UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

JADYR PAVÃO JÚNIOR

**Empresas jornalísticas nascidas na internet e seus modelos de
negócio: estudo de casos múltiplos**

Orientação: Profa. Dra. Jane A. Marques

São Paulo

2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Jr.
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

JADYR PAVÃO JÚNIOR

**Empresas jornalísticas nascidas na internet e seus modelos de
negócio: estudo de casos múltiplos**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Jane A. Marques

São Paulo

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Pavão Júnior, Jadyr de Magalhães

Empresas jornalísticas nascidas na internet e seus modelos de negócios: estudo de casos múltiplos / Jadyr de Magalhães Pavão Júnior. -- São Paulo, 2018.

142 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2018.

Orientador: Jane A. Marques.

1. Negócios – Modelos 2. Inovação 3. Empreendedorismo 4. Jornalismo digital I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 650

PAVÃO JÚNIOR, JADYR DE MAGALHÃES. **Empresas jornalísticas nascidas na internet e seus modelos de negócio**: estudo de casos múltiplos. 2018, 120 f. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

Aprovado em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

A todos os colegas e professores do Mestrado Profissional em Empreendedorismo, da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, que contribuíram de maneiras e em medidas diferentes para este trabalho, mas sempre de forma construtiva.

À orientadora Profa. Dra. Jane A. Marques, pela paciência com este pesquisador iniciante e pelas orientações sempre precisas.

Aos Profs. Drs. Marcelo Caldeira Pedroso e Maria Cristina Giobbi, que contribuíram com este trabalho quando ele procurava um caminho, na fase de qualificação.

À Universidade de São Paulo, que abriu suas portas a profissionais que, como eu, buscam conhecimento, e, por extensão, ao povo de São Paulo, que subsidia a existência e manutenção da universidade pública.

Aos empreendedores que abriram seus negócios para a pesquisa, especialmente a Paula Miragila e Renata Rizzi, do Nexo Jornal, e Mario Sabino e Diogo Mainardi, de O Antagonista. Vinda longa a seus negócios.

Por último, mas não menos importante, a Nathalia Goulart, sem a qual esse trabalho não existiria, que está ao meu lado em nossa maior aventura: criar Tom e Nina.

RESUMO

PAVÃO JÚNIOR, JADYR DE MAGALHÃES. **Empresas jornalísticas nascidas na internet e seus modelos de negócio**: estudo de casos múltiplos. 2018, 120 f. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

O avanço da internet e o consequente surgimento de aplicações para a *web* nas últimas duas décadas vêm permitindo inovações constantes e profundas em vários setores da economia, incluindo o do jornalismo. As empresas desse segmento vêm experimentando uma profunda transformação no ambiente de negócios, que desorganizou seu antigo modelo de produção e distribuição de notícias e também sua fórmula de geração de receita. Este trabalho realizou um estudo de casos múltiplos para investigar como duas empresas jornalísticas nascidas na internet — os *sites* O Antagonista e Nexo Jornal — alteraram seus modelos de negócios com o passar do tempo na tentativa de garantir sua sobrevivência e prosperidade. As entrevistas realizadas com sócios-fundadores e colaboradores das companhias revelaram quais foram as principais transformações promovidas e ainda quais os componentes do modelo de negócios envolvidos nesses movimentos. Também foram encontradas evidências que ajudam a compreender como essas empresas trabalharam para garantir a execução das transformações pretendidas: os resultados mostram que uma das corporações se apoiou na aquisição e atração de recursos externos, enquanto a outra reaproveitou recursos próprios. As diferentes escolhas parecem ter sido determinadas em alguma medida pela estrutura e pelos recursos de que as companhias dispunham antes de promoverem as mudanças. Também há semelhanças: ambas se apoiaram, em alguma medida, no método de inovação aberta para avançar. O trabalho também investigou a estrutura da gestão do conhecimento e sua relação com a transformação do modelo de negócios, reunindo evidências de que as empresas investigadas ainda são carentes nesse aspecto.

Palavras-chave: modelo de negócios, inovação, empreendedorismo, jornalismo digital; O Antagonista; Nexo Jornal.

ABSTRACT

PAVÃO JÚNIOR, JADYR DE MAGALHÃES. **Digital native news companies and their business models**: study of multiple cases. 2018, 120 f. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

The advancement of the internet and the consequent emergence of web applications over the last two decades has allowed constant and deep innovations in various sectors of the economy, including journalism. Companies in this segment have been experiencing a profound transformation in the business environment, which has disrupted their old model of production and distribution of news and also their formula of revenue generation. This work has conducted a multi-case study to investigate how two digital native news companies — O Antagonista e Nexo Journal — have altered their business models over time in an attempt to ensure their survival and prosperity. The interviews carried out with founding members and company collaborators revealed the main transformations promoted and also the components of the business model involved in these movements. Evidences found also help to understand how these companies have worked to ensure that the desired transformations were carried out: the findings show that one of the corporations relied on the acquisition and attraction of external resources while the another reused its own resources. Different choices seem to have been determined to some extent by the structure and resources available to the companies before promoting changes. There are also similarities: both supported, to some extent, the method of open innovation to move forward. This research also investigated the structure of knowledge management and its relation with the transformation of the business model, gathering evidence that companies are still in need in this aspect.

Key words: business model, innovation, entrepreneurship, digital journalism

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Experiência do Autor	14
1.2	Problema de Pesquisa	16
1.3	Objetivos	16
1.4	Justificativa e Contribuição da Pesquisa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Modelo de Negócio: conceito	19
2.2	A Posição do Modelo de Negócio nos Estudos de Administração	23
2.3	Componentes do Modelo de Negócio	25
2.4	Perspectiva Dinâmica do Modelo de Negócio	28
2.5	Recursos, Processos e Gestão do Conhecimento na Inovação de Produtos e Processos	33
2.6	Evolução, Adaptação ou Inovação do Modelo de Negócios	44
2.7	Fatores Determinantes da Dinâmica do Modelo de Negócios	49
2.8	O Negócio do Jornalismo	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
3.1	Coleta de Dados	64
3.2	Análise de Dados	66
4	EMPRESAS ESTUDADAS	69
4.1	O Antagonista	69
4.2	Nexo Jornal	72
4.3	O Antagonista e Nexo Jornal: em Números	76
5	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	79
5.1	Mudanças nos Componentes do Modelo de Negócios (o que mudou)	80
5.2	Método da Mudança dos Componentes do Modelo de Negócios (como mudou)	91
5.3	Fatores Determinantes para a Mudança de Negócios	107
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E CONTRIBUIÇÕES	117
	REFERÊNCIAS	125
	APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTAS	139

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Resultados do The New York Times, em milhões de dólares	12
Figura 2 –	Artigos sobre modelo de negócios na área de negócios/gestão	20
Figura 3 –	Posição do modelo de negócio nos estudos de gestão	24
Figura 4 –	Modelo de negócio digital	31
Figura 5 –	Evolução do modelo de negócio	31
Figura 6 –	Dinâmica de modelo de negócio	32
Figura 7 –	Estratégias para gerenciar modelos de negócios coexistentes	51
Figura 8 –	Cadeia de valor do jornalismo no ambiente offline	60
Figura 9 –	Cadeia de valor do jornalismo no ambiente online	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Conceitos de modelo de negócio apresentados em estudos sobre o tema	22
Quadro 2 –	Componentes do modelo de negócio	32
Quadro 3 –	Tipos de mudança no modelo de negócio	49
Quadro 4 –	Síntese dos fatores externos determinantes das mudanças no modelo de negócios	50
Quadro 5 –	Síntese dos fatores internos determinantes das mudanças no modelo de negócios (Capacidades dinâmicas/atividades)	58
Quadro 6 –	Dimensões da inovação aberta do modelo de negócios na indústria jornalística	63
Quadro 7 –	Informações sobre os entrevistados em cada unidade de análise	68
Quadro 8 –	Modelo de negócio de O Antagonista em seu lançamento	76
Quadro 9 –	Modelo de negócio do Nexo Jornal em seu lançamento	79
Quadro 10 –	Comparação dos indicadores dos sites jornalísticos estudados com os de domínios de publicações tradicionais do segmento no Brasil	81
Quadro 11 –	Categorias da análise de conteúdo	83
Quadro 12 –	Principais achados relativos às unidades de análise O Antagonista e Nexo Jornal	115

1 INTRODUÇÃO

O avanço da internet e o consequente surgimento de aplicações para a *web* e o celular nas últimas duas décadas vêm permitindo inovações constantes e profundas em vários setores da economia, entendendo inovação como transformações de produtos e serviços, processos, organizacionais – incluindo modelos de negócio – e marketing, como definido pelo Manual de Oslo (2005). As empresas jornalísticas não ficaram à margem desse processo. Ao contrário. As inovações em ambiente digital atingiram em cheio essa indústria, num processo que Christensen, Skok e Allworth (2012, p. 12) chamam de “disrupção comandada pela internet”: “A disrupção do ecossistema jornalístico explodiu aquilo que um dia foi um fluxo integrado e fechado de trabalho. Empresas jornalísticas controlavam a coleta, empacotamento, distribuição e venda da notícia. Hoje, jornalismo é um processo aberto e desintegrado.”¹

Alguns dos efeitos mais visíveis disso foram a queda na receita, a demissão de profissionais e o fechamento de publicações. O caso que se tornou emblemático dessa transformação mundial, intensificada a partir de 2006, é o do diário americano The New York Times. De 2000 a 2012, as receitas da companhia passaram de 3,5 bilhões de dólares para 1,9 bilhão; o lucro operacional, de 636 milhões para 108 milhões, fenômeno devido especialmente à queda na receita publicitária (COSTA, 2013). Os resultados podem ser vistos na figura a seguir:

¹ Tradução livre do original: "The disruption of the news ecosystem has exploded what was once an integrated, closed workflow. News organisations used to control the gathering, packaging, distribution and sale of the news product. Today, journalism is a disintegrated and open process" (CHRISTENSEN; SKOK; ALLWORTH, 2012, p. 12).

Figura 1 – Resultados do The New York Times, em milhões de dólares

Fonte: Costa (2013, p. 5)

Costa (2013, p. 5) usou o caso do jornal norte-americano para explicar a crise do setor:

Esse problema de alguma forma afeta a indústria tradicional como um todo, mas especialmente os jornais. O corte de custos, a queda nas receitas publicitárias, o número de leitores em declínio e tamanhos menores têm fustigado o negócio nos últimos anos – desde a emergência de notícias provocada pela tecnologia e pelas comunicações na internet.²

O tempo passou e a situação se agravou. De acordo com a edição do State of the News Media (PEW RESEARCH CENTER, 2016, p. 4), mais completa radiografia periódica da imprensa americana, o segmento de jornais viveu em 2015 "talvez seu pior ano desde a recessão"³ de 2008. A circulação de publicações, impressa e digital, caiu em média 7%. O relatório continua:

E quaisquer ganhos com assinatura digital ou aumentos de tráfego ainda não se traduziram em soluções de receita que mudam o jogo. Em 2015, as receitas publicitárias totais entre as empresas de capital aberto diminuíram quase 8%, incluindo as perdas não apenas impressas, mas também digitais (PEW RESEARCH CENTER, 2016, p. 4).⁴

² Tradução livre do original: "This problem in some way impacts the traditional industry as a whole, but especially newspapers. Cost cutting, falling ad revenues, declining readership and smaller sizes have plagued the business in recent years – since the news emergency brought on by technology and Internet communications" (COSTA, 2013, p. 4).

³ Tradução livre do original: "perhaps the worst year since the recession" (PEW RESEARCH CENTER, 2016, p. 4).

⁴ Tradução livre do original: "And any digital subscription gains or traffic increases have still not translated into game-changing revenue solutions. In 2015, total advertising revenue among publicly traded companies declined nearly 8%, including losses not just in print, but digital as well" (PEW RESEARCH CENTER, 2016, p. 4).

O State of the News Media trata ainda dos efeitos da internet no modelo de geração de receitas das empresas jornalísticas, problema que afeta tanto as empresas nascidas no mundo *offline* quanto as nativas digitais:

Há anos, é evidente que a realidade financeira da *web* não é amigável para as empresas de notícias, tanto as tradicionais quanto as nativas digitais. Há dinheiro sendo feito na *web*, mas não por companhias de notícias. O gasto total em anúncios digitais cresceu 20% em 2015, atingindo US\$ 60 bilhões, taxa de crescimento mais alta do que em 2013 e 2014. Mas as empresas de jornalismo não foram as principais beneficiárias. Na verdade, em comparação com um ano atrás, uma parcela maior da receita de publicidade digital – 65% – é engolida por apenas cinco empresas de tecnologia. Nenhuma delas é jornalística, embora várias – incluindo Facebook, Google, Yahoo e Twitter – integrem as notícias em suas ofertas (PEW RESEARCH CENTER, 2016, p. 6).⁵

No Brasil, um exemplo ilustrativo do mesmo fenômeno foi o seguido encerramento das operações de revistas da Editora Abril em 2013 (FOLHA DE S.PAULO, 2013) e da venda de outros sete títulos dois anos depois (GONÇALVES; RODRIGUES, 2015). Nos dois casos, o enxugamento foi acompanhado pelas demissões de 270 profissionais. Como diz um jargão de mercado, os custos não cabiam mais nas receitas. A crise se agravou nos anos seguintes, até que, em 2018, com uma dívida de R\$ 1,3 bilhão, a empresa anunciou que a família Civita, fundadora e controladora do grupo, se afastava do comando do negócio para dar lugar a um especialista em reestruturação financeira (DYNIEWICZ; PEREIRA; SCHELLER, 2018).

O modelo de negócio tradicional do jornalismo foi severamente afetado. O desafio de empreendimentos e empreendedores é encontrar um novo modelo que seja sustentável no mundo digital, concordam Christensen, Skok e Allworth (2012) e Costa (2013). E, como apontou o State of the News Media (PEW RESEARCH CENTER, 2016), esse não é um desafio exclusivo das empresas que fizeram a migração do mundo *offline* para o *online*, que partiram

⁵ Tradução livre do original: "It has been evident for several years that the financial realities of the web are not friendly to news entities, whether legacy or digital only. There is money being made on the web, just not by news organizations. Total digital ad spending grew another 20% in 2015 to about \$60 billion, a higher growth rate than in 2013 and 2014. But journalism organizations have not been the primary beneficiaries. In fact, compared with a year ago, even more of the digital ad revenue pie – 65% – is swallowed up by just five tech companies. None of these are journalism organizations, though several – including Facebook, Google, Yahoo and Twitter – integrate news into their offerings" (PEW RESEARCH CENTER, 2016, p. 6).

do modelo de negócios tradicional e que agora buscam um novo. É também o desafio de companhias que nasceram digitais, por assim dizer. Eis a razão deste trabalho.

O jornalismo vem assistindo ao surgimento de publicações apoiadas unicamente nas plataformas digitais que, do ponto de vista editorial, já cumprem um papel relevante e, do ponto de vista do negócio, buscam caminhos para sobreviver e crescer. Em geral, são pequenas companhias que procuram atender a nichos de interesses (leitores/espectadores), experimentando formatos distintos de entrega de produtos/serviços e fontes de receita. Os obstáculos a superar também são grandes. No Brasil, o *site* Nexo Jornal, um dos casos de estudo desta pesquisa, iniciou suas operações há quase três anos e, desde então, desenvolve um modelo que busca a sustentabilidade, explorando seus próprios recursos para gerar novos negócios. O outro foco deste estudo, O Antagonista, apenas onze meses mais velho, atraiu novos recursos para ganhar fôlego, lançando ainda uma publicação totalmente nova. Ambos vêm promovendo mudanças em seu modelo de negócios para cumprir seus propósitos e seguir crescendo.

É sobre o trabalho dos empreendedores desses negócios nascentes que este estudo se debruçou.

1.1 Experiência do Autor

Atravessar os últimos dez anos dentro de empresas jornalísticas incluiu a sensação de que se caminhava para um destino desconhecido, na melhor das hipóteses, ou para o fim, na pior. Foi essa a experiência que tive, primeiro, no *site* da revista Veja, da Editora Abril, entre 2006 e maio de 2016, e, desde então, no *site* O Antagonista.

Fundada em 1950, a Abril é a maior editora de revistas impressas do Brasil, com 144 milhões de exemplares por ano (EDITORA ABRIL, s.d.), que atingem cerca de 19 milhões de pessoas na internet. A empresa mantém iniciativas digitais desde o fim da década de 1990. Nos últimos anos acumulou problemas como queda na receita, fruto da redução da publicidade *offline*, novos competidores pela receita publicitária *online* (como Google e Facebook, entre outros)

e redução do número de assinantes de revistas. Um exemplo, em números, dos desafios: a controladora da Abril acumulou seguidos prejuízos da ordem de 140 milhões de reais (ABRIL COMUNICAÇÕES, 2015).

No *site* da revista Veja, atuei como repórter, redator e editor de diversas áreas, como Educação, Tecnologia e Redes Sociais. Também como gerente de projetos editoriais, o que me garantia a oportunidade de conceber e realizar projetos em parceria entre a redação de Veja e outros departamentos da Editora (jurídico, marketing, tecnologia da informação etc.) e também de outras empresas. Foi nessa tarefa que me deparei com a questão da disrupção do "antigo modelo jornalístico". Enfim, percebi que as contas não fechavam, ou seja, que a receita proveniente do *site* nem de longe pagava a operação (GRAIEB, 2016). Havia vários tipos de desafios relativos à inovação: necessidade de aquisição/desenvolvimento de tecnologia para fazer face e/ou aproveitar o avanço do meio (a internet), necessidade do desenvolvimento de novas competências, necessidade de novas fontes de receita etc.

Participei de inúmeras tentativas de buscar novas fontes de receita, como a criação de uma área de cursos pagos dentro do *site* de Veja e parcerias com empresas de tecnologia que nos permitiram dispor de ferramentas digitais avançadas, em troca do uso de nossos conteúdos. Por razões variadas, esses projetos nunca decolaram, o que me ajudou a compreender a dificuldade de inovação em uma grande empresa.

Em maio de 2016, deixei a Editora Abril e me transferi para O Antagonista. O Antagonista é um *site* de política fundado em 1 de janeiro de 2015 por Mario Sabino, ex-redator-chefe de Veja, e Diogo Mainardi, ex-colunista da revista, e trata exclusivamente de política. Embora contasse, durante os primeiros meses, unicamente com o trabalho de seus fundadores, o *site* rapidamente tornou-se uma referência no setor e um sucesso de audiência (O ANTAGONISTA, 2015a, 2015c).

Fui contratado para cuidar da estratégia do *site* em redes sociais e para desenvolver uma área de produção de conteúdo a partir da coleta e análise de dados, que tem crescido em redações jornalísticas graças à popularização de ferramentas digitais. Minhas atribuições foram aos poucos sendo alteradas, contudo: passei a responder pelas questões relativas à geração de

audiência e de receita. A primeira engloba as redes sociais, que, como nos demais veículos, responde por uma parte significativa da geração de tráfego. As questões relativas à geração de receita passaram a se concentrar no gerenciamento da chamada publicidade programática, um sistema automatizado que permite a inserção de anúncios no *site* a partir de um leilão eletrônico, e na busca por novas fontes de receita.

1.2 Problema de Pesquisa

O desafio fundamental de empresas digitais nascentes de jornalismo é buscar modelos sustentáveis de negócios, já que, como referido, o modelo tradicional já não atende às necessidades das companhias. Isso inclui solucionar desafios como: explorar novas fontes de receita, explorar novas formas de relacionamentos com clientes e parceiros (leitores, anunciantes, outras companhias), adotar inovações tecnológicas de forma ágil e barata, otimizar a operação e aprimorar constantemente o produto e os serviços.

Ao contrário do que ocorreu durante décadas com as empresas tradicionais de jornalismo, não há um modelo de negócios estabelecido para as companhias que atuam no mundo virtual. Não se sabe, inclusive, se um formato se cristalizará. Mas certamente é possível aprender com as experiências das empresas que se destacam nesse ambiente.

A problemática exposta acima nos leva à principal questão de pesquisa desta dissertação: "Como as empresas de jornalismo nascidas na internet projetam e alteram seus modelos de negócio?".

1.3 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa é compreender qual a dinâmica de planejamento e alteração dos modelos de negócio nas empresas de jornalismo nascidas na internet.

E os objetivos específicos da pesquisa são:

1. identificar como a literatura aborda o modelo de negócio e sua evolução, analisando como isso se aplica às empresas de jornalismo *online*;
2. identificar as principais alterações ocorridas no modelo de negócios das empresas estudadas e quais os componentes do modelo de negócios envolvidos nessas mudanças;
3. identificar como as empresas utilizam recursos, processos e gestão do conhecimento para empreender as mudanças;
4. identificar os fatores externos determinantes das mudanças, se houver.

1.4 Justificativa e Contribuição da Pesquisa

A primeira motivação para esta pesquisa está ligada à questão da sobrevivência das empresas nascentes de jornalismo digital. Como afirmado neste estudo, essas companhias enfrentam desafios para encontrar um novo modelo de negócio e, assim, prosperarem. Essa tarefa é fundamental, como afirma Teece (2010, p. 174):

"Projetar" um negócio corretamente e, então, implementar e, em seguida, refinar arquiteturas comercialmente viáveis para receitas e custos é fundamental para o sucesso de uma empresa. Isso é essencial quando a companhia nasce; mas manter modelo de negócio viável é uma tarefa contínua (TEECE, 2010, p. 174).⁶

Adicionalmente, é importante ressaltar uma conclusão a que chegaram Schneider e Spieth (2013), após realizarem uma extensa revisão da literatura que é central para esta pesquisa. Eles constataram que "os elementos principais da inovação de modelo de negócios e do seu processo de identificação, projeto e avaliação permanecem amplamente desconhecidos"⁷ (SCHNEIDER; SPIETH, 2013, p. 23). Ou seja, a evolução do modelo de negócio no tempo é um tema contemporâneo, assunto a ser explorado por novas pesquisas.

⁶ Tradução livre do original: "'Designing' a business correctly, and figuring out, then implementing - and then refining - commercially viable architectures for revenues and for costs are critical to enterprise success. It is essential when the enterprise is first created; but keeping the model viable is also likely to be a continuing task" (TEECE, 2010, p. 174).

⁷ Tradução livre do original: "(...) business model innovation's core elements and the process of their identification, design, and evaluation remain largely unknown" (SCHNEIDER; SPIETH, 2013, p. 23).

Por fim, mas não menos importante, vale recuperar uma afirmação de Christensen, Skok e Allworth (2012) acerca da importância dessas empresas e, portanto, da sustentabilidade que as amparam: "As instituições jornalísticas exercem um papel vital no processo democrático e nós estamos torcendo pela sua sobrevivência"⁸ (CHRISTENSEN; SKOK; ALLWORTH, 2012, p. 18).

No próximo capítulo, apresentaremos as principais referências teóricas utilizadas pela pesquisa, que serviram de "moldura" para este estudo e com as quais ele procurou dialogar para lançar luz sobre o desenvolvimento das empresas investigadas. Em seguida, o capítulo 3 traz os procedimentos metodológicos deste estudo, detalhando como foi planejada e realizada a pesquisa de campo. O capítulo 4 faz um breve relato da história d'O Antagonista e do Nexo Jornal, procurando mostrar em que contexto essas instituições surgiram e como se apresentam hoje no mercado de jornalismo. No capítulo 5, são apresentados e discutidos os principais achados da pesquisa. Por fim, o capítulo 6 trata das considerações finais e discute as limitações desta investigação e suas contribuições.

⁸ Tradução livre do original: "Journalism institutions play a vital role in the democratic process and we are rooting for their survival" (CHRISTENSEN; SKOK; ALLWORTH, 2012, p. 18).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura relativa aos temas principais deste estudo com o objetivo de construir uma moldura, um *framework*, a partir do qual foi possível olhar as questões fundamentais ligadas ao assunto pesquisado. Vamos tratar do modelo de negócios (MN) – sua conceitualização na literatura, sua posição nos estudos de gestão, seus componentes, a perspectiva dinâmica de MN, que contempla sua transformação no tempo, e a classificação das transformações ocorridas no MN – e do negócio do jornalismo.

2.1 Modelo de Negócio: conceito

Como ponto de partida, dois aspectos emergem da literatura que se dedica a "modelo de negócio". O primeiro é a crescente recorrência do tema nas pesquisas de Administração. O segundo aspecto é a multiplicidade de definições do termo, o que mostra que ainda não há um conceito consolidado.

O termo "modelo de negócio" vem sendo empregado em artigos de negócios e acadêmicos há mais de 50 anos (OSTERWALDER; PIGNUER; TUCCI, 2005). Revisões da literatura captaram a evolução do número de estudos em período mais recente. Ghaziani e Ventresca (2005) empreenderam uma busca pelo termo em artigos de gestão entre 1975 e 2000, usando a base de dados ABI/INFORM. Encontraram 1.729 textos: apenas 166 haviam sido publicados nos 19 primeiros anos; os 1.563 restantes, nos últimos cinco. Zott, Amit e Massa (2011) estenderam a busca até 2009, usando a base EBSCOhost, dividindo textos acadêmicos (PAJ, "articles published in academic journals", ou artigos publicados em periódicos acadêmicos, com 1.202 ocorrências) e não acadêmicos (PnAJ, "articles published in nonacademic journals", ou artigos publicados em periódicos não acadêmicos, com 8.062). A figura a seguir mostra a distribuição das publicações no tempo:

Figura 2 – Artigos sobre modelo de negócios na área de negócios/gestão

Fonte: Zott, Amit e Massa (2011, p. 1.023)

Empreendendo uma revisão do assunto, Wirtz e colaboradores (2016) concluíram que vários autores concordam que a emergência de modelo de negócio como objeto de pesquisa foi impulsionada pela ascensão da internet. Teece (2010, p. 174) explica o fenômeno da seguinte forma:

(...) a maneira como as empresas ganham dinheiro hoje em dia é diferente da era industrial, onde a escala era tão importante e a tese do valor de captura era relativamente simples, ou seja, a empresa simplesmente embalava sua tecnologia e propriedade intelectual em um produto que vendia, como um item individual ou como um pacote. A existência de computadores que permitem a modelagem de demonstrações financeiras de baixo custo facilitou a exploração de suposições alternativas sobre receitas e custos.

O impulso adicional veio do crescimento da Internet, que tem levantado novamente, e de forma transparente, questões fundamentais sobre como as empresas fornecem valor ao cliente e como elas podem capturar o valor da entrega de novos serviços de informação que os usuários frequentemente esperam receber de graça.⁹

⁹ Tradução livre do original: "(...) the way in which companies make money nowadays is different from the industrial era, where scale was so important and the capturing value thesis was relatively simple i.e. the enterprise simply packed its technology and intellectual property into a product which it sold, either as a discreet

Buscando oferecer mais razões para a ascensão do modelo de negócio na era da internet, Al-Debei, El-Haddadeh e Avison (2008, p. 5) ponderam que o "novo mundo de negócios digitais criou uma lacuna entre a estratégia de negócios e os processos de negócio. Traduzir a estratégia de negócios no processo de negócios tornou-se muito mais um desafio"¹⁰, a ser cumprido pelo modelo de negócio.

A quantidade de estudos e referências sobre o tema, contudo, ainda não garantiu consenso, como já dito, acerca do que um "modelo de negócio" é (TEECE, 2010; WIRTZ et al., 2016). Já em 2002, Chesbrough e Rosenbloom registraram que o termo era muito usado, mas raramente definido explicitamente em artigos de negócios e acadêmicos e que "por isso algumas pessoas o confundem". Quase dez anos depois, Zott, Amit e Massa (2011, p. 1.022) concluíram o mesmo: "Surpreendentemente, o modelo de negócio é frequentemente estudado sem uma definição explícita de seu conceito"¹¹. Wirtz e colaboradores (2016, p. 37) afirmam que a literatura é "muito fragmentada por causa de seu desenvolvimento histórico e das várias perspectivas adotadas por seus autores"¹². Entre essas perspectivas têm predominância, segundo levantamento dos autores, pesquisas das áreas de tecnologia da informação, estratégia e teoria organizacional – abordagem similar à adotada anos antes por Pateli e Giaglis (2004).

O quadro a seguir reúne algumas definições de modelo de negócio presentes em estudos analisados por Wirtz e colaboradores (2016) e classificados pelos autores em uma das três áreas de concentração dos estudos já citadas (tecnologia da informação, estratégia e teoria organizacional). Reunimos os conceitos presentes em artigos a que tivemos acesso na versão

item or as a bundled package. The existence of electronic computers that allow low cost financial statement modeling has facilitated the exploration of alternative assumptions about revenues and costs. Additional impetus has come from the growth of the Internet, which has raised anew, and in a transparent way, fundamental questions about how businesses deliver value to the customer, and how they can capture value from delivering new information services that users often expect to receive without charge" (TEECE, 2010, p. 174).

¹⁰ Tradução livre do original: "(...) new world of digital business has created a gap between the business strategy and business processes. Translating business strategy into business process has become much more of a challenge " (AL-DEBEI; EL-HADDADEH; AVISON, 2008, p. 5).

¹¹ Tradução livre do original: "Surprisingly, however, the business model is often studied without an explicit definition of the concept" (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011, p. 1022).

¹² Tradução livre do original: "very fragmented, due to its historical development and the varying perspectives of the authors" (WIRTZ et al., 2016, p. 37).

integral e original com o intuito de ilustrar a variedade de definições propostas, bem como destacar pontos de contato entre elas:

Quadro 1 – Conceitos de modelo de negócio apresentados em estudos sobre o tema

Área	Conceitos
Tecnologia da informação	Um modelo de negócio descreve o conteúdo, a estrutura e a governança de transações concebidas de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios (AMIT; ZOTT, 2001, p. 511). ¹³
	Os meios pelos quais uma empresa é capaz de criar valor através da coordenação do fluxo de informações, bens e serviços entre os vários participantes da indústria que está em contato com clientes, parceiros dentro da cadeia de valor, os concorrentes e o governo (KALLIO; TINNILÄ; TSENG, 2006, p. 282). ¹⁴
	Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis; e uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores do negócio; e uma descrição das fontes de receitas (TIMMERS, 1998, p. 4). ¹⁵
Estratégia	Um modelo de negócio define como a empresa cria e entrega valor aos clientes e, em seguida, converte os pagamentos recebidos em lucros (TEECE, 2010, p. 173). ¹⁶
	Histórias que explicam como as empresas funcionam (MAGRETTA, 2002, p. 1). ¹⁷
	Modelo de negócio refere-se à lógica da empresa, à sua forma de funcionamento e como ela cria valor para os seus <i>stakeholders</i> (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010, p. 196). ¹⁸
	Um modelo de negócio é uma representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia é dirigido para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005, p. 727). ¹⁹
Teoria organizacional	Definimos o modelo de negócio de uma empresa como um sistema que se manifesta nos componentes e aspectos materiais e cognitivos relacionados. Os principais componentes do modelo de negócios incluem a rede de relacionamentos da empresa, operações incorporadas nos processos de negócios da empresa e base de recursos, e os conceitos de finanças e contabilidade da empresa (TIKKANEN et al., 2005, p. 792). ²⁰

¹³ Tradução livre do original: "A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities" (AMIT; ZOTT, 2001, p. 511).

¹⁴ Tradução livre do original: "A business model as the means by which a firm is able to create value by coordinating the flow of information, goods and services among the various industry participants it comes in contact with including customers, partners within the value chain, competitors and the government" (KALLIO; TINNILÄ; TSENG, 2006, p. 282).

¹⁵ Tradução livre do original: "An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues" (TIMMERS, 1998, p. 4).

¹⁶ Tradução livre do original: "A business model articulates the logic and provides data and other evidence that demonstrates how a business creates and delivers value to customers" (TEECE, 2010, p. 173).

¹⁷ Tradução livre do original: "Stories that explain how enterprises work" (MAGRETTA, 2002, p. 1).

¹⁸ Tradução livre do original: "Business Model refers to the logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its stakeholders" (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010, p. 196).

¹⁹ Tradução livre do original: "A business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets" (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005, p. 727).

²⁰ Tradução livre do original: "We define the business model of a firm as a system manifested in the components and related material and cognitive aspects. Key components of the business model include the company's

Área	Conceitos
	O modelo de negócio é uma representação abstrata de uma organização, seja ela conceitual, textual e/ou gráfica, de todos os arranjos arquitetônicos, cooperacionais e financeiros inter-relacionados desenvolvidos por uma organização, bem como todos os principais produtos e/ou serviços que a organização oferece com base nesses acordos que são necessários para atingir seus objetivos e metas estratégicas (AL-DEBEI; EL-HADDADEH, AVISON, 2008, p. 8). ²¹

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados

Ao fazer a revisão da literatura mais recente, Wirtz e colaboradores (2016) concluíram que, a despeito da falta de consenso acerca do conceito de modelo de negócio, há uma convergência em curso acerca de sua finalidade e aplicação. Modelo de negócio é cada vez mais visto como uma representação abstrata da estrutura da companhia e que pode ser quebrada em *componentes* (AL-DEBEI; EL-HADDADEH, AVISON, 2008); ao usá-lo (o modelo de negócio), a estrutura competitiva pode ser melhor analisada e decisões estratégicas, tomadas.

2.2 A Posição do Modelo de Negócio nos Estudos de Administração

Em estudos mais recentes, o modelo de negócio ganha autonomia em relação à estratégia: "Uma estratégia pode, em geral, ser entendida como uma descrição, plano ou processo de como passar da situação atual para um estado futuro desejado. Em contraste, um modelo de negócio é uma *descrição de um estado*"²² (DAHAN et al., 2010). Essas últimas análises trabalham, assim, para compreender qual o lugar do modelo de negócio dentro da Administração e em relação a outras esferas da gestão. Autores como Wirtz e colaboradores (2016) concluem que, ao longo dos anos, as três grandes áreas que concentraram pesquisas se encaminharam para o entendimento de que o modelo de negócio é uma instância entre a estratégia e a operação, e que as investigações acerca do assunto se dão majoritariamente no nível da corporação, como mostra a figura a seguir:

network of relationships, operations embodied in the company's business processes and resource base, and the finance and accounting concepts of the company" (TIKKANEN et al., 2005, p. 792).

²¹ Tradução livre do original: "The business model is an abstract representation of an organization, be it conceptual, textual, and/or graphical, of all core interrelated architectural, co-operational, and financial arrangements designed and developed by an organization, as well as all core products and/or services the organization offers based on these arrangements that are needed to achieve its strategic goals and objectives" (AL-DEBEI; EL-HADDADEH, AVISON, 2008, p. 8).

