

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

CAMILA NASCIMENTO LEÃES

**PRÁTICAS UTILIZADAS NO PROCESSO
DE INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIOS:
Estudo de Dois Casos na Indústria Brasileira de Jornais**

PORTO ALEGRE

2017

L434p

Leães, Camila Nascimento

Práticas utilizadas no processo de inovação em modelo de negócios : estudo de dois casos na indústria brasileira de jornais / por Camila Nascimento Leães. – 2017.

118 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2017.

Orientador: Dr. Alsones Balestrin.

Coorientadora: Dra. Kadígia Faccin.

1. Inovação. 2. Inovação em modelo de negócios. 3. Práticas de inovação. 4. Modelo de negócios. 5. Indústria de jornais. 6. O Globo (Jornal). 7. Zero Hora (Jornal). I. Título.

CDU: 658.012.43

Catálogo na Publicação:

Bibliotecário Alessandro Dietrich - CRB 10/2338

Camila Nascimento Leães

PRÁTICAS UTILIZADAS NO PROCESSO
DE INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIOS:
Estudo de Dois Casos na Indústria Brasileira de Jornais

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin
Coorientadora: Profa. Dra. Kadígia Faccin

Porto Alegre

Ano

2017

Camila Nascimento Leães

PRÁTICAS UTILIZADAS NO PROCESSO
DE INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIOS:
Estudo de Dois Casos na Indústria Brasileira de Jornais

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

Avaliador: Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal – UNISINOS

Avaliador: Prof. Dr. Guilherme Trez – UNISINOS

Avaliador: Prof. Dr. Silvio Bitencourt da Silva – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin – UNISINOS

Coorientadora: Profa. Dra. Kadigia Faccin – UNISINOS

Santiago:

Pelas horas que não estivemos juntos e sentimos saudades. Essas horas farão sentido mais à frente, porque o conhecimento nos torna livres.

Esse trabalho é por ti, filho.

AGRADECIMENTOS

Esse não é um trabalho individual. Não seria possível concluir essa longa jornada sem que muitas pessoas fossem direta ou indiretamente envolvidas. Obrigada à família e aos amigos que caminharam ao meu lado nesse processo, incentivando e apoiando. Aos professores e colegas do MPGN que foram inspiração e aos queridos professor Dr. Alsones Balestrin e professora Dra. Kadígia Faccin pelas orientações e pelo interesse em desenvolver-me. Por fim, agradeço especialmente ao Grupo RBS que além de investir na capacitação dos seus colaboradores, valoriza e reconhece fortemente a busca pelo conhecimento.

O ser humano torna-se aquilo que acredita ser.

“Não devemos atribuir o rumo de nosso destino ao ‘acaso’ ou à ‘fatalidade’, pois o ser humano é dono de si próprio e possui a capacidade de criar seu destino conforme sua convicção, pelo poder da força latente nele. Conscientizemo-nos de que somos filhos de Deus, capazes de manifestar a infinita força latente, e tracemos o rumo da vida que desejamos”.

Masaharu Taniguchi

RESUMO

Essa dissertação aborda o processo de Inovação em Modelo de Negócios (*BMI*) dos jornais O Globo e Zero Hora por meio da adoção de práticas que os conduziram em direção à transformação dos seus modelos tradicionais. Nessa perspectiva, a revisão da literatura abordou o tema Modelo de Negócios e elegeu um *framework* pelo qual os casos foram escolhidos e analisados, enquanto o processo de *BMI* foi pesquisado a partir da perspectiva da Estratégia como Prática – para entender como as ações realizadas pelos atores organizacionais conduziram os jornais à inovação. Essa perspectiva aproveita uma lacuna das correntes clássicas da estratégia, analisando-a em nível micro-organizacional, considerando aspectos emergentes da sua construção e as relações entre diferentes atores que a compõe. Abordou-se ainda os padrões de negócio da indústria de jornais, estabelecendo um paralelo entre os modelos do papel e do digital. Com base nas evidências teóricas, o problema de pesquisa foi estabelecido para saber quais foram e como emergiram as práticas que favoreceram o processo de *BMI* nos casos estudados. Essa questão foi endereçada pela proposição de um modelo conceitual que relacionou as práticas aos fatores que levaram os atores da organização à realização das mesmas. A partir daí delineou-se o modelo conceitual metodológico, realizado através do estudo dos dois casos – ambos jornais de grande expressividade no Brasil que passaram por processos de *BMI*. Os resultados da pesquisa apontam que: A) o processo de *BMI* inicia com o reconhecimento de motivações internas e externas aos atores da organização; B) as motivações levam os atores a realizarem práticas formais ou informais, relacionadas à abertura dos limites da organização ou à colaboração entre áreas da empresa; C) as práticas encontradas permeiam diferentes etapas do processo de inovação; e D) os atores do processo de inovação são múltiplos (internos e externos) e colaboração é característica comum a todas as práticas mapeadas. Essas proposições sugerem que *BMI* está associado ao processo de inovação aberta, ao qual o aspecto de colaboração é inerente. Nesse sentido, afrouxar fronteiras externas e internas da organização e estabelecer relações dialógicas entre os diferentes atores, pode favorecer o processo de inovação em modelo de negócios.

Palavras-chave: Inovação. Inovação em modelo de negócios. Práticas de inovação. Modelo de negócios. Indústria de jornais.

ABSTRACT

This dissertation approaches the Business Model Innovation (BMI) process of O Globo and Zero Hora newspapers through the adoption of practices that have led them towards the transformation of their traditional models. In this perspective, the literature review addressed the theme Business Model and chose a framework by which the cases were chosen and analyzed, while the BMI process was researched from the perspective of the Strategy as a Practice - to understand how the actions carried out by the actors Led the newspapers to innovation. This perspective takes advantage of a gap in the classic lines of strategy, analyzing it at the organizational level, considering emerging aspects of its construction and the relations between the different actors that compose it. It also addressed the business standards of the newspaper industry, establishing a parallel between paper and digital models. Based on the theoretical evidences, the research problem was established to know what are and how they emerged the practices that favored the BMI process in the cases studied. This question was addressed by the proposition of a conceptual model that related the practices to the factors that led the actors of the organization to the realization of them. From there, the conceptual methodological model was developed, through the study of the two cases - both big newspapers in Brazil that passed by BMI processes. The results of the research indicate that: a) the BMI process begins with the recognition of internal and external motivations to the actors of the organization; B) the motivations lead the actors to carry out formal or informal practices, related to the opening of the boundaries of the organization or to collaboration between areas of the company; C) the practices found permeate different stages of the innovation process; And D) the actors of the innovation process are multiple (internal and external) and collaboration is a common feature of all mapped practices. These propositions suggest that BMI is associated with the open innovation process, to which the aspect of collaboration is inherent. In this sense, becoming porous the organization's external and internal borders and establishing dialogic relations between the different actors can favor the business model innovation process.

Key-words: Innovation. Business model innovation. Innovation practices. Business model. Newspaper industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de análise da Estratégia como Prática	22
Figura 2 - Os elementos de um modelo de negócios	30
Figura 3 - Exemplo de anúncios classificados impressos	32
Figura 4 - Exemplo de site de classificados de automóveis	33
Figura 5 - Exemplo do <i>metered model paywall</i> do jornal New York Times	35
Figura 6 - Visão dos elos da plataforma multilaterais dos jornais.....	37
Figura 7 - Funil de inovação - etapas do processo.....	41
Figura 8 - Funil do modelo de inovação aberta	42
Figura 9 - <i>Framework</i> para Inovação em Modelo de Negócios.....	48
Figura 10 - Modelo conceitual – fluxo para inovação em modelo de negócios	49
Figura 11 - Etapas da estratégia metodológica da pesquisa.....	51
Figura 12 - Fluxo entre o desenvolvimento dos conceitos e dos métodos.....	64
Figura 13 - Anúncio da campanha publicitária de O Globo	72
Figura 14 - Achados únicos do caso O Globo	75
Figura 15 - Anúncio da campanha publicitária de Zero Hora	77
Figura 16 - Achados únicos do caso Zero Hora	81
Figura 17 - Fluxo de análise da dimensão Motivação	83
Figura 18 - Fatores de motivação ao <i>BMI</i> e categorização	89
Figura 19 - Fluxo de análise da dimensão Práticas.....	90
Figura 20 - Práticas utilizadas no processo de <i>BMI</i> por categoria.....	96
Figura 21 - Árvore de categorização de práticas.....	98
Figura 22 - Funil de inovação: fatores motivacionais e práticas para <i>BMI</i>	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características de um modelo de negócios	28
Quadro 2 - Visão geral de diferentes definições de Modelo de Negócios	29
Quadro 3 - Comparativo do elemento Proposta de Valor do <i>framework</i> de <i>BM</i>	57
Quadro 4 - Comparativo do elemento Recursos-chave do <i>framework</i> de <i>BM</i>	59
Quadro 5 - Comparativo do elemento Processos-chave do <i>framework</i> de <i>BM</i>	60
Quadro 6 - Comparativo do elemento Fórmula de Lucro do <i>framework</i> de <i>BM</i>	62
Quadro 7 - Relação de entrevistados.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Circulação impressa, digital e total dos jornais do Brasil.....	55
--	----

LISTA DE SIGLAS

<i>ANJ</i>	Associação Nacional dos Jornais
<i>BM</i>	<i>Business Model</i>
<i>BMI</i>	<i>Business Model Innovation</i>
<i>CVP</i>	<i>Customer Value Proposition</i>
IVC	Instituto Verificador de Circulação
ZH	Zero Hora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 Justificativa	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Estratégia como Prática	20
2.2 Modelos de Negócios	25
2.3 Modelos de Negócios na Indústria de Jornais	31
2.3.1 Impresso.....	31
2.3.2 Digital	33
2.3.3 Plataformas Multilaterais	36
2.4 INOVAÇÃO	38
2.4.1 Definições e Conceitos.....	38
2.4.2 Inovação Aberta e Processos de Inovação Colaborativos	39
2.4.3 Inovação Quanto ao Grau de Novidade e Difusão	45
2.5 Inovação em Modelo de Negócios	46
2.6 Desenho Conceitual da Pesquisa	49
3 METODOLOGIA	51
3.1 Método	51
3.2 Escolha dos casos	53
3.2.1 Adoção ou Criação de Novos Modelos de Negócios	53
3.2.2 Circulação Digital	54
3.2.3 Mudança no <i>Framework</i> do Modelo de negócios.....	56
3.3 Desenvolvimento Conceitual e Metodológico	63
3.4 Técnica de Coleta de Dados	65
3.4.1 Entrevistas em Profundidade Semi-estruturadas	65
3.4.2 Dados Secundários	67
3.5 Técnica de Análise dos Dados	68
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
4.1 Caso O Globo	71
4.2 Caso Zero Hora	76

4.3 Análise Conjunta dos Resultados	81
4.3.1 Fatores de Motivação para Adoção ou Criação de Novos <i>BM</i>	82
4.3.2 Práticas utilizadas no processo de inovação em <i>BM</i>	89
4.3.4 Práticas Relacionadas às Etapas do Processo de Inovação.....	97
4.3.3 Atores Envolvidos nas Práticas de Inovação.....	99
4.3.5 Visão Geral dos Achados	101
5 CONCLUSÕES DA PESQUISA	104
5.1 Implicações Acadêmicas	109
5.2 Implicações Gerenciais.....	110
5.3 Limitações do Estudo	111
5.4 Sugestões Para Pesquisas Futuras.....	111
REFERÊNCIAS.....	112
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADO	118

1 INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia e popularização da internet na década de 1990 deram início a uma profunda transformação nos hábitos e no comportamento das pessoas a respeito do consumo de notícias e na sua relação com os veículos de mídia. Se antes dos meios digitais a produção e o consumo de informações e conhecimento aconteciam de maneira estática, relatando fatos passados (exemplo dos jornais impressos que trazem notícias de dias anteriores), hoje com 168 milhões de smartphones conectados à internet no Brasil, é possível enxergar possibilidades de uso ampliadas pelo dinamismo típico dos meios *on-line*: informação no momento em que ela acontece e a partir de qualquer lugar (COSTA, 2014). A mobilidade possibilitada pela tecnologia digital permite hoje que 1/3 da população do Brasil fique, em média, 300 minutos por dia conectados à internet e 82% dessa população acesse a rede mundial dos computadores diariamente ou quase diariamente, de acordo com a pesquisa TIC Domicílios 2015, realizada pelo CETIC.BR.

Foi graças à tecnologia da internet que as comunicações e o acesso à informação foram virtualmente universalizados (DIAMANDIS, 2013) e esse fato, somado à massificação dos smartphones e ao alcance das redes sociais, acabou impactando diretamente a estratégia de negócio da indústria da informação (Pesquisa Brasileira de Mídia 2016). A cadeia de valor de veículos de mídia foi alterada e hoje os próprios consumidores tornaram-se potenciais veículos de comunicação, onde expressam e divulgam suas opiniões - espaço antes limitado aos profissionais de mídia (SHIRKY, 2012).

O rádio, a televisão e o jornal, mídias tradicionais, com grande poder de alcance no Brasil e no mundo, sempre possuíram uma lógica de distribuição de conteúdo baseada naquilo que acreditavam ser mais relevante para a sua audiência ou mais alinhado aos seus interesses, operando em uma via de mão única: o veículo diz o que deve ser consumido e quando deve ser consumido. (MCCOMBS e SHAW, 1972). A internet, por outro lado, tem a capacidade de alterar essa lógica e entregar maior poder de escolha aos indivíduos.

Através desse meio, as pessoas passaram a ter a liberdade de escolha ampliada, tanto no sentido de buscar conteúdos e abordagens que mais lhe interessam, quanto em relação aos momentos de consumo: assistir ao telejornal exatamente às 20h ou ler a edição do jornal cedo da manhã (momentos pré-definidos) já não são as únicas

alternativas de consumo de conteúdo. Os pontos de contato com a informação se ampliaram. As opções não se restringem a essas, “pré-empacotadas”, de outrora (CASTELLS, 1999).

Por sua natureza, o meio digital oportunizou a ampliação das possibilidades de seleção de conteúdo e conveniência dos momentos e formas de consumo. O processo de digitalização e liberdade de escolha, somados à transformação sociocultural e à ubiquidade da web, modificaram hábitos e impactaram a indústria dos jornais, alterando a relação dos leitores com o meio e os modelos de negócios vigentes no setor.

Olhando para o panorama do produto impresso, meio original, tradicionalmente esse setor baseou-se em modelos financiados pela publicidade, fazendo o papel de conexão entre os leitores e os anunciantes. O consumidor final (leitor) compra uma edição de jornal para se informar e uma marca (anunciante) compra espaço de mídia para promover seus produtos e serviços. O jornal é o meio onde esse encontro de interesses acontece. Ou seja, o conteúdo jornalístico que os leitores querem consumir é maciçamente financiado pela venda de espaços publicitários dentro do jornal e da conexão entre pessoas e empresas que desejam comprar ou vender bens e serviços – o modelo de anúncios classificados (COSTA, 2014). Olhando para trás, pode-se observar que os jornais precisavam ter uma base relevante de leitores para atrair anunciantes interessados na sua capacidade de alcance de público. Complementarmente ao modelo dominante de publicidade, há o modelo de venda as edições para o leitor - seja por meio de aquisições avulsas ou de assinaturas (HOLM, *et al.*, 2011).

Os modelos tradicionais foram impactados de forma importante pelo processo de digitalização: a circulação e receitas publicitárias dos impressos caem globalmente ano a ano, mas ainda representam 93% das receitas totais dessa indústria (World Press Trends, 2015 – WAN-INFRA). Os investimentos em publicidade digital e a receita de assinaturas digitais ainda são baixos e não suprem as perdas que o impresso acumula.

Dado esse cenário dinâmico e complexo, autores de diferentes mercados (norueguês, sueco e espanhol, por exemplo), tem desenvolvido estudos que se concentram em pesquisar e apontar caminhos para a transformação dos modelos de negócios dessa indústria (HOGNALAND, 2014; HOLM; ULHØI; ULIYANOVA, 2011; CASERO-RIPOLLÉS e IZQUIERDO-CASTILLO, 2013). Esses estudos apontam a necessidade de inovar o *business model* dos jornais, uma vez que inovações em processos e produtos foram exploradas constantemente nas últimas décadas, mas não

foram capazes de reverter os resultados do segmento, inserido em um contexto de intensa transformação.

Nessa direção, algumas companhias estrangeiras e nacionais têm conseguido progredir rumo ao cenário da convergência digital, diminuindo a dependência absoluta das receitas do impresso e estabelecendo novos modelos a partir da perspectiva *online*. Isso ocorre por meio de diferentes ações ligadas ao dia-a-dia das empresas, como nos casos dos jornais brasileiros O Globo e Zero Hora, analisados nesse estudo. Essas atividades cotidianas, chamadas de Práticas, constroem o fenômeno da estratégia organizacional (Jarzabkowski, Balogun, e Seidl, 2007) através de diferentes atores envolvidos no processo de inovação. A teoria da Estratégia como Prática se conecta ao processo de inovação em modelo de negócios como lente teórica utilizada para o entendimento dos achados da pesquisa. Ou seja, nos casos estudados, para entender como o processo *BMI* ocorreu sem que necessariamente existisse uma estratégia de inovação definida *a priori*. Analisar essa dinâmica, contempla os espaços deixados pelas teorias clássicas de estratégia (VILLAR, *et al.*, 2017) e pelos processos de inovação de décadas atrás, que pressupunham atores isolados dentro da organização, obedecendo a sequencias lineares de atividades (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

As dinâmicas evoluíram, tornando-se mais desafiadoras. Diante desse contexto e do fato de que alguns jornais têm tido êxito ao inovar em modelos de negócios, mesmo sem uma estratégia pré-definida, o presente estudo concentra-se em responder ao seguinte problema de pesquisa:

Quais são e como emergem as práticas utilizadas no processo de inovação em modelos de negócios adotadas nos jornais o Globo e Zero Hora?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Descrever as práticas utilizadas no processo de inovação em modelo de negócios nos jornais O Globo e Zero Hora.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. mapear os fatores que motivam a adoção ou criação de novos modelos de negócios;
2. identificar práticas utilizadas no processo de inovação em modelos de negócios;
3. relacionar as práticas que influenciam o processo de inovação em modelos de negócios às etapas do processo de inovação.
4. identificar os principais atores envolvidos na adoção das práticas que influenciam o processo de inovação em modelo de negócios;

1.2 Justificativa

Nos últimos quinze anos, o tópico modelo de negócios tornou-se uma unidade de análise cada vez mais importante em estudos sobre inovação, consolidando uma nova dimensão desse tema, distinta, embora complementar, às dimensões tradicionais da inovação de produto, processo ou organizacional (MASSA e TUCCI, 2013). A abrangência da internet e as possibilidades de criação de negócios digitais oportunizadas pela tecnologia, favoreceram o crescimento do interesse em *Business Model (BM)*, especialmente para a modelagem de negócios de novas empresas (OSTERWALDER e PIGNEUR; 2010). Mas justamente nas empresas estabelecidas, cujos modelos atuais apresentam deterioração, como por exemplo na indústria de jornais, o conceito de Inovação em Modelo de Negócios pode ser aplicado para favorecer a transformação dos resultados de negócio. Nas últimas décadas o processo de inovação se modificou, transformando as práticas inovadoras de um cenário centralizado e linear para uma dinâmica de múltiplos atores, sistêmica e colaborativa (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Esse contexto de transformação constante oportuniza a investigação acadêmica do processo de inovação em modelo de negócios por uma abordagem de micro-processos, as práticas – atividades realizadas no dia-a-dia do ambiente organizacional. A teoria da Estratégia como Prática contempla o impacto das atividades cotidianas na estratégia e a discussão da interação entre atores sociais de diferentes níveis da organização, permitindo explorar o debate sobre os aspectos voltados à atuação humana no processo de transformação de negócios (VILLAR, *et al.*, 2017). A ligação entre a abordagem acadêmica e os problemas reais dos administradores pode ser costurada a partir de investigações que tenham esse propósito (WHITTINGTON, 2004).

As pesquisas encontradas abordam os processos de maneira macro, estudando que estratégias foram adotadas em face da transformação tecnológica, como a tese norueguesa de Hognaland (2014) com título de *“How business models in the newspaper industry are selected and innovated: a case study of two Norwegian media groups.”* e o estudo dinamarquês chamado *“Business Model Innovation: The Danish Newspaper Industry’s Response to the Decline in Traditional Markets”* realizado por Holm, Ulhøi e Uliyanova em 2011. Esses exemplos abordam a compreensão de como a estratégia de negócios foi transformada através de macroprocesso, deixando uma oportunidade de entender como isso aconteceu através da dinâmica social dos atores/ praticantes da estratégia. Ligando os temas Inovação e Estratégia como Prática, identificou-se estudo de Rogério de Lima (2014) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, que investigou a SAP como fator de impulso para o processo de inovação em micro, pequenas e médias empresas do setor de jornais impressos. Nesse estudo, o pesquisador aborda o processo de inovação em produtos e processos detendo-se a verificar os fatores relacionados à estratégia como prática e seu impacto no favorecimento da inovação. Por ter um objetivo diferente, o trabalho não descreve quais foram as práticas utilizadas pelos jornais pesquisados, oportunizando a investigação dessa pesquisa no prisma dos modelos de negócio inovadores.

A indústria dos jornais pertence a um segmento tradicional, de empresas estabelecidas, com modelos de negócios originais abalados pela transformação digital. No Brasil, são cerca de 5.200 publicações de diferentes portes, distribuídas em todas as regiões do país conforme levantamento da Associação Nacional dos Jornais (ANJ) em 2015. Dados de 2016 do Instituto Verificador de Comunicação (IVC), em

análise do portal Brazil Journal, mostram a queda de circulação diária de jornais no Brasil em torno de 25% nos últimos 5 anos. O mesmo movimento ocorre em outros mercados, conforme levantamento do WAN-INFRA de 2015, os jornais europeus reduziram cerca de 21% da tiragem de edições nos últimos 5 anos. Nos América do Norte a queda foi de 8,7%, em média. O estudo pode suscitar a adoção de práticas que favoreçam a inovação em modelos de negócio nesse segmento, em que 80% dos 40 maiores veículos faturou até 100 milhões, cada um, em 2015.

Sobre enfoque de impacto corporativo, os movimentos que buscaram a inovação para sustentabilidade dessa indústria não passaram, necessariamente, por processos formais e pré-estabelecidos. Por isso, do ponto de vista gerencial, o presente trabalho pode ajudar as pessoas que realizam as estratégias dentro das companhias a promoverem esses movimentos de transformação, entendendo como diferentes práticas, em diferentes etapas do processo de inovação podem ser aplicadas na prática. Whittington (2004) complementa, reforçando sobre como tal visão é capaz de conectar a teoria aos problemas do cotidiano dos administradores – especialmente considerando a dinâmica do mercado e da tecnologia que cria contextos dinâmicos.

Ampliando a abrangência de impacto, desenvolver pesquisas que contribuam para a sustentabilidade do jornalismo pode favorecer a sociedade: estudo de Adsera et. al., (2003) publicado no *The Journal of Law, Economics, and Organization* aponta que a corrupção está mais propensa a acontecer quando os governantes não têm motivo para temer a exposição e quanto menor a livre circulação de jornais, maior os índices de corrupção. Nesse sentido, pode-se entender que a existência do jornalismo é fundamental para a vitalidade de uma democracia (ROTHMANN e KOCH, 2014).

A pesquisa pode contribuir ainda para o aprofundamento do estudo de inovação em modelos de negócio em contextos colaborativos e, dada a sinalização de abertura do processo de inovação nas iniciativas exitosas estudadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Há três perspectivas-chave de conteúdos essenciais que fundamentarão a análise da pesquisa realizada: a teoria da Estratégia como Prática (*SAP*), Modelos de Negócios, Inovação em Modelo de Negócios. Os três temas se conectam para fornecer subsídios teóricos para a exploração da proposição dessa pesquisa. Compreende-se que o processo de *BMI*, pode acontecer através de práticas formais e informais, mas não foi necessariamente planejado e articulado por completo, antecipadamente. O processo de Inovação em Modelo de Negócios foi analisado à luz da sua realização estratégica a partir da perspectiva da vertente Estratégia como Prática para compreensão de como as ações realizadas pelas pessoas podem levar à inovação. A revisão teórica a seguir conduz a compreensão desses temas gerais e seus subtemas específicos.

2.1 Estratégia como Prática

Estratégia como Prática é ponto de partida para a investigação do objetivo principal e viés teórico escolhido para análise dos resultados de pesquisa. Os principais autores são Richard Whittington da University of Oxford, com o artigo seminal de 1996 (“*Strategy as Practice*”) e Paula Jarzabkowski da University of London. Jarzabkowski e co-autores publicam em 2007 o artigo “*Strategizing: the challenges of a practice perspective*” trazendo questões importantes sobre o tema que ela dedicava-se há alguns anos. Em estudo de 2016, Silva Andrade, *et al.*, recuperam a evolução do campo de estudo, destacando amplo crescimento da produção intelectual a partir de 2007. A corrente teórica percebe a estratégia como um processo menos prescritivo e determinístico como as correntes clássicas. Para fins de traçar um paralelo da evolução das linhas estratégicas, Villar *et al.*, (2017) apresentam estudo comparativo entre as correntes. Os principais trabalhos utilizados nesse estudo são: WHITTINGTON (1996); WHITTINGTON (2003); JARZABKOWSKI (2003); JARZABKOWSKI *et al.*, (2007); SILVA ANDRADE *et al.*, (2016) e VILLAR *et al.*, (2017).

A perspectiva da Estratégia como Prática (*Strategy as Practice – SAP*) é um campo de estudos relativamente recente (surgido em meados dos anos 1990), no qual

se considera que o fenômeno da estratégia organizacional não é algo que as organizações possuem, nem um atributo exclusivo delas, mas sim aquilo que as pessoas fazem (Jarzabkowski, Balogun, e Seidl, 2007). Por esse ponto de vista a Estratégia como Prática, pode ser compreendida como:

Uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional. E como em qualquer outro campo, as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática. (WHITTINGTON, 2004, p.1)

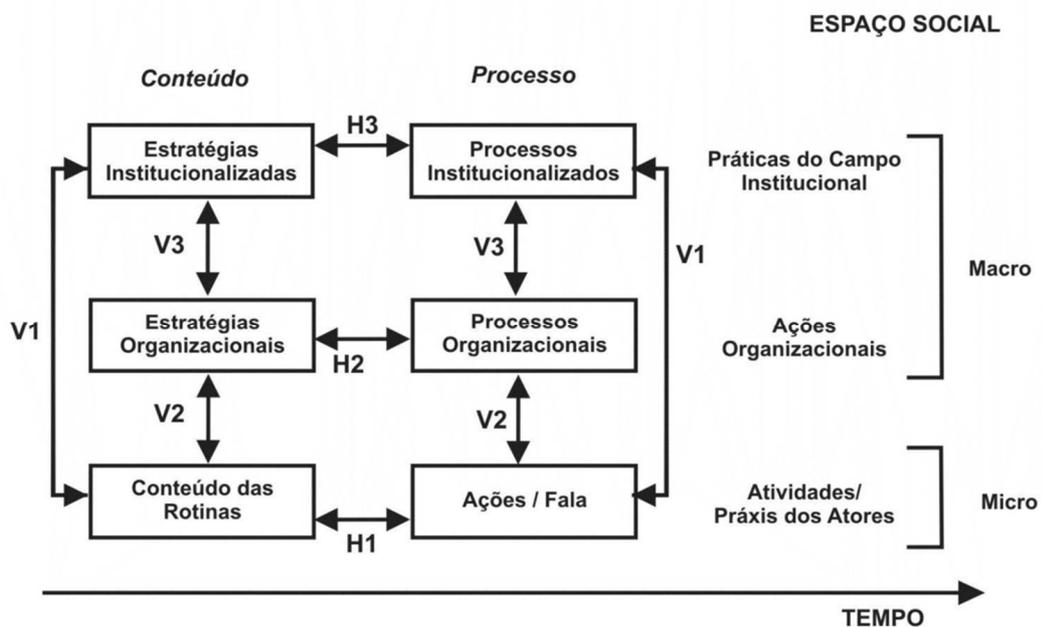
Em ensaio teórico sobre as diferentes concepções de estratégia, Villar, *et al.*, (2017) consolidam a definição da Estratégia como Prática como: descritiva, deliberada e emergente, com a utilização de práticas formais e informais, cujo nível de análise vai ao micro-organizacional. Isto é: a *SAP* é vista como algo formado no cotidiano, de maneira incremental e adaptativa pelos estrategistas formais da organização e também por outros sujeitos que “poderiam interferir na estratégia organizacional, fazendo com que ela não seguisse apenas planos definidos *a priori*”. (DA SILVA, *et al.*, 2011).

Ao expressar essa definição utilizando a palavra “apenas” o autor, inclui a visão de aspectos formais, planejados *a priori*, mas esclarece que eles não são os únicos a comporem os resultados estratégicos. Whittington (2004) explica que as estratégias formais e planejadas são importantes para construção do processo estratégico, mas que com grande frequência elas simplesmente surgem – e que a *SAP* pode apoiar o entendimento de como as atividades cotidianas constroem as estratégias na prática e os resultados das organizações. O autor complementa: “do ponto de vista sociológico, a estratégia permanece uma atividade que envolve recursos substanciais e possui significativas consequências para a sociedade, por menos intencionais que sejam” (WHITTINGTON, 2004, p.9).

A definição de *SAP* feita por Villar *et al.*, refere que o nível de análise dessa abordagem vai além da visão macro-organizacional, chegando até a visão micro-organizacional. Johnson (2007) ilustra através de um mapa os referidos níveis e suas relações, ressaltando as conexões que existem entre os eles e a dicotomia *processo-conteúdo*, onde conteúdo (coluna da esquerda) refere-se à definição e descrição de “quais são as estratégias” e o processo (coluna da direita) diz respeito a “como essas estratégias serão alcançadas”. Verticalmente a construção apresenta três níveis de

preocupação estratégica – do macro para o micro (de cima para baixo): O nível macro (blocos da linha 1) diz respeito às Práticas do Campo Institucional, o nível intermediário (blocos da linha 2) retrata as Ações Organizacionais e o nível micro (blocos da linha 3) relaciona as Atividades/práxis dos atores. Albino *et al.*, (2010) fazem uma releitura do mapa de Johnson (2007), sintetizando que no âmbito social os níveis macro e intermediário pertencem ao espaço macro-organizacional e o nível das atividades e práxis dos atores pertencem ao nível micro-organizacional, objeto do enfoque dessa pesquisa.

