicaram que detectar e reconhecer que o ambiente mudou depende de um conjunto de recursos que envolve explorar oportunidades tecnológicas, explorar mercados e ouvir os clientes. A participação dos consumidores é estimulada em todas as rádios, mas a emissora que mais se destaca na cocriação de conteúdos com os consumidores é a BandNews. Ao aproveitar informações enviadas pelos consumidores para produzir conteúdo, todas as emissoras demonstraram preocupação em citar, no ar, o nome do consumidor que enviou a mensagem, além de agradecer o envio, estimulando a fidelização.

A forma de inserir as contribuições dos consumidores também difere em cada emissora. Na Jovem Pan News são feitas perguntas para os ouvintes responderem e há uma parte da programação destinada a transmitir algumas respostas recebidas. Na Eldorado/Estadão os ouvintes são convidados a enviar perguntas aos comentaristas, que as respondem no ar. Na BandNews e na CBN, como o WhatsApp da Rádio fica com os âncoras ou coapresentadores, as contribuições são lidas durante a transmissão, à medida que chegam e são analisadas, embora também haja momentos pontuais em que os consumidores são convidados a participar. Independente desse convite à participação, mensagens dos consumidores chegam o tempo todo, relacionadas ou não com esse estímulo, sendo aproveitadas de diversas formas.

A divulgação das plataformas, ou redes sociais, é feita durante a transmissão no *dial*. Em vários momentos, os jornalistas reforçam que também estão transmitindo pelo YouTube, Facebook e Twitter, e com isso, muitos consumidores que só ouviam a transmissão passaram também a assistir, o que justifica o aumento da visibilidade das emissoras nas plataformas. Além dessa transmissão multicanal ter proporcionado outras opções a quem já era consumidor do *dial*, também representou um aumento no número de consumidores, conforme relato dos jornalistas, pois muitos jovens que nunca ouviram rádio, consomem nas plataformas, o que ficou evidente no caso da Jovem Pan News, pelo aumento no número de consumidores por meio do YouTube.

Há uma preocupação dos jornalistas em acompanhar também as mensagens que chegam nas redes sociais, além de republicarem os elogios recebidos nas páginas da emissora, compartilhando os comentários e buscando aumentar o vínculo com os consumidores. A produção de alguns conteúdos, como podcasts, pode partir do que é discutido nas redes sociais, ou seja, os jornalistas ficam atentos aos tópicos mais comentados e os consideram na escolha do que irão produzir, o que demonstra que as inovações digitais facilitaram o monitoramento das necessidades dos consumidores.

Foram exatamente as mudanças nos comportamentos dos consumidores que motivaram as emissoras a divulgar conteúdos nas plataformas, pois hoje, as pessoas estão conectadas no *smartwatch*, no *smartphone*, então, esse acaba sendo um meio de contato importante. A CBN, por meio dos *pushs* enviados diariamente, sobre notícias factuais, mantém o seu consumidor informado, além de estimular sua curiosidade para se aprofundar no assunto. Entre os esforços estratégicos para aumentar o vínculo com os consumidores, podemos destacar as notificações sobre novos vídeos, podcasts, e demais conteúdos, muito bem explorados pelas emissoras, principalmente pela CBN e pela Jovem Pan News.

Os conteúdos *on demand* são cada vez mais acessados pelos consumidores, permitindo que eles escolham o que ouvir, um conteúdo mais direcionado, o que também demonstra a aproximação da emissora com o consumidor, por meio das inovações digitais. Os relatos dos entrevistados indicaram que a linguagem dos podcasts precisa ser mais acolhedora, pois as pessoas ouvem, geralmente, sozinhas. O conteúdo é dirigido para quem está ouvindo, no singular, para criar uma relação ainda mais próxima com esse ouvinte. Além de todo o cuidado com a sonorização, permitindo criar vínculos emotivos com quem ouve.

Essa aproximação com o consumidor por meio do WhatsApp, das redes sociais e dos aplicativos das emissoras facilitou o desenvolvimento de capacidades dinâmicas principalmente pelos microfundamentos da dimensão Monitoramento, conforme definido por Teece (2007). As emissoras investiram em pesquisa para desenvolver e aprimorar seus aplicativos, souberam aproveitar as plataformas e o próprio WhatsApp, que são tecnologias exógenas, para aumentar o vínculo com os consumidores, além de atingir novos mercados. É importante destacar que as ponderações sobre o retorno que recebem permitiu perceber alterações nas necessidades dos consumidores.

Podemos perceber também, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas por meio do microfundamento definido por Teece (2007) como soluções para clientes e modelos de negócios, da dimensão Análise e Decisão, pois o modelo de negócio das emissoras foi revisto e várias soluções foram desenvolvidas a partir de alterações nos hábitos de consumo, como a criação de podcasts específicos, orientados para os consumidores.

Nas empresas pesquisadas, há um esforço visível em utilizar todos os canais digitais disponíveis para se aproximar dos consumidores, confirmando a importância das plataformas digitais e de estabelecer interconectividade entre as tecnologias para colher os benefícios, conforme verificado por Shi, Li & Chumnumpan (2020) e Wamba *et al.* (2020). Várias mudanças internas foram pautadas em sugestões dos consumidores, em todas as emissoras, o que confirma a proposição estabelecida. Os resultados reforçam a necessidade de estar próximo do consumidor para acompanhar as alterações nas suas necessidades, e assim, continuar agindo para atendê-las.

5.3 Direcionamento Estratégico

A segunda proposição definiu que os esforços estratégicos direcionados para a adoção de inovações digitais, favorecem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

Todas as emissoras possuem uma área específica para cuidar do digital, algumas mais estruturadas, outras menos, mas todas perceberam que essa divisão é importante para que seja dado o foco necessário na produção e distribuição de conteúdo direcionado a cada plataforma, confirmando a necessidade de formação de equipe para atribuir de maneira eficiente os recursos disponíveis às iniciativas mais promissoras, evitando que as organizações tenham muitas iniciativas digitais, sem um direcionamento estratégico, conforme verificado por Tumbas, Berente e Brocke (2017) e Kayser, Nehrke e Zubovic (2018).

Inicialmente as emissoras entraram nas plataformas para seguir o fluxo porque consideraram importante estar onde o consumidor está, mas agora, com mais maturidade e experiência em transmitir conteúdo multicanal, as emissoras estão definindo melhor suas estratégias. Embora haja um trabalho de adequação de linguagem em cada plataforma para direcionar o conteúdo ao perfil dos consumidores de cada canal, os esforços para manter o padrão das emissoras em todas as plataformas foram notados em todas as Rádios. Os relatos dos entrevistados do nível estratégico foram recorrentes em afirmar que o DNA das emissoras precisa estar também no digital. Achados do estudo de Zomer, Neely e Martinez (2020) identificaram que as habilidades dos gestores estratégicos são importantes na formação das capacidades dinâmicas, o que também foi confirmado nesse estudo.

A BandNews estabeleceu processos internos para garantir que o consumidor não encontre nas plataformas uma Rádio que ele não está acostumado a ouvir no ar, até porque é comum o consumo em mais de um canal. Na Eldorado/Estadão há uma preocupação em alinhar as estratégias de cada plataforma do ponto de vista de proximidade e engajamento, pois apenas estar presente nas redes, não é suficiente, é preciso surpreender o interlocutor. A intensidade do trabalho de transformação digital que a Jovem Pan News se propôs a fazer, exigiu bastante dos gestores estratégicos. Inicialmente, a emissora trabalhava com uma câmera só nos estúdios, e hoje possui uma estrutura de TV bem montada para a transmissão dos jornais, além de diversos canais no YouTube, segmentados estrategicamente. Embora o foco seja o YouTube, há esforços para buscar engajamento também nas demais plataformas. Na CBN, as estratégias também foram sendo remanejadas a partir da experiência, como a divisão em páginas locais nas redes sociais, para direcionar os conteúdos aos interesses de cada público. O aplicativo também foi sendo aprimorado para aumentar o vínculo com o consumidor.

Todas as emissoras estão presentes em diversas plataformas, permitindo que o conteúdo seja consumido em qualquer hora, lugar e *device*. O acompanhamento das métricas das

plataformas, também permite redirecionar ações. Recentemente, o lançamento da PanFlix, uma plataforma de *streaming* própria, da Rede Jovem Pan, para agregar o conteúdo da emissora, permitirá analisar dados não disponíveis hoje, o que reforça os esforços estratégicos da empresa para trazer os consumidores para dentro do ecossistema da emissora. Essa foi uma dificuldade relatada por todas as Rádios, ter que analisar dados de outras plataformas, o que significa olhar os *analytics* sem a profundidade desejada.

Conforme verificado por Solberg, Traavik e Wong (2020), as empresas estão trabalhando ativamente para apresentar e alavancar inovações digitais de forma estratégica e priorizada. Os investimentos em podcasts e em outros conteúdos *on demand*, também demonstram que as emissoras estão se reinventando para sobreviver e crescer na era digital, seguindo as tendências do mercado. Todas as emissoras passaram a oferecer produtos que não ofereciam anteriormente, customizados para determinados clientes ou direcionados para nichos específicos. Essa foi uma movimentação recente, que vem ganhando força. O próprio formato dos podcasts foi evoluindo para atender a demanda, e hoje, além dos recortes de programação, que potencializam o acesso ao que foi transmitido, todas as emissoras possuem podcasts específicos com conteúdo produzido de forma direcionada. Vários processos internos foram sendo estruturados, à medida que as mudanças foram implementadas.

Conforme relatos dos entrevistados, as inovações digitais foram moldando os comportamentos, a maneira de produzir conteúdo, de apresentar e de fazer entregas aos consumidores. Houve mudanças em vários formatos, e o entendimento da gestão estratégica das emissoras é que era necessário estar em todos esses canais para as pessoas continuarem consumindo a Rádio, permitindo que a marca estivesse presente independente do veículo.

O monitoramento do que vem sendo praticado em mercados externos, considerados referência, também balizam o direcionamento estratégico das emissoras. Para se manter relevante para os consumidores, foi necessário entender como transformar o *dial* e como explorar as inúmeras possibilidades trazidas pelo digital, estabelecendo prioridades. A BandNews fez uma grande movimentação nesse sentido, sendo a única emissora que, a partir da análise do modelo de negócios de uma Rádio americana, implantou a operação da mesa de som pelos âncoras buscando ganhar agilidade nas transmissões. No mercado interno, embora as movimentações sejam parecidas, cada emissora fez as suas apostas.

O olhar atento para o novo, para o mercado, foi considerado primordial na fala dos entrevistados do nível estratégico, que relataram que não basta ter a atenção aguçada às movimentações do mercado, há um trabalho essencial a ser feito, de fomentar isso

internamente, de convencimento da importância de inserir novas atividades relacionadas com as inovações digitais na rotina dos jornalistas, para que eles queiram assumir essas novas funções, se comprometam com cada atividade, e mais do que isso, queiram propor mais mudanças a partir dessas. A melhor maneira de oferecer um novo conteúdo ou o mesmo conteúdo em um novo canal, está sendo construída ao longo do tempo. Conforme relato dos gestores, mais importante que a perfeição na execução, é a agilidade na aceitação das mudanças. Essa evangelização digital foi trabalhada internamente em todas as emissoras.

A partir do direcionamento estratégico para a adoção de inovações digitais, podemos perceber o desenvolvimento de capacidades dinâmicas por meio dos microfundamentos definidos por Teece (2007) da dimensão Análise e Decisão, pois os gestores das emissoras foram assertivos na seleção de tecnologias, na definição do escopo das novas atividades, na alocação de recursos e no alinhamento da cultura de inovação nas emissoras para garantir o envolvimento dos funcionários.

Hoje, há um consenso de que as inovações digitais ofereceram novos recursos e ampliaram a capacidade das emissoras, atribuindo ainda mais agilidade à rotina. Todos os jornalistas entrevistados enxergam as inovações digitais como ferramentas cada vez melhores, possibilitando que eles trabalhem com mais qualidade, mais rapidamente, com mais acessos, resultando em melhores entregas. A presença e envolvimento dos principais gestores deu confiança e liberdade às equipes para se mover e avançar rapidamente, corroborando os achados de Eggers e Park (2018) que sugerem que gestores menos conservadores, atentos às novas tecnologias, conferem mais agilidade à implementação de inovações digitais.

5.4 Parcerias com Stakeholders

A terceira proposição indicou que a relação da empresa com seus *stakeholders* para explorarem as oportunidades da era digital e resolverem problemas coletivamente, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

As inovações digitais facilitaram o contato das emissoras com os *stakeholders*, tornando o acesso às informações mais dinâmico, pois, conforme relatos dos jornalistas, é comum a utilização de materiais como vídeos e transmissões ao vivo que as organizações promovem para a produção de conteúdo das emissoras, além dos grupos de WhatsApp, que facilitaram o acesso à fontes de informação relevantes para as emissoras, como assessorias de imprensa, corpo de bombeiros, polícia, entre outros.

Além do acesso facilitado às informações, os jornalistas relataram que várias parcerias foram estabelecidas para viabilizar as entregas. A transmissão multiplataforma fez com que as emissoras mantivessem uma relação estreita com as plataformas, pois as trocas são importantes para entendimento dos perfis de consumidores de cada uma delas, e das possibilidades de produção e distribuição de conteúdo em cada canal.

Há parcerias também dentro de cada grupo. Durante o jornal da Manhã da CBN, o jornalista Milton Jung entra por vídeo na Globonews, promovendo uma interface entre TV e Rádio. A parte impressa do Grupo Estado também tem parceria com a parte da Rádio. Vários colunistas da emissora são do Jornal Estado de São Paulo, além dos repórteres. O conteúdo que a emissora produz para o YouTube é feito com o auxílio da TV Estadão. Um lado fortalece o outro, pois a Rádio também atua como disseminadora do conteúdo do impresso.

A produção de podcast muitas vezes é viabilizada por meio de parcerias. Algumas empresas fazem parcerias com as Rádios para lançar podcasts das suas marcas e outras patrocinam podcasts de sucesso lançados pelas emissoras. A BandNews criou a PodNews, uma agência de produção de podcasts customizados para atender a demanda de empresas como a Totvs, que criou a Totvs Talk, um podcast sobre tecnologia que discute ferramentas, soluções e caminhos, disponibilizado no Spotify e no site da BandNews. A CBN também produz podcasts em parceria com empresas, como é o caso do CBN Professional, produzido em parceria com a HSM Educação Executiva, promovendo uma série de entrevistas com líderes de grandes empresas. A Eldorado/Estadão criou um núcleo de áudio para produzir podcasts, alguns deles para divulgação do trabalho do Jornal Estado de São Paulo. Alguns projetos de podcast da emissora são financiados pelo Estadão em parceria com o Spotify. As demais emissoras pesquisadas também fazem parcerias para divulgação dos podcasts. No caso da Jovem Pan News, as parcerias são com a Deezer, Spotify e iTunes.

Foi possível perceber nas emissoras o que He *et al.* (2020) considera uma possível mudança no foco da gestão das parcerias, com uma preocupação com ciclos de vida mais curtos e a maximização dos retornos em parcerias mais dinâmicas, por um lado, e relacionamentos de longo prazo exigidos pela servitização emergente e modelos de inovação aberta, por outro lado. As estratégias de gestão das parcerias foram sendo pensadas à medida que as parcerias foram sendo estabelecidas e agora as emissoras estão em uma fase de amadurecimento estratégico dessas parcerias.