²² Tradução livre do original: "A strategy can broadly be understood as a description, plan or process for how to move from the current situation to a desired future state. By contrast, a business model is a description of a state" (DAHAN et al., 2010).

Figura 3 – Posição do modelo de negócio nos estudos de gestão

Fonte: Wirtz e colaboradores (2016, p. 39)

Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p. 212) enfatizam: “Em nossa formulação, estratégia e modelo de negócios, embora relacionados, são conceitos diferentes: um modelo de negócio é o resultado direto da estratégia, mas não é, por si só, a estratégia”²³. Wirtz e colaboradores (2016, p. 38) complementam:

²³ Tradução livre do original: "In our formulation, strategy and business model, though related, are different concepts: a business model is the direct result of strategy but is not, itself, strategy" (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010, p. 212).

Estratégia envolve uma visão, o posicionamento para o ambiente ou os concorrentes. (...) O modelo de negócio apresenta um meio para a implementação coerente de uma estratégia (DAHAN et al., 2010). Com base em um modelo de negócio, a implementação operacional pode ocorrer no curso de um modelo de projeto organizacional ou de processo de negócios. O modelo de negócio pode assim ser entendido como uma ligação entre o planejamento futuro (estratégia) e a implementação operativa (gestão de processos).²⁴

2.3 Componentes do Modelo de Negócio

Além da definição propriamente de o que é um modelo de negócio, outro subtema que despertou numerosas pesquisas é a composição do modelo de negócio. Em outras palavras, quais são os elementos que merecem ser analisados quando o objetivo maior é o estudo de modelos de negócio. Diferentes propostas foram apresentadas na literatura (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2002, 2010; ZOTT; AMIT, MASSA, 2010; TEECE, 2010; BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013).

Pedroso (2016) realizou uma revisão sistemática dos componentes de modelos de negócio. A partir da análise de 50 estudos, publicados entre 1996 e 2015, classificou os componentes adotados pelos autores de acordo com as setes dimensões relativas às "abordagens integrativas de gestão", a saber: estratégia, proposta de valor, modelo de operações, modelo de relacionamento com os clientes, modelo de inovação e conhecimento, modelo econômico e modelo de gestão.

O resultado mostrou que, "na literatura pesquisada, há uma prevalência por modelos que apresentam entre 3 a 5 componentes" (PEDROSO, 2016, p. 79), fato observado em 92% dos trabalhos selecionados. Os mais utilizados pelos autores foram, em ordem: modelo de operações (presente em 100% dos estudos), modelo econômico (80%), proposta de valor (76%) e modelo de relacionamento com clientes (62%). Pedroso (2016, p. 74) conclui: "Esses

²⁴ Tradução livre do original: "Strategy involves a vision, the positioning to the environment or competitors". (...) The business model presents a means for the coherent implementation of a strategy (DAHAN et al., 2010). Based on a business model, the operative implementation can take place in the course of an organizational design or business process model. The business model can thus be understood as a link between future planning (strategy), and the operative implementation (process management)" (WIRTZ et al., 2016, p. 38).

resultados endossam o reconhecimento desses quatro elementos como notórios constituintes do modelo de negócios."

O resultado se aproxima da proposta de Osterwalder e Pigneur (2002), que divide o modelo de negócio em quatro pilares – estrutura de custo-receita, impacto para o consumidor, proposta de valor e processos-chave – que, por sua vez, podem ser desmembrados em nove blocos formadores do modelo de negócio, conforme destacam Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Vale ressaltar que o modelo desenvolvido pelos últimos autores citados teve origem no estudo dos negócios em ambiente eletrônico. Assim eles explicam a "ontologia" do modelo de negócios em Osterwalder e Pigneur (2002) – os pilares referidos na citação estão presentes na figura apresentada logo após a citação a seguir:

(...) nossa ontologia de modelo de negócio eletrônico é baseada em quatro pilares principais (...). (1) Os produtos e serviços que uma empresa oferece, representando um valor substancial para o cliente, e para o qual ele está disposto a pagar. (2) A infraestrutura e a rede de parceiros que são necessárias para criar valor e manter uma boa relação com o cliente. (3) O capital de relacionamento que a empresa cria e mantém com o cliente, a fim de satisfazê-lo e gerar receitas sustentáveis. E por último, mas não menos importante, (4) os aspectos financeiros, que são transversais e podem ser encontrados nos três componentes anteriores, tais como estruturas de custos e receitas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2002, p. 3).²⁵

²⁵ Tradução livre do original: "(...) our e-business model ontology is founded on four main pillars (figure 2). (1) The products and services a firm offers, representing a substantial value to the customer, and for which he is willing to pay. (2) The infrastructure and the network of partners that are necessary in order to create value and to maintain a good customer relationship. (3) The relationship capital the firm creates and maintains with the customer, in order to satisfy him and to generate sustainable revenues. And last, but not least, (4) the financial aspects, which are transversal and can be found throughout the three former components, such as cost and revenue structures" (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2002, p. 3).

Figura 4 – Modelo de negócio digital

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2002, p. 3)

Osterwalder e Pigneur (2010, p. 15) voltam aos "quatro pilares", denominados "quatro áreas principais de um negócio" em trabalho mais recente. Elas recebem os nomes de "oferta", "consumidores", "infraestrutura" e "viabilidade financeira". Baseados em Osterwalder e Pigneur (2002, p. 15), podemos defini-las assim:

- **oferta:** reúne todos os aspectos ligados ao produto ou serviço oferecido. Os elementos principais são a *proposta de valor* que a empresa quer oferecer a um segmento de consumidores e as *capacidades* que essa mesma companhia necessita para de fato entregar o valor pretendido;
- **consumidores:** trata das estratégias e canais de comunicação com os consumidores-alvo;
- **infraestrutura:** reúne as atividades necessárias à criação e entrega de valor e a relação entre essas atividades, os recursos internos necessários para aquele fim e também as parcerias com entes externos;
- **viabilidade financeira:** elemento composto do modelo de receita e do modelo de custos da companhia.

O quadro a seguir apresenta os componentes do modelo de negócio, segundo as proposições de Osterwalder e Pigneur (2002, 2010) e os elementos apontados por Pedroso (2016) como mais recorrentes na revisão teórica. A despeito de variações terminológicas, há coincidência entre os elementos-chave dos modelos propostos por esses autores:

Quadro 2 – Componentes do modelo de negócio

Osterwalder e Pigneur (2002)	Osterwalder e Pigneur (2010)	Pedroso (2016)
processos-chave	infraestrutura	modelo de operações
estrutura de custo-receita	viabilidade financeira	modelo econômico
proposta de valor	oferta	proposta de valor
impacto para o consumidor	consumidores	modelo de relacionamento com clientes

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados

2.4 Perspectiva Dinâmica do Modelo de Negócio

Alguns estudos já explicitaram a importância de se compreender *como* as empresas alteram seus modelos de negócios. McNamara, Peck e Sasson (2013, p. 475) afirmam que "é importante que eles (empresas) saibam que tipos de configurações de modelo de negócios são possíveis dentro do formato de uma indústria e, mais importante, *se* e *como* as empresas podem mudar entre os modelos"²⁶ (grifos nossos). Achtenhagen, Melin e Naldi (2013, p. 427) colocam a questão no campo da sobrevivência e prosperidade das corporações, afirmando que o objetivo de seus estudos é compreender "*como* as empresas mudam e desenvolvem seus modelos de negócios para alcançar uma criação de valor sustentável"²⁷ (grifos nossos).

²⁶ Tradução livre do original: "it is important that they (firms) know what kinds of business model configurations are possible within an industry recipe, and more importantly whether and how firms can change between models." (MCNAMARA; PECK; SASSON, 2013, p. 475)

²⁷ Tradução livre do original: "How companies change and develop their business models to achieve sustained value creation." (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013, p.427)

Uma vez que este trabalho pretende jogar luz sobre as transformações ocorridas nos modelos de negócio das empresas estudadas, é fundamental abordar a literatura que implícita ou explicitamente aborda a chamada perspectiva dinâmica, que procura identificar, classificar e analisar as mudanças impressas nos modelos de negócios ao longo do tempo. Trata-se de uma perspectiva "mais contemporânea" (PEDROSO, 2016, p. 54).

A respeito, afirma Wirtz (2016, p. 41), "Um modelo de negócios em vigor deve sempre ser considerado criticamente sob uma perspectiva dinâmica, portanto, com a consciência de que pode haver a necessidade de evolução do modelo de negócio ou inovação do modelo de negócios, devido a mudanças internas ou externas ao longo do tempo."²⁸

A introdução da perspectiva dinâmica nos estudos sobre modelo de negócios implica classificar como *estáticas* as abordagens que não consideram a transformação do modelo de negócios (MN) com o passar do tempo. Demil e Lecocq (2010, p. 234) destacam o contraste entre as duas visões ao definir a abordagem estática como um "retrato instantâneo, em um determinado momento, das interações em curso entre" os componentes principais do modelo de negócio, enquanto a dinâmica, por outro lado, é comparada a um filme: "Ao invés de um instantâneo, talvez devemos pensar nesta imagem como um único quadro de uma imagem em movimento"²⁹. Esses mesmos autores destacam virtudes e limitações de ambas as abordagens. A estática "dá uma imagem consistente dos diferentes componentes do modelo de negócio e como eles estão dispostos", mas "muitas vezes é incapaz de descrever o processo de evolução do modelo de negócio" (DEMIL; LECOCQ, 2010, p. 228)³⁰. A dinâmica, por sua vez, "pode ajudar os gestores a refletir sobre como eles podem mudar os modelos de negócios. Mas (...) tende a mobilizar o conceito de modelo de negócio para discutir mudanças ao invés

²⁸ Tradução livre do original: "A current business model should always be critically regarded from a dynamic perspective, thus within the consciousness that there may be the need for business model evolution or business model innovation, due to internal or external changes over time" (WIRTZ, 2016, p. 41).

²⁹ Tradução livre do original: "The BM of a given organization is a snapshot, at a given time, of the ongoing interactions between these core components. But, rather than a snapshot, we should perhaps think of this image as a single frame from a motion picture" (DEMIL; LECOCQ, 2010, p. 234).

³⁰ Tradução livre do original: "(...) it gives a consistent picture of the different BM components and how they are arranged" e "But static approaches are often unable to describe the process of BM evolution" (DEMIL; LECOCQ, 2010, p. 228).

de olhar como os modelos de negócios se alteram" (DEMIL; LECOCQ, 2010, p. 228)³¹. Para explicitar a distinção, alguns autores apontam a existência de dois momentos na existência do modelo de negócios de uma corporação: o primeiro é relativo à concepção e criação do negócio; o segundo, à evolução.

Em sua revisão teórica, Wirtz (2016, p. 220) assim sintetiza o assunto:

(...) diferentes processos de gestão podem ser identificados na literatura e duas tendências fundamentais de *design* podem ser distinguidas. Por um lado, o desenho de modelos de negócio é observado no contexto da formação de uma empresa, onde o foco está no processo de planejamento em particular. Por outro lado, o (re-)desenho de um modelo de negócio existente é examinado no contexto de uma empresa existente.³²

O "re-desenho" do modelo de negócio em uma empresa existente ocorre, segundo Wirtz (2016, p. 267), porque o "mundo cada vez mais globalizado e interligado envolve pressão competitiva crescente sobre as empresas"³³. Achtenhagen, Melin e Naldi (2013, p. 427) olham na mesma direção, ao afirmar que "os modelos de negócios precisam mudar ao longo do tempo para que as empresas obtenham uma criação de valor sustentável"³⁴.

Cavallante, Kesting e Ulhøi (2011) dispuseram o conceito de "mudança" ou "desenvolvimento" no modelo de negócio no diagrama reproduzido na figura 5. Eles afirmam que "apenas as mudanças que afetam os processos estabelecidos do núcleo de um modelo de negócios constituem uma mudança no modelo de negócios"³⁵ (CAVALVANTE; KESTING; ULHØI, 2011, p. 1.330).

³¹ Tradução livre do original: "(...) can help managers reflect on how they can change their BMs. But (as both Yip and Teece point out) it tends to mobilize the BM concept to discuss change rather than looking at how business models change themselves" (DEMIL; LECOCQ, 2010, p. 228).

³² Tradução livre do original: "(...) different management processes can be identified in literature and two fundamental tendencies of design can be distinguished. On the one hand, the design of business models is observed in the context of the formation of a company, where the focus is on the planning process in particular. On the other hand, the (re-)design of an existing business model is examined in the context of an existing company" (WIRTZ et al., 2016, p. 220).

³³ Tradução livre do original: "Our increasingly globalized and interconnected world involves growing competitive pressure on businesses" (WIRTZ, 2016, p. 267).

³⁴ Tradução livre do original: "Business models need to change over time if firms are to achieve sustained value creation" (ACHTENHAGEN et al, 2013, p. 427).

³⁵ Tradução livre do original: "only changes that affect the core standard repeated processes of a business model constitute a change in the business model" (CAVALVANTE; KESTING; ULHØI, 2011, p. 1.330).

Para os autores, há quatro tipos de mudanças no modelo de negócio: criação, extensão, revisão e encerramento. A criação (I) refere-se à transição das ideias de negócio para sua materialização e, então, para a empreitada propriamente. O tipo seguinte, extensão (II), refere-se à adição de atividades ou expansão de processos centrais ao negócio existente. O motor para esse tipo de mudança é a decisão dos gestores de expandir o negócio e explorar oportunidades relacionadas a ele. A revisão (III), em seguida, trata da remoção de algum elemento que modifica o modelo de negócio existente e a sua substituição por um novo processo. Finalmente, o encerramento (IV) trata do abandono ou remoção de processos.

Figura 5 – Evolução do modelo de negócio

Fonte: Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2001, p. 1331)

Em atenção à abordagem dinâmica, Pedroso (2016) propôs uma arquitetura de modelo de negócios, inspirada em Osterwalder (2004) e Osterwalder e Pigneur (2010), com a inclusão do componente "modelo de inovação e conhecimento", além do "modelo de gestão". O "modelo de inovação e conhecimento", explica o autor, "*aborda como as mudanças (incrementais e radicais) ocorrem dentro dos componentes, e entre os componentes do modelo de negócios* [grifos nossos]. Assim, esse modelo está alinhado à perspectiva dinâmica do modelo de negócios" (PEDROSO, 2016, p. 78), tendo-se em conta que "os componentes são os elementos centrais para o projeto e mudança de um modelo de negócios" (PEDROSO, 2016, p. 59).

O "modelo de inovação e conhecimento" proposto por Pedroso (2016) incorpora os recursos e processos utilizados pela empresa para criar ou alterar produtos, serviços e o próprio modelo de negócios; ele também trata da gestão do conhecimento envolvida no processo de criação ou alteração. Optamos por esse modelo como moldura teórica para a análise das empresas estudadas, justamente porque ele aborda diretamente *como* as empresas processam as alterações em seus modelos de negócio. Decidimos não explorar o componente "modelo de gestão" da arquitetura proposta pelo autor por entender que, embora importantes, questões como cultura e governança corporativa não são o foco deste estudo (ainda assim, elas emergem incidentalmente das entrevistas). A arquitetura do modelo de negócio, considerando-se a adição da componente inovação, é reproduzido a seguir:

Figura 6 – Dinâmica de modelo de negócio

Fonte: Pedroso (2016, p. 148)

O conceito e o escopo dos demais componentes do modelo proposto por Pedroso (2016) mantém-se em consonância com os de Osterwalder e Pigneur (2002; 2010), já descritos. Adicionalmente, Pedroso (2016) apresenta um desdobramento, em subcomponentes, de cada um dos componentes, o que julgamos útil para definição da moldura teórica e para a análise dos casos estudados neste trabalho. São eles:

- posicionamento estratégico: abarca os produtos/serviços oferecidos a mercados específicos, o posicionamento da companhia em relação a concorrentes e, conseqüentemente, a proposta de valor aos consumidores;

- modelo de operações: inclui as cadeias internas e externas de suprimentos, de produção e de distribuição necessárias à entrega de valor;
- modelo de relacionamento com clientes: aborda a definição dos segmentos de clientes-alvo, a definição de produtos e do discurso dirigidos a cada segmento-alvo e as formas de comunicação propriamente com os clientes;
- modelo econômico: reúne as estrutura de custo, receita e lucro.

2.5 Recursos, Processos e Gestão do Conhecimento na Inovação de Produtos e Processos

Uma vez que o "modelo de inovação e conhecimento" introduzido por Pedroso (2016) aborda a forma como as empresas estruturam seus recursos e processos de inovação e gestão do conhecimento para alterar produtos/serviços e processos, ou lançar e adotar novos, é pertinente explorar esses conceitos, começando pelos recursos.

● Recursos

Investigando a ligação entre os recursos de uma empresa a vantagem competitiva sustentável, assim Barney (1991, p. 101) definiu os recursos de uma corporação: "todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos das empresas, informações, conhecimentos etc. controlados por uma empresa"³⁶ (outros autores consideram que capacidades não são um tipo de recurso, como se verá no item 2.7). O autor dividiu os recursos em três categorias:

- capital físico: instalações e equipamentos de uma empresa, sua localização geográfica e acesso a matéria-prima;
- capital humano: experiência, inteligência, rede de relacionamentos e percepção individuais dos profissionais de uma empresa;

³⁶ Tradução livre do original: "Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firms attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm" (BARNEY, 1991, p.101).

- capital organizacional: estrutura formal da empresa, seu planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, além de relações informais entre grupos dentro da companhia e deles com o ambiente.

Também é possível classificar os recursos como tangíveis (como os financeiros e físicos) e os intangíveis (como o conhecimento e a experiência dos profissionais) (BARNEY, 1991).

Outra questão pertinente ao assunto é a obtenção dos recursos para determinado fim, como a realização de um novo projeto. Ou seja: como as corporações obtêm os recursos necessários para se desenvolver. Cai, Hughes e Yin (2014, p. 367) consideram a questão essencial para empresas nascentes, e definem o conceito como o processo pelo qual as companhias "adquirem recursos do ambiente interno e externo". Após revisão teórica, os autores apontam três métodos para tal fim: aquisição, atração e desenvolvimento interno.

O primeiro se refere à aquisição — junto ao mercado e por meio de desembolso de recursos financeiros — de patentes, licenças de tecnologia, imóveis, equipamento e material em geral, além do recrutamento de funcionários. O método é "(...) particularmente importante quando um recurso é fundamental para as iniciativas de mercado da empresa"³⁷ (CAI; HUGHES; YIN, 2014, p. 367). O segundo método, a atração, se dá quando a empresa obtém recursos fora de seus domínios sem necessidade de desembolso financeiro. Isso ocorre por meio de cooperação ou alianças com pessoas ou instituições. Finalmente, o desenvolvimento de recursos internos se apoia no reaproveitamento, recombinação e reconfiguração dos recursos pré-existentes. Segundo os autores, esse método possibilita aos gestores explorar recursos heterogêneos, raros e dificilmente reproduzíveis pela concorrência, propiciando a vantagem competitiva proposta por Barney (1991).

O desenvolvimento interno de recursos pode ocorrer de várias maneiras. A empresa pode construir ou fabricar seu próprio equipamento refinando ou reaplicando tecnologia, pode implantar P&D [pesquisa e desenvolvimento] para desenvolver tecnologias e patentes necessárias, pode treinar e alocar funcionários experientes

³⁷ Tradução livre do original: "(...) particularly important when a resource is core to the firm's market initiatives" (CAI; HUGHES; YIN, 2014, p. 367).

para trabalhar em inovações ou pode acumular recursos e capital dentro da empresa³⁸ (CAI; HUGHES; YIN, 2014, p. 367).

Analisando interações entre negócios nascentes e grandes empresas na literatura, Villanueva, Van De Ven e Sapienza (2012) constataram que estudos sugerem que as novatas evitam acordos com parceiros ou fornecedores de maior porte para obter recursos. Isso porque os gestores dos novos negócios temem que a relação crie dependência ou domínio, favorecendo o maior. Os próprios autores, contudo, ressaltam que há casos em que se constatou efeito contrário.

Klingebiel e Rammer (2013) tratam da relação entre a alocação dos recursos e a performance da empresa. Os autores analisam três dimensões da alocação: amplitude, seletividade e propósito (grau). A amplitude aborda os esforços simultâneos feitos pela empresa para financiar vários projetos de inovação (ao mesmo tempo). A seletividade considera as decisões de alocar recursos em projetos somente em estágios mais avançados. Por fim, o propósito trata do grau de inovação pretendido pelo projeto, desde pequenas melhorias a radicalização.

- **Processos (aprimoramento ou criação)**

O Manual de Oslo (2005) define a inovação de processo como a implementação de um método de produção ou entrega novo ou significativamente melhorado, incluindo mudanças significativas em técnicas, equipamentos ou *software*. Essas inovações podem ser destinadas a desenvolver produtos e serviços novos ou aprimorar significativamente os existentes, além de reduzir os custos de produção ou entrega.

Alguns autores (HATCH; MOWERY, 1998; REICHSTEIN; SALTER, 2006; KEUPP; PALMIÉ; GASSMANN, 2012), debruçados sobre diferentes setores da economia e companhias de dimensões variadas, acrescentam que a inovação de processos pode ser uma ferramenta

³⁸ Tradução livre do original: "The internal development of resources can occur in several ways. The firm can build or make its own equipment by refining or reapplying technology, it can deploy R&D to develop new technologies and patents, it can train and allocate experienced staff to work on new innovations, or it can accumulate resources and capital inside the firm over time" (CAI; HUGHES; YIN, 2014, p. 367).

importante para incrementar a produtividade, a aquisição e transmissão de conhecimento, as rotinas e, por fim, a vantagem competitiva. Os potenciais benefícios da inovação de processos também incluem melhorias de qualidade, redução de custo e tempo de produção e crescimento no volume de negócios (BAER; FRESE, 2003; KLOMP; VAN LEEUWEN, 2001; PISANO; BOHMER; EDMONDSON, 2001).

Em revisão teórica sobre o assunto, Piening e Salge (2015) encontraram várias razões para explicar a variação na habilidade das companhias para implementar mudanças de processos, como recursos financeiros, conhecimento dos colaboradores, motivação, comprometimento, estrutura organizacional, clima e atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

A habilidade de inovar em matéria de processos aparece também na literatura atrelada às suas capacidades dinâmicas (tratadas no subcapítulo 2.7). Piening e Salge (2015), apoiados em Eisenhardt e Martin (2000) e Pavlou e El Sawy (2011), destacam a importância de atividades voltadas à geração, aquisição, integração e disseminação de conhecimento para reconfigurar os processos organizacionais, o que guarda também relação com a gestão do conhecimento, tratada adiante. Ao desenvolver atividades como detectar as necessidades dos consumidores, realizar pesquisas de mercado, adquirir conhecimento externo e treinar funcionários, a empresa aumenta suas chances de alcançar o sucesso na inovação do processo.

Dedicando-se especificamente ao estudo das pequenas e médias empresas, Jespersen e colaboradores (2017) apontam a relativa limitação de recursos e capacidades imposta pelo porte das companhias no processo de inovação de processos. Por outro lado, os autores afirmam que essa mesma característica pode levar as empresas a desenvolver a habilidade de inovar a partir do estabelecimento de colaboração com outras corporações e até competidores. Tal parceria tende a reduzir os custos da inovação e acelerar os resultados. "Ao contrário da inovação de produto, a inovação de processo normalmente resulta em algum grau de inovação incremental pelo qual um processo é feito mais eficiente ao invés de radicalmente mudado"³⁹ (JESPERSEN et al., 2017, p. 3). Também dedicados às pequenas

³⁹ Tradução livre do original: "unlike product innovation, process innovation typically results in some degree of incremental innovation in which a process is made more efficient rather than radically changed" (JESPERSEN et al., 2017, p. 3).

empresas, Plotnikova, Romero e Martínez-Román (2016) diferenciam cinco tipos de inovação de processos: a introdução de processos completamente novos na produção ou marketing, a introdução de novo maquinário, a introdução de computadores e outros equipamentos eletrônicos, a introdução de tecnologia de comunicação e informação e a introdução de pequenos processos incrementais.

- **Inovação de Produtos (aprimoramento ou criação)**

Inovação de produto ou serviço é definida pelo Manual de Oslo (2005) como a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, o que inclui aprimoramentos em especificações técnicas, componentes e materiais, *software* incorporado, usabilidade ou outras características funcionais. Também fica caracterizada a inovação de produto/serviço quando um novo uso é atribuído àquele produto/serviço, ainda que ele tenha sofrido pequenas alterações em suas especificações técnicas.

A exemplo do que acontece com os processos, a literatura aponta que as características das pequenas empresas lhes conferem vantagens e limitações relativas à criação de novos produtos e à transformação dos existentes. Uma vantagem é a flexibilidade daquelas companhias, que não possuem grandes estruturas burocráticas e são em geral gerenciadas pelo próprio fundador ou um diretor que pode tomar decisões rapidamente e se aproveitar do padrão de comunicação informal e desenvolver laços fortes com consumidores (FIEGENBAUM; KARNANI, 1991). Essas características permitem respostas rápidas a, por exemplo, mudanças no mercado, tendo como resultado, por vezes, a criação de produtos diferenciados para nichos de mercado (ALMEIDA; KOGUT, 1997; DAMANPOUR, 1992; QIAN; LI, 2003).

As limitações, por outro lado, referem-se especialmente à escassez de recursos (ETTLIE; RUBENSTEIN, 1987; CHANDY; TELLIS, 2000; MOULTRIE; CLARKSON; PROBERT, 2007). Isso inclui limitação de capital, profissionais (MILLWARD; LEWIS, 2005; RADAS; BOZIC, 2009), conhecimento, experiência e rede de relacionamento (HOFFMAN et al., 1998), entre outras razões. Além disso, essas empresas em geral conseguem abraçar a execução de apenas um

projeto por vez, sendo que a literatura reúne evidências de que poder apostar em vários projetos e beneficiar-se do sucesso dos melhores é uma vantagem das empresas que podem fazê-lo (LAFORET, 2008).

Vários estudos apontam diferenças nos processos de inovação de produtos de pequenas e grandes empresas e afirmam que raramente aquelas companhias têm condições de utilizar processos estruturados para tal finalidade (MARCH-CHORDA; GUNASEKARAN; LLORIA-ARAMBURO, 2002; SCOZZI; GARAVELLI; CROWSTON, 2005; WOODCOCK; MOSEY; WOOD, 2000). Quando há alguma estruturação, em geral, esta não é codificada e acaba por ser ignorada durante o processo. Os estudos mostram que, sem estruturação, os projetos evoluem a partir do método de tentativa e erro (HOFFMAN et al., 1998; MARCH-CHORDA; GUNASEKARAN; LLORIA-ARAMBURO, 2002). Berends e colaboradores (2014, p. 618) chegam a afirmar que "não foram encontrados estudos que realmente traçassem projetos de inovação de pequenas empresas ao longo do tempo"⁴⁰. Os mesmos autores listam ainda outras limitações das pequenas empresas, como a não realização ou a realização apenas precária de atividades-chave à inovação, como pesquisas de mercado.

Tidd e Bessant (2015) afirmam que um dos maiores desafios do desenvolvimento de novos produtos e serviços é que as organizações não evoluíram nem foram projetadas para tal finalidade (mas para satisfazer uma necessidade operacional). Para orientar esse processo, desde a década de 1980, a indústria adota métodos como o *stage gate* (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2002, 2005; GRIFFIN, 1997). Ele divide o desenvolvimento de um produto em uma série de fases (cinco ou seis, em geral), começando pela geração de ideias e terminando no lançamento propriamente. Cada estágio contém tarefas a serem realizadas e controles e, ao final de cada etapa, o projeto pode seguir adiante ou ser barrado, liberando recursos para projetos que em tese tenham mais chances de sucesso.

Considerado eficaz em muitas áreas, o método, contudo, é visto como rígido, custoso e, por vezes, demorado demais para permitir um *time to market* adequado, especialmente quando se considera a crescente competição no ambiente digital (COOPER; SOMMER, 2016). Ghezzi e

⁴⁰ Tradução livre do original: "no studies were found that actually traced small firms' innovation projects over time" (BERENDS et al, 2014, p. 618).

Cavallo (2018) acrescentam que, nos estágios iniciais de desenvolvimento, novos empreendimentos e *startups* frequentemente sofrem e promovem mudanças por causa da necessidade de lidar com a escassez de recursos e para alinhar seus recursos internos às condições externas. "Isso é particularmente verdadeiro para *startups* que operam em um contexto digital dinâmico e incerto"⁴¹ (GHEZZI; CAVALLO, 2018, p. 1).

Com essa questão em vista, "métodos ágeis foram introduzidos no mundo de TI [Tecnologia da Informação] para lidar com esses problemas por meio de planejamento adaptativo, entrega evolutiva, abordagem iterativa e resposta flexível à mudança"⁴² (COOPER; SOMMER, 2016, p. 168). Entre eles, está o Ágil, apresentado pelo Manifesto Ágil, cujas bases foram lançadas por profissionais de tecnologia da informação (BECK et al., 2001), propondo um conjunto de 12 (doze) princípios para o desenvolvimento mais rápido originalmente na área de *software*, tais como priorizar a satisfação do cliente por meio da entrega contínua de valor, aproveitar os pedidos de mudança durante o projeto para aprimorá-lo, aumentar o número de entregas do produto durante o projeto e reduzir o prazo entre elas, colocar times de desenvolvimento e negócios lado a lado no projeto e otimizar o trabalho.

Outros métodos utilizados para induzir agilidade são o *Lean Startup* e o *Customer Development*, cujos principais proponentes são Ries (2011) e Blank (2013), respectivamente. Concebido para endereçar a questão da validação do modelo de negócios de *startups*, mas também adotado para lidar com a necessidade de evoluir produtos e processos (FURR; AHLSTROM, 2011; MAURYA, 2012; ANTHONY, 2014; BUCHALCEVOVÁ; MYSLIVEČEK, 2016), os métodos dialogam com os cinco princípios da “filosofia enxuta” aplicada à manufatura propostos por Womack e Jones (1998):

- especificar e aumentar o custo dos produtos sob a perspectiva do cliente;
- identificar a cadeia de valor de cada produto e remover o desperdício;
- fazer o valor fluir através da cadeia;

⁴¹ Tradução livre do original: "This is particularly true for startups operating in a dynamic and uncertain digital context" (GHEZZI; CAVALLO, 2018, p. 1).

⁴² Tradução livre do original: "Agile methods were introduced in the IT world to deal with these issues through adaptive planning, evolutionary delivery, a time-boxed iterative approach, and flexible response to change" (COOPER; SOMMER, 2016, p. 168).

- o cliente conduz a produção;
- aperfeiçoar permanentemente o projeto.

Em linhas gerais, Ries (2011) e Blank (2013) propõem que as *startups* eliminem desperdícios, cortando todas as atividades que não redundem em valor para o cliente. O empreendedor conduz desenvolvimento a partir de hipóteses, expressas em uma versão temporária de um modelo de negócios. Essa hipótese é testada através de um tipo particular de produto, o mínimo produto viável ("minimum viable product", ou MVP), que reúne "o menor conjunto de atividades necessárias para refutar uma hipótese" (EISENMANN; RIES; DILLARD, p. 2). Para isso, é preciso "sair do prédio", na expressão criada por Blank (2013, p. 87), ou seja, apresentar o MVP a potenciais clientes ou especialistas. O empreendedor terá, então, de escolher entre três opções principais: se as hipóteses se mostrarem corretas, deve-se seguir no mesmo caminho; se as hipóteses não se comprovarem, modificar o projeto; se as hipóteses se mostrarem erradas, abandonar a ideia original. É o processo que Ries (2011, p. 9) chama de "build-measure-learn" ("construir, medir, aprender", na tradução em português), em que a *startup* cria um MVP e testes associados, mede os resultados e avalia o *feedback* do cliente e aprende como alterar seu modelo de negócio (ou produto) de acordo. Comparado com o método tradicional de desenvolvimento de produtos, o MVP é um processo de aprendizagem destinado a testar a ideia básica de inicialização com custos mínimos e em um tempo muito curto (RIES, 2011; BUCHALCEVOVÁ; MYSLIVEČEK, 2016). Ele pode ser feito utilizando-se um *mock-up* em papel, um vídeo de demonstração ou um *site* estático (MAURYA, 2012).

A literatura acadêmica já chamou a atenção para a ligação entre a inovação de produtos e de processos, vistos como complementares. Plotnikova, Romero e Martínez-Román (2016) reuniram estudos que indicam que a implementação conjunta deles provoca efeitos positivos sobre a performance das empresas (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001; REICHSTEIN; SALTER, 2006). Visão similar foi encontrada por Hullova, Trott e Simms (2016, p. 929), que promoveram pesquisa na indústria:

O desenvolvimento de produtos e processos é frequentemente inter-relacionado. A introdução de um processo de redução de custos é muitas vezes acompanhada de mudanças no design e nos materiais, enquanto novos produtos geralmente exigem o desenvolvimento de novos equipamentos (REICHSTEIN; SALTER, 2006). Empresas capazes

de desenvolver uma relação mais estreita entre inovação de produto e processo aumentarão a eficiência da produção, promoverão lançamentos de produtos com menor turbulência e criarão novas oportunidades para o desenvolvimento de produtos e processos⁴³ (HULLOVA; TROTT; SIMMS, 2016, p. 929).

⁴³ Tradução livre do original: "Product and process development are commonly interrelated. The introduction of a cost-reducing process is often accompanied by changes in product design and materials, while new products frequently require the development of new equipment (...) (Reichstein and Salter, 2006). Companies that are able to develop a tighter relationship between product and process innovation will enhance the cost efficiency of production, effect the smoother launch of new products, and create new opportunities for product and process development" (HULLOVA; TROTT; SIMMS, 2016, p. 929).

- **Inovação e inovação aberta**

Estudos na área também afirmam que a inovação consiste em dois resultados dinâmicos: mudanças nos produtos/serviços oferecidos aos clientes e mudanças no modelo pelo qual eles são criados e entregues, ou seja, nos processos (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001). Inovação de produto é usada para diferenciar estrategicamente o produto de uma empresa, satisfazendo o mercado, fomentando a lealdade do consumidor e melhorando a performance (DAMANPOUR, 1992; DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001). Inovação de processo denota um processo de renovação dentro da organização e também é reconhecida como um fator determinante da performance (HATCH; MOWERY, 1998; REICHSTEIN; SALTER, 2006).