Figura 1 - Níveis de análise da Estratégia como Prática



Fonte: Albino *et al.*, (2010)

Em consonância com Johnson (2007), a visão da Estratégia como Prática e a lente utilizada para a construção desse estudo preocupam-se com as atividades cotidianas que assumem legitimidade no nível organizacional e com quais atores da rede da organização as práticas se envolvem. O foco dessa abordagem é, portanto, a estratégia como prática social e sobre como as pessoas que fazem a estratégia agem no cotidiano das organizações (WHITTINGTON, 1996).

Nesse sentido, as vertentes clássicas, que têm abordagem prioritariamente racional e são historicamente marcadas por visões prescritivas e de formulações deliberadas, deixaram uma lacuna para a discussão de aspectos voltados à atuação humana, que envolve diferentes tipos de atores e níveis organizacionais e a forma

como se relacionam. (VILLAR, *et al.*, 2017). Essa costura social é explorada por Whittington (2004) ao reforçar a lacuna existente nas abordagens acadêmicas tradicionais e os problemas reais dos administradores, que vivenciam na “vida real”, em espaços sociais ocupados por diferentes atores. O autor enxerga o surgimento dessa demanda através da passagem para um período pós-modernista, que superaria um momento onde a estratégia restringia-se “a termos epistemológicos, pois considerava a imparcialidade científica superior ao engajamento prático, o geral superior ao contextual, e o quantitativo superior ao qualitativo.” (WHITTINGTON, 2004, p.1). Na mesma linha, Johnson (2007) instiga sobre oportunidade de responder através da *SAP* duas perguntas costumeiramente negligenciadas: o que as pessoas envolvidas no processo estratégico realmente fazem, e como eles influenciam os produtos deste processo, demonstrando preocupação com a interação entre as pessoas e as suas atividades nas organizações.

Justamente por compreender que estratégia não é algo que as empresas possuem e sim o que as pessoas fazem, entender quem são os atores que realizam a estratégia e como eles fazem isso é objetivo essencial dos estudos desse campo, que após 11 anos do artigo seminal de Whittington (1996) *Strategy as Practice*, ganhou maior relevância acadêmica e interesse dos pesquisadores (em 2007 o número de produções cresceu 320% em relação ao ano anterior, segundo estudo bibliométrico de Silva Andrade, *et al.* publicado em 2016).

Os estudiosos chamam os atores que realizam a estratégia de (estrategistas) praticantes. Eles não precisam ter um cargo de estrategistas formais, ou serem percebidos como tal, mas suas ações podem contribuir diretamente para a estratégia das organizações (Jarzabkowski, 2005). “Os estrategistas (praticantes) moldam a atividade estratégica por meio de quem são, como agem e em quais práticas se baseiam ao agir” (Villar *et al.*, 2007 p. 13 *apud* Jarzabkowski *et al.*, 2007). Whittington (1996) amplia o conceito de praticante, apontando que ele pode ocupar diferentes posições hierárquicas dentro uma companhia e pode, inclusive, ser externo a ela. O estrategista, portanto, é primordial para criação e disseminação das práticas estratégicas, capazes de impactar os resultados da organização.

Jarzabkowski e colegas (2007:12) salientam a importância de esclarecer o elemento “estrategista” (quem faz a estratégia), pois “tradicionalmente, a literatura ainda é dominada por conceitos de estratégia como um processo de formulação de cima para baixo separado da implementação, predispondo um foco sobre os principais

gerentes, sua demografia e seus processos de tomada de decisão”. Na perspectiva da corrente prática, esse entendimento clássico parece não dar conta de contemplar todos os atores que realizam a estratégia e como ela acontece. O caráter individual e os aspectos de identidade têm impacto nos atos dos indivíduos e na forma como eles realizam esses atos (ou práticas), segundo o estudo.

Os atos ou práticas estratégicas compreendem diversas atividades do universo organizacional, como planejamento estratégico, relatórios anuais, conferências, ferramentas acadêmicas e de consultorias e também em artefatos e recursos tecnológicos como PowerPoints. (JARZABKOWSKI e SPEE, 2009; SILVA ANDRADE *et al.*, 2016). São diferentes mecanismos empregados no dia-a-dia das empresas, como reuniões, conversas informais, e-mails de resultados, quadros brancos, anotações em *post-its*, por exemplo. Citando Reckwitz (2002), Jarzabkowski, Balogun e Seidell (2007, p. 9) ampliam a definição afirmando que práticas são:

Tipos rotineiros de comportamentos que consistem em vários elementos, interconectados entre si: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, "coisas" e seu uso, o *background* de conhecimento que se traduz em forma de compreensão, *know-how*, estados de emoção e conhecimento motivacional.

As práticas são diversas e variáveis e estão ligadas ao “fazer”. Fornecem insumos de diferentes naturezas através dos quais diferentes atores podem interagir para realizar atividades coletivas. Essas atividades pertencem à rotina das organizações e podem formar padrões que ajudam a entender como a estratégia é formulada (Jarzabkowski, *et al.*, 2007).

O “fazer” que os autores mencionam se amplia por diferentes etapas do processo de *strategizing* (o trabalho estratégico). Segundo análise de Silva Andrade *et al.* (2016), os estrategistas atuam criando, desenvolvendo, adaptando e difundindo as práticas estratégicas.

Conectando as ações (práticas) aos indivíduos (praticantes), Jarzabkowski *et al.*, (2007, p. 9), definem o terceiro elemento da vertente em questão como práxis:

a interconexão entre as ações de diferentes indivíduos e grupos, incorporados social, política e economicamente a diferentes instituições sociais - dentro das quais atuem e contribuem.

Esta definição indica que a práxis poder ser percebida como um fluxo não linear, que opera em diferentes níveis da instituição, e flui através da dinâmica particularmente estabelecida em cada situação. Jarzabkowski (2003) é citada por Villar *et al.* (2007, p. 17) para reforçar o entendimento de que a “estratégia como prática não é uma perspectiva linear e unidirecional, em que o gerente pensa e depois age, pois também abarca o conhecimento em ação e o aprender fazendo”.

A *SAP* será usada como lente para compreensão dos achados de pesquisa, como teoria de apoio e análise, ao tema de enfoque principal: Inovação em Modelo de Negócios.

2.2 Modelos de Negócios

Os conceitos de Modelo de Negócios foram explorados a fim de estabelecer o *framework* pelo qual a pesquisa se constituiria. Elegeu-se o modelo de Johnson, Christensen & Kagermann (2008), apresentado no artigo da Harvard Business Review “*Reinventing your business model.*” Osterwalder e Pigneur publicaram em 2010 o livro “*Business model generation*”, importante por popularizar o termo através do Canvas, como ferramenta de desenho e análise de modelos de negócios. Para ampliar a adequação do tópico à indústria de jornais, buscou-se alguns trabalhos que exploravam o conceito ao de Modelos de Negócios e seus desafios específicos. O trabalho de Costa (2014) é importante pois abrange uma série de pesquisas e tendências no estudo “Um modelo de negócios para o jornalismo digital”. Mercados internacionais foram explorados a partir dos estudos de uma tese norueguesa de Hognaland (2014) intitulada “*How business models in the newspaper industry are selected and innovated: a case study of two Norwegian media groups.*” e de um estudo dinamarquês chamado “Business Model Innovation: The Danish Newspaper Industry’s Response to the Decline in Traditional Markets” realizado por Holm, Ulhøi e Uliyanova em 2011. O trabalho de Casero-Ripollés e Izquierdo-Castillo (2013) pesquisadores da universidade espanhola de Jaume aborda os novos modelos de negócio digitais em utilização pela indústria dos jornais na Espanha, mostrando-se uma importante contribuição para o trabalho. Em síntese, os principais trabalhos referenciados nesse estudo são: JOHNSON *et al.*, (2008) OSTERWALDER e PIGNEUR (2010); HOLM *et*

al., (2011); CASERO-RIPOLLÉS e IZQUIERDO-CASTILLO (2013); COSTA (2014) e HOGNALAND (2014);

O dilema de inovar vai além do impacto de novas tecnologias nas indústrias existentes. Muitas empresas, especialmente as grandes, têm falhado também ao inovar em modelo de negócios, processo necessário para abertura de mercados (KOEN, 2010). O termo "modelo de negócios" (*business model*) passou a ser amplamente utilizado entre 1995 e 2010 - paralelamente à popularização da internet e dos negócios digitais (MASSA e TUCCI, 2013). Mas a definição do conceito depende bastante do contexto onde está sendo utilizado. Girotra (2014) define como um conjunto de decisões-chave que determinam coletivamente como uma empresa obtém receita, incorre em custos e gere riscos e discute seu significado trazendo visões que vão desde a maneira como uma companhia planeja ganhar dinheiro até visões voltadas à estratégia clássica de mercado: identificar consumidores e competidores, seus valores e comportamentos.

Em consonância com Peter Drucker (1994), Magretta (2002) afirma que além da forma como uma companhia planeja ganhar dinheiro, a definição do modelo de negócios passa pela identificação e planejamento das hipóteses de mercado, como relacionamento com os clientes e definição de canais de distribuição, por exemplo. Isto é, trata-se de um conceito amplo que carrega na sua essência o conjunto de atividades da construção de produtos ou serviços e as atividades que compreendem a sua comercialização.

O desenho de um modelo de negócios assume premissas em relação ao mercado e constrói o plano de execução a partir desses pressupostos. Drucker (1994) relata que muitas companhias fracassam na execução do seu planejamento - apesar de caminhar em direção à estratégia certa - porque assumem proposições que estão desconectadas da realidade. Trata-se da capacidade das empresas em compreender porque os clientes pagam pelos seus produtos ou serviços, em suma, qual o seu real valor percebido. Justamente nesse ponto, há uma aproximação à definição da essência de estratégia por Porter (2002), que diz que estratégia é escolher uma posição única e valiosa, vinculadas em um sistema de atividades que são muito mais difíceis de copiar. Ao tentar definir uma posição única é substancial voltar o olhar para o mercado, desde a percepção do cliente até o mapeamento da oferta de valor da concorrência.

Os temas *Business Model* e Estratégia se cruzam em dado ponto em função da sua complementariedade e possível semelhança. Quando inicia-se uma discussão comparativa entre modelos de negócios avança-se em uma análise estratégica (qual plano funcionará melhor), enquanto que a análise de um modelo de negócios propriamente dita descreve o seu funcionamento (atividades de construção e comercialização), segundo Magretta (2002).

Influenciado por toda teoria precursora, Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2010) propuseram uma ferramenta que permite o desenho ou redesenho de modelos de negócio através de conjuntos de hipóteses, o *Business Model Canvas*. Esse método provoca reflexão sobre as variáveis de infraestrutura, oferta, clientes e finanças, formando um mapa que perpassa o território de mercado e também o tema da obtenção de receitas. Na simplicidade do mapa reside o seu valor e sua capacidade de gerar cenários a partir de diferentes combinações de fatores.

Esse autor foi determinante para que o termo *business model* fosse popularizado, mas o conceito já era praticado há bastante tempo por uma série de companhias como a Apple, que é um exemplo importante da visão de inovação em modelos de negócios. Johnson *et al.*, (2008) descrevem o lançamento do iPod e da loja iTunes em 2003 que revolucionou o mercado de música e o consumo de conteúdo em áudio através de dispositivo portátil. Após três anos, o produto respondia por quase 50% da receita da companhia - adicionando 10 bilhões de dólares aos resultados da Apple. Esse sucesso, no entanto, não se deu em função da inovação em produto, pois já existiam no mercado dispositivos de música digital portáteis e com soluções de design modernas. A chave para inovação foi a configuração do modelo de negócios que combinava a oferta de hardware (o equipamento), software (os aplicativos) e serviço (as músicas e a curadoria). O empacotamento dessas variáveis visou criar um hábito e facilitar profundamente o consumo de músicas digitais. A margem das vendas de músicas era baixa, mas a empresa visava volume através da criação e estímulo de um hábito de consumo. Por outro lado, a margem da venda do equipamento era altíssima e a estratégia da Apple era fazer com que novos modelos de iPod, mais avançados, fossem lançados ao mercado com frequência estimulando novas compras.

Há companhias que operam mais de um modelo de negócio ao mesmo tempo, o que é desafiador, mas em determinados mercados ou contextos, é necessário. Como por exemplo, em face da necessidade de ingressar em novos mercados; o

desejo de neutralização de concorrentes; a otimização do uso de ativos já existentes ou a abertura de novos fluxos de receitas. (CASADESUS-MASANELL e TARZIJAN, 2012). Em artigo, os autores citam o caso de sucesso da companhia aérea chilena LAN Airlines que opera três modelos de negócio ao mesmo tempo: transporte internacional de passageiros, transporte de cargas e voos domésticos econômicos. Diferente de exemplos de algumas corporações que criam operações distintas do seu core, a LAN opera esses três modelos de maneira muito integrada, já que os três têm sinergia e relação entre si.

Seja para um ou mais modelos de negócios, há um desafio em como criar modelos vitoriosos. Casadesus-Masanell e Ricart (2011) colocam luz sob as dificuldades em desenvolver lógicas bem-sucedidas e citam três características necessárias a modelo de negócios, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 - Características de um modelo de negócios

Características de um modelos de negócios (quando há mais de um)		
É alinhado com as metas da empresa?	Reforça a si mesmo?	É robusto?
Um novo modelo de negócios deve nascer alinhado aos objetivos da companhia, do contrário em algum momento poderá sofrer despriorização ou boicote.	As escolhas gerenciais das companhias devem reforçar os modelos escolhidos, mostrando coerência interna na gestão das operações.	Um bom modelo deve ser capaz de se sustentar ao longo do tempo e neutralizar as ameaças da <i>imitação</i> ; <i>extorsão</i> (no sentido do poder de barganha dos atores pressionar a empresa); <i>complacência organizacional</i> e <i>substituição</i> .

Fonte: Casadesus-Masanell e Ricart (2011), adaptado pela autora.

Complementando as características necessários a um modelo de negócios, os autores salientam que o seu sucesso ou fracasso está intimamente ligado à forma como esse modelo se liga e interage com os modelos de outros atores do setor, no sentido de criação de sinergias. Ao analisar a indústria de jornais enxerga-se quase a totalidade dos players tradicionais operando com tipos de modelo de negócios diferentes: o impresso e o digital (Hognaland, 2014). Além disso, Osterwalder e Pigneur (2011, p.119) falam sobre o modelo de plataformas multilaterais, modelagem clássica da indústria de jornais onde a lógica é “um intermediário (jornal) operando uma plataforma entre dois ou mais segmentos de clientes”.

Uma vez exemplificada a configuração de um modelo de negócios, apresenta-se uma tabela resumo com uma visão geral de diferentes definições do conceito. Esse olhar conjunto de diferentes pontos de vista, permitiu à autora visualizar quais conceitos compunham o framework com elementos mais adequados a essa pesquisa.

Quadro 2 - Visão geral de diferentes definições de Modelo de Negócios

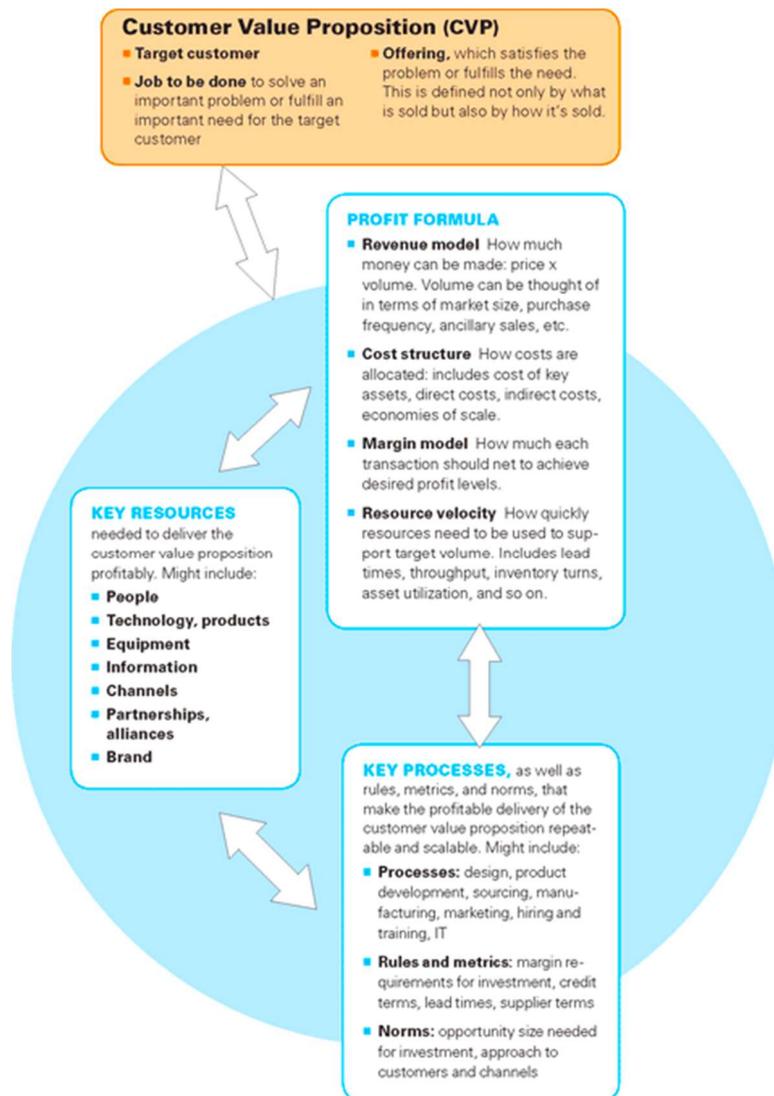
Autores	Definição
Zott & Amit (2001)	"Um modelo de negócio descreve o conteúdo, estrutura e governança de transações projetadas para criar valor através da exploração de oportunidades de negócios."
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	"Interpretamos modelo de negócio como uma construção que media o processo de criação de valor."
Shafer et al. (2005)	"O negócio está fundamentalmente preocupado em criar valor e capturar retornos desse valor, e um modelo é simplesmente uma representação da realidade. Definimos um modelo de negócio como uma representação da lógica básica subjacente de uma empresa e escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor ".
Zott & Amit (2009)	"O conteúdo, estrutura e governança de transações concebidas para criar valor através da exploração de oportunidades de negócios ".
Chesbrough & Schwartz (2007)	"O modelo de negócio executa duas funções importantes: criação de valor e captura de valor. Em primeiro lugar, define uma série de atividades, desde a aquisição de matérias-primas até a satisfação do consumidor final, produzindo um novo produto ou serviço de tal forma que haja um valor líquido criado ao longo das várias atividades. Em segundo lugar, um modelo de negócio captura o valor de uma parcela dessas atividades para a empresa que desenvolve e opera o modelo. "
Johnson, Christensen & Kagermann, 2008	"Um modelo de negócio consiste em quatro elementos interligados (proposição de valor do cliente, fórmula de lucro, recursos-chave, processos-chave) que, juntos, criam e fornecem valor"

Fonte: Hognaland, 2014. Adaptado pela autora.

Para esse trabalho a autora elegeu conceito de Johnson, Christensen e Kagermann (2008), apresentado na última linha do quadro 2, por sintetizar em quatro elementos o desafio de equilibrar a equação de criar valor para o usuário, capturar valor para a companhia e estabelecer os recursos e processos-chave para que o processo de criação e captura de valor aconteça.

A figura 2 mostra a relação entre os elementos do framework de modelos de negócios elegido para essa pesquisa. A proposta de valor para o cliente, com a definição dos clientes-alvo, do *job to be done* (o trabalho a ser feito: que problema do cliente essa proposta irá resolver ou qual importante necessidade irá atender) e da oferta (o que e como será comercializada a solução do problema/ necessidade do cliente) direciona os outros elementos. Definindo recursos e processos-chave necessários para concretizar a entrega da proposta de valor de uma maneira lucrativa, através da composição da fórmula de lucro. Essa definição será ponto de partida para análise da inovação em modelos de negócios, abordada no decorrer do trabalho.

Figura 2 - Os elementos de um modelo de negócios



2.3 Modelos de Negócios na Indústria de Jornais

Ao transpor os conceitos de modelagem de negócios para a indústria estudada nesse projeto, pode-se dizer que essencialmente há diferentes modelos para o jornal impresso, para o digital e para marcas que trabalham concomitantemente com as duas plataformas. Hognaland (2014) aborda essas três visões, delineando o modelo em decadência do impresso - baseado essencialmente em publicidade e pagamentos do leitor (com grande dependência de publicidade), lógica replicada para o digital inicialmente, mas que já apresenta modelos distintos que buscam a direção oposta ao financiamento pela publicidade. A seguir a descrição das três frentes de modelos dessa indústria.

2.3.1 Impresso

Por muitas décadas os jornais empregaram um modelo de receitas onde o produto era vendido de forma muito barata, de modo que os custos de produção de conteúdo, impressão e distribuição não eram cobertos pela venda para o consumidor. Para garantir a sustentação do negócio, a estratégia era cobrir esses custos e gerar lucros através da publicidade (TEECE, 2010; CASERO-RIPOLLÉS; IZQUIERDO-CASTILLO, 2013; COSTA, 2014). Esse modelo naturalmente conectava as marcas anunciantes ao público leitor do jornais, numa operação que podia ser compreendida como “venda de leitores” para anunciantes e profissionais de marketing (SHIRKY, 2009).

Em diferentes mercados o efeito das novas tecnologias e seu consequente impacto no hábito dos leitores, mudou os patamares de lucratividade e porte das operações tradicionais de jornais. Costa (2014) cita o desempenho de um dos principais jornais do mundo, o americano The New York Times (NYT), que do ano 2000 ao ano 2012, viu seu faturamento cair de 3,5 bilhões de dólares para 1,9 bilhões de dólares. O lucro líquido nesse mesmo intervalo caiu de 397 milhões de dólares (11% do faturamento) para 133 milhões de dólares (7% do faturamento). O NYT reduziu quase dois terços da sua força em 12 anos, onde a publicidade teve queda de 64%.

Dentro do panorama que evidencia a deterioração do produto impresso está o modelo de anúncios classificados, de onde vinha parte relevante da margem do jornal.

Nesse modelo, onde leitores poderiam conhecer ofertas de compra e venda de bens e serviços, (como automóveis, empregos e imóveis – exemplo figura 3), o custo de produção para as editoras jornalísticas era baixo e as receitas eram altas (uma página de classificados continha um grande volume de ofertas e antes da massificação da internet era o único canal onde a promoção dessas transações poderia ocorrer).

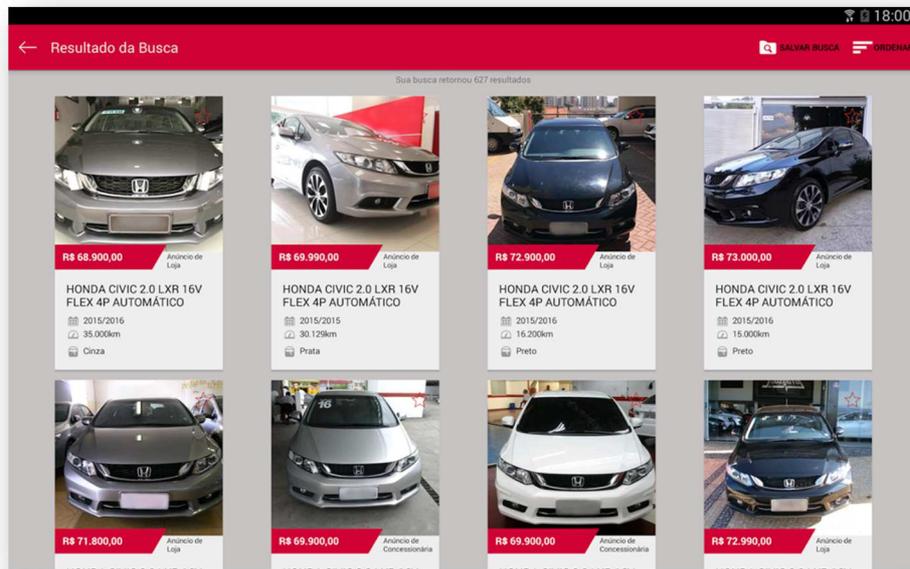
Figura 3 - Exemplo de anúncios classificados impressos



Fonte: Imagem ilustrativa Schutterstok.

Porém, a tecnologia possibilitou a criação de concorrentes que não existiam e que foram adotados em substituição aos anúncios impressos. Sites com ofertas online (Ebay, Craigslist, OLX ou WebMotors por exemplo), com recursos de experiência de consumo mais completas (mais fotos, mais detalhes e interação, como exemplo da figura 4), passaram a dominar o mercado e reduziram de forma importante a participação dessa linha de receita no modelo impresso.

Figura 4 - Exemplo de site de classificados de automóveis



Fonte: Webmotors.

Percebe-se que a internet foi a força propulsora para que novos entrantes acessassem o mercado consumidor de conteúdo e o mercado anunciante, diminuindo barreiras de entrada. Clemons (2009) afirma que os jornais, enquanto produtores e distribuidores de conteúdo, desfrutaram de um quase monopólio sobre a distribuição de publicidade, sendo capazes de fixar preços altos devido à escassez de mídias e seu domínio da cadeia de valor (COSTA, 2014). Nesse sentido, mesmo que um jornal não estivesse disposto a desenvolver um modelo digital, seria levado a rever seus modelos tradicionais, dada a expansão da cadeia de valor, consequente da ampliação de *players* e atores da cadeia.

2.3.2 Digital

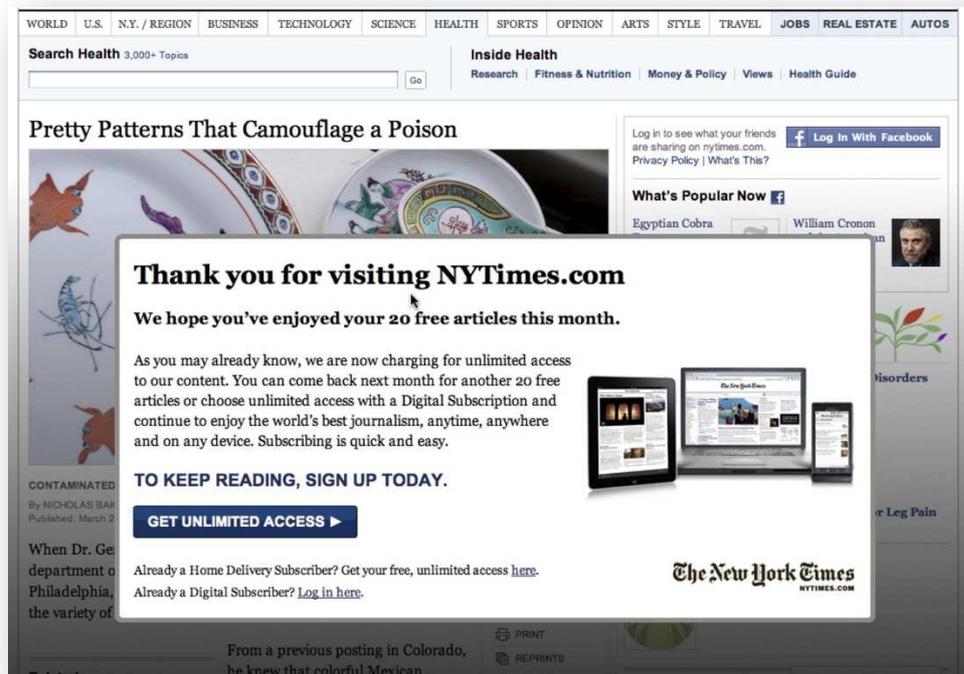
Inicialmente os jornais não desenvolverem modelos de negócios específicos para os consumidores digitais. Há um entendimento de que, numa visão inicial dos seus administradores, os sites de conteúdo seriam canais de extensão do alcance da circulação do papel, com possibilidade de replicar o modelo de publicidade. (CASERO-RIPOLLÉS; IZQUIERDO-CASTILLO, 2013; COSTA, 2014; HOGNALAND,

2014; OLM; ULHØI; ULIYANOVA, 2011). Entretanto, ao contrário da estratégia padrão do impresso (na qual o leitor precisava comprar uma edição avulsa ou possuía uma assinatura que permitia o consumo recorrente das edições), o leitor digital não tinha nenhum papel como fonte de receita (já que o acesso digital, foi disponibilizado sem custo, de forma geral). Nesse momento estabeleceu-se a prática da distribuição gratuita de conteúdo na internet. Os autores citam essa estratégia como um dos principais equívocos da indústria dos jornais e o artigo de 2009 “*The End of the Free lunch—Again*” do The Economist, recupera essa perspectiva mencionando justamente a ineficiência do modelo de publicidade onde a audiência está pulverizada devido ao efeito da rede (COSTA, 2014) e os preços de venda de anúncio refletem patamares muito distintos (com precificação inferior) do impresso para o digital.

Desenvolver um modelo de negócios digital que pudesse gerar e capturar valor para usuários e para as companhias passou a ser entendido como uma necessidade de sobrevivência e nesse sentido, a lógica do financiamento pela publicidade foi revista, configurando uma variedade de *BMs* exclusivamente digitais (CASERO-RIPOLLÉS; IZQUIERDO-CASTILLO, 2013, apud CASERO-RIPOLLÉS, 2010:

- a) *Free content* (gratuito para o usuário e patrocinado pela publicidade);
- b) *All paying* (cobra para que o usuário possa acessar, seja por assinatura ou por acesso único);
- c) *Metered model* (acesso livre limitado a uma quantidade determinada de conteúdo ou tempo e depois cobra para que usuário continue a acessar. Tem-se observado como modelo mais utilizado pela indústria. Exemplificado na figura 5, a seguir.);
- d) *Freemium* (combina acesso livre a conteúdo básico e cobra por conteúdos especiais e exclusivos);
- e) Donativos (baseia-se em doações voluntárias de leitores e empresas para sustentação do negócio).

Figura 5 - Exemplo do *metered model* *paywall* do jornal New York Times



Fonte: site do jornal NYT.

A figura 5 ilustra a mensagem apresentada aos leitores quando o limite de matérias disponibilizado gratuitamente é atingido e faz a oferta de assinatura do conteúdo para acesso ilimitado ao jornal.

A escolha de um tipo de modelo de negócios digital resultará da combinação dos elementos da proposta de valor, dos processos e recursos-chave necessários para que a proposta seja entregue e que possibilite a construção de uma fórmula de lucro direcionalmente positiva. Por exemplo, o jornal londrino Financial Times foi um dos precursores do *metered model*, pois configurou seu modelo a partir da proposta de valor de um conteúdo único: conteúdos exclusivos de economia e negócios. O Financial Times utiliza as notícias básicas (que existem em outros concorrentes) como atrativo ou degustação do seu produto e essas notícias são gratuitas (CASERO-RIPOLLÉS; IZQUIERDO-CASTILLO, 2013). Ao longo do relacionamento do usuário com a marca ele vai tendo contato com as matérias exclusivas e depara-se com a oferta de assinatura para ter acesso a essas matérias únicas.

