

A formulação de estratégias organizacionais com base na mudança do modelo de negócio: Apontamentos sobre o contexto comunicacional

La formulación de estrategias organizacionales con base en el cambio del modelo de negocio: notas sobre el contexto comunicacional

Ana Carolina Kalume Maranhão¹

Daniela Favaro Garrossini²

Luis Fernando Ramos Molinaro³

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo apresentar os conceitos relacionados a modelo de negócios com foco na análise de grupos de comunicação. Aborda, do ponto de vista da convergência tecnológica e do desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, as alterações estruturais e questões relacionadas a migração de valor e a mudança no modelo de negócios dos referidos grupos. A metodologia centra-se em um estudo exploratório com foco nos significados dessas mudanças para o mercado, para o consumidor do jornal impresso e *on-line* e seus *stakeholders*.

Palavras-chave: Jornalismo. Modelo de negócios. Organizações de mídia. Tecnologias da Informação e Comunicação.

¹Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília. Professora do curso de Comunicação Social da Universidade Católica de Brasília e Pesquisadora do Núcleo de Multimídia e Internet (NMI/Faculdade de Tecnologia/Universidade de Brasília). **E-mail:** ckalume@gmail.com.

²Doutora em Comunicação pela Universidade de Brasília. Professora do Departamento de Desenho Industrial - Instituto de Artes - Universidade de Brasília e Pesquisadora do Núcleo de Multimídia e Internet (NMI/Faculdade de Tecnologia/Universidade de Brasília). **E-mail:** daniela.garrossini@gmail.com.

³Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade de São Paulo. Professor do Departamento de Engenharia Elétrica - Faculdade de Tecnologia - Universidade de Brasília e Pesquisador do Núcleo de Multimídia e Internet (NMI/Faculdade de Tecnologia/Universidade de Brasília). **E-mail:** molinaro@nmi.unb.br.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo presentar los conceptos relacionados al modelo de negocios con foco en el análisis de grupos de comunicación. Realiza un abordaje desde el punto de vista de la convergencia tecnológica y del desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación, los cambios estructurales y las cuestiones relacionadas con la migración de valor y el cambio en el modelo de negocios de los mencionadas grupos. La metodología se centra en un estudio exploratorio con foco en el significado de estos cambios para el mercado, para el consumidor del diario impreso, digital y las partes interesadas.

Palabras clave: Modelo de Negocios. Organizaciones de Medio de Comunicación. Periodismo. Tecnologías de la Información y Comunicación. Alexander Osterwalder.

Introdução

Pensar o que significa a mudança em um modelo de negócio de uma organização significa analisar todo um corpo de alterações sofridas em sua estrutura empresarial. Do ponto de vista da convergência tecnológica, de que forma o meio digital altera a estrutura de negócio das organizações de comunicação? Quais mudanças de fato têm ocorrido e como afetam o mercado jornalístico, a partir do ponto de vista da alteração no modelo de negócio da organização? Quais os processos de negócio são alterados? São essas as perguntas que formam o escopo de análise do presente trabalho, voltado ao entendimento sobre como a mudança no modelo de negócio afeta as organizações midiáticas na atualidade, especialmente, a partir da inclusão de novas plataformas, majoritariamente, advindas das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). O que se pretende é apresentar o mapeamento dos processos existentes, a partir do pensamento de Alexander Osterwalder (2004), observando como o modelo de negócio pode ser uma importante ferramenta de análise do cenário de mudanças apresentadas em organizações de mídia, com ênfase nas mudanças implantadas em redações de grandes grupos comunicacionais, como, por exemplo, os jornais Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo e O Globo, no processo de migração das plataformas impressas para o formato digital.

Para tal entendimento, é necessário conhecer algumas premissas centrais das corporações modernas. Em primeiro lugar, as empresas dominantes da mídia veem-se cada vez mais como entidades globais. Não obedecem a fronteiras regionais rígidas e formam conglomerados não pertencentes a um país, mas a um sistema global. Em segundo lugar, a convergência e a consolidação encontram-se na ordem do dia. Organizações de mídia estão cada vez mais concentradas e os atores que dominam cada uma dessas indústrias são subsidiários de imensos conglomerados.

