



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro Miguel Lapo Pacheco

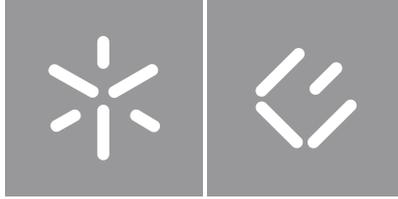
**Inovação de Modelo de Negócio na
Imprensa Diária Nacional de Legado em
Portugal.**

**Inovação de Modelo de Negócio
na Imprensa Diária Nacional de
Legado em Portugal.**

Pedro Miguel Lapo Pacheco

UMinho | 2022

junho de 2022



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Pedro Miguel Lapo Pacheco

**Inovação de Modelo de Negócio na
Imprensa Diária Nacional de Legado em
Portugal.**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor Vasco Eiriz

Agradecimentos

À minha esposa, a quem foi pedido demais e a quem se privou de muito. Com ela partilho qualquer mérito que possa ser dado a este trabalho: pelo apoio incondicional, a paciência inesgotável e a capacidade de dar clareza nos momentos em que esta foi mais precisa. Durante este processo ganhei algo inesperado, a noção do quão abençoado sou.

À minha família, em especial à minha mãe, pela sensação constante de “querer saber e se importar”. Por acreditar, mas também chamar à razão. Por conseguir, constantemente, surpreender com a frase certa no momento certo – a ti, devo muito mãe.

Ao Professor Vasco Eiriz, por ser um Professor no sentido genuíno da palavra. Sei que muitas vezes testei os limites da paciência e da boa vontade – porém nunca faltou uma lição, direção e foco nos seus comentários.

Aos meus amigos a quem, durante este processo, não pude estar tão presente - mas de onde nunca me faltou uma palavra de apoio, conforto e compreensão: Pedro Varela, Jonathan Oliveira, e André Freitas.

Por fim gostava de agradecer aos entrevistados pela disponibilidade e colaboração na investigação.

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

O jornalismo de legado enfrenta desde o início do século, com as revoluções tecnológicas da internet e digitalização, desafios que o posicionam numa situação de declínio económico. Face a esta realidade, surgem na literatura apelos a uma mudança estrutural e não apenas tecnológica, e cuja resposta se identifica ao nível da inovação do modelo de negócio.

Assim, propôs-se perceber, na presente investigação, se esse apelo foi escutado e se é possível verificar inovações, ao nível do modelo de negócio, do jornalismo de legado em Portugal. Para o efeito procedeu-se a uma análise situacional e transversal da imprensa diária nacional, que posteriormente se enquadrou na literatura de modelo de negócio e inovação do modelo de negócio - onde o foco dado ao papel cognitivo do gestor e o foco na criação de valor, para o processo de inovação, pautaram o processo da investigação. Procurou-se perceber, com recurso a entrevistas semiestruturadas, junto de perfis administrativos do panorama jornalístico nacional, se é possível identificar inovação do modelo de negócio. A investigação não identificou respostas, do sector, ao nível de inovação de modelo de negócio.

Palavras-chave: jornalismo; inovação de modelo de negócio; gestor; cognitivo; criação de valor.

Abstract

Since the beginning of the century, with the technological revolutions of the internet and digitization, legacy journalism has faced challenges that place it in a situation of economic decline. Faced with this reality, calls have been made in the literature for a structural change and not just a technological one, whose response is identified in terms of business model innovation.

Thus, it was proposed to understand, in the present investigation, if this appeal was heard and if it is possible to verify innovations, in terms of the business model, of legacy journalism in Portugal. For this purpose, a situational and cross-sectional analysis of the national daily press was carried out, which later was framed in the business model and business model innovation literature - where the focus given to the cognitive role of the manager and the focus on value creation, for the innovation process, guided the investigation process. We sought to understand, using semi-structured interviews, with administrative profiles from the national journalistic panorama, whether it is possible to identify innovation in the business model. The investigation did not identify sector responses in terms of business model innovation.

Keywords: journalism; business model innovation; manager; cognitive; value creation.

Índice

Resumo.....	IV
Abstract.....	V
Índice.....	VI
1 – Introdução.....	1
1.1 – Motivação para o tema.....	1
1.2 – Enquadramento do tema e relevância do estudo.....	2
1.3 – Objetivos e questões de investigação.....	4
1.4 – Abordagem metodológica.....	4
1.5. Estrutura da Dissertação.....	5
2- Revisão de literatura.....	6
2.1 – Jornalismo no século XXI.....	6
2.1.1 – Efeitos da Internet no sector.....	6
2.2 – A necessidade de inovar o modelo de negócio.....	10
2.2.1 – O modelo de negócio tradicional do jornalismo.....	10
2.2.2 – Os desafios e respostas atuais.....	11
2.2.3 – As possíveis respostas dos sectores dos media de legado.....	14
2.3 – O modelo de negócio.....	17
2.3.1 – Origem e evolução do conceito.....	17
2.3.2 – Uma questão de definição.....	18
2.3.3 - Movimentos unificadores da literatura.....	21
2.3.4 – Modelo de Negócio e Estratégia.....	23
2.4 – Inovação do modelo de negócio.....	26
2.4.1 - Revisão de Literatura de Andreini e Bettinelli.....	26
2.4.2 – Revisão de Literatura de Foss e Saebi.....	31
2.5 – A <i>Pahdependency</i>	36
2.6 – Conclusões da Revisão de Literatura.....	38
3 - Metodologia de pesquisa.....	44
3.1 – Contexto do Estudo.....	44
3.1.1 – O Jornalismo Pós- Internet em Portugal.....	44
3.1.2 – Caracterização do sector em estudo.....	46
3.1.3 – A evolução e estado atual do sector.....	47
3.2 – Problema de pesquisa e questões de investigação.....	49
3.3 – Paradigmas Orientadores.....	50

3.3.1 – Abordagem Dedutiva/Indutiva/Abdutiva.....	51
3.3.2 – Perspetivas Epistemológica e Ontológica	52
3.4 – Métodos e Desenho de Pesquisa	53
3.4.1 - Seleção dos entrevistados.....	57
3.4.2 - Entrevista	58
3.4.3 - Enquadramento e relação temática de abordagem à pesquisa	58
3.4.4 - Ética do processo metodológico	59
4- Apresentação e interpretação dos dados.....	60
4.1 – Perceção global do sector	61
4.2 – Abordagens identificadas	63
4.3 – As <i>Paywalls</i>	66
4.4 – Criação e captação de valor	68
4.5 – <i>Pathdependency</i> e <i>gatekeeping</i>	70
4.6 – Controlo do consumidor.....	74
4.7 – Modelo de negócio e Inovação de Modelo de Negócio.....	79
4.8 – Motivações para a inovação do modelo de negócio.....	83
4.9 – Modelo de Negócio ou Estratégia	91
5 - Discussão dos dados	94
6 - Considerações finais.....	99
6.1 – Conclusões.....	99
6.2 – Limitações da investigação.....	100
6.3 – Sugestões para investigação futura	101
7 - Apêndices.....	101
Apêndice I - Guião de entrevista	101
Apêndice II – Síntese de Jornal do Investigador.....	103
8. Referências bibliográficas	106

Lista de Abreviaturas, Siglas e Códigos

E1: Entrevistado 1

E2: Entrevistado 2

E3: Entrevistado 3

E4: Entrevistado 4

Agregação por grupo: E1 e E2 – Media de Legado | E3 e E4 – Novos Players

I: Investigador

BMI: Business Model Innovation / Inovação de Modelo de Negócio

/.../ pausa prolongada (...) omissão de dados não pertinentes [...] separação de resposta

**Codificação

Índice de Figuras

Figura 1: Esquema temático identificado de Andreini e Bettinelli.....	26
Figura 2: Esquema de streams de pesquisa identificados de Foss e Saebi	32
Figura 3: Visão macro dos movimentos gerais verificados no sector de jornalismo de legado	40
Figura 4: Impacto de variáveis ambientais no sector de jornalismo de legado e respostas verificadas	41
Figura 5: Relações identificadas entre Modelo de Negócio e Inovação de Modelo de Negócio.....	43
Figura 6: Desenho de pesquisa.....	56

1 – Introdução

As novas formas de comunicação, assentes no digital e na Internet, trouxeram diversas vantagens e benefícios para inúmeros sectores de atividade que, a velocidades diferentes, souberam explorar, com vista à sustentabilidade do seu negócio, possibilidades e oportunidades desta nova realidade. No entanto, tal não se verificou, de forma tão linear, no setor dos média de informação que “se encontram numa situação mais precária e têm experienciado um forte declínio de receitas de leitores e de publicitários” (da Silva & Sanseverino, 2020). Uma situação que se deve ao impacto que a digitalização das notícias causou nos hábitos de consumo do seu mercado, pautados por convergências de comportamentos e hiperconsumos em multi-formato (Jenkins et al., 2006) e imediatismo (Karlsson, 2011).

O setor dos media de informação, em Portugal, aparenta espelhar as tendências evolutivas do setor e do mercado globais: massificação do digital e online, principalmente nos órgãos de legado de imprensa escrita onde se pode verificar numa análise longitudinal, com base nos resultados apresentados pela Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação (APCT), que o número de tiragens de jornais tem decrescido anualmente, de forma sistemática, como forma de se ajustar à dinâmica da oferta e procura (Quintanilha, 2018).

Esta realidade apresenta diversos desafios aos media de comunicação impressa, que vão para lá da redução de tiragens impressas e migração para conteúdo online. De fato as principais causas apresentadas para a redução da sustentabilidade económica do setor aparentam ser o excesso de informação gratuita online e a incapacidade, dos grupos de informação, de capitalizarem o aumento do consumo de notícias online (Herbert & Thurman, 2007b);(Chyi, 2005).

1.1 – Motivação para o tema

A motivação para a presente investigação assentou na crença, por parte do investigador, do papel fundamental do jornalismo para os modelos sociais assentes em regimes democráticos e onde o jornalismo impresso assume papel de destaque pela sua capacidade de explorar, em profundidade, temas e assuntos que ultrapassam a “ordem do dia” e cujo modelo informativo assenta num caráter mais holístico e menos condensado ou restrito - como no caso da rádio e televisão – respeitando as nuances e complexidades dos fatores e realidades sociais. Considera-

se que este é um contributo essencial para a pluralidade de opiniões e perspetivas, necessárias para um correto e informado “debate público” - que orienta as sociedades no seu importante processo de tomada de decisão.

Ainda, considerando esta crença, a motivação para a investigação reforçou-se na concordância pessoal com a afirmação de Kueng, (2017) que abaixo se cita:

“É extremamente raro que uma organização que tenha sido líder antes da transformação do setor, tenha uma posição equivalente depois dela. O risco não é a extinção, mas a erosão gradual: de quota de mercado, de receitas, de share of voice, de relevância. Os líderes de legado não morrem; eles deslizam pela cadeia alimentar. Compreensivelmente, os players de media adotam, como padrão, a transformação de conteúdo, que, afinal, é o seu principal negócio e o seu principal fascínio. No entanto [...] necessitam de se esforçar tanto na transformação das suas organizações quanto na transformação do seu produto. Este é o único caminho para a sustentabilidade. A falha em fazê-lo prejudica os seus investimentos significativos na reinvenção para o digital e aumenta o risco de relevância reduzida nos mercados de media digital.”

1.2 – Enquadramento do tema e relevância do estudo

Considerando o exposto e partindo das conclusões de Evens et al. (2017), sobre a necessidade de uma transformação dos modelos de negócio e reorganização da indústria dos media de informação como um todo, a presente investigação procurou perceber se possíveis respostas ou inovações adotadas se enquadram nas teorias de modelo de negócio e a sua inovação - uma vez que, apesar de as organizações de media introduzirem inovações em certos elementos do seu modelo de negócio, estas aparentam ser incoordenadas e ignoram a natureza multidimensional dos modelos de negócio, optando por adaptar elementos isolados do modelo, focando-se apenas no retorno e numa postura defensiva e conservadora face à concorrência (Casero-Ripolles & Lzquierdo-Castillo, 2013; Gunzel & Holm, 2013) ao invés de adotar uma nova lógica de modelo de negócio. Neste contexto a inovação do modelo de negócio “emerge como um caminho promissor para a criação de valor e um instrumento para criar ou manter vantagem competitiva” (Wirtz, B., & Daiser, 2017) e, como tal, apresenta potencial de resposta (Brüggemann et al., 2016; Entidade Reguladora para a Comunicação Social, 2016; Evens et al., 2017; Küng, 2017; Media, 2020)

No entanto, verificam-se limitações ao nível de potencial conclusivo, que derivam do carácter ainda não consensual da literatura sobre modelo de negócio, e emergente ao nível da inovação de modelo de negócio (Andreini & Bettinelli, 2017; Foss & Saebi, 2017). O carácter multidisciplinar dos construtos, e derivada ausência de concordância ao nível de elementos conceptuais chave, tornam o processo de determinação difícil. Como tal, verifica-se ao nível de sectores de legado, reduzido número de estudos que proponham avaliar a presença ou ausência de inovação de modelo de negócio onde, apesar de identificada a sua pertinência em apresentar respostas a sectores em declínio, se verifica prevalência em estudos sobre start-ups e empreendedorismo, assim como em sectores de alta tecnologia (Andreini & Bettinelli, 2017). Esta realidade confirma-se ao nível do sector do jornalismo de legado, onde apesar de identificadas necessidades de inovação de modelo de negócio, assentes numa dualidade de perspetivas em torno de pessimismo - face a tendências verificadas, ou otimismo - assente em lógicas de transição, verifica-se reduzido número de estudos interpretativos que procurem estabelecer se se verifica, ou não, inovação de modelo de negócio – o que permitiria clareza interpretativa de decisões administrativas e identificação de necessidades de resposta. No contexto nacional, esta realidade verifica-se de forma agravada.

Porém, não obstante do carácter “ainda não fechado” da literatura, identificaram-se consensos sobre possíveis elementos-chave ao nível do modelo de negócio, assim como identificação de *streams* de pesquisa prevalentes, ao nível da interpretação operacional de modelos de negócio (Zott et al., 2011) de onde se destacou a interpretação “modelos de negócio enquanto esquemas linguísticos e cognitivos” por encontrar reforço, na literatura sobre inovação de modelo de negócio, ao nível da importância cognitiva dos elementos administrativos (Andreini & Bettinelli, 2017; Foss & Saebi, 2017). Ainda, e dado o carácter multidisciplinar dos campos em estudo, verificou-se potencial elucidativo nas delimitações teóricas encontradas com o campo de estudo da Estratégia Empresarial, e cujas distinções apresentam capacidade de contextualizar decisões administrativas verificadas e, por extensão, perceber presença ou ausência de inovação de modelo de negócio (Casadesus-Masanell & Enric Ricart, 2010; DaSilva & Trkman, 2014; C. C. Markides, 2015; Shafer et al., 2005).

Por fim, e considerando as limitações conceptuais dos campos teóricos em estudo, recorreu-se, com o objetivo de fortalecer as interpretações no contexto em estudo, à análise relacional encetada por Chipp & Chakravorty (2016) das conceptualizações de Berthon et al. (1999) sobre ambidestria

organizacional, com o modelo categórico proposto por Berman et al. (2007) sobre os modelos prevalentes de respostas dos media.

1.3 – Objetivos e questões de investigação

A presente investigação pretende contribuir para construção de conhecimento através da identificação e compreensão de indicadores ou elementos que indiquem presença ou ausência de inovação de modelo de negócio em *players* de legado, no sector dos media, assumindo, como contexto de estudo, o sector do jornalismo impresso nacional de legado, em Portugal.

Para auxiliar este objetivo procurou-se identificar, na literatura sobre os temas em estudo, consensos possíveis e relações que auxiliassem a definição de um enquadramento de identificação, posteriormente utilizado para a recolha e interpretação dos dados.

Os objetivos são expressos nas seguintes questão e sub-questões de pesquisa:

Questão de Pesquisa: A inovação do modelo de negócio é conhecida e/ou compreendida como possível fonte de vantagem ou resposta competitiva, pela gestão das empresas da Imprensa Portuguesa, e tem sido aplicada para responder às mudanças e desafios do seu ambiente de mercado?

Sub-Questão de Pesquisa 1: A inovação do modelo de negócio é conhecida e/ou compreendida pelos gestores/administradores? E se sim é vista como um processo multidimensional, empreendedor e dinâmico?

Sub-Questão de Pesquisa 2: As inovações introduzidas, se verificadas, são motivadas por necessidades reativas, pressões de *stakeholders*, imitação e/ou condicionadas por “*pathdependency*”?

1.4 – Abordagem metodológica

Para responder às questões de investigação supramencionadas, recorreu-se a uma abordagem de estudo interpretativo, informado e enquadrado por literatura, e executado via obtenção de dados primários, com recurso a entrevistas semiestruturadas junto de perfis administrativos do sector

em estudo, posteriormente codificados, analisados tematicamente e interpretados em função das questões de investigação.

1.5. Estrutura da Dissertação

Para uma contextualização do presente trabalho, este divide-se da seguinte forma:

Capítulo 1: Introdução. O presente capítulo oferece uma introdução ao tema, os objetivos da investigação e a metodologia que se aplicou para tal.

Capítulo 2: Revisão de Literatura. Dividida em seis secções: A primeira secção aborda o estado do sector desde o início do século XXI com o impacto da comoditização da Internet, digitalização e o surgimento de um novo ambiente dos media. A segunda secção aborda a necessidade de inovar o modelo de negócio do jornalismo de legado, à luz do que é o modelo tradicional do sector, dos seus desafios atuais e respostas verificadas, e considerando conceptualizações apresentadas ao nível do modelo de negócio dos media de legado. A terceira secção foca-se na literatura sobre modelo de negócio apresentando a sua evolução histórica, as problemáticas e tendências conceptuais verificadas assim como a sua distinção com o campo de estudos da Estratégia Organizacional. A quarta secção centra-se na inovação de modelo de negócio com recurso a meta-análises de literatura. A quinta secção explica o fenómeno da *pathdependency* e o seu impacto na inovação de modelo de negócio. Por fim a sexta secção oferece uma conclusão sumária do capítulo, e procura apresentar um enquadramento relacional, fornecido pela literatura.

Capítulo 3: Metodologia. O terceiro capítulo inicia, na primeira secção, com uma exposição contextual do atual estado do sector de jornalismo impresso nacional de legado em Portugal. A segunda secção apresenta o problema de pesquisa e questões de investigação. A terceira secção apresenta o processo de identificação e seleção dos paradigmas orientadores do estudo. Por fim a quarta secção demonstra os métodos e desenhos de pesquisa decididos.

Capítulo 4: Apresentação e interpretação dos dados. Neste capítulo estão expostos os dados obtidos nas entrevistas semiestruturadas, sendo agregados em função do enquadramento relacional identificado na revisão de literatura.

Capítulo 5: Discussão dos resultados. Os resultados apresentados no capítulo anterior são analisados e contrastados com a literatura apresentada na perspectiva de serem interpretados para a formulação de conclusões.

Capítulo 6: Por fim são apresentadas as conclusões da investigação e resposta às questões de pesquisa. Ainda, são apresentadas as limitações da investigação e sugestões para investigações futuras.

2- Revisão de literatura

O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura encetada sobre os temas do jornalismo, modelo de negócio e inovação de modelo de negócio. Na secção 2.1 é apresentado um quadro geral e situacional do jornalismo do século XXI, onde se apresentam as preocupações atuais em torno do sector e qual o impacto verificado pelo do novo ambiente dos média. Na secção 2.2 apresentam-se os argumentos identificados em prol de uma inovação do modelo de negócio do jornalismo de legado, num contexto histórico e atual, assim como as possíveis respostas do sector nesse sentido. De seguida, na secção 2.3, é analisada a literatura sobre Modelo de Negócio numa perspectiva histórica, conceptual e distinções entre o campo da Estratégia. A secção 2.4 dedica-se, com recurso a meta-análises de literatura, à Inovação de Modelo de Negócio onde são identificados temas-chave que possibilitam a construção de uma metodologia de investigação. Considerando a importância verificada, dedica-se a secção 2.5 ao fenómeno da *Pathdependency* e procura-se identificar num contexto histórico mais alargado, questões dominantes que permitam identificar, no processo de recolha de dados, indícios do fenómeno. Conclui-se o capítulo com a secção 2.7 onde é apresentada uma recapitulação sumária dos dados obtidos.

2.1 – Jornalismo no século XXI.

2.1.1 – Efeitos da Internet no sector

O impacto que a digitalização e a Internet obtiveram no sector dos media informativos, principalmente no formato impresso, é algo extensivamente documentado na literatura académica (Brüggemann et al., 2016; Casero-Ripolles & Lzquierdo-Castillo, 2013; Kelley, 2012; Kwan &

Tsang, 2001; Oliver, 2018) e passível de ser observado pela maioria dos estudos longitudinais e conjuntos de análises estatísticas. Tal pode justificar uma tendência percebida, na pesquisa de literatura encetada, de uma progressiva redução de introduções que explicam, de forma abrangente, os impactos negativos da internet e digitalização no setor dos media de informação – sendo este já um dado adquirido, focando-se cada vez mais, e de forma mais precisa, nos desafios ou oportunidades que esta trouxe.

Os impactos da era digital, no sector dos media, são transversais ao nível das suas organizações: nas suas estruturas e lógicas internas de produção e nos seus processos de distribuição e comercialização o que poderá explicar a forte prevalência do termo “Modelo de Negócio”, mesmo em artigos contextualmente afastados das áreas de gestão ou estratégia. E se espaço existe, dentro da literatura, para os paradigmas que a atualidade tecnológica e as tendências históricas de foco no lucro apresentam, aos *doxas* do jornalismo, verifica-se tematicamente que o tema da sustentabilidade dos media informativos de legado é uma preocupação atual.