Em geral, a inovação de processos abrange dimensões tecnológicas e organizacionais, quando estão envolvidos recursos humanos e sistemas da organização (REICHSTEIN; SALTER, 2006). A inovação de processos tecnológicos assume a forma de melhorias dos procedimentos de operação (DAMANPOUR, 1991), consistindo em melhorias da operação de produção (REICHSTEIN; SALTER, 2006), e de serviços de operação (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001). Mudanças tecnológicas em produtos podem conduzir a outras mudanças nos processos organizacionais com novos procedimentos administrativos, novas estratégias e novas estruturas organizacionais, conduzindo para a forma de inovação de processos organizacionais e de gestão (ETTLIE; REZA, 1992).

A literatura aborda ainda a inovação de produtos, processos e modelo de negócios do ponto de vista da interação da empresa que originalmente conduz o processo com interlocutores (profissionais e instituições parceiras, por exemplo) externos para a execução do seu plano. Chesbrough (2003) aborda o modelo tradicional, em que a inovação é conduzida no interior da empresa, em ambiente fechado, em contraste com a modalidade aberta, em que as parcerias e contribuições de fora são bem-vindas, trazendo, segundo o autor, vantagem competitiva. Segundo Chesbrough (2003), as empresas que buscam esse modelo incentivam fluxos de entrada e saída de conhecimento de seus domínios, com a finalidade de acelerar a inovação interna e expandir mercados para uso externo da inovação, respectivamente.

O "paradigma da inovação aberta" (CHESBROUGH, 2003, p. 1) é a antítese do modelo tradicional onde os departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) conduzem a portas fechadas o desenvolvimento de produtos que, quando prontos, são distribuídos. "Inovação aberta é o paradigma que assume que as empresas podem e devem tanto ideias de dentro quanto de fora, além de caminhos internos e externos para o mercado"⁴⁴ (CHESBROUGH, 2003, p. 1).

Mais de uma década depois do texto que apresentou o conceito (CHESBROUGH, 2003), Chesbrough e Bogers (2014) voltaram ao tema, definindo inovação aberta como um processo baseado em fluxos de conhecimento que, deliberadamente, entram e saem dos domínios da companhia, gerando custo financeiro ou não. O conhecimento internalizado pode ser aproveitado para a criação de novos produtos/serviços e processos; o conhecimento externalizado pode ser aproveitado por outras companhias e pelo ambiente. Ambos os movimentos demandam processos.

Os autores classificam os tipos de inovação aberta segundo três tipos. O primeiro prevê a existência de fluxo de fora para dentro, o que requer abrir o processo de inovação da companhia para contribuições externas por meio de licenciamento de propriedade intelectual, programas de pesquisa de universidades, financiamento de *startups*, ou colaboração com intermediários, fornecedores e clientes, além de *crowdsourcing*, competições como *hackathons*, comunidades. O segundo, de dentro para fora, prevê que a empresa libere para parceiros o ambiente para uso em outros negócios, por meio de comercialização ou não, em geral, utilizando um modelo de negócio diferente do da empresa de origem: a "exportação" do conhecimento pode ser feita via licença ou doação de propriedade intelectual e tecnologia, *joint ventures*, alianças, incubação de um novo negócio ou investimento de *venture capital*. O terceiro prevê a existência simultânea dos dois primeiros.

⁴⁴ Tradução livre do original: "Open innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market" (CHESBROUGH, 2003, p. 1).

Tratando da inovação aberta em pequenas empresas, Lee e colaboradores (2010) corroboram a visão de Chesbrough e Bogers (2014) sobre a aplicação da inovação aberta a companhias de dimensões diferentes:

Enquanto as grandes empresas se concentram principalmente em P&D em iniciativas de inovação aberta, as PMEs se concentram mais na comercialização porque, embora muitas delas tenham superioridade em tecnologia para invenções, muitas vezes não têm capacidade em termos de fábricas, canais de marketing e contatos globais para introduzi-las efetivamente para o mercado de inovação⁴⁵ (LEE et al., 2010, p. 291).

- **Gestão do conhecimento**

A gestão do conhecimento (GC) pode ser assim definida: "A GC é o gerenciamento de informações, conhecimento e experiências disponíveis em uma organização, sua criação, captura, armazenamento, disponibilização e utilização, a fim de que as atividades organizacionais se baseiem no que já é conhecido e se desenvolvam"⁴⁶ (MAYO, 1998, p. 4).

Autores já salientaram a importância da gestão de conhecimento para a competitividade de uma empresa (EL-KORANY, 2007) e também as diferenças entre a capacidade de grandes e pequenas companhias, entre elas as nascentes, realizarem tal tarefa (EL-KORANY, 2007; KMIECIAK; MICHNA, 2012). Novos empreendimentos têm restrições de recursos e, portanto, precisam ser criativos para contornar essas limitações (DESOUZA; AWAZU, 2006). Porém, segundo SHAHIDIFAR (2016), a gestão do conhecimento pode oferecer vantagem competitiva ainda maior para as pequenas empresas.

2.6 Evolução, Adaptação ou Inovação do Modelo de Negócios

⁴⁵ Tradução livre do original: "While large firms focus mainly on R&D in open innovation efforts, SMEs focus more on commercialisation because, while many of them have superiorities in technology for invention, they often lack the capacity in terms of manufacturing facilities, marketing channels and global contacts to introduce them effectively to the innovation market" (LEE et al., 2010, p. 291).

⁴⁶ Tradução livre do original: "KM is the management of the information, knowledge and experience available to an organization its creation, capture, storage, availability and utilization in order that organizational activities build on what is already known and extend it further" (MAYO, 1998, p. 4).

Grande parte dos estudos que adotam a perspectiva dinâmica diferencia o tipo de mudança a que o negócio foi submetido. Há desde autores que se referem à "mudança" ou à "evolução" do modelo de negócio, até outros que se debruçaram sobre "inovação" do modelo de negócio, fenômeno caracterizado de forma específica. Wirtz e colaboradores (2016) observam que os termos "mudança" e "evolução" têm sido usados de forma intercambiável ou ao menos comparável e associada. Demil e Lecocq (2010, p. 235) assim definem "evolução" do modelo de negócio:

O sinal observável da evolução do modelo de negócio é uma mudança substancial na estrutura de seus custos e/ou receitas – usar um novo tipo de recurso, desenvolver uma nova fonte de receitas, reengenharia de um processo organizacional, externalizar uma atividade de cadeia de valor – sejam essas mudanças desencadeadas deliberadamente ou pelo ambiente. Normalmente, essas mudanças também levam a mudanças de volume de custo / receita, mas estas não são, em si mesmas, mudanças de modelo de negócio – de fato, as empresas podem crescer e os volumes aumentam sem a mudança de modelo de negócio: são mudanças estruturais nessas dimensões que são o primeiro "sintoma" da evolução do modelo de negócio⁴⁷ (DEMIL; LECOCQ, 2010, p. 235).

A inovação, por seu turno, é apresentada de forma diversa. Escrevendo sobre o assunto, Voepel, Leibold e Tekie (2003, p. 2) afirmam que "novas fontes de vantagem competitiva sustentável podem ser alcançadas apenas a partir da reinvenção do modelo de negócios, que se baseia em inovações disruptivas e não em mudanças incrementais ou melhoria contínua"⁴⁸. É visão semelhante à de Casadesus-Masanell e Ricart (2010).

Após revisão da literatura a respeito, Saebi (2015) elencou oito tipos de mudanças de modelo de negócios encontradas com maior frequência. São elas evolução, renovação, replicação, aprendizado, erosão, ciclo de vida, reconfiguração e inovação. Os tipos, então, foram

⁴⁷ Tradução livre do original: "The observable sign of BM evolution is a substantial change in the structure of its costs and/or revenues – from using a new kind of resource, developing a new source of revenues, reengineering an organizational process, externalising a value chain activity – whether triggers deliberately or environmentally. Usually such changes also lead on to cost/revenue volume changes, but these aren't, in themselves, BM changes – indeed, firms may grow and volumes increase without their BM changing: it's structural changes in these dimensions that are the first 'symptom' of BM evolution." (DEMIL; LECOCQ, 2010, p. 235)

⁴⁸ Tradução livre do original: "New sources of sustainable competitive advantage can often only be attained from business model reinvention that is based on disruptive innovation and not on incremental change or continuous improvement." (VOEPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003, p. 2).

agrupados em três categorias — evolução, adaptação e inovação — e finalmente diferenciados a partir de cinco parâmetros, que pretendem facilitar a classificação de casos estudados: resultado planejado, alcance da mudança, grau de radicalidade, frequência de mudança e grau de novidade.

Quadro 3 — Tipos de mudança no modelo de negócio

	Evolução de modelo de negócio	Adaptação de modelo de negócio	Inovação de modelo de negócio
Resultado planejado	Pequenos ajustes nas atividades e relações da companhia	Alinhamento com as mudanças de ambiente	Disrupção das condições do mercado
Escopo da mudança (áreas afetadas)	Restrito	Restrito – amplo	Amplo
Grau de radicalidade	Incremental	Incremental – radical	Radical
Frequência de mudança	Contínua, gradual	Periódica	Rara
Grau de novidade	Não aplicável	Novidade é um requisito	Deve ser nova para o mercado ou indústria

Fonte: Elaborado a partir de Saebi (2015, p. 38)

Markides (2006) faz distinção semelhante à de Saebi (2015). Ele diz que, para ser classificado como inovação, um modelo de negócios deve ampliar um mercado, atraindo novos consumidores ou os encorajando a consumir mais. Markides (2006) acrescenta que a inovação não se caracteriza pela descoberta de novos produtos ou serviços, mas pela redefinição do que é um produto ou serviço existente e como ele chega ao consumidor. "A Amazon não descobriu a venda de livros; ela redefiniu o que esse serviço é, o que o cliente obtém dele e como o serviço é fornecido ao cliente"⁴⁹, afirma Markides (2006, p. 20).

Há outras tipologias de inovação. Lindgardt e colaboradores (2013) descartam a comparação da empresa em estudo com suas concorrentes de mercado para decidir, por exemplo, se ocorreu inovação ou outro tipo de alteração no modelo de negócios. Eles propõem que se analisem os impactos das eventuais mudanças no interior da companhia:

⁴⁹ Tradução livre do original: "Amazon did not discover bookselling; it redefined what the service is all about, what the customer gets out of it, and how the service is provided to the customer" (MARKIDES, 2006, p. 20).

A inovação torna-se BMI [inovação do modelo de negócios] quando dois ou mais elementos de um modelo de negócios são reinventados para gerar valor de uma nova maneira. Por envolver um conjunto multidimensional e orquestrado de atividades, o BMI é difícil de executar e difícil de imitar⁵⁰ (LINDGARDT et al., 2013, p. 293).

Ghezzi e Cavallo (2018) pregam que a inovação do modelo de negócios requer ao menos a inovação de um dos elementos fundamentais da criação de valor, entrega ou captura. Isso, segundo os autores, dá à empresa o potencial de ativar fontes de valor internas negligenciadas até então ou criar novos sistemas difíceis de serem copiados pela concorrência.

Não há consenso, contudo, sobre os tipos de mudança ocorridos no modelo de negócios das empresas. Há autores, por exemplo, que, ao tratar do assunto, não apresentam uma definição, enquanto outros utilizam-se de termos intercambiáveis. É comum o uso dos seguintes termos para tratar da dinâmica do modelo de negócios: "dinâmica" propriamente (MASON; LEEK, 2008; REUVER; BOUWMAN; MACINNES; 2009); "mudança" ou "desenvolvimento" (DOZ; KOSONEN, 2010; KOSKINEN; TAKALA; AWALI, 2013; ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; HAJIHEYDARI; ZARE, 2013; REUVER; BOUWMAN; MACINNES, 2013; SAEBI, 2015; WIRTZ et al., 2016; TEECE, 2018); "adaptação" (ANDRIES; DEBACKERE, 2006; WILLEMSTEIN; VALK; MEEUS, 2007; BALBONI; HOLM; GÜNZEL; ULHØI, 2013; BORTOLUZZI, 2015), "evolução" (DEMIL; LECOCQ, 2010; TEECE, 2010; BOHNSACKA; PINKSE; KOLK, 2014), "renovação" (DOZ; KOSONEN, 2010), "inovação" (VOEPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003; CHESBROUGH, 2010; SOSNA; TREVINYO-RODRIGUEZ; VELAMURI, 2010; SCHNEIDER; SPIETH, 2013; KARIMI; WALTER, 2016; KUTSCHA, 2016; FOSS; SAEBI, 2018; TEECE, 2018).

Markides e Charitou (2004) estudam os desafios das empresas estabelecidas que adotam um novo modelo de negócios mantendo o antigo vivo, procurando entender quais as circunstâncias determinantes para o sucesso de um, de outro ou de ambos. Os autores, então, propõem que duas variáveis sejam levadas em consideração: o grau do conflito (menor ou

⁵⁰ Tradução livre do original: "A business model consists of two essential elements – the value proposition and the operating model – each of which has three subelements. [...] Innovation becomes BMI when two or more elements of a business model are reinvented to deliver value in a new way. Because it involves a multidimensional and orchestrated set of activities, BMI is both challenging to execute and difficult to imitate" (LINDGARDT et al., 2013, p. 293)

severo) entre o modelo de negócios pré-existente e o novo e a similaridade entre eles (operação em mercados diferentes ou similares). A combinação das variáveis sugere o grau de autonomia e/ou sinergia dos dois modelos de negócios, o pré-existente e o novo, a ser adotado pelos gestores.

Figura 7 — Estratégias para gerenciar modelos de negócios coexistentes

Fonte: Markides e Charitou (2004, p. 24)

A coexistência tanto pode ser benéfica quanto prejudicial, dizem Markides e Charitou (2004), dependendo da combinação das variáveis. Assim eles defendem a separação ou integração dos modelos de negócios:

(...) separação é a melhor estratégia quando o novo mercado não é apenas estrategicamente diferente do negócio existente, mas também quando os dois modelos de negócios enfrentam intercâmbios e conflitos severos. Por outro lado, nenhuma separação é necessária quando o novo mercado é muito semelhante ao negócio existente e apresenta poucos conflitos que precisam ser gerenciados. Nesse caso, abraçar o novo modelo de negócios através da infraestrutura organizacional existente da empresa é uma estratégia superior⁵¹ (MARKIDES; CHARITOU, 2004, p. 24).

⁵¹ Tradução livre do original: "(...) separation is the preferred strategy when the new market is not only strategically different from the existing business but also when the two business models face serious tradeoffs and conflicts. On the other hand, no separation is necessary when the new market is very similar to the existing business and presents few conflicts that need managing. In such a case, embracing the new business model

2.7 Fatores Determinantes da Dinâmica do Modelo de Negócios

Determinados a investigar *como* as empresas estabelecidas inovam seus modelos de negócios, Sosna, Trevinyo-Rodríguez e Velamuri (2010, p. 384) propõem um caminho de pesquisa: "Abordamos os *antecedentes* e os processos pelos quais os modelos de negócios mudam com o tempo"⁵² (grifos nossos).

Em geral, os estudos recentes sobre o assunto dividem os antecedentes, considerados fatores determinantes da dinâmica do modelo de negócios, em dois grupos: os externos à corporação, de um lado, e os internos à corporação, de outro.

Os externos fatores externos são apresentados por Demil e Lecocq (2010, p. 236) da seguinte forma:

Os fatores externos referem-se a restrições ocasionadas por mudanças ambientais, ou a "choques" externos que podem interromper o funcionamento usual da organização mais abruptamente. Uma empresa pode prever algumas mudanças ambientais, como a chegada de novos concorrentes agressivos, o custo crescente de alguns recursos ou o surgimento de substitutos que podem exigir uma mudança em seu MN⁵³ (DEMIL; LECOCQ, 2010, p. 236).

Estudando a "renovação" e/ou "transformação" (também chamadas de "evolução" ou "adaptação") de modelo de negócios de grandes empresas, Doz e Kosonen (2010) afirmam que disrupções no mercado geralmente exigem mudanças nos modelos de negócios.

Em pesquisa empírica dedicada à "dinâmica do modelo de negócio" de companhias de dimensões e setores variados, Reuver, Bouwman e Macinnes (2009) concluíram que a

through the firm's existing organizational infrastructure is the superior strategy" (MARKIDES; CHARITOU, 2004, p. 24).

⁵² Tradução livre do original: "We address the antecedents and the processes by which business models change over time" (SOSNA; TREVINYO-RODRÍGUEZ; VELAMURI, 2010, p. 384).

⁵³ Tradução livre do original: "External factors refer to constraints occasioned by environmental changes, or to external 'jolts' which may disrupt the organization's usual functioning more abruptly. A firm may foresee some environmental changes, like the arrival of aggressive new entrants, the increasing cost of some resources or the emergence of substitutes that may require a change in its BM" (DEMIL; LECOCQ, 2010, p. 236).

tecnologia e o mercado são os principais impulsionadores das transformações, enquanto a regulação desempenha apenas papel menor. Eles acrescentam que a influência desses fatores decai à medida que as companhias crescem e que as conclusões são mais aplicáveis a *startups* e pequenas empresas do que às grandes.

Também apoiado em investigação empírica, desta vez proveniente de pequenas e médias empresas alemãs, Kutscha (2016) postula que as inovações no MN das pequenas companhias são, em geral, antecedidas por turbulências de mercado, ao passo que as novidades tecnológicas podem predizer tanto as transformações nas corporações pequenas quanto nas médias. A intensidade de competição no mercado e as questões regulatórias não aparecem como antecedentes das transformações do MN.

Em sua proposição teórica, Voelpel, Leibold e Tekie (2003) apresentam três motores da "reinvenção" do modelo de negócios: desregulamentação e privatização, mudanças tecnológicas e globalização.

Quadro 4 — Síntese dos fatores externos determinantes das mudanças no modelo de negócios

Disrupções tecnológicas (VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003; REUVER; BOUWMAN; MACINNES, 2009; DOZ; KOSONEN, 2010; KUTSCHA, 2016)
Transformações de mercado, incluindo chegada ou saída de concorrentes (VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003; REUVER; BOUWMAN; MACINNES, 2009; DOZ; KOSONEN, 2010; KUTSCHA, 2016)
Questões regulatórias (incluindo privatização e globalização) (VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003; REUVER; BOUWMAN; MACINNES, 2009)

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do referencial teórico

Os fatores internos são, em geral, atrelados a capacidades específicas da empresa. Cabe aqui uma distinção entre recursos e capacidade. Recurso, segundo Piening e Salge (2015), é um insumo para a produção (tangível ou intangível) que uma organização possui ou controla ou a que ela tem acesso; capacidade, segundo os mesmos autores, é a habilidade dessa mesma empresa para usar os recursos organizacionais com o objetivo de alcançar um determinado resultado final.

As capacidades das corporações são um tipo de recurso bastante explorado na literatura. Estudos recentes investigam em que medida certas capacidades se configuram como fatores internos determinantes da mudança de modelo de negócios: elas são consideradas capacidades intrínsecas das corporações para *reagir* a alterações de ambiente e/ou *agir* no sentido de empreender mudanças ou a atividades desempenhadas pela corporação e seus membros. Teece (2017, p. 1) as chama de capacidades dinâmicas e assim as define: "As capacidades dinâmicas, que são sustentadas por rotinas organizacionais e habilidades gerenciais, são a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas para abordar, ou em alguns casos promover, mudanças no ambiente de negócios"⁵⁴.

Sosna, Trevinyo-Rodríguez e Velamuri (2010) observam que o modelo de negócios das companhias nascentes é intensamente influenciado pela experiência prévia de seus fundadores, enquanto as empresas estabelecidas precisam renovar o MN existente para fazer frente às ameaças à sua capacidade de continuar gerando e capturando valor. Apoiados em teorias de comportamento organizacional, os autores afirmam que a experiência acumulada pelas empresas, retida em suas rotinas e crenças, influencia o modo pelo qual as corporações se adaptam a mudanças no ambiente. Essas rotinas e crenças, por sua vez, mudam por meio de um processo de aprendizagem experimental de tentativa e erro:

A natureza iterativa do processo de tentativa e erro permite que a organização introduza variações que produzam resultados que convergem com objetivos e também promova a aprendizagem coletiva / organizacional sobre fluxos de exploração e utilização, promovendo a mudança organizacional ou a estabilidade em diferentes momentos⁵⁵ (SOSNA; TREVINYO-RODRÍGUEZ; VELAMURI, 2010, p. 386).

A partir da pesquisa empírica com empresas de pequeno e médio porte para compreender como as companhias mudam e desenvolvem seus modelos de negócios, Achtenhagen, Melin e Naldi (2013) identificam três capacidades críticas, que alimentam atividades estratégicas. A

⁵⁴ Tradução livre do original: "Dynamic capabilities, which are underpinned by organizational routines and managerial skills, are the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal competences to address, or in some cases to bring about, changes in the business environment" (TEECE, 2018, p. 1).

⁵⁵ Tradução livre do original: "The iterative nature of the trial-and-error process allows the organization to introduce variations that produce results that converge with goals, and also fosters collective/organizational learning about both exploration and exploitation streams, promoting organizational change or stability at different times" (SOSNA; TREVINYO-RODRÍGUEZ; VELAMURI, 2010, p. 386).

primeira das capacidades críticas é a de orientar-se na direção da experimentação e da exploração de novas oportunidades de negócios, que prevê as atividades de monitoramento de informações relevantes sobre desenvolvimento tecnológico, mercados e concorrentes, incentivando a exploração e o teste de novas ideias e a aprendizagem. A segunda capacidade crítica é a de usar, de forma equilibrada, os recursos, e suas atividades relacionadas são: busca da excelência operacional para manter os custos baixos, reinvestimento de lucros visando à expansão, atração de profissionais especializados para complementar competências da corporação e investimento em P&D, entre outros. A terceira e última capacidade é a de criar elo entre liderança, cultura e funcionários, e prevê as seguintes atividades: incentivar os questionamentos construtivos dos empregados, compartilhar valores claros, exercer liderança visível e confiável, promover motivação e compromisso dos funcionários, focar na comunicação aberta, entre outros.

Doz e Kosonen (2010) tratam da "agenda da liderança" para acelerar a renovação do modelo de negócios, colocando o seguinte problema de pesquisa: como os CEOs ("chief executive officer", ou diretor executivo) e suas equipes de liderança podem acelerar radicalmente a evolução de seus modelos de negócios? O estudo usa o conceito de "agilidade estratégica", apoiado na interação, promovida pela alta gerência da corporação, entre três "meta-capacidades": atenção ao desenvolvimento estratégico, capacidade de tomar decisões audaciosas e rápidas, capacidade de reconfigurar as capacidades e reimplementar recursos rapidamente.

Tratando da inovação no modelo de negócios, Teece (2018) coloca as capacidades dinâmicas entre as mais elevadas da corporação, por meio das quais a gerência, apoiada em processos organizacionais, percebe novas oportunidades, concebe modelos empresariais para aproveitar as novas capacidades e oportunidades de negócios e determina a melhor configuração para o futuro. Ele atrela ainda a força das capacidades dinâmicas de uma corporação ao grau de mudanças que ela pode aplicar ao modelo de negócios:

As empresas com capacidades dinâmicas mais fracas, na medida em que reconhecem uma nova oportunidade, serão mais propensas a adotar modelos de negócios que dependem dos investimentos passados e dos processos organizacionais existentes. Em uma empresa com fortes capacidades dinâmicas em todos os setores, os gestores

têm maior liberdade para contemplar modelos de negócios que implicam mudanças radicais de recursos ou atividades⁵⁶ (TEECE, 2018, p. 7).

Entre as capacidades dinâmicas apontadas como mais importantes por TEECE (2018) estão a estrutura corporativa concebida e aprimorada para ser inovadora e flexível, além da capacidade de liderança e gestão.

Interessado nas mudanças ocorridas no mercado jornalístico, Karimi e Walter (2016) investigaram a influência de atributos empreendedores de corporações americanas do setor sobre a inovação dos respectivos modelos de negócios. Os atributos não são chamados de "capacidades dinâmicas", mas parecem se encaixar na moldura elaborada por Teece (2018). O estudo conclui que há evidências de associação direta entre o grau de inovação no modelo de negócios e os atributos autonomia, propensão ao risco e proatividade. Por outro lado, não foram encontrados elos entre inovação e a predisposição ou desejo de engajamento em comportamentos criativos, a experimentação por meio da introdução de novos produtos ou serviços ou a liderança tecnológica por meio de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em novos processos.

McNamara, Peck e Sasson (2013) mostram que algumas configurações de talento e experiência acumulada de equipe estão associadas ao sucesso na criação de valor para clientes e também na captura de valor (para a corporação).

Kutscha (2016), em estudo dedicado às pequenas e médias empresas alemãs, recorre à agilidade estratégica. Conclui que são fundamentais à inovação do modelo de negócio das corporações de ambas as dimensões: sensibilidade estratégica (capacidade de detectar e prever tendências do mercado) e fluidez de recursos (capacidade da corporação de reconfigurar rapidamente seus recursos, com base em processos de negócios ou abordagens de gestão de pessoas, que exercem influência apenas nas pequenas empresas); comprometimento coletivo (capacidade dos gestores de tomar decisões rápidas e ousadas e

⁵⁶ Tradução livre do original: "Firms with weaker dynamic capabilities, to the extent that they even recognize a new opportunity, will be more likely to adopt business models that lean on past investments and existing organizational processes. In a firm with strong dynamic capabilities across the board, management has greater freedom to contemplate business models that entail radical shifts of resources or activities (TEECE, 2018, p. 7).

comunicar os novos objetivos a toda a organização) não pareceu como um antecedente relevante para as empresas estudadas.

Saebi (2015) propõe, a partir da revisão da literatura, uma relação entre o tipo de dinâmica de modelo de negócio e a capacidade dinâmica necessária às mudanças evolucionária, adaptativa e inovativa. A evolução do MN demanda, segundo a autora, processos que facilitem a efetiva padronização, replicação e manutenção do modelo existente. A adaptação do MN exige agilidade organizacional e capacidade de alinhar o negócio às condições do ambiente por meio de rotinas, processos e incentivos. Por fim, a inovação do MN pressupõe processos de aprendizagem relativos à inovação exploratória e às acumulação e internalização de conhecimentos relevantes do modelo de negócio.

Bohnsacka, Pinkseb e Kolk (2014) também não abordam o termo capacidades dinâmicas, apoiando-se no conceito de "path dependency", segundo o qual eventos passados orientam a ação futura da companhia, o que explicaria a persistência nos padrões de decisão. Os autores afirmam que empresas de caráter empreendedor são menos prejudicadas por esse fenômeno porque não enfrentam restrições cognitivas para adotar novas tecnologias em modelos de negócios existentes. Por outro lado, essas companhias contam com recursos limitados e têm dificuldades para manter experimentações por longos períodos.

Chesbrough (2010) prega que, para inovar o modelo de negócio, as empresas precisam identificar líderes internos capazes de levar as inovações adiante, medir resultados para atestar que os escalões médios de gerência estão alinhados com os objetivos centrais, promover a convivência entre o antigo e o novo modelo de negócio. Ele afirma ainda que, no caso de pequenas empresas, CEOs, especialmente os que também são donos do negócio, podem comandar as tarefas necessárias.

**Quadro 5 — Síntese dos fatores internos determinantes das mudanças no modelo de negócios
(Capacidades dinâmicas/atividades)**

<p>Capacidade / Atividade: orientar-se na direção da experimentação e da exploração de novas oportunidades de negócios / testar novas ideias e aprender com resultados (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; SAEBI, 2015)</p>

Capacidade: tomar decisões audaciosas e rápidas e reimplementar recursos rapidamente (DOZ; KOSONEN, 2010; KUTSCHA; 2016)
Capacidade / Atividade: detectar e prever tendências do mercado / monitorar informações relevantes sobre desenvolvimento tecnológico, mercados e concorrentes (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; KUTSCHA; 2016)
Capacidade: (atributos empreendedores) autonomia, propensão ao risco e proatividade (BOHNSACKA; PINKSEB; KOLK, 2014; KARIMI; WALTER, 2016)
Capacidade / Atividade: criar elo entre liderança, cultura e funcionários / incentivar os questionamentos construtivos dos empregados, compartilhar valores claros, exercer liderança visível e confiável, promover motivação e compromisso dos funcionários, focar na comunicação aberta (CHESBROUGH, 2010; ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; KUTSCHA; 2016)

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do referencial teórico

2.8 O Negócio do Jornalismo

Tradicionalmente, as empresas jornalísticas operam um modelo conhecido como *two-sided platform*. Isso significa que elas atendem a dois grupos de clientes, os leitores e os anunciantes (EISENMANN; PARKER; VAN ALSTYNE, 2006; ELLMAN; GERMANO, 2009), coordenando o balanço entre as partes: para atrair os primeiros, ela se utiliza das notícias; quando a plataforma está populada, ela consegue atrair os últimos. As empresas, então, podem obter receita dos dois lados da plataforma: de um lado, junto a leitores, a partir da venda de exemplares avulsos e de assinaturas; do outro, com anunciantes, com a venda de espaço publicitário, a ser exibido para os leitores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Quanto mais leitores, mais anunciantes e maior a receita.

Citando o Committee for Information, Computer and Communications Policy (2010), Barclay (2012, p. 12) esclarece que, em essência, o papel tradicional de uma editora de jornais é "fazer a intermediação entre produtores de conteúdo (jornalistas), usuários de informações e anunciantes e outros buscadores de atenção"⁵⁷.

⁵⁷ Tradução livre do original: "(...) to intermediate between content producers (journalists), information users, and advertisers and other attention-seeker" (BARCLAY, 2012, p. 12).

Eisenmann, Parker e van Alstyne (2006) apontam três desafios para negócios que operam sob o modelo *two-sided platform*: precificação, tendência de monopólio ou oligopólio e a ameaça de convergência com outras plataformas. O primeiro desafio levou as empresas a adotarem o modelo de subsídio, em que as assinaturas a leitores são subprecificadas e em parte bancadas pelos anunciantes. A tendência de monopólio ou oligopólio ocorre devido aos altos custos necessários à manutenção das plataformas que atendem a dois mercados: em tese, se cada publicação for considerada um produto único, ela pode cobrar um alto valor de seus anunciantes (CHAUDHRI, 1998). Este item e a ameaça de convergência com outras plataformas são temas especialmente relevantes na discussão da mudança do ambiente de negócio para as empresas jornalísticas com a chegada da internet e serão discutidos mais adiante.

Esse modelo garantia às empresas "100% de controle" (COSTA, 2013) na produção de conteúdo, impressão de publicações (jornais e revistas), distribuição e venda de espaço publicitário. Ou seja, controle sobre toda a cadeia de valor, que inclui atividades primárias e secundárias ou processos dentro da empresa que envolvem recursos para produzir o bem ou serviço, englobando, primeiro, logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e depois aquisições, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e infraestrutura.

O diagrama a seguir ilustra a cadeia de valor da notícia na era pré-internet:

Figura 8 – Cadeia de valor do jornalismo no ambiente *offline*

Fonte: Centre for Media Pluralism and Media Freedom (2013, p. 14)

A ascensão da internet provocou uma profunda transformação nesse modelo (TEECE, 2010; BARCLAY, 2012; COSTA, 2013). De um lado, os leitores ganharam condições de se tornarem eles próprios produtores de conteúdos, por meio de *blogs* e plataformas virtuais; de outro, a rede permitiu o compartilhamento de conteúdos com uma facilidade e velocidade nunca vistos antes, multiplicando os canais de distribuição e o consumo de conteúdo. Os autores apontam ainda outra consequência do avanço digital: a queda da receita publicitária, motivada pela oferta de conteúdo gratuito na rede e também pela multiplicação de espaços publicitários à disposição dos anunciantes fora dos locais tradicionais oferecidos pelas empresas de comunicação. "(...) o financiamento publicitário foi reduzido pela multiplicação de canais"⁵⁸, afirmam Pauwels e Weiss (2012, p. 37).

Anderson, Bell e Shirky (2012) resumiram a quebra do monopólio na produção e distribuição de conteúdo, descrevendo como a concorrência na internet se dá não apenas entre publicações, mas também com os agregadores de conteúdo:

Como observou Nicholas Carr em 2009, uma busca no Google sobre a história do resgate, feito pela Marinha dos EUA, do capitão de um navio de carga americano feito refém de piratas somalis retornava 11.264 *links* de resposta, a grande maioria simplesmente exibindo a mesma cópia distribuída (pela rede). A internet corrói o valor de histórias idênticas distribuídas pelos serviços *online* (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2012, p. 8).⁵⁹

Clemons (2009, p. 26) faz análise similar, mas relativa ao fim do monopólio da publicidade:

Os provedores de conteúdo desfrutaram de um quase monopólio na distribuição de publicidade e foram capazes de definir os preços altos o suficiente para fornecer o desenvolvimento de conteúdo. Isso pode não ser mais possível; não havendo escassez de lugares para colocar anúncios e, na melhor das hipóteses, o interesse limitado nos

⁵⁸ Tradução livre do original: "(...) advertising funding was reduced by the multiplication of channels" (PAUWELS; WEISS, 2008, 2012, p. 37).

⁵⁹ Tradução livre do original: "As Nicholas Carr noted in 2009, a Google search for stories about the U.S. Navy rescue of a U.S. cargo ship captain held hostage by Somali pirates returned 11,264 possible outlets for the story, the vast majority of them simply running the same syndicated copy. The web significantly erodes the value of running identical wire service stories" (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2012, p. 8).

anúncios, o preço da publicidade será reduzido o suficiente para tornar extremamente difícil financiar a entrega de conteúdo.⁶⁰

O diagrama a seguir ilustra a nova cadeia de valor da notícia, nos tempos da internet:

Figura 9 – Cadeia de valor do jornalismo no ambiente *online*

Fonte: Centre for Media Pluralism and Media Freedom (2013, p. 15)

A literatura a respeito do negócio jornalístico já identificou o efeito das recentes transformações promovidas pela tecnologia sobre o mercado, como os impactos na cadeia de valor e nas fontes de receita das empresas do setor. Essa moldura nos ajuda a observar as companhias estudadas e tentar compreender como elas lidam com esses desafios.