A Jovem Pan, por exemplo, desde o começo dos anos 2000, produzia conteúdo em vídeo que ficava hospedado numa plataforma de vídeos do UOL. O Google se tornou um

parceiro estratégico para a emissora por meio do YouTube, o *Flipboard* é um parceiro importante para conteúdos escritos. Há hoje na empresa, uma frente de conteúdos que são trabalhados só para os assistentes pessoais. Conforme relato do Diretor de Conteúdo, a emissora passou a se associar a consultorias e *players* relevantes no digital para adquirir *know-how* e potencializar produtos que performam bem em determinados nichos. Hoje, a Jovem Pan é a principal produtora de notícias no YouTube do Brasil.

As parcerias com agências internacionais de notícias também são comuns na área. A CBN mantém parcerias com a BBC Brasil, que abastece a rede com material exclusivo para os ouvintes, e com a RFI Português do Brasil, seção brasileira da Radio France, sempre com o objetivo de dar aos ouvintes acesso ao noticiário internacional por fontes que compartilham os mesmos valores jornalísticos. Em 2015, a CBN firmou parceria com o Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 e levou às escolas da rede pública e particular a inspiração dos grandes campeões e os valores inerentes ao esporte, por meio do projeto CBN Construindo Campeões. A Jovem Pan News assina a Reuters e a France-Press.

Algumas emissoras citaram parcerias com empresas de análise de *big data*, pois relataram que muitos dados são jogados fora diariamente, principalmente dados qualitativos, e embora haja esforços para desenvolver ferramentas internamente para tratar esses dados, nem sempre é viável com a profundidade desejada. As ferramentas da IBM, entre outras, oferecem esse tipo de análise mais aprofundada. Conforme verificado por Aghimien et al. (2020), as parcerias estabelecidas durante o processo de transformação digital das organizações, podem aumentar a vantagem competitiva das empresas, aprimorar o desempenho dos projetos e reduzir riscos, por meio do compartilhamento de recursos digitais complementares, o que foi confirmado nesse estudo.

Identificamos o desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir das parcerias com *stakeholders* em todas as dimensões definidas por Teece (2007), pois as parcerias foram essenciais para as emissoras explorarem as oportunidades da era digital, resolvendo problemas coletivamente. Na dimensão Monitoramento, identificamos os microfundamentos (2) processos para explorar fornecedores e complementar inovações, e (3) processos para explorar desenvolvimentos em ciência e tecnologias exógenas, uma vez que muitas oportunidades foram aproveitadas por meio das parcerias com as plataformas e empresas de tecnologia, permitindo viabilizar projetos e se beneficiar do que já existe pronto no mercado. Na dimensão Análise e Decisão verificamos o desenvolvimento de capacidades dinâmicas por meio dos microfundamentos (1) soluções para clientes e modelos de negócios e (2) seleção

dos limites da empresa, uma vez que as parcerias facilitaram as entregas e permitiram às emissoras, oferecer produtos customizados, como é o caso de alguns podcasts. Por fim, na dimensão Transformação, podemos destacar os microfundamentos (2) cooespecialização e (3) governança e gestão do conhecimento, pois as parcerias proporcionaram o uso compartilhado de ativos e a integração de conhecimentos e aprendizados internos e externos.

5.5 Cultura Inovadora

A quarta proposição sugeriu que a implementação e disseminação das inovações digitais e seus benefícios internamente, por meio de uma cultura inovadora e empreendedora, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

Os relatos dos jornalistas mostraram que, em todas as Rádios, em menor ou maior intensidade, há uma cultura de reflexão sobre o retorno que recebem, estimulando-os a criar a partir das mensagens dos consumidores, principalmente quando elas são recorrentes. Além disso, todas as emissoras se mostraram engajadas no processo de transformação digital, sendo ágeis na detecção de mudanças no mercado, e empreendedoras na implementação e disseminação dos benefícios das inovações digitais.

Estruturalmente, as emissoras evoluíram, já que a cultura da maioria das empresas era analógica e a mudança para o digital precisava acontecer. Alguns jornalistas relataram que inicialmente era comum mobilizar toda a equipe para fazer uma cobertura e ninguém verificar se o site estava acompanhando, ou seja, a cabeça era voltada para o *dial*. Isso mudou a partir do momento em que a gestão do digital foi colocada no mesmo nível hierárquico, caminhando junto, e até fazendo o caminho inverso, pois o digital escoava o conteúdo do *dial*, e hoje ele cria conteúdo, que pode ser aproveitado no *dial*.

A criação de uma área responsável pelo digital é tão importante quanto a integração entre as áreas para garantir o alinhamento entre as equipes, o que levou as emissoras a fazer mudanças estruturais, com estúdios interconectados, câmeras para transmissão multiplataforma, ambientes dinâmicos e amplos, sem divisórias, permitindo maior interação entre os jornalistas, além de vidros transparentes terem substituído as paredes, em todas as emissoras. As transmissões externas também passaram a ser uma realidade para as emissoras, que precisaram desenvolver a capacidade de transmitir fora dos estúdios com a qualidade do estúdio. Há núcleos de transmissão nos locais onde os colunistas ou comentaristas estão, pois muitos entram no ar de outros locais, o que exigiu um desenvolvimento tecnológico para

garantir a qualidade das entregas. No caso da Jovem Pan, um dos comentaristas reside fora do Brasil e participa diariamente dos Jornais sem perder qualidade na transmissão. A Eldorado/Estadão mantém um estúdio externo, que eles chamam de estúdio avançado, na casa de uma das colunistas.

Estudo de Baiyere, Salmela e Tapanainen (2020), identificou que repensar a infraestrutura é importante para avançar na agenda de transformação digital, uma vez que uma infraestrutura flexível suporta melhor os esforços de transformação digital de uma organização permitindo evoluir e apoiar o redesenho contínuo dos negócios. A falta de flexibilidade para acomodar a inovação digital, em constante mudança, pode prejudicar em vez de permitir o fluxo dos dados para a transformação digital da empresa. Assim, a capacidade de uma organização agilmente reconfigurar sua infraestrutura, de acordo com mudanças nas demandas do processo de negócios, é um elemento importante em um contexto dinâmico, o que foi confirmado por este estudo.

Os gestores estratégicos das empresas pesquisadas tiveram um papel importante em moldar uma cultura de aprendizado amplo e constante, colocando a inovação como um valor central, em alguns casos, desde a fundação da emissora, como é o caso da BandNews que já foi estruturada com esse *mindset* inovador. Em outros casos, como na CBN, a capacidade de adaptação às mudanças do contexto, transformando a dinâmica da redação, foram decisivas para a sobrevivência e crescimento da empresa na era digital. A Jovem Pan News fez uma profunda renovação interna, apostando no jornalismo opinativo e na transmissão por *streaming*, dividindo internamente as equipes, para ganhar agilidade. A Eldorado/Estadão aproveitou a força do Grupo Estado para expandir a presença digital da emissora.

Esses achados confirmam os estudos de Martínez-Caro, Cegarra-Navarro e Alfonso-Ruiz (2020) que identificaram que muitas vezes as empresas não alcançam os benefícios da transformação digital porque as iniciativas digitais colidem com a cultura da empresa. A transformação digital bem sucedida depende do direcionamento estratégico para modernizar a cultura organizacional, inculcando uma cultura de inovação que apoie as mudanças. A falta de uma direção estratégica digital clara, amplamente difundida na organização, geralmente leva a agendas conflitantes e dificuldade em alcançar os objetivos pretendidos.

É importante destacar que a cultura inovadora das emissoras pressupõe tolerância ao erro, pois para estimular o comportamento inovador é essencial saber lidar com o erro. Conforme relato dos jornalistas, na era digital, é por meio de tentativa e erro que algumas soluções operacionais são alcançadas. Os relatos dos jornalistas mais experientes das

emissoras mostraram que as inovações digitais permitiram transformar produtos já saturados, em produtos melhores, mas isso só foi possível por meio da valorização dos profissionais e da humildade em reconhecer que é preciso se reinventar, estar disposto a aprender, a mudar a rota, a reconhecer os erros e a transformar os métodos e instrumentos de trabalho para fazer entregas melhores. Isso vale tanto para as organizações, como para os profissionais.

A cada inovação implementada, as emissoras precisaram desenvolver novas competências, estruturar novos processos, estabelecer mudanças nas rotinas dos jornalistas, com a inserção de novas atividades, que os levaram a desenvolver novas habilidades. O processo foi voltado para o *learning by doing*, pois a preocupação com a agilidade das ações inovadoras fez com que as empresas fizessem ajustes ao longo do processo, criando rotinas para análise crítica das ações implementadas e remanejamentos contínuos, conforme previsto por Li (2020).

No entanto, as emissoras têm como grande desafio, não perder a sua identidade, diante de tantas transformações. Atender tanto o analógico, como o digital, principalmente no que se refere à linguagem, exige flexibilidade, adaptação e um aprendizado constante para atingir públicos diferentes simultaneamente. É importante ressaltar que a cultura inovadora das emissoras não foi construída de um dia para o outro, a Jovem Pan, por exemplo, já apostava em vídeo desde o início dos anos 2000, quando fez parceria com a UOL, conforme relatado anteriormente.

A cultura inovadora das emissoras também foi percebida nos relatos dos jornalistas sobre soluções criadas para driblar limitações das plataformas. No caso do Twitter, os jornalistas criam *threads*, que é uma forma de conectar vários tuítes em sequência para contar uma história. Ou seja, criam várias publicações em série, que se complementam, já que muitas vezes todo o relato não cabe nos caracteres permitidos de um único tuíte. Esses *threads* podem ir para o *Moments*, que mostra os assuntos atuais mais populares ou relevantes, dando maior visibilidade para as emissoras.

As Rádios estão alcançando os benefícios da transformação digital, graças ao *mindset* inovador, a capacitação dos funcionários e ao estabelecimento de prioridades. Muitas vezes, a própria rigidez das rotinas ou as competências existentes, são um obstáculo a transformação digital, ou seja, a *path dependence* pode ser um fator limitador. Nas emissoras, o conhecimento anterior foi um importante precursor de novos conhecimentos. O desenvolvimento de capacidades empreendedoras e de TI também foi perceptível. As

empresas não só resolveram seus desafios internos de inovação, mas garantiram que outras empresas do seu ecossistema digital também o fizessem.

Identificamos o desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir da cultura inovadora das emissoras nas três dimensões definidas por Teece (2007). Na dimensão Monitoramento, pelo microfundamento (1) processos para direcionar o trabalho interno de P&D, na dimensão Análise e Decisão, por meio do microfundamento (4) rotinas para construir lealdade e comprometimento dos funcionários, e na dimensão Transformação, pelo microfundamento (3) governança e gestão do conhecimento, uma vez que o trabalho interno de pesquisa e desenvolvimento possibilitou alterações na estrutura das emissoras, projetando locais de trabalho digitais que melhoraram a experiência dos funcionários e promoveram a conectividade e o trabalho colaborativo. Além disso, o alinhamento de uma cultura inovadora e empreendedora garantiu o comprometimento dos funcionários e o compartilhamento de conhecimento e experiência.

5.6 Comunicação Aberta

A quinta proposição apontou que a democratização das inovações digitais, por meio de comunicação aberta e transparente em todos os níveis da empresa, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

As emissoras estão atentas às mudanças do mercado e fomentando isso nos funcionários, motivando-os para que sejam proativos, proponham novos projetos e se interessem pelas novas tecnologias. Os jornalistas são muito exigidos, mas recebem muito suporte. Os relatos dos gestores estratégicos indicaram que a abertura na comunicação move as emissoras, pois a proximidade com os gestores e o contato constante entre as equipes facilitam o desenvolvimento do trabalho e a agilidade nas tomadas de decisões. Conforme relatos, se algum jornalista tem mais facilidade com determinada tecnologia, se oferece para ensinar os demais, e isso acontece naturalmente. O perfil dos jornalistas é outro fator facilitador, pois a profissão já prevê características de articulação, curiosidade intelectual e dinamismo.

Na BandNews, há uma preocupação em sempre preparar os próximos. Conforme relatos da editora executiva e do gerente de jornalismo, estar preparado para assumir novas posições é um olhar que contamina os profissionais e os estimula a ir além da sua função atual, buscando sempre aprender, sugerir, experimentar, pois os gestores estão sempre abertos a

ouvir. Como a equipe é formada por pessoas jovens, muitos nativos da era digital, eles já tem a mente aberta e uma vontade maior de contribuir, participar e experimentar, o que agrega bastante para a redação. É importante ressaltar que a BandNews é a emissora com jornalistas mais jovens, todos os entrevistados têm menos de 40 anos.

As reuniões da Eldorado/Estadão, que acontecem todas as segundas-feiras, não são apenas para discussão de pauta, são principalmente para envolver os jornalistas no projeto de transformação digital do Grupo, todos precisam acompanhar e participar das ações, saber como cada jornalista pode contribuir e se engajar nesse processo. Os jornalistas elogiaram muito a gestão do Diretor de Conteúdos Digitais, que segundo eles, está sempre aberto a ouvi-los, tornando o ambiente de trabalho positivo e participativo. Como a equipe é pequena, essa proximidade é ainda maior, com muita liberdade para sugerir e um clima de amizade entre os jornalistas.

Os jornalistas da CBN também relataram que os gestores são muito acessíveis e participativos, a comunicação é fluida e o aprendizado é constante. Há uma preocupação em disseminar os valores da emissora, a forma de fazer jornalismo e os princípios editoriais do Grupo. A organização interna também foi elogiada pelos jornalistas, que disseram que há um acompanhamento constante de tudo que está sendo feito, os jornalistas costumam dar *feedback* sobre os trabalhos uns dos outros e isso os ajuda a melhorar sempre. Os mais jovens relataram que valorizam muito os *feedbacks* dos mais experientes, pois entendem como uma oportunidade de evolução profissional, já que o fazem sempre de forma construtiva. Quando novas atividades são inseridas na rotina dos jornalistas, geralmente relacionadas com a implementação de alguma inovação digital, os gestores acompanham mais de perto nos primeiros dias, até os jornalistas estarem familiarizados e se sentindo seguros.

Na Jovem Pan News, como a empresa é toda concentrada em São Paulo, o diálogo é constante e a comunicação é aberta e fluida entre as equipes e com os gestores, conforme relatos dos jornalistas, que citaram que todos se ajudam na redação e o clima é de união, pois os jornalistas estão sempre trabalhando sob pressão, pelas características da área, do *timing* das notícias e das muitas entregas. Conforme relatos, o que torna o trabalho mais leve é o ambiente amigável entre os jornalistas. Como houve uma renovação recente, há muita troca entre os que tem mais tempo de casa e os recém-chegados, uns aprendem com os outros.

Os jornalistas relataram que o radiojornalismo exige dos profissionais muita flexibilidade e vontade de aprender, é preciso lidar com o imponderável, com aquilo que não estava no radar, com notícias de última hora que muitas vezes substituem a programação

previamente planejada. Essas particularidades da área podem ter facilitado a adaptação ao digital. A característica de pluralidade também foi percebida nas emissoras. As equipes geralmente são formadas por pessoas com pontos de vista distintos, os gestores estimulam discussões, argumentações, ponderações, para evitar uma visão unilateral. Hoje, com equipes mais jovens, há uma democratização maior na busca por boas ideias, em todos os níveis hierárquicos. Nos relatos de todas as emissoras, foram citadas sugestões que partiram de estagiários e foram implementadas. A organização interna e o planejamento das ações pelos gestores, também merecem ser destacados, pois os jornalistas precisam monitorar muita informação ao mesmo tempo, muitas novas atividades foram inseridas na rotina, que já é naturalmente dinâmica, e isso exigiu muita organização e a definição de processos internos que garantam as entregas.

Os jornalistas precisam trabalhar de forma muito mais interativa e colaborativa na era digital. O aprendizado contínuo é a principal competência exigida por qualquer organização que queira sobreviver e prosperar, especialmente em um ambiente ágil e dinâmico como o das Rádios. Aumentar a capacidade de experimentação da empresa, testar linguagens, permitir o erro e aprender com ele, facilitou o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas emissoras.