Aqui a questão de R. G. Picard (2014) “crepúsculo ou alvorecer do jornalismo?” representa bem as narrativas identificadas na literatura sobre o estado do Jornalismo, na sua vertente de negócio: pessimistas (Downie & Schudson, 2009; Jones, 2010; Karlsson & Meyer, 2007; Siles & Boczkowski, 2012; P Starr, 2009; Paul Starr, 2012;) ou de transição e renascimento do sector (Brüggemann et al., 2016) onde se apontam necessidades de respostas, de inovações e de uma nova forma de pensar e conjugar a sustentabilidade e os dogmas jornalísticos, no jornalismo do futuro (R. G. Picard, 2014). Ainda, a morte anunciada do jornalismo impresso é uma realidade que existe à quase um século onde o surgimento da rádio e da televisão retiram da contemporaneidade a temática do fim da imprensa escrita (Coelho & Torres da Silva, 2018; Quintanilha, 2018), o que demonstra a capacidade do jornalismo impresso se adaptar, a desafios de mercado causados por inovação tecnológica (nomeadamente rádio e televisão).

Quanto às causas e consequências do estado atual do sector, R. G. Picard (2014) aponta para os efeitos disruptivos da era digital sobre os media de informação de legado: mercados maduros e saturados, a perda de audiências não muito interessadas em notícias, eficácia reduzida dos modelos de negócio dos media de massa, e o impacto dos concorrentes digitais. Esta análise é reforçada nas palavras de Des Freedman: “as audiências recusam-se largamente a pagar pelo conteúdo, a receita publicitária é dominada pelos motores de busca e pelas empresas *pure-play*,

a canibalização [das publicações] permanece uma preocupação [...] o tráfego vai cada vez mais para portais e agregadores na internet, que não investem praticamente nada no conteúdo original das notícias e que, simultaneamente, não conseguem expandir significativamente o alcance do material original” (Freedman, 2010).

O impacto negativo nos modelos de negócios dos media de informação, assentes em elevado poder negocial sobre as plataformas de distribuição, audiências e publicitários de massas, juntamente com a descentralização de distribuidores de informação – potenciado pelas plataformas online - resultou numa diminuição contínua de retornos, potenciando redundâncias e reestruturações dos principais grupos de informação (Currah, 2009; Küng et al., 2008; Nel, 2012; R. G. 2010 Picard, 2010; R. G. Picard, 2014).

Esta resposta criou, no entanto, um paradoxo: onde a abundância de conteúdo online gratuito, motivado pela convergência digital e foco em proteger o seu modelo de negócio (Casero-Ripollés & Izquierdo-Castillo, 2013; Kelley, 2012), gerou uma cultura de “notícia gratuita” que, embora tenha aumentado o volume de leitores, tornou-os mais resistentes, e propensos ao abandono, face aos recentes esforços de monetização do conteúdo informativo (Casero-Ripollés & Izquierdo-Castillo, 2013). Este paradoxo gerou desequilíbrios na economia do jornalismo resultando, inclusive, em canibalização, ao nível de proposta de valor, entre o conteúdo online e impresso (Franklin, 2008). Consequentemente os retornos em publicidade decresceram significativamente, demonstrando a insuficiência da migração do mesmo modelo de negócio do físico para o digital, revelando assim a necessidade de um novo modelo de sustentabilidade para o jornalismo (Anderson et al., 2015; Davoudi et al., 2018; Pattabhiramaiah et al., 2019; R. G. Picard, 2008).

2.1.2 – O novo ambiente dos media e o impacto no jornalismo.

Tratando-se o jornalismo impresso, um sub-sector do sector dos média, importa compreender, de forma mais abrangente, ao nível sectorial, quais os novos desafios que esta realidade (internet e digitalização) veio apresentar e quais as respostas identificadas - que se apresentam, sob as formas de análise de canal, produção e do mercado consumidor.

Ao nível do canal evidencia-se, com a internet, uma multiplicação de canais, facilmente disponíveis ao consumidor. Este novo panorama, marcado pelo surgimento de “novos media”, comprometeu

o modelo agregador de consumidores dos *players* tradicionais onde estes controlavam - via barreiras de entrada por profissionalização do conteúdo e controlo das redes de distribuição, o canal, assumindo-se como fonte única de produção, ditando assim “como, quando e onde” o conteúdo era consumido (Chipp & Chakravorty, 2016).

Ao nível do mercado Chipp & Chakravorty (2016) falam-nos de “a era do controlo do consumidor”, onde este filtra e seleciona o conteúdo que deseja consumir, inclusive o informativo, personalizando a sua experiência de consumo. A promoção e divulgação dos conteúdos foi também democratizada através da expansão de plataformas que aumentam o poder comunicacional do consumidor, conferindo e ampliando o seu poder de partilha, recomendação e crítica. Ainda, é agora possível ao consumidor ser produtor de conteúdos, que são acessíveis a um largo mercado graças às possibilidades apresentadas pela internet e plataformas agregadoras de conteúdo gerado por utilizador. Concluem, no seu estudo, que este domínio não é inteiramente aceite pelo sector deduzindo, inclusive, um certo nível de dissonância cognitiva, entre o que os produtores profissionais e o mercado valorizam.

Relacionando estas tendências com o jornalismo, Pečiulis (2016) incide sobre o impacto das novas tecnologias nos preceitos base da comunicação tradicional em massa enquanto elemento que desempenhou funções vitais de educação - apresentando ao espaço público, de forma abrangente, temas e informação curada que, por princípio, se pretendia livre de agendas - assim permitindo que a "praça pública" formasse aberta e internamente a sua opinião, resultando na sua aceitação ou rejeição. Este modelo organizado de disseminação de informação, embora limitado na abrangência temática - uma impossibilidade logística – permitia pertinência, ordem e controlo dos temas abordados pela sociedade - onde a nova alternativa é mais democrática, ao nível do acesso e mais focada no indivíduo, mas mais fraturante no diálogo social pela introdução de grupos de opinião e respetivas câmaras de eco, pautado por agendas mais pessoais, na sua construção, e pelo apelo da validação e reafirmação, no acesso. Este fenómeno de democratização de acesso à informação, a que o autor denomina de democracia digital, elimina a diferença entre produtores de informação amadores e profissionais e, também, entre o emissor e recetor da informação, alterando dinâmicas de produção e consumo de informação – previamente mais dependentes de jornalistas e agora com um acesso a mais informação, ainda que não curada ou verificada. Segundo Chipp & Chakravorty (2016) esta nova democratização de acesso a conteúdo compromete um dos elementos centrais do modelo de negócio tradicional dos media: o

Gatekeeping - a prática de curar e selecionar informação, em função de uma agenda e linha editorial, tendo sido fundamental para o estatuto e utilidade dos *massmedia* de informação tradicionais, uma vez que permitiu a captação de audiências pela capitalização da incapacidade de agenda própria na seleção e consumo de informação, do consumidor. Torna-se agora possível personalizar a experiência e preferências de acesso, transferindo para o consumidor o poder e as ferramentas para definir o conteúdo que deseja consumir.

Esta nova realidade, aliada - ou corresponsável por - à difícil monetização da vertente online do jornalismo introduz pressões no modelo de negócio atual e a sua capacidade de gerar lucros, levando a “cortes de custos na preparação de conteúdos, introduzindo a produção industrial e *low-cost* de conteúdo”, onde o jornalista “[...] finge atividade, move-se pelo ato de mover numa tentativa de disfarçar pânico, falta de disciplina e seletividade [...] afogando-se num pântano de redes sociais, imitando atividade que supostamente justifica a superficialidade de informação preparada” (Pečiulis, 2016).

2.2 – A necessidade de inovar o modelo de negócio

2.2.1 – O modelo de negócio tradicional do jornalismo

Grueskin et al., (n.d.) apresentam-nos um contexto que permite compreender como se formou o típico modelo de negócio do jornalismo do século XX: mudanças que acompanharam a era industrial – particularmente com a concentração da população em grandes centros urbanos, e consequentes concentrações de comércio e retalho – rapidamente apresentaram, aos gestores dos jornais, uma lógica de negócio com um novo foco lucrativo que se tornava aparente – o mercado publicitário.

Com uma necessidade crescente de aumentar o alcance do canal, sacrifícios foram verificados, por historiadores, em relação à qualidade e objetividade que se havia tornado norma nas décadas 20 e 30 do séc. XX – com o aumento de secções de informação como desporto, notícias, *fait divers*, anúncios, conteúdo cultural, meteorologia; e uma ênfase crescente em notícias com maior alcance e interesse geográfico – o que se traduziu num aumento da base de leitores.

Esta mudança, assente no interesse geral de conteúdo e suportada por publicidade alterou o “mapa jornalístico” de até então: gerando movimentos de concentração e consolidação o que,

num mercado publicitário crescente, se traduziu em menos jornais com maiores concentrações de quotas de mercado e de lucros. Deste contexto resultou, no último quarto do século XX, uma indústria centralizada, suportada por um modelo de negócio forte em duas frentes (leitores e publicitários) e com elevadas barreiras de entrada, devido à grande profissionalização na criação e distribuição de conteúdos - o que exigia fortes cadeias e redes de valor.

Após 2001, com a recessão verificada após os ataques de 11 de setembro, muitas empresas viram-se forçadas a cortar custos - o que incluiu a publicidade. Complementarmente os jornais enfrentavam desafios de uma rádio local e nacional em expansão, canais de TV informativos em ciclos de 24 horas, jornais gratuitos (que incentivaram o consumidor a ver as notícias como um produto gratuito) e notícias entregues em edições online, *billboards* e telemóveis (Chapman & Nuttall, 2011). Este cenário produziu efeitos na forma como os leitores consumiam e percecionavam o seu conteúdo informativo – de forma gratuita, nos seus computadores e mais tarde telemóveis. Mudanças que quebraram o equilíbrio entre os investimentos necessários para criar e entregar as notícias e os lucros esperados – levando a uma onda de novos concorrentes.

Os autores afirmam que o novo panorama digital transformou não apenas o “negócio das notícias”, mas, também, como as notícias são reportadas, agregadas, distribuídas e partilhadas - onde cada mudança tem um racional económico associado e onde a indústria dos media tem sido lenta a reconhecer as mudanças ou paralisada pelos impactos.

2.2.2 – Os desafios e respostas atuais

Após duas décadas, o mercado dos media, registou notórias transformações sociais e de mercado, suportadas por alterações de racionais económicos, onde informação e criatividade assumem-se como matérias-primas primordiais e que alimentam um constante motor de inovação e concorrência, assente em tecnologia, caracterizado pelo seu potencial disruptivo e comprometendo a capacidade de formulação estratégica das empresas dos media de informação – que até então se definia a médio-longo prazo (Garcia et al., 2018; Küng, 2017). Desta realidade resultou uma redução do foco de ação estratégica para o curto prazo e a adoção não ponderada de inovações, traduzindo-se em fraqueza competitiva - e quebra de monopólio de produção e divulgação de informação (Garcia et al., 2018) - especialmente contra as plataformas agregadoras de notícias, como Google, Yahoo e Microsoft, e as redes sociais como o Facebook (Gunzel & Holm,

2013). Kueng (2017) acrescenta, ainda, que apesar de os media se focarem nas qualidades adaptativas destas novas plataformas, descuram o fato de estas empresas estarem a seguir estratégias clássicas de criação de vantagem a longo prazo: limitação de novos entrantes, maximização de poder sobre compradores, enfraquecimento do poder de fornecedores, limitar substitutos – enquanto as empresas de media de legado viram a sua capacidade reduzida para um plano mais tático.

Na segunda década do séc. XXI, evidencia-se o surgimento de *paywalls* e modelos *freemium* nos sites do jornalismo online, onde Kueng, (2017) explica uma mudança de perspetiva de captação de valor de assente em publicidade para uma assente em subscrições de leitores, onde a abordagem de notícia gratuita, registado no início do século, foi considerada um erro de lógica uma vez que, citando Condé Nast, “*pensava-se que se estava a migrar de impresso para digital, quando o que se estava realmente a fazer era migrar de um modelo assente em publicidade para um assente no leitor, o que é muito diferente*” e onde agora a qualidade é um fator crítico conforme explica o *New York Times*: “*Compreendemos que cada pedaço de jornalismo que fizemos deve ser um que valha a pena pagar... a psicologia é HBO; tem de ser excepcional*”.

Apesar da crescente adoção do modelo e da crença geral de que as subscrições online providenciam uma nova, e bem-vinda, fonte de rendimentos, o veredito de que esta é a solução para a questão da sustentabilidade do jornalismo digital ainda está por definir, sendo identificada como muito dependente de contextos em torno do tipo de conteúdo pago, a capacidade para atrair um elevado número de leitores, o prestígio da publicação e as condições de negócio (Palau-Sampio, 2016). No entanto, apesar de “um passo no sentido certo” o relatório notícias digitais, sobre o ano de 2019, da Reuters *Institute for the Study of Journalism* (Newman, Richard Fletcher, et al., 2020.) indica que apesar de espaço para crescimento, os limites de subscrição em edições de publicação única é claro, indicando que a taxa se tem mantido estável, desde 2013, nos 11%, sob calculo mediano de 9 países e onde no relatório mais recente, de 2021 (Newman, Fletcher, et al., 2022.) podemos verificar que esta percentagem subiu para 17%, num calculo mediano de 20 países – o que representa um aumento de 2 pontos em relação ao ano anterior e cinco em relação ao ano de 2016 (12%) – porém o estudo ressalva que foram incluídas subscrições em jornais locais – que subiram em popularidade, jornalistas independentes – via Substack ou Youtube, e agregadores como Apple News+. Mais, o estudo indica, que o progresso permanece

lento e que a vasta maioria dos consumidores, desses países, continua a resistir em pagar por notícias online.

Encontra-se, ainda, por perceber o impacto da recente pandemia nas subscrições que, nos relatórios, apresenta correlação positiva no consumo de jornalismo digital, mas que se revelou como “outro prego no caixão” para o jornalismo impresso, pelos entraves logísticos que levantou. No entanto esta correlação não permite perceber se num cenário de *ceteris paribus* as tendências evolutivas das subscrições se manteriam. Quanto a perspectivas futuras as previsões não se revelam animadoras onde, em ambas as edições, se indica que a maioria dos inquiridos não tem interesse suficiente nas notícias, ou não dispõem de rendimentos disponíveis, para priorizar as notícias sob outras partes da sua vida; e que outros podem resistir por apreciarem o facto de poder escolher de entre várias fontes de informação, ao invés de ficarem confinados a uma ou duas publicações. A existência de fontes alternativas de informação gratuita – como serviços públicos e nacionais de informação - é igualmente identificada como uma fraqueza deste modelo.

Por último, destaca-se o facto de que embora na maioria dos países analisados, os inquiridos não veem necessidade de apoio do estado a empresas de jornalismo de legado, num número pequeno de países, de onde se exemplifica Portugal, esta tendência inverte-se. Porém, o relatório adverte que, apesar de alguns apoios registados no contexto da pandemia, esta é uma via pouco provável de ser sustentável a longo prazo, considerando que outras áreas de maior interesse público, como saúde e educação, assumem prioridade, dado que na sua maioria, os inquiridos demonstram desconhecimento da queda de lucro das empresas noticiosas - onde apenas 31% tem essa noção e a sua maioria, 51%, não está preocupada com o facto.

Assim, verifica-se na literatura que a inovação do modelo de negócio reúne alargado consenso, como a abordagem necessária a adotar (Brüggemann et al., 2016; Entidade Reguladora para a Comunicação Social, 2016; Media, 2020; Wirtz, B., & Daiser, 2017) para dar resposta à necessidade de transformação e reestruturação do setor e empresas dos média de informação, e não apenas inovações desconexas, que ignoram o carácter multidimensional e relacional do modelo de negócio, ou adaptação de elementos particulares - ao invés de mudar a lógica do modelo (Evens et al., 2017; Gunzel & Holm, 2013; Küng, 2017) e onde Christensen (2006) havia já afirmado que o principal desafio da disrupção tecnológica “é um problema de modelo de negócio, não um problema tecnológico.”

2.2.3 – As possíveis respostas dos sectores dos media de legado

Chipp & Chakravorty, (2016) contrastam e complementam as perspetivas de Berthon et al. (1999) sobre orientações estratégicas assentes em Marketing ou Inovação com o modelo categórico proposto de respostas dos media de Berman et al.(2007) para responder à questão se o foco, dos players de legado, tem sido um de inovação ou de aposta no marketing.

Segundo Berthon et al.(1999), sobre a questão da melhor forma de orientar uma organização em relação ao seu mercado, é-nos apresentada uma dualidade de orientações, não mutuamente exclusivas mas cuja distinção importa: (1) orientação para a inovação e (2) orientação para o cliente ou ao mercado onde, a definição apresentada como “a identificação das necessidades e desejos do mercado atual – e a entrega de produtos e serviços que as satisfaçam” identificam, esta abordagem, como centrada em Marketing. Estas orientações que partem das conceptualizações e interpretações de Peter Drucker, sobre como uma empresa deve satisfazer o seu mercado, apresentam-se como abordagens holísticas, ao nível da empresa, e não de departamentos; ainda: ambas têm carácter sinérgico para a real satisfação do cliente e do crescimento da empresa. Por outras palavras, apenas uma abordagem, ainda mais se reduzida (limitada a departamentos), reduz o potencial de satisfação do mercado, tanto por meio de simplificação via heurísticas das necessidades do cliente - o que compromete desempenho em ambientes competitivos, como pelo foco exclusivo em inovação - que pode resultar em desalinhamentos com as necessidades e desejos do cliente. Assim, uma postura sinérgica e não homogénea entre as duas abordagens, é proposta pelos autores. Identificada como ambidestria organizacional, é-nos apresentada em quatro posições de orientação estratégica: isolar, seguir, moldar e interagir.

Isolar implica um foco interno, por parte da organização, onde esta não escuta o consumidor e qualquer inovação criada é desenvolvida para a empresa e não para o consumidor. Resumindo a inovação verificada não é orientada ao mercado, pois este não é o centro da atenção, mas em prol de otimizar ou resolver questões do foro interno da organização.

Seguir implica que o consumidor orienta o processo de inovação, via pesquisa de mercado. A inovação pode ser realizada pela introdução de novos produtos, ou através da otimização de soluções existentes.

Moldar implica utilizar nova tecnologia para moldar o mercado, via processos disruptivos, endereçando-se às necessidades ou desejos latentes identificados no consumidor. Esta resposta irá moldar os comportamentos dos consumidores criando, em essência, um novo mercado. Os autores afirmam que tipicamente esta abordagem ocorre em duas áreas: formação de expectativas – pela inclusão alargada de características novas a produtos existentes, o que redefine o novo “normal” esperado na proposta de valor; e formação de protótipos preferenciais onde distinções significativas criam categorias de preferência - como por exemplo a introdução de veículos todo o terreno, no sector automóvel, que permitiu a criação de uma nova categoria de perceção do consumidor, permitindo especialização e foco, criando vantagem sobre os produtores não especializados. Os autores alertam para os perigos da mútua exclusão, ao nível dos focos de marketing e inovação - onde argumentam que inovação que procura moldar um mercado que desconhece, pode comprometer a adoção, da inovação, por parte desse mercado.

Por fim, a orientação interagir, é-nos explicada como um “diálogo real” entre o consumidor e a tecnologia, assente numa relação biunívoca entre as necessidades do consumidor e a criação de novos produtos. Esta abordagem é, segundo os autores, potenciada e expandida pela introdução da internet onde, citando Glazer (1997) exigirá “estratégias intensivas centradas em informação e produtos “inteligentes” [...] que se adaptam ou respondem às mudanças no seu ambiente na interação com consumidores.”.

De realçar: os autores não advogam nenhuma das abordagens, relacionando a sua escolha com condições, que identificam como: ambientais, poder económico do consumidor, concorrência e fatores políticos, que abaixo se descrevem brevemente.

Os fatores ambientais específicos determinam a eficiência das abordagens: onde em ambientes estáveis uma abordagem de isolamento poderá ser eficaz e económica; e ambientes complexos de evolução rápida de necessidades do consumidor suportam uma abordagem de “seguir”. Em contextos de rápido desenvolvimento tecnológico, moldar aparenta ser a escolha certa e, por fim, num ambiente de crescentes necessidades aliado a proliferação de tecnologia a abordagem a adotar será interagir.

O poder económico dos consumidores existentes determina que, onde o consumidor possui vantagem de negociação sobre fornecedores, uma estratégia assente em “seguir” será a mais eficaz.

Fatores competitivos assentes em inovação tecnológica ditam uma escolha de “seguir” ou “interagir”, sob a perspetiva de que inovação contínua, apresenta possibilidades de valor ao consumidor que a empresa deve procurar dar resposta pois, nestes mercados, a estabilidade é uma ilusão.

Os fatores políticos consideram interesses internos e a sua influência na escolha da orientação estratégica, onde mesmo em cenários com imperativos de sobrevivência pode existir resistência administrativa à mudança, ou mesmo *pathdependency* - que é explicado por Cestino & Matthews (2016) como um processo que define ou explica as condições e dinâmicas que bloqueiam a organização num percurso, onde benefícios iniciais gerados pela especialização e consequente *lock-in*, nesse percurso, apresentam, posteriormente, limitação de escolhas possíveis. O fenómeno assenta em heurísticas e dogmas que formam, ao nível da realidade coletiva, homogeneidade de visão, aprofundando uma especialização que, em cenários de disrupção, gera retornos cada vez mais diminuídos - e onde se revela necessário introduzir ou considerar perspetivas heterogéneas para identificar necessidades urgentes de alteração de percurso.

Berman et al.(2007) fala-nos da necessidade de novos modelos de negócio para o “novo mundo dos média”, onde identificam quatro tipo de modelos de negócio prevalentes – ao nível do conteúdo e acesso, e que se podem relacionar com as abordagens explicadas por (Berthon et al., 1999) onde porém se destaca ausência de uma abordagem orientada à “interação”. Os modelos identificados são: “média tradicionais”, “comunidades fechadas”, “hiper-sindicalização do conteúdo” e “agregação em nova plataforma”.