A literatura acadêmica que aborda os desafios das empresas jornalísticas e de outros produtores de conteúdo (como a indústria fonográfica) na era digital em geral trata da experiência das companhias pré-existentes, em diferentes países, que iniciaram uma nova operação após a emergência da internet (FETSCHERIN; KNOLMAYER, 2004; SWATMAN; KRUEGER; VAN DER BEEK, 2006; GRAHAM; SMART, 2010; OTTOSEN; KRUMSVIK, 2012; BARLAND, 2013; HOLM; GÜNZEL; ULHØI, 2013; CARSON, 2015; DEKAVALLA, 2015; HJARVARD; KAMMER, 2015; ESPÍNOLA; SANTAMARÍA; SERRANO, 2016). Esses estudos costumam analisar como as companhias exploram o "legado" do mundo *offline* no *online*, como transformaram

⁶⁰ Tradução livre do original: "Content providers enjoyed a near monopoly on the distribution of advertising and were able to set the prices high enough to provide the development of content. This may no longer be possible; there being no shortage of places to stick ads and at best limited interest in ads, the price of advertising is going to be driven low enough to make it extremely difficult to fund content delivery" (CLEMONS, 2009, p. 26).

seus modelos de negócio para gerar receita em um novo ambiente. Algumas questões e achados dos estudos citados iluminam também a situação e desafios das empresas jornalísticas nativas digitais.

Swatman, Krueger e Van Der Beek (2006, p. 65) pontuam que "os *stakeholders* da indústria de notícias *online* estavam evoluindo modelos de negócios diferentes"⁶¹. As autoras encontraram, entre as fontes de receita, a publicidade, as assinaturas e a venda de recursos de personalização na entrega de conteúdo. Concluíram também que as empresas apostam na diversificação e na tentativa de formar um mix de receitas, evitando a dependência do modelo publicidade/assinatura.

Em um estudo de caso sobre as transformações promovidas após a emergência da internet pelo Schibsted Media Group, com forte presença nos mercados da Suécia e Noruega, Barland (2013) captou os esforços da companhia para transformar o negócio e explorar novas receitas. O estudo mostra que, frente à dificuldade de manter o "modelo tradicional" de publicidade e assinatura, a empresa desenvolveu um novo:

Este caso apresenta um modelo de receita construído sobre como as empresas de mídia utilizam o jornalismo para obter tráfego digital e como esse tráfego é usado como canal de marketing para expor outros serviços digitais que os meios de comunicação oferecem aos usuários. Comparado com o modelo tradicional, tráfego e espaço publicitário são vendidos a anunciantes externos; a diferença aqui é que a empresa de mídia é proprietária do serviço que está promovendo⁶² (BARLAND, 2013, p. 100).

Holm, Günzel e Ulhøi (2013) abordam a alteração do negócio das empresas a partir do modelo de inovação aberta de Christensen, Olesen e Kjær (2005) e Chesbrough e Prencipe (2008), que propõem que, no longo prazo, um modelo de negócios bem-sucedido precisa estreitar laços com *startups* e detentores de ativos complementares, o que pode permitir que ideias valiosas para a companhia surjam e sejam comercializadas dentro ou fora de seus limites. Holm,

⁶¹ Tradução livre do original: "(...) stakeholders within the online news industry were evolving rather different business models" (SWATMAN; KRUEGER; VAN DER BEEK, 2006, p. 65).

⁶² Tradução livre do original: "This case features a revenue model built on how media companies utilize journalism to achieve digital traffic, and on how this traffic is used as a marketing channel to expose other digital services that media outlets offer to users. Compared with the traditional model, where such traffic and ad space are sold to external advertisers, the difference here is that the media company is itself the owner of the service it is promoting" (BARLAND, 2013, p. 100).

Günzel e Ulhøi (2013) propõem a aplicação do modelo de inovação aberta fora das indústrias de alta tecnologia, como a de notícias, argumentando que as companhias desse setor não contam com recursos expressivos de pesquisa e desenvolvimento e não usam a inovação para obter uma vantagem competitiva tecnológica; para essa finalidade, elas se valem de expedientes como a experimentação. Apoiados na percepção de que essas empresas cada vez mais dependem de ativos de terceiros para realizar seu modelo de negócios, os autores definem quatro dimensões fundamentais relativas à inovação aberta — dimensões que dialogam com estudos de Christensen, Olesen e Kjær (2005) e Chesbrough e Prencipe (2008) e também em Laursen e Salter (2006), Huizingh (2011), Dahlander e Gann (2010), West e Bogers (2011), Leifer e Delbecq (1978), Cohen e Levinthal (1990), Teece (1986) e March (1991).

Quadro 6 — Dimensões da inovação aberta do modelo de negócios na indústria jornalística

Dimensões da inovação aberta	Ampla: empresa depende em vários graus de parceiros para executar partes do seu modelo de negócio	Profunda: empresa depende em alto grau de um ou poucos parceiros para executar partes de seu modelo de negócios
Voltada para dentro (aquisição): a empresa adquire ativos de terceiros para implementar seu modelo de negócios em troca de receita ou outros ativos	Exemplos: aquisição de conteúdo de agências de notícias, jornalistas <i>freelances</i> , <i>crowdsourcing</i> etc.	Exemplos: terceirização no desenvolvimento de TI
Voltada para fora (compartilhamento): empresa fornece ativos para que terceiros implementem seu modelo de negócios em troca de receita ou ativos	Exemplos: entrega de conteúdo para provedores de notícias de terceiros, incluindo agregadores de notícias	Fornecimento de espaço publicitário substancial para um ou alguns dos principais intermediários de publicidade, como o Google

Fonte: Holm, Günzel e Ulhøi (2013, p. 336)

Holm, Günzel e Ulhøi (2013) concluem que o grau de inovação aberta adotado pelas empresas é proporcional ao impacto sobre o negócio:

A ampla abertura será refletida em um modelo de negócios mais complexo. Embora essa complexidade possa levar a custos de transação mais altos, ela tem o benefício de tornar a empresa menos dependente de ativos de um único parceiro. A abertura profunda, por outro lado, diminui o controle das atividades da empresa por meio da colaboração e, assim, torna um único player de terceiros mais influente. Essa influência será rastreável em várias partes do modelo de negócios — o que provavelmente levará a abordagens de

compartilhamento de receita com determinados grupos de clientes e parceiros⁶³ (HOLM; GÜNZEL; ULHØI, 2013, p. 342).

⁶³ Tradução livre do original: "Broad openness will be reflected in a more complex business model. Although this complexity potentially leads to higher transaction costs, it has the benefit of making the company less dependent on assets from a single partner. Deep openness, on the other hand, decreases the company's control of activities enabled through collaboration, and thus makes a single third-party player more influential. This influence will be traceable in various parts of the business model – most likely leading to revenue-sharing approaches with certain customer groups and partners" (HOLM; GÜNZEL; ULHØI, 2013, p. 342).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A literatura sobre métodos de pesquisa mostra variação acerca da possível classificação desses procedimentos. Para efeito deste estudo, adotamos as propostas de Oliveira (2011). Grosso modo, esse autor classifica os métodos de acordo com: os objetivos da pesquisa, a natureza da pesquisa e a escolha do objeto de estudo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa empreendeu uma investigação exploratória, no sentido definido por Gil (2002, p. 41): “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.”

Em relação a sua natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa. O próximo passo é classificar o método de acordo com a escolha do objeto de estudo. Este trabalho adotou a proposição do Mestrado Profissional, adicionando elementos típicos de estudo de caso, como descrito a seguir.

Como explicado por Almeida (no prelo, p. 9), o Mestrado Profissional “orienta o pesquisador a desenvolver sua pesquisa partindo da sua prática”.

Tem início com o relato da experiência do pesquisador e a identificação do problema. Em seguida ele estuda a teoria que possa contribuir para refletir sobre a sua prática. Quando o pesquisador alcança uma maturidade teórica a respeito da sua pesquisa ele pode ir a campo para completá-la utilizando outros métodos e instrumentos para estudar a solução do problema (ALMEIDA, no prelo, p. 9).

Saíram da nossa experiência profissional, o relato profissional e a identificação do problema a ser tratado na pesquisa acadêmica, conforme apresentado. O passo seguinte – o trabalho de campo – demandou a utilização de outro método, exatamente como prevê Almeida (no prelo).

Nesta oportunidade, o método complementar foi o estudo de casos múltiplos. A escolha do estudo de caso se deve ao fato de que, como previsto no objetivo principal e no objetivo secundário, o intuito desta pesquisa é explorar situações específicas de um número limitado

de companhias, buscando compreender fenômenos recentes ou em plena marcha sem a pretensão de esgotá-los, mas com o intuito de jogar alguma luz sobre eles. O embasamento do uso do estudo de caso é dado por Yin (2001, p. 27):

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas.

A pesquisa empreendeu o estudo de casos múltiplos. A razão de utilizar múltiplos e não um único caso é motivada pelo objetivo de buscar convergências e divergências entre as empresas pesquisadas.

Para atender a esse requisito, escolhemos, como unidades de análise, dois *sites* jornalísticos que gozam de certo reconhecimento nos nichos em que atuam, como explicado no capítulo anterior. O *corpus* do estudo é formado pelas seguintes empresas jornalísticas, todas com cerca de três anos de atividade na internet:

- Nexo Jornal, *site* de assuntos gerais;
- O Antagonista, *site* de cobertura política.

A técnica de amostragem adotada foi não-probabilística. Segundo Chein (1974, p. 578), "as principais vantagens da amostragem não-probabilística são conveniência e economia — vantagens que podem superar os riscos existentes em não usar a amostragem probabilística". O mesmo autor afirma que as principais formas de amostras não-probabilísticas são as amostras acidentais, as de quotas e as intencionais. Adotamos a modalidade intencional, descrita da seguinte forma por Chein:

A suposição básica da amostragem intencional é que, com bom julgamento e uma estratégia adequada, possamos escolher os casos que devem ser incluídos na amostra e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para nossas necessidades. Uma estratégia comum da amostragem intencional é escolher casos julgados como típicos da população em que estamos interessados, julgando que os erros de julgamento na seleção tenderão a contrabalancear-se (CHEIN, 1974, p. 584).

3.1 Coleta de Dados

Yin (2001, p. 107) aponta seis "fontes de evidências" a serem utilizadas no estudo de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Este estudo se apoiou nos três primeiros. A pesquisa documental e os registros em arquivos reuniram informações acerca das empresas pesquisadas. O objetivo era fornecer subsídio tanto à escolha das companhias a serem estudadas, apontando quais de fato se destacam no mercado, quanto à elaboração das entrevistas a serem feitas com empreendedores e colaboradores das companhias selecionadas. Serviram como fontes de consulta artigos de revistas e jornais, documentos oficiais das companhias e relatórios de empresas de auditoria, como Alexa, que compara *sites* a partir de suas audiências (Capítulo 4, "Empresas estudadas"). Esses dados foram cruzados, tabulados e estão apresentados nesta dissertação, explicitando as razões da escolha das empresas estudadas.

Cumprida a primeira etapa, teve início a pesquisa qualitativa, com foco nas empresas-alvo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os fundadores-empresendedores, bem como os colaboradores considerados chave à gestão e transformação dessas empresas. O objetivo foi extrair das entrevistas informações relativas às transformações promovidas pelos gestores até aquele momento. As informações provenientes das três fontes foram cotejadas, com o objetivo de contestar e esclarecer acontecimentos e dirimir dúvidas, exatamente como propõem Yin (2001) e Saunders e colaboradores (2009), no processo de triangulação dos dados.

Yin (2015, p. 247) assim explica a triangulação de dados no estudo de caso: é "a convergência de dados coletados de diferentes fontes para determinar a coerência de uma descoberta". A triangulação, segundo o autor, "inspira-se no princípio da navegação pelo qual a interseção de diferentes pontos de referência é usada para calcular a localização precisa de um objeto" (YIN, 2015, p. 124). Assim, achados ou conclusões do estudo de caso são mais convincentes e acuradas, porque se apoiam em diversas fontes de informação, que proporcionam várias avaliações do mesmo fenômeno.

Em cada uma das empresas foram ouvidos dois fundadores e dois colaboradores, somando quatro pessoas por empresa e oito entrevistados no total, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 7 — Informações sobre os entrevistados em cada unidade de análise

Unidades de análise	Fundadores	Colaboradores		
	Número de entrevistados	Número de entrevistados	Área de atuação	Período de atuação na empresa
O Antagonista	Total: 2 (Entrevistados 1 e 2)	Total: 2 (Entrevistados 3 e 4)	Redação (1) Tecnologia da informação (1)	De 03/2015 à realização da pesquisa (abril/junho/2018)*; De 04/2017 à realização da pesquisa (abril/junho/2018) *
Nexo Jornal	Total: 2 (Entrevistados 5 e 6)	Total: 2 (Entrevistados 7 e 8)	Redação (1); Negócios (1)	De 03/2017 à realização da pesquisa (junho/2018) De 07/2015 à realização da pesquisa (junho/2018)

Fonte: Elaborado pelo autor

No Apêndice encontra-se o roteiro de entrevistas com as perguntas submetidas aos entrevistados. As questões foram divididas em três blocos. O primeiro ("O que mudou") investigou os componentes do modelo de negócios impactados pelas mudanças ocorridas. Apoiou-se fundamentalmente nas questões da pesquisa e na teoria acerca dos componentes do modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; PEDROSO, 2016), com exceção do componente "modelo de inovação", abordado a seguir. O segundo bloco ("Como mudou") procurou explorar, junto aos entrevistados, os recursos, os processos e a gestão do conhecimento relacionados àquelas mudanças, seguindo o modelo proposto por Pedrosa (2016). Por fim, o terceiro bloco buscava encontrar fatores determinantes para as mudanças. A formatação das perguntas foi guiada pelas questões de pesquisa e pela teoria (VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003; REUVER; BOUWMAN; MACINNES, 2009; DOZ; KOSONEN, 2010; KUTSCHA, 2016). Dois fatores guiaram a escolha dos fatores a serem explorados nas entrevistas. Primeiro, a exclusão de temas já tratados no segundo bloco de questões,

especialmente os relativos a recursos e processos. Segundo, uma questão prática: o tempo de duração de cada entrevista.

As entrevistas foram realizadas entre abril e de 2018, sempre pessoalmente. Em alguns casos, como acordado previamente, os entrevistados foram procurados posteriormente para dirimir dúvidas ou esclarecer pontos ainda considerados obscuros. A aplicação do roteiro revelou dois problemas. Primeiro: o roteiro mostrou-se muito longo e, em alguns casos, não foi possível realizar todas as perguntas por causa da falta de tempo do entrevistado. Segundo: nem todos os entrevistados se acharam em condições de responder a questões ligadas a áreas que não estavam diretamente ligadas às suas atividades. Esses problemas sugeriram, portanto, que seriam necessárias duas correções, se isso fosse possível: um roteiro menor e mais direcionado, segundo a área de atuação de cada entrevistado.

3.2 Análise de Dados

A análise das informações coletadas nas entrevistas foi realizada utilizando-se o método análise de conteúdo proposto por Bardin (1977, p. 42):

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A autora destaca ainda que "entrevistas" estão contidas nos "domínios possíveis da aplicação da análise de conteúdo" (BARDIN, 1977, p. 35), o que ampara a utilização da técnica para o presente estudo. A análise de conteúdo se apoiou na técnica de categorização, derivada dos próprios dados e/ou do referencial teórico, como previsto pela própria Bardin (1977), e também sugerido por Yin (2015) e Saunders e colaboradores (2009), que trataram especificamente da análise de dados em pesquisas de Administração. Essas categorias são códigos ou rótulos a serem usados para agrupar os dados obtidos. Bardin (1977, p. 153) explica que tal procedimento "funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos".

Primeiro, as entrevistas foram transcritas para a realização de uma leitura preliminar. As transcrições, então, foram divididas em frases, sequências de frases ou parágrafos que guardavam uma unidade temática: cada um desses grupos foi considerado uma unidade de registro. Estas foram, em seguida, reunidas em categorias iniciais (seis), apoiadas no referencial teórico e no questionário, e, depois, em categorias finais (três).

Bardin propõe uma análise dividida em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira pretende organizar o trabalho a partir da escolha dos documentos, da formulação de hipóteses e objetivos e da preparação do material propriamente. A terceira etapa prevê a inferência e interpretação dos dados. O cerne da análise parece contido na segunda etapa, a exploração, que prevê a codificação do material coletado: ela "corresponde a uma transformação — efetuada segundo regras precisas — dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista" (BARDIN, 1977, p. 103).

A codificação, no caso de uma análise quantitativa, demanda três escolhas: as unidades de registro (palavra, tema, objeto ou referente, personagem, acontecimento ou documento), as regras de contagem e a categorização. Como este estudo é qualitativo, não foram criadas e aplicadas regras de contagem, como frequência de registros. Assim, a análise de conteúdo norteou a escolha das unidades de registro e a categorização. A própria Bardin (1977, p.115) tratou da pertinência do uso da análise de conteúdo em estudos qualitativos, afirmando que "o que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência — sempre que é realizada — ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência de sua aparição".

As categorias, explica Bardin (1977, p. 117), são "rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (um grupo de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento este efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos". A categorização pode ser feita por meio de dois processos: a partir de um sistema de categorias previamente fornecido ou de um sistema criado a partir da análise. Optamos pela

primeira, elegendo termos provenientes do referencial teórico, em um total de seis categorias iniciais, reunidas em seguida em três categorias finais. O esquema final da categorização é exibido no capítulo 5 ("Análise dos dados coletados").

4 EMPRESAS ESTUDADAS

4.1 O Antagonista

O Antagonista foi ao ar no dia 1º de janeiro de 2015. Contava com apenas duas pessoas, Diogo Mainardi e Mario Sabino, seus fundadores, ambos sem experiência relevante anterior como empreendedores ou com internet. Eram protagonistas da "imprensa do papel" e utilizaram economias próprias, em valor não revelado, para custear o *site* (SABINO, 2018a).

Antes de O Antagonista, Mainardi havia publicado romances premiados, que, em alguns casos, foram também campeões de vendas. Entre 1993 e 2002, ele assinou uma coluna na revista *Veja*, a mais lida da publicação naquele período. Desde 2004, Mainardi participa também, como comentarista, do programa *Manhattan Connection*, no canal de TV a cabo GloboNews.

Mario Sabino é também romancista premiado, com livros traduzidos para vários idiomas. Ao contrário de Mainardi, já tinha longa experiência no cotidiano de redações jornalísticas antes d'O Antagonista. Iniciou a carreira na década de 1980, na *Folha de S. Paulo*, passando depois pela revista *IstoÉ* e pelo jornal *O Estado de S. Paulo*. Em meados da década seguinte, transferiu-se para a *Veja*, onde chegou a ocupar o posto de redator-chefe, o segundo da revista. Dali, comandou a cobertura de grandes reportagens e escândalos dos governos Lula e Dilma. Foi correspondente da revista em Roma e, em 2013, desligou-se da revista.

No primeiro dia de atividade d'O Antagonista, a dupla publicou texto que pode ser lido como uma carta de intenções, resumindo o objetivo do *site*, sua abordagem, seu método de trabalho e seu desafio. O texto simula um diálogo informal e irreverente entre os fundadores.

O objetivo, diz um deles, era "amolar os protagonistas da política, da economia, da cultura..." (O ANTAGONISTA, s.d.).

A abordagem está expressa no seguinte trecho:

Temos o direito constitucional...
— ...de escarnecer, ...

- ...de ridicularizar,...
- ...de esclarecer,...
- ... de cultivar inimigos...
- ...e influenciar pessoas (O ANTAGONISTA, s.d.).

O método de trabalho, que deu forma ao conteúdo publicado, foi descrito da seguinte maneira: "A internet tem tudo, mas precisa de um bom editor capaz de pautar, cortar, expurgar e copidescar." Ao que um dos fundadores acrescenta: "Quase ia esquecendo: vamos fazer reportagens investigativas." De fato, o *site* começou publicando um *clipping*, breves notas com comentários críticos das principais notícias do dia. Aos poucos, agregou notícias próprias, fundamentalmente sobre política brasileira, que passaram a ser repercutidas pelos veículos tradicionais da imprensa. A mistura segue sendo coração do *site*, que chega a publicar mais de uma centena de notas por dia (O ANTAGONISTA, 2018a).

Enfim, sobre o financiamento da operação, um dos fundadores pergunta no diálogo irreverente: "Quem vai patrocinar gente como nós?" (O ANTAGONISTA, s.d.).

O Antagonista surgiu sem um plano de negócio, tampouco vislumbrava um modelo consistente de receita (SABINO, 2018a). Inicialmente, reservava espaços em suas páginas para a exibição de "banners", mensagens comerciais pagas por anunciantes e identificadas como tais. Havia duas fontes de publicidade: a editora de relatórios financeiros Empiricus (que viria se tornar sócia d'O Antagonista 15 meses após a fundação do *site*) e a rede de publicidade programática do Google (AdX), um *market place* que conecta *publishers*, como O Antagonista, a anunciantes e realiza, por meio de uma plataforma automatizada (daí o uso do termo *programática*), a operação de compra e venda de espaços publicitários.

Desde o início, ficou decidido que haveria uma restrição à publicidade a ser exibida em O Antagonista: não seriam aceitos anúncios de entidades públicas de qualquer Poder ou esfera, o que inclui governos federal, estaduais e municipais, órgãos do Executivo, Legislativo e Judiciário, empresas públicas etc., tampouco de companhias privadas envolvidas em escândalos de corrupção (MAINARDI, 2018).

A despeito da incerteza financeira original, o *site* prosperou, em termos de popularidade. Cerca de quatro meses depois do marco zero, no dia 1º de janeiro de 2015, a audiência saltou para 700 mil *unique visitors* ao mês (ou visitantes únicos, número de pessoas distintas), um público que consumia àquela altura 16 milhões *pageviews* (visualizações de páginas) a cada 30 dias (O ANTAGONISTA, 2015b). Oito meses depois, às vésperas do primeiro aniversário, o número de visitantes havia mais do que triplicado e o de páginas consultadas, quintuplicado (O ANTAGONISTA, 2015c). O primeiro repórter foi agregado à equipe em agosto (O ANTAGONISTA, 2015b).

Em março de 2016, foi anunciada a sociedade com a Empiricus, que comprou 50% da publicação por valor não revelado (EMPIRICUS, 2016). Um mês depois, a Empiricus, por sua vez, oficializou sociedade com a norte-americana Agora, que também publica relatórios nas áreas de finanças, saúde e viagens, apoiada na comercialização desses produtos a partir de *newsletters* enviadas gratuitamente por *e-mail* (INFOMONEY, 2013). Em 2018, O Antagonista abraçou o modelo de receita por assinatura, a partir do lançamento da Crusoé, apresentada como a primeira revista semanal de informação totalmente digital. No cardápio, reportagens, entrevistas, artigos e colunas mais extensos, em contraste com os brevíssimos *posts* de O Antagonista. Mario Sabino assumiu o papel de *publisher*, cargo ocupado pelo profissional responsável por estabelecer e coordenar a estratégia da companhia. À época da pesquisa para este estudo, a empresa jornalística contava com 13 profissionais exclusivamente dedicados à operação, mas utilizava-se do trabalho de colaboradores administrativos da sócia Empiricus, como apresentado na análise dos resultados obtidos.

Aplicando-se a arquitetura apresentada no capítulo 2 ao modelo de negócio original de O Antagonista, ou seja, àquele vigente no primeiro dia de operação do *site*, obtém-se a seguinte configuração sintética (o modelo de inovação e conhecimento foi suprimido por entendermos que não havia tal modelo à época):

Quadro 8 — Modelo de negócio de O Antagonista em seu lançamento

Componentes (PEDROSO, 2016 / OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)	Situação em 1º/janeiro/2015
Posicionamento estratégico / oferta	<p>Produtos/serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>site</i> de notas breves sobre política brasileira, contendo informações exclusivas ou comentários de notícias de outros veículos. <p>Posicionamento em relação a concorrentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • acesso gratuito a todo o conteúdo; • foco em assuntos políticos, sem cobertura de outros temas (economia, esportes etc.), ao contrário de outras publicações estabelecidas. <p>Proposta de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • independência editorial, notícias exclusivas, visão crítica sobre a política e a imprensa tradicional, atualização em tempo real.
Modelo de operações / infraestrutura	<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 jornalistas. <p>Processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • apuração e redação de notícias; publicação de notícias na internet a partir de um <i>software</i> (<i>content management system</i>, ou sistema de gerenciamento de conteúdo); divulgação das notícias nas redes sociais.
Modelo de relacionamento com cliente / consumidores	<p>Público-alvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • leitores interessados em política e insatisfeitos com o governo e a imprensa "tradicional". <p>Canais de relacionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • área de comentários do <i>site</i>; • redes sociais.
Modelo econômico / viabilidade financeira	<p>Receita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • publicitária. <p>Custos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • manutenção do <i>site</i> na internet; • investimento inicial dos sócios-fundadores

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Nexo Jornal

O Nexo Jornal foi ao ar no dia 24 de novembro de 2015. Desde o primeiro dia, o *site* se apresenta com um praticante do chamado "jornalismo explicativo de contexto" (NEXO, s.d.[e]). Essa autodefinição é detalhada da seguinte maneira:

Nexo é um jornal digital para quem busca explicações precisas e interpretações equilibradas sobre os principais fatos do Brasil e do mundo. Nosso compromisso é oferecer aos leitores informações contextualizadas, com uma abordagem original. Para o Nexo, apresentar temas relevantes de forma clara, plural e independente é essencial para qualificar o debate público (NEXO, s.d.[e]).

O projeto se traduziu em conteúdos — em textos, infográficos, *podcasts* e vídeos — que buscam tratar com maior profundidade notícias que, em outros *sites*, ganham tratamento de *hardnews*, ou seja, fatos relevantes publicados "em tempo real", mas abordados em menor profundidade. Para isso, os conteúdos apresentam muitas vezes pontos de vistas divergentes sobre o mesmo assunto, representativos de correntes de pensamento diversas e até antagônicas. Evita-se, assim, a tomada de posição de um ou outro lado, muito comum no ambiente polarizado que se estabeleceu em especial na política nos últimos anos no Brasil.

O projeto foi gestado por cerca de um ano pelos fundadores, que buscaram referências internacionais em publicações também nascidas na internet, como Mic.com e Vox (MIRAGLIA, 2018). Desenhado o conceito, contratada a equipe de 29 pessoas, os profissionais trabalharam por três meses antes de o *site* ir ao ar. Nesse período, as matérias eram apuradas, escritas, diagramadas e, em seguida, descartadas. O objetivo do treinamento era buscar uma dinâmica de trabalho que resultasse no produto pretendido. Apesar da preparação relativamente longa para os padrões do mercado, foram necessárias mudanças na operação de produção e publicação de notícias depois que o *site* foi ao ar, como revisão das rotinas e fluxo de trabalho da Redação, como se observa na análise dos dados coletados (capítulo 5).

O Nexo já nasceu sem publicidade e com um plano de assinaturas (MIRAGLIA, 2018; NEXO, 2018a): mensalidade de R\$ 12,00 (doze reais), valor mantido até hoje. Apesar da existência desse plano, nos primeiros meses de existência no *site*, não havia restrição de acesso aos conteúdos — ou seja, todos os visitantes podiam ler todos os conteúdos publicados. Só em setembro de 2016 foi estabelecida uma restrição de leitura aos não assinantes, no formato *paywall*. Nesse modelo, cuja adoção se espalha no exterior e também no Brasil, assinantes têm acesso irrestrito aos conteúdos, enquanto não assinantes podem ler apenas um número limitado de matérias por período; a partir dessa quantidade, o acesso é vedado. No caso do Nexo, a barreira é de cinco conteúdos por mês. Também permanecem abertas a todos os

leitores as seções Vídeo, Externo e Podcast, além da *newsletter* "a_nexo", enviada para usuários cadastrados de segunda à sexta-feira pela manhã, destacando as principais notícias do dia ou da véspera.

Por trás do Nexo estão três fundadores: Paula Miraglia, Renata Rizzi e Conrado Corsalette.

Paula Miraglia, diretora-geral do *site*, é cientista social e doutora em Antropologia Social pela Universidade de São Paulo. Antes da empreitada jornalística, havia sido diretora geral do International Centre for the Prevention of Crime (ICPC), organização não-governamental dedicada à prevenção do crime com sede no Canadá, e diretora-executiva do Instituto Latino-Americano da ONU para a Prevenção do Delito e Tratamento do Delinquente (Ilanud).

Renata Rizzi, diretora de estratégia e negócios do Nexo, é engenheira formada pela Escola Politécnica da USP e doutora em Economia pela FEA-USP. Antes do Nexo, havia trabalhado nas instituições financeiras de investimento Citibank e Morgan Stanley e desenvolveu pesquisas acadêmicas na área de política econômica.

Conrado Corsalette, editor-chefe do Nexo, o único que possuía carreira anterior em empresa jornalística, atuou em posições de chefia em algum dos mais tradicionais veículos brasileiros. Foi editor de política de O Estado de S. Paulo e editor-adjunto de cotidiano da Folha de S. Paulo. Antes, fora repórter nas duas publicações e no Agora SP, também do Grupo Folha, que publica a Folha de S. Paulo.

Eles não revelam o aporte feito para o lançamento do projeto, mas afirmam que o projeto se ergueu graças ao "self funding" (autofinanciamento) (MIRAGLIA, 2018). Em seu lançamento, o Nexo contava com 29 profissionais (MIRAGLIA, 2018); no momento de realização desta pesquisa (maio-junho de 2018), o número chegava a 35.

Desde o lançamento, o jornal adicionou novas ofertas ao cardápio oferecido ao leitor. Foram criadas novas seções de conteúdos (MIRAGLIA 2018), *newsletters* (NEXO, 2018b) e um aplicativo. Em 2018, o Nexo lançou duas iniciativas que introduzem dois novos produtos, novas fontes de receita e expressam um novo posicionamento comercial. O primeiro é o

Nexo/Edu, projeto por assinatura que provê conteúdos originalmente publicados pelo jornal "reempacotados" para estudantes, professores e instituições de ensino (NEXO, s.d.[b]). O projeto conta ainda com uma *newsletter* exclusiva para estudantes, com temas ligados à atualidade, e outra para professores. O outro projeto é a Escola N, centro de cursos livres e pagos sobre temas da atualidade que constam das páginas do jornal.

A qualidade do jornalismo produzido pelo Nexo já foi institucionalmente reconhecida em duas oportunidades. Em 2016, o *site* recebeu o prêmio ÑH de melhor publicação digital do ano, concedido pelo braço espanhol da Society for News Design. Em 2017, foi a vez da premiação mais importante, o Online Journalism Awards, de excelência em jornalismo *online*, categoria pequenas redações. Foi uma premiação inédita para um veículo brasileiro. Os jurados, ao escolherem o Nexo, destacaram a “abordagem inovadora” e “dedicação criativa para informar e encantar”, além da qualidade da visualização de dados e dos conteúdos interativos (NEXO, 2017). A premiação tem o apoio de instituições tradicionalmente ligadas à busca da excelência e pesquisa no jornalismo: John S. and James L. Knight Foundation, Gannett Foundation e Universidade da Flórida.

Aplicando-se a arquitetura apresentada no capítulo 2 ao modelo de negócio original do Nexo Jornal, ou seja, àquele vigente no primeiro dia de operação do *site*, obtém-se a seguinte configuração sintética (novamente, o modelo de inovação e conhecimento foi suprimido por entendermos que não havia tal modelo à época):

Quadro 9 — Modelo de negócio do Nexo Jornal em seu lançamento

Componentes (PEDROSO, 2016 / OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)	Situação em 24/11/2015
Posicionamento estratégico / oferta	<p>Produtos/serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>site</i> de reportagens e artigos relativamente extensos. <p>Posicionamento em relação a concorrentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • conteúdo <i>online</i> restrito a assinantes com uso de <i>paywall</i> (pouco usado pelos <i>sites</i> de notícias no Brasil à época); • valor da mensalidade compatível com a de publicações estabelecidas; • conteúdo explicativo diário em várias áreas (política, internacional, economia etc.) a exemplo de publicações estabelecidas.

Componentes (PEDROSO, 2016 / OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)	Situação em 24/11/2015
	<p>Proposta de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> contextualização dos assuntos abordados de forma superficial pela imprensa em geral; abordagem pluralista nas reportagens e artigos, garantindo a apresentação de explicações e pontos de vista divergentes sobre um mesmo assunto; cobertura "equilibrada", em anteposição à polarização que se ampliou a partir de 2014.
<p>Modelo de operações / infraestrutura</p>	<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> 25 profissionais (jornalistas, designer, programador, secretária etc.). <p>Processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> apuração e redação de notícias; publicação de notícias na internet a partir de um <i>software</i> (<i>content management system</i>, ou sistema de gerenciamento de conteúdo); <ul style="list-style-type: none"> divulgação das notícias nas redes sociais; manutenção de equipamentos e <i>software</i>; <ul style="list-style-type: none"> gestão de equipes etc.
<p>Modelo de relacionamento com cliente / consumidores</p>	<p>Público-alvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> leitores interessados em compreender a complexidade de temas tratados de forma superficial pela imprensa "tradicional". <p>Canais de relacionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> área de comentários do <i>site</i>; <ul style="list-style-type: none"> redes sociais; atendimento ao assinante.
<p>Modelo econômico / viabilidade financeira</p>	<p>Receita:</p> <ul style="list-style-type: none"> assinatura. <p>Custos:</p> <ul style="list-style-type: none"> manutenção do <i>site</i> na internet; <ul style="list-style-type: none"> funcionários; investimento inicial dos sócios-fundadores.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 O Antagonista e Nexo Jornal: em Números

Como dito, nenhuma das publicações estudadas divulga números relativos a investimentos, receita ou resultados (lucro ou prejuízo), sob alegação de que se tratam de dados estratégicos. Divergem apenas quanto à divulgação dos dados de audiência de suas plataformas digitais:

enquanto o Nexo também prefere manter em sigilo o número de usuários e páginas acessadas, O Antagonista informa em seu *mídia kit* (documento apresentado ao mercado publicitário) dados relativos à audiência.