Conforme verificado por Solberg, Traavik e Wong (2020), esses achados confirmam que as mentalidades digitais dos funcionários moldam seus comportamentos, pois a percepção de que as iniciativas de transformação digital proporcionam oportunidades e recursos para o seu crescimento profissional, aumenta o envolvimento nas iniciativas de transformação digital.

A comunicação aberta favoreceu o desenvolvimento de capacidades dinâmicas pelas empresas de radiojornalismo na dimensão Análise e Decisão, pelo microfundamento (4) rotinas para construir lealdade e comprometimento, e na dimensão Transformação, por meio dos microfundamentos (1) descentralização e decomposição e (3) governança e gestão do conhecimento, conforme verificado por Teece (2007), visto que quanto mais próximos os funcionários se sentem dos gestores e mais fluida a comunicação entre eles, maior o engajamento nos projetos inovadores. Além disso, a comunicação aberta aumenta a agilidade e capacidade de responder as demandas dos consumidores e facilita o fluxo de conhecimento.

5.7 Tomada de Decisão Descentralizada

A sexta proposição previu que a descentralização do processo de tomada de decisão, para permitir a execução ágil de ações envolvendo inovações digitais, favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da empresa.

Como o WhatsApp das emissoras fica com os âncoras, coapresentadores ou produtores em todas as emissoras, eles possuem autonomia para decidir sobre o que colocar no ar, que sugestões dos consumidores devem ser encaminhadas, entre outras decisões relacionadas com o que chega pelo WhatsApp. As postagens nas redes sociais também partem dos jornalistas. Há um direcionamento estratégico sobre a periodicidade, conteúdo e relevância das postagens, mas não há uma análise de um superior antes de cada postagem, essa autonomia é dos jornalistas responsáveis, para garantir a agilidade necessária, confirmando os estudos de Davenport, Barth e Bean (2012) que identificaram que as organizações estão cada vez mais preocupadas em treinar e recrutar pessoas com um novo conjunto de habilidades que permitam a descentralização das decisões. Não só as contratações, mas principalmente, o compartilhamento de conhecimento internamente nas emissoras, foram essenciais para atender essa necessidade.

No radiojornalismo, há poucos filtros, diferente de um jornalista de jornal impresso ou mesmo de internet, que escreve um texto e antes de publicar, passa pelo olhar de alguém, às vezes, pelo próprio olhar dele, mas passa por uma revisão. No Rádio, não há esse olhar. É o jornalista mesmo se revisando, se corrigindo no momento que a informação vai ao ar. Há superiores acompanhando, mas é tudo muito mais dinâmico, então exige uma maturidade e um cuidado maior dos jornalistas.

Na Eldorado/Estadão os jornalistas possuem bastante autonomia para tomar decisões. O Diretor de Conteúdos Digitais ajuda a estruturar as ideias da equipe e procura não decidir nada sozinho, sempre pergunta, pondera sobre o que deve ser priorizado, amadurece a ideia a partir das sugestões, pois como a equipe é pequena, é importante analisar a viabilidade, onde vale a pena investir energia. Muitos podcasts surgiram de sugestões dos jornalistas. O foco no conteúdo ajuda bastante, conforme relatos, que indicaram que tudo que é para crescer e melhorar é bem visto na emissora, mas a ponderação e análise de viabilidade pela equipe é importante para evitar que os jornalistas se percam em um emaranhado de projetos. A tolerância ao erro é consequência da maior autonomia, pois conforme relatos dos jornalistas, quando alguma decisão tomada pelos jornalistas traz algum tipo de problema para a redação,

é encarada como aprendizado. Os âncoras e produtores dos jornais tem autonomia para decidir o que postar nas plataformas de acordo com a linha editorial da emissora.

Na CBN, os jornalistas possuem autonomia para tomar decisões como o que postar nas redes sociais da emissora, mas sempre que há alguma dúvida operacional, ou algum receio em assumir uma determinada ação, são estimulados a questionar os superiores, que segundo eles, são muito acessíveis. A política da empresa preconiza que é preferível não dar uma informação em primeira mão, se há alguma dúvida sobre ela. As decisões relacionadas a produtos geralmente passam pelos gestores, que verificam se há potencial e longevidade para os projetos. Conforme relatos dos jornalistas, eles tem liberdade para fazer testes com recursos tecnológicos no trabalho, ou seja, são estimulados a experimentar, verificar o que funciona, e muitos passam a fazer parte da estratégia da emissora. Isso aconteceu com algumas ferramentas e redes sociais que foram trazidas para a Rádio por algum jornalista.

Na Jovem Pan News, os relatos dos jornalistas indicaram que por ser uma empresa com gestão familiar, as decisões estratégicas são mais centralizadas. Os jornalistas e produtores possuem autonomia para tomar decisões sobre pautas, escolher o que será destacado nas redes da emissora, as contribuições dos consumidores que serão colocadas no ar, sugerir podcasts, entre outras atividades relacionadas à produção dos jornais. Os gestores são muito próximos da equipe, o que facilita o trabalho. A adaptação da emissora à era digital e o tempo de resposta muito rápido se deve, em grande parte, à execução ágil de ações a partir de iniciativas estratégicas da empresa, corroborando os achados de König, Kammerlander e Enders (2013) que indicaram que empresas com maior influência familiar podem ser mais lentas em reconhecer, mas são mais rápidas ao implementar uma descontinuidade tecnológica.

Na BandNews, como o diálogo é muito aberto e a tomada de decisões é descentralizada, conforme relatos dos jornalistas, os resultados são melhores que os alcançados em uma gestão *topdown*, pois todos se envolvem e se responsabilizam pelos resultados. Os jornalistas estão sempre muito próximos dos gestores e os posicionam sobre suas ações, mas é muito mais para informá-los e pedir opiniões do que para pedir autorização. A emissora é sensível às respostas dos consumidores, pois segundo os jornalistas, como há essa proximidade, eles são um bom termômetro para direcionar as ações. Durante as transmissões das *lives*, o coordenador do horário fica acompanhando, mas os jornalistas têm autonomia para fazer inserções ou modificações na programação.

Não há ainda, nas emissoras, parâmetros bem definidos do que pode ser publicado ou não em cada canal, e qual o formato ideal. Tem sido muito por tentativa e erro e as equipes

responsáveis por essas publicações estão aprendendo a partir dos retornos que recebem. É tudo muito dinâmico e as Rádios estão, aos poucos, formatando os procedimentos para cada canal. O fato desses canais serem mais descontraídos, e da própria linguagem da maioria das emissoras ter mudado, elevou a possibilidade de erros, conforme relatos dos jornalistas, pois quando se tem uma linguagem mais leve, com espaço para descontração, é mais fácil errar ou ser mal interpretado.

Os achados da pesquisa confirmam o que foi verificado por Singh, Klarner e Hess (2020), indicando que a implementação de inovações digitais resulta em interdependências que requerem coordenação por meio de diferentes atividades formais e informais. Assim, a descentralização da tomada de decisões permite uma maior capacidade de resposta às necessidades de cada unidade de negócio e a customização de soluções.

A descentralização na tomada de decisões facilitou o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas emissoras por meio do microfundamento (1) descentralização e decomposição, da dimensão Transformação, definida por Teece (2007), pois conferiu às empresas de radiojornalismo maior agilidade nas entregas, na identificação de demandas por novas tecnologias e nas respostas às perguntas dos consumidores.

5.8 O Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas para a Transformação Digital em Empresas de Radiojornalismo Brasileiras

Essa tese confirmou empiricamente os achados de Teece (2014), que ao analisar de forma macroeconômica, afirmou que as ferramentas que compõem as capacidades dinâmicas, podem, além de fornecer visão estratégica para os gestores, ajudar a compreender de forma mais aprofundada os elementos relevantes para a vantagem competitiva. No caso das empresas de radiojornalismo, a agilidade na implementação de inovações digitais foi uma decisão estratégica das empresas, que optaram por adotar as novas tecnologias e fazer ajustes contínuos posteriores, até chegar em um formato que melhor atendesse as necessidades dos *stakeholders*. Essa visão estratégica focada na agilidade e no acompanhamento constate dos resultados, direcionou as ações das emissoras, e permitiu colher os benefícios da transformação digital, confirmando os achados de Andal-Ancion, Cartwright e Yip (2003), que indicaram que o potencial das novas tecnologias da informação para transformar negócios, muitas vezes não é realizado porque as empresas não têm diretrizes claras sobre quando e como melhor empregá-las.

Respondendo o problema de pesquisa, as empresas da indústria jornalística desenvolveram capacidades dinâmicas por meio da aproximação com os consumidores a partir da implementação de inovações digitais como o uso do whatsapp e das redes sociais para estreitar o relacionamento com eles, do direcionamento estratégico que priorizou a transformação digital das emissoras, das parcerias estabelecidas com os stakeholders para buscarem soluções de forma colaborativa, da cultura inovadora disseminada internamente por meio da tolerância ao erro e do incentivo ao intraempreendedorismo, da comunicação aberta entre as equipes e gestores e do processo de tomada de decisão descentralizado, garantindo agilidade para as emissoras durante o processo de transformação digital.

O dinamismo na implementação de inovações digitais foi importante para as empresas pesquisadas em duas frentes, primeiro na coleta, depois na dispersão do conteúdo, ou seja, as notícias chegam muito mais rápido e depois de produzidas e distribuídas pelas emissoras, rapidamente se propagam. Conforme relatos dos jornalistas, o principal instrumento de trabalho é o *smartphone*, e a ferramenta de trabalho mais importante é o WhatsApp, que além de agilizar a comunicação interna, o recebimento de notícias e a comunicação com os entrevistados, é o principal canal de contato com a audiência. A adoção de inovações digitais gerou ganhos em tempo e qualidade do conteúdo produzido pelas emissoras.

A rotina de analisar criticamente as ações adotadas, a partir das respostas do mercado, permitiu fazer ajustes ao longo do caminho, desenvolver capacidades e sustentar a continuidade dos negócios, pois um dos maiores benefícios que as inovações digitais trouxeram foi a maior proximidade com os consumidores. No caso da BandNews, o vínculo com os consumidores, que sempre foi uma preocupação dos níveis estratégicos da emissora, ganhou mais força, aprimorando esse olhar para o consumidor e o envolvimento com ele.

Essa possibilidade de interação com a audiência em tempo real, proporcionada pelas inovações digitais, fez com que os jornalistas desenvolvessem novas competências, pois saber o que a audiência está pensando faz diferença nas entregas das emissoras. Refletir sobre os elogios, críticas e sugestões que chegam é parte da rotina dos jornalistas, pautando mudanças internas. A busca por comentaristas com visões diferentes foi uma das ações adotadas pela maioria das emissoras para manter uma característica de pluralidade em um contexto polarizado como o atual. Na CBN e BandNews, em que é o próprio âncora ou coapresentador, que acompanham o WhatsApp da emissora, as mensagens não passam por nenhum filtro. A resiliência de receber críticas durante a transmissão e continuar transmitindo o jornal naturalmente, para depois ponderar se realmente é algo que vale a pena trabalhar para

melhorar, foi um dos desafios apontados pelos jornalistas no desenvolvimento de novas competências. Lidar com um grande volume de informações, e entregar conteúdo multiplataforma com agilidade e qualidade, também foram destacados nos relatos.

Na Jovem Pan News, podemos destacar o uso de inovações digitais para o desenvolvimento de produtos melhores, a capacidade de monitorar o mercado e entender as mudanças nas necessidades dos consumidores, e a agilidade no desenvolvimento de soluções. Esse foi um caso muito ilustrativo pela intensidade da renovação que a emissora se dispôs a fazer. Os relatos indicaram que, por meio de testes, a emissora chegou em um padrão de produção, organização e direcionamento de conteúdo, que tem funcionado bem. Os processos para identificar as necessidades de melhoria ajudaram os jornalistas a atender o nível de exigência das entregas e desenvolver competências internamente. O aprendizado se deu mais pela experiência e compartilhamento de conhecimento de maneira informal do que por treinamentos formais. O próprio dinamismo da rotina, muitas vezes inviabiliza parar as equipes para oferecer treinamentos formais, e mesmo quando acontecem, alguém da equipe vai, e compartilha o conhecimento internamente, evitando deslocar uma equipe maior.

Relatos dos jornalistas da Eldorado/Estadão indicaram que, além dos cursos oferecidos internamente, os próprios profissionais buscam cursos por conta própria sobre as novas tecnologias que impactam o trabalho deles. Muitos fizeram cursos sobre podcasts, por exemplo. Muitos aprendizados e ajustes são feitos no dia a dia, mas houve também capacitações formais, cursos de métricas, cursos para produção em TV, feitos internamente, por quem já conhecia do assunto, geralmente por quem era do núcleo digital do Estadão, e foi disseminando internamente. Os treinamentos para uso dos *softwares* são geralmente oferecidos pelas próprias emissoras.

Conforme relato da editora executiva da BandNews, mesmo uma emissora que iniciou suas atividades na era digital, precisou de uma série de adequações, à medida que as inovações digitais foram sendo introduzidas, por exemplo, foram inseridos computadores na redação com programas para edição de imagem, além das câmeras nos estúdios. A BandNews está sendo reformada já com uma estratégia de futuro, prevendo uma série de inovações. A estrutura interna da emissora facilita a comunicação e a gestão preconiza a interação entre as equipes na busca por soluções. Estar aberto às sugestões da redação e dos consumidores foi propulsor de muitas mudanças internas, como a inserção da Rádio em algumas plataformas, que aconteceu a partir da indicação de jornalistas que consumiam conteúdo nas plataformas e sugeriram que a emissora abrisse uma conta.

Na Jovem Pan News, todo conteúdo é pensado para performar e ser distribuído em multicanais, conforme relato do Diretor de Conteúdo. A emissora está ampliando a capacidade de criação de conteúdo, por meio da inauguração de novos estúdios, em um complexo totalmente digital, localizado em um novo andar do mesmo prédio da emissora, oferecendo conteúdo para rádio AM e FM, redes sociais e serviços de *streaming* no YouTube. O projeto Panflix, lançado recentemente, conta com esses novos estúdios modernos e equipados para fornecer uma experiência multitela aos usuários, incluindo smartTVs, *smatphones*, *tablets* e outros dispositivos com inteligência artificial.

Os relatos dos jornalistas da CBN indicaram que, conforme os desafios vão surgindo, os jornalistas sentem necessidade de buscar conhecimentos, o aprendizado acontece naturalmente e as trocas são estimuladas internamente. A falta de divisórias na estrutura física ajuda no acompanhamento das atividades internas, já que, embora as funções sejam mais divididas, todos se envolvem e tentam ajudar no trabalho uns dos outros. Se um jornalista está trabalhando em uma determinada pauta e alguém recebe uma informação relacionada, já encaminha o material pelo WhatsApp. As inovações digitais facilitaram o compartilhamento de conhecimento e experiências.

Na Eldorado/Estadão, a interação entre os jornalistas do impresso e da Rádio permite a troca de informações e o acompanhamento dos trabalhos internos. Além disso, as inovações digitais permitem que a produtora e os jornalistas montem os espelhos do jornal *online*, com edição em conjunto. Os repórteres do impresso enviam boletins por WhatsApp para produtora, o que agiliza a produção do Jornal Eldorado.