No modelo, média tradicional, o conteúdo profissional é emitido por canais de acesso condicionado, dedicado e/ou exclusivo. Segundo os autores, organizações de média estabelecidos optam por este modelo.

Nas comunidades fechadas o conteúdo é gerado pelo utilizador ou comunidades de utilizadores e o seu acesso é condicionado. Os autores indicam que este modelo é tipicamente utilizado por negócios tradicionais que permitem contribuições de utilizadores, aceitando características não tradicionais.

Na hiper-sindicalização do conteúdo o conteúdo é profissional, porém está disponível em canais abertos, de acesso não condicionado.

Por fim, no modelo de agregação em nova plataforma o conteúdo é gerado pelo utilizador em plataformas de acesso não condicionado ou aberto. Este é indicado como o mais disruptivo dos modelos pois exclui *players* de legado.

Chipp & Chakravorty (2016) identificam que os modelos identificados por Berman et al. (2007) são deterministas – não permitem modelos mistos, e delimitam as abordagens dos media de legado a “seguir” e “isolar”, onde se verifica a ausência da orientação “interação” e apresentando, por dedução, uma lógica de que um novo modelo deve considerar a orientação ausente. Concluem ainda que algumas mudanças, potenciadas pela internet e digitalização, são, principalmente, “firmemente fixadas na orientação de marketing” e onde, apesar do reconhecimento, por parte dos media tradicionais, da necessidade de mudar, as respostas “remetem mais a modelos orientados a produto, sugerindo a persistência de uma orientação de “isolar” e onde as estratégias de “interação” - orientadas ao consumidor, encontram-se ausentes, denotando ausência de inovação.

2.3 – O modelo de negócio

2.3.1 – Origem e evolução do conceito.

O termo “Modelo de Negócio”, é relativamente recente, tendo as suas origens num artigo de 1957 (Bellman et al., 1957), e sendo utilizado, pela primeira vez, em título e abstrato num artigo em 1960 (G. M. Jones, 1960) não constando, porém, no corpo do artigo - que se focava no treino de estudantes no campo da gestão e a sua introdução às tecnologias. Até ao início da década de 1990, apenas 5 artigos foram publicados com o termo “Modelo de Negócio” no seu título. No fim dos anos 90, do século XX, verifica-se uma maior difusão do termo que coincide com um aumento de empresas tecnológicas, o aumento das cotações em bolsa da NASDAQ e a democratização da Internet: a era das Dot.com. Neste contexto, autores concordam que o conceito do Modelo de Negócio foi utilizado para explicar novas formas de criação de valor assentes em tecnologia e inovação, onde heurísticas gerais não poderiam ser aplicadas por falta de validação histórica de dados, o que motivou a uma especulação de crescimento, assente em potenciais de crescimento, explicados por modelos de negócio, para apelar ao investimento. Porém, a ausência de estratégias ou modelos de retorno sólidos, demonstraram os limites do conceito o que contribuiu

decisivamente para o “fim da bolha” da era Dot.com. (DaSilva & Trkman, 2014; Osterwalder et al., 2005).

O termo sobreviveu ao fim da bolha Dot.com e registou um aumento contínuo de artigos, com uma progressiva maior ligação ao contexto empresarial - ainda que de forma confusa quanto à sua definição, sendo utilizada por autores diferentes para descrever ideias diferentes (DaSilva & Trkman, 2014; Linder & Cantrell, 2000). A literatura refere extensivamente esta ambiguidade em torno do conceito (Casadesus-Masanell & Enric Ricart, 2010; DaSilva & Trkman, 2014; Holm, 2016; Osterwalder et al., 2005; Ritter & Lettl, 2018).

Atualmente, verifica-se “uma compreensão detalhada mas fragmentada dos Modelos de Negócio” (Ritter & Lettl, 2018) onde não existe, ainda, consenso sobre uma definição conceptual e operacional do conceito.

2.3.2 – Uma questão de definição

Verifica-se, de forma prevalente na literatura a questão da definição – ou falta dela – e cuja importância impera: onde sem uma definição constricta ou linguagem comum, o conceito do modelo de negócio permanecerá incompleto (DaSilva & Trkman, 2014; Osterwalder et al., 2005; Zott et al., 2011). Talvez mais do que a definição em si, a questão do consenso revele maior importância, uma vez que a dispersão e confusão geral, em torno do conceito, origina na multiplicidade de interpretações a ele agregados, em parte causados pelo interesse multidisciplinar do constructo (Linder & Cantrell, 2000; Zott et al., 2011). Esse consenso permitira perceber os limites e pertinência do seu alcance multidisciplinar e os contextos empíricos onde se deve inserir - contribuindo para um desenvolvimento cumulativo mais objetivo e convergente do conceito.

A falta de consenso contrasta com a importância atribuída ao termo “modelo de negócio” por empíricos da teoria, consultores e académicos (DaSilva & Trkman, 2014) e, de forma geral, o termo foi adotado para se referir à forma como a empresa faz negócio (H Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Gilbert et al., 2003; Johnson, 2010; Kim & Mauborgne, 2015; Kubzansky, 2013) , ou seja como ela funciona para atingir os seus objetivos (lucro, crescimento, impacto social, ...) (Massa et al., 2017), recorrendo à interação entre os seus elementos constituintes, de formas mais ou menos complexas, com vista ao seu sucesso (C Baden-Fuller & Haefliger, 2013;

Kavadias et al., 2016). Porém, para além deste nível descritivo geral, académicos não conseguiram ainda, de forma consensual, alinhar numa definição mais operacional do construto (Klang et al., 2014; Wirtz et al., 2016; Zott et al., 2011).

Na presente revisão de literatura identificaram-se elementos que se evidenciaram pela intersecção entre académicos, ainda que a diferentes níveis de análise e alinhamento sobre o conteúdo desses elementos, permitindo a identificação de um padrão. São eles: design, lógica e valor. Ainda que não seja objetivo desta dissertação apresentar uma sugestão de definição de modelo de negócio, os elementos que abaixo se desenvolvem aparentam ser centrais em tentativas de definição e compreensão do construto.

Design

O carácter modular, e de causa e efeito, de Modelo de Negócio implica a escolha e decisão sobre como os diferentes elementos constituintes do modelo são configurados e relacionados entre si.

Smith et al.(2010) demonstram bem este aspeto na sua sugestão de definição, onde se referem a modelo de negócio enquanto "o design pelo qual uma organização converte um determinado número de escolhas estratégicas - sobre mercados, clientes e propostas de valor - em valor e usa uma arquitetura particular de organização de pessoas, competências, processos, cultura e sistemas de análise para criar e captar valor, onde Osterwalder et al.(2010) acrescentam que o "modelo de negócio é como uma planta (*blueprint*) para a estratégia ser implementada por meio de estruturas, processos e sistemas organizacionais.

Amit e Zott (Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2007, 2008a) acrescentam à componente estrutura: conteúdo e gestão - que denominam de elementos de design - o conceito de temas de design (novidade, *lock-in*, complementaridades e eficiência) para descrever a fonte de criação de valor dos elementos de design, ou como estes são configurados.

Kavadias et al.(2016) associam este processo de design à organização da cadeia de valor em específico e da rede de valor no geral, em função da proposta de valor e preço determinado, onde Hamel (1990) já havia afirmado que a criação e captação de valor ocorre dentro da rede de valor que amplia os recursos da própria empresa e cujas opções de posicionamento e relação, dentro da rede, são um elemento importante do modelo de negócio; ideia partilhada por Ritter & Lettl (2018) que afirmam que "o modelo de negócio explica como um ator está posicionado dentro de

uma rede de valor ou cadeia de fornecimento e como um negócio transforma *inputs* em *outputs* enquanto atinge os seus objetivos”.

Teece (2010) valida e reforça o processo de desenhar arquiteturas viáveis e sustentáveis de negócio - num processo de implementação, teste e refinamento – como crítico para o sucesso.

Lógica

“Um modelo de negócio descreve o racional de como uma organização cria, entrega e captura valor” (Osterwalder et al., 2010, p. 15).

Este elemento focado na lógica central de como a empresa cria valor (Linder & Cantrell, 2000), dentro de uma rede de valor, sugere que um modelo de negócio auxilia na articulação e explicitação de premissas chave, sobre relações de causa e efeito e consistência interna de escolhas estratégicas (Osterwalder et al., 2005; Shafer et al., 2005) considerando as exigências do mercado, tendo por base as atividades, recursos, elementos e dinâmicas que permitem a entrega de valor de forma eficaz e competitiva.

Esta lógica aparenta ser, principalmente, de natureza económica e ligada a eficiência operacional ou vantagem competitiva.

Valor

Um bom modelo de negócio responde às questões: quem é o cliente e o que é que ele valoriza, assim como a lógica económica subjacente que explica como uma empresa entrega valor ao cliente a um custo apropriado (Kubzansky, 2013).

[Maior] Criação e captação de valor reúnem significativo consenso na literatura enquanto os, ou um dos, objetivos de implementação e uso consciente de modelos de negócio (Kavadias et al., 2016) sendo estas duas funções fundamentais para a viabilidade e sustentabilidade de um negócio - onde o modelo apenas traduz essa realidade e como ela é atingida (Shafer et al., 2005).

Shafer et al. (2005) acrescentam a rede de valor enquanto elemento central para a criação e captação de valor, onde o posicionamento ideal nesta rede permite uma criação e captação de valor superior.

2.3.3 - Movimentos unificadores da literatura

Perante a fragmentação verificada têm sido realizados esforços para organizar a literatura, auxiliando o processo de pesquisa e investigação: onde meta-análises são encetadas para evidenciar tendências evolutivas e pontos comuns entre pesquisas. São exemplo a classificação hierárquica apresentada por Osterwalder et al. (2005) sobre a evolução, do geral para o particular e do conceptual para o operacional, da pesquisa sobre modelos de negócio; e a estrutura sobre perspectivas de Ritter & Lettl (2018) que identificam complementaridades entre 5 perspectivas identificadas na literatura: foco nas atividades, nas lógicas, nos arquétipos, nos elementos e nos alinhamentos.

De destacar Massa et al (2017) identificam, na sua avaliação crítica sobre pesquisa de modelo de negócio, três interpretações gerais, sob as quais as definições e análises propostas, na literatura, podem ser categorizadas. São elas: atributos reais das empresas, esquemas linguísticos e cognitivos, representações ou descrições conceptuais.

Na interpretação “modelos de negócio enquanto atributos reais das empresas” o conceito é visto numa perspectiva empírica e identificado sob análises de comportamentos, à luz de critérios definidos para estabelecer correlação ou causalidade entre tipos de modelos de negócio já definidos ou identificados e os resultados obtidos. Esta perspectiva identifica variáveis e manifestações observáveis e semelhantes, adotando arquétipos para as categorizar, associando-os, posteriormente, a atividades, resultados e vantagens competitivas (Brea-Solís et al., 2015; Casadesus-Masanell & Enric Ricart, 2010). De nota, nesta interpretação, é a atenção dada à questão do duplo modelo de negócio e fenómenos possíveis de canibalização e conflito estratégico (Herbert & Thurman, 2007a; C. Markides & Charitou, 2004; Porter, 1996) que, inclusive, se reconhecem como um fenómeno ligado à problemática do modelo de negócio do jornalismo, da atualidade.

A segunda interpretação que nos é apresentada, “modelos de negócio enquanto esquemas linguísticos e cognitivos”, ao invés de sistemas reais - como estruturas ou sistemas de atividades, foca-se na lógica dominante, perceção, crenças, interpretação e cognição dos gestores, sobre esses modelos, e como estes os moldam às necessidades da empresa (H Chesbrough & Rosenbloom, 2002), inclusive ao nível da criação e captação de valor (C Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Charles Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Loock & Hacklin, 2015). Trata-se, em essência,

de um esquema mental implícito que assegura um enquadramento focado da realidade para análise e tomada de decisão, em cenários de falta de informação ou complexidade elevada, direcionado para o *design* de sistemas de atividades orientados à criação e captação de valor (Zott et al., 2011).

Apesar de esta interpretação não lidar com modelos formais ou representativos, os autores defendem que esta não se limita ao cognitivo individual onde, através da partilha, por meio de narrativas, entre os indivíduos da empresa, é criada uma dimensão cognitiva coletiva que reforça e valida o modelo - um argumento em linha com Magretta (2002) que afirma que “modelos de negócio são, em essência, histórias [...] que explicam como a empresa funciona”.

Esta interpretação pode, segundo os autores, gerar inércia - uma vez que a simplicidade implícita, em contraste com as outras interpretações, pode conduzir a um processo de decisão que favorece heurísticas em prol de novos dados ou informações, uma vez que os modelos residem na mente dos gestores. Este elemento encontra correspondências com o fenómeno de *pathdependency* – que apresenta, na literatura, correlações com a ausência ou dificuldades de inovação no modelo de negócio.

A terceira interpretação “modelos de negócio enquanto representações ou descrições conceptuais formais” posiciona-se, segundo os autores, como intermédia entre a primeira e segunda interpretação. Esta interpretação diferencia-se pelo seu carácter formal: onde nas outras duas interpretações os modelos – representações de sistemas – são transmitidos num nível geral, não detalhado, nesta interpretação regista-se um esforço de detalhe e representação explícita, recorrendo a gráficos, símbolos ou expressões matemáticas. O intuito é comunicar e compreender os modelos representados (Mylopoulos, 1992) sendo o propósito o de permitir a académicos e gestores identificar, através da conceptualização, elementos de destaque e as suas relações e dinâmicas, possível através do elemento “modelo” enraizado no conceito (Burton & Obel, 1995; Sterman, 2000); tal permite, segundo os autores, uma articulação, desafio, transferência e recombinação do conhecimento gerado, assim como evitar armadilhas geradas por heurísticas ou uso de lógicas dominantes (Henry Chesbrough, 2010). No entanto esta interpretação, que aparenta possuir maior aplicação empreendedora, não reúne, ainda, consenso pois, segundo os autores - apoiados em Wirtz et al. (2016) que identifica diversos graus de heterogeneidade na literatura sobre modelos de negócio - a conceptualização do modelo pode variar na escala de

abstração adotada, no conteúdo incluído e excluído assim como na semântica utilizada para descrever o modelo (Osterwalder et al., 2005; Shafer et al., 2005; Zott et al., 2011).

Os autores propõem a adoção de um sistema de classificação com base nas suas interpretações, onde académicos precedem as suas conclusões sobre o estudo de modelo de negócio, posicionando-se numa das três interpretações sugeridas.

Conclui-se este subcapítulo com a adoção de uma “definição operacionalizável” informada por literatura, de modelo de negócio, que permite que o construto seja enquadrado, nesta dissertação, como uma base para compreender a inovação de modelo de negócio e se esta é uma opção viável para dar resposta aos desafios que o setor do jornalismo enfrenta. Segundo Foss & Saebi (2017) na sua revisão de literatura sobre inovação de modelo de negócio identificam movimentos convergentes de definição sobre o termo “Modelo de Negócio” que o assumem como o “desenho ou arquitetura de mecanismos de criação, entrega e captura de valor” de uma empresa (Teece, 2010) e onde Zhang et al. (2021) acrescentam a definição de Christoph Zott et al. (2011) como “a lógica através da qual as empresas conduzem negócios nos mercados.

No entanto, importa de igual forma distinguir o conceito de outros campos de estudo, pelo que se segue um subcapítulo dedicado à distinção entre modelo de negócio e estratégia – um esclarecimento necessário dadas as críticas, observadas na literatura, que apontam para redundâncias e sobreposição entre os dois campos de estudo.

2.3.4 – Modelo de Negócio e Estratégia

Conforme explicitado, prevalente na literatura encontramos a noção de que o conceito de Modelo de Negócio é de interesse multidisciplinar, algo que dificulta a sua delimitação e, por conseguinte, uma evolução teórica focada. Porém, torna-se igualmente evidente que, de entre as diversas áreas do conhecimento que influenciam ou são influenciadas pelo construto, a estratégia ganha demarcado destaque, sendo por isso útil analisar as relações estabelecidas entre os dois campos de forma a procurar identificar as sobreposições e delimitações necessárias para uma melhor compreensão de Modelo de Negócio com base na distinção, e identificação de correlação ou causalidade e assim evitar redundâncias ou discursos paralelos, como evidenciado por (Casadesus-Masanell & Enric Ricart, 2010; DaSilva & Trkman, 2014; C. C. Markides, 2015).

Paralelo ao desenvolvimento acadêmico do construto estabeleceu-se, segundo Massa et al. (2017), um debate que questiona a pertinência ou necessidade de modelos de negócio considerando a existência, já bem estabelecida, do campo da estratégia empresarial.

Por um lado: céticos, que afirmam tratar-se de “vinho velho numa garrafa nova” onde, segundo os autores, o ceticismo verificado advém de interpretações que convergem modelo de negócio com elementos tipicamente associados e defendidos pela estratégia, principalmente na questão da competitividade. São exemplo Casadesus-Masanell & Enric Ricart (2010); Casadesus-Masanell & Ricart (2011) que propõem que uma empresa compete através do seu modelo de negócio, uma ideia que encontra eco em outros autores (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011; C. C. Markides, 2013; C. Markides & Charitou, 2004) que analisam dinâmicas de competitividade com recurso ao modelo de negócio. Sob esta perspetiva tornam-se evidentes sobreposições teóricas entre os dois campos de estudo, com especial foco em sistemas de atividades e como estes criam vantagem competitiva (Porter, 1980; Zott & Amit, 2010), diferenciação, liderança de custos, foco em eficiência ou inovação (Zott & Amit, 2007, 2008b) e *resource based view* (DaSilva & Trkman, 2014; Eisenhardt & Martin, 2000; Massa et al., 2017). Esta redundância, aliada à relativa falta de clareza em torno do termo “modelo de negócio, levou a que “académicos reputáveis questionassem o seu valor para a literatura de gestão” (DaSilva & Trkman, 2014) e onde, como representativo desta questão, encontramos a afirmação de Porter (2001), sobre modelos de negócio como “[...] um convite para pensamento defeituoso e autoilusão” – porém, importa contextualizar a afirmação de Porter num período onde se generalizou a ideia de que “uma empresa não necessitava de uma estratégia, ou uma competência especial, ou até clientes – apenas necessitava de um modelo de negócio baseado na internet que prometia lucros imensos num futuro não definido” (Kubzansky, 2013), ou seja, a era das *dot.com*.

Por oposição, Massa et al. (2017) identificam propostas de separação entre os dois campos de estudo que, embora reconheçam existir pontos em comum, identificam-nos como distintos, que merecem atenção exclusiva, ou enquanto elementos que interagem, complementarmente, entre si (Zott & Amit, 2008b). Segundo os autores, a principal diferença centra-se na criação de valor onde, pela perspetiva do modelo de negócio, não é claro que se valor for entregue ao consumidor, este pagará por ele – recorrendo, inclusivamente, ao exemplo das notícias online e como ainda não se desenvolveu um modelo de negócio dominante que resolva, de forma sistémica, a questão da sua sustentabilidade. Os autores identificam três diferenças que consideram fundamentais na

distinção entre modelo de negócio e estratégia, são eles: (1) foco na criação de valor - onde o modelo de negócio é desenhado tendo por base este elemento central e onde na estratégia há um foco prioritário na captação de valor; (2) centralidade na criação de valor para o consumidor – onde o modelo de negócio considera o valor criado pelo consumidor através da sua participação ou inclusão em redes de informação – p.e. através da sua participação em plataformas bidirecionais, um facto ignorado por teorias de estratégia orientadas para o lado da oferta; (3) mutabilidade do conhecimento sobre a empresa, o consumidor e terceiros: onde o modelo de negócio assume que este conhecimento é limitado e enviesado, assumindo assim uma postura experimental que permite testar e aplicar os limites desse conhecimento adaptando-se a novas informações e possibilidades – esta postura experimental é assim contrastada com o foco em posicionamento, ou controlo de recursos críticos, da estratégia (McGrath, 2010); de forma semelhante Nickerson & Silverman (2007) afirmam “a vasta maioria da pesquisa de estratégia focou-se na captura de valor não dando ênfase aos desafios de configurar valor e estratégias que criem valor de forma contínua.

Por sua vez, e na mesma narrativa de identificar diferenças entre os dois campos de estudo, C. C. Markides (2015) destaca três elementos: (1) granularidade – que contrasta o nível mais abrangente e conceptual de escolhas da estratégia com o mais específico e orientado à configuração detalhada de atividades inter-relacionadas que traduzem a estratégia para ação, do modelo de negócio; (2) inter-relação – que evidencia a importância de não apenas definir atividades, mas também de garantir que estas estão otimizadas entre si de forma a criar um sistema equilibrado e eficiente, alertando para miopias operacionais em prol de um “ótimo global”, uma noção que havia já sido apresentada por Porter, (1996) mas que, segundo o autor, a pesquisa, em estratégia, não desenvolveu esta ideia; e (3) conflito – que nos apresenta abordagens de gestão das possíveis dinâmicas opostas, ou mesmo incompatíveis, que se estabelecem quando encontramos a adoção de um duplo modelo de negócio, e onde os dois campos de estudo dão diferente ênfase ao tópico: uma visão mais homogénea por parte da estratégia, e uma visão mais dependente de contexto e escala (p.e. nível de disrupção do novo modelo de negócio, incumbentes vs. emergentes) por parte do modelo de negócio.

2.4 – Inovação do modelo de negócio

Conforme foi demonstrado, não existe ainda um consenso generalizado e específico, sobre definição de modelo de negócio o que, por extensão, explica que não exista, ainda, uma definição consensual sobre inovação de modelo de negócio (Zhang et al., 2021).