É impossível preencher a lacuna deixada pela ausência dos dados de fonte primária, nos casos citados acima. Contudo, é possível reunir alguns indicadores que, colocados ao lado de outras publicações, podem ajudar a construir uma imagem de O Antagonista e do Nexo Jornal do ponto de vista da audiência, ou seja, do interesse do público. Os dados estão reunidos no quadro abaixo:

Quadro 10 — Comparação dos indicadores dos sites jornalísticos estudados com os de domínios de publicações tradicionais do segmento no Brasil

	Nexo Jornal	O Antagonista	Estadão	Folha
Fundação	2015	2015	1886	1924
Versão digital	2015	2015	1986	1987
Pageviews / mês	n/d	100 milhões*	80 milhões**	224 milhões***
Unique visitors / mês	n/d	5 milhões*	8,7 milhões**	32 milhões***
Facebook**** (fãs)	406.000	837.265	3.746.882	5.911.226
Twitter**** (seguidores / criação da página)	454.000 / jul. 2015	511.000 / nov. 2015	6.150.000 / out. 2007	6.360.000 / abr. 2008
Ranking Alexa (Brasil)*****	1,157	227	122	48

Fontes:

* Mídia Kit (O Antagonista, 2018).

** Dados relativos a dezembro de 2017 (ESTADÃO, 2017).

*** Dados relativos a abril de 2008 (FOLHA DE S.PAULO, 2018).

**** Consultado em 4 jun. 2018. Dados da Folha de S.Paulo e O Estado de S. Paulo são relativos aos respectivos perfis principais das publicações nas redes sociais, já que elas mantêm outros perfis, dedicados, por exemplo, os editoriais (Política, Economia etc.). A Folha deixou de publicar postagens no Facebook em 8 fev. 2018.

***** O *ranking* da ferramenta Alexa não é um dado oficial dos *sites* e deve ser lido sempre de forma comparativa. Ele propõe, por meio de metodologia própria, a medição comparativa da "popularidade" dos *sites* em um determinado país. O *ranking* nacional é calculado a partir da combinação da média diária de visitas e de visualizações de página de determinado *site* por usuários de um país no mês anterior. O *site* que obtiver a maior combinação de visitantes e *pageviews* aparece em primeiro lugar no *ranking* nacional. Disponível para consulta em: www.alexa.com.

5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo, são apresentadas e analisadas as principais evidências encontradas nas entrevistas realizadas para este estudo de casos múltiplos. A análise de conteúdo seguiu o método descrito no capítulo de procedimentos metodológicos. A categorização adotou as orientações de qualidade apontadas por Bardin (1977, p. 120) quanto à exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade.

Quadro 11 — Categorias da análise de conteúdo

Categorias iniciais	Categorias finais
Alteração/lançamento de produtos/serviços ou de posicionamento comercial	Mudanças nos componentes do modelo de negócios (<i>o que mudou</i>)
Alteração/adoção de processos	
Alteração/adoção de segmentos de clientes ou de canal de relacionamento	
Alteração/adoção de custos ou receitas	
Recursos, processos e gestão do conhecimento usados na mudança ou lançamento de produtos, processos ou do modelo de negócios	Método de mudança dos componentes do modelo de negócios (<i>como mudou</i>)
Fatores determinantes para a mudança de negócios	Fatores determinantes para a mudança de negócios (<i>antecedentes</i>)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A categoria "Mudanças nos componentes do modelo de negócios (*o que mudou*)" terminou por abarcar as principais alterações identificadas nos pilares do negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; PEDROSO, 2016). Já "Método de mudança dos componentes do Modelo de negócios (*como mudou*)" reuniu os principais recursos, processos e a gestão do conhecimento envolvidos na alteração do negócio (PEDROSO, 2016). Finalmente, a categoria "Fatores determinantes para a mudança de negócios (*antecedentes*)" agrupou, de um lado, informações sobre disrupções tecnológicas, transformações de mercado e questões regulatórias e, de outro, capacidades da corporação e de seus membros — ambos influentes no processo de alteração do modelo de negócios (CHESBROUGH, 2010; DOZ; KOSONEN, 2010;

ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; MCNAMARA; PECK; SASSON, 2013; BOHNSACKA; PINKSEB; KOLK, 2014; SAEBI, 2015; KARIMI; WALTER, 2016; KUTSCHA, 2016; TEECE, 2018).

As informações provenientes das entrevistas foram, sempre que possível, trianguladas entre si (YIN, 2001; SAUNDERS et al., 2009). O objetivo desse procedimento foi cotejar os achados para descobrir diferenças e semelhanças e ainda corrigir eventuais imprecisões sobre um tópico, especialmente no tocante a datas, nomes próprios e outros detalhes de um assunto abordado pelos entrevistados. Os achados de pesquisa são apresentados nos subcapítulos a seguir.

Conforme apresentado no capítulo de Procedimentos Metodológicos, a apresentação das informações foi dividida de acordo com cada empresa estudada. Os entrevistados estão identificados da seguinte maneira:

- O Antagonista: Entrevistados 1 e 2 (sócios-fundadores); Entrevistados 3 e 4 (colaboradores);
- Nexo Jornal: Entrevistados 5 e 6 (sócios-fundadores); Entrevistados 7 e 8 (colaboradores).

5.1 Mudanças nos Componentes do Modelo de Negócios (o que mudou)

A análise dos dados coletados permitiu elucidar as principais mudanças nos componentes do "modelo de negócios original" das companhias. Elas estão detalhadas a seguir.

- **O Antagonista**

As entrevistas com fundadores e colaboradores d'O Antagonista sugerem que, desde a fundação, a empresa promoveu ao menos 5 (cinco) alterações relevantes, na visão dos entrevistados, em seu modelo de negócios (outras alterações consideradas menos relevantes pelos entrevistados serão brevemente comentadas no item 5.2). Três são identificadas como decorrentes do lançamento de produtos/serviços (*Newsletter O Antagonista*, *TV Antagonista*,

revista Crusoé) e duas são fruto de novidades na operação (nas áreas Comercial e TI), respectivamente, portanto, no posicionamento estratégico e no modelo de operações (PEDROSO, 2016). Essas alterações, por sua vez, provocaram mudanças em outros componentes do modelo de negócios. Seria difícil qualificar esses movimentos como uma inovação do modelo de negócio segundo a tipificação proposta por Saebi (2015), uma vez que as entrevistas não sugerem que as alterações tenham provocado disrupção nas condições de mercado. Mas é possível considerá-las inovação sob as proposições de Lindgardt e colaboradores (2013) ou Ghezzi e Cavallo (2018), ou seja, pela constatação de que dois ou mais elementos do modelo de negócios foram alterados para gerar valor de nova maneira.

Há três novos produtos/serviços de O Antagonista lançados em momentos distintos da empresa. A *Newsletter* gratuita de O Antagonista foi a primeira mudança visível após a venda de 50% do *site*, em março de 2016. O entrevistado 1 assim explica a criação do novo produto/serviço:

Quando nos associamos à Empiricus, que já trabalhava muito com o modelo de *newsletters* por *e-mail*, surgiu a ideia de fazermos uma *newsletter* própria. Era basicamente uma compilação de notícias publicadas no *site*, uma seleção dos principais assuntos que o leitor podia ler em poucos minutos [Entrevistado 1].

No início, a *Newsletter* era enviada aos leitores cadastrados à tarde, de segunda a sexta-feira. Diante da aceitação do modelo, passou a ser uma ferramenta mais usada, enviada duas vezes ao dia, sete dias por semana. Alertas de notícias urgentes e também promoções comerciais, como a do lançamento de Crusoé, passaram a ser feitas pelo canal de relacionamento com os leitores "mais engajados". Além disso, segundo o entrevistado 1, "no início, de duas a três vezes por semana, enviávamos também artigos exclusivos, uma forma de atrair leitores para a *Newsletter* e, conseqüentemente, para o *site*, privilegiando os já cadastrados".

O novo produto/serviço promoveu modificações em outros componentes do modelo de negócios existentes da empresa (LINDGARDT et al., 2013; GHEZZI; CAVALLO, 2018). A companhia estabeleceu um novo canal de relacionamento com a audiência: o *e-mail*. E adicionou uma fonte de receita à companhia, operando da seguinte maneira: entre a seleção de notícias do dia da *Newsletter* passaram a ser exibidas também chamadas com *links* para

relatórios financeiros produzidos e vendidos pela empresa-sócia (Empiricus). O entrevistado 2 explica de que forma essa novidade se transformou em receita para O Antagonista:

Passamos a ganhar de duas maneiras. Primeiro, a partir da captação de *e-mails* para a sócia: quando um leitor se cadastra na nossa *Newsletter* e, adicionalmente, aceita receber a da Empiricus, recebemos uma comissão pela chamada "captação de lead". Segundo, quando é feita a venda de um relatório financeiro através de um desses *e-mails* captados aqui, recebemos uma porcentagem em cima do relatório vendido para aquele leitor [Entrevistado 2].

O entrevistado 1 detalha os objetivos da criação da *Newsletter* de O Antagonista e como se desenhou a configuração da geração de receita com o lançamento do novo produto/serviço: "O objetivo da *Newsletter*, basicamente, era não só aumentar a nossa audiência, mas também vender os relatórios da Empiricus, porque o nosso modelo de negócio tinha dois pilares: a mídia programática (...) e a venda de relatórios via *site*." O movimento possibilitou, portanto, o acréscimo de uma nova fonte de receita ao negócio, na linha da constatação feita por estudos com empresas jornalísticas feitos por Swatman, Krueger e Van Der Beek (2006) e Barland (2013), que captaram em seus estudos o esforço das empresas jornalísticas para diversificar suas receitas.

A *Newsletter* de O Antagonista provocou ainda outro impacto no modelo econômico da empresa, além de criar novas demandas na operação do negócio, como gestão do *mailing* (relação de cadastrados), produção da *newsletter* (escolha de notícias) e envio das mensagens. Diz o entrevistado 2. "Quando decidimos: 'Vamos fazer a *newsletter*', percebemos imediatamente que precisávamos de contratar alguém para fazer essa *newsletter*. Começamos com uma moça aqui, que a Empiricus nos forneceu, mas tínhamos que pagar o salário dela."

A TV Antagonista foi o segundo produto/serviço que demandou alterações consideradas importantes no negócio. Incrementou o relacionamento com leitores a partir da publicação diária de vídeos em plataformas externas (YouTube e Facebook); demandou mudanças na operação (captação de imagens e edição de vídeo) e no modelo econômico (contratação de pessoal e nova fonte de receita, a publicidade programática em vídeo). Lançada em janeiro de

2017, a TV se apresentava como um canal de noticiário em vídeo com programação fixa e transmissões ao vivo diárias. O entrevistado 1 explica:

A gente via que o vídeo, principalmente por causa do YouTube, tem um grande apelo. Então, achamos que era o caso de criar programas, fazer uma TV Antagonista. Contratamos uma apresentadora, um editor de vídeo e uma produtora. Fazíamos dois noticiários por dia e o plano era crescer, fazer programas de entrevista e tudo mais. Muito baseado no que os jornais vinham fazendo, no mundo inteiro, na revista Veja, que tinha também lá uma grade [de programação], digamos assim [Entrevistado 1].

O objetivo, segundo os entrevistados 1 e 2, era apurar receita em um novo canal, o YouTube, serviço de vídeos do Google, outra vez em linha com os achados da literatura (SWATMAN; KRUEGER; VAN DER BEEK, 2006; BARLAND, 2013). A cada exibição na plataforma, o detentor dos direitos do vídeo é remunerado pela exibição de publicidade. As transmissões da TV Antagonista foram encerradas em setembro de 2017, nove meses após sua criação. O entrevistado 2 explica as razões:

A gente descobriu que YouTube é a maior fria do planeta (...) rentabilidade zero. O YouTube não tem um modelo comercial. Se você não faz *merchandising*, você não existe, você não ganha dinheiro, não se paga. Então, a gente abdicou dessa possibilidade de fazer uma TV Antagonista. Foi uma tentativa fracassada dentro do *site* que drenou recursos da empresa [Entrevistado 2].

O terceiro produto/serviço que emergiu das entrevistas foi Crusoé. Lançada em maio de 2018, Crusoé foi apresentada como a primeira revista digital semanal, com atualizações diárias. Sob determinado aspecto, pretendia ser um projeto "complementar" ao Antagonista, segundo os entrevistados 1 e 2. A publicação trocou os textos curtos por conteúdos longos e instituiu o modelo de assinatura. Os entrevistados 1 e 2 explicam as razões do lançamento:

Como é que surgiu a Crusoé? A gente precisava de uma terceira fonte de receita, porque a mídia programática, se não chegou no limite, está perto do limite. Além disso a nossa segunda fonte de receita, que são a venda de relatórios financeiros e a captação de *e-mails* para as empresas do grupo, sofreu uma baixa. Isso começou a me preocupar, porque eu comecei a ver o caixa diminuir [Entrevistado 1].

A Crusoé nasce de uma compreensão de que O Antagonista já tinha atingido o topo, mais do que isso ele não podia fazer, porque nós já publicamos uma quantidade de *posts* gigantesco, não pode ter mais do que isso, não dá para ter mais de 100 *posts* por dia. A gente também

não queria desfigurar O Antagonista, publicando coisas sobre cultura, esporte. (...) O Antagonista estava montado, não podia crescer para cima e não podia crescer para o lado, não podíamos oferecer o serviço por assinatura dentro d'O Antagonista, porque significaria desdobrar O Antagonista, e nós já estávamos sobrecarregados de trabalho, não dava para pensar em delegar a essa equipe mais funções. A gente não podia também contratar gente, porque estávamos no limite da nossa folha de pagamentos. Então, estava lá, O Antagonista, *site* de sucesso, tudo certinho, mas não dava para crescer mais. Nós pensamos que um outro veículo, com propósito diferente e só para assinantes, seria uma aposta. A gente achava que, com a nossa qualidade de notícia, a gente poderia até convencer alguns leitores a pagar (...) [Entrevistado 2].

O entrevistado 2 também explica o posicionamento comercial do novo produto/serviço (PEDROSO, 2016), no segmento de revistas semanais:

A Crusoé é um veículo diferente de todos os outros porque ainda não existe esse troço, uma revista semanal *online*. A gente entra em um momento em que a [revista] Época deixou de existir, virou um encarte, a [revista] Veja é decrescente e se destina a fazer o resumo da semana anterior, e não tem mais nada. Então, a gente via uma possibilidade, já que todos nós viemos de imprensa semanal (...), uma possibilidade de tentar reinventar esse troço de revista semanal [Entrevistado 2].

O segmento-alvo de audiência da nova publicação é, segundo o entrevistado 1, semelhante ao de O Antagonista:

Eu não sei dizer assim até que ponto o público que pretendemos atrair é novo ou velho do ponto de vista da audiência de O Antagonista. Eu acho que a gente quer pegar o público que está cansado da grande imprensa, da imprensa tradicional, quando eu falo de grande, porque a gente também é grande, hoje passou a ser grande, a gente é pequeno como negócio, mas a gente é grande como audiência. A gente notou 'impressionisticamente' que havia uma demanda por uma publicação ou reportagens mais longas, entrevistas mais densas e tudo mais, fora da órbita dos grandes veículos, dos veículos tradicionais. (...) Os leitores, pelo o que a gente tem de *feedback* e pelo próprio sucesso d'O Antagonista, acham que a imprensa brasileira é uma imprensa contaminada por interesses de grandes grupos [Entrevistado 1].

Seria interessante observar também a transformação no modelo de negócios de O Antagonista sob a ótica proposta por Markides e Charitou (2004), ou seja, analisar a nova publicação (Crusoé) como um novo modelo de negócios em si. As entrevistas sugerem que a nova publicação promoveu não só transformações na arquitetura existente, mas também

acréscimos em todos os componentes pré-existent e, como será exposto no tópico 5.2, passou a operar com recursos e processos parcialmente independentes. No limite, é possível conjecturar que o novo (Crusoé) poderia existir sem o "velho", que lhe deu origem (O Antagonista). Seria, portanto, possível enxergá-lo como um novo modelo de negócios. Outra exploração pertinente seria observar os eventuais conflitos e sinergias entre os dois modelos e o quanto a coexistência é benéfica ou prejudicial a eles, também como prognosticado por Markides e Charitou (2004). Isso não foi possível, contudo, pois o "novo modelo de negócios" estava sendo lançado simultaneamente à realização da pesquisa de campo para o presente estudo.

No campo das alterações induzidas por mudanças na operação d'O Antagonista, duas mudanças emergiram das entrevistas: o aprimoramento da venda de espaço publicitário a partir da adoção de um novo modelo de comercialização programática (via programação do *site*), e a adoção de uma nova plataforma de publicação de conteúdos (*content management system*, CMS), que permite que jornalistas publiquem e gerenciem os textos apresentados no *site*. Assim o entrevistado 4 explica a adoção do novo modelo de operação na venda de publicidade:

O Antagonista tem uma característica: ser sustentado quase que exclusivamente por publicidade. Antes da mudança, toda a receita publicitária vinha exclusivamente de uma fonte, o Google. Olhando a tendência do mercado, vimos a possibilidade de mudar isso, incrementar a receita adicionando outros *players* na venda de mídia. Uma das alternativas era implantação do modelo conhecido como *header bidding*, que se faz por meio de uma alteração na programação do *site*. Esse sistema de leilões para a venda de *banners* permite que ofereçamos os espaços disponíveis no *site* para várias redes que comprem mídia [Entrevistado 4].

O propósito da mudança parece responder a um alerta feito pela literatura. À luz da citada abordagem de Holm, Günzel e Ulhøi (2013, p.342), as dimensões do modelo de inovação aberta de O Antagonista seriam classificadas como "voltadas para fora" (o *site* jornalístico fornece seu ativo, espaços para inserção publicitária, e, em troca, a rede programática oferece acesso à receita) e "profunda" (O Antagonista depende em alto grau de um parceiro para executar seu modelo de negócios). Com a alteração na operação e a chegada de novos *players* na venda de mídia, a dimensão "profunda" é reduzida para "ampla" (O Antagonista depende

em vários graus de parceiros para executar partes do seu modelo de negócio), ou seja, o *site* reduz sua dependência de uma única fonte de receita.

O entrevistado 1 classifica como "essencial" a mudança ocorrida na operação comercial:

Tivemos que, enfim, entender essa 'floresta' da mídia programática, porque é uma complicação. Você tem que regular os valores de venda, fazer leilões eletrônicos em tempo real, por as empresas para concorrer, fazer acordos de venda, eventualmente até conseguir patrocínios específicos etc. Tudo isso foi um extraordinário mundo novo para nós [Entrevistado 1].

Para o entrevistado 2, foi um salto: "A grande busca nesse processo foi procurar informações para entender como é que funcionam essas ferramentas de compra e venda de publicidade, compreender como é que se podia valorizar o espaço publicitário dentro de um *site*."

Os depoimentos confirmam que, embora em novo ambiente, o digital, O Antagonista emulou o modelo consagrado pelo jornalismo impresso de *two-sided platform* (EISENMANN; PARKER; VAN ALSTYNE, 2006; ELLMAN; GERMANO, 2009; BARCLAY, 2012). Ou seja, o *site* jornalístico procura, com seu conteúdo, atrair leitores para, uma vez ocupado, atrair anunciantes, operando como um intermediador entre as partes. A repetição do modelo trouxe consigo os desafios já captados por estudos do setor (PEW RESEARCH CENTER, 2016), como a dificuldade de atingir a receita desejada ou necessária à operação.

A outra alteração destacada na operação, a adoção de um novo sistema de gerenciamento de conteúdo (CMS), significou, na prática, a implementação de uma nova plataforma eletrônica que permitisse aos jornalistas da empresa redigir e publicar textos, fotos, vídeos e fonogramas no *site* e administrá-los de acordo com suas necessidades. Do ponto de vista da equipe de jornalistas, portanto, o novo CMS representou um novo produto. A alteração provocou ainda mudanças no modelo econômico e também no canal de distribuição. Para o entrevistado 4, a adoção do novo CMS foi tão importante para a operação que ele afirma que a alteração divide a história do *site* em "primeira" e "segunda" versões, separadas justamente por esse evento:

O *site* O Antagonista, na sua primeira versão, trabalhava como um CMS customizado, feito sob medida para o projeto. Infelizmente, a estrutura de programação dele limitava a divulgação dos nossos conteúdos pela internet, o que é crítico: se considerarmos que dependemos de

audiência para apurar receita, isso nos prejudicava financeiramente. A programação do novo CMS possibilitou maior disseminação dos nossos conteúdos pela internet [Entrevistado 4].

- **Nexo Jornal**

As entrevistas com fundadores e colaboradores do Nexo sugerem que, nos quase três anos de vida, a empresa promoveu ou estava promovendo, no momento da realização das entrevistas, ao menos quatro alterações consideradas relevantes nos componentes de seu modelo de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; PEDROSO, 2016). Elas foram impulsionadas pelo lançamento de produtos/serviços (lançamento do N Fatorial, do Nexo Edu, da Escola N) e alterações nas operações (novos processos nas áreas de Redação). Essas alterações, como n'O Antagonista, tiveram impacto em outros componentes do negócio da empresa e, como naquele caso, poderiam ser consideradas, separadamente ou em conjunto, inovações do modelo definido por Lindgardt e colaboradores (2013). Novamente, expõe-se uma limitação deste estudo: compreender se as novidades introduzidas no Nexo Jornal representaram uma disrupção para o mercado local, fenômeno que estaria mais alinhado ao conceito de inovação de modelo de negócios proposto por Saebi (2015). À luz da proposição dessa pesquisadora, as alterações descritas no Nexo Jornal poderiam ser melhor classificadas como evolução ou adaptação do modelo de negócios.

É possível especular também se iniciativas como Nexo Edu, Escola N e N Fatorial, que estão detalhadas adiante, configuram ou não novos modelos de negócios em si, no sentido proposto por Markides e Charitou (2004), em relação ao Nexo Jornal. A ressalva a um raciocínio nesse sentido é que esses novos produtos/serviços, como se observa, parecem depender intrinsecamente da existência do Nexo Jornal.

Lançado em 2018, o *site* Nexo Edu é o braço do Nexo dedicado a prover conteúdo para estudantes do ensino médio e professores, replicando do jornal o modelo de receita de venda de assinatura. O entrevistado 5 explica o projeto:

O Nexo Edu, na verdade, são conteúdos do Nexo [Jornal] organizados de modo a facilitar seu uso por parte de professores e estudantes. (...)

O nosso conteúdo, de fato, tem uma vocação muito grande para a sala de aula, para preparação para Enem, vestibular, para alunos de ensino médio [Entrevistado 5].

Outro entrevistado acrescenta que o novo produto/serviço mira um novo segmento de público e introduz a modalidade de venda de lotes de assinaturas para instituições de ensino, ao contrário da comercialização de assinaturas individuais habitualmente feita pelo Nexo Jornal. "É um bicho diferente. Gente que vai assinar porque está estudando, (...) mas tem esse relacionamento com escolas, com cursinhos. É totalmente diferente do que a gente já faz, que é a relação um a um" [Entrevistado 6].

A Escola N, apresentada como um centro de cursos livres, também foi lançada neste ano (2018). A exemplo do Nexo Edu, a Escola N também previu a adoção de novos processos (a organização e realização dos cursos) e uma nova fonte de receita, também baseada no modelo de assinatura. O entrevistado 6 explica o projeto:

São cursos presenciais e, no futuro, por *streaming*. (...) Este semestre, a gente vai ter cursos de projeto editorial, antropologia do consumo, gênero na atualidade, teoria da mudança e estratégia (...). Tem cursos variados, por exemplo, vai ter curso de literatura. [Os professores] são pessoas muito boas, que estão falando de temas muito inovadores, ou muito interessantes, e que a gente acha que tem uma afinidade também com nosso público, que nosso público vai ter interesse [Entrevistado 6].

O entrevistado 8 relaciona a criação da Escola N ao posicionamento do Nexo Jornal como um produtor de "jornalismo de explicação de contexto", "para quem busca explicações precisas e interpretações equilibradas sobre os principais fatos do Brasil e do mundo", apresentando "temas relevantes de forma clara, plural e independente é essencial para qualificar o debate público" (NEXO, s.d.[d]).

Desde a saída [a fundação do Nexo Jornal], queríamos fazer cursos livres, no modelo da Escola N. Acreditamos que as pessoas não estão se formando só em universidades, estão procurando outros espaços de formação que também são espaços de *networking* importantes. E a gente tinha uma super vocação para fazer isso [Entrevistado 8].

N Fatorial é a consultoria ligada ao Nexo Jornal, criada para atender a demandas de instituições interessadas em aproveitar, de alguma maneira, o *know-how* do *site* na

comunicação digital. Segundo a entrevistada 5, os clientes são eminentemente fundações, entre elas o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Instituto Unibanco. Trata-se, portanto, de um novo público, uma nova operação e um novo modelo econômico, novamente os pilares tratados pela literatura (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; PEDROSO, 2016). O entrevistado 6 detalha a origem do novo negócio:

A gente passou a ser abordado por organizações falando: “Temos que mexer na nossa estratégia *online*, mas não sabemos fazer isso. Vocês nos ajudam?”. (...) A demanda varia muito, mas exige sempre um aporte editorial: “Eu tenho cinco *sites*: faz sentido isso? Quais são meus públicos? Como atingir cada um deles? Será que se mandasse uma *newsletter* daria resultado?” É uma consultoria estratégica, com esse lado editorial/tecnologia/entender o *online*, a audiência [Entrevistado 6].

Uma das possíveis entregas do braço de consultoria é a venda de *software* (entrevistados 5, 6 e 8) produzido dentro do Nexo Jornal. A empresa já desenvolveu e está prestes a iniciar a comercialização de dois programas elaborados e realizados pelos profissionais da Redação: o serviço de *paywall*, sistema que gerencia o acesso de visitantes a conteúdos de um *site*, limitando o número de reportagens que um não assinante pode ler por determinado período (por exemplo, cinco textos por mês); e o serviço de mensageria, que faz a gestão e envio da *newsletter* do jornal eletrônico para os assinantes e cadastrados.

Foram duas coisas que a gente desenvolveu a partir de necessidades próprias. Então, a gente entendeu que esses são produtos-chave para o sucesso do nosso negócio e eles não eram customizados o suficiente para um *publisher*. (...) Aí, falamos: “(...) Por que a gente mesmo não administra esses serviços?” A gente desenvolveu [Em ambos os casos] uma coisa que é customizada para *publishers*. Tem muita gente como a gente que passa pela mesma situação [Entrevistado 6].

A última alteração apontada como relevante pelos entrevistados foram modificações nos fluxos de trabalho da Redação, ou seja, as atividades necessárias à criação e entrega de valor e a relação entre essas atividades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Ocorreram ao menos duas alterações desse tipo no Nexo Jornal: a primeira, pouco depois do lançamento do jornal, em novembro de 2015, e a segunda, em junho de 2017.

A primeira, segundo os entrevistados 5, 6 e 8, tratou de eliminar alguns processos necessários à produção de publicação de notícias que haviam sido inspirados no funcionamento das

redações das publicações impressas ou mesmo de *sites* que fazem cobertura de fatos em tempo real. É o caso das reuniões de pauta diárias, em que, habitualmente, jornalistas se reúnem com a chefia para definir quais assuntos merecem ser apurados, escritos ou gravados para posterior publicação. Outro processo eliminado foram os plantões de finais de semana, dias em que, normalmente, o volume de notícias é pequeno: nesses plantões, grupos reduzidos de jornalistas se revezavam na Redação para garantir a produção de um volume mínimo de notícias.

A gente começa com uma estrutura que não tem grandes diferenças para uma estrutura de um jornal tradicional. Claro que sim, porque só tem *online*, claro que sim, porque é pequeno. Mas várias coisas a gente pegou dali, do que era aquele mundo. Logo, a gente foi entendendo que um monte de coisas não faria sentido para a gente, e algumas coisas a gente foi mudando rapidamente. Reunião de pauta de manhã: derrubamos. Plantão de fim de semana: derrubamos. Isso trouxe muitas melhorias, não só na entrega, na produção, mas para a satisfação das pessoas [Entrevistado 6].

Alterações como as descritas são vistas como fundamentais para garantir que os jornalistas ficassem liberados para realizar atividades necessárias à produção do conteúdo imprescindível para que o jornal cumprisse seu propósito. Assim, ao invés de produzir dezenas ou até centenas de matérias ao dia, o Nexo Jornal se organizou para a produção de 12 a 15 conteúdos diários "mais elaborados" (entrevistado 5):

A gente lançou o jornal, dois dias depois o [ex-senador] Delcídio Amaral foi preso e começou essa crise política. A gente era um jornal de explicação, não queria dar notícia quente num momento onde o país estava pegando fogo. Então, a gente também teve que entender qual era o nosso lugar em um mundo que queria notícia a cada cinco minutos. Isso foi muito difícil para a gente no começo, foi um super desafio. Então, o primeiro ano foi a gente se entender, como funciona, quanto produz por dia, que horas que publica, assim, não tinha nenhuma referência sobre isso [Entrevistado 5].

A segunda alteração nos processos da Redação teve objetivo semelhante. O entrevistado 5 afirmou: "a gente fez uma reestruturação na redação, com as mesmas pessoas, só que a gente mudou a nossa operação. Então, acho que descentralizou mais". O entrevistado 8 define a mudança como uma "reestruturação gigante da redação, que não muda nada para fora, mas mudou muito a forma como a gente trabalhava aqui dentro". Segundo o entrevistado 7, originalmente a Redação estava organizada em núcleos relativamente rígidos (seções

Contemporaneidades e Política, Economia e Mundo), com jornalistas dedicadas à cobertura diária de cada assunto. Um time destacado produzia conteúdos especiais, como grandes reportagens com auxílio de infografia, vídeos, áudio e recursos interativos. Um rearranjo dessa estrutura "liberou" todos os profissionais da equipe para a produção dos conteúdos especiais, conforme mencionado pelos entrevistados 5, 6, 7 e 8. "Mantivemos a produção diária de conteúdo, mas ganhamos condições de produzir formatos especiais" [Entrevistado 8]. O entrevistado 6 complementa: "As pessoas agora podem fazer um roteiro de vídeo, criar um *podcast*, pensar um especial e desenvolver com o pessoal de tecnologia e arte. As pessoas podem ter seus projetos pessoais, mais de longo e médio prazos."

5.2 Método da Mudança dos Componentes do Modelo de Negócios (como mudou)

A análise dos dados coletados permitiu identificar como se deram as principais mudanças nos componentes do modelo de negócios original das companhias. Ou seja, as evidências sugerem como a empresa estruturou recursos e processos de inovação e gestão do conhecimento para alterar produtos, processos e o próprio modelo de negócio. Tal abordagem se apoia no modelo de inovação e conhecimento de Pedroso (2016, p. 78), que, como citamos, "aborda como as mudanças (incrementais e radicais) ocorrem dentro dos componentes, e entre os componentes do modelo de negócios".

• O Antagonista

As alterações em produtos e processos de O Antagonista consideradas de menor monta pelos entrevistados, ou seja, aquelas que envolveram mudanças em menos componentes do modelo de negócios, foram conduzidas de forma incremental (entrevistados 1, 2 e 3), se apoiaram na percepção e aprendizado cotidianos dos sócios-fundadores e colaboradores acerca do negócios e se alimentaram, além dos insumos dos profissionais de empresa, do *feedback* dos leitores — seja a partir da medição da audiência do *site*, seja a partir de mensagens de leitores enviadas ao *site*. Como se observa nos dois depoimentos seguintes, essas alterações se traduziram em mudanças incrementais no produto (formato de

apresentação das notícias e vídeos) e processos (apuração das notícias e gravação dos vídeos). A questão da percepção dos profissionais está melhor explorada quando analisados os fatores determinantes do modelo de negócios, mas essas evidências sugerem a presença de capacidades dinâmicas na companhia (PIENING; SALGE, 2015; EISENHARDT; MARTIN, 2000; PAVLOU; EL SAWY, 2011), especialmente pela habilidade dos profissionais de detectar as necessidades dos consumidores. As mudanças introduzidas a partir do *feedback* dos leitores, por sua vez, sugerem a adoção de um método de inovação do tipo aberto (CHESBROUGH; BOGERS, 2014) por meio de *crowdsourcing*, que proveu à empresa fluxos de conhecimento externo.

É o que se depreende dos seguintes depoimentos destacados a seguir. O entrevistado 1 fala sobre a consolidação do formato de notícias curtas, que muitas vezes contam uma história de maneira "fatiada", distribuída em várias notas:

A gente começou tateando: se você pegar os primeiros *posts*, tinha coisas mais longas, a gente não sabia exatamente o que ia fazer (...). A gente chegou a esse formato meio que empiricamente. Foi fundamental nossa cobertura dos atentados [aos jornais satíricos franceses] Charlie Hebdo e o Hyper Cacher [em 2015]. Eu estava em Paris e fui o primeiro jornalista brasileiro a publicar algo a respeito. Então, percebi que, no calor da cobertura, os *posts* curtos tinham muita leitura. Começamos a chamar a atenção [Entrevistado 1].

O entrevistado 3 comenta sobre a criação de um programa em vídeo (Momento Antagonista), em que o jornalista fazia um comentário sobre o noticiário do dia:

Como (o programa) surgiu? A gente começou fazendo coberturas em vídeo que agradaram muito. Comecei fazendo vídeo de manifestação, que tentava passar ao leitor a temperatura do noticiário. Percebemos que isso dava uma audiência considerável. No *impeachment* comecei a fazer comentários mais frequentes e vi que o público gostava e demandava mais. Comecei com a proposta de vídeos curtos, coisa de 1 minuto, e fui ampliando porque, se eu tinha um tema bom, podia me alongar mais [Entrevistado 3].

As mudanças relativas a produtos e processos consideradas de maior expressão pelos entrevistados, ou seja, aquelas que envolveram mais componentes do modelo de negócios, parecem ter sido mais estruturadas. Os parágrafos a seguir descrevem como foram mobilizados recursos e processos para essas mudanças.

Ao tratar dos três produtos/serviços lançados por O Antagonista destacados no item 5.1 (*Newsletter*, TV Antagonista e revista *Crusoé*), o entrevistado 1 explicita a escolha/necessidade de adoção de um modelo baseado na *aquisição de recursos* (CAI; HUGHES; YIN, 2014) de capital humano (BARNEY, 1991) para apoiar os lançamentos. Ao abordar a criação da *Newsletter*, ele menciona que, ao decidir lançar o produto/serviço, "percebemos imediatamente que precisávamos contratar alguém", ou seja, era necessário agregar ao time um profissional responsável pela gestão das tarefas de seleção de notícias, envio da *newsletter* e gerenciamento do *mailing*. Escolha semelhante se deu no lançamento da TV Antagonista ("Contratamos uma apresentadora, um editor de vídeo e uma produtora"); e da *Crusoé* ("Nós contratamos quatro velhos jornalistas que ficam em Brasília"). A atração de mão de obra também se deu pela contratação de um desenvolvedor (programador) dedicado ao *site*, encerrando o modelo de terceirização no setor adotado até então, e de um gerente comercial, responsável pela operação de venda de espaços publicitários. Apoiado na categoria de aquisição de recursos (CAI; HUGHES; YIN, 2014), a empresa recorreu ao mercado de trabalho e ao dispêndio financeiro para incrementar seu time de profissionais e realizar funções essenciais ao desenvolvimento da operação.