Tratando-se de um setor tradicional, de companhias estabelecidas, nota-se o desafio e a dificuldade de equilibrar os novos modelos com os modelos tradicionais (KOEN; BERTELS; ELSUM, 2011), especialmente quando os novos modelos implicam no desenvolvimento de uma nova rede de valor (novos clientes, novos fornecedores, novos canais de distribuição). As pesquisas e as teorias que abordam esse viés, buscam enxergar caminhos que contribuam para a sustentabilidade dos modelos propriamente ditos e sua contribuição para o resultado total das companhias.

2.3.3 Plataformas Multilaterais

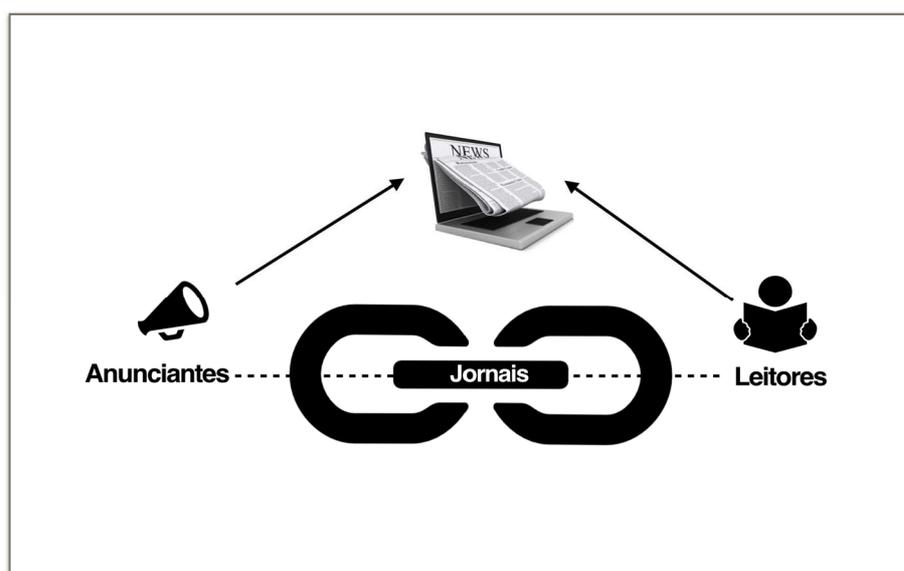
Os jornais são exemplos clássicos de plataformas multilaterais (*two-sided platforms*), que os economistas também referem-se como *two-sided markets* ou *two-sided networks* (Eisenmann *et. al.*, 2006). Seja nos meios impressos ou digitais, a natureza dos veículos de comunicação se constituiu através da capacidade de unir grupos interdependentes de clientes: leitores e marcas anunciantes. Essa conexão acontece em um lugar chamado plataforma, cuja criação de valor ocorre como papel de intermediário nesse processo. Osterwalder e Pigneur (2010) descrevem esse padrão apontando que a questão-chave é a capacidade da plataforma de atrair e solucionar os problemas de todos os grupos para criar valor. O crescimento da tecnologia fez esse modelo proliferar, destacando que "o valor da plataforma para determinado grupo de usuários depende substancialmente do número de usuários nos 'outros lados' da plataforma" (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.78). Facebook e Google são exemplos de plataformas multilaterais de sucesso, que conectam grande número de usuários de um dos lados das suas plataformas ao mercado de anunciantes do outro lado.

A perspectiva de gestão de diferentes tipos de interesses traz o desafio de olhar para os dois lados de maneira integrada, enxergando o papel de cada segmento e definindo se algum lado subsidiará o outro, ou como cobrar os dois lados em equilíbrio de modo que a fórmula de lucro do modelo de negócios seja estruturada com direcional positivo. Uma vez definidos esses papéis e a conexão entre os grupos sendo estabelecida pela plataforma que facilita a interação entre eles (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), essa dinâmica é capaz de gerar o chamado

efeito rede, onde os grupos são atraídos um pelo outro através da plataforma (EISENMANN *et al.*, 2006; HOGNALAND, 2014).

Na dinâmica da indústria de jornais esse padrão pode servir de perspectiva básica para configuração de novos modelos de negócios digitais, pois diferentes tipos de modelos da indústria já mapeados pela academia (CASERO-RIPOLLÉS; IZQUIERDO-CASTILLO, 2013) permitem diferentes configurações de subsídios e coparticipações na sua composição. Essa visão ampliada tem a capacidade possibilitar aos jornais que explorem ao máximo sua relação de meio para que consigam gerar e capturar valor de negócio de maneira mais eficiente (HOGNALAND, 2014). A figura a seguir sintetiza graficamente a visão de plataformas multilaterais para a indústria dos jornais.

Figura 6 - Visão dos elos da plataforma multilaterais dos jornais



Fonte: elaborado pela autora.

A figura 6 mostra o papel de conexão do jornal, como intermediário, entre os dois públicos de clientes: as marcas anunciantes e os leitores dos jornais, unidos em forma de uma corrente. Os anunciantes buscam os veículos de comunicação para atingir os leitores com mensagens publicitárias (já que esses leitores são seu potencial público consumidor). Os leitores, por sua vez, procuram os veículos para o consumo de informações jornalísticas. O jornal precisa atender aos interesses dos dois públicos

através da sua proposta de valor e nessa intermediação, fazer a captura da equação mais vantajosa de valor para si.

2.4 INOVAÇÃO

Esta seção tem por objetivo apontar as lentes pelas quais o tema inovação foi abordado para o presente estudo, dada a sua natureza complexa e em evolução (ALEXY e SALTER, 2013). Através dessa seção conecta-se ao o tema ao BM no tópico de Inovação em Modelos de Negócio embasa-se a partir do estudo aprofundado por Massa e Tucci na publicação sobre inovação da Oxford de 2013. Nessa obra os autores recuperam as definições do termo e os tipos de BMI. Casadesus-Masanell e Tarzijan abordam os motivos pelos quais inovar em modelos de negócios é necessário em *“When one business model isn't enough”* de 2012. Chesbrough, por sua vez, aborda o tema a inovação em modelos de negócios em uma porção de estudos em 2002, 2006 e 2010 e é importante fonte para essa pesquisa. Finalizando as principais linhas do tema, o texto *“The three faces of business model innovation: challenges for established firms”* de Koen, Bertels, e Elsum (2011) aborda questões e dificuldades das empresas estabelecidas inovarem em modelos de negócio, conceito explorado também através do “Dilema da Inovação” de Christensen, publicado originalmente em 1997 e cuja versão utilizada pela autora foi de 2012. Em resumo, as principais obras dos autores referidos são: CHESBROUGH e ROSENBLOOM (2002); CHESBROUGH (2006); CHESBROUGH (2010); KOEN *et al.*, (2011); CASADESUS-MASANELL e TARZIJAN (2012); CHRISTENSEN (2012) e MASSA e TUCCI (2013).

2.4.1 Definições e Conceitos

Modificar, pensar e realizar coisas de um modo melhor e mais eficiente do que são feitas faz parte da natureza humana (FAGERBERG, 2006). Em negócios, essas mudanças podem ser chamadas de inovação: ações para a colocação prática de uma ideia de novo produto, processo ou modelo de negócios. O Manual de Oslo (OECD,

1997b) traz diferentes formas de categorização desse conceito, como quanto à abrangência ou grau de novidade, mas essencialmente reforça que para que se considere inovação, a implementação é condição basilar. Na era digital, cenário de alta competitividade, inovar pode ser o caminho para diferenciação e, por isso torna-se cada vez mais importante e relevante nas discussões estratégicas. A inovação ocupa papel central no aumento da produtividade das companhias e configura-se em muitos casos a partir de uma nova combinação de elementos já existentes (ALEXY e SALTER, 2013).

Embora todo esse processo pareça nascer e se configurar a partir da iniciativa de uma companhia, Salter assinala que a inovação por si só não tem valor, onde faz a diferenciação de invenção: é necessário que exista demanda do consumidor ou dos negócios para que o valor seja criado e posteriormente capturado.

Keeley, *et al.*, (2013) reforçam essa visão ao interpretar inovação como a *criação de uma nova oferta viável*, estabelecendo definições que buscam nivelar a compreensão do tema a partir de uma perspectiva comum. Em consonância com Alexy e Salter (2013), os autores determinam que invenção não é inovação, conectando dessa forma, a necessidade de aplicabilidade e aceite pelo mercado, onde ocorre a captura de valor da inovação em questão. Sobre esse prisma, apontam que inovação vai além de inovação em produtos - compreendendo serviços, processos e novos modelos de negócios, como abordado por Fagerberg (2006) e o Manual de Oslo (1997). Soma-se a essa visão geral de critérios, o ponto de que muito poucas inovações são completamente novas e que é comum que estejam baseadas em avanços previamente existentes. Recuperando a síntese de critérios os autores ampliam o conceito defendido, detalhando que inovar passa por identificar problemas que sejam relevantes, investigando-os de maneira completa para que seja possível oferecer soluções capazes de entregar valor para o mercado a capturar para a si.

2.4.2 Inovação Aberta e Processos de Inovação Colaborativos

Para ser capaz de realizar inovação uma empresa normalmente precisa combinar tipos diferentes de conhecimentos, capacidades, competências e recursos. Em geral, essas competências não são encontradas em uma única fonte - o que

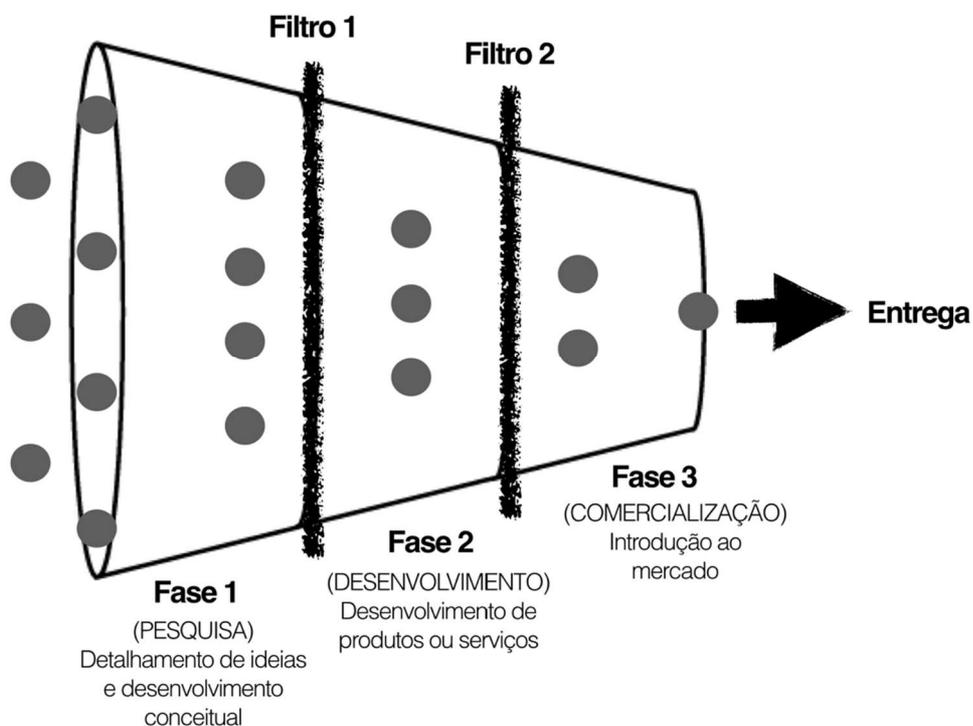
significa que uma companhia dificilmente consegue inovar sozinha e compõe a sua rede de colaboração com parceiros de habilidades distintas, cuja combinação produz capacidade de aprendizagem e entrega de valor (DODGSON, 2013). Esse conceito demonstra a evolução da compreensão do processo de inovação que passou de um processo interno e relacionado ao volume de investimento em P&D para um processo mais externo à empresa e não linear (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Os autores observam que anteriormente (antes da década de 1990) não havia necessidade tão clara da colaboração e interação para inovar, pois o conceito de atuação em rede não era tão presente e os estágios do processo pareciam mais bem delimitados e lineares.

Essa transformação foi puxada pela evolução da tecnologia e impactou também a ótica da gestão do processo de inovação. Há diferentes modelos e esquemas que ilustram a relação entre os estágios do processo, apontando o fluxo que vai da geração de ideias (idealização), passando pelo refinamento desse material e chegando a um conceito de proposta (conceituação), podendo avançar para etapas de testes (experimentação) e à concretização da ideia, transformando-a em inovação (implementação), de acordo com a síntese de Scherer e Carlomagno (2000).

O mesmo racional compõe a definição de Clark e Wheelwright (1993) quando resumem o processo de desenvolvimento de produtos em três etapas-chave: Pesquisa, Desenvolvimento e Comercialização em formato sequencial. Essas etapas-chave também carregam a linha que vai da idealização à implementação e serão usadas para construir a análise da pesquisa, compondo a lógica do funil de inovação. Observando o significado do formato do funil, entende-se que as ideias vão entrando pela sua “boca”, depois passam pelas etapas do processo, que funcionam como

“filtros” permitindo que algumas tenham êxito no fluxo dessas etapas, concretizando-se como inovação – na entrega, conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 7 - Funil de inovação - etapas do processo



Fonte: Clark e Wheelwright (1993), adaptado pela autora.

A visão mais ampla e consciente da latência de modelos colaborativos e participativos, contrasta com a ideia generalizada de que a empresa é o ator central do processo de inovação - lógica dos tradicionais modelos fechados, portanto os limites bem definidos (fases, atores, ordenação) do funil passam a ter características mais flexíveis. (CHESBROUGH, 2006). O funil Alexy e Salter (2013) apontam que as

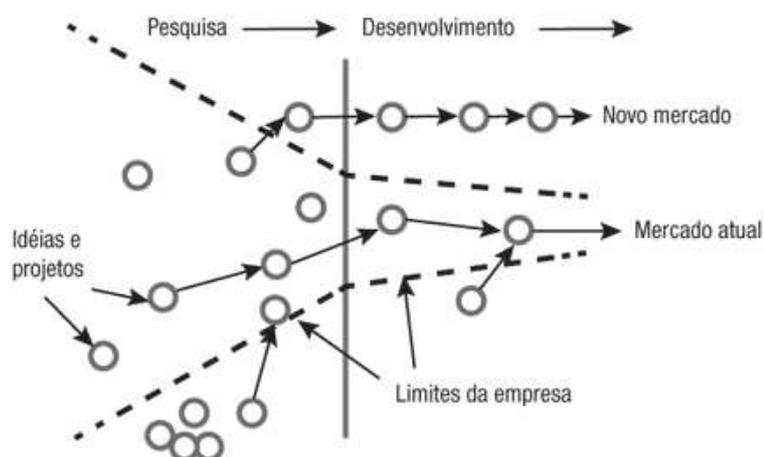
inovações são cada vez mais produto da colaboração entre uma série de atores, principalmente em função da sua complexidade ambiental que demanda diferentes habilidades que dificilmente serão desenvolvidas ou encontradas em uma única fonte.

A colaboração pode assumir diferentes formas, segundo Dodgson (2013, p.1):

A colaboração pode assumir muitas formas: alianças estratégicas e *joint ventures*, consórcios de I&D, parcerias universidade-indústria e governo-indústria. Alianças estratégicas são parcerias entre organizações que, ao contrário de *joint-ventures*, não envolvem participação compartilhada em terceiros.

Colaboração é a essência da inovação aberta e chave para o seu processo de gestão. Chesbrough (2006) afirma que inovação aberta é um paradigma que reconhece que companhias podem usar ideias internas e externas, bem como iniciativas internas e externas para sair ao mercado. Ou seja, as empresas podem comercializar suas ideias próprias ou provenientes de outras organizações, quando desenvolvidas parcial ou totalmente em conjunto. Em síntese, eliminam-se barreiras antes bem definidas sobre os limites entre as propriedades de pesquisa e desenvolvimento, com o objetivo de melhorar a eficiência e aumentar a entrega de valor para o mercado e os *stakeholders*. Em artigo de 2003 Chesbrough ilustra o conceito e as suas diferenças do modelo fechado através da figura do funil de inovação, que na proposição do modelo aberto ilustra as etapas básicas do processo de inovação (pesquisa, desenvolvimento – em direção ao mercado) e a porosidade do funil, que permite a inserção e participação de elementos externos às companhias.

Figura 8 - Funil do modelo de inovação aberta



Fonte: Chesbrough (2003, p. 37) adaptado pela autora.

Trabalhar num modelo aberto de inovação pode ser um dilema para grandes companhias de longevas indústrias, habituadas a contextos históricos onde uma única empresa era capaz de descobrir, desenvolver e comercializar produtos - apoiadas no seu poderio econômico. Esse dilema se intensificou a partir da era da informação, quando a tecnologia confrontou setores inteiros e pôs em cheque seu desempenho e estratégias, eliminando barreiras de entrada. Christensen (2012) explica que a maioria das empresas que fracassa diante das mudanças tecnológicas o faz em função das suas competências estabelecidas - ou seja, as inovações geram necessidades de habilidades distintas das tradicionais e fazer esse movimento de capacitação das equipes é um processo difícil que impacta no sucesso da sua implementação. Ou ainda em função das suas capacidades administrativas e culturais. O autor fala ainda de uma terceira razão que explica o insucesso das transformações: a rede de valor - contexto dentro do qual uma empresa “identifica e responde às necessidades dos clientes, resolve problemas, compra insumos, reage aos concorrentes e lida para obter lucro” (CHRISTENSEN, 2012, p.74).

Os processos de inovação produzem impacto na rede de valor das companhias e é o modelo de negócio quem costura as relações entre os agentes da rede e seu processo de geração de valor individual: os resultados (CHESBROUGH, 2002). Os resultados da inovação são afetados pelas relações diretas entre seus atores, segundo Balestrin e Verschoore (2008). Os autores referenciam Ajuha (2002) para

pontuar benefícios que essas relações propiciam: conhecimento compartilhado, complementaridade de competências e escala nos projetos de P&D.

Na mesma linha, a fim de mapear os benefícios da colaboração, Dodgson (2013) faz um apanhado de diferentes vertentes de pensamento e os motivos pelos quais enxergam a importância da colaboração como elemento base do processo inovativo. Ele exemplifica que economistas entendem que as organizações colaboram “de acordo com a questão dos custos de transação em diferentes estruturas organizacionais” (Dodgson, 2013, p. 2, *apud* Williamson, 1975) e para ter acesso a conhecimentos em cenários de incerteza (Dodgson, 2013 *apud* Foster e Metcalfe, 2004). Já os teóricos da organização consideram que o capital social das redes – no sentido da colaboração – tem papel de preencher “furos estruturais”, e propiciar à organização que componha suas necessidades com recursos externos a ela (Dodgson, 2013 *apud* Walker *et al.*, 1997; Ahuja, 2000; Burt, 2005). Referenciando acadêmicos de estratégia, o autor afirma que na sua perspectiva a colaboração traz valor através do acesso a recursos de aprendizagem organizacional (Dodgson, 2013, *apud* Eisenhardt e Schoonhoven, 1996) e que “as redes e a inovação constituem um ciclo virtuoso. As ligações externas facilitam a inovação e, ao mesmo tempo, os produtos inovadores atraem mais vínculos colaborativos ” (Dodgson, 2013, p.2, *apud* Mowery e Grodal, 2005).

Todos os processos colaborativos e suas potenciais vantagens, no entanto, só são empregados se configurarem maiores possibilidades de ganhos do que empreitadas individuais - dado o custo da complexidade de gerir mais atores na rede (DODGSON, 2013). Balestrin e Verschoore (2008, p.142) complementam a definição afirmando que nas redes “a inovação decorre da capacidade de promover a

socialização e a utilização de conhecimentos de maneira mais intensa que outros formatos clássicos de organização.” Os formatos clássicos referidos remetem aos modelos fechados de inovação onde a colaboração, diferente dos modelos abertos não é essência do seu modo de atuação.

2.4.3 Inovação Quanto ao Grau de Novidade e Difusão

O dilema da inovação aborda a temática das inovações disruptivas, conceito introduzido por Christensen na década de 1990 e que pode ser resumido pelo processo no qual um produto ou serviço tem origem e atende a parte inferior do mercado e, em sequência, consegue uma grande ascensão, podendo eventualmente superar concorrentes já estabelecidos. Há um consenso de entendimento que a disrupção se opõe ao significado de inovação incremental, ou seja, não se trata de melhoria, mas sim de uma transformação. Em artigo de 2015, Christensen, Raynor e McDonald discutem a necessidade de compreensão mais acurada desses conceitos, já que defendem que não se pode gerir uma inovação de forma eficaz se não se entende a sua verdadeira natureza. Esse esclarecimento se faz necessário no presente trabalho, uma vez que pode-se assumir - dada a complexidade do contexto da indústria de jornais e a indispensabilidade de transformação do seu modelo de negócios - que o caminho para essa transformação se dará através de inovações disruptivas. Os autores retomam os conceitos e esmiúçam o seu significado:

disrupção descreve um processo pelo qual uma empresa menor, com menos recursos, é capaz de desafiar com sucesso empresas estabelecidas. As organizações que dominam o mercado se concentram especificamente em aprimorar seus produtos e serviços para os clientes mais exigentes (e geralmente mais rentáveis) e, com isso, excedendo as necessidades de alguns segmentos e negligenciando as de outros. (Christensen *et al.*, 2015, p. 22)

A disrupção entra nessa brecha de mercado, entregando ao público não atendido um produto ou serviço novo, alcançando uma posição no segmento. Ao evoluir o negócio e imprimir melhorias ao produto original, acaba atendendo também os clientes "tradicionais" das empresas já estabelecidas - ao mesmo tempo que mantém as vantagens que o levaram ao rápido sucesso (como preço inferior, por exemplo). A disrupção ocorre quando os consumidores começam a adotar ofertas dos novos estreantes em termos de volume.

O Manual de OSLO (OECD, 1997b) distingue os graus de novidade e reforça que há inovação quando implementada no mercado, seja através de novos ou melhores produtos, processos ou métodos de mercado. Os casos que serão estudados na indústria dos jornais, no presente trabalho, não se caracterizam como inovações disruptivas, pela visão da literatura e dos resultados de pesquisa.

Complementando as classificações do conceito de inovação, o Manual de OSLO, categoriza-o também quanto ao âmbito e extensão da sua aplicação: da mais ampla e abrangente (em nível de mundo), passando pela inovação em mercado e à mais restrita, mas também considerada inovação: no âmbito da empresa. "Os conceitos de nova para o mercado e nova para o mundo dizem respeito ao fato de determinada inovação ter sido ou não implementada por outras empresas, ou de a empresa ter sido a primeira no mercado ou na indústria ou no mundo a implementar tal inovação". (OECD, 1997b, p. 69). O estudo entende que o requisito mínimo para uma se considerar uma mudança é que seja implementada em nível de empresa, portanto.

2.5 Inovação em Modelo de Negócios

Se a modelagem de negócios, em termos de gestão, equivale a uma pesquisa de método científico, onde inicia-se por uma hipótese que é testada e revista quando necessário (MAGRETA, 2002), o processo de inovação em modelos de negócio pode ser visto pelo mesmo prisma. Isso por compreender que Inovação em Modelo de Negócios (*Business Model Innovation - BMI*) pode tratar de recombinação o *business model* para produtos ou serviços que já existem, com tecnologias que já existem em mercados existentes. Na sua forma mais simples não necessariamente exige novas tecnologias ou novos mercados (GIROTRA, 2014).

Massa e Tucci (2013) avaliam a ligação entre os temas Modelo de Negócios e Inovação em três diferentes situações: *Business Model Design* em organizações nascentes, *Business Model Reconfiguration* em companhias já estabelecidas e *Business Model Innovation* num contexto de sustentabilidade. No presente trabalho, será aprofundada a situação de *Business Model Reconfiguration*, adequada ao contexto da indústria de jornais, no sentido de serem companhias já estabelecidas, panorama no qual os estudiosos entendem onde se pode estabelecer a chave para o desempenho da empresas.

É justamente nas companhias já estabelecidas que pode-se manifestar a chamada *armadilha da identidade* (BOUCHIKHI e KIMBERLY, 2003). Essa expressão é utilizada como síntese das dificuldades que as empresas consolidadas têm de rever suas características formadoras e transforma-las. Os autores atentam para o fato de que as empresas, ao se depararem com a necessidade de mudança de seus negócios centrais, podem ter dificuldade de conseguir passar pelas transformações necessárias, pois elas tendem a entrar em conflito com a sua identidade. Isso pode ocorrer por dois motivos, de acordo com Chesbrough (2010). O primeiro é um tipo de barreira estrutural, onde a firma não tem aptidão ou fôlego para empregar as mudanças que precisa realizar em termos de operação ou infraestrutura. O segundo é uma barreira do tipo cognitiva, ou seja, trata-se da inaptidão do seu corpo de gestão em desenvolver e fomentar iniciativas inovadoras que não estejam diretamente ligadas aos modelos de negócios vigentes.

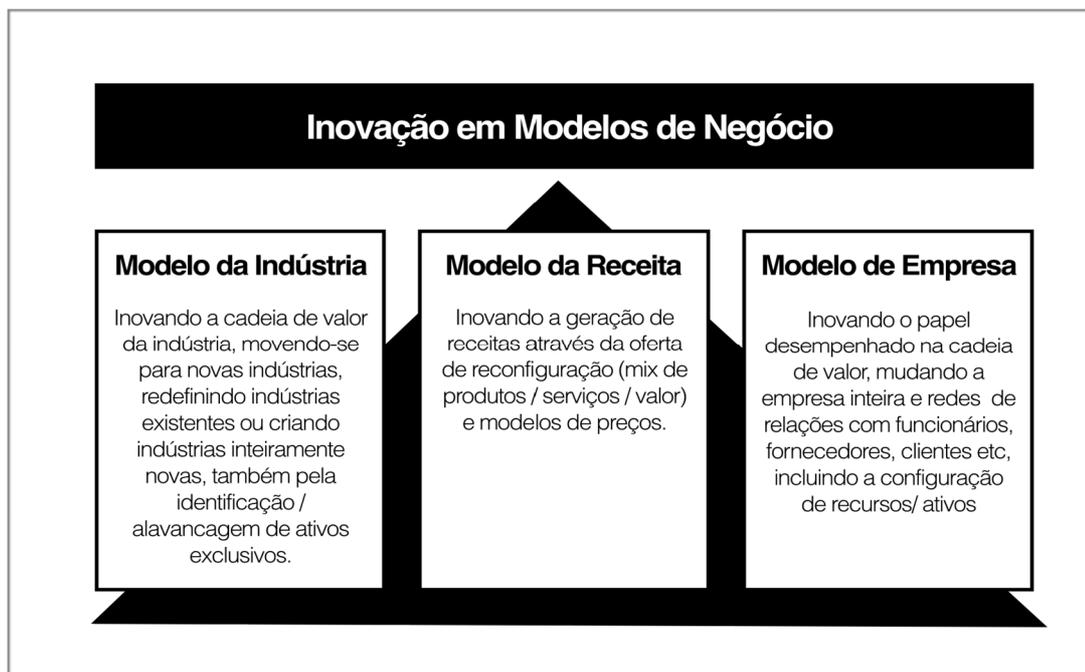
A pesquisa de Koen, Bertels e Elsum (2011) aprofunda a dinâmica de inovação em modelos de negócios em indústrias estabelecidas. Os autores vão além do tema da identidade, apontando as dificuldades práticas de equilibrar os modelos tradicionais com os modelos novos. Um dos principais desafios citados é a reconfiguração das redes de valor para que os novos modelos se concretizem. Conectar novos clientes, novos fornecedores e novos canais de distribuição, através de propostas de valor que se complementem e permitam a captura de valor pela companhia, tem complexidade adicional quando uma outra rede, tradicional, deve ser gerida em paralelo.

Mesmo companhias grandes e bem-sucedidas como a Sony e o Knight Ridder (uma das maiores editoras de jornais dos Estados Unidos) cederam espaço para concorrentes menos poderosos no espaço na vida do seu público-alvo. No caso da Sony, os autores relembram o desenvolvimento do Walkman (player de áudio portátil)

em comparação ao desenvolvimento do iPod pela Apple (também player de áudio portátil). O produto da Apple permitiu a criação de um novo modelo de negócios para o consumo de música, tornando a Apple a principal referência nessa categoria. O Knight Ridder perdeu oportunidade de desenvolver novos fluxos e canais de negócios com a audiência digital para novos *players* como monster.com e autotrader.com (ambos plataformas de negócios digitais que transformaram o mercado de compra e venda de serviços, que pode ser comparado ao modelo dos anúncios classificados dos jornais). O Knight Ridder enxergou o digital como uma extensão do jornal impresso (KOEN *et al.*, 2011), sem desenvolver nova proposta de valor, limitando-se a replicar os modelos de anúncio de publicidade para o ambiente digital. Esses dois exemplos, sintetizam que mesmo corporações com acesso a recursos financeiros suficientes, informações de mercado e competências técnicas adequadas podem falhar no desafio de desenvolvimento de novos modelos no seu mercado.

Na busca pela identificação de estratégias bem sucedidas que transpusessem esses desafios, Giesen *et al.*, (2007), mapearam três maneiras de inovar com sucesso os modelos de negócios em companhias estabelecidas a partir de pesquisa com 765 corporações públicas e privadas, líderes de diversos setores. A figura a seguir apresenta esses caminhos.

Figura 9 - *Framework* para Inovação em Modelo de Negócios



Fonte: Giesen *et al.*, (2007). Adaptado pela autora.

A figura 9 ilustra três caminhos de inovação em modelo de negócios entre empresas líderes de seus setores, cujos líderes executivos sinalizaram através de participação em pesquisa. Os autores apontam que os três tipos podem ser utilizados de forma combinada ou isoladamente. Eles representam níveis e necessidades diferentes que podem se complementar.