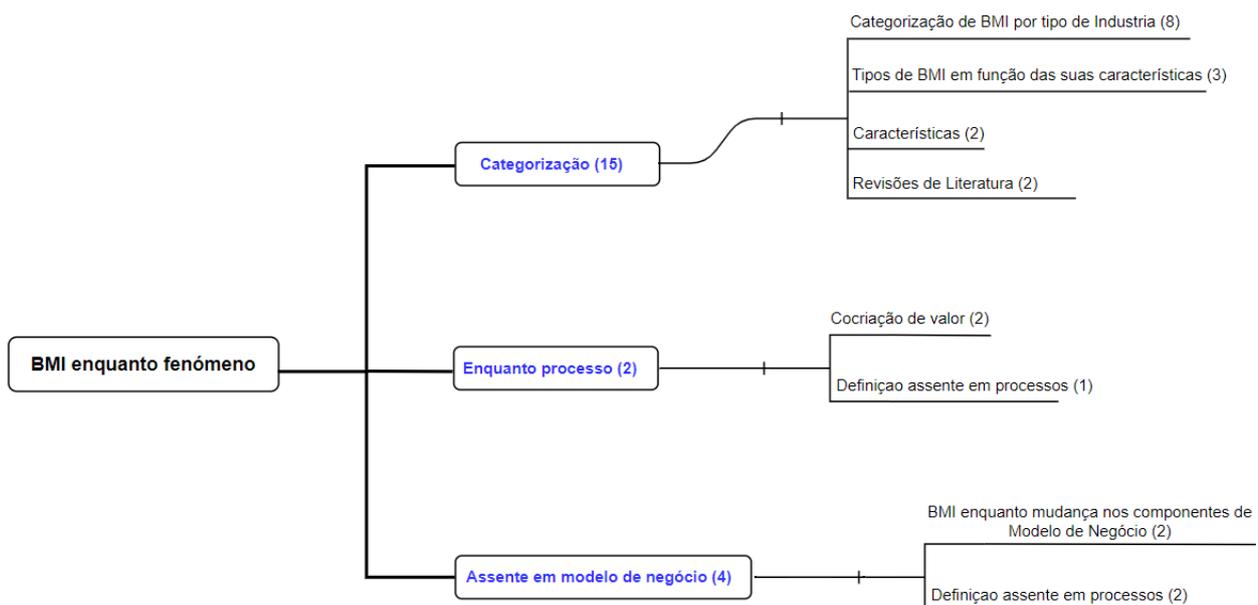
De facto, constatou-se, numa abordagem inicial de pesquisa de literatura, um reduzido ou insuficiente foco, orientado para empresas ou sectores de legado, onde se verificou que esta, de forma alargada, se encontra ainda muito ligada à literatura de empreendedorismo.

Assim, considerando o recente e emergente campo de estudo da inovação de modelo de negócio (BMI), socorremo-nos de duas revisões de literatura sobre o tema que apresentam uma visão atual da pesquisa, sobre inovação de modelo de negócio.

2.4.1 - Revisão de Literatura de Andreini e Bettinelli

Nesta revisão de literatura, que data de 2017, as autoras Andreini & Bettinelli, (2017) começam por identificar e reforçar críticas sobre a multidisciplinaridade em torno do conceito de BMI, tal como já havia sido verificado na literatura do Modelo de Negócio. Assim, face ao vasto número de definições encontradas, socorreram-se de literatura centrada na definição do construto, que emergiu em 2005. Com base nesta literatura identificaram 21 publicações centradas em 3 temas gerais que se dividem em 8 temas distintos.

Figura 1: Esquema temático identificado de Andreini e Bettinelli.



Fonte: (Andreini & Bettinelli, 2017).

Apesar da fragmentação em torno das definições, as autoras afirmam detetar 2 padrões que se evidenciam: visão dinâmica dos componentes do Modelo de Negócio em relação à captura e entrega de valor; e a natureza e características da inovação a que se ligam as propostas de definição. De acordo com as autoras o primeiro padrão é visto como “desenho de atividades” que podem alterar a forma como os atores de mercado conduzem trocas económicas, através de inovação de produto e inovação de métodos de produção e de distribuição. De entre os autores que se posicionam junto desta perspetiva as autoras destacam Christoph Zott & Amit (2010) que introduzem uma perspetiva sistemática sobre modelos de negócio centrados em novidade, onde a inovação está relacionada com os novos elementos de desenho do modelo de negócio como adoção de novas atividades, novas formas de ligar atividades e novas formas de gerir atividades. As autoras determinaram ainda que a perspetiva dinâmica está estritamente ligada ao conceito de criação de valor, indicando H. Chesbrough & Rosenbloom (2002) como pioneiros em definir a relação entre criação de valor e modelos de negócio, na sua análise de como modelos de negócio criam e capturam valor através de inovações técnicas.

O segundo padrão identificado relaciona-se com o conceito de inovação que sustenta a definição de Inovação de Modelo de Negócio, que é alterado em função da perspetiva teórica ou contextual implementada. Foram identificadas perspetivas relacionadas com inovação como meio de aprendizagem, mais concretamente por meio de tentativa e erro; e inovação como cocriação. São também destacados artigos que relacionam definições de Inovação de Modelo de Negócio em função da inovação específica a ser investigada, como por exemplo inovação disruptiva ligada a produtos. Ainda foram encontradas perspetivas que relacionam inovações a contextos específicos como música em formatos mobile, a indústria hoteleira e o sector da energia. Por fim as autoras identificam problemáticas nesta perspetiva, relacionadas com as apontadas previamente, quanto à definição de Modelo de Negócio: as inúmeras definições apresentadas são citadas simultaneamente o que realça a perspetiva dinâmica dos modelos de negócio e evidenciando inovações, que mudam em função de contexto e perspetiva.

Ainda de destaque, as autoras apresentam conclusões sobre *streams* de pesquisa, que denominam de mapas temáticos, identificados em torno de drivers, resultados, ferramentas,

barreiras e processo de Inovação de Modelo de Negócio. Seguem-se breves análises das suas conclusões:

Incentivos à Inovação de Modelos de Negócio

Ao nível dos *drivers* ou antecedentes as autoras referem que, ao nível da evolução da literatura, estes encontram-se inicialmente focados em atividades implementadas para inovar modelos de negócio. Neste contexto, identificaram 8 subtemas de entre os quais ganham destaque: marketing, aprendizagem e inovação. Ao nível do marketing identificam que as orientações de marketing e tecnologia apresentam divergências e diferentes antecedentes na forma como são executados e, ainda, existe uma clara tendência para enfatizar práticas orientadas para o conhecimento do mercado, na criação dos modelos de negócio.

Referente ao subtema da aprendizagem, foi identificada uma mudança de foco de aprendizagem empreendedora para aprendizagem organizacional e posteriormente para tentativa e erro e aprendizagem experimental. Foram ainda encontrados, recentemente, artigos que argumentavam a favor da prática de gamificação e criatividade enquanto “tipos especiais de aprendizagem coletiva”. Questões de contexto aparentam modelar e impactar o tipo de abordagem encetada, como macro ambientes ou ambientes internos.

Ao nível de atividades de inovação o foco encontra-se no nível tecnológico, principalmente disruptivo, enfatizando a necessidade de integrar tecnologias disruptivas nos seus modelos de negócio.

Referente ao tópico dos drivers centrados em atividades, as autoras afirmam que este é maioritariamente pautado por literatura de empreendedorismo, justificando que a maioria dos estudos nesta área centram-se empiricamente no sector da alta tecnologia ou firmas empreendedoras. Posteriormente afirmam que pesquisas futuras deveriam integrar empresas fora do ramo da alta tecnologia, alargando o seu escopo para indústrias maduras onde o BMI poderia tornar-se a única solução para evitar a “morte de um sector”.

Ainda no tópico dos drivers ou antecedentes identificaram o tema das características organizacionais, que se centram nas características da gestão de topo ligados às temáticas de processos cognitivos, capacidades organizacionais, e *pathdependency*. Identificam focos de

pesquisa consistentes e cumulativos nas características da gestão e os seus processos cognitivos enquanto drivers importantes para a BMI, relacionando-os com comportamentos de *pathdependency*.

As autoras concluem que as questões da *pathdependency* podem restringir ou potenciar processos cognitivos em torno da BMI. Alertam, ainda, a importância de estudos longitudinais em torno desta estratégia de pesquisa como forma de explorar nuances que podem significativamente contribuir para uma melhor compreensão da BMI.

Resultados da Inovação de Modelos de Negócio

As autoras concluem que estudos que correlacionam BMI com performance económica real demonstraram, de forma consistente, os efeitos positivos da BMI. Ainda é evidenciado, por contraste, a pesquisa sobre efeitos percebidos da BMI que explora itens como redução de custos percebidos, satisfação do cliente, e melhorias percebidas ao nível da firma – no entanto não são apresentadas conclusões qualitativas ou quantitativas, apenas a necessidade de estes serem de base longitudinal.

É, ainda, identificada, em linha com a conceptualização da BMI, o foco no valor como resultado, são identificados: criação de valor para o cliente e o processo de criação de valor; apropriação de valor e competitividade - reforçando assim a ligação entre criação de valor e captação de valor.

Ao nível da indústria, as autoras posicionam a literatura sobre a BMI como ligada à estrutura e também à criação de inovações disruptivas. Ainda consideram que a literatura ligada aos resultados da BMI se encontra categorizada como “estratégica” uma vez que infere sobre mudanças em fronteiras organizacionais através de *insourcing* e *outsourcing* e expansão internacional. Apresentam outros objetivos estratégicos como benefícios - ligados a redução de custos e flexibilidade estratégica, especialização e velocidade na exploração de oportunidades, partilha de risco, desenvolvimento de conhecimento, estabilidade a longo prazo e diversificação de atividades e inovação responsável – e desafios: principalmente relacionados ao *Branding*.

Ferramentas para a Inovação de Modelos de Negócio

Neste tópico as autoras reforçam a necessidade de maior desenvolvimento de métodos ligados à conceptualização e abordagens à BMI. Citam Abraham (2013) na necessidade de distinguir BMI de análise estratégica, na decisão da melhor abordagem a adotar em situações específicas. É ainda apresentada a argumentação de C. C. Markides (2013) de gerir duplos modelos de negócio recorrendo à literatura sobre ambidextria.

Barreiras à Inovação de Modelos de Negócio

Nesta área temática é concluída a importância crucial do desenho do modelo de negócio para facilitar a sua inovação sucessiva. Apela, ainda, mais pesquisa que determine causalidades ou correlações na capacidade de uma empresa renovar com sucesso o seu modelo de negócio, uma vez que as poucas contribuições identificadas são praticamente orientadas para a prática, ao invés de definir um corpo teórico sólido. Assim, identificam a necessidade mais estudos empíricos, de forma a criar uma base sob a qual se consiga criar conhecimento científico suficiente para dar respostas a como ultrapassar barreiras internas e neutralizar as externas.

Processos de Inovação de Modelo de Negócio

Neste tema, indicado como recente, as autoras identificaram que os artigos se centram nas fases, condições e características do processo de inovação do Modelo de Negócio, assim como na imitação e moderação. Todos os artigos conceptualizam modelos de negócio como dinâmicos e percebem a inovação como um processo.

As autoras indicam a necessidade de maior pesquisa, considerando que esta *stream* se encontra na sua infância.

2.4.2 – Revisão de Literatura de Foss e Saebi

Presentemente com quase 1400 citações identificadas e intitulada “Quinze anos de pesquisa sobre inovação em modelos de negócios: até onde chegamos e para onde devemos ir?”, trata-se, segundo os autores, da primeira análise sistemática de literatura encetada sobre Inovação de Modelo de Negócio (Foss & Saebi, 2017).

Os autores verificam que modelos de negócio inovadores são positivamente correlacionados com performance, de empresas empreendedoras e estabelecidas (que mudaram o seu modelo de negócio), mesmo em ambientes diversificados.

Constatam, no entanto, a natureza emergente da pesquisa sobre BMI ao verificar que os artigos analisados evidenciam falta de pesquisa cumulativa orientada, onde os contributos são conceptuais e descritivos ao invés de teóricos e onde os silos de pesquisa identificados não se apoiam mutuamente. Ainda, na opinião dos autores, uma vez que a BMI implica inovação existem questões que devem ser urgentemente respondidas ou identificadas: drivers, facilitadores e bloqueios; no entanto verificam que essas questões não estão a ser colocadas, endereçadas e respondidas de forma sistemática.

Os *streams* de pesquisa identificados pelos autores têm, segundo os mesmos, o objetivo de desenvolver esquemas de classificação. No entanto estes esforços têm-se revelado ambíguos e dispersos, e centrando-se na conceptualização da BMI em: como processo de mudança organizacional, como resultado e como consequência.

Segue-se breve descrição dos mesmos:

A BMI como processo de mudança organizacional defende que a inovação desafia processos de organização empresarial. São enfatizadas capacidades, liderança e mecanismos de aprendizagem para uma inovação de modelo de negócio bem-sucedida.

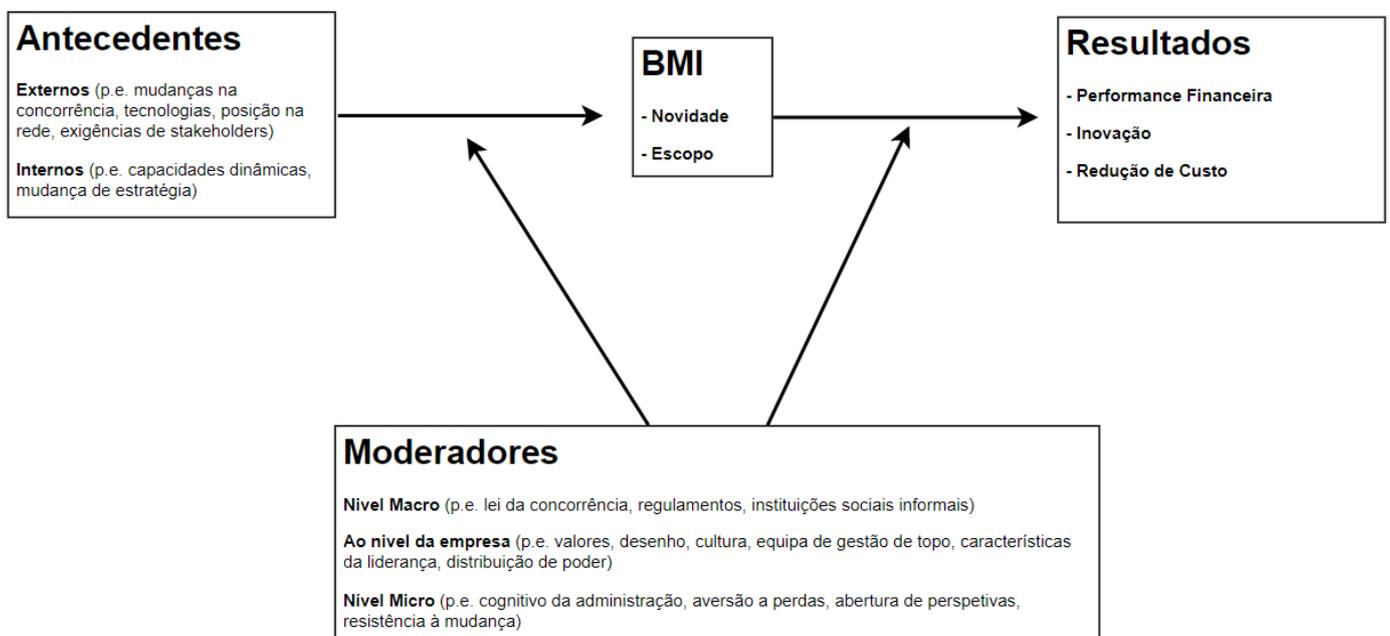
A BMI como resultado assume um caráter mais prescritivo e busca a definição de arquétipos em função de resultados registados. No entanto, não são discutidos os critérios que representam inovações gerando assim o risco de receitas que ignoram contextos e idiosincrasias.

Por fim, nas consequências da BMI são evidenciados dois tipos de estudos prevalentes: (1) os que ligam o ato ou processo da BMI com os resultados – onde é investigado se mudanças inovadoras ao nível do modelo de negócio geram resultados superiores de performance; e (2) estudos que

examinam os efeitos de diferentes modelos de negócio na performance da empresa, onde é empiricamente testado efeitos de diferentes escolhas de desenho de BM na performance de inovação, sendo útil para distinguir modelos de negócio centrados em inovação ou em eficiência.

Seguem-se os gaps de pesquisa identificados pelos autores na sua análise onde serão também apresentadas as suas sugestões e pontos a ter em consideração na abordagem futura aos temas enquadrados na relação entre antecedentes, moderadores e resultados, da BMI.

Figura 2: Esquema de streams de pesquisa identificados de Foss e Saebi



Fonte: (Foss & Saebi, 2017)

Definição do construto

Segundo os autores a ambiguidade conceptual é prevalente na literatura, o que dificulta a construção de definições estruturais como, por exemplo, unidades de análise. Derivado disso, revela-se difícil estabelecer correlações ou causalidades de forma coerente e clara entre as

diversas pesquisas. Destacam ainda a questão da dimensão da BMI uma vez que são identificados diversos escopos ou escalas – ao nível da firma, da indústria; quantos aspetos devem ser alterados para ser considerado BMI: um ou vários?

Assim os autores sugerem esforços de clareza em relação ao construto central, enunciando alguns pontos que evidenciaram concordância na sua análise, sendo estes: proposta de valor, segmentos-alvo, organização da cadeia de valor e mecanismos de captação de valor. Ainda mencionam o aspeto da “arquitetura” da BMI para caracterizar as interdependências entre os elementos identificados, para formar sistemas complexos que interagem de uma “forma não simples”.

Congruência e identificação de antecedentes e resultados

Segundo os autores, teorização cumulativa e empirismo necessitam de uma estrutura causal que relacione os antecedentes e resultados de forma congruente. Ao nível dos antecedentes, encontraram poucos artigos que os teorizam sistematicamente sendo o foco tipicamente retrospectivo, assente em caso e indutivo, ao invés de preditivo ou teórico. Acrescentam que os antecedentes podem ser diversos, diferentes em tipo e a diversos níveis. A nível dos drivers ou motivadores internos encontram, também, gaps significativos no entendimento destes, apesar da atenção dada ao lado da gestão da BMI.

Paralelamente, os presumidos efeitos da BMI na performance são um dos fatores identificados como motivadores para a realização de uma grande parte dos estudos analisados pelos autores. Os efeitos apresentados são diversos: redução de custos, otimização de processos, introdução de novos produtos, acesso a novos mercados ou melhoria de performance financeira. Porém, os autores afirmam que após mencionada a motivação, a atenção a essas consequências desvanece, teorizando que tal se deve à complexidade em estabelecer causalidade, dada a diversidade de elementos que possibilitam a ligação de componentes da BMI e performance, a que crescem elementos de tempo e interdependências.

Como resposta a este gap, os autores sugerem esforços em estabelecer correlação entre propostas de valor adequadas a segmentos específicos de consumidores com maior recetividade em pagar que, aliado a modelos de retorno bem configurados podem colocar a empresa numa

posição de vantagem para apropriação de valor num mercado. Acrescentam que uma reorganização eficiente da cadeia de valor pode gerar custos mais baixos.

Afirmam também que, uma vez identificados os tipos de modelo de negócio que apresentam performance superior, surge a tendência para a imitação ou replicação concorrencial, que é, no entanto, limitada por complexidades sociais internas e por *pathdependency* - onde a vantagem competitiva pode ser sustentada pela *resource base view*. Nesta perspetiva uma vantagem assente em recursos bem configurados, ao invés de apenas adicionar, de forma solta, elementos identificados, gera maior ambiguidade causal - o que dificulta a imitação. Porém, esta abordagem levanta desafios pois não é possível prever o aumento da performance, em termos de quantidade e tempo, e o modelo de negócio pode tornar-se obsoleto face a inovações de modelo de negócio de concorrentes. Concluindo: empresas com modelos de negócio mais estáticos e densos podem ter dificuldade em manter competitividade e empresas com modelos de negócio mais “soltos” são mais vulneráveis a imitação, mas mais responsivas.

Variáveis de contingência e moderação

Aqui os autores identificaram, na literatura analisada, um foco no papel das capacidades organizacionais, o papel do líder, os processos de aprendizagem e o papel da cognição. No entanto, consideram que são excluídas múltiplas variáveis que impactam e influenciam a BMI no contexto de uma empresa. Dada a multiplicidade de variáveis os autores organizam-nas em 3 níveis: macro, ao nível da empresa e micro.

Ao nível macro os autores identificam que influências prováveis ocorram ao nível formal e informal, como por exemplo pela lei laboral ou da concorrência, ou até por índices de desconfiança no mercado. Sugerem assim o recurso a teorias institucionais para melhor compreender os efeitos e influências, destas variáveis, na BMI.

Ao nível da empresa são mencionadas variáveis organizacionais ao nível dos valores, da cultura e do desenho que podem potenciar ou condicionar a mudança do modelo de negócio, principalmente ao nível das perceções e modelos mentais instalados. Principalmente ao nível do desenho, é identificada negligência de pesquisa algo que urge, segundo os autores corrigir, dado

que alterações e adaptações deste são fortemente correlacionados com uma implementação bem-sucedida da BMI.

Ao nível micro é dado destaque à percepção dos elementos da gestão da empresa – classificada como decisiva – remetendo para a importância da questão cognitiva do modelo de negócio e sua inovação. São estes que tipicamente identificam e interpretam mudanças que beneficiam de BMI e que possuem a autoridade para iniciar o seu processo ao nível de escala de mudança e do que tal implica em termos organizacionais. Os autores identificam que a percepção de mudanças ambientais está diretamente correlacionada com alterações no modelo de negócio, porém existe uma maior tendência para ação em função de interpretações negativas (ameaças) do que de positivas (oportunidades).