E é nesse contexto que, para expandirem seus negócios e aumentarem suas margens de lucro, as empresas, em muitos casos, tornam-se maiores e mais diversificadas. O modelo de negócio que antes estava voltado à oferta de um ou dois serviços, hoje, encontra na convergência a saída para o aumento da oferta e diversificação de produtos midiáticos. No Brasil, as organizações Globo, por exemplo, têm vínculos extensos e *joint ventures*⁴ com as principais multinacionais de comunicação e integram um rol de empresas consolidadas em um mercado nacional. Do ponto de vista da convergência apoiada na internet, muitas empresas de mídia fundem-se com grupos de telecomunicações e com empresas de internet e informática para formar um sistema de comunicação integrado. Outro exemplo são as fusões entre os grandes grupos de produtores de conteúdos e os fornecedores de acesso à internet,

⁴Termo advindo do inglês que significa união de empresas. Denomina uma forma de aliança interempresarial com o objetivo de criar um novo negócio para atuação em mercados conjugados na comercialização de produtos ou na complementação de projetos de desenvolvimento de produtos. Designa uma forma de aliança entre duas ou mais entidades juridicamente independentes com o fim de partilharem o risco de negócio, os investimentos, as responsabilidades e os lucros associados. Destacam-se *joint ventures* estabelecidas entre empresas que têm como objetivo a expansão para mercados internacionais.

como UOL e Grupo Folha de S. Paulo. A somatória desses setores convergentes – informática, telecomunicações e comunicação – resulta em um tipo de convergência estratégica relacionado a um macrocampo caracterizado pela era digital.

A expansão e reconfiguração espaço-temporal dos conglomerados comunicacionais volta-se à comercialização sem limites geográficos. Os fluxos informativos multiplicam-se por meio de plataformas surgidas essencialmente com base no desenvolvimento tecnológico. Não apenas do ponto de vista da maior capacidade de transmissão, mas financeiro, cultural e comercial, os conglomerados trataram de otimizar o quanto antes sua produção, com cadeias produtivas que hoje incorporam plataformas advindas das TICs.

Dessa forma, todo o modelo de negócio das corporações de mídia sofre uma alteração profunda, de forma que o padrão de produção tecnológica apoia-se no fato de que os empreendimentos são geridos a partir de determinados centros estratégicos, estes incumbidos de pensar e formular planos, diretrizes e políticas voltadas para suas subsidiárias ou filiais. O cérebro dessas organizações é responsável por pensar estrategicamente a organização, dinamizar fluxos internos e construir consensos em processos decisórios complexos e descentralizados. São modelos de administração responsáveis por integrar processos internos, com a ajuda da tecnologia da informação, voltados para a oferta de dividendos competitivos para a gestão e produção de bens materiais e imateriais. O cerne dessa questão é que novas formas de organização vêm surgindo no cenário atual de negócios a partir

da inclusão de novas tecnologias, sob uma análise a partir da perspectiva da economia de interação. É visto que o desenvolvimento tecnológico favorece a fusão, permite a convergência e abre terreno para a criação dos grandes conglomerados de mídia.

Tais questões buscam, ainda, uma análise sobre os aspectos que cercam o mundo empresarial, como modelo de negócio e migração de valor. Pensar o modelo de negócio de uma organização implica necessariamente um melhor conhecimento de sua dinâmica, bem como do mercado onde está inserida. Definições baseadas na compreensão sobre como acontecem alterações dentro de uma perspectiva inserida na era digital.

A conceituação feita, ao longo deste trabalho, foi empreendida a partir de um estudo exploratório, utilizando-se, em uma primeira etapa, de um levantamento bibliográfico sobre modelo de negócio e, em seguida, de pesquisa qualitativa, por meio da observação, análise e descrição dos nove processos propostos por Alexander Osterwalder (2004), como forma de entendimento das estruturas que compõem um grupo midiático com objetivo de utilizar um modelo existente para analisar de que forma os processos organizacionais do jornal impresso e digital estão dispostos, relacionam e influenciam as mudanças estruturais da organização.