A história de um projeto que não chegou a ser lançado também ilumina a questão da limitação de recursos na unidade O Antagonista e da necessidade de a empresa atrair novos recursos para crescer. Antes do lançamento da *Crusoé*, os fundadores e os demais sócios (Empiricus) discutiram a criação de uma *newsletter* paga, com reportagens, entrevistas e artigos exclusivos, produzidos pela mesma equipe de O Antagonista. Diz o entrevistado 2: "A gente nem chegou a lançar, porque chegamos rapidamente à conclusão de que a gente não tinha capacidade física de fazer isso com a mesma equipe."

Para obter os recursos necessários à adoção dos processos de suporte aos novos produtos, a empresa também se apoiou na *atração de recursos* (CAI; HUGHES; YIN, 2014) de capital organizacional (BARNEY, 1991). Desta vez, sem necessidade de desembolso financeiro e contando com parcerias firmadas. A partir da sociedade (Empiricus), iniciou-se um fluxo de transferência de conhecimento e sistemas de controle (CAI; HUGHES; YIN, 2014). Graças à parceria, O Antagonista passou a receber aportes para, por exemplo, o aprimoramento da

gestão do negócio, o desenvolvimento de um plano de negócios e um investimento direto para o lançamento da Crusoé, como contam os entrevistados 1, 2 e 4 a seguir:

É importante notar é que, claro, a gente adquiriu mais estrutura, se ergueu como empresa através de um sócio, com a ajuda de um sócio. A gente era uma empresinha. Então, a gente se constituiu como empresa, os sócios nos ensinaram a montar uma empresa, montaram uma empresa conosco, a gente constituiu uma empresa [Entrevistado 2].

Agora a gente está vivendo um momento muito particular. Pela primeira vez a gente está tendo um plano de negócio e um investimento, para o lançamento da Crusoé. Antes, nunca tivemos isso. (...) Tem ali um 'planinho' de negócios. A gente tem um prazo de dois anos: no primeiro ano, segundo o plano de negócios, a gente tem que atingir o nosso *breakeven* (...). Para o investimento, nós estamos pegando uma *facility*, certo? A Empiricus tem um sócio americano, que é o Agora Group: eles vão emprestar dinheiro conforme nossa necessidade. (...) Mas por que a gente está pegando dinheiro com sócio americano? Porque evidentemente as taxas de juros são muito menores [no exterior], a gente tem essa possibilidade, que foi uma maneira pela qual a Empiricus se capitalizou, quando fez sociedade com a Agora Group. Então, isso dá um frio na espinha, porque eu estou fazendo uma dívida, não estou tendo investimento a fundo perdido. Então, eu estou fazendo pela primeira vez uma dívida como empresário [Entrevistado 1].

Nesse ponto, é preciso falar da sócia. Ela tem mais expertise do que nós nessa parte de segmentação de público alvo no ambiente digital e oferta de produtos. Eles, por exemplo, adquiriram soluções para isso, testaram e compartilham conosco. Eles já erraram, falharam e corrigiram. Então, recebemos informações prontas, com as lições que eles já tiveram [Entrevistado 4].

O lançamento de novos produtos/serviços (*Newsletter*, TV e Crusoé) estão, segundo sugerem as entrevistas, associados à adoção de novos processos em O Antagonista. De acordo com os entrevistados 1 e 2, a *Newsletter* demandou a adoção de novas rotinas, como seleção de notícias e envio de mensagens para cadastrados, além da aquisição de tecnologia (*software* de gestão de *mailing*); na TV, a criação dos programas em vídeo exigiu a realização de dois noticiários diários, que por sua vez demandaram as atividades de produção, gravação e edição de vídeos. A revista digital Crusoé, por sua vez, implicou o estabelecimento de uma nova redação e suas práticas (apuração, redação e publicação de notícias) e a adoção de processos

antes desconhecidos da empresa como a venda de assinaturas e atendimento ao cliente (entrevistados 1 e 4).

O lançamento da revista digital Crusoé é apontado pelos entrevistadores como a operação mais "complexa" (entrevistado 4) e "ousada" (entrevistado 2) da empresa. O projeto consumiu seis meses de trabalho e envolveu os profissionais da empresa, terceirizados e empresas parceiras (entrevistado 1). Do ponto de vista do posicionamento competitivo, o desafio era apresentar um "produto digital pago com relevância editorial" (entrevistado 1) e "peitar a lógica segundo a qual tudo na internet é de graça" (entrevistado 2). Do ponto de vista técnico, solucionar as questões necessárias para realizar a cobrança da assinatura dos leitores a partir de pagamento por cartão de crédito e o controle do acesso dos assinantes ao *site*.

Entre as atividades citadas pelos entrevistados para a realização do projeto, aparecem, segundo os entrevistados 1 e 4: ideia, aprovação do projeto com os sócios, comunicação à equipe, *benchmarking* (estudo de sistemas de pagamento de *sites* como G1 e Nexo Jornal), negociação com parceiros (*gateway* de pagamento, empresa responsável por realizar a transação de pagamento de assinatura via cartão de crédito), desenvolvimento de infraestrutura do *site* para criação de banco de dados de assinantes (com apoio de empresa terceirizada), desenvolvimento do projeto gráfico (*designer* terceirizada), contratação de equipe de jornalistas, criação e programação das páginas do *site*, testes de publicação, treinamento de jornalistas para publicação de reportagens, contratação de equipe de atendimento ao cliente, entre outras.

O cronograma de desenvolvimento do novo *site* foi coordenado pelo desenvolvedor de O Antagonista. As atividades foram distribuídas em pouco menos de 60 dias (5 de março a 2 de maio). O entrevistado 4 detalha como foi organizado o processo:

Adiantei todas as atividades de infraestrutura do *site* e as que não dependiam do *layout* do *site*, porque ele estava sendo produzido por uma designer externa e havia sido encomendado já com o desenvolvimento iniciado. Então, peguei primeiro a infraestrutura e a integração com o *gateway* [Entrevistado 4].

As informações do cronograma foram dispostas em uma planilha e compartilhadas com o restante da equipe, que assim podia acompanhar o desenvolvimento do novo *site*. Ali estava prevista a realização de todas as atividades necessárias, da criação da logomarca ao lançamento do *site*, passando por integração com serviços de parceiros e testes.

A imagem abaixo mostra um trecho da planilha, construída na forma de um diagrama de Gantt, descrita por Wren (2015) como uma ferramenta de gestão de processo. A coluna "Item" enumera as tarefas; "Responsável" originalmente mostra os nomes dos profissionais encarregados por cada tarefa e foram alterados para preservar os respectivos nomes; "Tarefa" descreve as atividades; "Depende" mostra quais tarefas prévias são necessárias à entrega da tarefa em questão; as demais colunas, que receberam títulos numéricos, indicam os dias do mês (de março, no caso).

Figura 10: Cronograma de desenvolvimento da revista digital Crusoé

Fonte: O Antagonista

O entrevistado 4 explica a construção da planilha. "Não tirei isso da minha cabeça. É uma planilha que vinha desenvolvendo baseada em diagrama de Gantt. Usei a ferramenta em planilha por falta de ferramenta, mas funciona."

Nos casos da *Newsletter*, TV e Crusoé, as entrevistas sugerem, portanto que a criação de novos produtos sempre demandou a adoção de novos processos, o que é um fator considerado positivo pela literatura (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001; REICHSTEIN; SALTER, 2006; PLOTNIKOVA; ROMERO; MARTÍNEZ-ROMÁN, 2016). Hullova, Trott e Simms (2016, p. 929), como referenciado no capítulo 2, afirmam que empresas capazes de desenvolver uma relação mais estreita entre inovação de produto e processo "aumentarão a eficiência da produção, promoverão lançamentos de produtos com menor turbulência e criarão novas oportunidades para o desenvolvimento de produtos e processos".

Cabe notar ainda que o lançamento dos novos produtos/serviços em O Antagonista nunca se deu de forma simultânea. Como explicado no capítulo dedicado ao histórico da empresa, a *Newsletter* surgiu em março de 2017; a TV, em janeiro do ano seguinte; Crusoé, em maio de 2018. Poderia ser uma decisão estratégica, mas o episódio já apresentado do projeto

abandonado de uma *newsletter* paga, deixada de lado por falta de recursos humanos para levá-la adiante (entrevistado 2), sugere que a empresa realiza um a um seus projetos por causa da limitação de recursos, em linha com as evidências da literatura (ETTLIE; RUBENSTEIN, 1987; HOFFMAN et al., 1998; CHANDY; TELLIS, 2000; MILLWARD; LEWIS, 2005; RADAS; BOZIC, 2009; MOULTRIE et al., 2007).

Além dos novos produtos/serviços, como explicado no capítulo anterior, O Antagonista promoveu a melhoria de processos nas áreas comercial e de TI. Nos dois casos, segundo as entrevistas, a empresa se apoiou em parceiros externos para evoluir suas práticas. Na área comercial, com aprimoramento da venda de espaço publicitário a partir da adoção de um modelo de programação do tipo *open source (header bidding)*, como já dito, a empresa contou com a colaboração de empresas parceiras, que por sua vez alimentam um repositório de informações sobre a tecnologia (entrevistado 4). Processo semelhante franqueou caminho para a adoção de uma nova plataforma de publicação (CMS): novamente, a empresa se apoiou nos fóruns de discussões da internet e nos repositórios de informações. Tratando deste caso, o entrevistado 4, assim explica o método aplicado:

Sim, usei largamente os conteúdos disponíveis na internet. Em cima disso, foi feita a escolha do CMS que usaríamos [WordPress], porque ele nos oferece um repositório de conhecimentos produzidos por terceiros de todo o mundo, ao longo de anos. Nós reaproveitamos o conhecimento, as práticas que estão ali. Fazemos o jantar, não construímos o fogão [Entrevistado 4].

As práticas empregadas sugerem a adoção, em alguma medida, do modelo de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003), em que as parcerias e contribuições de fora são bem-vindas para o desenvolvimento de produtos e do próprio modelo de negócios, trazendo vantagem competitiva. Há um senão a essa classificação, contudo: Chesbrough e Bogers (2014) consideram que as trocas de conhecimento entre a empresa e o mundo exterior só configuram inovação aberta quando resultam em novos produtos ou processos. Este estudo, contudo, entendeu que no caso das mudanças nos processos de O Antagonista se caracterizou mais uma melhoria do que uma inovação. É uma questão conceitual.

Chesbrough (2003) faz ainda uma ressalva à metodologia de *open source*, como a utilizada na elaboração de *software* livre: defende que a *open source* não deve ser confundida como a

inovação aberta porque, em geral, se concentra apenas na criação de valor, mas não na sua captura. Mas o autor parece se referir mais aos produtores de *software* aberto do que aos que se utilizam dele para criar novas aplicações, incluindo produtos/serviços pagos. Do ponto de vista de O Antagonista, os influxos de conhecimentos para a empresa, sugerem as entrevistas, foi positivo. As alterações dos processos de venda de espaço publicitário e de implementação de novo publicador de notícias (respectivamente, programação *header bidding* e CMS WordPress) permitiram a captura de valor, expressas, respectivamente, no aumento da competição pela compra de espaços publicitários no *site* ("Esse sistema de leilões para a venda de *banners* permite que ofereçamos os espaços disponíveis no *site* para várias redes que comprem mídia", segundo o entrevistado 4) e pela melhora de performance ("O novo CMS possibilitou maior disseminação dos nossos conteúdo pela internet", segundo o mesmo entrevistado). Os achados estão, portanto, em linha com Jespersen e outros (2017). Esses autores, como dito, apontaram que as relativas limitações das pequenas empresas para inovar criam consequências ambivalentes. Se, por um lado, impõem restrições por causa da escassez de recursos e capacidade; por outro, empurram as companhias para fora, para a busca de parceiros e ao desenvolvimento de novas habilidades. Tal parceria tende a reduzir os custos da inovação e acelerar os resultados, o que se provou verdadeiro, no caso de O Antagonista.

As entrevistas sugerem divisão dos entrevistados acerca da realização de uma efetiva gestão do conhecimento na empresa. Embora apontem a existência de ações e processos nesse sentido, as declarações indicam que elas se dão em áreas específicas. Em geral, os próprios entrevistados [1, 2 e 4] veem lacunas na forma como informações, conhecimentos e experiências produzidos são sistematizados e compartilhados visando ao desenvolvimento contínuo do negócio. As evidências ecoam, assim, os achados de pesquisas realizadas (DESOUZA; AWAZU, 2006; EL-KORANY; 2007, KMIECIAK; MICHNA, 2012), que afirmam que, se a gestão do conhecimento já caminha e dá frutos nas grandes empresas, ela apenas engatinha entre as pequenas e nascentes.

O entrevistado 1 afirma que "sim, há um conhecimento acumulado, proveniente sobretudo das áreas técnica e comercial, com geração sistemática de análises e relatórios de audiência e receita". Contudo, ele observa que esse trabalho ainda dialoga pouco com a área editorial. As informações acumuladas sobre audiência, por exemplo, "ainda não renderam uma interação

mais íntima com a produção de conteúdo. As pessoas ainda não perceberam essa ligação. Elas vão muito pela intuição". Já o entrevistado 4 se detém sobre as iniciativas de sistematização e compartilhamento de conhecimento na área de tecnologia entre O Antagonista e as demais empresas da empresa-sócia (Empiricus), ressaltando que ainda não há processos totalmente estruturados:

São empresas que trabalham juntas. Deve ter um processo de tecnologia. Ou deveria. O que funciona para um, deve funcionar para todas. Não é um processo estruturado. Eu vi iniciativas. Por exemplo, o grupo vai nos fornecer dados para apurar as vendas de relatórios financeiros feitas aqui no *site* [Entrevistado 4].

- **Nexo**

As principais evidências sobre como foram conduzidas as mudanças relativas a produtos e processos consideradas de maior expressão pelos entrevistados, ou seja, aquelas que envolveram mais componentes do modelo de negócios, são apresentadas a seguir.

As entrevistas indicam que foram reaproveitados (CAI; HUGHES; YIN, 2014) recursos de capital físico, humano e organizacional (BARNEY, 1991). Vale destacar também o reaproveitamento de um ativo: os conteúdos já publicados pelo Nexo jornal e dois *softwares* elaborados para uso da Redação do *site*.

A linha geral do uso de recursos é descrita pelo entrevistado 6. Abordando o desenvolvimento da Nexo Edu, ele explica de que forma o projeto de educação reaproveita os conteúdos já produzidos e publicados pelo jornal, dando a eles nova organização e apresentação:

[No Nexo Edu] A gente está apenas reempacotando [o conteúdo do Nexo Jornal]. Claro que tem valor adicionado, a gente está criando *newsletter* própria, a gente está organizando as coisas, a gente usa esforços, mas não é que a gente está produzindo conteúdos específicos para a educação. Então é super isso, aumentar a monetização do que a gente já faz aqui com os recursos que a gente já tem aqui, com a estrutura de custo que a gente tem. É sempre o nosso plano [Entrevistado 6].

Outro exemplo da utilização de recursos existentes aparece em explicação sobre a criação da N Fatorial, a consultoria do grupo, a partir de competências originais do jornal:

Na criação e gestão do Nexo [Jornal], a gente acabou desenvolvendo realmente habilidades, tanto do lado editorial, quanto de estruturação de *site* e de tecnologia. (...) A gente começou a ver que isso era mais uma das coisas que a gente já faz, que cada vez a gente, em teoria, faz melhor, porque a gente vai tendo experiência e que a gente podia monetizar, porque também não é ter que parar o mundo para a gente poder dar uma consultoria desse tipo [Entrevistado 6].

O mesmo entrevistado esclarece que os recursos humanos da consultoria e do Nexo Jornal seriam compartilhados, eliminando, por ora, a necessidade de contratação de pessoal: "São poucas pessoas [envolvidas no N Fatorial] só da área de Negócios. Eventualmente, alguém de tecnologia. Como é uma coisa muito estratégica, a gente não acha que tem que envolver muita gente. É uma coisa feita pelo *top* aqui do Nexo" [Entrevistado 6].

Pode-se observar o mesmo tipo de aproveitamento de recursos no desenvolvimento da Escola N, plataforma de cursos livres. Desta vez o novo negócio se aproveitou tanto dos conteúdos já publicados pelo jornal quanto das fontes de informação (entrevistados, colunistas) a que os jornalistas recorrem para a redação daqueles conteúdos:

Do mesmo jeito que a gente tem uma vocação para a curadoria de conteúdos publicados no *site*, escolhendo os assuntos, as fontes etc., estamos selecionando os temas e professores dos cursos. É uma atividade que não demanda superesforços. (...) A gente tem os contatos, e as pessoas querem vir da aula numa escola do Nexo" [Entrevistado 6].

O processo de alteração ou criação de produtos/serviços, em geral, parte da direção do Nexo Jornal, mas isso não é uma regra. Em seguida, outros colaboradores são envolvidos. O entrevistado 5 descreve o processo mais comum nesses casos, em que, como dito, o primeiro passo é dado pela direção:

Posso dar um exemplo. Uma *newsletter* nova. Geralmente, por *e-mail*, eu provoco um certo grupo de pessoa [dizendo]: 'Pensei que a gente poderia [fazer uma nova *newsletter*]...' Alguém responde: 'Olha, legal, mas por quê?' Tem que ter uma justificativa. Por que a gente faria uma *newsletter* nova? 'Acho que ela vale a pena por isso, isso e isso.' [O interlocutor responde:] 'Beleza, vamos nessa.' Daí, é um pouco de desenho coletivo presencial, tipo, o que ela teria essa *newsletter*?

Vamos pensar aqui, ela teria isso, ela teria aquilo, ela teria... é um pouco montar isso coletivamente. Daí, tem uma coisa de nome: 'Mas qual é o nome desse negócio?' Em outros casos, a conversa começa pessoalmente mesmo [Entrevistado 5].

O entrevistado 8 descreve o passo seguinte do desenvolvimento de um produto, que inclui o estudo de produtos e processos de outras empresas e eleição das melhores soluções para incorporação. O exemplo se refere à pesquisa para desenvolvimento do modelo de assinatura de cursos *online* que antecedeu a criação a Escola N.

Olhamos cinco *benchmarks*, e olhamos tudo que eles fazem. Como eles fazem, qual é o termo de uso, quais são as regras de cancelamento, quais são as formas de pagamento. Você vai lá e meio que decora o *site* dos caras, como eles estruturam, onde você compra, onde faz *login* etc. Isso a gente faz de saída, porque vamos pinçar as melhores soluções de cada lugar [Entrevistado 8].

A exemplo do que ocorreu em O Antagonista, os depoimentos de sócios-fundadores e colaboradores sugerem ligação entre as inovações ocorridas com produtos/serviços e processos. Os novos produtos/serviços (Nexo Edu, Escola N e N Fatorial) nasceram acompanhados de novos processos na empresa (entrevistados 5, 6 e 8). O entrevistado 6 menciona o desenvolvimento concomitante de produto/serviço e processo comercial, no caso do Nexo Edu: "A gente fez um piloto com um cursinho e uma parceria com outro. Estamos trabalhando com parceiros para testar mesmo a adesão desses conteúdos, como funciona na sala de aula." Sobre a Escola N, diz o entrevistado 8: "Acabou virando uma operação própria. (...) Já tem página [na internet] própria e uma pessoa dedicada" e "estamos cuidando da estrutura agora: o espaço onde os cursos vão acontecer [na Redação do Nexo Jornal, em São Paulo] está passando por repaginação. No futuro, teremos transmissão dos cursos por *streaming*, mas ainda estamos estudando [qual tecnologia adotar]". O mesmo entrevistado comenta sobre o N Fatorial: "O cliente quer apresentar um relatório para seu público e precisa 'empacotar' isso com gráficos bonitos e funcionais: nós sabemos fazer isso. E fazemos. É uma prestação de serviços, pura e simplesmente [Entrevistado 6]."

Cabe ressaltar novamente que a imbricação dos novos produtos/serviços e processos é vista pela literatura como um fator positivo (REICHSTEIN; SALTER, 2006; DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001; PLOTNIKOVA, ROMERO; MARTÍNEZ-ROMÁN, 2016). Como

destacam Hullova, Trott e Simms (2016, p. 929), "a introdução de um processo de redução de custos é muitas vezes acompanhada de mudanças no design e nos materiais⁶⁴" e as empresas capazes de desenvolver uma relação mais estreita entre inovação de produto e processo "aumentarão a eficiência da produção, promoverão lançamentos de produtos com menor turbulência e criarão novas oportunidades para o desenvolvimento de produtos e processos"⁶⁵. Se tanto O Antagonista quanto o Nexo Jornal obtiveram os ganhos apontados por esses estudos, uma vez que adotaram o desenvolvimento concomitante de produtos/serviços e processos, é uma questão a ser explorada no futuro, considerando que são negócios recentes.

Além dos processos já citados, que promoveram alterações de processos propriamente ou deram suporte ao aparecimento de novos produtos, o Nexo Jornal introduziu um novo componente na operação que passou a dar suporte a todas as alterações ou novidades. Trata-se da criação, no início de 2018, do chamado Grupo de Inovação e Estratégia, uma instância permanente de discussão e deliberação interna da qual qualquer colaborador pode participar e que conta com a presença da direção. O grupo emerge das entrevistas como um pilar do modelo de inovação da companhia, e se constitui como um dos caminhos para compreender como as mudanças na operação caminham:

Ali, a gente discute estratégia em inovação. Onde que a gente quer inovar? Qual um produto novo que a gente quer desenvolver? Que campanha específica para redes sociais vamos usar? Agora a gente está desenvolvendo um produto novo com esse grupo. O grupo tem redator, editor, *designer*, infografista, gente de tecnologia, negócios. (...) A gente se reuniu e todo mundo saiu da reunião com lição de casa. Duas semanas depois, a gente vai se encontrar para cada um apresentar [o que desenvolveu] e a gente voltar a discutir [Entrevistado 5].

O entrevistado 8 define o Grupo de Inovação e Estratégia como uma "super revolução" dentro do negócio e detalha de que forma ele contribui para o desenvolvimento do negócio:

Por muito tempo a direção tinha ideias e as trazia para a execução. Não é que não tinha troca, mas não era necessariamente a realidade

⁶⁴ Tradução livre do original: "The introduction of a cost-reducing process is often accompanied by changes in product design and materials" (HULLOVA; TROTT; SIMMS, 2016, p. 929).

⁶⁵ Tradução livre do original: "(...) will enhance the cost efficiency of production, effect the smoother launch of new products, and create new opportunities for product and process development" (HULLOVA; TROTT; SIMMS, 2016, p. 929).

de todas as pessoas. A partir da criação de grupo, aí, [a direção] decidiu fazer o grupo (...). Tem muita gente aqui que trabalha e vai embora, e tem muita gente que tem uma relação de trabalho normal, quer que o trabalho fique bom e é isso, é importante. Mas tem muita gente que quer que o modelo vire, que tem ideias brilhantes e muito legais, e que poderia contribuir muito. E eu achava que a gente estava perdendo essas pessoas, porque não tínhamos esse momento de troca.

A existência e atuação do Grupo de Inovação, que, segundo as evidências, passou a estruturar esse processo no Nexo Jornal, desafia a literatura. Afinal, segundo as referências sobre o assunto, raramente as empresas de pequeno porte têm condições de estruturar tais processos (WOODCOCK; MOSEY; WOOD, 2000; MARCH-CHORDA; GUNASEKARAN; LLORIA-ARAMBURO, 2002; SCOZZI; GARAVELLI; CROWSTON, 2005) devido especialmente à escassez de recursos, conhecimento e rede de relacionamentos (ETTLIE; RUBENSTEIN, 1987; HOFFMAN et al., 1998; CHANDY; TELLIS, 2000; MILLWARD; LEWIS, 2005; MOULTRIE et al., 2007; RADAS; BOZIC, 2009). O Grupo de Inovação também parece ser uma evidência contrária aos achados de Berends e colaboradores (2014, p. 618), que não encontraram estudos que "traçassem projetos de inovação de pequenas empresas ao longo do tempo". O lançamento praticamente simultâneo de produtos (Nexo Edu, Escola N, e N Fatorial), por sua vez, aponta evidência contrária às reunidas por Laforet (2008), que concluiu que as pequenas empresas só conseguem desenvolver um novo projeto por vez.

Algumas evidências podem ajudar a compreender como o Nexo Jornal vem conseguindo, em alguma medida, estruturar seu processo de inovação. Em primeiro lugar, está a decisão da direção do *site* de organizar tais processos ("Eu fiz um convite geral para a equipe inteira, então pode ir de estagiário a editor, qualquer um pode participar do grupo [de Inovação]", diz o entrevistado 5, que é um sócio-fundador), ou seja, trata-se de uma decisão estratégica comunicada a toda a equipe e que de fato envolve todos os sócios-fundadores e colaboradores, de acordo com os depoimentos de todos os entrevistados. O seguinte trecho do depoimento do entrevistado 6 trata desse tema: "[Com o grupo de inovação] Eu estou pensando estrategicamente num jornal, (...) e aí não está restrito a uma, duas, três, cinco pessoas. Acho que está todo mundo aqui implicado, comprometido."

Outra forma de encarar a questão da competência do Nexo para estruturar sua inovação é pensá-la à luz da teoria de recursos. Segundo Barney (1991), empresas que conseguem reaproveitar, recombinaar ou reconfigurar seus recursos internos conseguem explorar melhor os recursos heterogêneos, raros e dificilmente reproduzíveis pela concorrência, o que lhes confere vantagem competitiva sobre as concorrentes. É possível que a competência do Nexo Jornal para estruturar melhor a inovação de seus processos seja fruto disso? É outra questão a ser melhor explorada no futuro.

Cabe ressaltar a ligação existente entre o método de trabalho descrito no Grupo de Inovação e as chamadas metodologias ágeis (BECK et al., 2001; RIES; 2011; BLANK, 2013; COOPER; SOMMER, 2016), criadas justamente para apoiar e dar agilidade aos processos de inovação no ambiente digital. O método de trabalho descrito pela entrevistada 5, em que "a gente se reuniu e todo mundo saiu da reunião com lição de casa. Duas semanas depois, a gente vai se encontrar para cada um apresentar [o que desenvolveu] e a gente voltar a discutir" ecoa em alguma medida princípios do Manifesto Ágil (BECK et al., 2001), com os ciclos curtos de trabalho e o trabalho conjunto de equipes diversas, como negócios e programadores.

Outra evidência que sai das entrevistas é de que a inovação aberta (CHESBROUGH, 2003) foi um método adotado pelo Nexo Jornal para conduzir inovação. Isso parece mais evidente no caso do desenvolvimento do projeto do Nexo Edu, em que a empresa contou com parceiros para formatar tanto o produto final a ser oferecidos aos consumidores quanto para definir sua estratégia comercial e canais de distribuição. O método utilizado também parece ter ressonância com o *Lean Startup* e o *Customer Development*, pois, segundo os relatos, a construção do produto/serviço passava por uma fase de testes para validação do próprio modelo de negócios (RIES, 2011; BLANK, 2013). O entrevistado 6 aborda a formatação do produto:

A gente está em fase beta, em fase de testar e ouvir, e a gente muda muitas coisas conforme vêm os *feedbacks* (...). A gente está justamente fazendo essa fase agora, de conversa com pessoas próximas, não exatamente instituições inteiras, mas para melhorar o produto, para ter um primeiro protótipo para tentar começar com algumas escolas, cursinhos [Entrevistado 6].

O entrevistado 8 complementa o assunto, explicando como os parceiros externos cooperam na definição do modelo comercial por assinatura:

Se a escola vai adotar [uma assinatura] para uma escola inteira, dificilmente vão fazer isso, mas eu vou comprar duas mil assinaturas. Se o cara vai colocar na lista de materiais para o ano que vem, todos os estudantes têm que ter uma assinatura, que o pai ou a mãe faz em casa, tenho que dar para todos os professores daquela escola. Então tudo isso é uma megaoperação que está me deixando com cabelos brancos nesse momento. E o cara que vai vender tem que ser super bem treinado, porque vai entrar na escola, é um cara de vendas. Ele tem que saber qual é a cartada que ele vai usar naquele momento. Isso nós estamos conversando com o Joca, que é quem já sabe fazer isso, e vamos resolver [Entrevistado 8].

A despeito das parcerias, o Nexo procura manter a maior parte das operações necessárias ao funcionamento sob seu controle direto (entrevistados 5, 6 e 8). "Se precisamos de um programador ou designer para um novo projeto, em geral, nós o contratamos por um período, e ele trabalha aqui, ao nosso lado. Não terceirizamos essas atividades-chave", afirma a entrevistada 8. A escolha, segundo Holm, Günzel e Ulhøi (2013) restringiria os *inputs* vindos de fora em um modelo de inovação aberta, mas, também segundo a visão dos autores, reduziria o grau de dependência ou ameaça de predomínio de um parceiro mais forte em uma eventual aliança.

Menos "visíveis ao público" (entrevistado 8), os processos de trabalho adotados pela Redação para a apuração e publicação de conteúdos visaram estabelecer uma rotina de produção que atendesse ao projeto do jornal (entrevistado 5). Para isso, estabeleceu-se uma "grade de publicação" (entrevistado 8), que prevê a publicação de 12 a 15 conteúdos por dia, em horários pré-estabelecidos, detalhando, por exemplo, quando irão ao ar infográficos e seções específicas. O entrevistado 5 explica o propósito da mudança e os resultados obtidos:

A grande mudança aí é que, antes, a gente tinha um Núcleo de Especiais, que era quem produzia todos os conteúdos especiais, todos interativos, todos que a gente chama de especial. O que a gente fez foi descentralizar e ao mesmo tempo fazer com que qualquer pessoa no Nexo hoje possa produzir qualquer conteúdo. (...) Por outro lado, a gente tem uma produção que é muito colaborativa. O fluxo de produção é muito colaborativo, então quando você tem um material especial que você vai produzir, você tem a equipe de tecnologia de arte, editorial, todo mundo produzindo junto. Isso parece uma coisa

um pouco banal, mas tem muito impacto. Isso impacta desde a qualidade do que a gente é capaz de produzir, como a pauta é tratada, até o número de pessoas que se desenvolveu para produzir um conteúdo [Entrevistado 5].

A gestão do conhecimento no grupo Nexo ainda é identificada, pelos entrevistados, como uma área não estruturada (entrevistados 6 e 8), a mesma percepção de sócios-fundadores e colaboradores de O Antagonista e também, como já destacado, um desafio já descoberto pela literatura (DESOUZA; AWAZU, 2006; EL-KORANY, 2007; KMIECIAK; MICHNA, 2012). Apesar disso, as entrevistas indicam que há iniciativas na empresa no sentido de sistematizar e compartilhar informações, conhecimentos e experiências acumulados pela companhia para fazer o negócio avançar. É o caso da criação de repositórios de tecnologia, disponível a toda a equipe, que reúne soluções já desenvolvidas pelos profissionais do grupo e que podem ser reaproveitadas no desenvolvimento de novo conteúdo e novos produtos (entrevistado 5): "Se você quer fazer um gráfico interativo, por exemplo, pode ir lá, acessar e saber como se faz. Outro exemplo disso é o Manual de Redação, reunindo padrões e normas a serem utilizados para a produção de conteúdo." Podem ser os primeiros passos na direção sugerida por Desouza e Awazu (2006), que exortam os negócios nascentes a usar a criatividade para contornar a limitação no campo da gestão do conhecimento.

5.3 Fatores Determinantes para a Mudança de Negócios

A análise dos dados coletados permitiu identificar fatores internos e externos considerados determinantes para as mudanças no modelo de negócios das companhias. Eles são detalhados a seguir.

- **O Antagonista**

A presença de cada uma das capacidades dinâmicas listadas no Quadro 5 (Síntese dos fatores internos determinantes das mudanças no modelo de negócios) foi apontada ao menos uma vez pelos entrevistados como uma característica d'O Antagonista. Eram percebidas na

companhia a orientação para a experimentação e para exploração de novas oportunidades de negócios, que prevê a realização de atividades como testar novas ideias e aprender com os resultados dos experimentos (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; SAEBI, 2015), ainda que não haja processos claramente definidos com esses objetivos (entrevistados 1, 2, 3 e 4). Essa capacidade foi explorada desde o início da empresa. O entrevistado 1 afirma que "a gente começou tateando" e que uma abordagem experimental de tentativa e erro "cabe perfeitamente no nosso modelo":

Se você pegar os primeiros *posts* d'O Antagonista, [verá que] tinham coisas mais longas, a gente não sabia exatamente o que ia fazer, se era um *site* de opinião, se era um *site* de notícia. E aí nós fomos sendo levados para essa fórmula (...) então vamos fazer mais curto, (...) parecia assim, espaço de telegrama de correspondente de guerra, era uma coisa meio antiga, mas adaptada, uma imagem antiga com uma coisa absolutamente nova. Aí, isso começou a funcionar (...) A internet permite. Se eu vou lançar uma revista de papel, existe todo aquele processo de planejamento, envolvendo grandes processos industriais: comprar o papel, pintar o papel, distribuir o papel. Poxa, na internet, não, é mais fácil, a tentativa e erro na internet é mais fácil, mais rápida, não envolve grandes custos [Entrevistado 1].

O entrevistado 3 também responde afirmativamente quando indagado sobre a capacidade de O Antagonista experimentar novas soluções e explorar novos negócios. "A máquina vai azeitando e a gente vai entendendo o que interessa ao leitor", ele diz. Ele acrescenta que o grande termômetro do sucesso ou insucesso dos testes, no caso da experimentação visível para o exterior, é a resposta imediata da audiência. Tratando especificamente de uma alteração na produção de conteúdo — o aumento do número de conteúdos publicados no *site* com o passar do tempo —, ele afirma que "no início, cada um [jornalista] fazia 10 ou 15 *posts* por dia, porque achávamos que era o suficiente. Depois, vimos que as pessoas demandavam mais (...). Se antes publicávamos um *post* a cada meia hora, hoje é contínuo [o fluxo de publicação]".