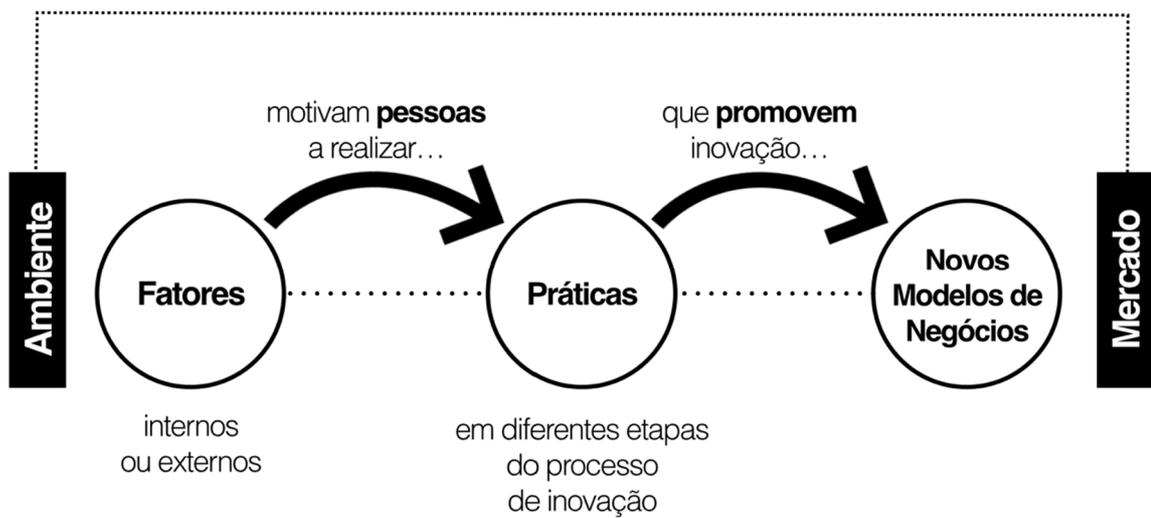
Os resultados encontrados sugerem que todos os tipos têm a capacidade de gerar sucesso nas organizações, mas o Modelo de Inovação de Empresa com foco em colaboração, característica da inovação aberta, participação de atores externos e parcerias, é particularmente eficaz em empresas mais antigas e maduras. Esse fato, sugere o estudo, deve-se à capacidade de oxigenação e velocidade que as companhias mais antigas ganham ao adicionar atores externos à sua rede que façam valer esse papel, que a estrutura original tem mais dificuldade em realizar.

2.6 Desenho Conceitual da Pesquisa

A partir da revisão bibliográfica, o presente trabalho foi estruturado conceitualmente de modo a analisar o fluxo que levou as empresas a inovarem em seus modelos de negócios. Partindo da identificação de *BMI*, percebeu-se que, *a priori*, não existiam estratégias deliberadas para tal processo e a teoria da Estratégia como Prática, suportaria a intenção de analisar quem realiza as atividades que promovem inovação, como elas são feitas e quais as implicações disso nas organizações (SILVA ANDRADE, *et al.*, 2016).

Para responder à situação problemática de pesquisa, a figura 10 ilustra a relação entre as causas ou fatores que levam à realização de práticas que resultam em novos modelos de negócios. Essa estrutura sugere que existe uma possível relação de sequenciamento entre esses passos, embora a análise seja construída no sentido inverso, ou seja: partindo do resultado da inovação em modelo de negócios se propõe a entender como e porque esses resultados foram atingidos.

Figura 10 - Modelo conceitual – fluxo para inovação em modelo de negócios



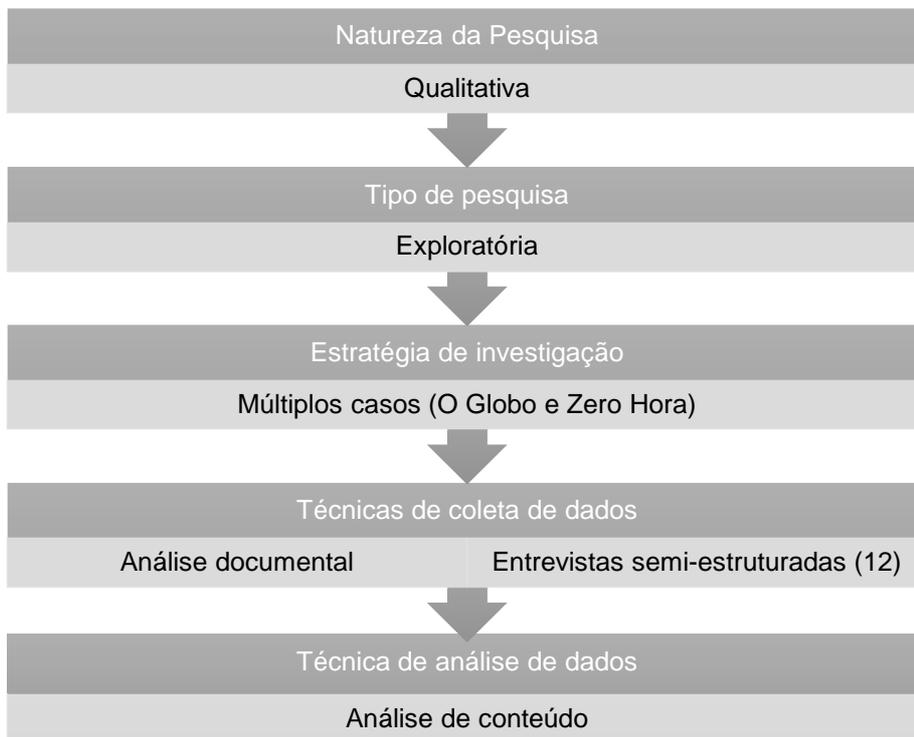
Fonte: elaborado pela autora.

A dimensão Fatores motivacionais do processo de inovação foi desdobrada em fatores internos e externos para entendimento da capacidade de mobilização a partir do ambiente de dentro das empresas ou de fora delas. A dimensão das Práticas foi abordada para além de entender quais atividades são relevantes no processo de inovação, que atores estão envolvidos nelas – se externos ou internos às companhias e em que momentos do processo isso ocorre

3 METODOLOGIA

A seguir será apresentada a metodologia de pesquisa proposta para responder aos objetivos desse trabalho. Além do método, serão apresentados os planos de casos a serem estudados, conforme sintetiza a figura a seguir:

Figura 11 - Etapas da estratégia metodológica da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

A figura 11 sintetiza a estratégia metodológica, delineando a estrutura da pesquisa, ressaltando a natureza, tipo, estratégia de investigação, a técnica de coleta de dados e a técnica de análise de dados. Essas etapas serão descritas a seguir.

3.1 Método

O estudo consiste em uma pesquisa de caráter qualitativo. Para responder à situação problemática, apresentada no capítulo 1, foi necessário realizar uma pesquisa capaz de fornecer maior conhecimento a cerca do tema e das motivações

pertinentes às causas dos comportamentos pesquisados. Mattar (1999) observa que a pesquisa exploratória visa justamente prover o pesquisador de mais informações e conhecimento acerca do tema ou problema a ser pesquisado para que o consiga construir de maneira mais efetiva as questões que serão capazes de responder aos temas centrais em estudo. Desenvolvendo essa visão, Mattar (1999) cita ainda a possibilidade de durante esta etapa definir quais são os pontos realmente relevantes para o estudo, quais os questionamentos mais pertinentes, bem como o estabelecimento das prioridades a pesquisar, dada a abrangência de possibilidades vislumbradas na aplicação dessa técnica.

Seguindo no fluxo do plano metodológico, para responder aos objetivos desta pesquisa e ao problema norteador do presente trabalho, selecionou-se a estratégia de investigação estudo de caso, mais especificamente a variante de projeto de múltiplos casos (YIN, 2015). Esse método é adequado quando se busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto (ROESCH, 1999). A estratégia delineada para o propósito desse trabalho enxergou que analisar dois diferentes casos da indústria de jornais do Brasil possibilitará identificar mais práticas e mostrar como elas interferem no processo de inovação em modelo de negócios em contextos mercadológicos diferentes. Sob o olhar individual de cada caso, estão agregados diferentes atores e uma das principais características dessa estratégia de investigação é compreender o ponto de vista de cada um deles, construindo uma visão do case sob diferentes ângulos.

Pode-se caracterizar um estudo de caso por quatro pontos, resumidos a seguir (YIN, 2015):

- a) Estudo de um fenômeno em seu contexto nativo, a partir de múltiplas fontes de evidências e múltiplas técnicas de coletas de dados;
- b) Pesquisa de questões do tipo “como” e “por que” em momentos que o pesquisador tem pouco domínio sobre os fatos do contexto;
- c) Estudos que buscam identificar problemas potenciais ou efetivos em qualquer tipo de organização;
- d) Entendimento de um fenômeno em profundidade, respeitando a sua complexidade sem considerar a preocupação com questões relacionadas à representatividade estatística.

Voltando-se para os objetivos centrais do trabalho, que movem a pesquisadora, outra definição importante da estratégia de investigação é citada por Yin (2015, p.31)

referenciando Schramm, 1971: "a essência de um estudo de caso, a principal tendência e todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados." Outros estudos semelhantes - que investigaram o tema sob diferentes perspectivas nas indústrias de jornais da Noruega, Dinamarca e Espanha - também elegeram o estudo de casos como estratégia metodológica, na mesma direção de contemplar de forma holística esses fenômenos específicos sob o ponto de vista organizacional social e político, ao mesmo tempo preservando eventos significativos da vida real. (HOGNALAND, 2014; HOLM; ULHØI; ULIYANOVA, 2011; CASERO-RIPOLLÉS; IZQUIERDO-CASTILLO, 2013).

3.2 Escolha dos casos

Estudar dois casos possibilitará à pesquisadora ampliar o entendimento sobre as práticas realizadas para criação ou adoção de novos modelos negócios em dois mercados em regiões diferentes do país, mas como desafios de negócio bastante semelhantes. A proposição é encontrar as práticas de sucesso comuns entre os casos e a aderência da teoria acadêmica à prática para perseguir o objetivo do trabalho: Descrever as práticas que favorecem o processo de inovação em modelo de negócios.

3.2.1 Adoção ou Criação de Novos Modelos de Negócios

Para tanto, o principal critério de escolha dos casos foi a identificação de jornais em que tenha ocorrido *BMI*. Dados secundários, referentes a estudos científicos e não científicos sustentam esse preceito. Nos últimos anos, O Globo e Zero Hora adotaram combinações dos modelos *Freemium* (parte do conteúdo gratuito e conteúdo exclusivo que exige identificação do leitor para posterior oferta de assinatura digital) e *Metered* (disponibiliza um volume de artigos gratuitamente e após exige assinatura digital), descritos por Casero-Ripollés e Izquierdo-Castillo em artigo de 2013 sobre os novos modelos de negócio *online*. Ambos os modelos, se valem de diferentes tipos de "muros de pagamento" (o *paywall*). Zero Hora implementou as primeiras versões do *paywall* em agosto de 2012 e o jornal O Globo, por sua vez aderiu ao novo modelo em setembro de 2013.

Em artigo do site Newsonomics o *paywall* é apontado por Ken Doctor, especialista em mídia digital, como um caminho muito positivo para resolução do problema da indústria: “*paywalls* provaram que os leitores vão pagar para ter acesso digital”. Costa (2014) traz essa citação de Doctor ao mencionar exemplos de impactos positivos do novo modelo digital em jornais de diferentes portes, como os americanos *The New York Times* e o *Boston Globe*. O texto sugere que essa estratégia foi preponderante para ampliar as assinaturas digitais desses jornais.

3.2.2 Circulação Digital

Um dos índices que aponta o crescimento das assinaturas digitais é a circulação digital. O Globo e Zero Hora foram os jornais que mais cresceram em circulação digital em 2016 (*versus* 2015), conforme levantamento do IVC. A circulação digital é uma métrica comum aos grandes jornais do país, auditada pelo IVC, que mensura a quantidade de pessoas impactadas, digitalmente, pelos conteúdos dos jornais. Esse critério vai ao encontro das estratégias percebidas pela indústria como alternativa ao cenário de queda na publicidade tradicional nos formatos impressos (WAN-INFRA, 2015) e à insuficiência das receitas de publicidade online, avançando na direção de restringir ou acabar com a dicotomia do acesso gratuito aos conteúdos dos jornais no ambiente digital (CASERO-RIPOLLÉS; IZQUIERDO-CASTILLO, 2013).

A pesquisa divulgada pelo IVC permite observar que à exceção do veículo Super Notícia (MG), quatro dentre os cinco maiores jornais brasileiros cresceram no critério circulação digital em 2016 e desses, **destacaram-se pelos maiores índices de crescimento Zero Hora e O Globo, com 56 e 27%, respectivamente**. Dentre os modelos de negócios dos jornais a circulação digital materializa os resultados de estratégias que se opõe ao *payment-free* (modelos financiados pela publicidade), conforme Casero-Rispollés e Izquierdo-Castillo (2013 apud CASERO-RISPOLLÉS, 2’10). Reforçando essa visão, ao analisar os relatórios de desempenho de alcance, pode-se observar que, a pesar de ambas as marcas apresentaram crescimento importante nos domínios digitais, os resultados de suas bases impressas caíram 14% nas duas companhias no período analisado.

Tabela 1 - Circulação impressa, digital e total dos jornais do Brasil

Rk	Jornal	CIRCULAÇÃO TOTAL				CIRCULAÇÃO IMPRESSA				CIRCULAÇÃO DIGITAL			
		Jul'16	Ago'16	Ago'16 x Jul'16	Ago'16 x Ago'15	Jul'16	Ago'16	Ago'16 x Jul'16	Ago'16 x Ago'15	Jul'16	Ago'16	Ago'16 x Jul'16	Ago'16 x Ago'15
1	Folha	311.750	316.549	2%	-2%	156.664	154.707	-1%	-16%	155.086	161.842	4%	16%
2	O Globo	322.531	313.718	-3%	2%	167.582	164.487	-2%	-14%	154.949	149.231	-4%	27%
3	Super Notícia	261.351	259.701	-1%	-13%	215.222	211.802	-2%	-14%	46.129	47.899	4%	-8%
4	Estadão	227.036	228.645	1%	-1%	139.619	140.180	0%	-10%	87.417	88.465	1%	17%
5	Zero Hora	204.110	200.450	-2%	3%	131.115	128.002	-2%	-14%	72.995	72.448	-1%	56%
6	Diário Gaúcho	134.392	140.757	5%	-7%	134.392	140.757	5%	-7%	-	-	-	-
7	Extra	132.624	128.393	-3%	-22%	116.227	112.536	-3%	-18%	16.397	15.857	-3%	-40%
8	O Tempo	102.049	104.838	3%	-2%	53.998	54.978	2%	-8%	48.051	49.860	4%	5%
9	Correio do Povo	91.288	89.768	-2%	-11%	88.728	87.162	-2%	-14%	2.560	2.606	2%	-
10	Estado de Minas	87.329	86.285	-1%	-4%	44.721	43.106	-4%	-4%	42.608	43.179	1%	-4%

Fonte: IVC (Ago'16)

Fonte: IVC – Agosto de 2016

As últimas três colunas da tabela 1 demonstram o desempenho da “Circulação Digital”, cujo significado pode ser compreendido por critérios publicados em normativas adotadas como praxe pela indústria de mídia impressa. As condições utilizadas para a composição do critério de circulação digital são detalhadas nos artigos 48, 52 e 63 da norma do IVC datada de janeiro de 2017:

- Entende-se por publicação eletrônica, qualquer publicação divulgada por meios eletrônicos, tais como web sites, edições digitais de publicações impressas, gravadas em CD Rom e novas mídias eletrônicas.
- Entende-se como edição digital, a versão similar da publicação impressa que foi distribuída eletronicamente.
- [É necessário] ...demonstrar que a edição digital foi acessada pelo leitor. Para comprovação serão aceitos relatórios originais da ferramenta utilizada pelo associado, ou relatórios de ferramentas de *web analytics* desde que a inserção da “tag” tenha sido feita de acordo com as especificações técnicas do IVC;
- Somente serão consideradas como circulação controlada as quantidades de edições digitais que tenham o acesso do leitor comprovado. O acesso à edição digital terá que ser feito por leitores cadastrados e com a definição de *login* e senha.

O desempenho da circulação digital foi diretamente favorecido pelas estratégias de *paywall*, sendo referidas como responsáveis pela disparada das vendas de assinaturas digitais, conforme pesquisa do Centro Knight de Jornalismo, divulgada em 2016, e vistas como um incentivo ao usuário se tornar um cliente pagante.

3.2.3 Mudança no *Framework* do Modelo de negócios

Além do referido progresso em direção à adesão dos modelos digitais, do ponto de vista teórico e à luz do *framework* de modelo de negócios de Johnson, Christensen e Kagermann (2008), pode-se perceber a transformação dos quatro elementos centrais que compõe esse *framework* (proposta de valor, recursos-chave, processos-chave e fórmula de lucro). Como exposto, esses autores dizem que o *BMI* ocorre quando mudanças significativas são necessárias para os quatro elementos do modelo de negócios existente. Ou seja, quando há fatores que levam à transformação da combinação dos elementos.

Ao observar esses elementos comparando o impresso ao digital, a inovação em modelo de negócios nos jornais fica mais evidente. Para organizar a leitura, esse tópico discorrerá sobre cada um dos elementos individualmente, trazendo dados secundários e ancorando-se, principalmente, no relatório base de Caio Túlio Costa (2014) “Um Modelo de Negócio para o Jornalismo Digital”, que compila uma série de pesquisas, estudos, artigos e depoimentos sobre a transformação que a industrial mundial e brasileira vem passando. Ao final de cada bloco de elemento será apresentado um quadro-síntese.

a) Proposta de Valor

Se antes os modelos clássicos dos jornais tinham uma limitação geográfica e restrição à capacidade de entrega da sua proposta de valor (que ocorria por meio da mídia impressa), no cenário da convergência digital essas fronteiras se eliminaram, possibilitando que o conteúdo chegasse a qualquer lugar com acesso à Internet. Pesquisa da WAN-INFRA de 2015, aponta que nunca se leu tanto jornal, fazendo referencia ao alcance permitido às publicações a partir das plataformas tecnológicas.

O alcance expressivo foi possibilitado a partir da combinação do acesso à internet (conectividade) à massificação de smartphones (mobilidade). A presença dos jornais em plataformas móveis (por meio de sites e páginas de redes sociais, por exemplo), incluiu usuários de gerações distintas aos consumidores tradicionais: gerações analógicas e gerações digitais, como refere Costa (2014). A diferença entre elas é que os analógicos cresceram em um mundo sem internet e os digitais cresceram com esse recurso disponível. Isso ampliou brutalmente o *target* de clientes tradicional dos jornais e alterou a proposta de valor em si: os problemas que ela

resolve e os ganhos que proporciona aos clientes (OSTERWALDER, et al, 2014) são diferentes nos modelos tradicionais e nos modelos digitais.

As principais mudanças passam pela essência do produto, a forma de oferta ofertado e a distribuição: antes um conjunto de matérias que, uma vez ao dia, contava as notícias que já tinham acontecido, em um formato estático. Hoje, um volume de produção infinitamente maior (sem limitação de espaço físico de impressão), em formatos dinâmicos (mais fotos, vídeos, áudios, infográficos e interatividade), em contato com os usuários o tempo todo – ao longo da sua jornada de consumo que perpassa diferentes dispositivos, como computador desktop, tablete ou smartphone.

Quadro 3 - Comparativo do elemento Proposta de Valor do *framework* de *BM*

Elemento <i>BM</i>	De: IMPRESSO	Para: DIGITAL
Proposta de Valor	Público: milhares de leitores.	Público: milhões de leitores.
	Restrição geográfica e logística (meio papel).	Restrição tecnológica e não geográfica (múltiplos formatos digitais)
	Prioritariamente nativo analógico (quem era adulto nos anos 90) COSTA, 2014.	Prioritariamente nativo digital. (quem nasceu em contato com recursos de internet e mobilidade) COSTA, 2014.
	Oferta realizada através de canais off-line, como telemarketing.	Oferta realizada através de canais on-line, como e-commerce e redes sociais.
	Principal problema a ser resolvido: curadoria sobre os fatos do dia anterior.	Principal problema a ser resolvido: curadoria sobre o que está acontecendo agora. Conveniência.
Informações complementares	<ul style="list-style-type: none"> • 92% dos usuários de smartphone no Brasil consomem notícias pelo celular ~154MM de pessoas. (fonte: WAN-INFRA 2015); • Metade dos usuários de smartphone do Brasil acessam a internet diariamente e consomem notícias (fonte: TIC Domicílios 2015); • 26% dos usuários de internet usam a rede como fonte principal para se informarem, enquanto apenas 3% citam o jornal (fonte: PBM - 2016); • <i>"A essência nativo analógico, é a da solidez dos conceitos, da educação tradicional, da informação distribuída unidirecionalmente. O professor ensina. O jornalista informa. A essência, nativo digital, é a da liquidez dos conceitos. Ele sabe tanto quanto o professor. Ele não precisa ser jornalista para informar ou opinar."</i> (COSTA, 2014, p. 59-60) 	

Fonte: elaborado pela autora, baseada em Johnson, Christensen & Kagermann (2008) em Costa (2014).

b) Recursos-chave

Para viabilizar a entrega da nova proposta de valor os recursos-chave também se alteraram. Tanto no que diz respeito ao conhecimento das pessoas que produzem o conteúdo jornalístico (que agora precisam ter um conjunto habilidades condizentes com o *target* de clientes e os meios digitais), quanto à transformação da tecnologia, que antes tratava exclusivamente da cadeia física de produção e distribuição do papel e que no cenário digital incorporou atores e equipamentos de tecnologia da informação, bem como o estabelecimento de novas parcerias e alianças da indústria digital – como Facebook, Google e Twitter.

Um novo vocabulário passa a fazer parte da operação dessas corporações para que elas possam “funcionar com um conforto mínimo na complexidade do cenário digital (...) e vão precisar de softwares e de interfaces com plataformas distintas (web, tablets e celulares), além de sistemas de administração de publicidade, financeira, de cobrança de conteúdo (*paywall*), de acompanhamento e análise de audiência e, principalmente, de um CRM (Customer Relationship Management)”. (COSTA, 2014, p. 82). O cenário dos modelos tradicionais, concentra os recursos em atividades de produção (imprimir e montar os cadernos de papel) e de logística (imprimir na hora certa para que as rotas entreguem os exemplares o mais cedo possível nas localidades atendidas), práticas consolidadas pela indústria.

Os novos recursos passam pelo tema da superdistribuição, cujo sentido refere-se à capacidade de propagação de alcance que as redes sociais proporcionam às notícias. Por isso, é questão-chave relacionar-se com essas redes, especialmente Google e Facebook, que juntos consomem 50% do tempo de navegação dos usuários na internet (relatório Brazil Digital Future in Focus da comScore, 2015). Os leitores dos jornais estão nas redes sociais e gastam boa parte do seu tempo lá. Por isso, mesmo que os jornais eventualmente não queiram que suas notícias estejam nesses ambientes em função de direitos autorais, ainda assim os internautas podem redistribuí-los, alcançando muitas pessoas. Do ponto de vista dos recursos-chave, estabelecer alianças e aprender a cooperar é primordial no desenho do novo modelo de negócio para os jornais (COSTA, 2014).

Quadro 4 - Comparativo do elemento Recursos-chave do *framework* de BM

Elemento BM	De: IMPRESSO	Para: DIGITAL
Recursos-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas: jornalistas tradicionais; • Papel importado; • Impressão do jornal; • Combustível; • Frota de entrega; • <i>(indexado pelo preço do combustível e do dólar)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas: jornalistas com conhecimento das novas disciplinas digitais; • Equipamentos e servidores; • Plataformas tecnológicas; • Parceiros de distribuição (Facebook, Google, Twitter); • <i>(baseados em conveniência e desempenho tecnológico)</i>
Informações complementares	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Trabalhar com profissionais de origem digital ou, no máximo, com os analógicos-digitais (nascido analógico, mas com cabeça voltada para o digital), tornou-se um componente-chave na nova realidade, que é sobre-tudo disruptiva."</i>(COSTA, 2014, p. 60); • <i>"Qualquer empresa produtora de conteúdo, em especial uma empresa jornalística, precisa de um publicador, o software facilitador da edição online do material noticioso."</i> (COSTA, 2014, p. 82); • <i>"É mandatório erigir um sistema para realizar em tempo real a publicação, o oferecimento dos serviços, a mobilização nas mídias sociais, o manejo de newsletters, de e-mails, além do monitoramento e da análise de tudo isso"</i>. (COSTA, 2014, p. 83). 	

Fonte: elaborado pela autora, baseada em Johnson, Christensen & Kagermann (2008) em Costa (2014).

c) Processos-chave

Os processos-chave de desenho e desenvolvimento de produto, marketing, suporte tecnológico, uso de fontes de dados e processo editorial foram também transformados para que a nova proposta de valor pudesse ser entregue de maneira escalável. Isso porque os processos estabelecidos pelos modelos originais não suportavam a entrega pretendida pela nova proposta de valor, que incorpora elementos essencialmente digitais às rotinas de trabalho.

A produção de conteúdo se modificou profundamente, pois o trabalho do jornalista. Prado (2011) aponta que o próprio trabalho de pesquisa para definição de pauta mudou, pois além da tradicional leitura de diversos jornais, o pauteiro deve incluir nas suas fontes a leitura de sites, blogs e redes sociais. No mesmo livro, a autora traz uma frase de Allan Muray, editor do The Wall Street Journal demonstra a mudança nas metodologias de trabalho: "Na era digital, você quer pessoas que sejam rápidas e estejam dispostas (...) a postar múltiplas vezes e fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo". (PRADO, 2011, p.125).

Isso retrata o caráter dinâmico que a construção e entrega da nova proposta de valor requer. Os processos que envolvem a área de Tecnologia tornam-se críticos, pois em parte são diretamente ligados à disponibilidade de sistemas e serviços que fazem a entrega do produto, conectando-os com a experiência de consumo do usuário.

Em seu relatório de 2014, Caio Tulio Costa traz à tona a questão da necessidade de investimento em tecnologia e trata-la como investimento e não como despesa. Costa refere-se ao fato de que não adotar novas tecnologias e os processos de trabalho que se beneficiem dela pode ser um grande risco para as empresas de jornal e afirma: “O novo modelo de negócio para as empresas jornalísticas, preocupadas com a ampliação e manutenção dos melhores serviços, tem de levar em conta essa necessidade estratégica (de Tecnologia). E de entender que a empresa pode vir a perder dinheiro com isso – para ganhar mais lá na frente.” (Costa, 2014, p.82)

Ligados ao tema do dinamismo e da velocidade de como os processos são realizados, surgem o tema do monitoramento de audiência, redes sociais e relatórios de vendas em tempo real. No ambiente digital, é possível que as informações sejam aferidas constantemente e isso pode se tornar um diferencial para operação das companhias que desenvolverem processos com essa característica.

Quadro 5 - Comparativo do elemento Processos-chave do *framework* de *BM*

Elemento <i>BM</i>	De: IMPRESSO	Para: DIGITAL
Processos-chave	Processos ligados à entrega da CVP impressa: <ul style="list-style-type: none"> • Arte gráfica; • Fechamento de edição do papel; • Operação da rotativa; • Operação logística; • Controles de entrega e venda avulsa. 	Processos ligados à entrega da CVP digital: <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de serviços online; • Monitoramento de disponibilidade de sites; • Publicação de notícias online; • Monitoramento de audiência online; • Distribuição e monitoramento de redes sociais.

Informações complementares	<ul style="list-style-type: none"> • "A regra número um é monitorar o que acontece com seu nome nas redes. Para tanto, qualquer modelo de negócio deve levar em conta a necessidade de investimentos para acompanhar o dia a dia da marca na internet." (COSTA, 2014, p. 85); • "...a nova redação do jornalismo digital deve estar preparada para produzir conteúdos multimídia capazes de rodar em plataformas diversas – web, tablets, celulares e múltiplas mídias sociais." (COSTA, 2014, p. 91); • "Não basta transpor o produto jornal para a internet. É preciso revolucioná-lo no espectro digital. E o caminho natural deve ser pavimentado pela base tecnológica." (COSTA, 2014, p. 81)
-----------------------------------	---

Fonte: elaborado pela autora, baseada em Johnson, Christensen & Kagermann (2008) em Costa (2014).

d) Fórmula de lucro

Se antes a fórmula de lucro, que equilibrava os modelos de receita de publicidade e assinaturas do papel e a estrutura de custos, em uma combinação que historicamente produziu altas margens de rentabilidade para as companhias de jornais – especialmente em função dos anúncios classificados (SHIRKY, 2009; COSTA, 2014), agora ela tem uma composição diferente tanto para receitas e custos de entrega de publicidade online quanto para entrega do produto de conteúdo em mídia digital. Essa nova combinação tem margens bem diferentes do modelo tradicional, transformando também esse elemento. O negócio mudou.

As incontáveis transformações pelas quais o negócio de notícias passou, como “as mudanças na audiência, o surgimento das ferramentas independentes de agregação de conteúdo, as mudanças na distribuição, na experiência do cliente, na estrutura de custos e na publicidade – onde a receita de anúncios online, é geralmente uma fração do que se ganha na mídia tradicional” são alguns dos elementos citados por Costa (2014, p.111), referindo-se ao documento “*The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism*”, produzido por estudiosos de universidades americanas.

Os autores pontuam que o domínio total que as empresas tinham do seu negócio chegou ao fim e que a queda dos lucros reflete essa realidade. Novos modelos onde usuários, parceiros e fornecedores fazem parte do do processo chegaram e são chamados de modelos de compartilhamento. (COSTA, 2014).

Quadro 6 - Comparativo do elemento Fórmula de Lucro do *framework* de BM

Elemento BM	De: IMPRESSO	Para: DIGITAL
Fórmula de lucro	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de produção de conteúdo; • Custos de impressão e distribuição; • Receitas com altos tickets da publicidade impressa com alta margem; • Receitas de Classificados com altas margens e alto volume; • Receitas de assinaturas e venda avulsa com volume; • Domínio da cadeia de valor do seu negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de produção de conteúdo; • Custos de desenvolvimento tecnológico; • Receitas com baixos tickets de publicidade digital e alta margem; • Receitas de assinaturas digitais com alta margem e baixo volume; • Impactos das redes sociais na estratégia de aquisição; • Parte da cadeia de valor do seu negócio.
Informações complementares	<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Cortes de custos, queda do faturamento com publicidade, perda de leitores e diminuição do tamanho vem sendo uma constante neste negócio nos últimos anos – desde a emergência das novidades trazidas pela tecnologia e pela comunicação em rede."</i> (COSTA, 2014, p. 54); • <i>"Foi-se embora, definitivamente, o domínio total que as empresas jornalísticas tinham do seu negócio. Chegou o modelo do compartilhamento tanto com os usuários quanto com os fornecedores e parceiros."</i> (COSTA, 2014, p. 106); • <i>"A modelagem do negócio possível para o jornalismo no meio digital exige o entendimento de que nesta nova empreitada a empresa não vai se limitar a servir apenas informação."</i> (COSTA, 2014, p. 106). 	

Fonte: elaborado pela autora, baseada em Johnson, Christensen & Kagermann (2008) em Costa (2014).

Ainda que, a partir dos elementos *framework*, seja possível observar a transformação do modelo de negócios da indústria de jornais, faz-se necessário vincular o resultado produzido a partir da inovação em modelo de negócios. Além de superar a etapa de “invenção” (FAGERBERG, 2006), colocando em prática a oferta dos modelos digitais ao mercado, a pesquisa realizada ilustra que as companhias crescem nesses modelos e empregam cada vez mais esforços em direção a eles (o que não quer dizer que essas iniciativas garantam a sustentabilidade das empresas nesse momento). Nos casos estudados, novas bases de clientes passaram a existir, cada vez com maior expressividade, contribuindo para o fortalecimento da estratégia das marcas no contexto da transformação tecnológica e de comportamento dos usuários.