A busca é por um entendimento sobre a migração de diversas áreas que tratam das questões relacionadas à mudança no modelo de negócio e quais foram os significados dessas mudanças para o mercado e para as partes interessadas, que incluem desde o consumidor do jornal impresso e *on-line* até os investidores do jornal.

Redefinição da estrutura organizacional em um contexto de crise

Em um cenário em constante evolução, são necessárias respostas rápidas por parte das organizações com relação aos processos de mudança. De acordo com os professores Andy Neely e Rick Delbridge, membros do instituto inglês *Sunninglade Institute*, que integra a *National School of Government*, em um cenário de mudanças rápidas e incertezas econômicas, as corporações devem ter condições de gerenciar múltiplos canais de distribuição, mudanças nos níveis de aquisição de insumos, altos valores na manutenção de tecnologia da informação e serem flexíveis e adaptáveis para reagirem a mudanças no mercado. Nesse cenário, o entendimento sobre o modelo de negócio das corporações é fator-chave de sucesso para a identificação de decisões importantes, ou mesmo uma forma clara e simples de se comunicar (NEELY & DELBRIDGE, 2007).

De fato, entre os teóricos de organizações, existe quase um consenso quando se afirma que as corporações do século XXI terão que redesenhar e redefinir sua estrutura organizacional, como forma de serem mais competitivas no mercado global (FITZPATRICK & BURKE, 2000). “Nesse sentido, conforme as tecnologias emergentes vão sendo introduzidas, veremos muitas outras mudanças importantes. Toda a estrutura organizacional de uma empresa será modificada” (TAPSCOTT, 1997, p. 82). Mas, acima de tudo, as organizações devem ter em mente a necessidade de adaptação, ou mesmo a aplicação de planos contingenciais para enfrentar emergências.

Foram essas as emergências que os jornais internacionais enfrentaram. Jornais onde a mudança nos diversos modelos de negócio, antes pautada pela lógica de produção do impresso, modificou-se diante de um cenário nada agradável. Uma matéria publicada no The New York Times (11/03/2009)⁵, intitulada “Bad News for Newspapers”, ou, em português, “Má notícia para os jornais”, mostra que, em função de grandes débitos financeiros, muitas companhias jornalísticas entraram em declínio. A matéria mostra que tais fatores enumeram uma nova realidade que, de acordo com algumas vertentes de pensamento, pode até mesmo, em alguns anos, deixar os Estados Unidos sem nenhuma edição do diário impresso.

Com receitas cada vez mais diminutas, algumas empresas jornalísticas foram forçadas a fechar, e o papel colocado à venda nas bancas encontra cada vez mais dificuldades para ser comprado. De acordo com o texto, os consumidores mostram uma clara tendência a acessar o conteúdo disponível na plataforma *on-line*, principalmente, em função dos valores ofertados, facilidade de acesso e preferência pela leitura no computador, em detrimento do impresso.

Juarez Bahia afirma que a tecnologia avançada se compatibiliza com a especialização, onde a lógica, a criatividade, a racionalidade, a flexibilidade mental e as novas ideias dão a tônica de modelos de negócio reestruturados em função da inserção das TICs. Para o autor, esse conjunto de critérios

⁵Matéria publicada no dia 11 de março de 2009, no jornal The New York Times. Conteúdo disponível em: <http://www.nytimes.com/interactive/2009/03/12/business/20090312-papers-graphic.html>. Acesso em novembro de 2012.

irriga a organização de forma a criar padrões de administração que possam dar respostas satisfatórias à complexidade operacional desse novo cenário.

Os progressos da tecnologia determinam reformulações e adaptações da organização administrativa das empresas de forma a tornar meramente histórico o valor do conhecimento acumulado em duas ou três décadas [...]. Tais mudanças são talvez mais dramáticas nos veículos de comunicação pela sua condição de produtores de mercadorias culturais (BAHIA, 1990, p. 186).