Muito atrelada, pelos entrevistados, à capacidade de testar está a de tomar decisões de forma considerada rápida e audaciosa (DOZ; KOSONEN, 2010; KUTSCHA; 2016). Novamente, isso se expressa em áreas diferentes da empresa e parece estar atrelada à existência do número relativamente pequeno de instâncias de decisão, fruto, por sua vez, do porte pequeno da companhia. Isso fica explícito na seguinte declaração do entrevistado 4: "Existe grande

facilidade para que uma ideia chegue a ser analisada e se torne realidade. Você explica essa ideia e, se for viável, ela é colocada em prática. Nunca encontrei resistência para desenvolver um novo produto ou serviço". O entrevistado 1 exemplifica essa capacidade relatando o processo para a criação da revista digital *Crusoé*: "Fiz a proposta para os sócios. Fizemos, então, o plano de negócios, o projeto gráfico e começamos a buscar jornalistas. A gente começou em novembro e lançou em maio. Descontadas as férias de janeiro, foram cinco meses para lançar um produto completamente novo."

Detectar e prever tendências do mercado, a partir do monitoramento da concorrência (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; KUTSCHA; 2016), são capacidades e atividades que despertaram visões diferentes entre os entrevistados. O entrevistado 3 fala em "radar jornalístico permanentemente ligado" para captar as mudanças de ambiente. O entrevistado afirma que "a gente está sempre 'antenado', vendo o que é tendência", acrescentando um método para isso: "Fazemos isso mantendo contato com outras pessoas, visitando fóruns, pesquisando soluções que estão funcionando por aí, acompanhando o *status* das principais ferramentas necessárias ao negócio, frequentando eventos para *publishers*. Estamos dentro do que o mercado está pedindo."

O entrevistado 1, contudo, minimiza a importância de uma abordagem estruturada para o acompanhamento da concorrência e da tecnologia, por exemplo:

Acho que continua sendo instintivo, apesar do *know-how* adquirido. Ainda acho que somos muito mais intuitivos do que científicos. No jornalismo, não importa a plataforma: é muito mais uma questão de intuição. Sempre foi isso que moveu os grandes veículos, mais do que propriamente ciência e processo. É preciso estabelecer rotinas, claro, mas o jornalismo continua sendo o faro do jornalista, o sangue nos olhos, a boa fonte, a independência. Se perder isso, não adianta ter processos [Entrevistado 1].

O item que encontrou maior adesão entre os entrevistados foi o que explora a presença de atributos empreendedores, como autonomia, propensão ao risco e proatividade (BOHNSACKA; PINKSEB; KOLK, 2014; KARIMI; WALTER, 2016). "Dentro dessa pequena equipe, há pessoas com muita capacidade criativa, que enxergam o negócio e que contribuem", menciona o entrevistado 1. Ele apresenta como casos concretos: o programador, que "está

tendo certo encantamento, porque ele tem uma autonomia muito grande"; e o editor de vídeo, "que trabalha praticamente sozinho". O entrevistado 1 conclui: "Eu acho que foi isso que fez a gente chegar até aqui e que, se a gente for adiante, também vai levar a gente adiante."

O entrevistado 3 declara acreditar que a presença dos atributos empreendedores é produto direto das características dos fundadores e primeiros colaboradores, corroborando o conceito de "path dependency" proposto por Bohnsacka, Pinkseb e Kolk (2014). Para esse entrevistado, "quem veio antes do projeto se consolidar tem espírito empreendedor, não se apegam ao cargo, ao emprego, tem desapego para buscar a coisa nova. Se não, não funciona." O entrevistado 4 explica a ocorrência desta capacidade novamente como produto da estrutura enxuta d'O Antagonista: "O espaço para propor novas ideias é bem presente aqui. Uma boa ideia, quando aceita pelo *core* da empresa, é rapidamente levada adiante, porque o número de pessoas que decide é restrito: não precisa passar por comitê nem nada disso."

A capacidade de criar elo entre liderança e funcionários, incentivando questionamentos, compartilhando valores e focando na comunicação aberta (CHESBROUGH, 2010; ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; KUTSCHA; 2016) não ensejou respostas elucidativas.

As alterações no modelo de operações também se deram pela aquisição de conhecimento, com destaque para a modalidade de *crowdsourcing*, processo de obtenção de serviços, ideias ou conteúdo mediante a solicitação de contribuições de um grande grupo de pessoas e, especialmente, de uma comunidade *online*. O entrevistado 4 explica o uso do processo de *crowdsourcing* no aprimoramento da operação de venda de espaços publicitários, com adoção do modelo de programação conhecido como *header bidding*, elaborado por um *pool* de empresas de *software*:

Basicamente, usei meus conhecimentos [da linguagem de programação Javascript]. O restante das informações estava disponível em repositórios de informações e fóruns específicos da internet. Há uma vasta documentação acerca da implementação desse sistema, produzida pela comunidade e pelas redes de publicidade. Primeiro, fizemos uma pesquisa para entender qual seria o modelo a ser adotado. Escolhido o modelo, fizemos as alterações necessárias no *site* e iniciamos um período de testes. O grande trabalho vem depois

da implementação: o acompanhamento das vendas. Se num primeiro momento você acompanhava só o desempenho de uma única rede, com o *header bidding* precisa acompanhar a receita vinda de várias redes de compra de publicidade, e fazer os controles diários para otimizar a venda.

As alterações necessárias à mudança na operação d'O Antagonista e os resultados preliminares sobre a receita do site foram apresentados por Pavão Júnior e Marques (2017, p. 9): "Os primeiros resultados provenientes da implementação do *header bidding* mostram uma elevação significativa na receita global de O Antagonista, ou seja, no faturamento obtido junto ao conjunto das redes provedoras de publicidade programática."

A tecnologia e as transformações no mercado foram apontadas como os principais motivadores externos das mudanças nos componentes do modelo de negócios, em linha com estudos prévios (VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003; REUVER; BOUWMAN; MACINNES, 2009; DOZ; KOSONEN, 2010; KUTSCHA, 2016). As evidências sugerem que a empresa tem a percepção de que está inserida em um mercado bastante dinâmico e que tanto pode ser vítima de transformações tecnológicas quanto aproveitar-se delas (entrevistados 1, 2, 3 e 4). A percepção unânime torna obrigatória uma referência a Reuver, Bouwman e Macinnes, (2009), que observam que a influência da tecnologia e das transformações de mercado se faz mais presente justamente sobre as empresas nascentes, como O Antagonista.

Questões regulatórias, contudo, não foram citadas por nenhum dos entrevistados, contrariando parte da literatura citada, contrariando o referencial apresentado no capítulo 2 (VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003; REUVER; BOUWMAN; MACINNES, 2009). Essa discordância pode ser consequência do fato de a empresa não exercer atividade regulada por instituições públicas ou privadas (com agências reguladoras ou conselhos de classe etc.).

Na visão dos entrevistados 4 e 1, a tecnologia e o mercado são fatores imbricados que exercem influência sobre o negócio:

O mercado é intrinsecamente ligado à tecnologia, no nosso caso. Para a implementação do novo CMS, por exemplo, escolhemos uma plataforma que é usada por, sei lá, 3 milhões de *sites* em todo o mundo. Então, há confiança na plataforma. O mercado utiliza essa plataforma porque a tecnologia funciona. Estão ligados. A plataforma

também foi escolhida porque se utiliza de conhecimentos, rotinas e padrões de programação muito disseminados, o que faz o custo de mão de obra ser mais baixo para quem a adota [Entrevistado 4].

Em primeiro lugar, estão as mudanças do mercado jornalístico. Tanto O Antagonista quanto a Crusoé vieram ao encontro de necessidades de leitores. O Antagonista veio ao encontro dos leitores em um momento de forte apelo político, com linguagem objetiva, contundente, em prol de mudanças políticas, sem compromissos que não fossem com os valores em que acreditamos. O mercado demandava isso. A Crusoé é um complemento. Ela é mais institucional. Numa comparação simples: O Antagonista briga com o deputado que se lhe opõe; a Crusoé ouve esse deputado. Sentimos necessidade de pegar o modelo de O Antagonista e estendê-lo para o jornalismo investigativo. Muitos leitores pediam matérias mais aprofundadas, mas com pegada independente. É o que estamos tentando construir. (...) Então, o mercado é mais importante para a formatação do negócio, é claro, mas é óbvio que, por se tratarem de veículos digitais, a tecnologia vai casada. Comparando-se o jornalismo impresso com o digital: o tipo de papel em que você faz a publicação não é tão importante quanto a plataforma que você usa na internet, porque a plataforma pode interferir na leitura do conteúdo, na velocidade de distribuição, na otimização do espaço publicitário etc. [Entrevistado 1].

- **Nexo Jornal**

Entre as capacidades dinâmicas apontadas pela literatura como fatores determinantes internos das mudanças no modelo de negócios, a orientação para a experimentação e a exploração de novas oportunidades (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; SAEBI, 2015), ambas gerando aprendizado, foram apontadas de forma unânime por todos os entrevistados do Nexo Jornal. Exemplos disso é o já citado caso da cobertura da Olimpíada do Rio, em 2016, considerada internamente mal-sucedida. "E o que a gente entendeu? Que o nosso leitor não é muito uma pessoa do esporte, assim, não vê a gente também como [veículo] da área... (...) Óbvio que essa experiência está em discussão aqui [Entrevistado 5]." O entrevistado 7 explica que as experiências moldam também processos a serem adotados: "Quando percebemos que há problemas em um produto, decidimos que não voltaremos a fazer aquilo sob as mesmas condições, no mesmo prazo, com o mesmo método. Para não repetir o erro." O entrevistado 6 explicita a rotina de testes: "Experimentar é muito sério aqui, a gente faz muito. E às vezes dá 'merda' e às vezes não dá, e às vezes a gente daí descobre que é melhor por ali e muda

tudo. Isso acontece." O entrevistado 8 apresenta o limite dos testes — "por sermos pequenos, pela limitação de pessoas e recursos, tentamos errar o menos possível. Tudo tem de ser bem pensado e formulado" — e detalha uma estratégia da abordagem de teste e aprendizado: "Uma das coisas da nossa cultura é fazermos e botarmos [o produto/serviço] no ar, mas não batemos o bumbo: o reconhecimento vem organicamente, o que nos permite ir corrigindo no ar." Apesar de alguns caminhos da experimentação serem conhecidos, os entrevistados 7 e 6 afirmam, respectivamente, que ainda não há uma "sistematização superestruturada" para isso, "nada formalizado".

A capacidade de testar aparece como um fator associado à de tomar decisões rápidas e ousadas (DOZ; KOSONEN, 2010; KUTSCHA; 2016). Um dos entrevistados trata dessas questões: "A gente tem uma vantagem competitiva sobre a concorrência: nossa capacidade de experimentar e mudar rápido. (...) O tempo que a gente precisa para pensar, testar e colocar no ar uma seção é curto. Isso não acontece na mídia tradicional, que tem uma cadeia de decisão maior (...) [Entrevistado 5].

Para reduzir a "cadeia de decisão", o Nexo Jornal evitou emular a estrutura dos jornais tradicionais e procurou aproximar a direção das demais equipes (entrevistados 6, 7 e 8). Decisões de maior envergadura continuam sendo tomadas pela cúpula, esclarece o entrevistado 6; mas iniciativas como a do Grupo de Inovação, explicado no subcapítulo 5.2, promoveram a aproximação entre as partes, como menciona o entrevistado 8.

O monitoramento das novidades de mercado e concorrência, a exemplo do que ocorre em O Antagonista, é feito de forma difusa, ficando, segundo os entrevistados, a cargo de todos os membros da empresa (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; KUTSCHA; 2016). A declaração do entrevistado 8 representa essa perspectiva: "Estamos todos 'anteados'. Os jornalistas aqui pensam o dia a dia, mas também o que está em volta, porque, afinal, passamos por grandes mudanças de modelo de negócio. Então, a gente está muito anteadado e mantém trocas constantes com pessoas de fora." Esse entrevistado acrescenta que foi instituído um núcleo de informação, para estimular a troca de conhecimentos acerca do ambiente, e que a atualização também se faz por meio da participação em fóruns e outras atividades do

mercado. Ações mais estruturadas aparecem em casos específicos, como o estudo de mercado para o lançamento de um produto (entrevistado 8).

Os depoimentos sugerem que os entrevistados percebem a existência de atributos empreendedores (BOHNSACKA; PINKSEB; KOLK, 2014; KARIMI; WALTER, 2016), como autonomia, propensão ao risco e proatividade:

Aqui tem essa cultura muito aberta, assim, quem tem algum tipo de coisa, que tem ideia, vem e fala, vem e tenta fazer, entendeu? A gente é super *welcome* para ideias e tal. E aí depende muito do perfil. Tem gente que é super... meu, vem e faz a sua coisa, tem gente que mega pensa o tempo inteiro [Entrevistado 6].

O entrevistado 7 trata da limitação de recursos: "Acho, sim, que há abertura para projetos propostos por qualquer um, mas isso esbarra na nossa capacidade de tamanho, na nossa capacidade de fazer acontecer, limitações de mão de obra de tecnologia."

Tratando dos fatores externos determinantes das mudanças no modelo de negócios, a exemplo do que ocorreu com O Antagonista, nenhum dos entrevistados do Nexo Jornal apontou as questões regulatórias como um fator determinante das mudanças ocorridas no negócio. Afastam, assim, influência constatada em outros estudos (VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003; REUVER; BOUWMAN; MACINNES, 2009). Novamente, a explicação mais provável para isso é o fato de que o Nexo não atua em setor regulado.

Também a exemplo d'O Antagonista, as transformações de mercado (VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003; REUVER; BOUWMAN; MACINNES, 2009; DOZ; KOSONEN, 2010; KUTSCHA, 2016), em compasso com evoluções tecnológicas (VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003; REUVER; BOUWMAN; MACINNES, 2009; DOZ; KOSONEN, 2010; KUTSCHA, 2016) foram apontadas como influentes para as mudanças na empresa, tendo como pano de fundo a disrupção do "velho" modelo do jornalismo (CHRISTENSEN; SKOK; ALLWORTH, 2012). Com isso concordam os entrevistados 5, 6 e 8: "Todos os veículos estão pensando hoje assim, acho que a expressão diversificação de receita todo mundo fala. É um mantra de todo mundo, você precisa ter isso. Eu acho que é o que a gente pensa... bom, a gente também" [Entrevistado 6].

O entrevistado 5 concorda. Mas aborda a questão da evolução do mercado pela ótica da evolução do público do Nexo Jornal, seus interesses e hábitos, e da necessidade de o *site* atender a demandas em constante alteração. Segundo essa fonte, as transformações ao produto foram sendo ditadas por um processo de "lapidação", feito a partir do "entendimento, do interesse da sua audiência".

O entrevistado 8, contudo, coloca os movimentos da concorrência no centro desse problema. De acordo com esse respondente, o avanço de outras publicações levou o Nexo Jornal a promover mudanças em produtos/serviços oferecidos a assinantes e demais leitores com o objetivo de diferenciar-se:

Estamos o tempo todo experimentando, inventando e inovando. Essa é uma coisa que pensamos o tempo todo, porque a concorrência vem. Lá no minuto zero, resolvemos fazer uma *newsletter* diária (...). Hoje, todos os jornais têm [*newsletter*] (...). As pessoas vêm atrás. Outra: fizemos *podcast*, também no minuto zero. Todo mundo agora tem *podcast*. Então, agora, estamos pensando num *podcast* diário.

5.4 Síntese dos Resultados de Pesquisa

A análise dos dados coletados permitiu identificar quais são, na visão dos entrevistados, as principais alterações ocorridas ou em processo nos componentes do "modelo de negócios original" das companhias — ou seja, *o que mudou* ou está em transformação na configuração vigente desde o primeiro dia de operação, seja por meio de aprimoramento dos componentes existentes, seja por meio da adoção de novos. Foram consideradas relevantes as mudanças citadas por mais entrevistados ou que envolveram/envolvem maior número de componentes do modelo de negócios para se realizar. A análise das entrevistas também permitiu identificar de que forma as mudanças se processaram ou estão em curso — ou *como* o negócio mudou ou está sendo transformado —, sendo esse "método" de mudança mais ou menos estruturado. Por fim, os fatores apontados como mais influentes nas mudanças. O quadro a seguir sintetiza os achados relativos a cada uma das unidades analisadas:

Quadro 12 — Principais achados relativos às unidades de análise O Antagonista e Nexo Jornal

	O ANTAGONISTA	NEXO JORNAL
MUDANÇAS NOS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIOS (O QUE MUDOU)	<p>Posicionamento estratégico Lançamento de produtos/serviços (Newsletter O Antagonista, TV Antagonista e revista Crusoé) para o mesmo ou novos mercados, com impacto nos demais componentes do modelo de negócios.</p> <p>Modelo de operações Novos processos (áreas Comercial e TI) e parcerias (Comercial), com impacto nos demais componentes do modelo de negócios.</p>	<p>Posicionamento estratégico Lançamento de produtos/serviços (Nexo Edu, N Fatorial e Escola N) para o mesmo ou novos mercados, com impacto nos demais componentes do modelo de negócios.</p> <p>Modelo de operações Novos processos (área Redação) e parcerias (Comercial), com impacto nos demais componentes do modelo de negócios.</p>
MÉTODO DA MUDANÇA DOS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIOS (COMO MUDOU)	<p>Modelo de inovação Aquisição e atração de recursos de capital humano e organizacional.</p> <p>Adoção e alteração de processos.</p> <p>Gestão do conhecimento: não estruturada.</p>	<p>Modelo de inovação Reaproveitamento de recursos de capital físico, humano e organizacional e ativos.</p> <p>Adoção e alteração de processos.</p> <p>Gestão do conhecimento: parcialmente estruturada.</p>
FATORES DETERMINANTES PARA A MUDANÇA DE NEGÓCIOS (ANTECEDENTES)	<p>Fatores externos Tecnologia e mercado.</p> <p>Fatores internos Capacidade de experimentar novas soluções, de tomar decisões rápidas e audaciosas e de garantir internamente espaço a ações empreendedoras.</p>	<p>Fatores externos Tecnologia e mercado.</p> <p>Fatores internos Capacidade de experimentar novas soluções, de tomar decisões rápidas e audaciosas, de monitorar o ambiente e a concorrência (parcial), garantir internamente espaço a ações empreendedoras e de comunicar objetivos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E CONTRIBUIÇÕES

A crise por que passa a indústria do jornalismo em todo o mundo já é bem conhecida pelos profissionais do setor e por acadêmicos e está bem documentada por estudos que surgem ano após ano, há mais de uma década. Analisando diferentes mercados, Fetscherin e Knolmayer (2004), Swatman, Krueger e Van Der Beek (2006), Graham e Smart (2010), Ottosen e Krumsvik (2012), Barland (2013), Carson (2015), Espínola, Santamaría e Serrano (2016), para citar apenas alguns, apontaram as dificuldades que as empresas "nascidas" no papel enfrentavam e continuam enfrentando para sobreviver e prosperar no ambiente digital.

Christensen, Skok e Allworth (2012, p. 12) tentaram sintetizar a questão ao afirmar que a "disrupção do ecossistema jornalístico", provocada pela internet, "explodiu aquilo que um dia foi um fluxo integrado e fechado de trabalho"; Anderson, Bell e Shirky (2012) escreveram sobre o fim do monopólio de produção e distribuição de conteúdo; Clemons (2009) tratou do fim do monopólio do setor sobre a exibição da publicidade; Pauwels e Weiss (2012) detalharam o fenômeno afirmando que a receita publicitária, um tradicional motor do setor, foi reduzida pela multiplicação de canais" na rede; Costa (2013) mostrou como a referida "disrupção" abalou as contas do jornal americano The New York Times, enquanto, no Brasil, a Folha de S.Paulo (2013); Gonçalves e Rodrigues (2015) e Dyniewicz, Pereira e Scheller (2018) narraram, ao longo dos anos, a agonia da Editora Abril para adaptar-se aos novos tempos. As empresas jornalísticas nascidas na internet não estão imunes àqueles problemas. Ao contrário. Como alertou o Pew Research Center (2016), a realidade financeira da *web* não é amigável para as empresas nativas digitais.

Wirtz (2016) afirma que a globalização impõe pressão contínua sobre as empresas e, para lidar com o desafio, propõe que as companhias redesenhem seus modelos de negócio. Achtenhagen, Melin e Naldi (2013) defendem algo parecido, argumentando que as mudanças promovidas no modelo de negócios permitirão que as empresas obtenham criação de valor sustentável. Há divergência acerca de uma definição para modelo de negócios, mas muitos estudos convergem para a compreensão de que se trata de uma abstração esquemática que pretende representar a forma pela qual as empresas criam, entregam e capturam valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Adicionalmente, estudos que realizam uma abordagem

dinâmica do modelo de negócios permitem compreender como essas estruturas se transformam ao longo do tempo, o que pode ajudar os gestores a refletir sobre como eles próprios podem incentivar as mudanças necessárias (DEMIL; LECOCQ, 2010; WIRTZ, 2016; TEECE, 2017).

Este estudo pretendeu tratar o problema no negócio do jornalismo como um problema de modelo de negócios. Seu propósito foi investigar como as empresas jornalísticas nascidas na internet que se destacam em seus segmentos lidam com o desafio de sobreviver no mundo pós-disrupção. São elas: O Antagonista e Nexo Jornal. Mais precisamente, este estudo pretendeu compreender como essas companhias alteram seus modelos para sobreviver e prosperar, na perspectiva proposta por Achtenhagen, Melin e Naldi (2013) e Wirtz (2016). Os objetivos específicos foram identificar as principais alterações ocorridas no modelo de negócios, identificar como as empresas utilizam recursos, processos e a gestão do conhecimento para empreender as mudanças e identificar fatores determinantes dessas transformações.

Para analisar as empresas estudadas, adotamos como moldura teórica as arquiteturas de modelo de negócios propostas por Osterwalder e Pigneur (2010) e Pedroso (2016), que nos permitiram tanto retirar dos casos estudados informações relativas às alterações ocorridas no interior do negócio (*o que mudou*) quanto investigar o método empregado na mudança (*como mudou*). O "modelo de inovação e conhecimento", introduzido por Pedroso (2016, p. 78), "aborda como as mudanças (incrementais e radicais) ocorrem dentro dos componentes, e entre os componentes do modelo de negócios".

Este estudo empreendeu uma investigação com objetivo exploratório e de natureza qualitativa (OLIVEIRA, 2011; GIL, 2002). Foi utilizado do método de estudo de casos múltiplos, que se debruçou sobre as duas unidades de análise citadas: O Antagonista e o Nexo Jornal. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com quatro integrantes de cada empresa: dois sócios-fundadores e dois colaboradores. A análise das informações coletadas nas entrevistas foi realizada utilizando-se o método análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Os achados da pesquisa evidenciam que, nascidas há pouco mais de três anos, as empresas estudadas já promoveram mudanças em seus modelos de negócios. O grau de mudança empreendido pelas organizações analisadas varia de acordo com os critérios adotados pelos estudiosos. As alterações dificilmente poderiam ser classificadas como "inovações radicais", no sentido proposto por Saebi (2015), porque não há evidência nas entrevistas de que as mudanças provocaram disrupção nas condições de mercado. Seria, portanto, mais adequado classificar as mudanças promovidas por O Antagonista e pelo Nexo Jornal como uma evolução ou uma adaptação do modelo de negócio, quando os resultados podem ser compreendidos como ajustes ou alinhamento com o mercado (SAEBI, 2015). Se os achados forem vistos à luz de Lindgardt e colaboradores (2013) ou Ghezzi e Cavallo (2018), contudo, é possível se conjecturar que houve inovação no modelo de negócios, a partir da constatação de que ao menos dois elementos da arquitetura foram transformados para gerar valor de uma nova maneira. Evidência disso é o fato de que a maioria das alterações empreendidas propiciou a oferta de um novo produto ou serviço para os clientes e a criação de uma nova fonte de receita.

A mover as transformações nas duas empresas esteve a necessidade de diversificação das receitas. Isso ficou claro nas entrevistas com sócios-fundadores e colaboradores tanto d'O Antagonista quanto do Nexo Jornal, que salientaram a necessidade de reduzir a dependência das fontes "originais", presentes no lançamento dos negócios — publicidade, no primeiro caso; assinatura do *site*, no segundo. O movimento de diversificação já havia sido captado pela literatura. Swatman, Krueger e Van Der Beek (2006) registraram que as empresas por eles estudadas caminhavam justamente nessa direção, mas identificaram fontes de receita ainda não exploradas por O Antagonista e pelo Nexo Jornal, como a venda de recursos de personalização na entrega de conteúdo. É algo que pode ser desenvolvido pelas empresas brasileiras.

A análise das entrevistas permitiu compreender também como as empresas promoveram as mudanças nos componentes do modelo de negócios. Utilizando-se da moldura propiciada pelo modelo de inovação e conhecimento de Pedroso (2016), investigou-se a utilização de recursos, processos e da gestão de conhecimento na promoção das transformações em produtos, processos e, conseqüentemente, no próprio modelo de negócios. Essa análise fez

emergirem coincidências e diferenças entre as duas empresas. Isso ficou mais evidente ao se analisar a utilização de recursos.

O Antagonista avançou mais apoiando-se na aquisição e atração de recursos (CAI; HUGHES; YIN, 2014), especialmente humano e organizacional (BARNEY, 1991). O Nexo Jornal, por sua vez, optou pelo aproveitamento de recursos disponíveis, seja ele físico, humano ou organizacional. Os caminhos diversos talvez se expliquem pela diferença de estruturas e recursos previamente possuídos pelas empresas. O Antagonista nasceu com apenas 2 profissionais; O Nexo Jornal, com 25. Os depoimentos apresentados no capítulo anterior mostram que mesmo os projetos mais recentes d'O Antagonista demandaram a contratação de mais pessoal e que, segundo os entrevistados, seria impossível atribuir mais tarefas aos então colaboradores. No Nexo, ao contrário, como evidenciam as entrevistas, as atividades ligadas às novas operações em geral foram distribuídas entre profissionais que já atuavam na empresa. Outra evidência de que as empresas tiveram de trilhar caminhos diversos é o crescimento das duas equipes desde a fundação: em cerca de 3 (três) anos de vida, O Antagonista passou de 2 para 15 pessoas, um crescimento de 7,5 vezes; o Nexo, em período pouco menor, passou de 25 para 35, ou 1,4 vez.

A necessidade de contar com novos recursos não se restringiu ao capital humano. Utilizando-se do método de atração (CAI; HUGHES; YIN, 2014), O Antagonista obteve recursos de capital organizacional (BARNEY, 1991) considerados fundamentais para a expansão. Novamente, o Nexo Jornal atuou reaproveitando, recombinando e reconfigurando recursos pré-existentes. O caso mais evidente disso é o chamado "reempacotamento" de conteúdo, pelo qual a empresa reúne conteúdos originalmente elaborados e publicados pelo *site* jornalístico e, a partir de nova organização, os apresenta em um novo *site* (Nexo Edu), para um novo público, colhendo novas assinaturas. A venda, para terceiros, de *software* originalmente produzido para suprir necessidades da Redação do próprio Nexo é outro exemplo. N'O Antagonista, por outro lado, entendeu-se que os conteúdos publicados para cobertura em tempo real dificilmente poderiam ser reaproveitados e que, por isso, seria preciso investir na produção de novos.

À luz da literatura, o Nexo Jornal tem um trunfo em relação com O Antagonista. Afinal, segundo Barney (1991), as empresas capazes de reaproveitar, recombinaar ou reconfigurar seus recursos têm mais chances de desenvolver vantagem competitiva.

As mudanças introduzidas em produtos/serviços e processos estavam muitas vezes inter-relacionadas, o que, como apontam autores (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001; REICHSTEIN; SALTER, 2006; PLOTNIKOVA; ROMERO; MARTÍNEZ-ROMÁN; 2016) pode ter efeito positivo sobre a performance da empresa, pois como destacam Hullova, Trott e Simms (2016, p. 929), companhias capazes de desenvolver uma "relação mais estreita entre inovação de produto e processo aumentarão a eficiência da produção, promoverão lançamentos de produtos com menor turbulência e criarão novas oportunidades"⁶⁶. No processo de formatação de produtos/serviços e do próprio modelo de negócio foram percebidos elementos típicos do método de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003; CHESBROUGH; BOGERS, 2014), como os fluxos de troca de informações com entes de fora das corporações com o intuito de desenvolver novos produtos/serviços. Para isso, as empresas se apoiaram, por exemplo, no insumo de parceiros e dos respectivos leitores, num modelo de *crowd source*. Procedimento semelhante foi adotado para a transformação de processos, à qual Chesbrough (2003) não confere o *status* de inovação aberta. Também foram percebidas práticas que se identificam como metodologias ágeis de desenvolvimento de produtos/serviços (BECK et al., 2001) e de validação de modelos de negócios (RIES, 2013).

A análise das capacidades dinâmicas, apontadas pela literatura como fatores determinantes das mudanças de negócios, não evidenciaram grandes diferenças entre as empresas. Quase todas as capacidades presentes na literatura (CHESBROUGH, 2010; DOZ; KOSONEN, 2010; ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; KOLK, 2014; SAEBI, 2015; KARIMI; WALTER, 2016; KUTSCHA; 2016) foram apontadas pelos entrevistados como presentes, em maior ou menor grau, em suas empresas. É uma boa notícia para as empresas estudadas, se se confrontam os achados de pesquisa com a literatura. Isso porque, segundo Teece (2018), "Em uma empresa com fortes capacidades dinâmicas em todos os setores, os gestores têm maior liberdade para

⁶⁶ Tradução livre do original: "a tighter relationship between product and process innovation will enhance the cost efficiency of production, effect the smoother launch of new products, and create new opportunities" (HULLOVA; TROTT; SIMMS, 2016, p. 929).

contemplar modelos de negócios que implicam mudanças radicais de recursos ou atividades"⁶⁷ (TEECE, 2018, p. 7).

Um aspecto que emergiu da pesquisa e sugere atenção das companhias é a gestão do conhecimento (MAYO, 1998). As entrevistas evidenciam que há processos em marcha nesse sentido nas duas empresas, mas eles ainda não parecem bem estruturados aos olhos dos colaboradores e até dos sócios-fundadores. Em alguns casos, sobretudo em O Antagonista, há evidência de que a gestão é precária e de que o assunto não é prioridade. O fato não deve surpreender, contudo. Alguns autores já haviam constatado a dificuldade que empresas novas e as pequenas têm para conseguir reunir, armazenar e disponibilizar aos colaboradores informações, conhecimento e experiências presentes em seu interior (EL-KORANY, 2007; KMIECIAK; MICHNA, 2012). Mas é uma dificuldade que essas empresas devem superar para alcançar vantagem competitiva (SHAHIDIFAR; 2016).

A pesquisa de campo também encontrou alinhamento entre a teoria e a realidade das empresas ao investigar os fatores externos apontados por estudos acadêmicos como determinantes para as mudanças de negócio. Disrupções tecnológicas (VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003; REUVER; BOUWMAN; MACINNES, 2009; DOZ; KOSONEN, 2010; KUTSCHA, 2016) e transformações de mercado (VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003; REUVER; BOUWMAN; MACINNES, 2009; DOZ; KOSONEN, 2010; KUTSCHA, 2016) são vistos como fatores influentes por todos os entrevistados, sem exceção, das duas empresas. Nenhum deles, contudo concordou com evidências da literatura que apontam questões regulatórias como fatores determinantes (VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2003; REUVER; BOUWMAN; MACINNES, 2009).

É importante destacar as limitações deste trabalho. Em primeiro lugar, como dito, ele tem objetivo exploratório (OLIVEIRA, 2011). Assim, se, por um lado, ele permite empreender uma investigação sobre um tema contemporâneo e ainda pouco explorado, por outro, não autoriza generalizações a partir de seus achados (GIL, 2002).

⁶⁷ Tradução livre do original: "In a firm with strong dynamic capabilities across the board, management has greater freedom to contemplate business models that entail radical shifts of resources or activities" (TEECE, 2018, p. 7).

Outro fator a restringir o potencial deste estudo é o fato de que ele não permite avaliar os resultados financeiros das transformações promovidas pelas empresas estudadas em seus modelos de negócios. Isso ocorre fundamentalmente por duas razões. Primeiro, porque os gestores das companhias não permitiram acesso a dados considerados estratégicos, como investimento, audiência, número de assinantes ou visitantes dos *sites* — foi uma condição aceita por este autor desde as conversas preliminares com as empresas. Segundo, porque algumas alterações nos modelos de negócios narradas neste estudo ocorriam simultaneamente à realização da pesquisa de campo. Isso fez com que, em alguns casos, os próprios entrevistados não tivessem condições de avaliar todos os aspectos das mudanças em curso. É o caso, em *O Antagonista*, da nova publicação, Crusoé, lançada em maio de 2018, e, no *Nexo Jornal*, da Escola N, apresentada ao mercado um mês depois. Assim mesmo, optou-se por incluir essas informações nesta pesquisa porque os projetos já haviam sido lançados e porque, segundo os entrevistados, eles introduziram mudanças consideradas significativas nas respectivas companhias.

Ainda entre as restrições deste trabalho, vale acrescentar que a maior parte da literatura que aborda o desafio das empresas jornalísticas no ambiente digital trata das companhias "tradicionais", que buscam promover a migração de suas operações do mundo *offline* para *online*. Mais textos sobre o assunto aqui abordado poderia ensejar mais reflexões e comparações. E esta talvez seja a maior contribuição deste trabalho: debruçar-se sobre empresas ainda pouco analisadas inseridas em um mercado que enfrenta sérios e contínuos desafios. Por isso, sugere-se que se ampliem os estudos de modelo de negócios de empresas jornalísticas nascidas na internet.

REFERÊNCIAS

ABRIL COMUNICAÇÕES. **Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2014**, 2015. Disponível em: <<http://grupoabril1.abrilm.com.br/ABRILCOMUNICA114.DEZ.pdf>>. Acesso em: 1 jun. 2016.

ACHTENHAGEN, Leona; MELIN, Leif; NALDI, Lucia. Dynamics of Business Models: Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. **Long Range Planning**, v. 46, n. 6, 2013.

AL-DEBEL, Mutaz M.; EL-HADDADEH, Ramzi; AVISON, David. Defining the Business Model in the New World of Digital Business. **Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems**, Toronto, Canada, ago. 2008.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual do Método de Pesquisa Profissional: da Prática à Teoria**. No prelo.

ALMEIDA, P.; KOGUT, B. The exploration of technological diversity and geographic localization in innovation: Start-ups in the semiconductor industry. **Small Business Economics**, v. 9, n. 1, p. 21-31, 1997.