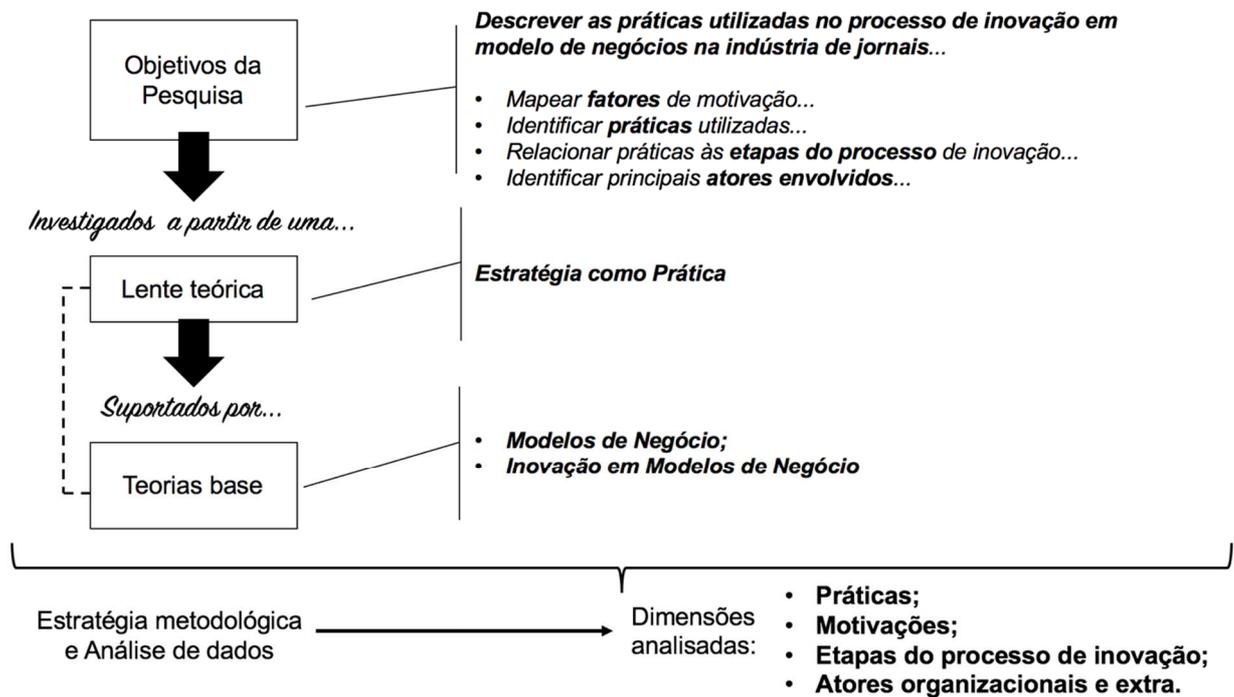
3.3 Desenvolvimento Conceitual e Metodológico

Para que fosse possível chegar ao delineamento da pesquisa, inicialmente houve uma etapa de fundamentação do estudo. A partir de aprofundamento na problemática do trabalho, que instiga a autora, estabeleceu-se um conjunto de objetivos a serem perseguidos. Para tanto, recorreu-se especialmente à literatura para sobre modelos de negócio, modelos de receita na indústria de jornais e inovação em modelos de negócios. Após, finalmente, os procedimentos metodológicos foram definidos para que estivessem adequados aos objetivos pretendidos. Essa etapa é importante, pois deixa mais claro o que o pesquisador deverá realmente estudar (YIN, 2015).

Pelo caráter do fenômeno estudado (contemporâneo e contextual), foram coletados dados em fontes primárias, por meio de entrevistas semiestruturadas, e fontes secundárias, através de informações documentais. Eisenhardt (1989) diz que essa combinação de técnicas de coleta de dados é característica do estudo de caso, onde entrevistas, arquivos, questionários e observações são comuns.

Antes de definir o roteiro das entrevistas, buscou-se relacionar os objetivos da pesquisa aos elementos-chave da base teórica e a partir da estratégia metodológica, ao desenhar o plano de análise dos dados. Para esse plano estabeleceu-se como dimensões-chave: **a) fatores de motivação; a) práticas utilizadas; c) etapas do processo e d) principais atores**. Elas foram elegidas considerando que a inovação em modelo de negócios não ocorreu necessariamente por meio de estratégias planejadas e sim de forma emergente, no cotidiano das empresas. Portanto, o presente trabalho não buscou investigar apenas processos formais de *BMI* dessas companhias e sim quais ações (formais ou informais) construíram esses movimentos e o que as levou a construí-los. A conexão entre o desenvolvimento conceitual e metodológico está exposta na figura a seguir:

Figura 12 - Fluxo entre o desenvolvimento dos conceitos e dos métodos



Fonte: elaborado pela autora.

A figura 12 ilustra resumidamente as etapas consideradas para definição das dimensões-chave analisadas na pesquisa. Essas dimensões derivaram a construção das principais questões do instrumento de coleta de dados utilizados.

Após a construção de um primeiro roteiro, realizou-se uma entrevista-teste, a fim de testar a aderência das questões ao grau de compressão e adequação dos respondentes. Essa entrevista foi realizada com um especialista do segmento (profissional de negócios do jornalismo, com experiência acadêmica) no dia 30/01/2017 e produziu modificações no roteiro originalmente pensado. Houve a simplificação da abordagem das questões, de modo a delimitar melhor a compreensão dos entrevistados sobre os critérios em que as perguntas se baseavam. Zarpelon (2016) referencia Miles e Huberman (2005), ao citar que aceitar alterações no instrumento de coleta no decorrer da realização das entrevistas, propicia que observações não previstas na base teórica possam emergir do campo empírico, mantendo a riqueza da pesquisa qualitativa. A versão final do roteiro das entrevistas está no apêndice A.

3.4 Técnica de Coleta de Dados

Para realizar a pesquisa utilizou-se duas técnicas de coleta de dados: 1) entrevistas em profundidade com questionário semi-estruturado e 2) análise de dados secundários. Os dois casos estudados utilizarão as mesmas técnicas de coleta de dados e seu ecossistema particular de fonte de dados, de modo a, na soma dos casos, ter uma abrangência de pontos de vista que possam compor um panorama que permita a análise conjunta dos dados. (YIN, 2015).

3.4.1 Entrevistas em Profundidade Semi-estruturadas

A técnica da entrevista em profundidade é utilizada quando a natureza do estudo é exploratória, e uma das suas principais características desta técnica é que as perguntas são geralmente abertas, desenroladas a partir de um roteiro semi-estruturado, possibilitando ao pesquisador que tenha flexibilidade em realizar novas perguntas com diferentes abordagens, conforme define (MALHOTRA, 2001, p.163.):

Entrevista em profundidade é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal em que um respondente de cada vez é instado por um entrevistador altamente qualificado a relevar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico.

Essa técnica permite ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições pré-estabelecidas pelo pesquisador. Considerando a estratégia de investigação, o método possibilita captar insumos para compreender um conjunto de decisões tomadas e seu impacto.

Para retratar a diversidade, a não homogeneidade e “para garantir que a investigação abordou a realidade considerando as variações necessárias” (Guerra, 2016, p. 41), ao desenhar a projeto identificou-se a necessidade de contemplar atores de diferentes áreas de atuação dentro das companhias estudadas, para proporcionar uma visão ampliada das motivações e do processo de inovação em modelo de negócios. Dessa forma, foram mapeadas as principais áreas críticas ao processo de decisão dos negócios em empresas de natureza jornalística, ligadas à entrega da

proposta de valor do negócio dos jornais, conforme Costa, 2014 e Johnson; Christensen e Kagermann, 2008.

Foram mapeadas 5 áreas críticas, a saber: **Comercial/ Publicidade** – por ser fonte de receita nos modelos impresso e digital; **Circulação/ Assinatura** – também por representar origens de receitas nos modelos impresso e digital, **Marketing** – pelo papel de conectar o produto aos clientes; **Redação** – área que produz o conteúdo que é o principal insumo para entrega da proposta de valor e a **Tecnologia** – área chave dentro do processo produtivo e de distribuição.

Foram entrevistados 12 executivos. Seis representantes do jornal O Globo e 6 de Zero Hora – que são responsáveis direta ou indiretamente pelas áreas citadas. A escolha desses nomes foi feita através de indicações iniciais de um representante da ANJ e após os primeiros contatos, os nomes foram confirmados ou substituídos até que a lista pudesse refletir pessoas que estivessem atuando à frente desses departamentos. O quadro a seguir relaciona os executivos e seus respectivos cargos às empresas e às datas em que as entrevistas foram realizadas.

Quadro 7 - Relação de entrevistados

Data	Empresa	Nome	Cargo
13/2/17	O Globo	Felipe Goron	Diretor Publicidade
16/2/17	O Globo	Alexandre Donner	Gerente Executivo TI Corp
20/2/17	O Globo	Chico Amaral	Editor Executivo Redação
20/2/17	O Globo	Luciano Touguinha	Diretor Mercado Leitor
11/3/17	O Globo	Antonio Coelho	Diretor Estratégia Digital
26/3/17	O Globo	Silvio Albuquerque	Gerente Executivo <i>BI</i>
3/2/17	Zero Hora	Marta Gleich	Diretora de Redação
16/2/17	Zero Hora	Sidney Zamel	Diretor de Mercado Leitor
16/2/17	Zero Hora	Matheus Carvalho	Ger. Exec. de Publicidade
20/2/17	Zero Hora	Marcelo Leite	VP de Marketing
20/2/17	Zero Hora	Andiara Petterle	VP de Produto e Operações
21/2/17	Zero Hora	Péricles Cenco	Diretor de TI

Fonte: elaborado pela autora.

O primeiro contato com essas pessoas foi estabelecido por e-mail, onde os objetivos de pesquisa e o pesquisador foram apresentados com a referência do ponto focal que os havia indicado. Após, as entrevistas ocorreram presencialmente (para os entrevistados que estavam em Porto Alegre e São Paulo) e por videoconferência (utilizando a ferramenta Skype) para os entrevistados que estavam no Rio de Janeiro no período das entrevistas.

Cada entrevista permitiu o emprego dos aprendizados da entrevista anterior, possibilitando com que a pesquisadora melhorasse a forma como os questionamentos eram realizados e incluindo visões que eventualmente não tinham aparecido no planejamento inicial. O questionário da pesquisa pode ser conhecido em detalhes nos apêndices. As conversas tiveram duração média de 40 minutos, variando entre 30 e 55 minutos no máximo. Elas foram realizadas entre 03 de fevereiro e 26 de março de 2017 e os áudios originais gravados para posterior transcrição. No momento mais inicial do acesso, a pesquisadora retomou os objetivos apresentados por e-mail (no momento do contato inicial) e pediu que os entrevistados declarassem que concordavam em responder as perguntas. Foi informado a eles que as suas respostas comporiam a análise dos casos e os painéis de análise de conteúdo, mas que não seriam identificados ou referenciados por suas falas específicas. Todos eles concordaram.

3.4.2 Dados Secundários

A pesquisa exploratória pode ser caracterizada pela utilização de métodos amplos e versáteis, como levantamento de dados secundários, conforme Mattar (1996, p.48):

“Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria

empresa, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing”.

Na pesquisa do referente trabalho foram utilizadas reportagens e artigos de mídia especializada, relatórios de entidades que analisam o segmento e documentações técnicas, como: relatórios do INMA (Internacional News Media Association) uma das mais importantes associações de de mídia do mundo; estudos e reportagens da ANJ (Associação Nacional dos Jornais) que compila e difunde informações sobre tendências e resultados das companhias jornalísticas; documentações técnicas que normatizam critérios de avaliação de resultados de audiência e circulação do IVC (Instituto Verificador de Comunicação) e uma série de pesquisas sobre audiência, comportamento do usuário, acesso à internet e dados de leitura de jornais, como por exemplo a TIC de Domicílios (realizada pelo CETIC: Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação) e a Pesquisa Brasileira de Mídia, realizada pelo Governo.

3.5 Técnica de Análise dos Dados

Após a transcrição das entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de dados chamada Análise de Conteúdo. Essa metodologia consiste em:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não). (BARDIN, 2004, p. 37).

O objetivo do emprego do método é fornecer técnicas para que se possa extrair o verdadeiro significado dentro do que foi captado nos dados coletados. Bardin (2004) organiza esse processo em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material e 3) tratamento, inferência e interpretação dos resultados.

Na parte que antecedeu a análise propriamente dita, realizou-se a leitura flutuante das 12 entrevistas, já transcritas, e retomou-se os objetivos do trabalho. O

conteúdo das mensagens foi de tratado (codificado) para permitir uma reapresentação do conteúdo bruto por recorte e agregação da sua expressão (BARDIN, 2004). Depois, foi possível categorizar os componentes das mensagens, classificando-os nas diferentes dimensões de análises propostas. Segundo Bardin (2004, p.112), o objetivo da categorização é “fornecer por condensação uma representação simplificada de dados brutos”. Seguindo a exploração do material buscou-se a construção de uma visão comum aos dois casos, a fim de encontrar as semelhanças entre os fatores e as práticas que fizeram emergir e construir novos modelos de negócio nos dois jornais.

As entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados, posteriormente foram transcritas e analisadas à luz das dimensões-chave de análise e dos objetivos do trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentadas as análises da pesquisa, relacionando-as às evidências encontradas nas entrevistas e nas bases de dados secundários – de acordo com a estrutura de dimensões investigadas e os objetivos propostos. Como ponto de partida, serão apresentadas as duas empresas que compuseram a presente pesquisa, complementarmente ao conteúdo do item 3.2 (Escolha dos casos), onde foram apresentados os resultados dos novos modelos de negócios de O Globo (caso 1) e de Zero Hora (caso 2). Posteriormente, apresenta-se a os resultados para cada um dos objetivos propostos no capítulo 1, de forma conjunta.

A intenção principal do estudo é descrever as práticas que favorecem o processo de inovação em modelo de negócios, através do estudo dos casos dos jornais O Globo e Zero Hora – que figuram a lista dos maiores jornais do Brasil, segundo a ANJ (2016). Propôs-se conhecer através dos casos quais as práticas presentes comuns aos dois exemplos, estabelecendo uma visão conjunta do que foi visto como capaz de levar ao processo de inovação. O Globo e Zero Hora, apesar de estarem em regiões diferentes, com características distintas de acesso à internet pela população, por exemplo, assemelham-se desde os desafios econômicos às fontes de informação que consomem – ambas citaram parceiros como Gartner, Facebook e Google, por exemplo.

Essa pesquisa não almeja realizar uma comparação para determinar qual dos casos inovou mais. Ainda assim, para melhor compreensão do contexto serão descritas as características individuais de cada um dos casos e suas diferenças essenciais relacionadas aos objetivos da pesquisa. Deseja-se, a partir das similaridades, traçar possíveis respostas ao problema de pesquisa:

Quais são e como emergem as práticas utilizadas no processo de inovação em modelos de negócios adotadas nos jornais o Globo e Zero Hora?

4.1 Caso O Globo

Fundado em 25 de julho de 1925, no Rio de Janeiro, integra a Infoglobo, editora do grupo Globo, pertencente à família Marinho. Foi o primeiro jornal brasileiro a circular aos domingos, em 1972. Em julho de 1996 lançou sua versão digital. Em setembro de 2013 implementou o *paywall*, primeira iniciativa de vinculação do consumo de conteúdo digital ao pagamento por parte dos usuários. Hoje o jornal distribui suas notícias nos formatos impressos e digitais diariamente. A Infoglobo não divulga oficialmente os números de faturamento e lucro do jornal O Globo.

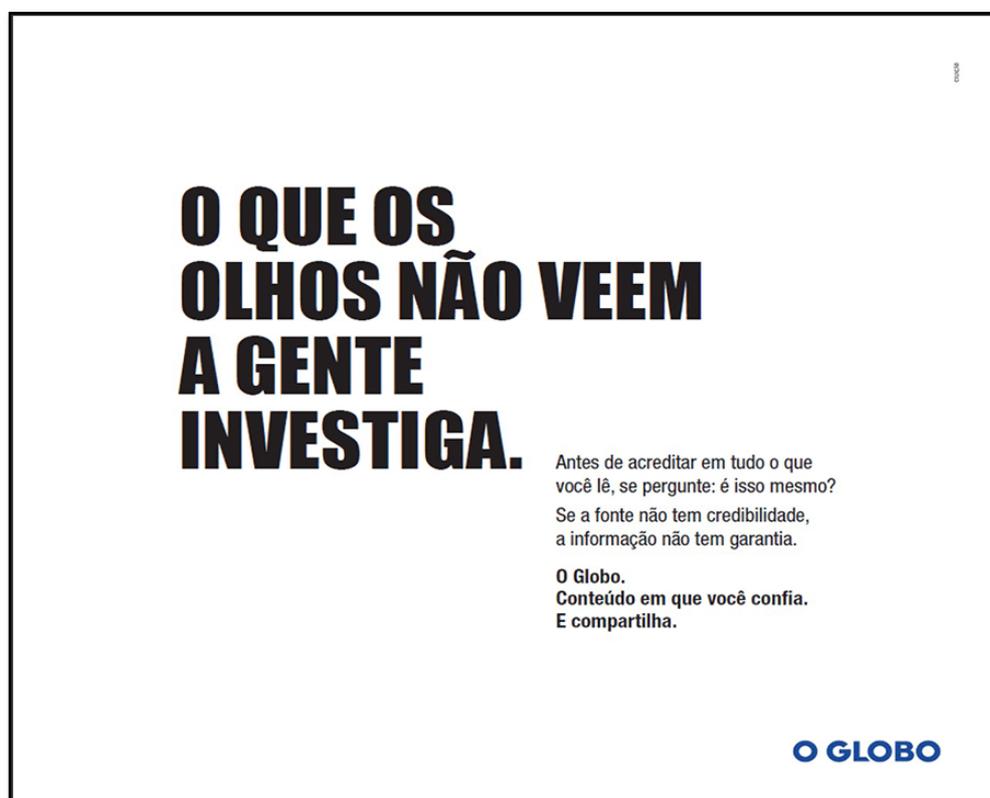
Em agosto de 2016 possuía uma circulação total (impresso e digital) de 313.718 exemplares – o número de exemplares que efetivamente chegaram às mãos de leitores do papel ou do digital. O percentual de acesso exclusivamente digital era próximo a 47%, representando quase a metade da base de leitores. Considerando sua abrangência física e digital, é o segundo maior jornal do Brasil, atrás do jornal A Folha de São Paulo – de acordo com o IVC e a ANJ. A distribuição do jornal concentra-se no estado do Rio de Janeiro cuja população em 2016 era de 16,6 milhões de habitantes, segundo dados do IBGE. De acordo com a pesquisa TIC de Domicílios 2015, o Sudeste – região onde está o estado do RJ – tem 59% dos domicílios conectados à internet.

No site do jornal estão expostos os preços das modalidades impressa e digital, considerando o custo por região. O valor cobrado pela assinatura do produto impresso, com sete edições por semana, inclui o acesso aos produtos digitais e custa R\$99,90 por mês (valor integral para entrega no Rio de Janeiro). A assinatura exclusivamente digital tem valor integral de R\$22,90 mensais. A empresa adota diferentes políticas promocionais que oferecem descontos de até 74% para os pacotes digitais (valores de junho de 2017, conforme site de vendas de O Globo).

O Globo produz conteúdo sobre temas internacionais, nacionais e regionais, embora tenha maior atuação e distribuição no estado do RJ, segundo informações de

2015 da ANJ. O *slogan* da campanha mais recente de posicionamento do jornal foi lançado em 2008 e diz que O Globo vai *“Muito além do papel de um Jornal”*. A campanha tinha como objetivo transferir para todos os meios a credibilidade atribuída ao papel, combinando a interatividade que a internet possibilita pela sua natureza. Nas últimas campanhas publicitárias reforçou seu posicionamento como uma fonte de credibilidade diante do um cenário onde ampliaram-se as fontes de produção de notícias, que conta com processo de jornalismo profissional, desde a checagem de fatos, que busca o princípio da confiança, um dos princípios do jornalismo. A imagem a seguir é uma peça da campanha de 2017 e ilustra a temática apresentada.

Figura 13 - Anúncio da campanha publicitária de O Globo



Fonte: Divulgação O Globo.

A campanha busca esclarecer os benefícios funcionais do jornalismo profissional e qual o seu impacto na vida das pessoas. Esse posicionamento vai ao encontro da estratégia apontada pelos executivos da companhia, que apontam que o desafio das assinaturas digitais é conseguir ser percebido como relevante para o usuário, como pode-se observar em entrevista do caso: *“Bom, a nossa estratégia*

(digital) básica é manter a relevância que a gente sempre teve no papel. Como é que a gente vai fazer isso para os dois lados? Eu tenho que ter relevância para o leitor em primeiro lugar para manter a audiência ou crescer a audiência, daí vou ser relevante para o anunciante. Apesar de que hoje se a gente olhar assim as audiências digitais do O Globo são maiores do que a gente sempre teve no papel”.

Executivos de negócios e da redação apontaram a importância de se produzir conteúdo exclusivo, para que os clientes percebam o valor do produto: *“Então o que a gente tem de exclusivo, o que a gente tem de diferente, o que a gente tem de relevante é o que pode manter esse leitor ligado nas propriedades do O Globo. Isso de um lado do negócio. Do outro lado é agregar valor para que essa audiência seja comercializada num patamar que justifique o business. “*

No caso 2, como veremos a seguir, a compreensão da necessidade de relevância (percebida) também é questão-chave na estratégia de inovação em direção ao digital, uma vez minimizadas as barreiras de entradas a novos concorrentes, a produção de conteúdo ordinário não é capaz de atrair e reter leitores, segundo a pesquisa. Os pontos em comum aos dois casos serão abordados a seguir, no item da análise conjunta dos resultados.

a) Fator motivacional exclusivo do caso O Globo:

Observou-se um fator exclusivo que não foi identificado no jornal Zero Hora: **A concorrência interna dentro do grupo Globo**. Os entrevistados citaram que embora façam parte de uma mesma companhia, cada empresa do grupo tem autonomia para o avançar e gerir seus negócios e são estimulados internamente a buscarem “o padrão Globo”, como mencionou um executivo entrevistado. As dimensões do conglomerado foram citadas para explicar como a competição entre o grupo acontece e estimula o processo de inovação: *“Aqui nós cuidamos dos jornais mesmo, mas tem as revistas, as rádios e a televisão. E imagina, a TV é claro tem mais dinheiro, mas às vezes a gente consegue colocar produtos no ar antes deles e temos mais facilidade de nos movermos porque em comparação à TV, por exemplo, a gente é menor. E isso estimula o pessoal a fazer mais e melhor, porque só esse punhado de empresas já é um mundo gigante.”*

Um entrevistado fala como o digital fez essa concorrência ser percebida: *“É que antes (do digital) cada uma das mídias vivia em territórios muito diferentes. TV era e TV e ponto. Jornal era Jornal. Agora, todo mundo é o que era antes (seu canal*

tradicional) e mais o digital. Daí até um prêmio interno fizeram pra mapear as melhores iniciativas do digital, independente de qual veículo. E todo mundo quer estar em destaque.” Embora esse não seja um fator ligado às fronteiras mais primárias do jornal, pode ser classificado como fator motivacional interno, pois como disseram alguns entrevistados: “*está tudo dentro de casa*”, referindo-se ao grupo Globo. Os demais fatores motivacionais, não exclusivos do caso 1, serão citados na análise conjunta dos casos.

b) Práticas utilizadas para inovação exclusivas do caso O Globo:

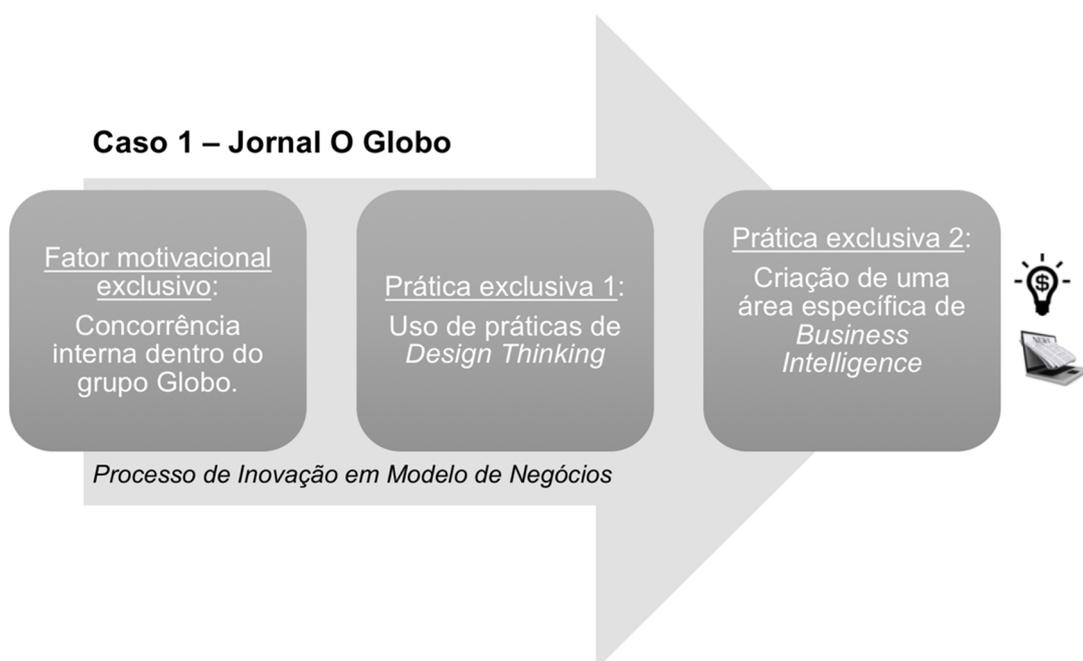
As entrevistas realizadas com os executivos do caso 1 indicaram duas atividades formais que não foram mapeadas no caso 2: **uso de práticas de *Design Thinking*** e a **criação de uma área específica de *Business Intelligence*** – uma Diretoria de Audiência. Os trechos a seguir evidenciam essas descobertas: “*Design Thinking, sem dúvida é uma das práticas que a gente adotou aqui e que funcionaram pra isso. Porque na hora que você traz múltiplas ideias, que é um pouco da ideia do Design Thinking, que é você trazer a discussão em todos os âmbitos, sempre se perguntar, se questionar, essa é a melhor forma de fazer, essa é a única forma de fazer*”. Outro entrevistado cita a metodologia e afirma que “*Essa é uma prática que enriquece a organização como um todo. Usamos vários métodos a partir do diamante duplo*”. As práticas de *Design Thinking* citadas pelo jornal relacionam-se à abertura dos limites da organização.

A criação de uma diretoria de *BI* no O Globo indica que as práticas ligadas ao uso e geração de conhecimento a partir os processo e ferramentas de *BI* tendem a estar mais madura na estrutura desse caso. Essa prática formal está ligada à colaboração entre as áreas da empresa. Os entrevistados puderam detalha-la com mais propriedade, utilizando vocabulários técnicos, diferentemente do caso 2: “*Eu acho que a primeira de todas (as práticas que contribuíram) é a iniciativa da empresa de criar uma diretoria de audiência. Acho que isso fez toda a diferença, porque hoje como a gente tem muita informação e a gente consegue guardar, coletar e estudar essas informações, a gente consegue distribuir isso pra todas as áreas. Estudamos e nos estruturamos para isso. E não só em assinatura, mas no negócio como um todo. Se você parar pra pensar, todo o nosso modelo de negócio converge para a audiência. Então, o futuro da nossa venda de publicidade digital também está cada vez mais na audiência.*” Outro entrevistado do O Globo fala sobre o papel dessa área formal: “*Nós*

somos uma empresa com quase cem anos de idade. Então, é tudo um processo, nada é muito simples, existem ainda os seus feudos, mas com essa área a gente consegue ter muito mais abertura para conversar com outras áreas. O papel dessa diretoria de audiência eu acho que acaba sendo um pouco esse link entre os departamentos, já que a gente entende que tudo deve ser feito a partir do cliente”. Na visão dos entrevistados, uma área especializada pode facilitar o processo de compreensão e distribuição das informações, favorecendo o processo de inovação em modelos de negócio.

Não foram identificados atores relacionados ao processo de inovação em modelo de negócios exclusivos do caso do jornal O Globo. Nesse sentido, pode-se sintetizar os achados únicos do caso 1 através da figura a seguir, que relaciona o fator de motivação às práticas exclusivas encontradas no caso em direção ao processo de inovação em modelo de negócios e a convergência dos modelos digitais.

Figura 14 - Achados únicos do caso O Globo



Fonte: elaborado pela autora.

4.2 Caso Zero Hora

O jornal Zero Hora foi fundado em 04 de maio de 1964, passando ao controle do Grupo RBS em 1970, onde permanece. ZH lançou seu primeiro site de notícias em 1995 e implementou as primeiras versões do *paywall*, que restringiam o acesso aos conteúdos digitais mediante pagamento pelo usuário em agosto de 2012 – um ano antes do jornal O Globo. Em 2016, em uma ação que buscava equilibrar os custos e receitas do impresso, Zero Hora deixou circular sete edições impressas por semana e passou a ter uma edição unificada de conteúdos de sábado e domingo. Nas plataformas digitais entrega conteúdos diariamente e possui formatos exclusivos para o consumo digital, como a versão ZH Noite, disponibilizadas nos aplicativos e sites da empresa, todos os dias, ao final do dia.

A companhia faturou cerca de 460 milhões de reais em 2016 (valor 21% inferior ao faturamento de 2015) de acordo com o balanço patrimonial da empresa divulgado em abril de 2017. No mesmo balanço está documentada a redução do prejuízo da companhia de 506 milhões de reais em 2015 para 9,4 milhões em 2016. A empresa atribui esse movimento de recuperação e redução do prejuízo à reestruturação das operações em direção ao digital, que requer menos estruturas físicas (como compra e impressão de papel e gastos de distribuição). A redução da edição de domingo, no entanto não retirou ZH do ranking dos maiores jornais em circulação do país.

No site do jornal estão expostos os preços das modalidades impressa e digital, considerando o custo por região. O valor cobrado pela assinatura do produto impresso, com seis edições por semana, inclui o acesso aos produtos digitais e custa R\$103,90 por mês (valor integral para entrega em Porto Alegre). A assinatura exclusivamente digital tem valor integral de R\$32,90, mensais. A empresa adota diferentes políticas promocionais que oferecem descontos de até 40% para os pacotes digitais (valores de junho de 2017, conforme site de vendas de Zero Hora).