O modelo de negócio dessas empresas, tradicionalmente pensado para um produto final que chega às mãos do consumidor em formato impresso, foi profundamente transformado por mudanças impulsionadas essencialmente pelas TICs. Criou-se, nesse contexto, um novo modelo de captura de valor, baseado em plataformas antes não utilizáveis e, em sua maioria, advindas das TICs.

Na visão de Lapham (1995), o ambiente competitivo que envolve a distribuição da informação obriga as empresas jornalísticas a conhecerem sua audiência e, conseqüentemente, a serem capazes de ofertar um produto que verdadeiramente reflita os valores e os interesses de seu público. De acordo com essa lógica, a internet é considerada o meio em que as trocas de informações são realizadas de maneira mais ágil e eficaz. Produtor e consumidor conseguem expor e adquirir um bem ofertado seguramente de uma maneira efetiva: a informação. “A realidade diária do modelo muitos-para-

muitos significa que o jornalista tem agora uma chance de realmente conhecer e interagir com sua audiência que vai muito além das cartas ao editor”. (LAPHAM, 1995).

Implantação do modelo de negócio no contexto de mudança organizacional

Piemonte (2010) afirma que as organizações devem reagir de forma proativa a tais mudanças, buscando mecanismos que facilitem sua adaptação a cada alteração, para não perderem sua competitividade, e o mercado é que gera essa evolução constante, apresentando novas necessidades que devem ser respondidas considerando o modelo de negócio, ou seja, a abordagem e o foco do atendimento a tais demandas. Para implantar o modelo de negócio de forma efetiva, as organizações devem definir sua estratégia e as metas a serem alcançadas. Para isso, os processos de negócio devem estar intimamente alinhados com a estratégia e com os requisitos tecnológicos e de pessoal. A distribuição de tais critérios é que promove esse alinhamento efetivo.

O conceito “modelo de negócio” é relativamente novo, começou a ganhar peso na década de 90, com o uso crescente da internet. [...] O termo modelo de negócio é utilizado para se fazer uma descrição macro da forma encontrada para desenvolver um determinado negócio. De algum modo mostra o conteúdo inovado que está sendo introduzido no conceito do negócio (a forma de fazer) e é necessário

defini-lo claramente dentro da organização, incluso especificando até onde se sobrepõe ou é parte da estratégia (PIEMONTE, 2010, p. 23).

O autor explica que é a partir do modelo de negócio que a lógica da empresa é descoberta e como esta poderá ocupar lugar no mercado. Na prática, como gerará receita e agregará valor aos produtos e serviços. Os empreendedores buscam essa descoberta de forma certa antes de entrar no mercado, com ênfase em custo baixo, qualidade, quantidade ou ineditismo do produto. “É o conjunto dos mecanismos utilizados pela organização para focar o uso dos recursos de forma a criar e entregar valor a seus clientes” (GARTNER GROUP, *apud* PIEMONTE, 2010, p. 23).

O valor de um modelo de negócio encontra-se, de forma central, na simplificação de uma situação complexa e permite que determinadas funções de uma organização sejam explicadas com facilidade. Ainda segundo Andy Neely e Rick Delbridge, um claro e articulado modelo de negócio descreve as fronteiras sobre o que se encontra dentro e fora do escopo de determinado negócio. O modelo de negócio explica como os processos internos e externos integram-se e permite a visualização dos objetivos estratégicos e a coerência de seus processos de acordo com seu público-alvo.

Na prática, a definição do modelo de negócio exige a definição de alguns critérios necessários a sua conceituação, a saber:

i) a proposta de valor oferecida ao mercado; *ii)* o segmento de clientes que se pretende atender; *iii)* os canais de distribuição que serão utilizados; *iv)* o tipo de relacionamento que se pretende adotar com os clientes; *v)* os recursos principais necessários para o modelo ter sucesso; *vi)* as atividades principais que deverão ser realizadas para implantar o modelo; e por fim, *vii)* os parceiros que devem participar (PIEMONTE, 2010, p. 25).