Condições de limites

Os autores identificam que a pesquisa da BMI carece de limites - dos quais depende coerência de interpretação de resultados para formular um corpo teórico consistente. Isto porque em relação aos antecedentes e resultados, estes são demasiado variados em função da unidade em estudo: empresa empreendedora, de legado, de alta tecnologia, nova ou antiga, de uma única indústria ou diversificada.

Os autores destacam a relação entre BMI e empreendedorismo, principalmente ao nível de visão, racional e decisão – que reflete as hipóteses da gestão sobre o que o mercado deseja e como a empresa se deve organizar para criar, entregar e capturar valor. Assim, apelam a uma maior diversificação das unidades de análise, que identificam como muito focadas em start-ups, ou seja, foco no resultado. Um foco no processo permitiria explicar facilitadores ou bloqueios em empresas empreendedoras ou incumbentes.

Conclusões finais dos autores

Os autores assinalam o carácter emergente do campo de estudo ligando-o a ambiguidade conceptual e esforços de pesquisa descontinuados, alertando para a urgência de clareza conceptual da BMI uma vez que influência a interpretação dos antecedentes, variáveis de moderação e como se percebem os resultados da BMI.

2.5 – A Pathdependency

Considerando o enfoque dado às questões da *pathdependency* o presente ponto dedica-se a explicar em que consiste e quais os padrões identificados pela indústria do jornalismo de legado, ao longo da sua história, para compreender se os movimentos atuais ecoam os assumidos previamente e o que, em função de contextos, poderá indicar a presença do fenómeno.

A literatura identifica o fenómeno da Pathdependency como um processo que explica as condições e dinâmicas de um tipo de persistência nas organizações. O processo explica-se por 3 fases graduais – pré-formação, formação e *lock-in* – onde um padrão de decisões assumidas, de entre um espectro possível de opções, vão “trancando” a empresa e as suas lógicas de negócio, num caminho que, apesar de apresentar ganhos incrementais, reduz a possibilidade de escolha de opções e onde na sua última fase, *lock-in*, verifica-se que mesmo perante opções mais eficientes, regista-se resistência à mudança (Cestino & Matthews, 2016) – os autores argumentam, no entanto, que mesmo na ausência de alternativas mais eficientes o *lock-in* pode verificar-se sendo que este estado se define por um padrão de incapacidade de exploração ou criação de alternativas que possam questionar a eficiência do modelo atual. O fenómeno é relacionado com processos cognitivos, normativos ou de condicionamentos assentes em recursos (Brunninge & Melin, 2010), sendo tipicamente associado, na literatura, à inércia e carácter defensivo e conservador das respostas observadas, onde é evidenciado um foco na transformação dos seus produtos, ou conteúdos (no caso dos media), que pode ser interpretado como “mudanças dentro do caminho” e onde inovações são pautadas por resposta a concorrentes ao invés de motivados por novos horizontes de negócio - onde a lógica de negócio prevalece centrada num modelo de negócio dominante obsoleto (Casero-Ripolles & Lzquierdo-Castillo, 2013; Cestino & Matthews, 2016; Küng, 2017).

No seu livro, *Journalism Today – A Themed History*, Chapman & Nuttall (2011) apresentam-nos via relato histórico, uma visão abrangente e detalhada do jornalismo impresso, que permite compreender as complexidades em torno do sector – o que revela potencial de auxiliar a identificação de existência de fenómenos de pathdependency.

As autoras identificam que o cenário atual, do jornalismo, causado pelo impacto da internet e digitalização, pode ser percebida dentro de um continuum socioeconómico que data desde o

século XVII onde as percepções globais de tempo e espaço foram alteradas com a introdução dos caminhos de ferro, telégrafo, telefone, rádio e televisão – e onde a internet é o mais recente de entre estes desenvolvimentos e talvez o mais impactante.

No entanto o valor intrínseco do jornalismo reside no seu papel vigilante dos princípios básicos da democracia, assente talvez no seu pilar mais estrutural – a liberdade de expressão. Uma relação defendida pelas autoras citando a afirmação de George Washington em 1783 “*Se a liberdade de expressão for retirada, então burros e mudos seremos levados, como carneiros, para o matadouro*”, relacionando-a com a afirmação de Thomas Jefferson, 10 anos mais tarde: “*A nossa liberdade depende na liberdade da imprensa, e essa não pode ser limitada sem ser perdida*”.

Este valor central - que as autoras exemplificam inúmeras vezes no seu livro como “conquistado” por inúmeros atos de coragem e desafio do status quo por parte de jornais e jornalistas, e a autorregulação via criação de códigos deontológicos – encontrou conflito com as crescentes práticas de comercialização dos jornais e notícias no início do sec. XIX que, embora motivada inicialmente por ímpetos de independência financeira – que se traduziria em informação mais livre e isenta de pressões ou controlos governamentais – cedo foi percebida como perigosa, onde as autoras indicam que, já em 1860 Lamber Wilmer acusava a imprensa de “espalhar publicidade fraudulenta e enganosa e de aceitar o que seria chamado de ‘tralhas e brindes’ (“*junkets and freebees*”)”. Este conflito permeia, praticamente, todo o relato histórico, apresentado pelas autoras, do jornalismo impresso, assumindo contornos simbióticos e assentes num elemento fulcral: a centralidade, do papel de informar, no jornalismo e a sua função de *gatekeeping* – e que a internet veio, sem dúvida, desafiar.

De facto, este conflito parece emanar entre as virtudes da visão e missão jornalística com o típico modelo de negócio dos “media”, que se explica com a “economia da atenção”, onde quem agrega mais ou maior atenção do público, possui maior valor para as empresas, numa lógica de se publicitarem.

E se, segundo as autoras, jornalismo e democracia possuem uma relação que precede a do jornalismo e os imperativos comerciais e de lucro dos media, parece que é este último que assumiu precedência no sec. XXI, resultando em coberturas noticiosas mais baratas, centradas em opinião, e conteúdo trivial e sensacionalista em detrimento qualitativo e quantitativo de cobertura política, onde movimentos de centralização e absorção dos jornais, em grupos de media,

apresentam pressões orientadas ao lucro e possíveis conflitos de interesses que comprometem o papel monitorização independente do jornalismo e, por extensão, o seu valor central.

2.6 – Conclusões da Revisão de Literatura

Ao nível do sector do jornalismo de legado, o enquadramento prévio apresentado pela literatura evidencia, a partir do início do século XXI e da comoditização da internet e digitalização, movimentos inovadores, porém aparentemente reativos, que evidenciaram uma transferência direta da lógica dominante (conteúdo > leitores > publicitários) para um novo contexto - assente em tecnologia - exibindo as posturas seguir e moldar sugeridas por Berthon et al. (1999) mas onde se denota ausência das posturas interagir o que permite deduzir ausência de uma abordagem de marketing em prol de uma inovação e onde se relembra os avisos do autor sobre a mútua exclusão e os perigos de tentar moldar um mercado que se desconhece. Considerando as conceptualizações de Berman et al. (2007) verificamos uma mudança de media tradicional para hiper-sindicalização do conteúdo, onde os conteúdos “profissionais” estavam agora disponíveis sem condicionamentos. No entanto este movimento encontrou desvantagem competitiva face a modelos “agregação em nova plataforma” assumido por *players* de novos media como Google, Facebook, Youtube e a blogosfera que, conforme indicado pelo autor, é o mais disruptivo pois exclui *players* de legado e onde se verificou presença de ambidestria organizacional entre as abordagens “moldar” e “interagir”.

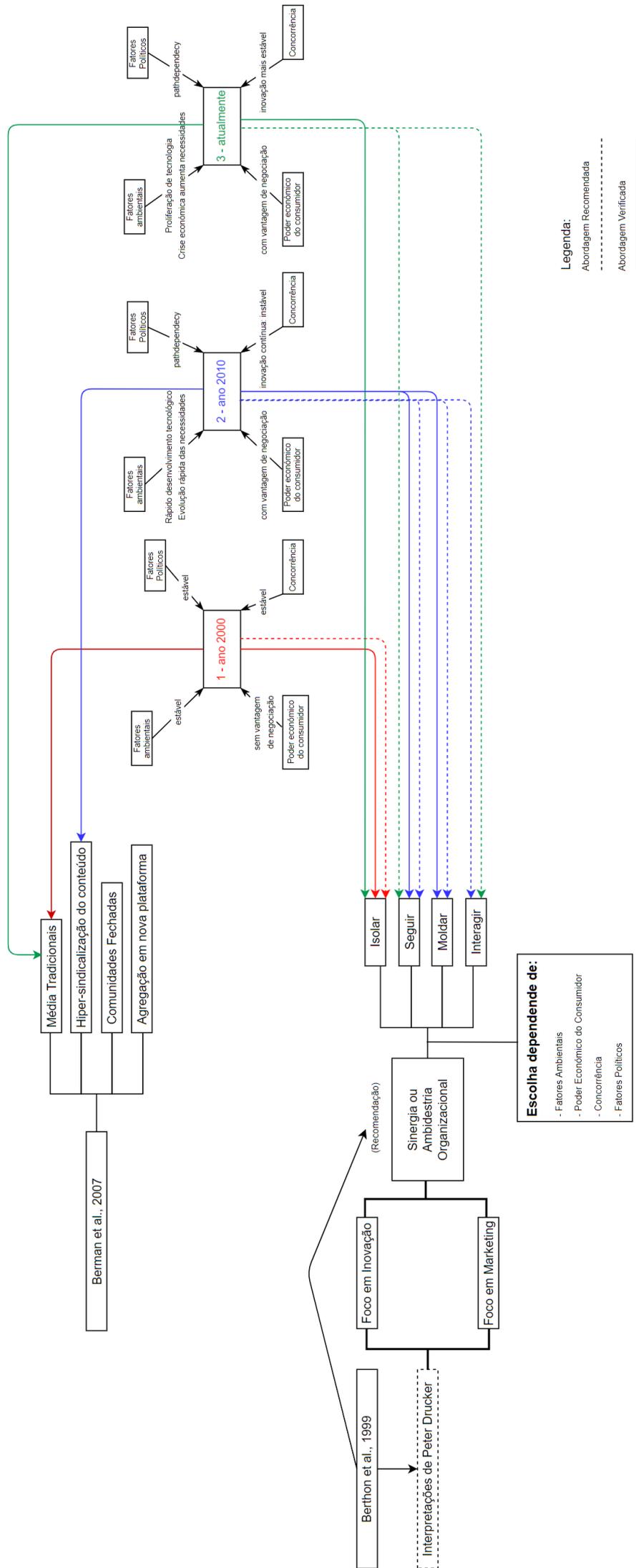
Após a 1ª década, foram claras as dificuldades em manter competitividade na proposta de valor para as empresas, enquanto veículo de publicidade, face a uma nova concorrência fortemente alicerçada em tecnologia e inovação e cujas propostas de valor foram mais eficazes em moldar o mercado, enquanto evidenciavam posturas de interação – capitalizando no poder comunicacional que as novas tecnologias emergentes, garantiam aos consumidores. Como resposta verifica-se, após a 1ª década do séc. XXI uma mudança do foco para o leitor com a gradual introdução de paywalls e modelos *freemium*, que conforme pudemos verificar, ainda não se demonstrou como a derradeira solução para a sustentabilidade do jornalismo digital. Porém esta tendência enquadrar-se com um retorno ao modelo “Média Tradicional”, onde a solução não aparenta ainda apresentar apelo para a maioria dos consumidores, evidenciando uma desconexão entre a proposta de valor apresentada e percebida pelo consumidor, exibindo um posicionamento de “Isolar”.

Seguem-se esquemas para facilitar a compreensão e visão abrangente do enquadramento apresentado pela literatura:

Figura 3: Visão macro dos movimentos gerais verificados no sector de jornalismo de legado

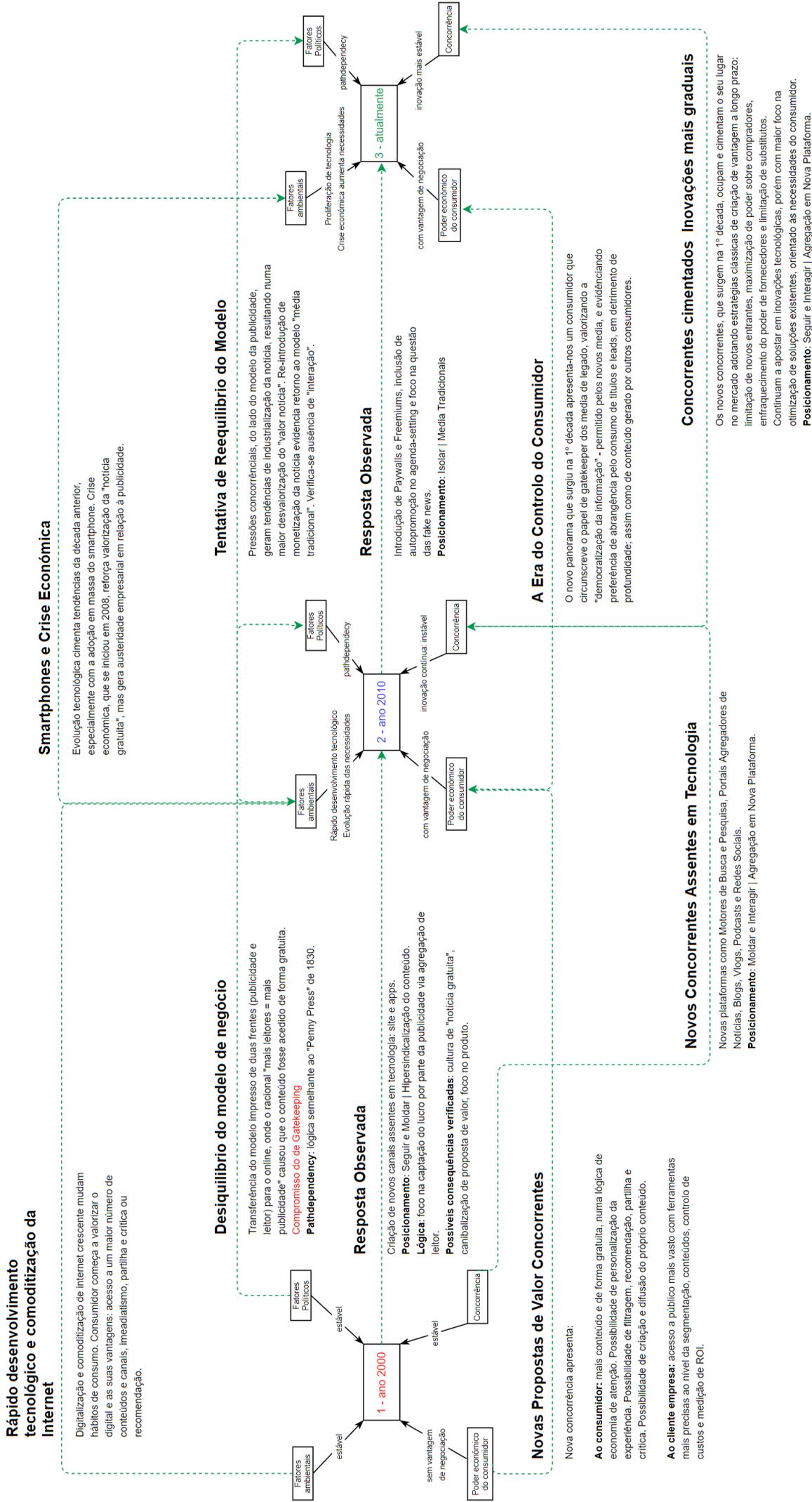
Movimentos verificados pelo jornalismo de legado

Com base nas conceptualizações de Berthon et al., 1999 e Berman et al., 2007



Fonte: Elaboração do autor.

Figura 4: Impacto de variáveis ambientais no sector de jornalismo de legado e respostas verificadas



Fonte: Elaboração do autor.

Ao nível do modelo de negócio verificou-se que não existe ainda, na literatura, consenso conceptual - o que apresenta desafios na construção de conhecimento conclusivo com base no construto. Porém foram identificados 3 padrões centrais, ao nível do conceito, que reúnem consenso alargado e que permitem operacionalização de pesquisa: Design, Lógica e Valor. De destaque apresentaram-se ainda 3 interpretações gerais identificadas por Massa et al. (2017) de operacionalizações do construto.

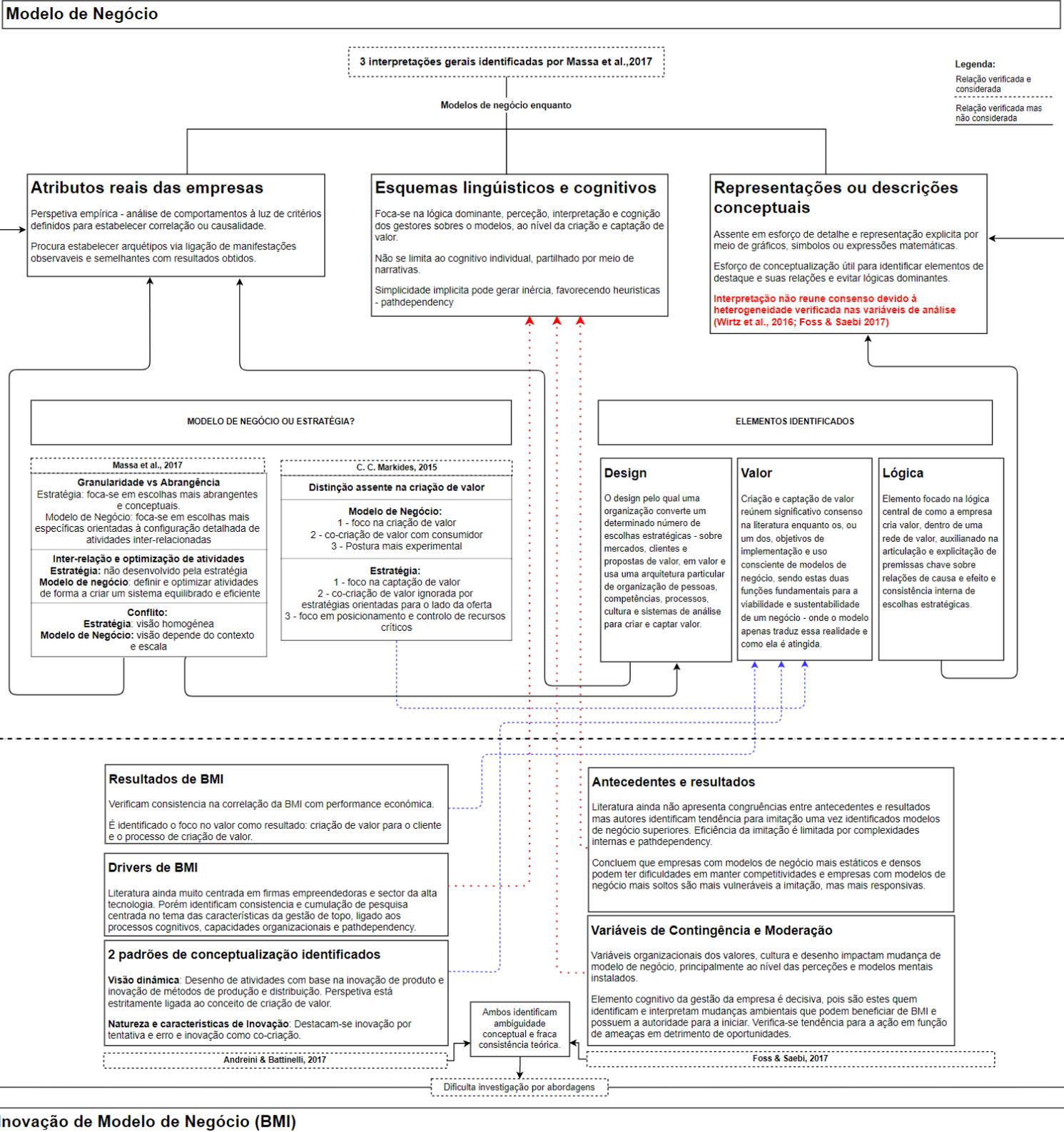
Considerando o carácter recente e emergente do campo da Inovação de Modelo de Negócio verificou-se, com recurso às meta-análises de literatura de Andreini & Bettinelli, (2017) e de Foss & Saebi (2017), dificuldades de delimitação e relação teórica, foco investigativo em empreendedorismo e sectores de alta tecnologia, assim como incongruências de relações entre antecedentes e resultados. Porém verificou-se concordância ao nível da importância do papel do gestor no processo de inovação de modelo de negócio – especialmente ao nível cognitivo. Ainda, percebeu-se a centralidade do elemento Criação de Valor para esforços de distinção entre modelo de negócio e estratégia, assim como para identificação de presença de inovação de modelo de negócio. Por fim, tendo-se identificado o fenómeno da *Pathdependecy* como restritivo ao nível de inovação de modelo de negócio, procurou-se verificar, a dinâmica histórica e conflituosa entre a vertente dupla, do modelo de negócio do jornalismo, e possíveis impactos na noção de valor do seu produto.

Segue-se esquema para facilitar a compreensão e visão abrangente do enquadramento apresentado, assim como as relações que se verificam e a forma como estas orientam e condicionam o processo de investigação a encetar.

Figura 5: Relações identificadas entre Modelo de Negócio e Inovação de Modelo de Negócio

Modelo de Negócio e Inovação de Modelo de Negócio

Relações Identificadas



Legenda:

Relação verificada e considerada -----

Relação verificada mas não considerada -----

Fonte: Elaboração do autor.

3 - Metodologia de pesquisa

3.1 – Contexto do Estudo

3.1.1 – O Jornalismo Pós- Internet em Portugal

Em Portugal a literatura disponível descreve, no período após o acesso generalizado à Internet, uma evolução semelhante aos apresentados nos mercados internacionais: um período de convergência para o digital, onde os resultados não aparentam corresponder às expectativas pautadas pelos resultados verificados na era do pré-digital.