A proximidade entre os funcionários favorece o domínio do início ao fim dos processos, enxergando as rotinas de forma mais holística. As inovações digitais facilitaram muito o dia a dia dos jornalistas, permitindo gravar, editar, postar nas redes, apenas com o uso dos *softwares* e aplicativos instalados no *smartphone*. A comunicação interna das rádios melhorou muito com a inserção de algumas tecnologias, tornando o trabalho mais dinâmico e a comunicação muito mais ágil. O investimento em conteúdo digital alavancou os negócios, pois diferente do *dial*, que tem o limite de 24 horas para produção e distribuição de conteúdo, no digital não há limite, depende apenas da capacidade de produção de cada emissora.

As análises realizadas nos permitem propor um novo microfundamento das capacidades dinâmicas, a partir do estudo nas empresas de radiojornalismo. A dimensão Transformação, abrange as atividades necessárias para uma organização manter o ajuste ao longo do tempo e o realinhamento de seus ativos e estruturas. Nas empresas pesquisadas, foi possível perceber

que há rotinas para análise crítica das ações adotadas, a partir da análise do comportamento da audiência, das ações da concorrência e das demais métricas estabelecidas. As emissoras desenvolvem e redirecionam continuamente as estratégias a partir dos resultados, o que justifica a proposição de um novo microfundamento, chamado de “estratégias iterativas”, uma vez que a transformação digital está movendo as empresas para projetos organizacionais flexíveis, que permitam a adaptação contínua, com estratégias definidas e reajustadas durante a transição (Hanelt *et al.*, 2020; Li, 2020). Os microfundamentos das capacidades dinâmicas, definidos por Teece, apresentados abaixo, contemplam o novo microfundamento proposto.

Capacidades Dinâmicas	Microfundamentos
Monitoramento (Sensing)	(1) processos para direcionar o trabalho interno de P&D; (2) processos para explorar fornecedores e complementar inovações; (3) processos para explorar desenvolvimentos em ciência e tecnologias exógenas; e (4) processos para identificar segmentos de mercado alvo, percebendo alterações nas necessidades dos clientes.
Análise e Decisão (Seizing)	(1) soluções para clientes e modelos de negócios (seleção de clientes-alvo, entrega e captura de valor; seleção de tecnologias, orientação para o cliente); (2) seleção dos limites da empresa (definição do escopo das atividades - definição de normas e limites que permitam a vantagem dos pioneiros, mesmo na presença de imitadores); (3) rotinas para a seleção dos protocolos de tomada de decisão (como alocar recursos, saldo na carteira de investimentos); (4) rotinas para construir lealdade e comprometimento (alinhamento da cultura de inovação para garantir a lealdade e comprometimento dos funcionários).
Transformação (Reconfiguring)	(1) descentralização e decomposição (a descentralização de decisões aumenta a agilidade e a capacidade de responder às perguntas dos clientes e demandas por novas tecnologias que possam ser adquiridas); (2) cooespecialização (uso compartilhado de ativos exclusivos que não são facilmente identificados pelos concorrentes e agregam valor - a habilidade do gestor em identificar e usar essa combinação é particularmente importante); (3) governança e gestão do conhecimento (desenvolvimento de processos de integração de conhecimento e aprendizado externos e internos, formação de alianças e <i>joint ventures</i> para facilitar a governança da transferência de tecnologia e propriedade intelectual); (4) estratégias iterativas (desenvolvimento de processos iterativos com estratégias desenvolvidas e recalibradas durante a execução) *novo

Quadro 11: Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas com a proposta de um novo microfundamento

Fonte: Adaptado de Teece (2007)

O nome dado ao novo microfundamento se justifica pelos relatos, observações e análises de documentos secundários que indicaram que não basta responder às demandas por novas tecnologias, gerir as parcerias, e o fluxo de informações, pois como a implementação de inovações digitais é quase mandatória para a sobrevivência das empresas na era digital, é essencial acompanhar os resultados, fazer rotineiramente uma análise crítica das ações adotadas, verificar se os benefícios das inovações digitais estão sendo atingidos, para redirecionar continuamente as rotas a partir dos resultados. Além disso, foi identificado que várias ações voltadas para o desenvolvimento de uma dimensão das capacidades dinâmicas servem de base para as outras duas dimensões, ou seja, em um ambiente dinâmico, como o

das empresas de radiojornalismo, as dimensões propostas por Teece (2007) se complementam e se retroalimentam. As novas tarefas criam novos padrões de comportamento que conduzem as mudanças e revelam adequações necessárias na estrutura organizacional.

As emissoras fazem muitos testes para ver o que funciona e vão ajustando as arestas. As plataformas digitais permitem essas experimentações constantes, criando rotinas para analisar os retornos e aprender continuamente, mas isso só é possível com o estabelecimento de processos internos de análise, acompanhamento das métricas e ajustes, conforme figura 23, que ilustra o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas empresas de radiojornalismo.



Figura 23: Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas nas Empresas de Radiojornalismo

O sucesso de iniciativas inovadoras requer uma mistura de humildade para reconhecer que, apesar dos melhores esforços, a abordagem inicial estava errada, e confiança, para perseverar diante de resultados decepcionantes. Após iniciar uma solução digital, muitas empresas não se mantêm atentas às respostas dos consumidores, assim não procuram maneiras de modificar a estratégia para aumentar seu potencial a longo prazo. As empresas pesquisadas mostraram a importância da construção de capacidades dinâmicas por meio de estratégias iterativas, uma vez que, conforme verificado por El Sawy e Perreira (2013), as empresas estão cada vez mais integradas e entrelaçadas em ecossistemas digitais que são inerentemente turbulentos, sendo cada vez mais influenciadas por fatores fora de seu controle. Nesse sentido, a execução rápida das estratégias e a experimentação constante, permitindo às empresas aprender com o mercado, superam o planejamento prévio.

Todas as emissoras fazem o acompanhamento do mercado por meio de monitoramentos da concorrência e dos consumidores. Nos estúdios, há televisões ligadas em diversos canais para acompanhamento dos noticiários, além do acompanhamento do que é divulgado pela concorrência nas plataformas. Todas as empresas pesquisadas têm mantido o objetivo de transmitir a informação completa por meio sonoro, priorizando o *dial*, o que demonstra que é

possível inovar sem comprometer o *core* da empresa. Conforme sugerido por Li (2020), em ambientes dinâmicos, se os olhos forem desviados um pouco do *core*, a empresa ficará bem, já se os olhos forem desviados um pouco da inovação, há grandes chances de falhar.

Todos os jornalistas entrevistados, independente da idade, demonstraram muita facilidade com o uso das tecnologias, pelo próprio perfil dos jornalistas, ou seja, a curiosidade, articulação e dinamismo dos profissionais facilitaram o processo de adoção de inovações digitais, pois em outras indústrias, essa agilidade não acontece da mesma maneira.

Conforme verificado por Jung (2008), ao longo da história do rádio, sempre houve agilidade na adaptação, seja no conteúdo, ou na tecnologia. O maior exemplo foi a chegada da televisão na década de 50, quando a TV passou a ocupar o espaço que era do rádio. Foi quando a válvula que o imobilizava foi retirada e substituída pelo transistor, atribuindo a característica de mobilidade ao rádio, que passou a andar com as pessoas. Esse foi o primeiro exemplo da tecnologia sendo usada a favor do rádio. A capacidade de se adaptar às tecnologias e se aproximar das pessoas, faz parte da história do rádio. A internet pode ser considerada seu novo oxigênio, pois quando o rádio começava a ter dificuldade de emissão de sinal, veio a internet, garantindo um alcance maior e aproximando a audiência.

Embora as inovações digitais tenham trazido inúmeros benefícios para as emissoras, trouxeram alguns desafios também. Um grande desafio relatado pelos jornalistas no contexto atual, foi lidar com as *fakenews*, pois muita energia é gasta pelas emissoras diariamente para desmentir *fakenews*. Este trabalho está cada dia mais árduo, pois há *softwares* muito modernos capazes de forjar conversas. Dependendo de operadoras de Telecom foi outro desafio relatado, exigindo que as emissoras tenham equipes de suporte, para checar algum problema e garantir a qualidade da transmissão. A polarização política do cenário atual também foi mencionada, pois como temos um jornalismo opinativo e um contexto muito polarizado, o discurso de ódio presente em um volume considerável de mensagens que as emissoras recebem pelo WhatsApp faz com que os jornalistas percam mensagens que realmente poderiam agregar à equipe e à emissora, segundo relato deles, que indicaram que não é, e nem deve ser, papel das emissoras, participar das gritarias das redes sociais. Outra dificuldade relatada foi a inserção do WhatsApp das emissoras em vários grupos, conforme interesse dos consumidores, gerando um trabalho extra de sair desses grupos diariamente.

Todas as emissoras relataram que analisam a relevância jornalística de cada sugestão de pauta que recebem, verificando o que pode ser aproveitado, a partir do alinhamento com as diretrizes das emissoras, mas o volume de mensagens e o cuidado que precisam ter, não

permitem analisar todas as mensagens que recebem. Embora todas as emissoras tenham vários relatos de produção de conteúdo a partir de sugestões dos consumidores, foi unânime a afirmação de que é impossível verificar tudo que recebem. No caso da Jovem Pan, como são solicitados vídeos aos ouvintes, esse processo se torna ainda mais complexo. A Eldorado/Estadão é a emissora que consegue atender melhor essa demanda, não só, mas também, pelo volume menor de mensagens que recebe.

A transformação digital das empresas de radiojornalismo confere tanto liberdade quanto limitações às suas ações. Elas estão aprendendo o caminho ao caminhar, buscando formas de estreitar o relacionamento com os consumidores, otimizar processos, capacitar funcionários e transformar produtos e serviços para melhorar a experiência do consumidor. Para isso, as emissoras precisam driblar as limitações de inovações digitais essenciais para o trabalho delas na era digital, mas que não são próprias, como é o caso das plataformas como Instagram, YouTube, Facebook, Twitter, e do próprio WhatsApp, que garantiram escala e abriram portas, permitindo uma capilaridade de atuação difícil de conseguir de outra maneira. A capacidade de adaptação e mobilização de recursos verificados foi surpreendente, e os resultados alcançados tendem a ser muito superiores, à medida que as emissoras superarem alguns desafios para explorar o potencial das ferramentas digitais.

5.9 A Transformação Digital das Empresas de Radiojornalismo Brasileiras e o Contexto Pandêmico

Li (2020) identificou que liderar a transformação digital ainda é um desafio para muitas organizações e a taxa de falha supera 70%. O desafio não está em desenvolver novas estratégias e modelos de negócios ou novos projetos organizacionais habilitados por tecnologias digitais, nem em executá-los com sucesso conforme planejado, mas em gerenciar efetivamente a transição de onde a organização está para um estado futuro desejado quando o caminho e o destino estão em constante mutação. Evidências emergentes sugerem que na economia digital, altamente imprevisível, o processo linear tradicional de desenvolver uma estratégia e, em seguida, executá-la, não funciona mais, principalmente no cenário atual, em que a pandemia de coronavírus forçou muitas organizações a se tornarem digitais quase da noite para o dia, o que aumentou significativamente a urgência imperativa para a transformação digital.

A análise da trajetória das empresas de radiojornalismo comprovou que a agilidade na implementação das inovações digitais foi uma prioridade estratégica, e os diversos ajustes realizados ao longo do caminho, para alcançar os benefícios da transformação digital, mostraram que a estratégia foi sendo construída durante a transição, o que corrobora os achados de Li(2020). A proximidade com os consumidores, por meio das inovações digitais, permite retornos muito rápidos, conduzindo a avaliação e o remanejamento do caminho e do destino das empresas.

A pandemia acelerou as mudanças que já estavam em andamento em diversas organizações, avançando rapidamente para um futuro com interações centradas no digital, forçando as empresas a se atualizarem digitalmente em um ritmo jamais visto. O enfrentamento ao coronavírus fez com que milhares de pessoas fossem forçadas a trabalhar de forma integralmente remota, e não foi diferente para as empresas de radiojornalismo.

Os relatos dos jornalistas indicaram que, em todas as emissoras, a maior parte da equipe passou a trabalhar remotamente, por meio de estratégias e estruturas proporcionadas pelas emissoras. A circulação na redação foi reduzida ao máximo, com a presença apenas dos operadores de áudio e técnicos de som para a transmissão dos jornais, em alguns casos.

Na Eldorado/Estadão, 100% dos jornalistas passaram a transmitir de casa, mesmo as gravações para a TV Estadão passaram a ser feitas pelo *smartphone* usando aplicativos de vídeo. Na BandNews, houve rodízio entre os jornalistas para transmissão, já que o comando da mesa de som é feito por eles. Na CBN, a maior parte da equipe passou a fazer trabalho remoto, alguns jornalistas mais jovens continuaram indo para a emissora e todos os jornalistas do grupo de risco passaram a trabalhar de casa, incluindo âncoras e coapresentadores. A única Rádio que precisou manter os âncoras e apresentadores presencialmente foi a Jovem Pan, pela estrutura de imagem em estúdio requerida, ainda assim, mais da metade da equipe passou a trabalhar de forma remota. Em todas as emissoras, todos os profissionais do grupo de risco trabalharam remotamente e os jornalistas que iam para o estúdio apresentar os jornais, faziam o restante do trabalho remoto, ficando na emissora somente durante a apresentação.

Transmitir um jornal por quatro horas para uma rede que abrange todo o Brasil foi um dos desafios que a maioria das emissoras enfrentou nesse período. É importante ressaltar que esse desafio foi muito facilitado pela sequência de inovações digitais implementada antes da pandemia em todas as empresas pesquisadas. Todas tinham estrutura tecnológica para essa transmissão e puderam improvisar um estúdio na residência dos jornalistas, que intensificaram o uso do WhatsApp para se comunicar durante as transmissões. No início,

houve algumas quedas no sinal da internet, conforme relatos, mas as operadoras de telefonia realizaram ações para atender o aumento considerável de tráfego na rede, o que levou à um aumento na estabilidade do sinal.

Como todas as emissoras já tinham comentaristas que entravam remotamente durante os jornais, ficou mais fácil a adaptação à essa transmissão remota. Aplicativos instalados nos *smartphones* ou *laptops* dos jornalistas garantiram um sistema redundante de transmissão, em casos de queda no sinal da internet. Toda a tecnologia usada para transmitir os jornais de forma remota é fácil de operar, segundo relatos dos jornalistas.

A comunicação para debate de pautas, reportagens e alinhamento durante as entrevistas continuou acontecendo pelo WhatsApp, algumas vezes com reuniões por vídeo entre os jornalistas. A maior dificuldade nesse contexto, foi não poder contar com as trocas de olhares durante a transmissão. Muitos jornalistas relataram sentir falta do contato diário com os colegas na redação, mas esse vazio foi preenchido pelo entusiasmo de saberem que podem continuar exercendo a profissão de maneira remota, sem maiores transtornos. Para minimizar essa distância, algumas emissoras promoveram uma interação por tela para os apresentadores se verem durante a transmissão em tempo real. A capacidade de improvisação dos jornalistas e a espontaneidade do meio, também foram citados nos relatos, como fatores que facilitaram a adaptação.

Em algumas emissoras, 90% da redação trabalhou em *home office* no início da pandemia, com acesso remoto aos computadores da redação. Os jornalistas indicaram maior concentração e produtividade. Em todas as emissoras houve relatos de que essa mudança vai perdurar após pandemia, pois a possibilidade de trabalhar remotamente pode continuar sendo vantajosa em algumas funções, tanto para os profissionais, como para a emissora. As entrevistas por Skype também foram citadas como uma prática que será mantida pós pandemia. Para os jornalistas, trabalhar remotamente exige ainda mais agilidade e atenção. Uma dificuldade relatada pelos jornalistas que tem filhos pequenos, foi conseguir a concentração e o silêncio necessários para a execução do trabalho.