Como forma de organizar um conjunto de ferramentas capazes de demonstrar graficamente para quê e como funciona determinada organização, os modelos de negócio são desenhados com o intuito de serem guias, ou elementos essenciais no planejamento estratégico organizacional. O objetivo da construção de um modelo de negócio é criar um ambiente onde se possa reagir com maior rapidez em um contexto que exige precisão. Mas, acima de tudo, as organizações devem ter em mente a necessidade de adaptação, ou mesmo a aplicação de planos contingenciais para enfrentar emergências.

Do ponto de vista prático, na atualidade, a paisagem é composta por modelos de negócio que marcadamente enfrentam um alto nível de competição, alterações rápidas e a complexidade crescente das mudanças econômicas que exigem maior flexibilidade e rapidez no processo de tomada de decisão. Diversos autores apontam como a construção de um modelo de negócio representa uma estratégia que aumenta a capacidade de gestão organizacional.

De acordo com o dicionário Cambridge Learner's (CAMBRIDGE, 2003), separando os dois termos, é possível visualizar o que representa cada uma das definições.

Business: the activity of buying and selling goods and services, or a particular company that does this, or work you do to earn money. / Model: a representation of something, either as a physical object which is usually smaller than the real object, or as a simple description of the object which might be used in calculations.⁶

Com relação à primeira definição, é possível afirmar que o termo “negócio” representa a “atividade de adquirir e vender bens e serviços” e “ganhar dinheiro”. Relacionado à segunda definição, pode-se afirmar que o termo “modelo” descreve a “representação de algo como simples descrição de um objeto que pode ser usado para cálculos”. Combinando os dois termos, é possível visualizar que um modelo de negócio representa como a companhia compra e vende bens e serviços como forma de faturamento. A proposta de criação de um modelo de negócio auxilia o entendimento e a descrição sobre como os sistemas dentro de uma corporação funcionam.

De acordo com Alexander Osterwalder (2004), “the business model is an abstract representation of the business logic of a company. And under business logic I understand an abstract comprehension

“Negócio é a atividade de comprar e vender bens e serviços, ou uma determinada companhia que faz isso como forma de ganhar dinheiro. Modelo é uma representação de algo que pode ser tanto um objeto físico, que usualmente é menor do que um objeto real, quanto uma simples descrição de um objeto que pode ser usado para cálculos.” (Tradução nossa)

of the way a company makes money, in other words, what it offers, to whom it offers this and how it can accomplish this”⁷⁷ (OSTERWALDER, 2004, p. 14).

O autor também contribui com o presente trabalho, ao passo que realiza uma ontologia do termo Modelo de Negócio (OSTERWALDER, 2004). Segundo ele, a conceituação que rege a terminologia “modelo de negócio” é cada vez mais complexa e diferente e acaba por influir no êxito da aplicação de tais conceitos que envolvem o tema. O autor propõe uma avaliação sobre nove blocos que compõem um conjunto de itens à construção de modelos de negócio. Cada um desses eixos permite caracterizar uma parte específica do modelo de negócios de uma companhia. Ele propõe um esquema que inclui as nove dimensões sobre as quais um modelo de negócio deve estar inserido.

A business model is a conceptualization that describes the business logic of a specific firm. It includes description of the firm's: (1) value propositions; (2) target customers; (3) distribution channels; (4) customer relationships; (5) value configurations; (6) core capabilities; (7) partner network; (8) cost structure and (9) revenue model (OSTERWALDER, 2004)⁸.

⁷⁷“Modelo de negócio é uma representação abstrata da lógica de uma companhia. E sob a lógica do negócio, eu entendo como uma compressão abstrata da forma como a companhia obtém lucro, em outras palavras, o que oferece, para quem oferece e como executa tais questões.” (Tradução nossa)

⁸⁶“Modelo de negócio é a conceituação acerca das questões que envolvem a lógica do negócio de uma determinada organização. Inclui uma descrição da firma, com os seguintes critérios: (1) proposição de valor; (2) público-alvo; (3) canais de distribuição; (4) relacionamento com o cliente; (5) configurações de valor; (6) principais atividades relacionadas ao negócio; (7) rede de parceiros; (8) custos de infraestrutura e, (9) modelo de receita” (Tradução nossa).