Bastos (2011) descreve, na sua abordagem retrospectiva da introdução do ciberjornalismo em Portugal, um período difícil para o sector na transição para um ambiente de transformação digital, marcado por três fases: a implementação (1995-1998) envolta em desconfiança, o boom (1999-2000) marcado por euforias e investimento (não diferente do verificado em diversos sectores, durante a bolha do dot.com) seguido da contração (2001 – 2010) marcado por um declínio do otimismo e redução do investimento. O período após 2010 é, à semelhança dos mercados internacionais, marcado por uma queda de receitas publicitárias, resultando em tentativas de rentabilização de conteúdos e movimentos de convergência tecnológica de distribuição (Bastos, 2011). Estas fases encontram-se alinhadas com os resultados do estudo longitudinal de Quintanilha (2018) sobre os principais indicadores de desempenho no sector da imprensa escrita tradicional portuguesa, definindo o ano de 2029 como o fim dos jornais impressos em Portugal, resultando numa transição completa para o formato digital. Um cenário que parece confirmar-se pelo abandono da edição impressa diária do Diário de Notícias, em 2018, em detrimento de um modelo mais focado em conteúdo digital, assim como pelo declínio contínuo de circulação de jornais pagos e pela dificuldade em monetizar o consumo de notícias online (Kalogeropoulos, 2019).

Porém, os números sobre o consumo de imprensa, em Portugal, ditam uma realidade diferente do que seria de esperar e poderão justificar a estagnação prolongada, ao nível de inovação, que o sector experiencia (Bastos, 2011). No estudo de 2016 da Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC) (2016), onde são analisadas as dinâmicas de consumo audiovisual em Portugal, observa-se que “apesar de uma migração das publicações para o digital, [...]os leitores regulares continuam a aceder sobretudo através do papel (94,8%), seguindo-se o acesso via sites

oficiais das publicações (39,8%), os portais agregadores (34,7%) e as redes sociais digitais (34,3%)”, sendo esta realidade integrada num universo de consumo de mais de dois terços dos portugueses (68,2%) [...] “em acesso regular a conteúdos de imprensa, tanto em papel como em versões digitais”.

Estes dados espelham as métricas apresentadas pela APCT onde é possível verificar que, apesar da tendência decrescente de circulação por parte dos jornais nacionais impressos, estes são ainda preferidos aos seus homólogos digitais. Importa, no entanto, referir que estes números representam apenas a circulação paga, e que no caso da digital considera apenas modelos por assinatura.

Apesar do apresentado não é possível, casuisticamente, relacionar estes resultados a idiosincrasias do mercado nacional, ou a um progresso moroso em direção a um ciberjornalismo de qualidade e cuja proposta de valor iguale ou ultrapasse a versão impressa (Bastos, 2011). No entanto, é possível interpretar que a circulação impressa paga, em Portugal, tem registado uma queda negativa progressiva que não encontra equilíbrio nos meios digitais pagos.

No entanto, os discursos do futuro do jornalismo em Portugal parecem espelhar o dos restantes mercados ocidentais: a migração crescente para o digital é inevitável, e dela depende a sustentabilidade ou lucro do setor. O aspeto da qualidade jornalística e a sua importância social é também apontado como elemento a reforçar em função de cedências editoriais feitas, pela classe jornalística, em prol do lucro financeiro (Bastos, 2011; Coelho & Torres da Silva, 2018), motivadas pelo imediatismo e pressões de concorrência, e operacionalizações em *outsourcing*, generalização do *copy-paste*, sobrevalorização de elementos acessórios, como o design ou a foto e vídeo do leitor, sobre elementos essenciais como contextualização em profundidade ou informação de qualidade própria (Bastos, 2011).

O conceito de mudar ou inovar o Modelo de Negócio, no jornalismo impresso em Portugal, aparenta reunir consenso, na literatura, enquanto elemento central do qual depende o sucesso do jornalismo de futuro, tornando-o rentável e assim capaz de restaurar a estabilidade ao setor - um conceito que aparenta iludir a gestão jornalística desde o ano 2000, quanto à sua adaptação aos “novos” desafios que a era digital impôs ao setor (Bastos, 2011; Coelho & Torres da Silva, 2018; Entidade Reguladora para a Comunicação Social, 2016; Garcia et al., 2018; Quintanilha, 2018).

3.1.2 – Caracterização do sector em estudo

O mapa de grupos de media em Portugal é extenso e diverso, estruturalmente evoluindo, tipicamente, dos jornais e agregando posteriormente as rádios, as estações de televisão e, mais recentemente, os canais digitais nativos. Esta progressão e crescimento expansivo orgânico, posiciona a maioria dos jornais impressos em Portugal dentro de grupos multimédia diversificados. Abaixo é brevemente exposto, o mapa de grupos de media em Portugal, em relação aos casos de estudo: marcas de jornais impressos generalistas, de legado, nacionais.

O jornal Expresso está integrado no grupo Impresa que detém, também, os títulos Blitz e Volante. Possui 8 canais de televisão - SIC, SIC Caras, SIC Internacional, SIC K, SIC Mulher, SIC Notícias, SIC Radical e DStv e é, também, acionista da agência Lusa com uma participação de 22,35%.

Previamente o grupo contava com os títulos Activa, Caras, Caras Decoração, Courier Internacional, Exame, Exame Informática, Jornal de Letras, TeleNovelas, TV Mais, Visão, Visão História e Visão Júnior – que vendeu, em 2018, à Trust in News, do antigo jornalista Luís Salgado.

Atualmente o grupo é presidido por Francisco Pedro Balsemão, filho do fundador Francisco Pinto Balsemão. Este, por sua vez, assume o controlo do grupo, uma vez que detém 99,99% da Balseger que, por sua vez detém 58,8% da Impreger – uma sociedade que assume uma participação de 50,31%, tornando-a a maior acionista do grupo Impresa.

O Jornal Público é propriedade da Público - Comunicação Social, SA., cujo único acionista é o Grupo Sonaecom que é, por sua vez, controlado em 90% por empresas do grupo Sonae. O Grupo Sonaecom detém ainda 50% da Sociedade Independente de Radiodifusão Sonora (SIRS) - que controla a Rádio Nova, e 1,38% da agência Lusa. Acrescenta-se, ao portfólio do grupo, 50% da Zopt que, controla 52,15% da NOS, que detém 25% da Sport TV.

O jornal Correio da Manhã e Destak inserem-se na Cofina Media, pertencente ao Grupo Cofina, e é considerado como o maior grupo de imprensa português que integra diversos títulos impressos como jornais diários: Correio da Manhã, Jornal de Negócios, Destak, Metro, Record; revistas: Máxima, Sábado e Tv Guia; e projetos digitais como o *Flash*. O grupo é presidido por Paulo Fernandes e conta desde 2013, também, com um canal de televisão: a CMTV – que, de acordo com a sua comunicação institucional, é o 4º maior canal em Portugal. Recentemente, em 2017,

diversificou-se através da aquisição de 40% de uma plataforma de jogo online, de onde espera “um forte crescimento”.

Os jornais Jornal de Notícias (JN) e Diário de Notícias (DN) integram-se no grupo Global Media que, para além dos mencionados, é detentora dos títulos Dinheiro Vivo, O Jogo, Volta ao Mundo, Delas e Evasões. Conta ainda com participação em títulos regionais como o Diário de Notícias da Madeira e o Açoriano Oriental e é, também, detentora da Rádio Notícias que emite, em canal aberto, a TSF Press.

O grupo, presidido por Daniel Proença de Carvalho, é o único dos grupos de media que não se encontra cotado em bolsa, tendo sofrido recentemente, em 2017, uma reestruturação acionista com as saídas de António Mosquito e Luís Montez e aquisição de 30% por Kevin Ho da KNJ Global, e 29,75% pelo empresário José Reis Soeiro. Ainda, Joaquim de Oliveira da Controlinveste detêm 19,25% do capital e o BCP e Novo Banco detêm, cada um, 10,5% do capital.

O grupo conta, também, com uma participação de 23% na agência Lusa, o que o torna o maior acionista privado do órgão.

Por fim os jornais Nascer do Sol (previamente Sol) e I são os únicos, que não se enquadram num grupo de media, sendo propriedade da Newsplex, uma empresa presidida por Mário Ramires - que assume também o papel de editor dos jornais - desde dezembro de 2015. Destaca-se a transição dos jornais da empresa News-hold para a empresa Newsplex - a que está associado o despedimento de 120 jornalistas e que posteriormente gerou questões com propriedade de marca, o que explica a recente mudança de nome, do jornal Sol.

3.1.3 – A evolução e estado atual do sector

Segundo o relatório “A Imprensa em Portugal – Desempenho e indicadores de gestão 2008 – 2020”, realizado pela OberCom – centro de investigação centrado na análise de dinâmicas comunicacionais contemporâneas - o período em análise é identificado como de consolidação de tendências de substituição de hábitos de consumo, onde o digital continua a evidenciar uma tendência positiva de consumo, contrária à gradual diminuição da circulação impressa paga, realçando ainda que este fenómeno se agudizou durante o período da pandemia. Efetivamente é

a partir de 2008 que se verificam mudanças e movimentos mais significativos em ambas as circulações impressa e paga.

Uma queda registada de 64% da circulação impressa paga, entre 2008 e 2020, e o recente impacto causado pela pandemia adianta, em dois anos, o prazo apontado pela OberCom para o inevitável desaparecimento do formato físico do jornal - que agora indica como sendo no ano de 2027.

Já ao nível da circulação digital paga seria expectável presumir um equilíbrio ou movimento compensatório em sentido ascendente que suportasse uma narrativa de migração de tendências do impresso para o digital. Porém, apesar do aumento registado, no volume de assinaturas digitais, esta é ainda, na maioria dos casos, residual e não permite compensar o decréscimo da circulação impressa paga. Aliás, verifica-se que o somatório dos dois indicadores fica muito aquém dos registados apenas pela circulação impressa paga, durante a primeira década do século XXI (*vide tabela 1 em Anexos*).

A nível de indicadores, na circulação impressa paga, destaca-se o Correio da Manhã como o líder de vendas desde o ano 2009, com o Expresso em 2º lugar, verificando-se, em 2020, uma diminuição do gap que os separava entre 2010 e 2019.

Já na circulação digital paga, os jornais Expresso e Público destacam-se como sendo os primeiros a registar assinaturas digitais, em 2008, conseguindo manter, entre si, o domínio deste mercado.

Ainda, no digital, verifica-se, segundo o *Digital News Report (RDNR) 2021* da *Reuters Institute* que, desde 2015, a imprensa caiu para último lugar enquanto fonte utilizada para consumo de notícia, numa perspetiva de escolha múltipla, e penúltima enquanto principal fonte de notícias, sendo apenas superior à rádio (excluindo o ano de 2019).

Quanto a um possível aumento de mercado digital, este parece, pouco provável de ser significativo uma vez que, entre os portugueses que não pagam por notícias em formato digital verifica-se que “continua a subsistir a ideia de que é muito improvável que essa tendência se venha a inverter no decurso do próximo ano (44,2%)”, segundo interpretação da OberCom, dos dados apresentados no RDNR 2021.

Porém, relativamente à confiança nas marcas de notícias 4 marcas de imprensa assumem posições elevadas, em 2021. Destaca-se, pela negativa, o jornal Correio da Manhã no último lugar

desta lista e, ainda, os jornais nativos digitais Notícias ao Minuto e Observador que não se conseguiram posicionar, de forma tão positiva, como os seus análogos impressos mais expressivos.

Por fim, o mercado demonstra alguma preocupação com a situação financeira das marcas de notícias, assumindo, na sua maioria, que estes são hoje menos rentáveis do que há 10 anos atrás. Ainda, 41.2% dos inquiridos acha que o Governo deve intervir no sentido de apoiar marcas de notícias que não consigam gerar receitas suficientes.

3.2 – Problema de pesquisa e questões de investigação

Face às tendências evolutivas do sector demonstradas e do consenso verificado, no meio académico e empírico, da necessidade de uma resposta mais disruptiva, considera-se uma oportunidade analisar as opções que têm sido assumidas, por parte das empresas da Imprensa Escrita Portuguesa, para dar resposta às mudanças do seu ambiente – e se estas se enquadram sob a perspetiva de modelo de negócio. Procura-se analisar se a inovação do modelo de negócio tem sido aplicada, ou não, de forma consciente, intencional - face às tendências de evolução negativas, de mercado, verificadas. Este problema de investigação surge de uma crença, por parte do investigador, do importante papel que a imprensa assume no tecido democrático da sociedade, algo que causa preocupação face aos problemas identificados, em relação à qualidade do trabalho e produto jornalístico, dado que a multiplicidade de perspetivas que assegura uma possibilidade do mapeamento mais imparcial e isento da realidade, por parte dos cidadãos e, por fim, da “saúde” da classe jornalística, dos seus dogmas, princípios e práticas e, claro, sustentabilidade.

Informado pela revisão de literatura verificamos que o papel do gestor é um dos elementos centrais no processo de inovação do modelo de negócio, pois é a sua perceção e o seu sentimento, em relação às realidades que afetam a empresa, que influenciam a motivação para a mudança e adaptação aos desafios.

Assim propõe-se a questão de investigação: **a inovação do modelo de negócio é conhecida e/ou compreendida como possível fonte de vantagem ou resposta competitiva, pela gestão das empresas da Imprensa Portuguesa, e tem sido aplicada para responder às mudanças e desafios do seu ambiente de mercado?**

No contexto da questão de investigação, procurar-se-á explorar algumas sub-questões específicas relacionadas, são elas:

- A Inovação do Modelo de Negócio é conhecida e/ou compreendida pelos gestores/administradores? E se sim é vista como um processo multidimensional, empreendedor e dinâmico?

- As inovações introduzidas, se verificadas, são motivadas por necessidades reativas, pressões de *stakeholders*, imitação e/ou condicionadas por “*path-dependency*”?

As questões apresentadas serão desenvolvidas no contexto da Imprensa Escrita Portuguesa onde se procurará identificar padrões de estilos de gestão estratégica corporativa assumidos – prescritivo ou emergente – da unidade em análise, considerando o nível de dinamismo do mercado, e se estes estão alinhados com uma instrumentalização da Inovação do Modelo de Negócio para gerar vantagem competitiva ou resposta a tendências negativas ou pressões de mercado.

Este enquadramento apresenta-se como essencial para enquadrar os dados recolhidos, durante o processo das entrevistas, no sentido de identificar e compreender posições assumidas pelos gestores e, assim, perceber e explorar potenciais associações entre resultados e teorias existentes.

3.3 – Paradigmas Orientadores

A escolha dos métodos de recolha e análise de dados pressupõe alinhamentos prévios, dentro do campo da epistemologia e ontologia, que serão determinantes para garantir coerência e credibilidade do estudo e das suas conclusões. Ponderar e definir um posicionamento filosófico é um exercício difícil, porém necessário: uma vez que informa sobre importantes elementos como crenças, perspetivas e atitudes que guiarão o desenho e operacionalização do processo de pesquisa e investigação.

A escolha ponderada deste posicionamento é composta por diversas questões intrínsecas e extrínsecas ao próprio investigador, levando a que este se identifique ou posicione dentro de um espectro entre Objetivismo/Construtivismo/Subjetivismo. Questões sobre o impacto que essa escolha assumirá, na metodologia e desenho de pesquisa e, por consequência, nos resultados, levantam invariavelmente preocupações sobre a interpretação que terceiros farão dos métodos e

conclusões do estudo, à luz das suas próprias identificações, opiniões, crenças e perspetivas sobre epistemologia – a filosofia do conhecimento – ainda que pese o rigor metodológico que cada uma das posturas procura garantir.

Neste caso específico, a inexperiência do investigador - e partindo de uma postura não redutora fazendo, no entanto, um esforço para assegurar a sua representatividade e apropriabilidade dos méritos e consequências da investigação - levou a um processo de pesquisa e interiorização. Abaixo se demonstra o percurso seguido, para determinar o posicionamento epistemológico e ontológico a assumir para esta dissertação e, por conseguinte, das metodologias e métodos selecionados, procurando demonstrar preocupação e intenção de desenhar uma metodologia de investigação de forma ponderada e sustentada.

A pesquisa inicial centrou-se na identificação, categorização e compreensão dos diversos elementos que constituem o processo de posicionamento metodológico de pesquisa e como estes se relacionam e influenciam. Um processo difícil pela magnitude e miríade de elementos existentes, assim como a diversidade de perspetivas, interpretações e terminologias que premeiam a literatura.

Segue-se uma descrição da estrutura considerada mais adequada para a obtenção de resposta às questões de pesquisa desta dissertação, e como cada um dos seus elementos constituintes guiaram a formação do processo metodológico.

3.3.1 – Abordagem Dedutiva/Indutiva/Abdutiva

A abordagem científica apresenta-nos um paradigma: devemos assumir como ponto de partida uma abordagem dedutiva, indutiva ou abdutiva? Na abordagem dedutiva partimos da teoria onde a relação entre conceitos origina a criação de hipóteses e sua posterior verificação por testes. Para tal deve definir-se a operacionalização ou mensurabilidade dos conceitos que determinarão como estes serão verificados e confirmados.

Na abordagem indutiva o ponto de partida é um fenómeno observável de onde serão recolhidos dados com o objetivo de construir generalizações, relações ou teorias. Esta abordagem conduz o investigador num processo inverso ao dedutivo onde após observação do fenómeno, ele procurará explicá-lo com recurso à teoria.

Na abordagem abductiva um compromisso entre as abordagens anteriores é assumido e procura-se, através de um processo iterativo, a explicação mais provável de entre diversas premissas, ideias e observações possíveis, onde diversos fenómenos são considerados e, por processo de eliminação, a explicação advém do processo que melhor explica as causalidades em estudo.

Considerando o tema de pesquisa definido, assim como o seu carácter exploratório, assume-se, para a investigação a realizar, uma abordagem indutiva onde, apesar de teoria ter sido utilizada para informar e justificar a escolha do tema, a relação do tema de pesquisa – a inovação do modelo de negócio - com o sector da Imprensa Escrita Portuguesa justifica, como ponto de partida, iniciar um processo de formação de conhecimento aprofundado por meio de obtenção de dados e, assim, compreender o seu enquadramento com a Inovação do Modelo de Negócio – com vista à formulação de respostas para as questões de investigação. Uma vez que o método dedutivo parte do específico para o abrangente e considerando que se pretende compreender a realidade portuguesa informado pela visão geral da teoria e da tendência global este não se aplica. Ainda o carácter não fechado e pouco parametrizado da teoria do modelo de negócio e a sua inovação, dificultariam a abordagem.

Embora a escolha do método abductivo fosse igualmente aplicável, a sua natureza iterativa implicaria estudos mais aprofundados e interdisciplinares, assim como um conhecimento prévio mais alargado dos campos em estudo para, de forma lógica e segura, assumir processos de seleção por exclusão. Considerando o tempo e elemento didático desta dissertação (para com o investigador) optou-se por não assumir esta abordagem considerando elementos logísticos e de húbris.

3.3.2 – Perspetivas Epistemológica e Ontológica

A importância destas perspetivas, cuja adoção propiciam clareza e coerência ao processo da investigação, é evidente na sua definição. Gray (2018a) define ontologia como o estudo do ser ou a natureza da existência e o que constitui realidade; por sua vez a epistemologia tenta perceber o que significa saber, e confere um enquadramento filosófico para perceber o que constitui conhecimento legítimo e adequado.

Após o processo de (auto)descoberta e compreensão sobre estas perspectivas, foi assumida a tradição de 'mundo emergente' apresentada por Heraclitus ao invés de 'realidade imutável' - legado de Parmênides (Gray, 2018a). Esta decisão não foi vinculativa, mas assumiu-se como o ponto de partida lógico para a construção da perspectiva ontológica que é percebida, pelo investigador, como um processo orientado pela experiência ao invés de uma postura absoluta.

Existe, na literatura consultada, uma clara gravitação entre as perspectivas teóricas ou paradigmas Positivista e Interpretativo que se posicionam, entre si, como polarizantes e ligados, de forma próxima, às perspectivas epistemológicas Objetivismo e Construtivismo respetivamente. No entanto, esta polarização não é tão evidente nos métodos que derivam das perspectivas teóricas, onde estes podem ser complementares entre si, em função dos objetivos da investigação.

Considerando o objetivo da investigação descrito, e em prol da coerência identificada como conducente à credibilidade metodológica, será assumida a perspectiva Interpretativista. Embora uma postura Construtivista pudesse, também aqui, ser adotada (Cruz & Pedrozo, 2008) dadas as similaridades com a postura Interpretativista, é crença do investigador que, não se tratando esta de uma pesquisa aplicada, e considerando o seu contexto pedagógico e didático, o objetivo primário desta investigação é de explorar, interpretar e compreender a realidade dos fenómenos estudados e não explicar ou participar na construção de conhecimento sobre o setor, os campos de conhecimento em foco, ou dos atores que constituem essa realidade (embora tal possa acontecer).

3.4 – Métodos e Desenho de Pesquisa

Considerando os posicionamentos assumidos, o design de pesquisa selecionado foi de cariz qualitativo e, dada a restrição temporal, transversal. A abordagem qualitativa é apropriada quando a pesquisa procura encontrar respostas ou informar sobre temas pouco ou nada explorados, em relação a certos conceitos, implicações ou condições; sendo utilizada para compreender e explicar comportamentos sob a perspectiva das unidades estudadas (Langford, 2012).