Para o consumidor, a mudança foi imperceptível. Os jornalistas que relataram no ar que estavam transmitindo de casa, receberam retornos dos ouvintes indicando que nada mudou, ou seja, não houve perda de qualidade de áudio para o ouvinte com a transmissão remota. A internet e as novas tecnologias foram fundamentais para atender a demanda, que aumentou nesse período, pois com as pessoas em casa e preocupadas com a pandemia, o consumo por notícias foi ampliado, principalmente nas plataformas.

Conforme dados do IBOPE Media (2020), entre a primeira e a última semana de março, houve aumento de 77% na quantidade de *tweets* relacionados ao rádio, o que demonstra que os consumidores usaram as plataformas para repercutir o conteúdo veiculado pelas emissoras sobre a pandemia. A mesma pesquisa identificou que 71% dos consumidores afirmaram ouvir a mesma quantidade de rádio ou mais após as medidas de isolamento social. 20% disseram ouvir muito mais rádio após o isolamento. Pela segunda vez consecutiva, o meio ampliou o seu volume de audiência em São Paulo e região metropolitana, segundo a mais recente medição realizada pela Kantar Ibope Media (2020). A população tem recorrido ainda mais ao rádio em tempos de mudança de hábitos devido à pandemia do novo coronavírus.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme definição de Yin (2005), a pesquisa envolvendo estudo de caso baseia-se em questões de “como” e “por que”. Assim, a escolha deste método nos permitiu estudar as especificidades das empresas de radiojornalismo a partir do contexto particular de cada emissora e do cenário do mercado em que estão inseridas, relacionando de que forma os esforços estratégicos voltados para a transformação digital de cada emissora influenciaram o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Com a intenção de identificar elementos válidos para a construção de conhecimento, selecionamos quatro emissoras de radiojornalismo como objeto de pesquisa – BandNews FM, Joven Pan News, Eldorado/Estadão e CBN. Yin (2005) afirma que ao optar por estudos de caso múltiplos o pesquisador poderá se deparar com contextos distintos e se, sob tais circunstâncias variadas, puder chegar a conclusões comuns a partir dos casos, elas terão estendido de forma incomensurável a capacidade externa de generalização de suas descobertas, em comparação com as retiradas de um único caso.

Os estudos de caso nos forneceram instrumentos para estabelecermos o diálogo entre as delimitações teóricas e a realidade, empiricamente observada. A realização de entrevistas possibilitou coletar dados relevantes ao entendimento do contexto, dando voz aos atores envolvidos. Já a observação de campo permitiu a investigação das particularidades e da compreensão dos processos de produção e distribuição de notícias na era digital.

Definidas as escolhas metodológicas, fizemos, por meio da análise de dados secundários, um estudo do desenvolvimento do setor e das características dos modelos de radiojornalismo para, a partir daí, estudarmos a transformação digital das Rádios para compreender como as empresas desenvolveram capacidades dinâmicas nesse processo. Assim, a indústria jornalística mostrou-se como um importante objeto de estudo, uma vez que a transformação digital é uma realidade nessa indústria, com mais e mais empresas sendo afetadas pela digitalização, forçadas a reinventar a área de TI para entregar produtos e serviços digitais e se manter no mercado (Gilbert, 2006; Karimi & Walter, 2015).

Nossa pesquisa confirmou a tese de que as empresas de radiojornalismo que trabalham com um modelo de programação *all news* desenvolveram capacidades dinâmicas para a transformação digital, sendo possível atender dois gaps. O primeiro refere-se a mostrar a relação entre a transformação digital e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em

empresas que fortaleceram sua atuação no ambiente digital e o segundo gap atendido foi melhorar a compreensão e operacionalização das capacidades dinâmicas, por meio dos seus microfundamentos, que buscam explicar as rotinas e processos necessários para a aplicação das capacidades dinâmicas na prática organizacional. O conceito ainda é alvo de críticas que o consideram muito teórico e de difícil implementação (Arend & Bromiley, 2009). Assim, esse estudo busca somar no esforço de tornar as capacidades dinâmicas um conceito mais tangível e aplicável nas empresas, ampliando a contribuição com a proposição de um novo microfundamento, estabelecido a partir das análises das empresas pesquisadas.

Foi possível observar que o modelo de produção *all news*, influencia o perfil dos profissionais, a estrutura da notícia, os critérios de noticiabilidade, os processos de produção e a organização do espaço da redação. Situações que combinam desafios dos mais diferentes tipos, inovações digitais e renovação profissional intensas não são novidade para as empresas de radiojornalismo. Era assim no passado, e continua sendo assim, neste período do qual podemos dizer tudo, menos que seja estável.

As ondas digitais, somadas às incertezas da economia e uma enorme disposição de empresas anunciantes e veículos de comunicação em se reinventarem, tornam os dias intensos, tudo acontecendo em uma velocidade acelerada, com fortes pressões por resultados imediatos, em busca de um consumidor que se move cada vez mais rápido. Diante de tantas mudanças, as empresas de radiojornalismo estão se esforçando para aprender continuamente, dialogar com todos os *stakeholders* e trabalhar de forma colaborativa com o ecossistema digital, defendendo as diretrizes das emissoras, preservando o DNA, integrando conhecimentos e agregando valor aos serviços oferecidos.

Hoje o foco está na integração dos serviços e no melhor aproveitamento dos recursos para alcançar os consumidores em diferentes canais. Ainda há uma dificuldade em trabalhar as métricas das plataformas e monetizar os conteúdos digitais, com estratégias sendo formuladas para trabalhar essa questão, uma vez que os patrocínios dos anunciantes são direcionados majoritariamente ao *dial*. Refletindo sobre as tendências do mercado, o digital tem hoje um papel de destaque no direcionamento estratégico das emissoras, mas todas ainda estão tentando encontrar o melhor formato para alcançar melhores resultados. As empresas de radiojornalismo pesquisadas, têm sido bem-sucedidas em seus esforços de criar produtos e serviços atrativos investindo em soluções digitais, além da busca por soluções que atendam às demandas do mercado por mais inovação.

O modelo teórico proposto por Teece (2007) foi fundamental para compreender o desenvolvimento de capacidades dinâmicas durante o processo de transformação digital das empresas pesquisadas. Os principais elementos que melhoraram e contribuíram para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas foram a maior proximidade com os *stakeholders* por meio das inovações digitais, a construção de uma cultura inovadora, a adoção de um espaço de trabalho interativo permitindo o fluxo de conhecimento entre as equipes e a interação com os gestores para tomadas de decisão mais ágeis, além do caráter iterativo das estratégias, desenvolvidas e reajustadas durante a execução. Vincular a transformação digital ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas nos permitiu compreender fatores importantes para a gestão bem-sucedida da transformação digital na prática de negócios.

6.1 Implicações Acadêmicas e Gerenciais

Talvez o grande ganho para as emissoras, com a adoção de inovações digitais, seja exatamente a renovação de competências, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em um ritmo acelerado, o que conferiu às empresas pesquisadas, agilidade no monitoramento do ambiente, tomadas de decisão mais ágeis e transformação nos métodos e instrumentos de gestão.

A contribuição acadêmica do trabalho está em apresentar a relação entre a transformação digital e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, apresentando como as empresas de radiojornalismo fizeram a gestão da transformação digital, não só aproveitando as possibilidades do ambiente digital, como investido para fortalecer a atuação, alcançar novos consumidores e atender de diferentes formas os consumidores atuais. Nesse sentido, uma importante contribuição teórica deste estudo é a adição de um novo microfundamento à capacidade de transformação das empresas, chamado de “estratégias iterativas”, desenvolvidas e reajustadas durante a execução.

Em relação às contribuições gerenciais, acreditamos que muitas empresas podem se beneficiar dos resultados deste estudo para avaliar suas operações na era digital e os possíveis caminhos para gerenciar a transição entre sair de uma posição atual e alcançar uma posição futura, uma vez que as empresas pesquisadas aproveitaram as novas tecnologias para reafirmar sua força. A valorização do digital, está entre as prioridades de todas as empresas pesquisadas.

Os entrevistados destacaram a importância dos aplicativos, que, além de serem mais uma alternativa para repercutir os conteúdos, ajudam na interação com os ouvintes, além dos podcasts, que atendem o público interessado no *on demand*, pois esse tipo de consumo tem aumentado significativamente. As novas tecnologias têm sido uma aliada importante nessa questão da interação. No caso das redes sociais, os entrevistados indicaram que elas ajudam a reverberar os conteúdos.

O volume de mensagens por dia via WhatsApp supera a capacidade de gerenciamento das emissoras, por limitações tecnológicas, mas também por falta de direcionamento estratégico nesse sentido. Todos os entrevistados relataram que são perdidas informações importantes todos os dias, e embora esse seja um importante canal para aumentar o vínculo com o consumidor, o trabalho feito hoje para estreitar o relacionamento com os consumidores, está muito aquém do seu potencial. É preciso aumentar o esforço em entender o consumidor e lidar com o grande volume de informações disponíveis, pois quanto mais as emissoras se aprofundarem na atenção dedicada ao consumidor, maior a relevância da conversa estabelecida com seus públicos.

Tem aumentado cada vez mais a capacidade das empresas de radiojornalismo em produzir soluções sob medida para os anunciantes, o que mostra a atualização das emissoras, que hoje têm investido em soluções customizadas, envolvendo, às vezes, várias plataformas. Outro pilar importante são as parcerias, que acontecem não apenas para complementar a inovação, mas também para introduzir novos produtos no mercado. As parcerias são feitas com fornecedores, clientes, empresas nacionais e internacionais.

6.2 Limitações e Pesquisas Futuras

Cada um dos aspectos observados nessa tese merece um estudo mais aprofundado, o que nos deixa com uma sensação de incompletude. Contudo, o desafio da nossa pesquisa era o de compreender como as empresas de radiojornalismo desenvolveram capacidades dinâmicas para a transformação digital, estabelecendo uma base para um futuro aprofundamento sobre diversas questões, como o efeito das interações contínuas com atores heterogêneos do ecossistema digital na cultura organizacional, o engajamento dos consumidores de notícia nas plataformas digitais, a evolução das estratégias de produção e distribuição de conteúdo no formato *all news* no Brasil e no meio radiofônico, a contribuição

das capacidades dinâmicas para alavancar a inovação, e a compreensão da transformação digital, considerando as percepções de várias partes interessadas, o que esperamos realizar em oportunidades futuras.

O foco do estudo foi o ambiente interno das emissoras e não se estendeu a outras partes interessadas, como consumidores, fornecedores, e as próprias plataformas, que poderiam ter contribuído na ampliação do escopo e no resultado do estudo. É importante ressaltar que a perspectiva da transformação digital oferece inúmeras oportunidades para avanços teóricos em diversas frentes, investigando por exemplo, como as novas práticas digitais remodelam amplamente a organização e os arranjos de trabalho além das fronteiras tradicionais da indústria e como as novas expectativas dos clientes, como um efeito indireto das novas tecnologias, podem levar a adaptações nos modelos de negócios das empresas.

ANEXO A

Protocolo para estudo de caso – adaptado do *template* de Brerenton *et al.* (2008).

1. Background

- a) Estudos anteriores sobre o tópico.
- b) Definir a questão de pesquisa na tese.
- c) Identificar questões adicionais a serem respondidas.

2. Design

- a) Identificar quando adotar caso único, múltiplos casos e designs incorporados ou holísticos e mostrar a lógica da escolha com as perguntas de pesquisa.
- b) Descrever o objeto de estudo.
- c) Identificar as proposições e sub-questões derivadas de cada pergunta de pesquisa e as medidas usadas para investigar as proposições.

3. Seleção do caso

- a) Critério de seleção (Quantas empresas e por quê? Quantas pessoas entrevistar por empresa?).

4. Procedimentos e papel do estudo de caso

- a) Procedimentos que regem a atuação no campo (Realizar entrevista piloto? Complementar com observação e dados da internet (YouTube e entrevistas a revistas de negócios e jornais?).
- b) Papéis dos membros da equipe de investigação do estudo de caso.

5. Coleta de dados

- a) Identificar os dados a serem coletados.
- b) Definir o plano de coleta de dados.
- c) Definir como os dados serão armazenados.
- d) Lembrar de se apresentar primeiro e indicar os objetivos da pesquisa, pedir autorização para gravar e solicitar a assinatura do termo de consentimento das informações.
- e) Ao final da entrevista, gravar um áudio descrevendo as impressões da entrevista, entrevistado, setting e o que foi dito, observado (estilo diário de campo). Ou tomar notas complementares.

6. Análise

- a) Identificar os critérios de interpretação dos resultados.
- b) Identificar quais elementos dos dados são utilizados para cada pergunta de pesquisa/subpergunta/proposição e como esses elementos serão combinados para responder à questão.
- c) Considerar a extensão das possibilidades de resultados e identificar quaisquer explicações alternativas que seja necessária para fazer a distinção entre elas.
- d) A análise deve ser realizada enquanto da progressão do caso.
- e) Organizar os dados com uso de softwares especializados – como irá codificar os dados?

7. Validade

- a) Geral: verificar os itens do checklist Höst e Runeson's (2007), checklist para design e planejamento da coleta de dados.
- b) Validade do construto: explicar a medida operacional dos conceitos a serem estudados.
- c) Validade interna: apresentar a relação entre os resultados e intervenção/ tratamento (no caso de estudos explanatórios).

d) Validade externa: identificar de que forma o estudo pode ser generalizado.

8. Limitações do estudo

Especificar as questões de validade e limitar o campo de coleta e análise dos dados.

9. Relatório

Identificar a audiência e formato indicado para relatar seus resultados.

10. Cronograma

Estimar um cronograma para a execução das principais etapas do projeto: planejamento, coleta de dados, análise dos dados e relatório.

11. Apêndices

Divergências: atualize o protocolo quando perceber divergências com os itens anteriores e descreva o porquê.

ANEXO B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

A) Instruções para o entrevistador:

- Declarações de abertura
 - Apresentação formal dos entrevistados para a entrevistadora Karina Ribeiro Fernandes conforme orientações no item D.
- Quais são os objetivos da entrevista?
 - Compreender as capacidades dinâmicas desenvolvidas como consequência dos esforços estratégicos da empresa direcionados ao seu engajamento com a transformação digital.

B) Condições da entrevista

- Quem será entrevistado?
 - Área de TI/técnica;
 - Equipe de jornalistas compostas por diretor, âncora e repórteres;
 - Executivos estratégicos da empresa

Sugestões de Entrevistados: (de 6 a 10 pessoas para cada empresa)

Entrevistado:

Data de Nascimento:

E-mail:

Fone:

Mini-currículo: (obter informações antes da entrevista, via linkedin, análise intracaso e intercaso a partir da história de vida dos informantes, fazer a trajetória histórica dos profissionais tb, aspecto social relevante)

- Quando?
 - As entrevistas serão agendadas conforme agenda do entrevistado.
- Onde?
 - Preferencialmente, as entrevistas serão presenciais em local a combinar com o entrevistado. A não ser em alguns casos em que não cause prejuízo para a coleta de dados.
- Quanto tempo?
 - Estimamos que cada entrevista dure aproximadamente uma hora. É importante ressaltar que não é o tempo que determina a profundidade da discussão.
- Como será conduzida a entrevista? Gravada? Onde serão feitas as anotações?
 - As entrevistas serão gravadas desde que devidamente autorizado pelo entrevistado e as anotações serão feitas pela entrevistadora e posteriormente servirão como fontes de informações na fase de análise.

- Outros aspectos que julgue pertinentes:
 - Se autorizado, as entrevistas serão gravadas no celular.