Seu pensamento fundamenta-se em um primeiro plano pela proposição de valor da organização, responsável por explicar como a companhia demonstra sua utilidade para as partes interessadas, que incluem, por exemplo, clientes, investidores, anunciantes. Em segundo lugar, o público-alvo, ou *target customers*. Esse item demonstra para quem a companhia volta suas atenções no momento da oferta de seus serviços. Em terceiro e quarto lugar, encontram-se, respectivamente, os canais de distribuição e o relacionamento com o cliente, onde serão demonstrados os canais e as formas pelos quais a companhia entrega seus produtos e serviços a seus clientes e os *links* de acesso do cliente à companhia. Em quinto lugar, as configurações de valor, sobre as atividades de entrega e os recursos para que tais atividades sejam cumpridas. A sexta posição é ocupada pelas atividades principais relacionadas ao negócio, ou estrutura que permite a execução das principais atividades relacionadas ao negócio, intitulada *core capabilities*. A sétima posição volta-se para a rede de parceiros. A oitava, para os custos de infraestrutura adotados. E, por fim, a nona associa-se ao modelo de remuneração, ou como a organização apoia seu retorno financeiro (OSTERWALDER, 2004), conforme demonstra a Figura 1.



Figura 1: Figura demonstrativa sobre as nove dimensões que integram a construção de um modelo de negócio. Adaptado de Osterwalder, 2004.

Tais itens são aplicados para gerar uma caracterização geral e fazer a classificação de determinado modelo de negócio e, assim, produzir conhecimento sobre o planejamento de determinado negócio, ou mesmo para fins de comparação com outros modelos de negócio de outras organizações. Timmers (1998) classifica modelo de negócio entre os diferentes graus de inovação e integração e Tapscott (2000), entre questões relacionadas a controle econômico e integração de valor.

Nesse contexto, o papel das TICs, nas últimas décadas, evidenciou um expressivo avanço no campo das mudanças estruturais, especialmente, no mercado das corporações jornalísticas. De acordo com Hodgson, 2003 apud Osterwalder, 2004, esse processo é inerente ao capitalismo e garante a competição no ambiente empresarial por meio da aquisição de lucro a partir de dois caminhos: primeiro, a conquista de novos mercados pela expansão geográfica, ou pela introdução de novos produtos, como novas tecnologias ou habilidades. Segundo, cortando gastos por meio da adoção de novas tecnologias e buscando novos profissionais com habilidades diferenciadas e adequadas ao novo contexto.

Considerações finais

O mapeamento de modelos de negócio representa um desafio às corporações modernas, com benefícios institucionais em longo prazo, que envolvem a maturidade e crescimento do

negócio. O mapeamento dos processos contidos em um modelo de negócio de uma organização assegura claramente o alcance de metas, com base no planejamento estratégico e no público-alvo da organização. Abordagens conceituais bem delimitadas são necessárias à visualização das ações estratégicas de um determinado negócio e os atores envolvidos nessa dinâmica. A descrição dos termos, elementos, atribuições e relacionamento entre tais atores é fator-chave no mapeamento de processos organizacionais, onde poderão ser visualizadas questões inseridas em um contexto que vai além da visão e missão do negócio e ultrapassa seu planejamento estratégico. Abrange todo o campo de ação, políticas e os níveis de atuação mercadológicos.

Comparar modelos de negócio representa um entendimento dentro da estrutura que poderá garantir um passo a frente no processo de conceituação, em uma ontologia dos modelos de negócio. Ao analisar modelos de negócio de grupos comunicacionais, é possível empreender proposições acerca de detalhamento dos processos inclusos na organização, como se relacionam e podem ser utilizados em um contexto de mudanças estruturais propiciadas, não apenas pela mudança na estrutura de cargos e funções, ou nas atividades do repórter, mas, acima de tudo, em uma base tecnológica, capaz de responder a uma produção que necessariamente deve ser mais veloz, em maior quantidade e centrada em um aumento no número de anúncios e assinantes, com vistas ao aumento do faturamento e ampliação do negócio.