A escolha dos métodos de pesquisa foi informada pela revisão de literatura e metodologia assumida. Inicialmente havia sido considerado, como método principal de pesquisa, o estudo de caso, porém este foi considerado como "não ideal" uma vez que, segundo Joachim K. Blatter

(Given, 2012), os estudos de caso “preocupam-se em identificar, com precisão, as ligações e mecanismos específicos entre causas e efeitos” e “possuem vantagens no que respeita a validação interna e de construto [...] pois podem usar indicadores mais diversos para representar um conceito teórico e para assegurar a validade interna de inferências causais e interpretações teóricas.”. Como verificamos, na revisão de literatura, Andreini & Bettinelli (2017) e Foss & Saebi, (2017) alertam para o caráter não cimentado do campo de estudo de modelo de negócio e, emergente, da inovação de modelo de negócio. Como tal revela-se difícil, ainda, parametrizar indicadores que determinem correlação ou causalidade entre elementos antecedentes e resultados - dificultando assim a configuração de um estudo de caso assente em padrões e critérios reconhecíveis e potencialmente conclusivos. Assim, excluíram-se, como viáveis, desenhos de pesquisa assentes nas interpretações de modelos de negócio enquanto atributos reais da empresa, e modelos de negócio enquanto representações ou descrições conceptuais, verificadas por Massa et al. (2017), uma vez que as restrições temporais e de acesso comprometeriam uma tentativa válida de identificação de sinais de implementação, gradual ou disruptiva, prescritiva ou emergente, de inovação de modelo de negócio – que careceria de uma abordagem etnográfica, ou longitudinal com acesso privilegiado a inúmeros dados e perfis, para possíveis identificações de correlações ou causalidades.

Considerando o exposto, optou-se por enquadrar a pesquisa na terceira interpretação identificada por Massa: modelos de negócio enquanto esquemas linguísticos e cognitivos. Uma decisão reforçada pela prevalência verificada, na literatura, da importância dada ao gestor enquanto agente essencial para a inovação do modelo de negócio - facto este muito assente nos seus processos ou capacidades cognitivas.

Metodologicamente, optou-se pela entrevista enquanto método primário de obtenção de dados. Uma escolha que não foi encetada por simples dedução metodológica, via subtração de outros métodos, mas por ser considerada, de facto como o meio mais indicado, se o propósito da pesquisa é “o de aprender sobre crenças, perspetivas e lógicas dominantes das pessoas, e considerando que relatórios de pesquisa ainda assumem de forma prevalente uma orientação referencial às entrevistas, que se focam em descrições de pensamentos, experiências e autoimagem” (Flick, 2018) – uma descrição que se alinha perfeitamente com os objetivos da investigação.

Para a elaboração do desenho de pesquisa proposta foram selecionados os métodos de recolha de dados: (1) fontes académicas e estatísticas oficiais para contextualização, verificação e validação; (2) entrevista como fonte primária de dados, (3) jornal do investigador enquanto garante de rigor. Esta estrutura pode ser também percebida numa lógica de recolha de dados secundários, que irão informar o processo de recolha e análise e interpretação de dados primários, e onde a reflexividade do investigador é registada no decorrer de todo o processo (Gray, 2018b).

A escolha dos métodos indicados advém do papel do investigador na metodologia qualitativa de investigação, onde se espera que este assuma uma “sensibilidade teórica”: demonstrando a capacidade de discernir o importante do complementar ou residual, de perceber e interpretar nuances que seriam menos relevantes em contexto quantitativo, e manter uma constante vigilância a enviesamentos intrínsecos e extrínsecos ao investigador (Gray, 2018b).

O uso de fontes académicas foi utilizado nas fases pré e pós recolha de dados primários, para contextualizar e orientar o processo investigativo, e para fundamentar e validar o processo interpretativo, respetivamente. Complementarmente foram recolhidos dados de outras fontes, como relatórios de performance quantitativa e qualitativa emitidos por entidades da área, para o mesmo efeito. O uso de múltiplas fontes de dados, como os supra indicados, são conducentes a uma validação do desenho de pesquisa, assumindo que diferentes fontes de informação deverão apresentar medidas diferentes ou aspetos complementares de um mesmo construto (Gray, 2018b).

A entrevista semiestruturada foi adotada, ao invés da aberta ou estruturada, considerando a combinação que esta proporciona: enquadramento e orientação temática, sem compromisso da sua ampliação via permissão de descrições e narrativas espontâneas, assegurando níveis de coerência de dados e perspetivas obtidos, entre os entrevistados (Flick, 2018; Given, 2012). As entrevistas foram registadas em formato áudio e vídeo e posteriormente transcritas, com a devida autorização dos participantes.

O processo de análise de dados centrou-se numa abordagem mista de análise de conteúdo e análise temática. Onde se procedeu à análise, numa primeira fase, por meio de codificação informada por literatura, onde o objetivo foi o de agregar tematicamente os dados, e não o de identificar possíveis assimetrias qualitativas ou hierarquias, ao nível cognitivo, dos e entre entrevistados. Este processo foi realizado com recurso ao software NVIVO.

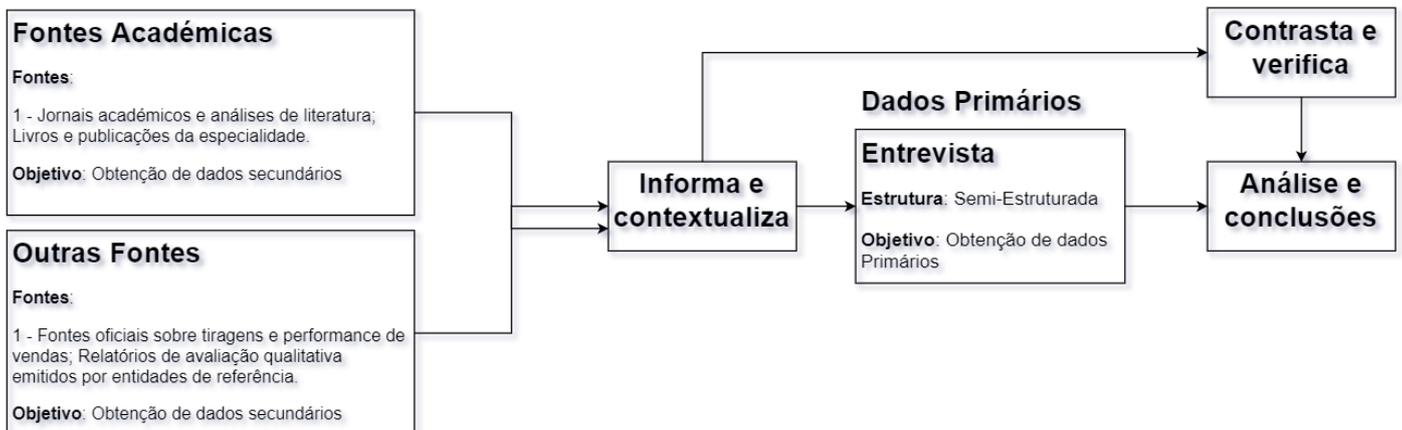
Os dados resultantes das entrevistas constituíram o corpo de dados primários, que foram analisados à luz da pesquisa previamente realizada e orientaram o processo de interpretação, análise e discussão de dados - com o objetivo de gerar conclusões informadas e robustas em resposta às questões de investigação.

Todo o processo de pesquisa foi documentado num 'jornal do investigador', cujo conteúdo visa complementar o processo de investigação, pesquisa e interpretação, com o intuito de reforçar a sua credibilidade e fornecer, aos avaliadores, inputs sobre a coerência e lógica do processo de construção da pesquisa, assim como elemento de controlo de reflexividade e evolução da perspectiva pessoal do investigador sob o tema e os resultados. As entradas encontram-se anexadas ao documento final da dissertação.

Figura 6: Desenho de pesquisa

Métodos e Desenho de Pesquisa

Dados Secundários



Jornal do Investigador

Documenta o processo de pesquisa, anotando eventuais pontos de destaque que possam surgir durante a pesquisa e que pela sua natureza mereçam explicação e avaliação do impacto reflexivo na pesquisa e seus resultados.

Fonte: Elaboração do autor.

3.4.1 - Seleção dos entrevistados

Apesar de a abordagem de pesquisa não ser assente em estudo de caso, optou-se, numa fase inicial, por procurar obter dados, ao nível administrativo, de todos os principais jornais generalistas de alcance nacional e de legado, em Portugal. No entanto, dado alguns contextos específicos, decorridos durante o período de investigação – pandemia e período de eleições - revelou-se difícil obter disponibilidade dos membros administrativos para a realização de entrevista. Foi, no entanto, possível assegurar entrevistas com elementos da direção de dois jornais nacionais de legado. No entanto, dado o objetivo de compreender o estado do setor, considerou-se a necessidade de alargar qualitativamente a obtenção de dados.

Deste enquadramento surgiu a decisão de contactar elementos administrativos de dois jornais puramente digitais como forma de alargar a perspetiva administrativa, sobre o estado do setor, ampliando os dados de natureza cognitiva para fora do setor em estudo, adequando a investigação para incluir a sua perspetiva e contributos, alinhando-os com os objetivos da investigação.

A não inclusão de jornalistas foi uma decisão de desenho e alvo de alargada ponderação, uma vez que se apresentaram alguns contextos, ao nível qualitativo dos dados que se passam a expor:

Primariamente considerou-se o exposto na literatura ao nível da componente cognitiva dos gestores, na inovação do modelo de negócio. Assim, percebeu-se que uma recolha de dados assente nas perspetivas do jornalista teria potencial de informar uma abordagem mais assente em estudo de caso, permitindo contrastar a sua visão percebida sobre componentes ou critérios ligados ao gestor, no sentido de estabelecer causalidade ou correlação entre atitudes e comportamentos, por exemplo. Ou seja, a ausência de critérios que informassem sobre o papel do jornalista ou de um “não membro da administração” foi determinante para considerar a sua exclusão enquanto fonte de dados.

A isto acrescenta-se o facto de, no processo de obtenção de dados secundários, ser evidenciada a situação precária atual, a nível de emprego, por parte dos jornalistas – assim como a nível histórico desde o início do século. Este elemento levantou preocupações sobre o impacto dessa realidade na qualidade dos dados obtidos, por questões de agenda ou opinião pessoal.

3.4.2 - Entrevista

Na entrevista procurou-se auscultar diversos pontos que se identificaram como conducentes à compreensão e identificação de condições, dentro da abordagem ligística e cognitiva, da possibilidade de inovação de modelo de negócio. Na elaboração do guião foram tidos cuidados em introduzir alguns níveis de redundância para obtenção mais coerente de dados, assim como alargar a possibilidade da sua expansão.

Foi dada especial atenção à ordem das questões, para que garantissem linearidade lógica, e estas foram enquadradas em 4 grupos ou temas: (1) perguntas introdutórias, (2) jornalismo no século XXI – os novos desafios, (3) modelo de negócio e inovação de modelo de negócio, (4) ao nível do caso.

Em todos os casos, foi contextualizado, na questão 15, a ausência de uma definição fechada sobre os termos Modelo de Negócio e Inovação de Modelo de Negócio, uma vez que não se pretendia que a questão fosse entendida como uma “prova de conhecimento”. A opção de colocar a questão foi encetada para contextualizar as restantes respostas obtidas em relação ao tema, e não no sentido de obter uma resposta direta à questão de pesquisa, uma vez que não se pretendia perceber respostas ao nível do entrevistado.

Ainda, a opção de incluir questões ao nível do caso, prende-se com o perfil dos entrevistados que, embora não fosse o objetivo auscultar idiossincrasias, ponderou-se sobre o potencial de apresentar alguns *insights* cognitivos que pudessem contribuir para as conclusões.

O guião da entrevista poderá ser consultado no capítulo 7 - Apêndices > Apêndice I.

3.4.3 - Enquadramento e relação temática de abordagem à pesquisa

Considerando a abrangência dos temas abordados, e o desenho de pesquisa e metodologia assumidos, considerou-se útil para o processo de agregação e posterior análise dos dados, a elaboração de um enquadramento temático que orientasse e delimitasse o processo. Este enquadramento procura estruturar e relacionar as informações recolhidas no processo de análise da literatura formando assim o suporte necessário para uma interpretação e compreensão dos dados.

Conforme exposto previamente, considerando o caráter ainda não fechado e pouco parametrizado dos construtos Modelo de Negócio e Inovação de Modelo de Negócio optou-se por uma abordagem assente na componente linguística e cognitiva, uma vez que é identificada como prevalente nos estudos de Modelo de Negócio por Massa et al. (2017). Uma escolha reforçada pela prevalência encontrada nas análises de literatura de Andreini & Bettinelli (2017) e de Foss & Saebi, (2017) sobre a importância dos aspetos cognitivos dos elementos da gestão no contexto da BMI. Nesta transversalidade entre as duas áreas de estudo é também destacado o impacto do fenómeno da *pathdependency*, ao qual será dada a devida atenção. Apesar da decisão de limitar a obtenção de dados primários a elementos cognitivo de gestão em relação ao setor no global, serão feitas algumas tentativas de auscultar heterogeneidade de perspetivas e processos de cocriação interna ao nível da inovação – embora uma verificação clara dependesse de uma abordagem de estudo de caso em profundidade ou etnográfica.

As conclusões de C. C. Markides (2015) serão utilizadas para perceber se estamos perante cognitivos assente em estratégia ou modelo de negócio que serão conseqüentemente relacionados com as interpretações de Chipp & Chakravorty (2016) sobre as conceptualizações de Berthon et al., (1999) e Berman et al., (2007). Como tal, e reforçado pelas interpretações de Andreini & Bettinelli, (2017) sobre a literatura, será dado especial foco à componente “valor” do modelo de negócio.

3.4.4 - Ética do processo metodológico

Considerando a metodologia e desenho de pesquisa procurou-se assegurar a ética de todo o processo via concordância com as normas da Universidade do Minho, assim como pelo foco no rigor e transparência processual.

Foram obtidas, por parte de todos os entrevistados, as autorizações necessárias para gravação, transcrição e codificação das entrevistas, para posterior interpretação, análise e conclusão. Foi dada contextualização sobre os temas da investigação e transmitido o caráter de “não escrutínio” e “não auscultação” ao nível do caso. Foi assegurado o anonimato dos entrevistados, fora do contexto avaliativo da dissertação, de onde serão excluídas as transcrições das entrevistas e onde, no corpo da tese, serão codificados quaisquer elementos identificativos do entrevistado e instituição ou instituições a que se encontra vinculado.

Durante o processo de entrevistas foi assegurada a comunicação de direito de não respostas, assim como excluídas de transcrição elementos comunicados em “*off*”.

Ainda, na discussão de dados, foi incluída uma apresentação de crenças, valores e perspectivas do investigador, sobre os temas em análise, como forma de contextualizar, de forma transparente, o processo de interpretação.

Por fim, poderão ser consultados em anexo, as entradas do jornal do investigador que informarão de todas as questões consideradas como pertinentes, ao nível de considerações sobre a metodologia, rigor e impacto reflexivo, do processo.

4- Apresentação e interpretação dos dados

O presente capítulo dedica-se a interpretar e apresentar os dados obtidos pelo processo de entrevistas. A organização e sequência interpretativa será temática, ao invés de por entrevistado – embora pese a divergência de perfis apresentado, assegurando-se uma estrutura de resposta por entrevistado e, se justificado, por grupo. Este racional foi suportado pela metodologia apresentada, onde não se pretende fazer análise de caso ou estudo comparativo, e, também, porque não se identificaram, na literatura, critérios fechados de categorização, tornando-se necessária a identificação de padrões dominantes para posterior interpretação. Assim optou-se pela via de agregação de dados em torno de pontos-chave identificados, onde a alternativa seria interpretar as respostas por questão e consequentemente ligar as respostas aos pontos de literatura que permitissem compreender a sua ligação. A escolha teve assim o objetivo de permitir uma interpretação mais fluída e holística e, assim, conducente a conclusões sólidas.

Ainda assim, dado o volume de dados, esta abordagem beneficia, de um esforço de síntese no sentido de não tornar a leitura e compreensão demasiado fragmentada ou complexa. Porém este processo será meramente orientado para redução de redundâncias e repetições, sendo acauteladas nuances, pontos de relevo, e coerências, por cuidado semântico e semiótico. A decisão é assumida compreendendo riscos de compromisso de profundidade - considerando que uma mesma resposta pode suportar ou negar, mais do que um padrão, e onde se fará um esforço de sensibilidade e cuidado na seleção dos dados a relacionar - ressaltando-se que o esforço de síntese não é taxativo e, como tal, será desconsiderado sempre que necessário. Embora se

reconheça que o presente capítulo apresenta um considerável volume de dados, optou-se por priorizar questões de contexto dado o seu peso no método interpretativo.

Procurou-se excluir dados assentes em exemplos ou ao nível do caso, no entanto dada a natureza do processo, tal não aplicou em situações onde se considerasse possível comprometer interpretação de dados. No entanto, assegura-se que fora do processo avaliativo, todo e qualquer elemento identificativo do entrevistado e respetivo jornal serão codificados.

Deste processo de síntese serão excluídas as respostas à questão 3 e 15, uma vez que apresentam um importante contexto cognitivo geral, em relação aos temas, dos entrevistados e revelam-se importantes para contextualizar as respostas posteriormente dadas.

Inicia-se o processo de análise pela apresentação da visão geral dos entrevistados sobre o estado atual do sector.

4.1 – Perceção global do sector

Denota-se, em todas as respostas, um sentimento de mudança, e no geral, com conotação negativa, embora com diferentes graus de intensidade entre o grupo Media de Legado e Novos *Players*.

E1: “Mudou tudo não é. Porque nos passamos de uma situação em que temos maneira de comunicar com o leitor que, por exemplo no jornalismo escrito era uma única forma de comunicar com o leitor; e havia uma comunicação que era fixa, a um determinado dia da semana, ou hora – nós passamos para uma situação que os diários os vespertinos, semanais ou mensais ou que fosse – para situação em que havia comunicação apenas num sentido, das redações para o seu público, com dificuldade – a não ser pelo nível de vendas – em ter qualquer informação que viesse ao contrário, para uma situação em que passamos a estar constantemente disponíveis para o leitor, constantemente a dar informações aos leitores sem eles esperarem pelo tempo e hora e dia certo e em que passou também a haver uma comunicação do leitor para os jornais e para as redações. Foi condicionando, no caso do jornalismo escrito, a nossa maneira de trabalhar (...) Nós jamais faríamos, huh, e quer dizer há determinadas linhas que nós não cruzamos, mas (ênfase) a pressão do mundo digital, que é dada pela questão das audiências desse mundo digital podia-nos levar a passar essas próprias linhas. Isso foi uma dificuldade obviamente, no seguimento das redações e muita discussão interna do que se podia ou não podia fazer.

Mas mudou muito a maneira como nós nos relacionamos com os leitores, de chegar a eles, e obrigou determinadas redações, que eram, que estavam completamente

orientadas e focadas no papel, portanto na impressão do jornal, começassem a perceber que tem de trabalhar de uma maneira diferente. E isso foi profundo e estrutural dentro das redações.”

E2: “Eu diria que o setor de comunicação de imprensa está um bocadinho a perder a força que tinha no início do século. Porque no início do século nós, a imprensa escrita, era a única fonte de informação, hoje em dia, eu diria, está mais ligada a uma fonte de informação mais credível, mas não é a que é mais utilizada - portanto acaba por concorrer com a rádio, com a televisão, e com as próprias redes sociais; a net introduz formatos de multimédia; e acaba por ter um protagonismo completamente diferente do que tinha no início do século – são desafios, não quer dizer que no início do século seja melhor do que é hoje e vice versa. Não, acho que são sinais dos tempos. Hoje as pessoas são confrontadas; têm muito mais informação do que tinham antes; hoje temos uma sociedade mais informada do que tínhamos antes, e muito permeável a muitas informações que não são fidedignas, as chamadas fake news e isso por si só é um desafio para a nossa democracia e para os valores de cidadania que bem precisamos para sermos uma sociedade livre”.

E3: “Está muito pior, está muito pior em termos de negócio está muito mais fragilizado do ponto de vista das empresas dos media. Está melhor em termos de /.../ estará diferente no sentido que está mais concentrado, há menos empresas pequenas, há mais microiniciativas, mas há menos empresas pequenas e está pior do ponto de vista do alcance, /.../ nós hoje em dia nunca sabemos porque o hits do online não é exatamente o que se conseguia atingir quando se falava em papel. Mas é isso, está pior do ponto de vista do negócio, eu diria que, não consigo avaliar, nunca pensei nisto, mas não sei se está melhor ou pior do ponto de vista do pluralismo. Há outro tipo de preocupações, a imprensa alargou-se mais, está menos tradicional do que era, mas a base é má. Ou seja, a crise é mais forte do ponto de vista económico.”

E4: “Se nós olharmos para o início do século como mais ou menos a altura em que se deu a massiva digitalização do jornalismo, (...) aquilo que me parece que aconteceu, na maior parte deles, foi que tentaram colocar e tentaram implementar, o mesmo modelo que utilizavam antes da digitalização do jornalismo e, portanto, o modelo baseado na sustentabilidade, de redações e de jornalismo através de publicidade. Mas aquilo que aconteceu com a digitalização do jornalismo, parece-me, foi que se criou um ciclo infundável e vicioso, de transformação dos órgãos de comunicação social, em máquinas geradoras de conteúdos. (...) E então, a transformação de órgãos de comunicação social, em máquinas produtoras de conteúdos, é também o resultado da contínua aposta no modelo de negócio que com a industrialização do jornalismo, deixou de fazer sentido. (...) quando se passou para a digitalização do jornalismo, passou-se a poder comunicar a todos os minutos, a todos os segundos. E, este ciclo de que eu falo, é um ciclo até bastante fácil de explicar que é: se a base da sustentabilidade ou do negócio

de um projeto de jornalismo é a publicidade online, quer dizer que, para se fazer mais dinheiro, tem que se publicar mais. (...) os jornalistas têm de fazer cada vez mais peças por hora e, para fazerem cada vez mais peças por hora, há muito menos gente a conseguir, sei lá, editar peças, há muito menos gente a conseguir pensar sobre elas e investigar sobre elas; e, portanto, cada vez as peças são piores, e têm menos qualidade. (...) E, portanto, quando me perguntas, se estamos melhor ou pior. Eu acho que obviamente estamos pior. Porque, se no início do século, ainda se podia desculpar esta aposta, como algo como: <<bem, nós não sabemos, portanto estamos a tentar>>. Hoje não se pode desculpar. Porque hoje já se sabe há 20 anos que este modelo morreu.”