C) Categorias iniciais

- Apresente os conceitos e/ou categorias iniciais que nortearão a conversa. (transformação digital e capacidades dinâmicas)

Categorias /Conceitos	Descrição	Fundamentos
Transformação Digital	<ul style="list-style-type: none"> • A transformação digital pode ser definida como mudanças nas formas de trabalho, funções e ofertas de negócios causadas pela adoção de tecnologias digitais em uma organização ou no ambiente de operação da organização. Isso se refere a alterações em vários níveis, incluindo o nível de processo, que consiste na adoção de novas ferramentas digitais que agilizem processos, reduzindo etapas manuais; o nível da organização, ou seja, a oferta de novos serviços e descarte de práticas obsoletas para oferecer serviços existentes de novas maneiras e o nível de domínio do negócio que representa a mudança de papéis e cadeias de valor. 	Parviainen <i>et al.</i> (2017); Warner & Wäger, (2019); Schallmo, Williams & Boardman (2017)
Capacidades Dinâmicas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança. As capacidades dinâmicas podem ser pensadas como pertencentes a três grupos de atividades: identificação e avaliação de uma oportunidade (monitoramento); mobilização de recursos para abordar uma oportunidade e captar valor ao fazê-lo (análise e decisão); e continuação da renovação de competências essenciais (transformação). 	Teece, Pisano & Shuen (1997) Teece (2007) Eisenhardt & Martin (2000)

D) Descrição do protocolo construído

- 1. Empresa:**
- 2. Entrevistado(s):**
- 3. Entrevistador: Karina Ribeiro Fernandes**
- 4. Seções da entrevista:**

- () Background do entrevistado
- () Itens que quero verificar
- () Validação dos itens percebidos
- () Comentários finais

5. Introdução da entrevista

- Olá! Você foi selecionado para essa entrevista porque participou do processo de inserção de novas tecnologias digitais na empresa. Nossa pesquisa visa identificar como aconteceu esse processo.
- Reforço que sua participação é voluntária e muito importante para nossa pesquisa. Os resultados serão compartilhados com o senhor (a) posteriormente. Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista solicitamos que ela seja gravada, sendo que o senhor (a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista em qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos na pesquisa e os nomes e empresas citadas não serão repassados ou publicados em nenhum momento sem autorização.

6. Itens a serem tratados na entrevista

- a) Experiência profissional do entrevistado
- b) Fluxo de atividades da empresa
- c) Estrutura hierárquica e funcional da empresa
- d) Histórico de adoção de tecnologias digitais
- e) Relação do entrevistado com a transformação digital da empresa
- f) Capacitação para a transformação digital
- g) Processo decisório que levou a adoção de tecnologias digitais
- h) Estratégias definidas para a transformação digital
- i) Principais mudanças percebidas após a adoção de tecnologias digitais

7. Questões possíveis

Vale destacar que a orientação das entrevistas segue a fim de explorar experiências, percepções e ações dos entrevistados. As perguntas formuladas inicialmente poderão ser usadas para iniciar a conversa, mas o entrevistador não se aterá somente a elas, podendo inclusive gerar novas perguntas. A entrevista terá como foco fazer o entrevistado falar o

máximo possível sobre os tópicos de pesquisa, para que isso ocorra serão utilizadas perguntas de aprofundamento: “como...”, “por que?...”, “qual sua opinião?...”, “fale mais sobre...”.

- a) Fale um pouco da sua experiência, como é a sua rotina de trabalho – fluxo de atividades.
- b) O que motivou a adoção de tecnologias digitais na empresa? Houve mudança na estrutura hierárquica e funcional da empresa a partir das novas tecnologias? O fluxo de atividades da empresa mudou a partir das novas tecnologias digitais? Houve mudanças no design do local de trabalho?
- c) Como você descreveria o papel da tecnologia no seu trabalho?
- d) Como foi o processo de implementação das novas tecnologias digitais? Como foi feita a comunicação da adoção de inovações digitais? Os jornalistas têm abertura para propor inovações?
- e) Você foi capacitado para o uso das tecnologias digitais? Quais os principais problemas e desafios encontrados na adoção de inovações digitais? Como eles são solucionados? Como é o estilo de liderança adotado na empresa? Como a empresa lida com erros? Como a empresa estabelece políticas de gestão de pessoas para que os funcionários utilizem o potencial das inovações digitais em favor dos objetivos?
- f) Houve mudanças na relação com os consumidores a partir das novas tecnologias? Foram adotadas mudanças a partir de sugestões dos consumidores? Como é feito o controle das redes sociais da empresa? A comunicação com o consumidor melhorou a partir das inovações digitais?
- g) Quais os pontos fortes e fracos das novas tecnologias digitais? Qual o diferencial da empresa em que você trabalha?
- h) Como você avalia o seu trabalho antes e depois da adoção das novas tecnologias?

7.1 Contexto da Entrevista:

Serão entrevistados profissionais que fizeram parte do processo decisório de adoção de novas tecnologias, da definição de estratégias para a sua implantação, e profissionais que trabalharam na implantação ou foram afetados pelas novas tecnologias digitais. A entrevista se dará preferencialmente no seu ambiente de trabalho, mas em ambiente cordial e agradável para extração do máximo possível de informações.

8. Anotações após a entrevista:

ANEXO C

Protocolo de Observação

Este estudo tem como objetivo compreender as capacidades dinâmicas desenvolvidas como consequência dos esforços estratégicos da empresa direcionados ao seu engajamento com a transformação digital.

A transformação digital é um processo contínuo, caracterizado pelo uso de tecnologias digitais no dia a dia da organização (Warner & Wäger, 2019).

As capacidades dinâmicas consistem em integrar, construir e reconfigurar competências para responder às mudanças (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Campo de observação¹:

Unidades de observação²:

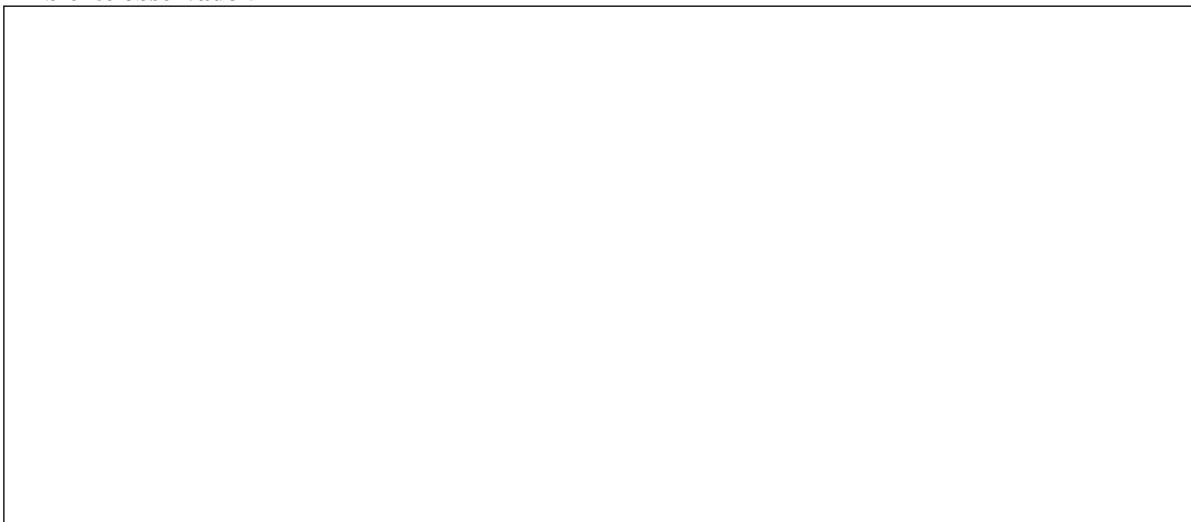
Condições da observação:

Data	Hora	Observador	Observado	ação	Comportamento verbal	Comportamento não verbal

¹ **Campo de observação** – escolha do que vai ser observado (situações, comportamentos, atividades, interações verbais e não-verbais etc.).

² **Unidade a ser observada** – parte individualizada a ser observada, pode ser uma pessoa ou uma atividade.

Ambiente observado³:



³ Faça um desenho simples do ambiente observado

⁴ Você pode inserir sinais/símbolos que servirão para facilitar a observação e anotação.

ANEXO D

CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

O Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas para a Transformação Digital em Empresas da Indústria Jornalística

Esta pesquisa é parte de um projeto de tese de doutorado em administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, na Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV).

Sobre o projeto

O projeto busca compreender as capacidades dinâmicas desenvolvidas como consequência dos esforços estratégicos da empresa direcionados ao seu engajamento com a transformação digital. Para isso, serão realizados estudos em empresas de radiojornalismo, justificados pela ampla utilização de inovações digitais nessa indústria e crescimento apresentado. A transformação digital é um processo contínuo, caracterizado pelo uso de tecnologias digitais no dia a dia da organização (Warner & Wäger, 2019). As capacidades dinâmicas consistem em integrar, construir e reconfigurar competências para responder às mudanças (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Contribuições esperadas

Acadêmicas:

- Incluir a perspectiva das capacidades dinâmicas para a transformação digital, analisando empresas da indústria jornalística que responderam às transformações do mercado, se aproximaram dos consumidores e aproveitaram as inovações digitais para criar valor;
- Identificar se existem diferenças entre as empresas no que se refere ao engajamento com a transformação digital;
- Analisar as diferentes estratégias, ações e capacidade de resposta das empresas, com base no esforço realizado visando à incorporação de mudanças para a transformação digital.

Aos participantes da pesquisa:

- Apresentar os principais obstáculos e potencialidades da Transformação Digital;
- Apresentar o histórico de adoção de inovações digitais e capacidades dinâmicas desenvolvidas pela empresa;
- Indicar o nível de maturidade digital da empresa.

Quem somos

Karina Ribeiro Fernandes, aluna de doutorado com experiência acadêmica e profissional em Capacidades Dinâmicas e Transformação Digital.

Orientadora: Profa. Maria Tereza Leme Fleury, diretora e professora do programa de pós-graduação em administração da EAESP e especialista em Gestão de Competências, Cultura e Aprendizagem.

ANEXO E

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

É com satisfação que o convidamos a participar do estudo “O Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas para a Transformação Digital em Empresas da Indústria Jornalística”. Esta pesquisa é parte do projeto de tese de doutorado em administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getulio Vargas (EAESP-FGV) da aluna Karina Ribeiro Fernandes. A pesquisa tem a supervisão da profa. Maria Tereza Leme Fleury. O projeto busca compreender as capacidades dinâmicas desenvolvidas como consequência dos esforços estratégicos da empresa direcionados ao seu engajamento com a transformação digital. Para isso, serão realizados estudos em quatro empresas de radiojornalismo, justificados pela ampla utilização de inovações digitais nessa indústria e crescimento apresentado. A transformação digital é um processo contínuo, caracterizado pelo uso de tecnologias digitais no dia a dia da organização (Warner & Wäger, 2019). As capacidades dinâmicas consistem em integrar, construir e reconfigurar competências para responder às mudanças (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Você foi selecionado(a) pelo seu envolvimento com as inovações digitais adotadas pela empresa.

Este termo de consentimento garante que:

1. A minha participação é voluntária, ou seja, sou livre para abandonar o estudo quando desejar.
2. A minha participação se dará por meio de entrevistas pessoais (ou por meios eletrônicos, como o Skype), conversas e/ou depoimentos em eventos e informações disponibilizadas por e-mail ou documentos internos apresentados.
3. A confidencialidade dos meus dados é garantida, ou seja, não serão publicados meu nome e dados pessoais que comprometam meu anonimato, bem como o nome da empresa que represento, caso não seja do meu interesse.
4. Tenho o direito de ser informado sobre todos os aspectos da pesquisa.

O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos ou instituições participantes, a menos que haja consentimento destes. Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável / coordenador da pesquisa. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável e do CCE/FGV, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento.

Contatos do pesquisador responsável: Para falar com a com a doutoranda Karina Ribeiro Fernandes, ligue para (11) 98510-8880 ou envie um e-mail para karinaribeirofernandes@gmail.com e para falar com a orientadora profa. Maria Tereza Leme Fleury, envie e-mail para mtereza.fleury@fgv.br

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getulio Vargas – CCE/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 536, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22250-900, telefone (21) 3799-6216. E-mail: etica.pesquisa@fgv.br.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

São Paulo, ____ de _____ de ____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador

7. REFERÊNCIAS

- Abernathy, W. J. (1978). *The productivity dilemma: Roadblock to innovation in the industry*. Johns Hopkins University Press.
- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.
- Abrell, T., Pihlajamaa, M., Kanto, L., Vom Brocke, J., & Uebernickel, F. (2016). The role of users and customers in digital innovation: Insights from B2B manufacturing firms. *Information & Management*, 53(3), 324-335.
- Acharya, V. V., Baghai, R. P., & Subramanian, K. V. (2013). Labor laws and innovation. *The Journal of Law and Economics*, 56(4), 997-1037.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.
- Adner, R. (2002). When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition. *Strategic Management Journal*, 23(8), 667-688.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 1011-1025.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic management journal*, 31(3), 306-333.
- Adner, R., & Levinthal, D. (2001). Demand heterogeneity and technology evolution: implications for product and process innovation. *Management science*, 47(5), 611-628.
- Afauh, A., & Tucci, C. L. (2001). Internet business models and strategies: text and cases. *MacGraw-Hill/Irwin*.
- Aghimien, D., Aigbavboa, C., Oke, A., Thwala, W., & Moripe, P. (2020). Digitalization of construction organisations—a case for digital partnering. *International Journal of Construction Management*, 1-10.
- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V., & Ariza-Montes, A. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42-52.
- Allen, T. J. (1984). Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization. *MIT Press Books*, 1.
- Altman, E. J., Nagle, F., & Tushman, M. (2015). Innovating without information constraints: Organizations, communities, and innovation when information costs approach zero. *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*. Oxford University Press, New York, 353-379.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- American Press Institute (2006). *Blueprint for Transformation*. Recuperado em 05 março, 2018 de: https://www.americanpressinstitute.org/wp-content/uploads/2013/09/N2_Blueprint-for-Transformation.pdf
- Ananyin, V. I., Zimin, K. V., Lugachev, M. I., Gimranov, R. D., & Skripkin, K. G. (2018). Digital organization: Transformation into the new reality. *Бизнес-информатика*, (2 (44) eng).
- Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., & Yip, G. S. (2003). The digital transformation of traditional business. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 34.

- Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative science quarterly*, 604-633.
- Andreeva, T. E., & Chayka, V. A. (2006). Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?
- Ansari, S. S., & Krop, P. (2012). Incumbent performance in the face of a radical innovation: Towards a framework for incumbent challenger dynamics. *Research policy*, 41(8), 1357-1374.
- Ansoff, H. I. (1965). The firm of the future. *Harvard Business Review*, 43(5), 162-178.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*. 7(1), 75-90.
- Argyres, N. S., & Silverman, B. S. (2004). R&D, organization structure, and the development of corporate technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 929-958.
- Arnheim, R. (2005). *Radio*. Van Dieren Editeur.
- Associação Nacional de Jornais. (2017) *A Indústria Jornalística Brasileira em 2017*. Recuperado em 05 março, 2018 de <https://www.anj.org.br/site/component/k2/114-cenarios/742-a-industria-jornalistica-brasileira-em-2017.html>
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 1-22.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124.
- Barland, J. (2020). Innovation of new revenue streams in digital media: journalism as customer relationship. *Nordicom Review*, 34(s1), 99-111.
- Barnett, W. P., & Amburgey, T. L. (1989). *Do larger organizations generate stronger competition?*. Madison: Graduate School of Business, University of Wisconsin-Madison.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Arkan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. *Handbook of strategic management*, 124188.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Barrett, M., Oborn, E., & Orlikowski, W. (2016). Creating value in online communities: The sociomaterial configuring of strategy, platform, and stakeholder engagement. *Information Systems Research*, 27(4), 704-723.
- Benner, M. J. (2007). The incumbent discount: Stock market categories and response to radical technological change. *Academy of Management Review*, 32(3), 703-720.
- Benner, M. J. (2010). Securities analysts and incumbent response to radical technological change: Evidence from digital photography and internet telephony. *Organization Science*, 21(1), 42-62.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award—“Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited” ten years later. *Academy of management review*, 40(4), 497-514.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25(12), 1366-1376.
- Betti, J. C. G. (2008). Radiojornalismo e Linguagem: as transformações nos modelos de rádio informativo.
- Betti, J. C. G. (2009). A especificidade das redes de rádio all-news brasileiras: os casos da CBN e da BandNews FM.