Pôde ser visto, ao longo do artigo, que a estrutura do negócio, quando alterada, insere-se em um rol de fatores inseridos em um contexto econômico que demanda mais flexibilidade, rapidez no processo de tomada de decisão e agilidade para adaptação em um contexto de mudanças. A inserção de novas atividades e negócios vai gerar lucro e outras frentes de trabalho e renda à organização

Como indicação para trabalhos futuros, pode ser mencionada a possibilidade de mapeamento dos processos que compõem os grupos comunicacionais. Tal descrição é uma forma de conhecer a fundo como funciona o modelo de negócio de cada um dos negócios jornalísticos voltados à produção de informações do Grupo Folha de S. Paulo, como, por exemplo, a forma de avaliar se as mudanças estruturais assinaladas também estão inseridas em um contexto econômico de alterações.

Somado a isso, trabalhos futuros podem também abordar a comparação entre modelos de negócio de diferentes grupos (MOHERDAUI, 2004, RIGETTI & CARVALHO, 2011). Tal comparação permite uma análise aprofundada e a busca de possíveis padrões que possam caracterizar empresas e modelos de negócio bem-sucedidos.

Referências

BAHIA, Juarez. Jornal, história e técnica – As técnicas do jornalismo. Volume 2. São Paulo: Ática, 1990.

CAMBRIDGE. Cambridge Learner's Dictionary. Cambridge University Press, 2003.

FITZPATRICK, W. M.; BURKE, D. R. Form, functions, and financial performance realities for the virtual organization. Cincinnati: S.A.M. Advanced Management Journal, 2000.

FOLHA ONLINE. Jornal Folha de S. Paulo. Conteúdo disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>> Acesso em junho de 2012.

LAPHAM, Christine. The Evolution of the Newspaper of the Future. Computer-Mediated Communication Magazine. Julho, 1995. Conteúdo disponível em: <http://sunsite.unc.edu/cmc/mag/1995/jul/lapham.html> . Acesso em junho de 2010.

MOHERDAUI, Luciana. A integração das mídias no Grupo A Tarde. Anais do V Congresso Latinoamericano de periodismo en Internet. Sociedad Iberoamericana de Academicos, Investigadores y Profesionales del Periodismo em Internet, AIAPI. Conteúdo disponível em:

<<http://s3.amazonaws.com/lcp/ciberperiodismo/myfiles/AIAPI%202004%20Luciana%20Moherdau.pdf>>. Acesso em novembro de 2012.

NEELY, Andy; DELBRIDGE, Rick. Effective Business Models: What Do They Mean for Whitehall? December, 2007. National School of Government. Sunningdale Institute. Conteúdo

disponível em: <<http://www.mmd.eng.cam.ac.uk/people/adn1000/>>. Acesso em novembro de 2012.

OSTERWALDER, A. Business Model Generation - Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A. The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach, Ph.D. thesis, University of Lausanne, 2004. Conteúdo disponível em: <<http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/>>. Acesso em julho de 2012.

PIEMONTE, L. Gestão para inovar: como integrar a gestão convencional, orientada ao desempenho, com novos requisitos de inovação e foco no cliente. Portal Editora: São Paulo, 2010.

RIGHETTI, S.; CARVALHO, R.Q. Crise do jornalismo impresso e perspectivas para o futuro. Um estudo dos dois maiores jornais impressos do Brasil. Anais do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2008. Conteúdo disponível em: http://www.fca.pucminas.br/saogabriel/ci/cmercadologica/textos_novos/comunicacao_digital/comunicacao_digital/Crise%20do%20jornalismo%20impresso%20e%20perspectivas%20para%20o%20futuro%20-%20um%20estudo%20dos%20dois.pdf. Acesso em novembro de 2012.

TAPSCOTT, D. Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede. Makron Books: São Paulo, 1997.

TAPSCOTT, D. Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs. Boston, Harvard Business School Press, 2000.

TIMMERS, P. Business Models for Electronic Markets. Journal on Electronic Markets. p 3-8, 1998.