Somando o alcance de todos os meios, ZH é o quinto maior jornal do país, atrás do Estado de São Paulo, Super Notícia - de Minas Gerais, O Globo e a Folha de São Paulo, com circulação total de 200.450 exemplares diários, desses, 36%

exclusivamente digitais (Fonte: IVC – agosto de 2016). Com atuação concentrada no seu estado de origem, o jornal atua no Rio Grande do Sul, estado com 11,3 milhões de habitantes (2016) segundo dados do IBGE. Estima-se que 52% dos domicílios do estado estejam conectados à internet (dado referente ao percentual de domicílios conectados à internet na região sul, segundo a pesquisa TIC de Domicílios 2015).

Pelo caráter inerente ao negócio de notícias, o jornal produz conteúdos sobre temáticas internacionais, nacionais e regionais – como O Globo. Porém, o posicionamento da empresa, lançando em 2016, indica reforço no foco em notícias da região e sobre a função que o jornal se propõe em relação à sociedade: “*Perto para entender. Junto para transformar*”. De acordo com a divulgação da empresa, o veículo compromete-se com as causas do estado gaúcho e entende que o jornalismo contribui para a evolução da sociedade.

Figura 15 - Anúncio da campanha publicitária de Zero Hora



Fonte: Divulgação Zero Hora

A campanha de 2016, substituiu a de 2014, do aniversário de 50 anos, que assinava com *slogan* “*Papel. Digital. O que vier*”. O movimento de reposicionamento mais recente indica uma atitude distinta, passando da valorização de atributos funcionais (relativos aos formatos, como observa-se pelo *slogan*) para a exploração de atributos ligados ao propósito do jornalismo para sociedade.

O caminho explorado pela comunicação de ZH, embora diferente da manifestação de O Globo, parece também vincular-se ao aspecto de relevância,

mencionado pelos entrevistados como desafio especialmente crítico no cenário digital, onde a concorrência foi a ampliada e a cadeia de valor do jornal se modificou de forma importante. Uma entrevistada de Zero Hora, diz *“Acho que o nosso primeiro grande desafio é, por ser um player extremamente local, cada vez mais local, ser ainda mais local pra diminuir a competitividade com outros players. A gente tem que competir cada dia menos com a Folha de São Paulo, cada o dia menos com a CNN, mas a gente só consegue fazer isso se a gente tem um produto absolutamente posicionado no local. Porque a gente pesquisou e é isso que faz a diferença e importa pras pessoas daqui”*. Outro entrevistado fala sobre o valor percebido: *“Se o cliente não percebe o valor do produto, se não é útil pra vida dele, o digital pode custar R\$1,00 que ele vai achar caro. É uma questão de ser relevante, e por isso ele não pode achar o nosso conteúdo em qualquer site, sabe?”* Há muitos pontos de vista comuns em relação às duas companhias, como dito anteriormente. As diferenças mapeadas são apontadas a seguir.

a) Fator motivacional exclusivo do caso Zero Hora:

Diferente de O Globo, o caso 2 permitiu o mapeamento de um fator específico do seu contexto: **O estímulo para premiações externas**. Os entrevistados por vezes citaram o acompanhamento e mobilização das suas equipes para inscrição em prêmios nacionais e internacionais de inovação e jornalismo, como exemplifica uma executiva: *“a RBS tem tradição nisso e isso mexe com a gente. Assim...não trabalhamos pra ganhar prêmio, mas isso que isso é uma coisa que sempre fez a gente se mexer isso é verdade.”* Outras falas reforçam como esse fator externo levou às práticas de inovação: *“Ah e quando a gente viu que tinham uns jornais da América Latina do mesmo tamanho que a gente, ou até menores, ganhando prêmios importantes, a gente ‘se mordeu’. Nós também queríamos. Isso acelerou muitas coisas pra gente... Poxa, se os caras tão fazendo e sendo reconhecidos, nós também conseguimos”*. Outro exemplo: *“O ZH Tablet, sabe? A gente tava com a ideia endereçada aqui dentro e soubemos que as inscrições para o prêmio do INMA (International Newsmedia Marketing Association) estavam próximas. A gente deu uma acelerada em algumas atividades, especialmente na ‘embalagem’ da estratégia de comunicação, porque o modelo tinha um caráter inovador e queríamos essa consagração!”* O ZH Tablet venceu a categoria Iniciativa para Novas Assinaturas em

maio de 2016. Na ocasião, a vice-presidente do veículo Andiara Petterle declarou em entrevista ao site de Zero Hora:

Estamos muito orgulhosos e felizes em termos recebido esses dois prêmios (ZH também foi premiada na categoria Melhor Ideia para Aumentar as Vendas de Publicidade, com a plataforma de gastronomia Destemperados) importantes no segmento de mídia. Esse reconhecimento nos motiva ainda mais a continuar inovando e buscando soluções para entregar jornalismo de qualidade para nossos leitores, em todas as plataformas e do jeito que é mais conveniente para eles, além de gerar mais resultados para os anunciantes.

Na etapa de pesquisa, outro executivo menciona a sua visão sobre o impacto desse tipo de reconhecimento: *“A gente fica orgulhoso, isso une as pessoas para comemorar e é bom pro clima de integração. Mas a gente também divulga bem externamente porque nossos clientes olham e pensam: ‘ah, não pararam no tempo, estão inovando e concorrendo com gente boa’ e isso nos apoia na estratégia com os anunciantes e de assinaturas”*, finaliza.

b) Práticas utilizadas para inovação exclusivas do caso Zero Hora:

ZH expressou duas práticas formais relacionadas como condutoras ao processo de inovação em *BM*, segundo os entrevistados: **adoção de metodologias de desenvolvimento ágeis** e **uso da ferramenta PDCA**: planejar (*Plan*), fazer (*Do*), checar (*Check*) e agir (*Act*) como suporte à gestão das novas iniciativas da empresa. Ambas se relacionam à colaboração entre atores organizacionais. Essas práticas não foram identificadas no caso do jornal o Globo.

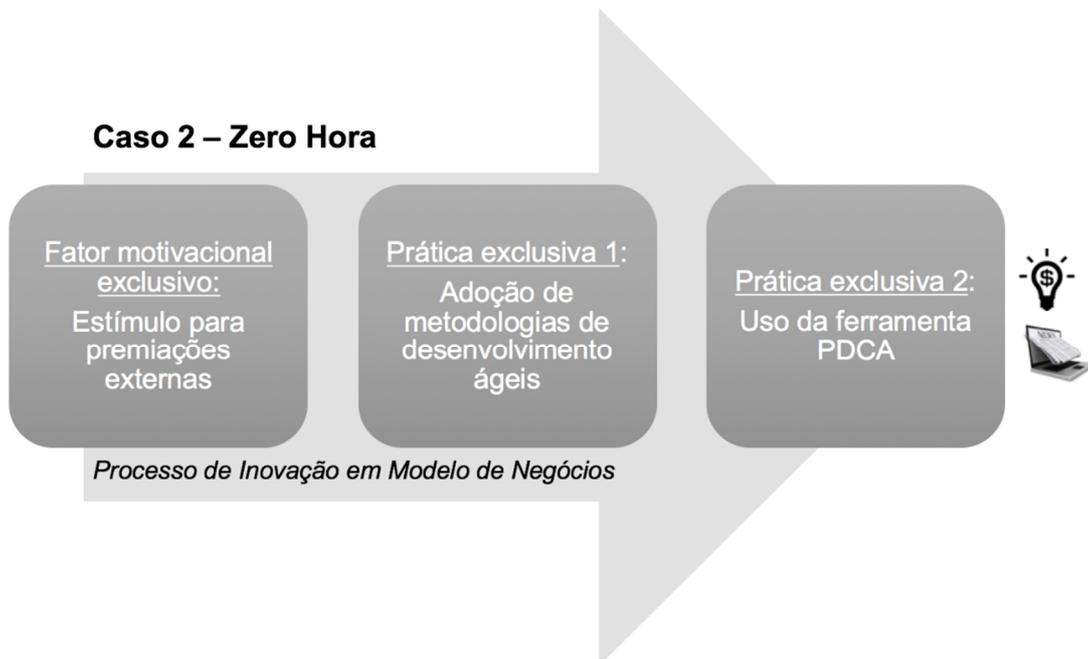
“Como tudo isso do digital acaba passando pelo desenvolvimento, pela tecnologia uma coisa que nos ajudou muito que foi esse jeito de fazer os projetos. O Scrum, né? Que é baseado dentro de uma metodologia, que as pessoas conhecem, dominam, sabem o que vai sair dali, tem começo, meio e fim, tem gestão (...) Acho isso uma prática importante e acho até uma pena que ela seja tão mais aplicada como método na parte de desenvolvimento de tecnologia e menos na parte de desenvolvimento de negócio. Eu acho que a gente teria ganhos com isso” aponta o um dos executivos. A metodologia ágil também foi mencionada porque, segundo entrevistado, confere mais velocidade ao processo de desenvolvimento: *“Uma coisa*

que ajuda bastante a gente é poder construir os modelos que envolvem tecnologia de uma maneira mais ágil, mais enxuta. O pessoal usa métodos ágeis e isso ajuda a gente a lançar mais rápido e se não der certo mudar mais rápido, mas com menos desperdício do que ficar um ano inteiro desenvolvendo uma coisa que na hora de medir não tem bons resultados e aí pra mudar já perdemos muito tempo e dinheiro”.

O uso ferramentas e métodos que persigam o ciclo do PDCA foi mencionado como uma prática relacionada à realização de reuniões recorrentes que após os planos iniciais e a execução evidenciem os momentos de checagem dos resultados e as ações derivadas dessa checagem – de acordo com o alinhamento ou desalinhamento aos objetivos de negócios. Uma das entrevistadas fala explicitamente sobre isso: *“Depois de um planejamento estratégico bem feito, tem que ter uma prática recorrente de PDCA mesmo, pra você garantir que você tenha os seus ciclos de gestão de produto, de modelo de negócio, de atendimento, de tudo isso, absolutamente alinhados com o que era expectativa (...) ela é uma necessidade pra realização do planejamento e ela tem que ser uma prática em quase todas as esferas da campanha pra dali pra frente pra garantir que você tenha todos os ajustes necessários ao longo do tempo”.* Outro executivo fala sobre como pratica o PDCA: *“A gente tem que ter disciplina, se não, não rola. O PDCA ajuda muito nisso e a gente passou a ter reuniões semanais sobre os resultados das assinaturas digitais, exatamente nesse formato. Com check-list das ações que cada um tem que fazer e dar retorno pra próxima reunião. Mudou muito a nossa vida, porque a gente colocou representantes de todas as áreas num grupo único que antes era só da Circulação, entende? E a gente passou a ver as coisas e ter tempo de mudar, agir, antes do mês acabar.”*

Assim como no caso 1, em ZH não foram identificados atores exclusivos relacionados ao processo de inovação em modelo de negócios. Nesse sentido, pode-se sintetizar os achados únicos do caso 2 através da figura a seguir, que relaciona o fator de motivação às práticas exclusivas encontradas no caso em direção ao processo de inovação em modelo de negócios e a convergência dos modelos digitais.

Figura 16 - Achados únicos do caso Zero Hora



Fonte: elaborado pela autora.

4.3 Análise Conjunta dos Resultados

Avançando em direção à proposição de conhecer quais os fatores e práticas de inovação comuns aos dois exemplos, estabeleceu-se uma visão conjunta do que foi visto como capaz de levar ao processo de inovação, conforme a seguir:

Os entrevistados foram estimulados a falar sobre quais estratégias utilizaram para inovar em modelo de negócios, quais processos eram seguidos, que metodologias utilizadas para tal. As respostas obtidas nos dois casos referiam que às vezes algumas atividades eram realizadas de maneira planejada, e em outras ocasiões, as ações emergiam do trabalho do dia-a-dia: *“99% emerge ao natural...”* disse entrevistado do caso 2. Já um entrevistado do caso 1 cita essa mescla: *“(tem diferentes momentos)...um que é bem estruturado onde você tem lá método, você tem processo, equipes envolvidas, equipes multidisciplinares, encontros com agendas*

pré-definidas, objetivos e datas marcadas que você sai com isso definido acontece... e tem esse que é essa coisa da vida me levar que vai acontecendo também!”, referindo-se às práticas que emergem do processo de trabalho e que podem mudar o rumo do planejamento inicial de um projeto.

Nos dois casos não foram citadas metodologias exclusivamente formais e processos bem definidos pelos entrevistados. Em nenhuma das duas empresas há uma área de inovação dedicada especificamente ao tema, mas pessoas de diversas áreas que conduzem os negócios e as necessidades de transformação através de suas ações cotidianas. Em consonância com Whittington (1996), buscou-se entender que grupos de pessoas realizavam as atividades (práticas) do dia-a-dia no âmbito microorganizacional, capazes de impactar os resultados das empresas. Isso faz parte da visão e do foco social que a Estratégia como Prática tem, explorando as práxis da atuação humana, envolvendo diferentes tipos de atores em diferentes níveis da organização (Villar, *et al.*, 2017). Essa visão permeará a análise das dimensões estudadas.

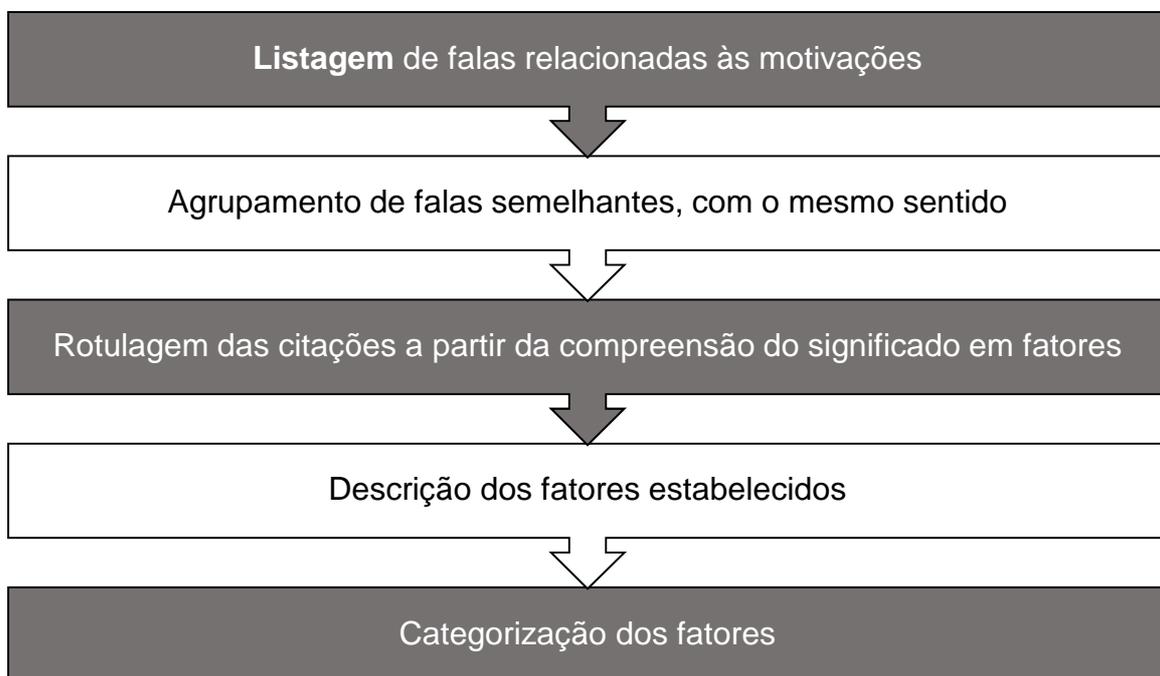
4.3.1 Fatores de Motivação para Adoção ou Criação de Novos *BM*

Christensen (2012) descreve o dilema do inovador como um sintoma de companhias que identificam necessidades de mudança e tem dificuldade de equilibrar suas atividades e modelos correntes com as respostas necessárias aos desafios que a transformação tecnológica e de comportamento dos consumidores impõe aos negócios. *“O problema (de inovar em modelo de negócios) é que quando tu tens um negócio, um legado, que ele é bem-sucedido, ele tem uma rentabilidade extraordinária, ele é muito bem operado...”*, menciona entrevistado do caso 2. Shirky (2009) e Costa (2014) abordam o dilema da indústria dos jornais e apontam que embora tenham identificado a necessidade de atuar na criação de novos modelos, na sua maioria, optaram por manter suas estratégias tradicionais. Passam, desta forma, a investir em novos modelos de maneira tardia, como resposta à resultados que os estavam pressionando. O impulso para a mudança foi citado como uma reação a essa pressão externa, conforme fala do entrevistado do caso 1: *“O principal (fator) é uma necessidade de mudança para poder sobreviver. A gente de fato acompanha o mundo desse negócio lá fora e desde início a gente entendeu que o digital seria significativo”*. Sabendo disso, algumas perguntas do questionário foram feitas para compreender o

que levou os jornais a se mobilizarem para a inovação em modelo de negócios, apesar da tendência da indústria a manter suas estratégias originais.

As falas que tocavam essas questões foram exploradas e listadas em uma primeira relação comum aos dois casos, em seguida as falas semelhantes foram agrupadas e depois rotuladas a partir interpretação da autora. Na sequência esses rótulos foram descritos e posteriormente categorizados. A figura a seguir ilustra o fluxo da análise.

Figura 17 - Fluxo de análise da dimensão Motivação



Fonte: elaborado pela autora.

A partir da sequência de análise apresentada na figura 17, foram identificados 7 fatores de motivação para adoção ou criação de modelos de negócios:

- Acúmulo de resultados negativos;
- Apoio da alta gestão;
- Diversidade de pessoas;
- Cultura aberta à inovação;
- Geração de senso de necessidade;
- Respostas às exigências dos clientes;
- Reação aos movimentos da indústria.

A seguir a descrição de cada um deles:

a) Acúmulo de resultados negativos:

Referem-se às comunicações dos entrevistados sobre os resultados negativos dos jornais, puxados pelo desempenho do modelo impresso. Esse fator foi indicado como um estímulo aos movimentos por busca de inovação em modelos de negócios, quando começaram a se repetir sistematicamente, período após período. As entrevistas evidenciaram a reação das organizações a partir de um sentido de sobrevivência e desejo de sustentabilidade, como citou um entrevistado do caso 2: *“Nesse modelo de negócio que nós estamos hoje (referindo-se ao impresso), ele tem baixa sustentabilidade e alto risco de sobrevivência”*. A queda da receita evidenciou que a transformação era necessária, segundo entrevistado do caso 1: *“Definitivamente a queda de receita...(motivou as pessoas a agirem). Tem um pouco do movimento da maré, [...] mas eu acho que a real alavanca é a queda de receita. Ao ver que a margem diminui absurdamente e a receita não para de cair ano após ano, isso demanda uma urgência maior”*.

Ter conhecimento dos resultados financeiros e seu impacto no negócio é um aspecto capaz de mobilizar as pessoas a buscarem ou adotarem novos modelos, segundo a pesquisa.

b) Apoio da alta gestão:

Os processos que questionaram e modificaram as estruturas de modelos consolidados foram favorecidos quando existiu o apoio da alta gestão das empresas, encorajando e suportando movimentos de transformação, segundo as entrevistas. No caso 2, um executivo fala sobre a importância do alinhamento com os *stakeholders* da organização: *“Isso é muito importante, porque executivos não fazem nada que não estejam alinhados aos interesses dos acionistas. Primeira coisa, ninguém transforma sozinho, ninguém consegue seja gerente ou diretor fazer nada se isso não for... se não houver um alinhamento absolutamente estratégico e de longo prazo com o acionista”*. No caso 1, um entrevistado fala que o apoio da alta gestão foi determinante para inovação em momentos passados e também agora no desafio digital: *“Você vê*

que o jornal e a editora trabalham essa questão de estar buscando a tecnologia para se transformar, seja na ponta do cliente ou internamente, e existe o suporte a isso!”.

Jarzabkowski *et al.*, (2007) apontam que a alta gerência é vista como participante na formulação estratégica ao invés de sua formuladora. A partir dos achados da pesquisa sobre esse fator de estímulo, pode-se complementar essa visão ao entendimento de que como parte participante do processo estratégico, é importante que a alta gerência (e *stakeholders*) esteja inserida no processo de alguma forma e não seja barreira a ele.

c) Diversidade de pessoas:

Pessoas com diferentes formações acadêmicas e diferentes experiências profissionais foram mencionadas como fator provocativo para as inovações em modelos de negócios. Um executivo do caso 1 disse: *“Eu acho que isso (a diversidade) é uma das belezas das empresas de tecnologia do Vale do Silício que é a diversidade, que é buscar gente de diferentes campos acadêmicos, de diferentes backgrounds, de diferentes formações”* ao mencionar seu processo de seleção de pessoas, que busca trazer indivíduos com diferentes *backgrounds* para favorecer o ambiente de transformação a *“abrir a cabeça da empresa”*. Em uma das entrevistas do caso 2, a executiva fala sobre como a diversidade é importante e inclui indivíduos que conhecem ou não a indústria e pertencem a diferentes gerações: *“[É preciso] estar equilibrado entre ter pessoas dispostas, capazes de promover a transformação seja em processos, seja em produtos, seja em modelo de negócios, mas também (outras pessoas que) conseguem ter repertório porque tem experiência, e são pessoas que necessariamente pertencem a outras gerações.”*

A diversidade pode trazer mentalidades distintas e isso é positivo para o processo de inovação, segundo as entrevistas. Essa visão de *“abrir a cabeça”*, pode ligar-se ao conceito de Inovação Aberta, se extrapolado ao nível organizacional. Chesbrough (2003) refere-se à troca de conhecimento e à colaboração que ocorre entre diferentes atores da rede da organização (externos ou internos). A pesquisa permitiu interpretar que para que exista troca de conhecimento, é relevante que as mentalidades (formações e experiências) sejam distintas, por isso a diversidade pode ter sido citada como um fator que motiva em direção à inovação.

d) Cultura aberta à inovação:

Estar em uma empresa curiosa, inquieta e que tenha valores e comportamentos estimulantes foi apontado como fator que levou as pessoas a realizarem práticas que promoveram *BMI*, de acordo com os entrevistados. Nesse sentido, pode-se entender que “cultura” foi mencionada no sentido de crenças, padrões, valores e comportamentos (formais ou não) presentes no ambiente organizacional. Hofstede (1993) diferencia a cultura nacional (cujos valores centrais são constituídos pela família e escola) da organizacional, pelas práticas, aprendidas pelas pessoas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

No caso 2 o entrevistado falou sobre isso como característica do grupo onde a sua empresa está inserida: *“Um grupo que não aceita o status atual [...] aceita correr riscos e isso é muito legal! Então eu acho que o primeiro ponto é essa inquietude que é uma característica, um traço da cultura”*. Ao reforçar como estar aberto à inovação é importante, um executivo do caso 1 cita as dificuldades inerentes a esse movimento em uma empresa consolidada: *“Mas 90 anos de cultura impregnados para mudar é um negócio bem complexo. Em minha opinião chega um momento que você tem que mudar as pessoas. Dentro da área comercial, por exemplo, a gente fez isso.”*

Essa dificuldade que deriva da questão cultural é apontada por Christensen (2012) como uma das explicações para o insucesso das empresas estabelecidas diante das transformações impostas pelo cenário tecnológico. A pesquisa apontou que uma capacidade cultural mais aberta pode motivar as pessoas em direção às ações que levam ao *BMI*.

e) Geração de senso de necessidade:

Na pesquisa observou-se que quando os indivíduos compreendem porque é preciso inovar em modelos de negócio e quando visualizam o cenário e perspectivas reais dos modelos atuais, mostram-se mais motivados para transformar os cenários vigentes. Esse fator pode estar relacionado ao fator “a” (acúmulo de resultados negativos), ampliando a etapa de visualização e conhecimento dos resultados a uma atitude de geração de senso de urgência. No caso 2, um executivo diz: *“O que gera inovação passa um pouco por senso de necessidade [...] Quando tu trabalhas num modelo de sonho e de visão tu consegue mobilizar as pessoas. Quando tu trabalhas no centro de emergência e de risco tu tem um início rápido das atitudes [precisa combinar os dois].”* Em outras palavras, um entrevistado do caso 1 fala que é necessário que as pessoas sintam “...a necessidade de inovação. E ela pode surgir

porque se não vai acabar o meu negocio ou porque tenho um DNA muito forte dos lideres da empresa que estejam sempre sonhando com o futuro que ainda não aconteceu”.

Em diferentes entrevistas os executivos citaram a expressão “encarar *the brutal facts*” do livro de James Collins “*Good to great*”, publicado originalmente em 2001, no sentido da necessidade de encarar a verdade de uma situação e ao mesmo tempo não esmorecer. Explicitar os resultados negativos e mobilizar as pessoas para transpo-los foi identificado como fator de motivação.

f) Respostas às exigências dos clientes:

Uma vez alterada a cadeia de valor dos negócios, os clientes (leitores e anunciantes) passaram a exigir dos jornais a entrega de uma proposta de valor que ainda não existia e conseqüentemente a estrutura de recursos e processos ainda não estava preparada para suportar. De qualquer forma, os novos problemas dos clientes (*job to be done*) já estavam dispostos e de acordo com os entrevistados, esse fator pressionou as empresas para a mudança: “...*quem nos puxa hoje é o cliente. O anunciante! A mudança da jornada do consumidor, a mudança do poder do consumidor tem feito com o nosso cliente mudar a sua forma de ver as coisas. Por cadeia está nos obrigando a mudar também!*” (Evidência do caso 1). O Executivo do caso 2 avalia o impacto de não estarem adequados às necessidades dos clientes aos resultados do negócio: “*A questão do cenário tecnológico leva o cliente a ter mais opções e isso faz com que caia nossa circulação*”.

A tecnologia mudou os hábitos dos clientes em relação ao panorama analógico. Hoje as pessoas passam 15 horas por dia em contato com mídias, 1/3 dos brasileiros fica mais de 300 minutos conectados à internet e 92% deles consomem notícias *online* (TIC Domicílios 2015 e PBM – Pesquisa Brasileira de Mídia da SECOM 2016). Nesse sentido, por exemplo, esperam dos jornais que as notícias estejam disponíveis a partir das suas plataformas de consumo usuais.

g) Reação aos movimentos da indústria:

Observar os movimentos de inovação em modelos de negócios de jornais (do Brasil ou de outros países) mostrou-se estímulo ao *BMI*, segundo os entrevistados, como no caso 1: “*O principal (impulsionador) é uma necessidade de mudança para poder sobreviver. A gente de fato acompanha o mundo desse negócio lá fora e desde*

o início a gente entendeu que o digital seria significativo...” no caso 2 o executivo aponta que a visão externa e sua resposta aos desafios tecnológicos estimularam as pessoas da sua empresa a repensarem seus comportamentos: “O movimento tecnológico e a entrada de outros ‘players’ nesse mercado fizeram com que a gente tivesse que replanejar nosso futuro”.

A dinâmica de abrir-se para o mercado e para os aprendizados que ele traz alinha-se, novamente, à essência da Inovação Aberta. Segundo Salter e Alexy (2014), a colaboração é uma das principais características dessa corrente teórica, pois ela pode auxiliar na obtenção de uma série de habilidades e conhecimentos que dificilmente são desenvolvidas ou encontradas em uma única fonte. A concorrência também é uma fonte que pode ser acessada, de acordo com a pesquisa.

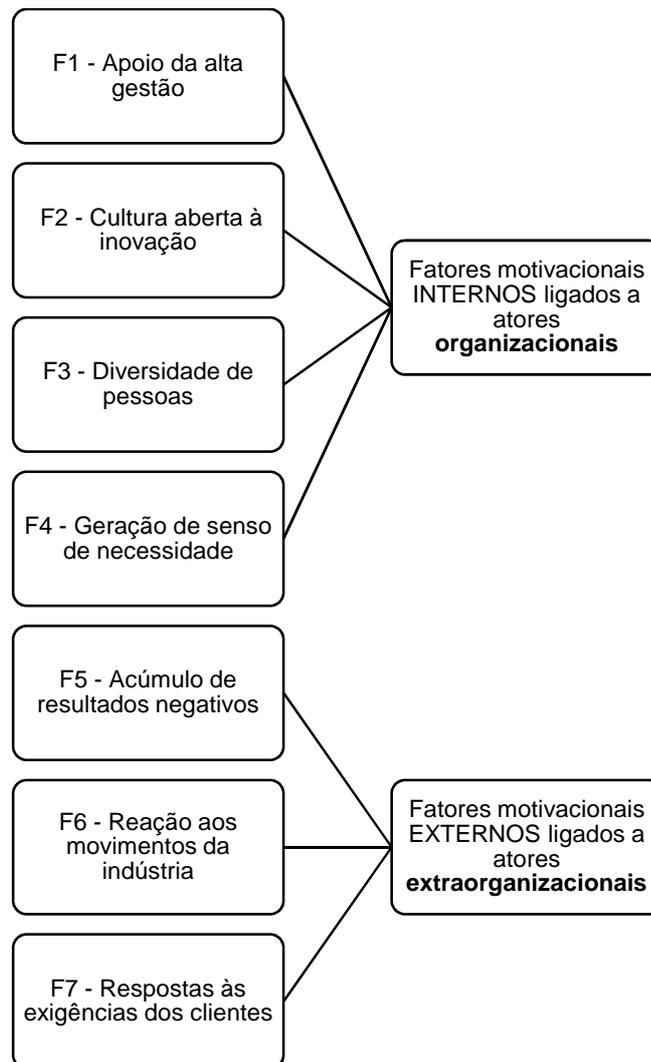
Concluída a descrição dos 7 fatores, analisando-os conjuntamente, observou-se que alguns deles referiam-se a questões internas da empresa (de dentro para fora) e outros diziam respeito a questões externas às companhias (de fora para dentro). Os fatores foram categorizados a partir desse critério.

Identificou-se 4 fatores de motivação ligados à atores organizacionais (Apoio da alta gestão, Diversidade de pessoas; Cultura aberta à inovação e Geração de senso de necessidade) que expuseram a importância de ambientes que se proponham a questionar o *status quo*. Essa capacidade de questionamento parece estar relacionada ao entendimento que um ambiente que estimule a diversidade de pensar pode ser favorável aos processos de *BMI*. Jarzabkowski *et al.*, (2007, p.12) complementam tal ponto dizendo que as “identidades que os estrategistas trazem para o seu trabalho podem, portanto, constituir experiências fundamentalmente diferentes na forma como esses atores moldam a estratégia, o que pode complementar o conhecimento existente”. A pesquisa mostrou que nas empresas estudadas um dos fatores que estimulou as práticas de inovação em modelo de negócios foi a diversidade de pessoas (de praticantes) que constituem o ambiente organizacional.

Mapeou-se ainda três fatores de motivação ligados a atores extraorganizacionais - externos às fronteiras das redes dos jornais estudados, são eles: Acúmulo de resultados negativos, Reação aos movimentos da indústria e Respostas às exigências dos clientes. O conjunto desses fatores indica que esses foram os motivos para adoção ou criação de novos modelos de negócio nos casos

estudados, pois sem ele o impulso das práticas não teria acontecido, como entrevistado declara *“Acho que a gente não faria esse movimento se não houvesse uma deterioração do nosso modelo de negócio tradicional, no grau que existe. E acho mesmo que é muito claramente isso, porque as possibilidades já estavam explícitas há bastante tempo”*, conforme evidencia executivo do caso 2. A figura a seguir sintetiza os fatores e sua categorização.