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Bijker, W. E., Hughes, T. P., & Pinch, T. (1987). The social construction of technological systems.
- Booker, M. J., Shaw, A. R., & Purdy, S. (2015). Why do patients with 'primary care sensitive' problems access ambulance services? A systematic mapping review of the literature. *BMJ open*, 5(5), e007726.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Drayer, R. W. (2005). The digital transformation: technology and beyond. *Supply Chain Management Review*, 9(1), 22-29.
- Brandellero, A. M., & Kloosterman, R. C. (2010). Keeping the market at bay: exploring the loci of innovation in the cultural industries. *Creative Industries Journal*, 3(1), 61-77.
- Brereton, P., Kitchenham, B., Budgen, D., & Li, Z. (2008). Using a protocol template for case study planning. In *12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE) 12* (pp. 1-8).
- Brin, C., Charron, J., & De Bonville, J. (2004). *Nature et transformation du journalisme: théorie et recherches empiriques*. Presses Université Laval.
- Brito, A. P. S., & Benedito, G. L. (2016). Análise da Plataforma Digital Comemorativa dos 25 anos da Rádio CBN. *Contemporânea Revista UniToledo: Arquitetura, Comunicação, Design, Educação e História*, 1(1).
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Bullard, G. (2019) Smart speaker use is growing. Will News grow with it? *Nieman Reports*. Recuperado em 05 maio, 2019, de <https://niemanreports.org/articles/reimagining-audio-news/>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1995). 1961. *The management of innovation*.
- Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need them, and when to consider them. *Organizational Research Methods*, 20(4), 574-609.
- Bygdas, A. L. (2006). Enacting dynamic capabilities in distributed organizational environments. *Proceedings of the EGOS Conference*, Bergen, Norway, 22.
- Carroll, G. R., Bigelow, L. S., Seidel, M. D. L., & Tsai, L. B. (1996). The fates of de novo and de alio producers in the American automobile industry 1885–1981. *Strategic Management Journal*, 17(S1), 117-137.
- Caves, R. E. (1998). Industrial Organization and New Findings on the Turnover and. *Journal of economic literature*, 36(4), 1947-1982.
- Cerqueira, L. J. (2018). No espaço midiático digital, o indivíduo está bêbado de si mesmo. *Estudos em Jornalismo e Mídia*, 15(1), 165-173.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic management journal*, 7(5), 437-458.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises. *USA: Massachusetts Institute of Technology*.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative science quarterly*, 52(3), 351-386.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202-237.
- Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 400, 0-19.

- Chircu, A. M., & Mahajan, V. (2009). Perspective: Revisiting the digital divide: An analysis of mobile technology depth and service breadth in the BRIC countries. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 455-466.
- Christensen, C.M. (1997) *The Innovators Dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Christensen, C.M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, 17(3), 197-218.
- Christensen, J. F., Olesen, M. H., & Kjær, J. S. (2005). The industrial dynamics of Open Innovation—Evidence from the transformation of consumer electronics. *Research policy*, 34(10), 1533-1549.
- Christensen, C. M., & Rosenbloom, R. S. (1995). Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. *Research policy*, 24(2), 233-257.
- Čirjevskis, A. (2015). Empirical Testing of Arctic Model for Assessment of Competence Based Synergy in Acquisition Process. *Journal of Business Management*, (9).
- Čirjevskis, A. (2016). Designing dynamically “signature business model” that support durable competitive advantage. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 15.
- Clark, K. B. (1985). The interaction of design hierarchies and market concepts in technological evolution. *Research policy*, 14(5), 235-251.
- Clegg, R. S., Hardy, C., & Nord, R. W. (1997). Handbook of organization studies. *Journal of the Operational Research Society*, 48(9), 962-962.
- Clemons, E. K., Gu, B., & Lang, K. R. (2002). Newly vulnerable markets in an age of pure information products: An analysis of online music and online news. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 17-41.
- Confederação Nacional da Indústria (2017). Desafios para a Indústria 4.0 no Brasil. Recuperado em 01 dezembro, 2018 de: <http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/sondesp-66-industria-4-0/>
- Cohen, S. L., & Tripsas, M. (2018). Managing Technological Transitions by Building Bridges. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2319-2342.
- Cohen, W., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning And Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- Comscore (2019). Global State of Mobile Report Reaveling Unique Insights across 10 markets. Recuperado em 27 novembro, 2018 de <https://www.comscore.com/Insights/Press-Releases/2019/12/Comscore-Releases-2019-Global-State-of-Mobile-Report>
- Correa, E. S., & Giacomassi, F. (2018). Inovações no Jornalismo para além das Tecnologias Digitais. *LÍBERO. ISSN impresso: 1517-3283/ISSN online: 2525-3166*, 21(41), 57-73.
- Cozzolino, A., & Rothaermel, F. T. (2018). Discontinuities, competition, and cooperation: Coopetitive dynamics between incumbents and entrants. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3053-3085.
- Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. T. (2018). Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1166-1202.
- Creswell, J. W. (2010). Mapping the developing landscape of mixed methods research. *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research*, 2, 45-68.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Czaszar, F. A. (2013). An efficient frontier in organization design: Organizational structure as a determinant of exploration and exploitation. *Organization Science*, 24(4), 1083-1101.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- Dannels, E. (2010). Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, v. 32, p. 1–31.
- Daniel, E. M., & Wilson, H. N. (2003). The role of dynamic capabilities in e-business transformation. *European Journal of Information Systems*, 12(4), 282-296.
- Davenport, T. H., Barth, P., & Bean, R. (2012). *How 'big data' is different*. MIT Sloan Management Review.
- Davis, G. F., & Marquis, C. (2005). Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. *Organization science*, 16(4), 332-343.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77.
- Dery, K., Sebastian, I. M., & Van der Meulen, N. (2017). The Digital Workplace is Key to Digital Innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2).
- Deuze, M. (2005). What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism*, 6(4), 442-464.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Dizard Júnior, W. (2000). *A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação*. J. Zahar.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research policy*, 11(3), 147-162.
- Dosi, G. (1984). *Technical change and industrial transformation: the theory and an application to the semiconductor industry*. Springer.
- Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2008). Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. *Organization*, 29(8/9), 1164-1185.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (Eds.). (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford university press.
- Dowell, G., Swaminathan, A., & Wade, J. (2000). Pretty pictures and ugly scenes: Political and technological maneuvers in high definition television. In *The new institutionalism in strategic management* (pp. 97-133). Emerald Group Publishing Limited.
- Downes, L., & Nunes, P. (2013). Big bang disruption. *Harvard business review*, 44-56.
- Dremel, C., Wulf, J., Herterich, M. M., Waizmann, J. C., & Brenner, W. (2017). How AUDI AG Established Big Data Analytics in Its Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2).
- Dubé, L., & Paré, G. (2003). Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. *MIS quarterly*, 597-636.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Eden, L. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Seven Lessons from the Past. In *International Business in the Information and Digital Age* (pp. 15-35). Emerald Publishing Limited.

- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, 32(4), 1246-1264.
- Eesley, C. E., Hsu, D. H., & Roberts, E. B. (2014). The contingent effects of top management teams on venture performance: Aligning founding team composition with innovation strategy and commercialization environment. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1798-1817.
- Eggers, J. P., & Park, K. F. (2018). Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response. *Academy of Management Annals*, 12(1), 357-389.
- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- El Sawy, O. A., Malhotra, A., Park, Y., & Pavlou, P. A. (2010). Research commentary—seeking the configurations of digital ecodynamics: It takes three to tango. *Information systems research*, 21(4), 835-848.
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian journal of management*, 30(1), 65-82.
- Evans, M. (Ed.). (2017). *Policy transfer in global perspective*. Taylor & Francis.
- Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96.
- Fernandes, K. R., Fleury, M. T. L., & da Silva, L. F. (2019). A Transformação Digital e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas: Um Mapeamento da Literatura. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. E. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS quarterly*, 38(2).
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Fjeldstad, Ø. D., Snow, C. C., Miles, R. E., & Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic management journal*, 33(6), 734-750.
- Flyverbom, M., Leonardi, P., Stohl, C., & Stohl, M. (2016). Digital age| the management of visibilities in the digital age—introduction. *International Journal of Communication*, 10, 12.
- Forbes (2015). *New York Times earnings: Digital growth boosts revenues yet again*. Recuperado em 27 novembro, 2018 de <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/02/05/nyt-earnings-digital-growth-boosts-revenues-yet-again/>
- Franco, A. M., & Mitchell, M. F. (2008). Covenants not to compete, labor mobility, and industry dynamics. *Journal of Economics & Management Strategy*, 17(3), 581-606.
- Freeman, C. (1974). *The Economics of industrial innovation*: Penguin Books. Harmondsworth, Middlesex.
- Furr, N. R., & Snow, D. (2015). The Prius Approach. *Harvard Business Review*, 93(11), 102-107.

- Garud, R., Kumaraswamy, A., Roberts, A., & Xu, L. (2020). Liminal movement by digital platform-based sharing economy ventures: The case of Uber Technologies. *Strategic Management Journal*.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative science quarterly*, 45(1), 113-137.
- Gawer, A. (2020). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, 102045.
- Gerard, J. A. (2009). *A theory of organizational routines: development of a typology and identification of contextual determinants*. The University of Wisconsin-Milwaukee.
- Geroski, P. A. (1995). Market structure, corporate performance, and innovative activity. *OUP Catalogue*.
- Gerstner, W. C., König, A., Enders, A., & Hambrick, D. C. (2013). CEO narcissism, audience engagement, and organizational adoption of technological discontinuities. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 257-291.
- Gilbert, C. G. (2006). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of management journal*, 48(5), 741-763.
- Gimpel, G., & Westerman, G. (2012). Shaping the future: Seven enduring principles for fast changing industries. *MIT Center for Digital Business*.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.
- Green, L., Miles, I., & Rutter, J. (2007). Hidden innovation in the creative sectors. *Manchester Institute for*.
- Griffith, R., & Macartney, G. (2014). Employment protection legislation, multinational firms, and innovation. *Review of Economics and Statistics*, 96(1), 135-150.
- Grover, V., & Kohli, R. (2012). Cocreating IT value: New capabilities and metrics for multifirm environments. *Mis Quarterly*, 36(1).
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes, C. (2020). A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Hartley, J. (2004). Case study research.
- Hauser, J., Tellis, G. J., & Griffin, A. (2006). Research on innovation: A review and agenda for marketing science. *Marketing science*, 25(6), 687-717.
- Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative science quarterly*, 593-627.
- Haye, R. (2005) Sobre o discurso radiofônico. IN: Meditsch, Eduardo. (org.). Teorias do rádio: textos e contextos – Vol I. Florianópolis: Insular.
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic Alliance Research in the Era of Digital Transformation: Perspectives on Future Research. *British Journal of Management*.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: foundations. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, 1-18.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Helsper, E. J., & Eynon, R. (2010). Digital natives: where is the evidence?. *British educational research journal*, 36(3), 503-520.

- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 35(1), 9-30.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation: A systematic literature review. *MCIS 2015 Proceedings*, 431-443.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Hill, C. W., & Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28(2), 257-274.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.
- Horkoff, J., Li, T., Li, F. L., Salnitri, M., Cardoso, E., Giorgini, P., & Mylopoulos, J. (2015). Using goal models downstream: a systematic roadmap and literature review. *International Journal of Information System Modeling and Design (IJISMD)*, 6(2), 1-42.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard business review*, 82(3), 68-81.
- IDC (2018). As dez previsões sobre transformação digital da IDC para 2018 a 2020. Recuperado em 10 novembro, 2018, de: <https://computerworld.com.br/inovacao/10-previsoes-sobre-transformacao-digital-da-idc-para-2018-2020/>
- Industrial Survey (2016). Results of Industrial Survey. Recuperado em 10 novembro, 2018, de: <https://www.gov.mo/en/entity-page/entity-282/>
- Instituto Euvaldo Lodi [IEL] (2017). Projeto Indústria 2027: riscos e oportunidades para o Brasil diante de Inovações Disruptivas. Recuperado em 08 novembro, 2018, de: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/industria-2027/>
- International Data Corporation (2018). Previsão da IDC para o mercado de TIC no Brasil em 2018 aponta crescimento de 2,2%. Recuperado em 01 dezembro, 2018 de: <http://br.idclatin.com/releases/news.aspx?id=2275>
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management journal*, 33(1), 7-41.
- Ito, N. C., Hayashi Junior, P., Gimenez, F. A. P., & Fensterseifer, J. E. (2012). Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 290-307.
- Jacobides, M. G., Knudsen, T., & Augier, M. (2006). Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. *Research policy*, 35(8), 1200-1221.
- Jenkins, H., Kalinke, P., & Rocha, A. (2016). 'Convergência e conexão são o que impulsiona a mídia agora'. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 39(1), 213-219.
- Jepsen, L. B., Dell'Era, C., & Verganti, R. (2014). The contributions of interpreters to the development of radical innovations of meanings: the role of 'Pioneering Projects' in the sustainable buildings industry. *R&D Management*, 44(1), 1-17.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Jorge, T. D. M., Pereira, F. H., & Adghirni, Z. L. (2009). Jornalismo na Internet: desafios e perspectivas no trinômio formação/universidade/mercado. *Jornalismo online: modos de fazer. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio: Editora Sulina*, 75-96.
- Jung, M. (2008). *Jornalismo de rádio*. Editora Contexto.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14, 1-25.
- Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen-Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving digital maturity. *MIT Sloan Management Review*, 59(1).

- Kantar IBOPE Media (2018) Kantar Ibope Media 2018. Recuperado em 08 junho, 2019, de <https://www.kantaribopemedia.com>
- Kantar IBOPE Media (2019) Kantar Ibope Media 2019. Recuperado em 10 maio, 2020, de <https://www.kantaribopemedia.com/>
- Kantar IBOPE Media (2020) Kantar Ibope Media 2020. Recuperado em 05 agosto, 2020, de <https://www.kantaribopemedia.com/>
- Kapoor, R., & Lee, J. M. (2013). Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments. *Strategic management journal*, 34(3), 274-296.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81.
- Kayser, V., Nehrke, B., & Zubovic, D. (2018). Data science as an innovation challenge: from big data to value proposition. *Technology Innovation Management Review*, 8(3).
- Keller, J. (2019). Journalism under pressure. *Nieman Reports*. Recuperado em 05 maio, 2019, de <https://niemanreports.org/articles/journalism-under-pressure/>
- Kenworthy, T. P., & Verbeke, A. (2015). The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing. *European Management Journal*, 33(3), 179-190.
- Keough, K. A., Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Who's smoking, drinking, and using drugs? Time perspective as a predictor of substance use. *Basic and applied social psychology*, 21(2), 149-164.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Keele University, UK, 9.
- Kohli, R., & Johnson, S. (2011). Digital Transformation in Latecomer Industries: CIO and CEO Leadership Lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*, 10(4).
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441.
- Lakhani, K. R., Lifshitz-Assaf, H., & Tushman, M. (2013). Open innovation and organizational boundaries: task decomposition, knowledge distribution and the locus of innovation. *Handbook of economic organization: Integrating economic and organizational theory*, 355-382.
- Lambe, C. J., & Spekman, R. E. (1997). Alliances, external technology acquisition, and discontinuous technological change. *Journal of Product Innovation Management* 14(2), 102-116.
- Landes, D. (1983). *Revolution in Time* Cambridge, Mass.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A.; Abdalla, C. (2011). Templates And Turns In Qualitative Studies Of Strategy And Management. In: Bergh, D; Ketchen, D. *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 6.
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2008). Materiality and change: Challenges to building better theory about technology and organizing. *Information and organization*, 18(3), 159-176.

- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180-194.
- Levinthal, D. (1992). Surviving Schumpeterian Environments: An Evolutionary Perspective. *Industrial and Corporate Change*, 1(3), 427-443.
- Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on rugged landscapes. *Management science*, 43(7), 934-950.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Levy, Pierre. (1999). *Cibercultura*, São Paulo: Editora 34. (Tradução da edição francesa de *Cyberculture*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1997).
- Li, G., Hou, Y., & Wu, A. (2017). Fourth Industrial Revolution: technological drivers, impacts and coping methods. *Chinese Geographical Science*, 27(4), 626-637.
- Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Lichtenthaler, U. (2016). Determinants of absorptive capacity: the value of technology and market orientation for external knowledge acquisition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 600-610.
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Applied social research methods series*; Vol. 49. Practical meta-analysis. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Lischka, J. A. (2019). Strategic renewal during technology change: Tracking the digital journey of legacy news companies. *Journal of Media Business Studies*, 16(3), 182-201.
- Liu, J., Baskaran, A., & Li, S. (2009). Building technological-innovation-based strategic capabilities at firm level in China: a dynamic resource-based-view case study. *Industry and innovation*, 16(4-5), 411-434.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149-157.
- Lucas, K. (2012). Transport and social exclusion: Where are we now?. *Transport policy*, 20, 105-113.
- Lucas Jr, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46-55.
- Malerba, F., & Orsenigo, L. (1999). Technological entry, exit and survival: an empirical analysis of patent data. *Research Policy*, 28(6), 643-660.
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of product innovation management*, 23(1), 19-25.
- Marković, M. R. (2008). Managing the organizational change and culture in the age of globalization. *Journal of business economics and management*, 9(1), 3-11.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154(C).
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS quarterly*, 487-505.
- Mazzone, D. M. (2014). *Digital or death: digital transformation: the only choice for business to survive smash and conquer*. Smashbox Consulting Inc.
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard business review*, 90(10), 60-68.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. WW Norton & Company.

- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20(Suppl.), S63-S80.
- McKendrick, D. G., & Wade, J. B. (2010). Frequent incremental change, organizational size, and mortality in high-technology competition. *Industrial and Corporate Change*, 19(3), 613-639.
- McKinsey (2020). The Digital-Led Recovery from COVID-19: Five Questions for CEOs. Recuperado em 07 de setembro de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-digital-led-recovery-from-covid-19-five-questions-for-ceos#>.
- McLeish, R. (2001). Produção de rádio: um guia abrangente da produção radiofônica. Summus.
- Meditsch, E. (2001). O ensino do radiojornalismo em tempos de internet. *Moreira, Sonia*.
- Melo, J. M. (2006). *Teoria do jornalismo: identidades brasileiras*. Paulus.
- Meirelles, D. S., & Camargo, Á. A. B. (2014). Dynamic Capabilities: What Are They and How to Identify Them? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(SPE), 41-64.
- Mídia Dados (2018). Mídia Dados Brasil 2018. Recuperado em 15 abril, 2019, de: <https://pt.scribd.com/document/401411020/Midia-Dados-2018-Interativo-pdf>
- Mídia Dados (2019). Mídia Dados Brasil 2019. Recuperado em 07 maio, 2020, de: <http://159.89.80.182/midia-dados-sp/public/Midia%20Dados%202019.pdf>
- Miles, R. E., & Cameron, K. S. (1982). *Coffin nails and corporate strategies*. Prentice Hall.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft. *Educational researcher*, 13(5), 20-30.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr.
- Molina-Morales, F. X., Martínez-Cháfer, L., & Valiente-Bordanova, D. (2019). Disruptive technology adoption, particularities of clustered firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(1-2), 62-81.
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. In *Bled eConference* (p. 21).
- Mota, R. (2005). Os desafios da TV digital no Brasil. *Mídias digitais: convergência tecnológica e inclusão social*. São Paulo, SP: Paulinas.
- Mowery, D., & Rosenberg, N. (1979). The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies. *Research policy*, 8(2), 102-153.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *Mis Quarterly*, 41(1).
- Neirotti, P., & Pesce, D. (2019). ICT-based innovation and its competitive outcome: the role of information intensity. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 383-404.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter?. *Strategic management journal*, 12(S2), 61-74.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1977). In search of a useful theory of innovation. In *Innovation, economic change and technology policies* (pp. 215-245). Birkhäuser, Basel.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.

- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2005). *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Editora Unicamp.
- Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design issues*, 30(1), 78-96.
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Pagani, M. (2013). Digital business strategy and value creation: framing the dynamic cycle of control points. *Mis Quarterly*, 617-632.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, 1(3), 261-283.
- Paula, J. (2012). Empresário de rádio, você precisa saber disso. Recuperado em 07 maio, 2019, de: <https://www.abert.org.br/web/index.php/notmenu/item/18494-empresario-de-radio-voce-precisa-saber-disso>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2010). The “third hand”: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities. *Information systems research*, 21(3), 443-471.
- Pereira, F. H., & Adghirni, Z. L. (2011). O jornalismo em tempos de mudanças estruturais.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic management journal*, 34(12), 1389-1410.
- Peterson, M. F. (1998). Embedded organizational events: The units of process in organization science. *Organization Science*, 9(1), 16-33.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Prado, M. (2012). *História do rádio no Brasil*. Da Boa Prosa.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). “The Core Competence of the Corporation”. *Harvard Business Review*, 68(3), 295-336.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic management journal*, 7(6), 485-501.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- PwC (2013). *Digitale Transformation – der größte Wandel seit der industriellen Revolution*. PwC, Frankfurt: PricewaterhouseCoopers.
- PwC (2015). *Global digital IQ® survey: lessons from digital leaders. 10 attributes driving stronger performance*. PriceWaterHouse Coopers.
- IBOPE Media (2018). *Rádio impacta 86% da população*. Recuperado em 05 maio, 2019 de <https://www.kantaribopemedia.com/radio-impacta-86-da-populacao-indica-estudo-da-kantar-ibope-media/>
- Rakthin, S., Calantone, R. J., & Wang, J. F. (2016). Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation. *Journal of Business Research*, 69(12), 5569-5577.

- Rezk, M. R. A., Ibrahim, H. H., TvaronaviÄ ienÄ, M., Sakr, M. M., Piccinetti, L., & Piccinetti, L. (2015). Measuring innovations in Egypt: case of industry. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 3(1), 47-55.
- Rivkin, J. W., & Siggelkow, N. (2003). Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design. *Management Science*, 49(3), 290-311.
- Robledo, S., Osorio, G., & Lopez, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Revista vínculos*, 11(2), 6-16.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1083-1103.
- Rosenbloom, R. S., & Christensen, C. M. (1994). Technological discontinuities, organizational capabilities, and strategic commitments. *Industrial and corporate change*, 3(3), 655-685.
- Rothaermel, F. T. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 687-699.
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 101-132). Springer, Boston, MA.
- Saad, E. (2016). Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de “discussão da relação”? *Parágrafo*, 4(2), 72-87.
- Saad Correa, E. (2016). *Visibilidade e Consumo da informação nas redes sociais*. FormalPress.
- Sahal, D. (1985). Technological guideposts and innovation avenues. *Research policy*, 14(2), 61-82.
- Saldanha, T. J., Mithas, S., & Krishnan, M. S. (2017). Leveraging Customer Involvement for Fueling Innovation: The Role of Relational and Analytical Information Processing Capabilities. *MIS quarterly*, 41(1).
- Sanchez, M. A., & Zuntini, J. I. (2018). Organizational readiness for the digital transformation: a case study research. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(2), 70-99.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—Best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(08).
- Schallmo, D. R., & Williams, C. A. (2018). *Digital Transformation Now!: Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Springer.
- Schmookler, J. (1966). Invention and economic growth.
- Schumpeter, J. A. (1950). Capitalism. Socialism and democracy, 3, 167.
- Seabright, M. A., Levinthal, D. A., & Fichman, M. (1992). Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 35(1), 122-160.
- Shafia, M. A., Shavvalpour, S., Hosseini, M., & Hosseini, R. (2016). Mediating effect of technological innovation capabilities between dynamic capabilities and competitiveness of research and technology organisations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(7), 811-826.
- Shi, X., Li, F., & Chumnumpan, P. (2020). Platform Development: Emerging Insights From a Nascent Industry. *Journal of Management*.
- Shuradze, G., Bogodistov, Y., & Wagner, H. T. (2018). The role of marketing-enabled data analytics capability and organisational agility for innovation: empirical evidence from german firms. *International Journal of Innovation Management*, 22(04), 1850037.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. SAGE publications limited.

- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management journal*, 44(4), 838-857.
- Simon, H. A., & Barnard, C. I. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.
- Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J. E., & Sohal, A. (2015). Business leaders' views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(7), 908-931.
- Singh, A., Klarner, P., & Hess, T. (2020). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning*, 53(3).
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1).
- Smart, P., Bessant, J., & Gupta, A. (2007). Towards technological rules for designing innovation networks: a dynamic capabilities view. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(10), 1069-1092.
- Solberg, E., Traavik, L. E., & Wong, S. I. (2020). Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation. *California Management Review*.
- Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative science quarterly*, 45(1), 81-112.
- Stefano, G. D., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187-1204.
- Stefano, G.D., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. *Handbook of organizations*, 44(2), 142-193.
- Stokes, D. (1997). *Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation*, Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Stoffels, M., & Leker, J. (2018). The Impact of IT Assets on Innovation Performance—The Mediating Role of Developmental Culture and Absorptive Capacity. *International Journal of Innovation Management*, 22(08).
- Strugar-Jelača, M. (2018). Redefining the management roles: Response to digital networking and access to a large amount of information. *Strategic Management*, 23(2), 42-49.
- Subramaniam, M., Iyer, B., & Venkatraman, V. (2019). Competing in digital ecosystems. *Business Horizons*, 62(1), 83-94.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
- Sull, D. N. (1999). The dynamics of standing still: Firestone Tire & Rubber and the radial revolution. *Business History Review*, 73(3), 430-464.
- Sull, D. N., Tedlow, R. S., & Rosenbloom, R. S. (1997). Managerial commitments and technological change in the US tire industry. *Industrial and corporate change*, 6(2), 461-500.
- Suoniemi, S., Meyer-Waarden, L., Munzel, A., Zablah, A. R., & Straub, D. (2020). Big data and firm performance: The roles of market-directed capabilities and business strategy. *Information & Management*, 57(7), 103365.
- Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns. *Mis Quarterly*, 41(1).

- Takahashi, A. R. W., Rosa, R. A., & Bulgacov, S. (2019). Capacidades dinâmicas – temas, sugestões futuras de pesquisa e desafios metodológicos atuais. In: Takahashi, A. R. W., & Bulgacov, S. Capacidades dinâmicas e renovação estratégica: como organizações se reinventam ao longo do tempo. Curitiba: Juruá, pp. 281-336.
- Tavares, P. V., Kretzer, J., & Medeiros, N. (2005). Economia Neoschumpeteriana: expoentes evolucionários e desafios endógenos da indústria brasileira. *Revista Economia Ensaio*, 20(1).
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, 15(6), 285-305.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth* (Vol. 4). Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, D. J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, 41(3), 693-720.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction', *Industrial and Corporate Change* 3(3): 537-56.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teza, P., Miguez, V., Fernandes, R., Dandolini, G., & Souza, J. (2016). Ideias para a inovação: um mapeamento sistemático da literatura. *Gestão e Produção*, 23(1), 60-83.
- The Economist (2011) 'Making the news pay: reinventing the newspaper' [online] Recuperado em 27 novembro, 2018 de <http://www.economist.com/node/18904178/>
- Thorén, C., Ågerfalk, P. J., & Rolandsson, B. (2018). Voicing the Puppet: Accommodating Unresolved Institutional Tensions in Digital Open Practices. *Organization Studies*, 39(7), 923-945.
- Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research commentary—Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information systems research*, 21(4), 748-759.
- Tondolo, V. A. G., & Bitencourt, C. C. (2014). Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. *Brazilian Business Review*, 11(5), 124.
- Toffler, A. (2007). Desmassificando os meios de comunicação de massa. *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 161-173.
- Trabucchi, D., Buganza, T., & Pellizzoni, E. (2017). Give Away Your Digital Services: Leveraging Big Data to Capture Value New models that capture the value embedded in the data generated by digital services may make it viable for companies to offer those services for free. *Research-Technology Management*, 60(2), 43-52.
- Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *Br. J. Manag.* 14.
- Tripsas, M. (1997). Surviving radical technological change through dynamic capability: Evidence from the typesetter industry. *Industrial and corporate Change*, 6(2), 341-377.

- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147-1161.
- Troccoli, I. R. (2015). Co-criação de valor e fidelização dos clientes: uma visão integrada. *InterSciencePlace*, 1(4).
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- Tumbas, S., Berente, N., & vom Brocke, J. (2017). Three Types of Chief Digital Officers and the Reasons Organizations Adopt the Role. *MIS Quarterly Executive*, 16(2).
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Urban, G. L., & Von Hippel, E. (1988). Lead user analyses for the development of new industrial products. *Management science*, 34(5), 569-582.
- Urry, J. (2005). The complexities of the global. *Theory, Culture & Society*, 22(5), 235-254.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 169-188.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press on Demand.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *scientometrics*, 84(2), 523-538.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- Venkatraman, V. (2017). *The digital matrix: new rules for business transformation through technology*. Greystone Books.
- Vergne, J. P., & Durand, R. (2010). The missing link between the theory and empirics of path dependence: conceptual clarification, testability issue, and methodological implications. *Journal of Management Studies*, 47(4), 736-759.
- Verhaal, J. C., Dobrev, S. D., & Bigelow, L. (2017). When incremental is imperative: tactical innovation in the in-vitro fertilization industry. *Industrial and Corporate Change*, 26(4), 709-726.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- Wamba, S. F., Dubey, R., Gunasekaran, A., & Akter, S. (2020). The performance effects of big data analytics and supply chain ambidexterity: The moderating effect of environmental dynamism. *International Journal of Production Economics*, 222, 107498.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). *Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal*. Long Range Planning.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. *MITSloan Management and Capgemini Consulting, MA*, 2, 2-23.

- Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1*, 1-68.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal, 24*(10), 991-995.
- Xie, H., He, Y., & Xie, X. (2017). Exploring the factors influencing ecological land change for China's Beijing–Tianjin–Hebei region using big data. *Journal of Cleaner Production, 142*, 677-687.
- Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods (Vol. 5).
- Yin, R. K. (Ed.). (2005). *Introducing the world of education: A case study reader*. Sage.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. sage.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Information systems research, 21*(4), 724-735.
- Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization science, 23*(5), 1398-1408.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review, 27*(2), 185-203.
- Zammuto, R. F. (1982). *Assessing organizational effectiveness: Systems change, adaptation, and strategy*. Suny Press.
- Zeng, J., & Glaister, K. W. (2018). Value creation from big data: Looking inside the black box. *Strategic Organization, 16*(2), 105-140.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science, 13*(3), 339-351.
- Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*.