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Value Creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.

ANDERSON, C.W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present. **Columbia Journalism Review**, New York, nov. 2012. Disponível em: <<http://towcenter.org/research/post-industrial-journalism-adapting-to-the-present-2/>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

ANDRIES, Petra; DEBACKERE; Koenraad. Adaptation and Performance in New Businesses: Understanding the Moderating Effects of Independence and Industry. **Small Business Economics**, v. 29, n. 81, 2007.

ANTHONY, S. D. **The first mile: a launch manual for getting great ideas into the market**. New York: Harvard Business Press, 2014.

ARORA, A.; GAMBARDELLA, A. Complementarity and external linkages: the strategies of the large firms in biotechnology. **The Journal of Industrial Economics**, v. 38, n. 4, p. 361-379, 1990.

BADEN-FULLER, Charles; HAEFLIGER, Stefan. Business Models and Technological Innovation. **Long Range Planning**, v. 46, 2013.

BAER, M., and M. FRESE. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, p. 45-68, 2003.

BALBONI, Bernardo; BORTOLUZZI, Guido. Business Model Adaptation and the Success of New Ventures. **Journal of Entrepreneurship Management and Innovation**, v. 11, n. 1, p. 119-140, 2015.

BARCLAY, Alexander. **Business Models for Newspapers in a Digital World**. Dissertação (Mestrado em Economia e Negócios) – Norges Handelshøyskole, Bergen, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARLAND, Jens. Innovation of New Revenue Stream sin Digital Media. Journalism as Customer Relationship. **Nordicom Review**, v. 34, Edição Especial, 2013.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BECK, Kent; BEEDLE, Mike; BENNEKUM, Arie van; COCKBURN, Alistair; CUNNINGHAM, Ward; FOWLER, Martin; GRENNING, James; HIGHSMITH, Jim; HUN, Andrewt; JEFFRIES, Ron; KERN, Jon; MARICK, Brian; MARTIN, Robert C.; MELLOR, Steve; SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff; THOMAS, Dave. **Manifesto for Agile Software Development**, 2001. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/>>. Acesso em: 1 mai. 2018.

BERENDS, Hans; JELINEK, Mariann; REYMEN, Isabelle; STULTIËNS, Rutger. Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation. **Journal of Product Innovation Magazine**, v. 31, n. 3, p. 616-635, mai. 2014.

BOGERS, M.; Lhuillery, S. **A functional perspective on open innovation**: Therole of R&D, manufacturing and marketing in learning and innovation. DRUID Summer Conference 2010, Imperial College London Business School. In: *Analís...*, London, 2010.

BOHNSACKA, René; PINKSEB, Jonatan; KOLK, Ans. Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. **Research Policy**, n. 43, p. 284-300, 2014.

BLANK, Steve. **The Four Steps to the Epiphany**: Successful Strategies for Products that Win. 22. ed., 2013. Kindle Edition.

BUCHALCEVOVÁ, Alena; MYSLIVEČEK, Tomáš. Lean Startup and Lean Canvas Using for Innovative Product Development. **Acta Informatica Pragensia**, v. 5, n. 1, p. 18-33, 2016.

CAI, Li; HUGHES, Mathew; YIN, Miaomiao. The Relationship between Resource Acquisition Methods and Firm Performance in Chinese New Ventures: The Intermediate Effect of Learning Capability. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 3, p. 365-389, 2014.

CARRATO, Ângela. Que Crise é Essa? **Observatório da Imprensa**. Disponível em: <<http://observatoriodaimprensa.com.br/imprensa-em-questao/que-crise-e-esta/>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

CARSON, Andrea. Behind the newspaper paywall – lessons in charging for online content: a comparative analysis of why Australian newspapers are stuck in the purgatorial space between digital and print. **Media, Culture & Society**, v. 37, n. 7, 2015.

CASADESUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan Enric. From Strategy to Business Models and onto Tactics. **Long Range Planning**, v. 43, p. 195-215, 2010.

CAVALCANTE, Sérgio; KESTING, Peter; ULHØI, John. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. **Management Decision**, v. 49, n. 8, p. 1327-1342, 2011.

CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 3, p. 1-17, 2000.

CHEIN, Isidor. Uma introdução à amostragem. In: SELTZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

CHESBROUGH, H.W.; PRENCIPE, A. Networks of innovation and modularity: a dynamic perspective. **International Journal of Technology Management**, v. 42, n. 4, 2008.

CHESBROUGH, H. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003.

CHESBROUGH, H.; BOGERS, M. Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **New Frontiers in Open Innovation**. Oxford: Oxford University Press, p. 3-28, 2014.

CHESBROUGH, H.; 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, Clay M.; SKOK, David; ALLWORTH, James. Breaking the News: Mastering the Art of Disruptive Innovation in Journalism. **Nieman Reports**, Cambridge, v. 66, n. 3, p. 6-20, 2012. Disponível em: <<http://nieman.harvard.edu/wp-content/uploads/pod-assets/ebook/niemanreports/fall2012/NiemanReports-Fall2012CoverStory.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

CHRISTENSEN, J.F.; OLESEN, M.H.; KJÆR, J.S. The industrial dynamics of open innovation: evidence from the transformation of consumer electronics. **Research Policy**, v. 34, 2005.

CHAUDHRI, V. Pricing and efficiency of a circulation industry: The case of newspapers. **Information Economics and Policy**, v. 10, p. 59-76, 1998.

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.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, 1990.

COMMITTEE for Information, Computer and Communications Policy. **The Evolution of News and the Internet**. Paris: OECD, 2012.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. New product development best practices study: what distinguishes the top performers. Houston: APQC (American Productivity & Quality Center), 2002.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Benchmarking best NPD practices – Part 3: The NPD process & key idea-to-launch activities. **Research-Technology Management**, v. 47, n. 6, p. 43-55, 2005.

COOPER, R. G.; SOMMER, Anita. Agile-Stage-Gate: New idea-to-launch method for manufactured new products is faster, more responsive. **Industrial Marketing Management**, v. 59, p. 167-180, nov. 2016.

COSTA, Caio Túlio. **A Business Model for Digital Journalism**: How Newspapers should Embrace Technology, Social and Value Added Services. Columbia University Graduate School of Journalism, 2013. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B7GX5q7T2OK2cmIFMFhwNVpqR3c/view?usp=sharing>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

DAHAN, Nicolas M.; DOH, Jonathan P.; OETZEL, Jennifer; YAZILI, Michael. Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. **Long Range Planning**, v. 43, p. 326-342, 2010.

DAHLANDER, L.; GANN, D.M. How open is innovation? **Research Policy**, v. 39, n. 6, 2010.

DAL FORNO, Ana Julia; FORCELLINI, Fernando Antonio; KIPPER, Liane Möhlmann; PEREIRA, Fernando Augusto. Method for evaluation via benchmarking of the lean product development process: Multiple case studies at Brazilian companies. **Benchmarking: An International Journal**, v. 23, n. 4, p. 792-816, 2016.

DAMANPOUR, F. Organizational size and innovation. **Organization Studies**, v. 13, n. 3, p. 375-402, 1992.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovation in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 1, p. 45-65, 2001.

DEKAVALLA, Marina. The Scottish newspaper industry in the digital era. **Media, Culture & Society**, v. 37, n. 1, 2015.

DEMIL, Benoît; LECOCQ, Xavier. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, v. 43, p. 227-246, 2010.

DESOUZA, K. C.; AWAZU, Y. Knowledge management at SMEs: five peculiarities. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 1, p. 32-44, 2006.

DOZ, Y.L.; KOSONEN, M. A leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. **Long Range Planning**, v. 43, p. 370-382, 2010.

DYNIWICZ, Luciana; PEREIRA, Renée; SCHELLER, Fernando. Família Civita deixa o comando do Grupo Abril. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 19 jul. 2018. Disponível em <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,familia-civita-deixa-o-comando-do-grupo-abril,70002408113>>. Acessado em: 18 jul. 2018.

EDITORA ABRIL. **Editora Abril**, s.d. Disponível em: <<http://grupoabril.com.br/pt/o-que-fazemos/M%C3%ADia/marcas-e-empresas/Editora%20Abril>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

EDMONDSON, A. C.; BOHMER, R. M. J.; PISANO, G. P. Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, p. 685-716, 2001.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

EISENMANN, T. R.; RIES, E.; DILLARD, S. Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. **HBS Case Collection**, dez. 2011.

EISENMANN, T. R.; PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M.W. Strategies for Two-Sided Markets. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 10, p. 92, 2006.

EL-KORANY, A. A knowledge management application in enterprises. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v. 4, n. 6, p. 693-702, 2007.

ELLMAN, M.; GERMANO, F. What do the papers sell? A model of advertising and media bias. **The Economic Journal**, v. 119, p. 680-704, 2009.

EMPIRICUS. Encontramos um inimigo e nos juntamos a ele. **Empiricus**, São Paulo, 16 mar. 2016. Disponível em <<https://www.empiricus.com.br/blog/encontramos-um-inimigo-e-nos-juntamos-a-ele/>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

ENKEL, E.; MEZGER, F. Imitation processes and their application for business model innovation: An explorative study. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, 2013.

ESPÍNOLA, L. Maestro; SANTAMARÍA, J. V. García; SERRANO, M. J. Pérez. La prensa digital generalista, como soporte publicitario y los cambios en su modelo de negocio. **Revista Latina de Comunicación Social**, n. 71, 2016.

ETTLIE, J. E.; ELSENBACH, J. M. Modified Stage-Gate regimes in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, e. 1, 2007, p. 20-33.

ETTLIE, J. E.; REZA, E. M. Organizational integration and process innovation. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 795-827, 1992.

ETTLIE, J. E.; A. H. RUBENSTEIN. Firm size and product innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 4, n. 2, p. 89-108, 1987.

FETSCHERIN, Marc; KNOLMAYER, Gerhard. Business Models for Content Delivery: An Empirical Analysis of the Newspaper and Magazine Industry. **International Journal on Media Management**, v. 6, n. 1-2, 2004.

FIEGENBAUM, A.; KARNANI, A. Output flexibility: A competitive advantage of small firms. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 101-14, 1991.

FOLHA DE S.PAULO. Editora Abril fecha 4 revistas, um portal e demite 150 pessoas. Folha de S.Paulo, São Paulo, 1 ago. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/08/1320324-editora-abril-vai-fechar-4-revistas-um-portal-e-demitir-150-pessoas.shtml>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

FOLHA DE S.PAULO. Folha Digital. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, abr. 2018. Disponível em <<http://www.publicidade.folha.com.br/folhadigital/>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

FOSS, Nicolai J.; SAEBI, Tina. Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, 2018.

FURR, N.; AHLSTROM, P. **Nail it then scale it: the entrepreneur's guide to creating and managing breakthrough innovation**. Canberra: NISI Institute, 2011.

GHAZIANI, Amin; VENTRESCA, Marc J. Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000. **Sociological Forum**, v. 20, n. 4, Dec. 2005.

GHEZZI, Antonio; CAVALLO, Angelo. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. **Journal of Business Research**, jun. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Vanessa; RODRIGUES, Alana. Editora Abril passa por nova reestruturação, vende sete títulos e demite 120 funcionários. **Portal Imprensa**, São Paulo, 2 jun. 2015. Disponível em: <http://www.portalimprensa.com.br/noticias/ultimas_noticias/72569/editora+abril+passa+por+nova+reestruturacao+vende+titulos+e+planeja+demissoes>. Acesso em: 19 abr. 2017.

GRAHAM, Gary; SMART Alison. The regional-newspaper industry supply chain and the internet. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 3, p. 196-206, 2010.

GRAIEB, Carlos. **Carlos Graieb**: entrevista [5 abr. 2016]. Entrevistador: Jadyr Pavão Júnior. São Paulo: sede da Editora Abril, 2016. Áudio. Entrevista concedida para a pesquisa de dissertação de Mestrado do PMPE-USP.

GRIFFIN, A. **Drivers of NPD success**: The 1997 PDMA report. Chicago: Product Development & Management Association, 1997.

GRÖNLUND, J.; SJÖDIN, D.R.; FRISHAMMAR, J. Open innovation and the stage-gate process: A revised model for new product development. **California Management Review**, v. 52, n. 3, p. 106-131, 2010.

HAIJHEYDARI, Nastaran; ZARE, Behrouz. Developing and manipulating business models applying system dynamics approach. **Journal of Modelling in Management**, v. 8, n. 2, p. 155-170, 2013.

HATCH, N. W.; MOWERY, D. C. Process innovation and learning by doing in semiconductor manufacturing. **Management Science**, v. 44, p. 1461-1477, 1998.

HJARVARD, Stig; KAMMER, Aske. Online news: between private enterprise and public subsidy. **Media, Culture & Society**, v. 37, n. 1, 2015.

HOLM, Anna B.; GÜNZEL, Franziska; ULHØI, John Parm. Openness in innovation and business models: lessons from the newspaper industry. **International Journal Technology Management**, v. 61, n. 3/4, 2013.

HOFFMAN, K., PAREJO, M.; BESSANT, J.; PERREN, L. Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: A literature review. **Technovation**, v. 18, n. 1, p. 39-55, 1998.

HULLOVA, Dusana; TROTT, Paul; SIMMS, Christopher Don. Uncovering the reciprocal complementarity between product and process innovation. **Research Policy**, v. 45, n. 5, p. 929-940, jun. 2016.

HUIZINGH, E.K.R.E. Open innovation: state of the art and future perspectives. **Technovation**, v. 31, n. 1, 2011.

INFOMONEY. **Grupo norte-americano Agora virá sócio da casa de research Empiricus**. São Paulo, 1 abr. 2013. Disponível em <<https://www.infomoney.com.br/mercados/acoes-e-indices/noticia/2716610/grupo-norte-americano-agora-vira-socio-casa-research-empiricus>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

JESPERSEN, Kristina; RIGAMONTI, Damiana; JENSEN, Morten Berg; BYSTED, Rune. Analysis of SMEs partner proximity preferences for process innovation. **Small Business Economics**, v. 19, p. 1-26, dez. 2017.

JONES, G.K.; LANCTOT, A; TEEGEN, H.J. Determinants and performance impacts of external technology acquisition. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 3, p. 255-283, 2001.

KALLIO, Jukka; TINNILÄ, Markku; TSENG, Anne. An international comparison of operator-driven business models. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 281-298, 2006.

KARIMI, Jahangir; WALTER, Zhiping. Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry. **Long Range Planning**, n. 49, p. 342-360, 2016.

KEUPP, Marcus Matthias; PALMIÉ, Maximilian; GASSMANN, Oliver. 2012. The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, p. 367-390, 2012.

KIM, Stephen K.; MIN, Sungwook. Business Model Innovation Performance: When does Adding a New Business Model Benefit an Incumbent? **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 34-57, 2015.

KLINGEBIEL, Ronald; RAMMER, Christian. Resource allocation strategy for innovation portfolio management. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 2, fev. 2014.

KLOMP, L.; VAN LEEUWEN, G. Linking innovation and firm performance: A new approach. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, p. 343-364, 2001.

KMIECIAK, R.; MICHNA, A. Relationship between Knowledge Management and Market Orientation in SMEs. International Conference on Management, Knowledge and Learning. In: **Anais...**, p. 175-183, 2012.

KOSKINEN, Jari; TAKALA, Josu; AWALI, Joseph Sebuwufu. Dynamic Business Model Based On Research in Power Electronics Industry. **Management and Production Engineering Review**, v. 4, n. 4, Dec. 2013.

KUTSCHA, Julian. **What drives Business Model Transformation in Small and Medium Sized Enterprises?** Empirically assessing the Roles of Business Environment and Strategic Agility. Dissertação (Mestrado em Administração) –Technische Universität Berlin, Berlim, 2016.

LAFORET, S. Size, strategic, and market orientation affects on innovation. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 7, p. 753-64, 2008.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 2, 2006.

LEE, Sungjoo; PARK, Gwangman; YOON, Byungun; PARK, Jinwoo. Open innovation in SMEs: an intermediated network model. **Research Policy**, v. 39, p. 290-300, 2010.

LEIFER, R.; DELBECQ, A. Organizational/environmental interchange: a model of boundary spanning activity'. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 1, 1978.

LINDGARDT, Z.; REEVES, M.; STALK, G.; DEIMLER, M. S. Business Model innovation. In: DEIMLER, Michael S.; LESSER, Richard; RHODES, David; SINHA, Janmejaya. **Own the Future: 50 Ways to Win** from The Boston Consulting Group. New Jersey: Wiley, p. 291-298, 2013.

MARCH, J.G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, 1991.

MARCH-CHORDA, I., GUNASEKARAN, A.; LLORIA-ARAMBURO, B. Product development process in Spanish SMEs: An empirical research. **Technovation**, v. 22, n. 5, p. 301-312, 2002.

MARKIDES, Constantinos; CHARITOU, Constantinos D. Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach. **The Academy of Management Executive**, v. 18, n. 3, ago. 2004.

MAYO, A. Memory bankers. **People Management**, v. 4, n. 2, p. 34-38, 1998.

MCNAMARA, Peter; PECK, Simon I.; SASSON, Amir. Competing Business Models, Value Creation and Appropriation in English Football. **Long Range Planning**, n. 46, p. 475-487, 2013.

MAGRETTA, Joan. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Business Harvard Review**, May 2002.

MASON, Katy J.; LEEK, Sheena. Learning to Build a Supply Network: An Exploration of Dynamic Business Models. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, jun. 2008.

MAINARDI, Diogo. **Diogo Mainardi**: entrevista [3 mai. 2018]. Entrevistador: Jadyr Pavão Júnior. São Paulo: sede de O Antagonista, 2018. Áudio. Entrevista concedida para a pesquisa de dissertação de Mestrado do PMPE-USP.

MAURYA, A. **Running lean: iterate from plan A to a plan that works**. 2. ed. Sebastopol: O'Reilly, 2012.

MILLWARD, H.; LEWIS, A. Barriers to successful new product development within small manufacturing companies. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 3, p. 379-394, 2005.

MIRAGLIA, Paula. **Paula Miraglia**: entrevista [11 nov. 2016]. Entrevistador: Jadyr Pavão Júnior. São Paulo: local, 2016. Áudio. Entrevista preliminar concedida para a pesquisa de dissertação de Mestrado do PMPE-USP.

_____. Paula Miraglia: entrevista [2 abr. 2018]. Entrevistador: Jadyr Pavão Júnior. São Paulo: sede do Nexo Jornal, 2018. Áudio. Entrevista concedida para a pesquisa de dissertação de Mestrado do PMPE-USP.

MITCHELL, W.; SINGH, K. Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 3, p. 169-195, 1996.

MORRIS, Michael; SCHINDEHUTTE, Minet; ALLEN, Jeffrey. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 726-735, 2005.

MOULTRIE, J.; CLARKSON, P. J.; PROBERT, D. Development of a design audit tool for SMEs. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 335-368, 2007.

NEW YORK TIMES, The. **The New York Times Reaches a Milestone, Thanks to Our Readers**, 2015. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2015/10/05/business/the-new-york-times-reaches-a-milestone-thanks-to-our-readers.html>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

NEXO. **Qual o significado do prêmio recebido pelo Nexo para o jornalismo no Brasil**. São Paulo, 9 out. 2017. Disponível em <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/10/09/Qual-o-significado-do-pr%C3%AAmio-recebido-pelo-Nexo-para-o-jornalismo-no-Brasil>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

_____. Todo o conteúdo do NEXO por R\$12 ao mês. São Paulo, 2018a. Disponível em: <<https://web.archive.org/web/20151126220227/http://www.nexojornal.com.br:80/assine/?act=newuser>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

_____. **"Nos eixos" é a nova newsletter do "Nexo"**. São Paulo, 11 jan. 2018b. Disponível em <<https://twitter.com/NexoJornal/status/951431044548440064>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

_____. **Assinatura para estudantes**. São Paulo, s.d.[a]. Disponível em <<https://www.nexojornal.com.br/promo/bot/>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

_____. **Como usar**. São Paulo, s.d.[b]. Disponível em <<https://www.nexojornal.com.br/edu/Como-Usar>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

_____. **Depoimentos**. São Paulo, s.d.[c]. Disponível em <<https://www.nexojornal.com.br/edu/Depoimentos>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

_____. **Política de Privacidade do Aplicativo a_nexo**. São Paulo, s.d.[d]. Disponível em <https://www.nexojornal.com.br/about/Pol%C3%ADtica-de-Privacidade-do-Aplicativo-a_nexo>. Acesso em: 4 jun. 2018.

_____. **Sobre o Nexo**. São Paulo, s.d.[e]. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/about/Sobre-o-Nexo>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

O ANTAGONISTA. **O Antagonista está feliz**. São Paulo, 4 jul. 2015a. Disponível em: <<https://www.oantagonista.com/brasil/o-antagonista-esta-feliz/>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

_____. **O novo antagonista**. São Paulo, 3 ago. 2015b. Disponível em: <<https://www.oantagonista.com/brasil/o-novo-antagonista/>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

_____. **O presente de Natal dos leitores.** São Paulo, 19 dez. 2015c. Disponível em: <<https://www.oantagonista.com/brasil/o-presente-de-natal-dos-leitores/>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

_____. **Sobre.** São Paulo, s.d. Disponível em <<https://www.oantagonista.com/sobre/>>. Acesso em 4 jun. 2018.

_____. **Encontramos um sócio e um sócio nos encontrou.** São Paulo, 23 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.oantagonista.com/comunicado>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

_____. **Mídia Kit.** São Paulo, jan. 2018a.

_____. **Obrigado pelo sucesso da Crusoé.** São Paulo, 21 mai. 2018b. Disponível em: <<https://www.oantagonista.com/internet/obrigado-pelo-sucesso-da-crusoe/>>. Acesso em: 21 mai. 2018.

O ESTADO DE S. PAULO. Estadão.com: dado de mercado. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, dez. 2017. Disponível em <<http://publicidade.estadao.com.br/anuncie-no-site/estadao-pontocom-dados-de-mercado/>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

OCDE. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.** 3. ed. Paris: OECD; Eurostat, 2005.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: Um Manual para a Realização de Pesquisas em Administração.** Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2011.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: A proposition in a design science approach.** Tese (Doutorado em Negócios) – Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. 15th Bled Electronic Commerce Conference. In: **Anais...**, Eslovênia, 2002.

_____; _____. **Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.** Modderman Drukwerk, Amsterdam: John Wiley & Sons, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, Christopher L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications of the Association for Information Systems**: v. 15, p. 1-40, 2005.

OTTOSEN, Rune; KRUMSVIK, Arne H. Digital Challenges on the Norwegian Media Scene. **Nordicom Review**, n. 33, v. 2, 2012.

PAVÃO JÚNIOR, Jadyr; MARQUES, Jane A. Implementação do modelo de *header bidding* para gestão de publicidade programática em um site jornalístico. IV Emprad - Encontro dos Mestrados Profissionais de Administração. In: **Anais...**, São Paulo, 1 set. 2017.

PATELI, Adamantia G.; GIAGLIS, George M. A research framework for analysing eBusiness models. **European Journal of Information Systems**, v. 13, p. 302-314, 2004.

PAUWELS, Koen; WEISS, Allen. Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 3, mai. 2008.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, p. 239-74, 2011.

PEDROSO, Marcelo Caldeira. **Modelo de negócios e suas aplicações em administração**. Tese (Livre Docência em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

PEW RESEARCH CENTER. **State of the News Media 2016**. Washington, jun. 2016.

PIENING, Erk P.; SALGE, Torsten Oliver. Understanding the Antecedents, Contingencies, and Performance Implications of Process Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 1, p. 80-97, 2015.

PLOTNIKOVA, Maria; ROMERO, Isidoro; MARTÍNEZ-ROMÁN, Juan A. Process innovation in small businesses: the self-employed as entrepreneurs. **Small Business Economics**, v. 47, e. 4, p. 939-954, Dec. 2016.

QIAN, G.; Li, L. Profitability of small-and-medium-sized enterprises in high-tech industries: The case of the biotechnology industry. **Strategic Management Journal**, v. 24, e. 9, p. 881-887, 2003.

RADAS, S.; BOZIC, L. Antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. **Technovation**, v. 29, n. 6/7, p. 438-450, 2009.

REICHSTEIN, T.; SALTER, A. Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. **Industrial and Corporate Change**, v. 15, p. 653-82, 2006.

RIES, Eric. **The Lean Startup**. New York: Crown, 2011. Kindle Edition.

REUVER, Mark de; BOUWMAN, Harry; MACINNES, Ian. Business model dynamics: a case survey. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 4, n. 1, abr. 2009.

RIZZI, Renata. **Renata Rizzi**: entrevista [19 abr. 2018]. Entrevistador: Jadyr Pavão Júnior. São Paulo: sede do Nexo Jornal, 2018. Áudio. Entrevista concedida para a pesquisa de dissertação de Mestrado do PMPE-USP.

RUMMLER, Geary A.; Brache, Alan P. **Improving Performance**: How to Manage the White Space on the Organization Chart. 3. ed. San Francisco: Wiley, 2013.

SCOZZI, B.; GARAVELLI, C.; CROWSTON, K. Methods for modelling and supporting innovation processes in SMEs. **European Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 1, p. 120-137, 2005.

SABINO, Mario. **Mario Sabino**: entrevista [4 abr. 2018]. Entrevistador: Jadyr Pavão Júnior. São Paulo: sede de O Antagonista, 2018. Áudio. Entrevista concedida para a pesquisa de dissertação de Mestrado do PMPE-USP.

_____. Obrigado pelo sucesso da Crusoé. **O Antagonista**, São Paulo, 21 mai. 2018. Disponível em: <<https://www.oantagonista.com/internet/obrigado-pelo-sucesso-da-crusoe/>>. Acesso em: 21 mai. 2018.

SAEBI, Tina. Evolution, adaptation, or innovation? A contingency framework on business model dynamics. In: FOSS, N. J.; SAEBI, T. (Eds.). **Business model innovation: the organizational dimension**. Oxford, UK: Oxford University Press, p. 145-168, 2015.

SAEBI, Tina; LIEN, Lasse; FOSS, Nicolai J. What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. **Long Range Planning**, v. 50, p. 567-581, 2016.

SCHNEIDER, Sabrina; SPIETH, Patrick. Business Model Innovation: Towards an integrated future research agenda. **International Journal of Innovation Management**, London, v. 17, n. 1, 2013.

SEN, F.K.; EGELHOFF, W.G. Innovative capabilities of a firm and the use of technical alliances. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 47, n. 2, p. 174-183, 2000.

SHAHIDIFAR, Ehsan. Investigating the Factors Affecting Knowledge Management Application in New Ventures. **Independent Journal of Management & Production**, v. 7, n. 4, out. 2016.

SOSNA, M., TREVINYO-RODRIGUEZ, R. N.; VELAMURI, S. R. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 383-407, 2010.

SWATMAN, Paula M.C.; KRUEGER, Cornelia; VAN DER BEEK, Kornelia. The changing digital content landscape. An evaluation of e-business model development in European online news and music. **Internet Research**, v. 16, n. 1, 2006.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, 2010.

_____. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, 1986.

_____. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, 2018.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Kindle Edition.

TIKKANEN, Henrikki; LAMBERG, Juha-Antti; PARVINEN, Petri; KALLUNKI, Juha-Pekka. Managerial cognition, action and the business model of the firm. **Management Decision**, v. 43, p. 789-809, 2005.

TIMMERS, Paul. Business Models for Electronic Markets. **Electronic Markets**, v. 8, n. 2, 1998.

VILLANUEVA, Jaume; VAN DE VEN, Andrew H.; SAPIENZA, Harry J. Resource mobilization in entrepreneurial firms. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 1, p. 19-30, Jan. 2012.

VOELPEL, Sven C.; LEIBOLD, Marius; TEKIE, Eden B. The Wheel of Business Model Reinvention: How to Reshape Your Business Model and Organizational Fitness to Leapfrog Competitors. **IIR Working Paper**, Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University, n. 03, 2003.

VON HIPPEL, E. **The Sources of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1998.

WEST, J.; BOGERS, M. Profiting from external innovation: a review of research on open innovation. 9th International Open and User Innovation Workshop. In: **Anais...**, Viena, Áustria, 2011.

WILLEMSTEIN, L.; VALK, T. van der; MEEUS, M.T.H. Dynamics in business models: An empirical analysis of medical biotechnology firms in the Netherlands. **The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management**, v. 7, p. 221-232, 2007.

WIRTZ, Bernd W. **Business Model Management: Design Process Instruments**. Business Model Management Design Process Instruments, 2016. Kindle Edition.

WIRTZ, Bernd W.; PISTOIA, Adriano; ULLRICH, Sebastian; GÖTTEL, Vincent. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, 2016.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. **Journal of the Operational Research Society**, v. 48, n. 11, 1997.

WOODCOCK, D. J.; MOSEY, S. P.; WOOD, T. B. W. New product development in British SMEs. **European Journal of Innovation Management**, v. 3, n. 4, p. 212-221, 2000.

WREN, Daniel A. Implementing the Gantt chart in Europe and Britain: the contributions of Wallace Clark. **Journal of Management History**, v. 21, n. 3, p. 309-327, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Kindle Edition.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo Massa. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, 2011.

APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Data da entrevista:

Nome do entrevistado:

Cargo/Função:

Período de atuação na empresa: de xx/xxxx a xx/xxxx

Grupo 1: O QUÊ MUDOU — questões que pretendem revelar quais componentes do modelo de negócio foram afetados pelas mudanças promovidas pela companhia

- **oferta de novos produtos e/ou serviços ou alteração dos existentes**
 1. desde o lançamento de seu produto "original" no mercado, a empresa lançou novos produtos/serviços ou promoveu alterações nos existentes? Quais?
 - em caso afirmativo:
 2. já existiam produtos/serviços similares no mercado?
 3. o lançamento ou alteração desses produtos/serviços provocou ou foi provocado por alterações em alguma das seguintes áreas: estratégia de relacionamento com clientes, operações ou estrutura de custos e receitas?
 4. qual o benefício esperado e o obtido com os lançamentos/alterações?
- **estratégia de relacionamento com o cliente**
 5. desde o lançamento de seu produto "original" no mercado, a empresa passou a explorar novas estratégias (por exemplo, novos canais) de relacionamento com os clientes ou promoveu alterações nas existentes? Quais?
 - em caso afirmativo:
 6. esse canais e estratégias já eram explorados por outros players do mercado?
 7. a empresa promoveu ações para atingir novos grupos de clientes? Quais as ações? Quais os grupos-alvo?
 8. esses grupos já eram explorados por outros players do mercado?
 9. a criação/alteração de estratégias provocou ou foi provocada por alterações em alguma das seguintes áreas: lançamento de produtos e/ou serviços, operações ou estrutura de custos e receita?
 10. qual o benefício esperado e o obtido com as novidades/alterações?
- **modelo de operações**
 11. desde o lançamento de seu produto "original" no mercado, a empresa

promoveu alterações em sua operação interna (atividades necessárias para entrega do produto ao consumidor)? Quais?

12. e no relacionamento com parceiros externos? Quais?

- em caso afirmativo:

13. tais práticas adotadas já eram usadas no mercado por outros players?

14. as alterações nas operações internas ou externas provocaram ou foram provocadas por alterações em alguma das seguintes áreas: lançamento de produtos e serviços, estratégia de relacionamento com clientes ou estrutura de custos e receita?

15. qual o benefício esperado e o obtido?

- **estrutura de custos e receitas**

16. desde o lançamento de seu produto "original" no mercado, a empresa promoveu alterações ou acréscimo em sua estrutura de custos e receita? Quais?

17. e sobre as receitas, há novas fontes sendo exploradas ou abandonadas?

- em caso afirmativo:

18. as alterações promovidas já eram adotadas por outros players do mercado?

19. as alterações nas operações internas ou externas provocaram ou foram provocadas por alterações em alguma das seguintes áreas: lançamento de produtos e serviços, estratégia de relacionamento com os clientes ou operações?

20. qual o benefício esperado e o obtido?

Grupo 2: COMO MUDOU — gestão de recursos, processos e conhecimento para mudanças no modelo de negócios

- **modelo de inovação**

21. sobre as alterações relatadas nas questões do Grupo 1, descreva os processos relativos a:

- lançamento/alteração de produtos/serviços;
- estratégia de relacionamento com clientes;
- operações internas e externas;
- estrutura de custos e receitas.

22. sobre as mesmas alterações relatadas nas questões do Grupo 1, informe quais recursos foram mobilizados (pessoal, equipamentos, capital, conhecimento...) e como (terceirização, contratação, aquisição, rearranjo, treinamento, empréstimo...).
23. ainda sobre as alterações relatadas nas questões do Grupo 1, informe como foi feita a gestão do conhecimento (uso de informações prévias, registros de ações e resultados, banco de dados, sistematização...).

Grupo 3: FATORES DETERMINANTES DAS MUDANÇAS

- **abordagem experimental de tentativa e erro**
 24. nas áreas apresentadas antes, a empresa realiza testes durante o processo de desenvolvimento? Há algum procedimento estabelecido para os testes?
 25. os erros eventualmente ocorridos servem de guia para a continuidade do processo?
- **habilidade de aprender com experimentos mal-sucedidos**
 26. como a empresa encara as iniciativas/testes mal-sucedidos?
 27. a empresa acumula informações sobre iniciativas/testes mal-sucedidos? Pode dar exemplos?
- **capacidade de tomar decisões audaciosas e rápidas**
 28. qual o tempo médio necessário para decidir promover as alterações apresentadas acima (lançamento de novos produtos e/ou serviços ou alterações dos existentes, alterações na estratégia de relacionamento com clientes, nas operações internas e externas ou na estrutura de custos e receitas)?
 29. quantas instâncias/pessoas são consultadas antes da tomada de decisão?
- **capacidade de detectar e prever tendências do mercado**
 30. como a empresa procura se informar a respeito de tendências de mercado? Há algum procedimento estabelecido para isso?
 31. como a empresa busca e reagir a tendências identificadas no mercado? Há algum procedimento estabelecido?
- **rotina favorável ao intraempreendedorismo**
 32. iniciativas de mudanças nas áreas já apresentadas podem ser sugeridas por qualquer colaborador da companhia? Como?

33. criatividade e experimentação são encorajados entre os colaboradores?
Como?

34. a direção identifica e incentiva as lideranças que podem promover as
mudanças desejadas?

- **rotina de comunicação dos objetivos a toda a organização**
a empresa comunica os novos objetivos a todos os colaboradores? Como?