Figura 18 - Fatores de motivação ao *BMI* e categorização



Fonte: elaborado pela autora.

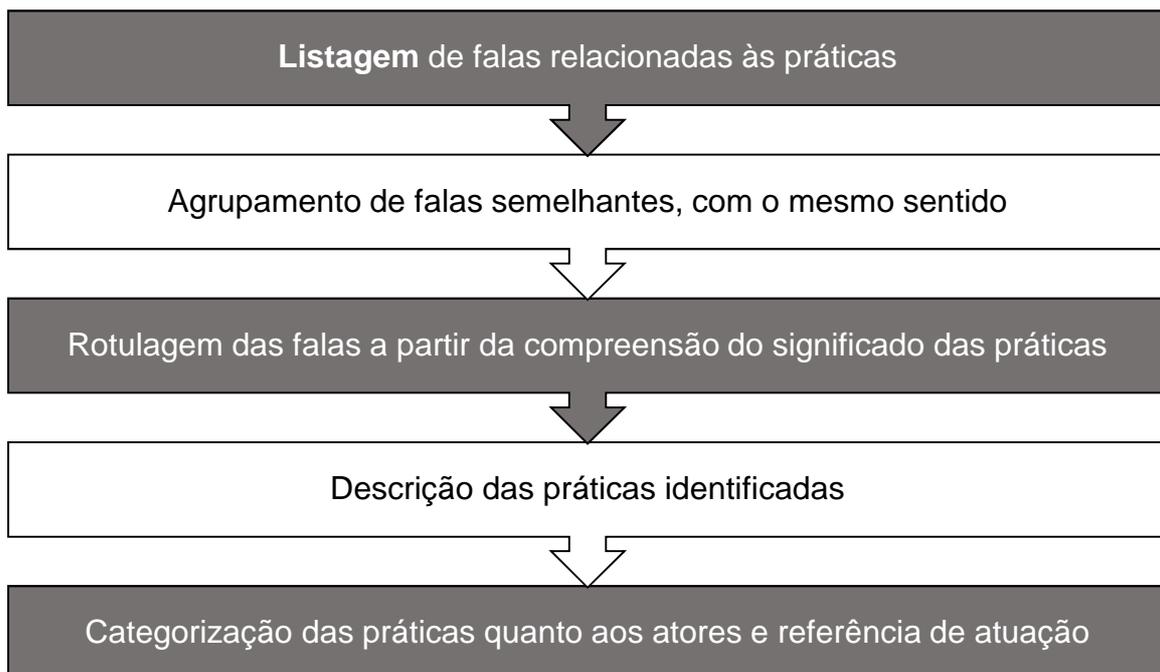
4.3.2 Práticas utilizadas no processo de inovação em *BM*

Esse tópico trata do objetivo de identificar as práticas utilizadas para criação ou adoção de novos modelos de negócios, a partir dos casos estudados. A fim de

explorar práticas de inovação bem-sucedidas utilizadas pelos dois casos na adoção, criação e implementação de novos modelos de negócio, a pesquisadora instigou os entrevistados a refletirem sobre a construção dessas iniciativas e sinalizarem que ações, no seu sentido mais amplo, foram realizadas para tal. Os respondentes trouxeram visões diferentes sobre as ações práticas, referenciando metodologias de gestão de projetos, reuniões, políticas de trabalho, ferramentas, entre outros, para descrevê-las. Essa variabilidade de atividades do universo organizacional é descrita por diversos autores ao referirem-se às práticas estratégicas (JARZABKOWSKI e SPEE, 2009; SILVA ANDRADE *et al.*, 2016).

Os elementos das falas dos entrevistados que tocavam essas questões foram explorados e listados em uma primeira relação comum aos dois casos, em seguida as falas semelhantes foram agrupadas e depois rotuladas a partir interpretação da autora. Na sequência esses rótulos foram descritos. Nesse momento, identificou-se que as práticas se relacionavam à atores internos ou externos da organização e esse foi um dos critérios utilizados para sua categorização. Como categoria, compreendeu-se ainda que os atores externos respondiam a práticas de abertura dos limites da organização e atores internos correspondiam a práticas colaborativas entre as áreas das companhias. A figura a seguir ilustra o fluxo da análise.

Figura 19 - Fluxo de análise da dimensão Práticas



Fonte: elaborado pela autora.

A partir da sequência apresentada na figura 19, foram identificadas 5 práticas adotadas pelos jornais pesquisados que promoveram *BMI*. Essas práticas foram rotuladas pela autora a partir da interpretação do significado das falas nas entrevistas. As evidências associadas a esses rótulos são apresentadas a seguir:

- a) Ações para conhecer o cliente;
- b) Acompanhamento e compartilhamento constante de resultados;
- c) Consumo e compartilhamento de informações de mercado;
- d) Composição de equipes multidisciplinares;
- e) Inclusão de atores de fora da empresa;

- a) Ações para conhecer o cliente:

Envolver os clientes nas iniciativas das empresas, especialmente para entender melhor suas “dores”, quais seus problemas e expectativas (BERNARDA, *et al.*, 2014), mostrou-se uma prática que contribuiu para o processo de inovação em modelo de negócios nos casos estudados. A realização recorrente de pesquisas, enquetes, análise de dados de Inteligência internos e testes de usabilidade permitiu a construção de proposições mais alinhadas aos clientes e não da suposta visão que tinham a respeito do cliente.

No caso 2, um executivo relata que gosta de “...*olhar as coisas de fora pra dentro, mesmo. Então, eu acho que sempre que a gente adota como ponto de partida o que é importante pro cliente e a gente começa a ter uma boa prática, pode gerar inovação útil.*” As ações voltadas para aprender sobre os usuários (leitores) possibilitam conhecê-los “...*muito mais do que a gente conhecia no passado. E ter um número muito maior de leitores (digitais) do que a gente tinha é de fato uma boa oportunidade para isso. Agora, tem que agir da maneira certa pra identificar o que é que tem valor pra venda, pra assinatura, e começar a ofertar a ofertar isso de forma organizada*”, observa entrevistado do caso 1, referindo-se a como essas ações de conhecimento podem impactar diretamente na estratégia de vendas.

Incluir atores externos à organização, como os clientes, é base do processo de abertura da inovação (CHESBROUGH, 2003). Dodgson (2013) observa que movimentos colaborativos acarretam na necessidade de gestão de mais atores aos processos de inovação, trazendo mais complexidade às rotinas. Adotar práticas de pesquisa, testes e análise de relatórios de audiência significa empregar esforços e algum nível de investimento por parte dos jornais. Esse movimento é feito, todavia,

quando se oportunizam maiores possibilidades de ganhos por parte das companhias – como apontou o entrevistado do caso 2 sobre associação do conhecimento obtido às estratégias de negócios e reconfiguração de ofertas.

b) Acompanhamento e compartilhamento constante de resultados:

Identificou-se nas pesquisas que adotar práticas que possibilitem o acompanhamento constante dos resultados dos produtos e projetos favoreceu que ocorresse *BMI*, nos casos estudados. *“Eu acho que as principais práticas que buscam isso (BMI) é a prática de olhar para o resultado, não só o resultado do business, mas o resultado de cada iniciativa. Isso demanda uma mudança conceitual no processo. O acompanhamento quase que em tempo real. Recebemos e-mails todos os dias”*, disse um executivo do caso 2. Referindo-se às ferramentas e softwares utilizados, um entrevistado do caso 1 diz que usam *“muita coisa de BI (‘business intelligence’ é definido como o processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios por Olivia Rud em publicação de 2009) para poder entender a jornada do nosso leitor e oferece um produto cada vez mais adequado no momento certo. Isso não pode ser uma vez por mês”*.

Essas práticas impactam diretamente os recursos e processos-chave dos novos modelos de negócios digitais, em comparação ao impresso. Costa (2014) e Prado (2011) abordam que essas capacidades – de geração e análise de dados – são necessárias e precisam ser desenvolvidas nas equipes dos jornais. Ter condições de tratar as informações em tempo real e distribuí-las entre os atores ajudou a corrigir rotas, mudar hipóteses e, por conseguinte favorecer o processo de transformação das empresas, segundo a pesquisa.

c) Consumo e compartilhamento de informações de mercado:

Pode-se descrever essa prática pelo conjunto de ações que ampliam as fontes de informações utilizadas pelas empresas, abrangendo conhecimento sobre segmentos relacionados aos jornais, concorrência, institutos de pesquisa, consultorias de tecnologia, etc. Mais uma vez, incluir atores externos à empresa ao processo de inovação, num movimento de abertura (CHESBROUGH, 2003). Relaciona-se também ao compartilhamento das informações com outras áreas da empresa, não se restringindo aos departamentos de marketing, por exemplo. Os entrevistados

citaram uma série de fontes externas que passaram a utilizar: *“Diante desse cenário de transformação digital que a gente está passando, eu me apoiei nos últimos anos aqui como estratégia de tecnologia para suportar essa transformação no Gartner (consultoria internacional especializada em tecnologia) e apresentei isso pros colegas das outras diretorias”*, aponta executivo do caso 1. Na empresa que figura o caso 2, o entrevistado fala sobre a importância desse processo no acúmulo de conhecimento: *“tem um grande trabalho que é de criação de massa crítica, que foram todos os benchmarks, estudos, consultorias, etc, etc. Isso é para mim a (prática) que tem grande valor (...) a criação de massa crítica para chegar a uma conclusão e tomar uma decisão de estratégia”*.

A colaboração para o compartilhamento dessa massa crítica foi importante para o processo de *BMI*, segundo os entrevistados. Um executivo do caso 1 fala nesse processo como a capacitação (no sentido de aculturar sobre o ambiente digital) dos grupos de trabalho: *“digitalizar a equipe é uma coisa importante e a gente tem uma série de práticas pra isso. (...) ter uma fonte permanente de pesquisa e benchmarking eu acho que você está buscando informações seja em congressos, eventos e etc.”*

Vista como facilitadora do processo de aprendizagem, a colaboração, entre diferentes atores, é um fator relevante para essa prática e para toda a gestão da inovação, segundo Dodgson (2013). Para isso o autor reforça que a *“colaboração é definida como o compromisso compartilhado de recursos com os objetivos mutuamente acordados de vários parceiros. Embora ela não ocorra, a menos que indivíduos e equipes trabalhem efetivamente juntos.”* (DODGSON, 2013, p.1) É nesse sentido, de impulsionar o conhecimento e aprendizagem, que as práticas relacionadas ao consumo e compartilhamento das informações de mercado.

d) Composição de equipes multidisciplinares:

Incluir pessoas de diferentes áreas da empresa nas etapas do processo de inovação de modelo de negócios é uma prática favorável, de acordo com a pesquisa. Atividades relacionadas a isso ampliam os conhecimentos, pontos de vista e trazem contribuições mais amplas do que quando o processo é conduzido por uma área única.

Novamente os conceitos de colaboração para gestão da inovação abordados por Dodgson (2013) reforçam esse sentido, observado por um dos entrevistados do caso 1: *“Eu acho que uma prática que a gente fez bastante, é ter times*

multidisciplinares (...) Os trabalhos que eram feitos com esses grupos que eu mencionei trazia sempre essa multidisciplinaridade. O que dá uma diversidade e uma visão muito heterogênea das coisas e essa diversidade é muito boa para estar se resolvendo problemas complexos". Os benefícios da heterogeneidade também foram citados por um executivo do caso 2: *"Como aqueles projetos liderados pela área digital que chamam todas as áreas pra contribuir. Isso dá um trabalhão, mas coloca todo mundo no mesmo barco e garante que a visão de todo mundo tá ali."*

A percepção do custo de incluir novos atores e conectar diferentes áreas que foi percebida no dia-a-dia também foi relatada no estudo de Dodgson (2013) que aponta que a complexidade gerada é administrada quando novas possibilidades de ganho são percebidas.

e) Inclusão de atores externos à empresa:

Incluir nas etapas do processo de inovação outros atores, externos à companhia, acrescenta conhecimentos e habilidades diferentes das que uma empresa possui dentro de suas fronteiras. De acordo com Dodgson (2013), hoje em dia poucas organizações (ou nenhuma), independente do seu porte, são capazes de inovar sem colaborar de alguma forma. Nos casos estudados foi possível verificar essa realidade: além de envolver o cliente no processo, como exposto na prática "a" (Ações para conhecer o cliente), os entrevistados mencionaram que desenvolveram parcerias para suportar os novos processos e recursos que a proposta de valor do modelo novo requereu. Em relação à tecnologia esse ponto foi observado mais fortemente nos dois casos, como observa entrevistado do caso 1: *"A gente tem uma conexão muito forte com o Google e com o Facebook. Mais com o Google até! Então assim o que a gente pode aprender deles?! O eles podem nos ensinar o tempo todo?!",* referindo-se ao conhecimento adquirido e compartilhamento de recursos de tecnologia, como *Applications Programming Interfaces* (conjunto de rotinas e padrões de programação web) disponibilizado por essas plataformas – que podem ser concorrentes e parceiros dos jornais como meios de distribuição de conteúdo.

Ainda sob o ponto de vista de tecnologia um executivo do caso 2 fala sobre como desenvolver parcerias ampliou a velocidade de desenvolvimento de projetos no jornal, especialmente quando somaram-se à rede parceiros que detinham conhecimentos que a sua empresa não possuía: *"Temos uma equipe limitada de tecnologia, então as ideias novas que resolvemos apostar só saem porque o núcleo*

digital e a TI conseguiram desenvolver esses parceiros aí que nos dão velocidade e vasão maiores do que temos...e com qualidade, né?” A prevalência de colaboração externa em função da tecnologia é mencionada por Dodgson (2013) como costumeira e ao referenciar Walker *et al.*, (1997) o autor diz que esse movimento ocorre para o preenchimento de “furos estruturais”, como mencionado na entrevista do caso 2, em trecho sobre a limitação da sua área de tecnologia.

Concluindo a descrição de cada uma das 5 práticas mapeadas, ao analisa-las, identificou-se que algumas delas relacionavam-se prevalentemente a atores internos e outras a externos à organização. Isso, somado ao sentido do efeito que essas práticas produziam no processo de inovação em *BM*, criou-se duas categorias de práticas que se referiam a: 1) Abertura dos limites da organização e 2) Colaboração entre as áreas da organização.

A categoria “Abertura dos limites da organização” diz respeito às práticas que envolvem a inclusão e absorção de conhecimento de fora da empresa – como o envolvimento de clientes, fornecedores, parceiros, consultorias, institutos de pesquisa, etc. Na pesquisa, as práticas categorizadas por esse rótulo são: Ações para conhecer o cliente; Consumo e compartilhamento de informações de mercado e Inclusão de atores externos à empresa. Esse movimento de abertura descrito por Chesbrough (2003) capacita as companhias a melhorar seus processos, ampliando suas capacidades e caracterizando a erosão do antigo processo de inovação fechada, onde as fronteiras da organização eram rígidas.

A categoria “Colaboração entre as áreas da empresa” agrupa as práticas: Acompanhamento e compartilhamento constante de resultados e Composição de times multidisciplinares. As atividades relacionadas a essas categorias tratam de um processo relativo à abertura das “fronteiras internas” da organização. Quer dizer, partindo do conceito tradicional de inovação fechada, dentro das companhias a inovação tendia a ser construída por áreas de P&D ou áreas estratégicas, estritamente. Embora para a concretização de projetos fosse necessário a execução de trabalho de diferentes departamentos, a composição da etapa de planejamento e acompanhamento de resultados tendia a concentrar-se nas áreas referidas.

As atividades mapeadas na pesquisa, falam sobre compor grupos de trabalho internos com pessoas de áreas distintas – na expectativa de contemplar diferentes conhecimentos, habilidades e pontos de vista ao processo de inovação. Acompanhar

de forma recorrente e rápida os resultados das iniciativas implementadas e compartilhar essas informações com as diferentes áreas da empresa, além de permitir alterações ágeis no curso dos projetos, tende a criar um senso de pertencimento e colaboração entre as pessoas, que conseguem ver o processo todo e compreender o seu papel no resultado final. O estudo de Dodgson (2013) sobre colaboração e gestão da inovação corrobora com essa ideia ao apontar que os benefícios da colaboração, característica inerente à inovação aberta, são positivos especialmente quando permitem a construção de relacionamentos baseados em confiança a longo prazo – e envolver diferentes indivíduos mobilizados por um mesmo propósito pode apoiar essa construção. A figura a seguir mostra as 5 práticas que ajudaram a condução do processo de inovação em modelo de negócios pelos jornais estudados e sua categorização.

Figura 20 - Práticas utilizadas no processo de *BMI* por categoria



Fonte: elaborado pela autora.

Dando sequência ao processo de exploração da análise de conteúdo, buscou-se identificar em que momentos tais práticas ocorriam dentro do processo das

empresas. Foi possível compreender que existe um sentido no fluxo de atividades, como um ciclo natural de etapas para que a *BMI* ocorresse: da concepção de uma ideia até a sua comercialização.

4.3.4 Práticas Relacionadas às Etapas do Processo de Inovação

Clark e Wheelwright (1993) resumem o processo de desenvolvimento de produtos em três etapas-chave: Pesquisa, Desenvolvimento e Comercialização em formato sequencial. Garcia e Calantone (2002) descrevem que o processo de inovação passa pela fase do nascimento da ideia até a adoção pelo mercado, assim como Scherer e Carlomagno (2000). Entre as etapas e estágios citados pelos autores pode-se assumir que, de maneira geral, existem momentos de pesquisa e concepção de uma ideia, o desenvolvimento dela e por fim a sua oferta ao mercado. Na pesquisa realiza, partindo das etapas-base de Clark e Wheelwright (1993) – pôde-se observar que as práticas mapeadas tendiam a ocorrer nessas diferentes etapas.

Na etapa de Pesquisa, observou-se que se concentravam as práticas: Ações para conhecer o cliente, Consumo e compartilhamento de informações de mercado e Inclusão de atores externos à empresa. Essas atividades são importantes fontes de informação para descobrir o maior e o melhor número de ideias (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). As práticas relacionadas à etapa de Pesquisa são do tipo “descobrir”, no sentido de munir-se de mais e melhores informações para criar condições mais amplas de sucesso nessa etapa.

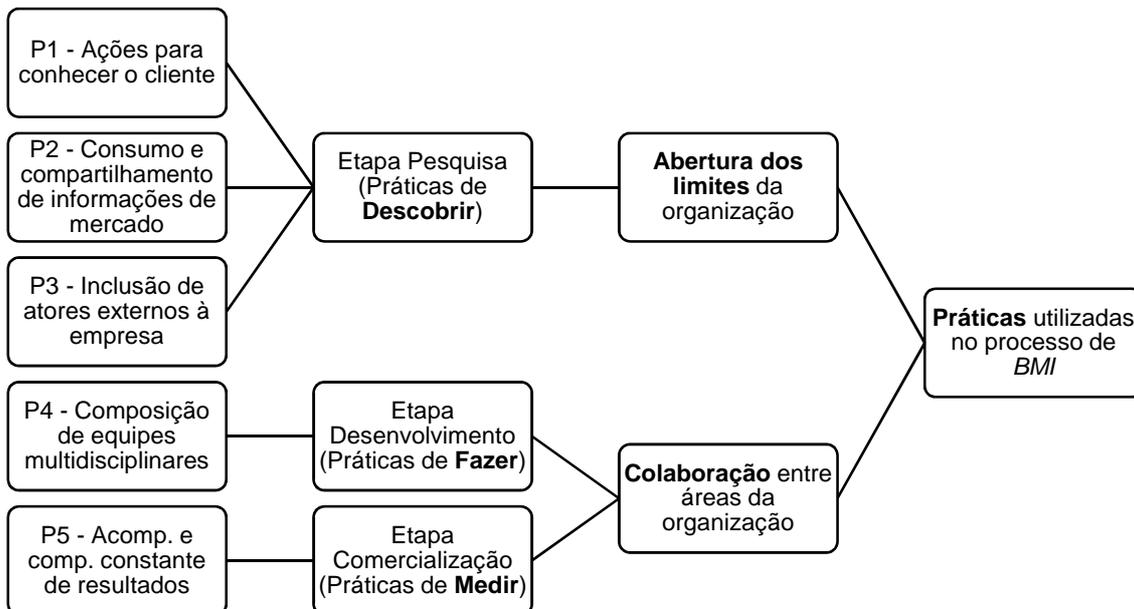
A etapa de Desenvolvimento refere-se às práticas do tipo execução, construção e “mão na massa”, rotuladas como práticas de “fazer”. De posse das informações que produzem conhecimento mais amplo sobre mercado e público-alvo, essa etapa trata da execução de atividades que favorecem o *BMI* dentro das empresas. Liga-se à essa etapa a prática “Composição de times multidisciplinares”, da categoria “Colaboração entre áreas da organização”. São ações referentes ao compartilhamento de informações dentro da empresa, formação de grupos de trabalho com diferentes habilidades e métodos de trabalho ágeis que envolvam diversas áreas durante a execução. Dentro da etapa de Desenvolvimento, a prática o tipo “fazer” sinaliza que o processo de inovação exige, necessariamente, interação e ações conjuntas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008), uma vez que um time multidisciplinar requer

que as habilidades e conhecimentos distintos sejam coordenados para que juntos funcionem melhor do que sozinhos.

Por fim, na etapa de Comercialização notou-se a prática “Acompanhamento e compartilhamento constante de resultados” como do tipo “medir”. Esse rótulo, como tipo de prática da etapa Comercialização, diz respeito às práticas que tratam de mensuração e acompanhamento de resultados. Seguindo o compasso das fases, após a Pesquisa e o Desenvolvimento, observa-se a etapa Comercialização (com práticas do tipo “Medir”) como síntese de atividades que tratam do acompanhamento da execução e dos resultados das proposições de inovação em modelos de negócios, de maneira transparente e visível a todos os envolvidos no processo. Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que o compartilhamento de informações é um dos principais benefícios reconhecidos pelas relações em rede. Os relatos trazem a importância de estabelecer compartilhamento constante, de maneira contínua e não apenas ao final dos ciclos completos de projetos.

A categorização das práticas e sua associação às etapas do processo de inovação estão expostas na árvore a seguir.

Figura 21 - Árvore de categorização de práticas



Fonte: elaborado pela autora.

A árvore de categorização de práticas representada na figura 20 ilustra que há conjuntos delas associados a etapas do processo de inovação, também rotuladas a partir do tipo de prática encontrada nas pesquisas.

4.3.3 Atores Envolvidos nas Práticas de Inovação

A pesquisa mostrou que os atores envolvidos nas práticas que conduzem à inovação em modelo de negócios podem ser internos ou externos às empresas, ou seja: atores organizacionais ou extraorganizacionais – os praticantes: quem realiza a construção da estratégia, independente de cargo formal (JARZABKOWSKI, 2005). Os entrevistados apontaram que a construção da estratégia ocorre através das atividades do dia-a-dia e não são realizadas apenas pelos estrategistas formais, como menciona o entrevistado do caso 2: *“Teve uma importante ideia que nos ajudou muito com o paywall no ano passado e ela surgiu pelo time desenvolvimento lá do núcleo digital. A equipe técnica percebeu uma oportunidade de aproveitar uma informação que recebemos de um software de fora, que usamos pra outro fim, e conectar isso diretamente à estratégia do negócio. Teve um impacto superimportante pra gente e isso não veio do time de produto e negócio, percebe?”*. Essa fala evidencia a abertura do processo de inovação ao incorporar à estratégia áreas que não são formalmente responsáveis pela sua definição, como a Tecnologia e um fornecedor de software de monitoramento de audiência.

No caso 1, o executivo exemplifica sobre a construção estratégica por meio de práticas que envolveram consultorias externas, como o Gartner: *“Diante desse cenário de transformação digital que a gente esta passando, eu me apoiei nos últimos anos aqui como estratégia de tecnologia para suportar essa transformação no Gartner. Então, o Gartner fala que para você estar apto para fazer a transformação digital você tinha que ter três grandes assuntos endereçados: ter uma arquitetura orientada a serviços, construir plataformas descomponentizadas e investir e usar analytics no processo de decisão de investimento em projetos”*. A visão da consultoria contribuiu para a priorização e adoção de práticas que levaram em conta a *expertise* do parceiro.

Como visto anteriormente, os dois casos apontaram que plataformas de tecnologia que disputam a atenção da mesma audiência, como Google e Facebook, também compõe a rede de atores extraorganizacionais – contribuindo com conhecimento de tecnologia, do comportamento dos usuários e discussões sobre as

práticas da indústria, como observa entrevistado do caso 1: “*O próprio evento aqui que o Google está patrocinando (evento Newsgeist sobre o futuro do jornalismo, realizado em São Paulo em março de 2017) é isso, né? Colocando parceiros e concorrentes no mesmo ambiente pra saber o que está funcionando, onde o sapato aperta e o que devemos fazer. Claro que tudo mundo vem aqui e espera sair com um monte de coisas que possa aplicar no seu dia-a-dia*”. Esse depoimento mostra a conexão entre diferentes partes da rede de uma organização, em consonância com a ideia de pluralidade da visão da Estratégia como Prática:

Os diversos participantes do processo estratégico não agem de forma isolada, ao contrário, eles estão inseridos em um ambiente com modos de ação regulares e socialmente definidos, presentes no ambiente institucional no qual estão inseridos. (MAIA, 2010, p.7)

Nesse sentido, Whittington (1996) complementa, dizendo que os atores sociais que realizam as práticas que influenciam a estratégia das organizações podem ser organizacionais ou extraorganizacionais. Essa ideia pode ser relacionada ao conceito de Inovação Aberta de Chesbrough (2003), que provoca a visão sobre as vantagens possibilitadas pela abertura das fronteiras da inovação dentro de uma companhia. Nessa leitura, o autor reflete sobre a mobilidade do conhecimento, que não se restringe aos departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento das empresas.

A colaboração foi identificada como fator relevante tanto para o conjunto das práticas relacionadas à abertura dos limites da organização – que agrupou práticas que envolvem atores extraorganizacionais, como consultorias, parceiros, fornecedores e clientes – quanto para as práticas relacionadas à colaboração entre as áreas da organização, ou seja, numa visão de expansão das barreiras internas da própria organização: envolvimento de áreas de circulação, marketing, pesquisa, tecnologia, redação, produto, etc, como sugere entrevista do caso 2: “*Para esse projeto da GaúchaZH a gente fez uma inception (método colaborativo imersivo para definição dos objetivos de um produto, estratégia de desenvolvimento e de lançamento, conforme estudo da empresa de tecnologia Thoughtworks) que envolveu pelo menos 50 pessoas da empresa... saíram ideias muito melhores do que duas ou três áreas seriam capazes de pensar. Além disso as pessoas se sentiram parte de algo que é tão importante pro futuro da companhia e aprenderam muitas coisas novas.*”

Para melhor compreensão do tema, Dodgson (2003) aponta que os acadêmicos de estratégia trazem suas perspectivas sobre o valor fornecido em colaboração através do acesso a recursos e aprendizagem dentro da organização. Complementarmente, Balestrin e Verschoore (2008) sinalizam que a aprendizagem e o uso de conhecimentos são potencializados nesses ambientes de rede em comparação a outros formatos clássicos de organização.

4.3.5 Visão Geral dos Achados

Os resultados da pesquisa apontam que:

A) o processo de *BMI* inicia com o reconhecimento de motivações internas e externas aos atores da organização. Na presente pesquisa observou-se que tanto fatores internos (relacionados a aspectos voltados à constituição da organização, como a diversidade de pessoas, cultura aberta à inovação e processos de gestão que dividem os planos e expectativas) quanto externos (que dizem respeito às pressões de mercado, da indústria, dos consumidores e dos resultados desencadeados por isso) mobilizaram as empresas a inovarem em modelos de negócios. Shirky (2009) e Costa (20014) resgatam que os fatores que expunham o declínio do modelo atual e as consequências nos resultados do setor, foram percebidas pela indústria, mas por si só não foram capazes de mobilizar os jornais para mudança – o que sugere que os fatores internos como a renovação das pessoas, nos casos estudados, trouxeram visões heterogêneas, diversas e mobilizadoras em direção ao processo de inovação em modelo de negócios.

B) os fatores motivacionais levam os atores a realizarem práticas formais ou informais utilizadas no processo de *BMI*, relacionadas a duas categorias: 1) abertura dos limites da organização e 2) colaboração entre áreas da empresa. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) pontam que a construção da estratégia ocorre através da realização de práticas, sejam elas pré-definidas e planejadas ou emergentes do processo de trabalho. É o conjunto de tudo isso que reflete e compõe a estratégia. Sobre as categorias encontradas, a primeira é constituída por um conjunto de atividades que inclui a visão de fora das fronteiras da empresa ao processo de inovação (ouvindo clientes de forma constante e sistematizando o consumo de informações de mercado, por exemplo). A segunda agrupou atividades

inerentes às rotinas da companhia num sentido de compartilhamento de conhecimento (informações e medição de resultados) e construção e execução da estratégia a partir de times multidisciplinares, retratando um sentido de colaboração interna. Seja pelo olhar de dentro ou de fora da organização, a interação e colaboração se mostram presentes, em consonância com o conceito de Inovação Aberta, de Chesbrough.

C) as práticas encontradas permeiam diferentes etapas do processo de inovação. A pesquisa permite uma rotulagem complementar às práticas quando alocadas às etapas clássicas do processo de desenvolvimento de produtos de Clark & Wheelwright (1993). Associou-se aos estágios de Pesquisa, Desenvolvimento e Comercialização, práticas do tipo Descobrir, Fazer e Medir, respectivamente. As três práticas relacionadas à abertura dos limites da organização (P1, P2 e P3) são do tipo Descobrir – e acontecem na etapa de Pesquisa. Uma das práticas relacionadas à colaboração entre áreas da organização é do tipo Fazer (P4 - Composição de times multidisciplinares) – ocorre na etapa Desenvolvimento, e a outra (P5 - Acompanhamento constante de resultados) é do tipo Medir, acontece na etapa de Comercialização. Embora combinadas às etapas do funil, para sinalizar que as práticas tendem a ocorrer nesses intervalos, os estágios não são ordenados sequencial e rigidamente. Isso deve-se ao ambiente de atuação em rede, de sistemas abertos e colaborativos onde há um caráter dinâmico que sugere ciclos de experimentação, que podem fazer uma ideia, voltar ao estágio anterior. (SCHERER e CARLOMAGNO, 2000).

D) os atores do processo de inovação são múltiplos (internos e externos) e colaboração é característica comum a todas as práticas mapeadas. O aspecto da pluralidade é destacado por Johnson (2007) como um dos principais atributos da Estratégia como Prática que “diferentemente das correntes tradicionais que apenas focalizam o alto escalão, a *SAP* considera outros atores, como consultores, média gerência, etc., tanto internos quanto externos à organização” (MAIA, 2011, p.7). Da mesma forma, a abordagem da Inovação Aberta, propagada por Henry Chesbrough, tem como aspecto inerente a contribuição de múltiplos atores no processo de inovação, sejam de dentro ou de fora da organização, atuando colaborativamente para extração de maiores vantagens para a rede.

Essa característica é comum às práticas e aos atores que as realizam, seja em relação a categoria referente aos processos de abertura dos limites da organização,

seja na dinâmica entre as áreas da organização. A colaboração extraorganização ocorreu a partir da ampliação dos atores fora da rede da empresa. A partir do momento que as pessoas da companhia passaram a ver as vantagens em incorporar novos conhecimentos, novas visões, novas tecnologias aos seus processos originais, o processo de colaboração com os novos atores ocorreu naturalmente. Da mesma forma, a colaboração entre as áreas da organização foi percebida como propulsora da inovação em modelos de negócio, pois em nível interno, promoveu a mesma ampliação de conhecimentos e visões referidas ao expandir fronteiras de fora da empresa.

5 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Inovar em modelos de negócios em uma indústria estabelecida e tradicional como a indústria dos jornais, carrega desafios adicionais, de acordo com Koen *et al.*, (2011). A mobilização para mudar a estrutura de como se gera e captura valor, que por muitos anos foi eficiente é um dilema descrito por Christensen (2012) e observado na pesquisa: investir nos novos modelos que ainda não se provaram eficientes ou seguir investindo no território conhecido, historicamente vencedor, mas que sinaliza deterioração, foi um impasse para a gestão dos casos estudados (CHRISTENSEN, 2012).

Diante desse dilema, as duas empresas analisadas reagiram e inovaram em modelos de negócios em direção ao cenário da convergência digital. A reação, segundo a pesquisa, parece ter sido motivada a partir de fatores internos à companhia que geraram uma sensibilização e sentido de atitude em relação aos fatores externos às empresas. Os quatro **fatores motivacionais categorizados como internos e ligados aos atores organizacionais** (Apoio da alta gestão; Diversidade de pessoas; Cultura aberta à inovação e Geração de senso de necessidade) indicam que ter um ambiente empresarial questionador do *status quo*, inquieto, curioso, com distintos pontos de vista, suportados pela alta gestão foi capaz de sensibilizar as pessoas da organização aos fatores externos. Os três **fatores motivacionais externos e ligados aos atores extraorganizacionais** (Acúmulo de resultados negativos, Reação aos movimentos da indústria e Respostas às exigências dos clientes) foram, segundo a pesquisa, determinantes para a reação em direção ao processo de transformação dos seus negócios. Referem-se aos resultados concretos, perda de receita, diminuição de carteira de clientes, entrada de novos concorrentes no negócio, pressão dos clientes por evolução tecnológica. A combinação dos fatores internos e externos à organização motivou os jornais estudados a enxergar a realidade presente e projetar o futuro, tomando ações práticas e movimentando-se, de forma que seus modelos fossem inovados.

Os movimentos realizados por essas companhias produziram resultados e são reconhecidos como exponenciais na sua indústria. Ao investigar os movimentos que antecederam os resultados de mercado, a pesquisa permitiu compreender que essas empresas parecem não ter aplicado estratégias e metodologias formais para inovar seus modelos de negócios. Observou-se, nesse sentido, que a inovação em *BM*

ocorreu através das práticas realizadas no dia-a-dia das organizações, pelo conjunto de atores que as compõe.

Identificou-se dois tipos de práticas utilizadas no processo de inovação em modelo de negócios: aquelas relacionadas à abertura dos limites da organização (no sentido de eliminar as barreiras entre a empresa e os atores externos, como parceiros e clientes, por exemplo) e as práticas ligadas à colaboração entre áreas da empresa (no sentido de eliminar as barreiras internas entre departamentos e ampliar a rede de atores internos na organização).

As práticas relacionadas à **Abertura dos limites da organização** são: P1 – Ações para conhecer o cliente: adoção de atividades de pesquisa, enquetes, testes com os leitores – estabelecendo canais de relacionamento para que essas atividades ocorram e a *CVP* esteja adequada às necessidades do cliente; P2 – Inclusão de atores externos à empresa: seja para melhor compreensão do ambiente ou para realização de tarefas de desenvolvimento. Acrescentar o conhecimento de parceiros de *business intelligence*, tecnologia, parcerias com plataformas concorrentes – estabelecendo canais que permitam o aporte desse conhecimento e tecnologia, e P3 – Consumo e compartilhamento de informações de mercado: adotar de forma recorrente o uso de informações de concorrentes, do mercado de mídia, do setor de tecnologia, de estudos sobre comportamento dos consumidores e tendências em geral e compartilhar esse conjunto de informações com a rede interna de atores – não restringindo esses conhecimentos às áreas de P&D, por exemplo.

As práticas números 4 e 5 estão relacionadas à **Colaboração entre áreas da organização**: P4 – Composição de equipes multidisciplinares: ampliar a rede de atores do processo de inovação e incluir indivíduos de diferentes formações acadêmicas e experiências profissionais, de modo que a construção do *CVP* e a estruturação do modelo de negócios considere pontos de vista distintos que sincronizados sejam capazes de prover uma fórmula favorável à companhia; e P5 – Acompanhamento constante de resultados: incluir diferentes áreas e seus indivíduos no processo de inovação não deveria restringir-se às etapa de pesquisa e desenvolvimento. Envolver os grupos de pessoas na etapa de comercialização (nos resultados) e adotar ações que deem visibilidade aos resultados, como criação de grupos de e-mail, liberação de acesso às ferramentas de *BI* e reuniões recorrentes de apresentação de resultados é uma prática relevante para os jornais estudados.

As práticas utilizadas para o processo de inovação foram realizadas por múltiplos atores. Analisando o significado de cada uma delas, pode-se observar que a **Colaboração** (característica inerente aos modelos de inovação aberto) é um fator que permeia os dois tipos de práticas encontrados na pesquisa. Considerando que originalmente os processos de inovação e definição de estratégias de negócio restringiam-se aos departamentos de planejamento estratégico e *P&D* das empresas (CHESBROUGH, 2003), ou seja, em silos fechados dentro da própria organização alheios também ao mundo externo, pode-se dizer que as práticas mapeadas como pertinentes ao *BMI* nos jornais pesquisados estão relacionadas a processos de abertura da inovação. Esses processos de abertura podem ser compreendidos em dois níveis: dentro da organização e fora dela, nessa pesquisa. Em ambos os casos, a colaboração entre atores organizacionais e extraorganizacionais preponderou como característica fundamental dessas práticas.

Embora não se tenha encontrado processos exclusivamente formais, a realização das atividades práticas que conduziram ao *BMI*, ocorreu em macro etapas do processo e inovação. Essas etapas referem-se ao curso natural da geração de uma ideia até a sua concretização, no sentido de um ciclo, embora não sejam necessariamente lineares (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). No presente trabalho, considerou-se três estágios-chave: Pesquisa, Desenvolvimento e Comercialização. Observou-se que as práticas tendiam a acontecer em algum momento específico desse ciclo, de acordo com a sua categorização e função.

Assim, dentro da etapa Pesquisa, identificou-se a prevalência das três práticas relacionadas à Abertura dos limites da organização (P1 - Ações para conhecer o cliente; P2 - Consumo e compartilhamento de informações de mercado e P3 - Inclusão de atores externos à empresa), essas práticas referem-se às ações de geração de conhecimento e foram rotuladas como **práticas do tipo Descobrir dentro da etapa de Pesquisa**. Ao estágio de Desenvolvimento, relacionou-se a prática Composição de equipes multidisciplinares (da categoria Colaboração entre áreas da organização), pelo sentido de envolver mais atores organizacionais no momento de construção e “mão na massa” – por isso nomeou-se como **práticas do tipo Fazer dentro da etapa de Desenvolvimento**. Finalmente, à etapa Comercialização ligou-se a prática Acompanhamento constante de resultados. Ela refere-se ao processo de gerar conhecimento constante sobre os resultados da comercialização e dividir essa

informação com as áreas da companhia. Por isso, deu-se o rótulo de **práticas do tipo Medir na etapa de Comercialização**.

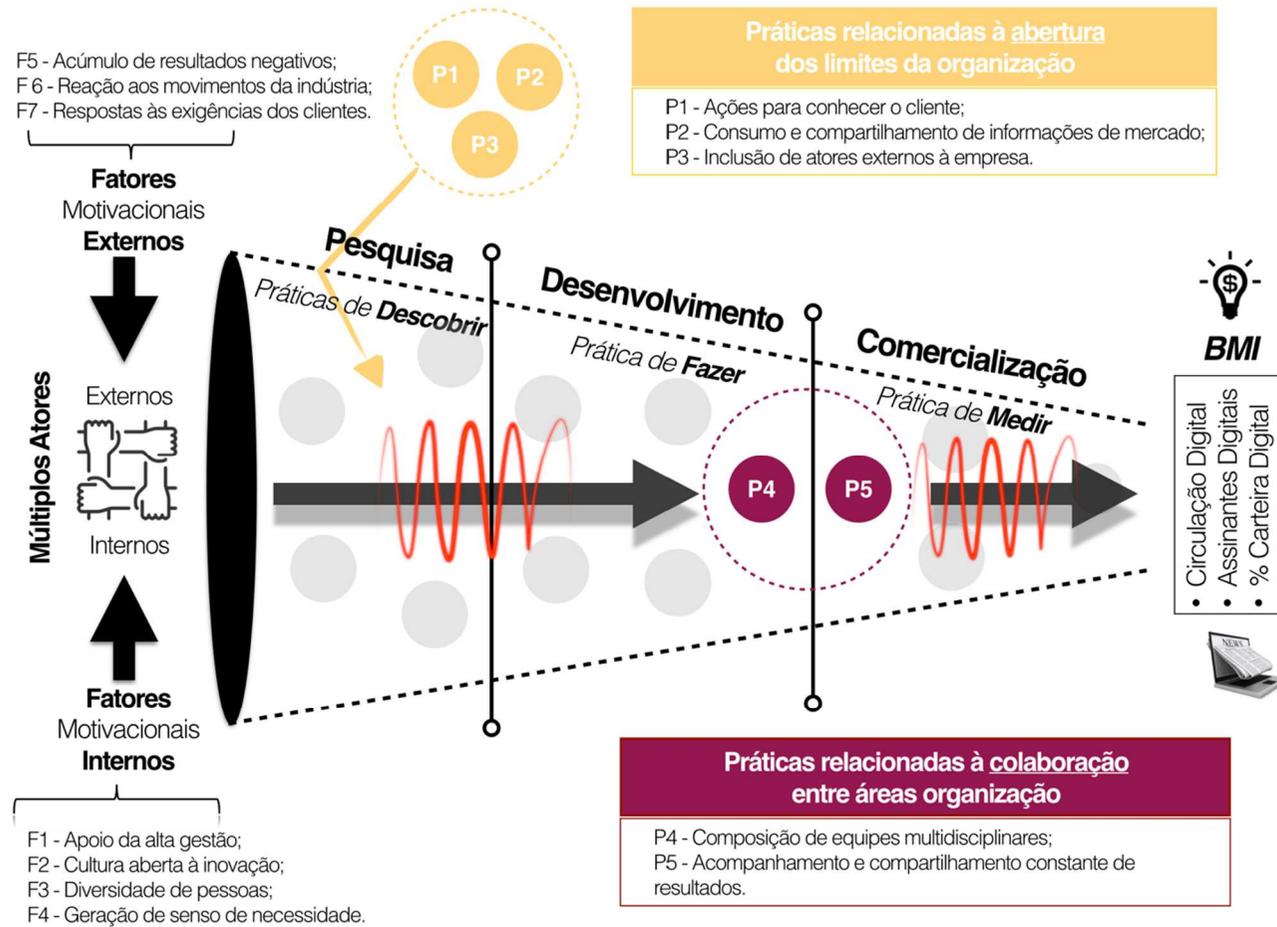
A figura 22, a seguir, sintetiza os achados da pesquisa, ilustrando que os praticantes são múltiplos atores, internos e externos à organização e são influenciados por diferentes fatores que os levam a realizar práticas capazes de impactar a inovação em *BM*. O símbolo dos braços conectados, formando uma figura sólida, representa aspecto da colaboração entre os diferentes atores. As práticas utilizadas no processo de inovação percorrem o funil conceitual da inovação e ocorrem ao longo das macro-etapas desse processo: Pesquisa, Desenvolvimento e Comercialização. As linhas pontilhadas do funil e que circundam os conjuntos de práticas mapeadas sugerem a porosidade e mobilidade entre praticantes e práticas, num movimento de abertura do funil de inovação extraorganizacional e de um “microfunil” conceitual dentro da organização – diminuindo fronteiras entre as áreas das empresas.

A abertura dos funis representa um dos valores da Inovação Aberta: a colaboração e a atuação em rede. Colaborar, nesse contexto, remete à ideia da realização de atividades de forma cooperativa entre dois ou mais indivíduos. Assim, as práticas identificadas carregam em si uma maior necessidade de estabelecer relações dialógicas entre os diferentes atores da rede, vistos como, independentemente dos cargos formais, praticantes capazes de influenciar a o processo de inovação.

Como visto no capítulo 2, do ponto de vista de resultados, uma invenção só se confirma como inovação após aplicação e aceitação de mercado. O mercado dos jornais tem como clientes principais os leitores e os anunciantes (*Two-sided Market*), logo, os novos modelos precisam atender as suas necessidades de ambos, gerando ganhos suficientes para que os custos derivados da entrega das novas propostas de valor sejam superados pelas receitas associadas aos diferentes modelos.

O cenário da convergência digital conferiu maior poder aos clientes dando-lhes maior capacidade de escolha, mais opções e mais conveniência. Nesse sentido, inovar mantendo processos fechados e restritos a áreas específicas das empresas é essencialmente contraditório, uma vez que num ambiente de tecnologia e informações globalizados é impraticável deter todo o conhecimento e os melhores talentos numa única companhia (CHESBROUGH, 2003).

Figura 22 - Funil de inovação: fatores motivacionais e práticas para *BMI*



Fonte: elaborado pela autora.

Desfazer-se das velhas crenças e modificar a cultura de uma organização para inovar em modelos de negócio não é uma tarefa trivial (KOEN, 2010), mas é crítica às empresas impactadas pela transformação digital. Mapear os fatores capazes de sensibilizar ao tema, estimulando-os foi importante movimento nos casos estudados. Eles levaram a um senso de urgência e foram encorajados para garantir a sustentabilidade dos negócios, uma vez que os *brutal facts* (COLLINS, 2001) da indústria e das organizações foram vistos com clareza.

Ainda assim, o estudo sugere que em função da imprevisibilidade e dinâmica do ambiente, investir exclusivamente no planejamento de estratégias de vertente clássica (prescritivas e racionais) pode ser uma tarefa de difícil aplicação. O cotidiano de trabalho das empresas constitui-se de relações sociais entre diferentes pessoas, de diferentes áreas de uma organização ou de fora dela e as atividades que elas realizam são a própria estratégia organizacional (Jarzabkowski, Balogun, e Seidl, 2007).

5.1 Implicações Acadêmicas

As conclusões apresentadas nesse estudo podem contribuir para o avanço da compreensão de como o processo de inovação em modelos de negócios ocorre em indústrias clássicas, como a dos jornais. Diferente de estudos que abordam o macroprocesso de transformação das empresas do setor, essa pesquisa propõe uma visão dos microprocessos que levaram ao *BMI*, através do estudo das práticas realizadas no cotidiano das organizações – numa leitura que permite a exploração do processo de Inovação em Modelo de Negócios através da visão da Estratégia como Prática.

Considerando os estudos nacionais, que pelo tema de inovação nos jornais, tratam mais comumente do inovar em produto e processos, há ainda uma possível contribuição ao explorar a relação entre os fatores que podem estimular a Inovação em Modelo de Negócios e o processo de Inovação Aberta.

Os resultados sugerem que o estímulo para inovação e os resultados gerados por ela são conectados por atores internos ou externos à organização e que a Colaboração pode ser explorada como atitude que une esses atores, abordagem não identificada nas pesquisas exploradas nesse estudo. O achado da colaboração como

característica que conecta diferentes atores do universo organizacional, de diferentes níveis e papéis, parece ser uma linha para endereçar a lacuna teórica da discussão de aspectos voltados à atuação humana e à forma como as pessoas se relacionam e como essa dinâmica atua nos processos estratégicos.

5.2 Implicações Gerenciais

Para a área organizacional, as evidências empíricas e as teorizações propostas poderão ser úteis para auxiliar na condução do processo de inovação em modelos de negócios de indústrias transformadas pela tecnologia e pela mudança do comportamento dos consumidores, como a indústria dos jornais. O modelo conceitual proposto pode ajudar gestores a mapear e dar visibilidade aos fatores capazes de mobilizar as pessoas a realizarem ações em direção à transformação dos negócios, motivando-as a pensar que contribuições podem fazer nessa direção.

A partir do estudo, organizações podem considerar que, num cenário complexo e instável, inovar em *BM* pode contemplar práticas formais e informais e que a estratégia de inovação tende a se concretizar através das práticas cotidianas, realizadas por um conjunto amplo de pessoas – que não necessariamente são reconhecidas e denominadas como estrategistas de maneira formal. Nesse sentido, fazer com que todos os envolvidos no processo tenham conhecimento das informações relevantes ao negócio e que cooperem entre si, pode ser um caminho a ser estimulado.

O esquema dos achados, ilustrado na figura 21 do Funil de Inovação: atores motivacionais e práticas para *BMI*, pode ser útil para identificação de que práticas podem ser adotadas em diferentes estágios do processo de inovação e do momento estratégico que uma empresa está localizada. Os praticantes podem adotar práticas que expandam as fronteiras da empresa (externas ou internas) e estimulem a colaboração entre as pessoas, favorecendo o processo de inovação em modelo de negócios. Inseridos no contexto da turbulência e transformação, os casos estudados dão sinais de como os desafios de modelos podem ser enfrentados, iniciando um processo de diminuição da dependência dos modelos originais, quando estes estão em deterioração.

5.3 Limitações do Estudo

O trabalho apresenta limitações inerentes à natureza da pesquisa realizada. O estudo dos casos buscou esclarecer decisões tomadas e ações realizadas a partir dos relatos e do ponto de vista dos entrevistados, ou seja, a dinâmica das ações não foi observada na prática pela pesquisadora.

Outra limitação, refere-se à exploração de um único segmento de negócios, através da pesquisa realizada em duas companhias jornalísticas brasileiras, deixando de fora outras empresas também reconhecidas como exponenciais no processo de inovação em *BM* no setor.

5.4 Sugestões Para Pesquisas Futuras

Como sugestão para estudos futuros, salienta-se a oportunidade de ampliar o campo de pesquisa, buscando conhecer a dinâmica das práticas encontradas no ambiente em que elas ocorrem (*in loco*) – de maneira a instrumentalizar o pesquisador, possibilitando a geração de um *framework* empírico-teórico para implementação de práticas pelas organizações. Além disso, sugere-se a realização de estudos em outros jornais que apresentem resultados relevantes em *BMI*.

Por fim, para maior aplicabilidade do estudo, recomenda-se a extensão da pesquisa a outros segmentos de empresas estabelecidas, que tenham reconhecido sucesso em inovação dos seus modelos de negócios em direção ao cenário da convergência digital.

REFERÊNCIAS

- ADSERA, Alicia; BOIX, Carles; PAYNE, Mark. **Are you being served? Political accountability and quality of government.** The Journal of Law, Economics, and Organization, v. 19, n. 2, p. 445-490, 2003.
- ALBINO, José *et al.* **Estratégia como prática: uma proposta de síntese.** Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, v. 9, n. 1-2, p. 2-14, 2010.
- ANJ – Associação Nacional de Jornais. **Títulos de jornais por região e estados 2015.** Disponível em: <http://www.anj.org.br/titulos-de-jornais-por-regiao-e-estado/>
Acesso em: 10/02/2017
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial-: Estratégias de Gestão na Nova Economia.** Bookman Editora, 2008.
- BARDIN, L. (2004). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)
- BERNARDA, Greg; OSTERWALDER, Alex. **Value Proposition Design: Como construir propostas de valor inovadoras.** HSM Editora, 2014.
- BOUCHIKHI, Hamid; KIMBERLY, John R. **Escaping the identity trap.** MIT Sloan Management Review, v. 44, n. 3, p. 20, 2003.
- BRAZIL JOURNAL. **Na Zero Hora, um laboratório para o futuro dos jornais.** Disponível em: <http://www.braziljournal.com/na-zero-hora-um-laboratorio-para-o-futuro-dos-jornais>. Acesso em: 30/09/2016
- CASADESUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan E. **How to design a winning business model.** Harvard business review, v. 89, n. 1/2, p. 100-107, 2011.
- CASADESUS-MASANELL, Ramon; TARZIJAN, Jorge. **When one business model isn't enough.** 2012.
- CASERO-RIPOLLÉS, Andreu; IZQUIERDO-CASTILLO, Jessica. **Between decline and a new online business model: The case of the Spanish newspaper industry.** Journal of Media Business Studies, v. 10, n. 1, p. 63-78, 2013
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede, A Era da Informação, Sociedade e Cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CETIC.BR – Centro Regional para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos domicílios brasileiros - **TIC Domicílios 2015.** Disponível em: <http://cetic.br/publicacao/pesquisa-sobre-o-uso-das-tecnologias-de-informacao-e-comunicacao-nos-domicilios-brasileiros-tic-domicilios-2015/>. Acesso em: 01/03/2017

CHESBROUGH, Henry W. **The era of open innovation.** Managing innovation and change, v. 127, n. 3, p. 34-41, 2006.

_____. **Business model innovation: opportunities and barriers.** Long range planning, v. 43, n. 2, p. 354-363, 2010.

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

CHRISTENSEN, Clayton M; RAYNOR, Michael e MCDONALD, Rory. **O que é inovação disruptiva?** Harvard Business Review. v.93, p. 20-30, 2015.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso.** São Paulo: M. Books, 2012.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product development—text and cases.** Harvard Business School, 1993.

CLEMONS, Eric K. **Business models for monetizing internet applications and web sites: Experience, theory, and predictions.** Journal of Management Information Systems, v. 26, n. 2, p. 15-41, 2009.

COLLINS, James Charles. **Good to great.** 2001.

COMSCORE. **Brazil Digital Future in Focus.** Disponível em: <https://www.comscore.com/por/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2015/2015-Brazil-Digital-Future-in-Focus> Acesso em: 19/02/2017

COSTA, Caio Túlio. **Um modelo de negócios para o jornalismo digital.** Revista de Jornalismo ESPM, v. 9, p. 51-115, 2014.

DA SILVA, Alfredo Rodrigues Leite; DE PÁDUA CARRIERI, Alexandre; JUNQUILHO, Gelson Silva. **A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas.** Revista de Administração, v. 46, n. 2, p. 122-134, 2011.

DE OSLO, Manual. **Manual de Oslo.** Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf> Acesso em: 10/01/2017

DIAMANDIS, Peter H.; KOTLER, S. **Abundância: o futuro é melhor do que você imagina.** Brasil: HSM Editora, 2013.

DODGSON, Mark. **Collaboration and innovation management.** The Oxford Handbook of Innovation Management, p. 462, 2013.

DRUCKER, Peter F. **The theory of the business.** Harvard Business Review, v. 72, n. 5, p. 95-104, 1994.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research.**

Academy of management review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENMANN, Thomas; PARKER, Geoffrey; VAN ALSTYNE, Marshall W. **Strategies for two-sided markets**. Harvard business review, v. 84, n. 10, p. 92, 2006.

FAGERBERG, Jan. **The Oxford handbook of innovation**. Oxford university press, 2006.

GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger. **A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review**. Journal of product innovation management, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GIESEN, Edward et al. **Three ways to successfully innovate your business model**. Strategy & Leadership, v. 35, n. 6, p. 27-33, 2007.

GIROTRA, Karan; NETESSINE, Serguei. **Four paths to business model innovation**. Harvard business review, v. 92, n. 7, p. 96-103, 2014.

GLOBO, O. **Campanha de assinaturas – Preços e pacotes**. Disponível em: <https://assinatura.oglobo.globo.com/>. Acesso em: 19/06/2017

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. Lucerna, 2006.

HOFSTEDE, Geert. **Cultural constraints in management theories**. The Academy of Management Executive, v. 7, n. 1, p. 81-94, 1993.

HOGNALAND, Ingrid. **How business models in the newspaper industry are selected and innovated: a case study of two Norwegian media groups**. 2014.

HOLM, Anna B.; ULHØI, John P.; ULIYANOVA, Anastasia. **Business Model Innovation: The Danish Newspaper Industry's Response to the Decline in Traditional Markets**. 2011.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. **Strategizing: The challenges of a practice perspective**. Human relations, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; PAUL SPEE, Andreas. **Strategy-as-practice: A review and future directions for the field**. International Journal of Management Reviews, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change**. Journal of Management studies, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JOHNSON, Gerry. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, Mark W.; CHRISTENSEN, Clayton M.; KAGERMANN, Henning. **Reinventing your business model**. Harvard business review, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.

KEELEY, Larry et al. **Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs**. John Wiley & Sons, 2013.

KOEN, Peter A. et al. **Breakthrough innovation dilemmas**. Research Technology Management, v. 53, n. 6, p. 48, 2010.

KOEN, Peter A.; BERTELS, Heidi MJ; ELSUM, Ian R. **The three faces of business model innovation: challenges for established firms**. Research-Technology Management, v. 54, n. 3, p. 52-59, 2011.

LIMA, Rogério Torres de et al. **Estratégia como prática, fator de impulso para o processo de inovação em micro, pequenas e médias empresas do setor de jornais impressos**. 2014.

MAIA, Jonas Lucio. **Estratégia como Prática**. Universidade de São Carlos, 2010. REVISÃO TEÓRICA Disponível em:
<http://www.dep.ufscar.br/pesquisas/gestaocompetitiva/arquivos/ecp.pdf>
Acesso em: 16/06/2017

MAGRETTA, Joan. **Why business models matter**. 2002.

MALHORTA, Naresh. **Pesquisa de marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASSA, Lorenzo; TUCCI, Christopher L. **Business model innovation**. The Oxford handbook of innovation management, p. 420-441, 2013.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCOMBS, Maxwell E.; SHAW, Donald L. **The agenda-setting function of mass media**. *Public opinion quarterly*, v. 36, n. 2, p. 176-187, 1972.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons, 2010.

PORTER, Michael E. **What is strategy**. Strategy for business: A reader, v. 625, 2002.

PRADO, Magaly. **Webjornalismo**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração – guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHMANN, Wasko; KOCH, Jochen. **Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution**. Technological Forecasting and Social Change, v. 83, p. 66-83, 2014.

RUD, Olivia Parr. **Business intelligence success factors: tools for aligning your business in the global economy**. John Wiley & Sons, 2009.

SALTER, Ammon; ALEX, Oliver. **The nature of innovation**. Dodgson et al.(eds), p. 26-49, 2014.

SECOM – **Pesquisa Brasileira de Mídia | PBM 2016**. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2016-1.pdf/view>. Acesso em: 11/06/2017

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. Editora Atlas SA, 2000.

SHIRKY, Clay. **Lá vem todo mundo**. O poder de organizar, 2012.

_____. **Newspapers and thinking the unthinkable**. Risk Management, v. 56, n. 3, p. 24, 2009. (disponível em <http://www.shirky.com/weblog/2009/03/newspapers-and-thinking-the-unthinkable/>)

SILVA ANDRADE, Luís Fernando et al. **Desvelando o Campo da Estratégia como Prática e suas Relações**. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 15, n. 1, 2016.

TEECE, David J. **Business models, business strategy and innovation**. Long range planning, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.

THE ECONOMIST. **The end of the free lunch—again**. Disponível em: <http://www.economist.com/node/13326158> . Acesso em: 03/02/2017

THOUGHTWORKS. **Inception: O quê? Quem? Onde? Quando? Como?** Disponível em: <https://www.thoughtworks.com/pt/insights/blog/inception-o-que-quem-onde-quando-como-0>. Acesso em: 23/04/2017

VILLAR, Eduardo Guedes; WALTER, Silvana Anita; DOS SANTOS BRAUM, Loreni Maria. **Da Estratégia Clássica à Estratégia como Prática: Uma Análise das Concepções de Estratégia e de Estrategistas**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 16, n. 1, p. 8, 2017.

WAN-IFRA – **World Press Trends 2015**. Disponível em: <http://www.wan-ifra.org/reports/2015/10/01/world-press-trends-report-2015>. Acesso em: 30/03/2016

WHITTINGTON, Richard. **Strategy as practice**. Long range planning, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

_____. **The work of strategizing and organizing: for a practice perspective**. Strategic organization, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

_____. **Estratégia após o modernismo: recuperando a prática.** RAE-revista de administração de empresas, v. 44, n. 4, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARPELON, Felipe de Mattos. **Formação e difusão de redes de cooperação: a análise de uma política pública a partir da lente teórica do trabalho institucional.** 2016.

ZERO HORA. **Preços das modalidades – Campanhas de Assinaturas.** Disponível em: <http://campanha.assinanterbs.com.br/assinaturas-zero-hora/> Acesso em: 19/06/2017

_____. **ZH Tablet e Destemperados vencem prêmio mundial em Londres.** Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2016/05/zh-tablet-e-destemperados-vencem-premio-mundial-em-londres-5808987.html> Acesso em: 03/05/2017

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADO

Instruções gerais:

1. Pesquisador se apresenta e apresenta os objetivos do seu trabalho;
2. Pesquisador formaliza termos da entrevista, confirma desejo de participação e uso das informações autorizadas;
3. Pesquisador pergunta e registra cargo e função do entrevistado.

Questões:

1. Você acredita que a sua empresa inovou em modelo de negócios?
2. Por que sim?
3. Qual a perspectiva de inovação (grau, abrangência, etc.)?
4. Que fatores, na sua opinião, levaram a empresa a buscar novos modelos de negócios?
5. Você pode citar 5 práticas (no sentido de ações) que na sua opinião contribuíram para a inovação em modelos de negócios do seu jornal?
6. Você poderia falar um pouco mais sobre o contexto dessas práticas? Como elas foram pensadas, em que contexto foram criadas, como foram implementadas e que impactos tiveram (resultados/ inovação)?
7. Na sua visão, quais foram (ou são) as principais barreiras para inovação em modelo de negócios na indústria dos jornais no Brasil?
8. Qual a autonomia do jornal para desenvolver novos modelos de negócios em relação ao grupo de mídia que está inserido?
9. Qual o papel da experimentação nos processos de inovação em modelo de de negócio?
10. Qual a estratégia digital do jornal considerando os públicos anunciante e leitor?