4.2 – Abordagens identificadas

Denotou-se, nas entrevistas, uma clara gravitação para abordagens centradas em marketing, que se alinhavam com as abordagens de seguir, mais orientadas aos anunciantes, evidenciando um modelo de hipersindicalização de conteúdo, no início do século e mais orientadas ao leitor atualmente:

Seguir/Anunciantes

E1: “Como existe essa dependência, era natural que se os anunciantes passam do papel, por exemplo – ou mesmo que seja televisão ou da rádio – para o online a ideia é que eu vou atrás dos anunciantes, levou para aquele sentido. Fazia, estes dois vetores, fazia todo o sentido no início do século dizer assim: ok, vamos apostar em força na Internet, imediato vamos ter muita audiência, essa audiência vai gerar publicidade.”

E2: “Mas nós na altura íamos fazendo aquilo a medo. Na altura, ainda me lembro, que era as tendências que existiam; a doutrina que existia que era muito defendida pelos grandes gurus era que a internet ia ser gratuita e que nós íamos rentabilizar a internet pela publicidade. A questão era: “bom nós vamos ter tanta gente, tanta gente, tanta gente que isto é um modelo de publicidade. E diria que não foi preciso uma década para completamente inverter essa tendência. E, portanto, nós na altura, a nossa estratégia e o nosso pensamento [era] que o modelo de negócio ia passar muito, não pela receita dos leitores, mas pela receita da publicidade.”

E3:” E a segunda parte é, porque é que foi grátis? Em parte, eu acho que foi por desconhecimento. A outra parte foi porque se pensava que o modelo de negócio ia ser o volume e que as pessoas iam continuar a vender as suas audiências aos anunciantes. O problema é que os anunciantes, entretanto, encontraram outra forma de chegar às mesmas audiências, melhores audiências, ainda por cima!”

E4: “eu acho que a razão, porque isso se fez, é porque o modelo escolhido era o mesmo modelo de antes da publicidade. E porque se achou que esse modelo da

publicidade seria suficiente para poder sustentar redações e sustentar a produção do jornalismo. Era dizer: <<bem, se a nossa aposta é a publicidade e, o pay-per-click por exemplo; não era apenas, mas, como exemplo o pay-per-click, então aquilo que nós precisamos é só que mais gente clique. E, no entanto, se precisamos que mais gente clique, mais uma vez o ciclo de que eu falava há pouco: precisamos de produzir mais, precisamos de ter mais pessoas no nosso site, precisamos de ter mais pessoas no nosso site, se calhar não precisamos que elas paguem, precisamos só que elas cliquem e, achamos que isso aí era suficiente. Achamos, bem>> (...), não achamos, houve alguém que achou, houve uma série de pessoas que acharam, parece-me que é isso. “

Seguir/Leitores

E1: *“Mas mudou muito a maneira como nós nos relacionamos com os leitores, de chegar a eles, e obrigou determinadas redações, que eram, que estavam completamente orientadas e focadas no papel, portanto na impressão do jornal, começassem a perceber que tem de trabalhar de uma maneira diferente. E isso foi profundo e estrutural dentro das redações.” [...] “A personalização é absolutamente fundamental. Está a crescer em todo o lado, (...), e é uma área que é absolutamente crucial hoje em dia para o jornalismo. Qual é o problema da personalização? Muitos jornais dizem: “bem isso é perder a identidade enquanto jornais, porque eu deixo de escolher, dar ao leitor aquilo que eu quero”; e a minha resposta a isso, (...), “não, não é verdade” o que vou dizer é: “dentro das minhas escolhas, dentro daquilo que eu escolhi publicar, isto pode-te interessar”. Mas se calhar o leitor não tem interesse em notícias sobre André Ventura, eu não lhe dou notícias sobre André Ventura; se ele tem interesse em notícias sobre André Ventura eu dou-lhe notícias sobre André Ventura – é tão simples quanto isto. Agora as notícias eu dou à mesma. Eu não vou dar notícia do André Ventura só porque aquele leitor quer uma notícia do André Ventura.” [...] “Por exemplo, (...) nós na redação temos vários videowalls com informação sobre as notícias mais lidas, o que está a ser mais lido e o que não está a ser mais lido. Obviamente que se eu tenho aqui uma notícia, que durante a semana é top em notícias das mais lidas, eu vou ter de pensar – vou ter de por isto no papel. E depois eu tenho de pensar: tenho um menu de escolhas que tenho de abordar; depois como eu escolho abordar as coisas já é uma questão editorial, de escolha minha – mas está ali o menu e antigamente esse menu não existia.”*

E2: *“E eu acho que este tema; os jornais tem que, é evidente, explorar; alias não é uma questão de explorar; o jornal tem que ser relevante para as pessoas, e portanto nós não podemos estar virados para o nosso umbigo, nós temos que ouvir o que é que o leitor se interessa e quais são os temas que os leitores acham que uma reportagem ou algum conteúdo diferenciado é mais relevante para as suas vidas, sem por em causa o nosso serviço público que é: portanto, somos o vigilante do bem comum que é a sociedade não é?” [...] “Sim, nós o fazemos de variadíssimas formas. Nós fazemos estudos de mercado,*

fazemos focus group e um bocadinho o research. Ou seja, nós pegamos num conjunto, digamos, entre 12 a 20 leitores, muitos deles são repescados do nosso site e que fazemos entrevistas de cerca de uma hora a cada uma deles. Imagina se queremos mudar a nossa aplicação, tentamos fazer um research para perceber o que os leitores valorizam ou não valorizam em termos do seu comportamento ao ler um jornal numa aplicação. Portanto se queremos lançar um determinado; diversificar um bocadinho a parte editorial ou de opinião também fazemos um research mais vocacionado para essas temáticas.”

*E3: “Mas, a partir do momento em que nós estamos condicionados pelo volume e pelo tráfego, isso significa que os jornais começaram a trabalhar para esse volume e para esse tráfego e, portanto, começam a fazer coisas para interessar as pessoas. E há uma coisa em Portugal, que eu posso contar da minha experiência no Diário de Notícias, que é por exemplo, o fenómeno André Ventura, pelas boas e pelas más razões, e eu até acho que é pelas boas, porque as pessoas que têm curiosidade pelo André Ventura, não votam nele. Eu acho que é isto, não votam nele, usam-no como elemento de polémica e, todas as reportagens e notícias sobre ele têm imenso volume de tráfego. Isso fez com que, ainda no outro dia, a Marina Costa Lobo, estava num debate *do jornal digital 3* e disse exatamente isto: Isso faz com que os jornais deem notícias sobre o André Ventura mesmo quando não faz sentido dar, apenas porque elas funcionam junto das suas audiências.”*

Foi ainda possível perceber a ligação desta mudança com questões relacionadas com fenómenos de industrialização da notícia e o seu impacto na perceção da qualidade do produto jornalístico, por parte do leitor:

E1: “Ou seja, saía o desemprego, 100.000 – uma redação de um semanário: <<olha, o desemprego cresceu 100.00, ok tudo bem; portanto o que é que eu vou fazer sobre isto?>> Isto era uma reação absolutamente normal – <<vale a pena ou não vale a pena? É um assunto que nos interessa, temos de trabalhar sobre isto? Ok, vamos atrás disto.>> Passou a ser: <<não, não, não, vá escreve isso, tenho de dar já a notícia ao meu leitor, porque o meu leitor agora é um leitor online.>>” [...] “Ou seja, antes era assim: eu vou esperar pelo jornal para saber o que é que se passou agora vou ao telemóvel e quero saber de imediato o que se passou. E se um não tem eu vou querer saber onde? E se calhar nem me interessa a fonte de informação. Eu vou ao Google, faço uma pesquisa e é o primeiro que me aparecer a dar aquilo, é aquilo que eu leio. Portanto acho que é o time to market é que mudou completamente” [...] “Sim, esse é um problema que vem pelos modelos de negócio mal construídos. E não é só nos mal construídos, nos assentes em ratings. Em todos aqueles modelos de negócio que dizem “eu quero ter tráfego, e quanto mais tráfego tiver mais dinheiro eu vou ganhar”, esses sim apontam para uma industrialização do jornalismo, são situações que acabam por ser bastante negativas, quer

para a qualidade do jornalismo, quer para a sustentabilidade desse órgão a médio e longo prazo.”

E3: “para mim não é bem industrialização, eu chamo-lhe comoditização. Eu acho que é mais certo dizer comoditização, ou seja, eu acho que a notícia está industrializada sim e, portanto, é uma commodity. Eu consigo saber tudo o que se passa no mundo sem pagar, um único jornal, sem pagar um único canal de informação generalista. Até porque a maior parte das notícias se auto contém no título e no primeiro parágrafo e, eu fico perfeitamente informada sobre o mundo do ponto de vista superficial com coisas que me chegam gratuitamente. Isso é uma comoditização incrível sim e, isso tem um impacto enorme sim.” [...] “A produção das notícias sim, ela também teve esse problema, ou seja, como foi preciso produzir mais porque os ciclos de 24 horas noticiosos passaram a ser para toda a gente e, não apenas para as televisões ou para as agências noticiosas, isso significa que as pessoas tiveram que fazer mais notícias e isso sim, também desvaloriza o que é que é preciso dar.” [...] “Sim é exatamente assim. Mais, mais, mais e não, melhor, melhor, melhor. O The Guardian (...) fez um estudo grande de audiência e percebeu que não valia a pena fazer; não sei se foi de 16% ou se até foi mais, das notícias que produzia e passou a apostar no melhor, melhor, melhor. Mas eu, em Portugal ainda vejo muito, o mais, mais, mais.”

E4: “Se virmos a industrialização como a produção massiva de coisas, então sim. Acho que tem um impacto brutal. Acho que estamos a publicar cada vez mais com cada vez menos jornalistas, também estamos a fazê-lo com cada vez menos tempo. E, portanto, se estamos com cada vez menos tempo, vai haver mais erros, vai haver menos profundidade e acho que isso impacta a maneira como as pessoas olham para o jornalismo, porque, bem, tem menos qualidade.”

4.3 – As Paywalls

A questão da qualidade encontrou igual destaque no tópico das *paywalls*, onde se denota uma abordagem de isolar em modelo de média tradicional onde aqui as visões apresentadas, por ambos os grupos, diferem:

E1: “Só traz benefícios ao consumidor, apesar de o consumidor ter de pagar – e isso pode ser complicado para muitas pessoas que preferem não pagar. A verdade é que pagar por informação é a primeira garantia que nós temos acesso à boa informação. E é sempre uma escolha, a pessoa pode deixar de pagar a qualquer altura, pode deixar de o fazer se tiver insatisfeita, portanto. Mas eles, a partir do momento em que pagam, eles têm a garantia que eu farei tudo para os agradar, enquanto prestador de informação.”

E2: “Mas a única forma de um jornal se poder... há aqui duas questões, que importa passar esta mensagem: nós só vamos conseguir que as pessoas paguem se o conteúdo for de qualidade e não tiver replicado noutros sítios. Ou estando replicado as pessoas percebem: “olha aquilo veio daquele órgão de comunicação social”. Portanto aquilo já está a ser recantado.” [...] “Agora eu relativamente a essa pergunta diria que: a sustentabilidade pela via das receitas do leitor, ou seja, pelas subscrições só vai ser possível se esse jornal for de grande qualidade. E se fizer artigos que não estejam replicados na net. E eu estou a dizer artigos que estão a ser replicados pela net, estou a tirar tudo que é atualidade. Ninguém paga pela atualidade. Ninguém paga pelo breaking news, ninguém paga. As pessoas pagam por se sentirem que leram um texto e ficaram mais informadas e ganharam, digamos assim, ficaram com mais conhecimento.” [...]

E3: “Portanto há essa questão que as pessoas não pagam. Primeiro porque foi grátis e porque também não veem nisso valor. Isso é que é o drama. É o não verem valor. As pessoas não veem esse valor porque se vissem valor, apesar de já ter sido grátis, quando começasse a ser pago, as pessoas pagavam. O problema é que as pessoas não veem esse valor.” [...] “quando se faz o reverso da economia ou do modelo de gestão de que simplesmente, anúncios para subscrições online, os jornais têm tendência para ouvir muito mais os seus leitores e até, para acabar por prescindir de uma certa objetividade para agradar às bias que eles têm sobre a vida. Por isso é que, por exemplo, o New York Times tornou-se mais politicamente desde que tem uma grande quantidade de leitores. Os jornais esquerdizam-se, ou os jornais politizam-se por causa disso, por causa de agradar a uma certa visão do mundo, que certos leitores que lhes pagam, têm.”

E4: Eu acho que, a relação entre: as pessoas hoje não pagam, porque nós começamos por oferecer o jornalismo, parece-me que sim, que pode ter alguma base, mas é uma explicação demasiado simplista para resolver este dilema: porque é que há uma percentagem tão pouca de pessoas, que estão disponíveis a pagar por jornalismo? (...) há uma parte, que não é, obviamente, sobre isto. Uma parte que é: há uma desconfiança brutal em relação ao jornalismo, o jornalismo que é feito, não é bom, na sua generalidade. Se nós perguntarmos às pessoas, elas não estão satisfeitas com o jornalismo. O jornalismo que é produzido, é mais ou menos igual em todo o lado porque, se nós apostamos numa grande parte, na produção do jornalismo, na produção rápida e massiva, obviamente elas vão ser iguais, não é. As notícias vão ser iguais (...) Não há nenhuma diferenciação que permita às pessoas que estão a ler, e a ver e a ouvir jornalismo e dizer: bem, para estes jornalistas eu vou pagar, porque eu não tenho isto em mais lado nenhum. [...] Até porque, se formos olhar para o exemplo, (...) se nós pegarmos no caso específico do *Jornal digital 1*, temos provavelmente a maior percentagem de pessoas que ouvem o nosso jornalismo e, que pagam, da Europa. Não há nenhum projeto, diria eu, que tenha uma percentagem tão grande, ou daquilo que se chama, uma taxa de conversão tão grande como nós e, tudo aquilo que nós temos é aberto a toda a gente. Ou seja, nós não temos paywalls, as pessoas não têm que pagar para ver ou ouvir qualquer

das coisas que nós publicamos. E mesmo assim pagam. E quando nós lhes perguntamos porque é que pagam, dizem-nos: <<porque nós achamos que o vosso jornalismo é importante e vocês devem continuar então, eu quero contribuir para que vocês continuem.>>”

4.4 – Criação e captação de valor

Considerando as divergências de opinião verificadas, em torno da prática das paywalls, e no sentido de compreender se esta prática se alinha com inovação de modelo de negócio apresentamos os dados apresentados sobre o tema, na perspectiva de criação e captação de valor que evidenciam clara tendência desta prática com captação de valor:

E1: “Eu acho que o modelo online é sustentável. Mas é sustentável no modo em que, por exemplo, nós o estamos a aplicar. Por exemplo substituir leitores em papel por assinantes digital. Há uma taxa de substituição que depende de caso para caso, mas o declínio em papel é, quer dizer, é objetivo, é inexorável, quer dizer, está lá. (...) A questão é: conseguimos nós deixar, sair do papel, para entrar no digital, a que preço e se isso é suficiente, o que a gente ganha para continuar a pagar a redação que temos. E eu acho que sim, que é possível fazer esse movimento, sempre na defesa de que os conteúdos têm de ser pagos, sempre. [...] E este caso, se calhar, é um dos casos mais, até para estudar, mais interessante: no início da pandemia, [...] dois órgãos de comunicação social (...), decidiram, nessa altura, oferecer, a todos os seus leitores, tudo o que era informação Covid; tudo o que era notícias Covid disseram: “eu vou oferecer aos meus leitores” porque era, “isto é muito grave o que se está a passar, é muito grave, os leitores têm a obrigação de ter essa informação, de borla” – serviço público. E eu digo assim: errado. Eu não sou pago para fazer serviço público. Tenho muita pena, mas o serviço público não me paga os salários que eu tenho de pagar aos meus jornalistas no final do mês. (...). E essa é a minha preocupação também. Portanto é pagar aos meus jornalistas. Se é uma boa redação, se não tenho capacidade de pagar os salários dos meus jornalistas, eu não vou ter boa informação; se não vou ter boa informação, portanto, faço um mau serviço ao leitor, ponto. Portanto, não é na altura em que as pessoas mais querem informação que eu ofereço. No verão eu não vou para a praia oferecer gelados.”

E2:” O modelo de negócio é o mesmo que existia no papel, quando as pessoas iam à banca no início do século. As pessoas têm que comprar a informação, não é? A pessoa podia ir ao café e então tinha, lá, vários grupos que tinham opinião e que discutiam e etc etc. Mas as pessoas discutiam a informação, que tinham credível, era o jornal. E pagavam por isso. E hoje é a mesma coisa. Há “n” fóruns, há os fóruns na internet, há os fóruns no Facebook, há os fóruns... em que as pessoas têm de perceber que isso não é informação. Que isso é a opinião das pessoas (...) e é isto que é preciso formar as

peessoas. Porque muita desta nova geração, já nasce neste contexto de muitos canais e muita informação e tem que ser formada.” [...] “sabemos que para fazer este jornalismo, precisamos de ter uma boa equipa e, portanto, fica mais caro. Tu vais comparar o Notícias ao Minuto que tem uma redação de vão de escadas e pica tudo que anda aí, epá com um órgão de comunicação social. Portanto de certeza absoluta que eles não precisam de alguém que lhe pague porque a própria publicidade que ele gera, paga-lhes a redação porque eles têm de investir muito pouco.” [...] “Agora, o ponto aqui é: muito menos de 10% é que é passível de ser pago. Portanto a maior parte da audiência não vai pagar, nem é sustentável que pague. Porque também quando no início do século (...) quanto é que era a população e quantas pessoas compravam os jornais – era abismal a diferença. E hoje é a mesma coisa, replica-se esse modelo na internet. Portanto a maior parte das pessoas que vão aos sites, epá elas não leem, não é? Olha querem saber quanto é que foi o resultado do Benfica e não sei que, mas depois não vão ler o artigo. (...). E só essas pessoas que se vão predispôr a ler, seja um artigo de opinião, seja uma reportagem; e depois ainda temos aqui outra dimensão que é, principalmente ao nível dos jovens que é: eles só se interessam por um assunto. E, portanto, se eu tiver a hipótese de escrever sobre este assunto, aí eles vão subscrever, porque eles são, tão a viver aquele assunto como se não houvesse amanhã, não é? E, portanto, o que eu vejo hoje na juventude é: abraçam uma causa e vão e vestem a camisola dessa causa.” [...] “E: O tema aqui é outro. O tema é: conseguimos mudar a perceção das pessoas, para que tudo o que há na net não seja gratuito? Este é que é o desafio! O desafio dos media - que cada vez mais, tem mais leitores – é levar as pessoas a pagarem por aquilo que consomem. E o que acontece aqui é que as pessoas; a mesma pessoa se for ao jornal, se for à banca, compra. Mas se for ao site, não compra. Ou seja, há uma perceção. Nós temos aqui que lutar contra uma cultura de gratuitidade da web. E este é que é aqui o problema. E o problema da sustentabilidade dos media, não é porque não tem leitores...”

E3:

“I: recentemente assistimos a uma adoção de práticas freemium ou paywalls. Falamos de inovação ou necessidade de compensar quedas de receita do lado da publicidade?”

E: Pois, isso é uma bela pergunta. Eu diria que infelizmente é para compensar quebras de receitas por parte da publicidade.

I: Uma segunda parte desta pergunta é, então: Como é que esta inovação beneficiou o consumidor e o motiva a consumir mais jornalismo? Se é que o faz, na sua opinião.

E: Não, não motiva. Porque é uma barreira. E é uma barreira que é imposta de forma muito pouco virada para ele próprio.”

[...]

“Tem haver com o que é que nós estamos a oferecer às pessoas e como é que nós, nos estamos a vender. Porque se nós disséssemos assim: por favor paguem-nos para nós existirmos porque nós somos muito bons e porque nós fazemos muitas coisas giras. Isso é exatamente o que nenhum vendedor de automóveis ou de outra coisa qualquer faz. O que eles fazem é explicar às pessoas qual é a vantagem de terem aquele produto. E nós no jornalismo estamos sempre a fazer uma espécie de promoção, autopromoção do que temos para vender.” [...] “(...) Temos muita dificuldade em passar para essa parte da empresa, daquilo que nós estamos a vender às pessoas e por isso, voltando à questão, as barreiras à entrada e os paywalls não ajudam a que as pessoas consumam mais informação, de todo.”

E4: “Claramente apenas uma maneira de puder fazer mais alguns Euros. Não acho que tenha por trás mais uma ideia brilhante, ou muito pensada, em relação à inovação. É pura e simplesmente uma maneira de fazer mais dinheiro porque tem que se ir buscar dinheiro a algum sítio. Não tem por trás, nenhum pensamento estruturado em relação ao modelo. Agora como é que isso beneficia as pessoas...?”

4.5 – Pathdependency e gatekeeping

Para além da questão das *paywalls* foram evidenciados alguns dados no que concerne a questões de *gatekeeping* e *parthdependency* que, em conjunto com a questão da *paywall*, aparentam reforçar um alinhamento com os posicionamentos “media tradicional” e isolar:

Gatekeeping:

E1: “Nesse sentido foi um erro inacreditável, tomado pelos vários grupos de comunicação social em Portugal, de começarem a oferecer informação gratuita na Internet. Eu acho que começa porque é novidade, porque havia alguém a fazer, não é? E sob ameaça de novos players que entram – jornais a surgir online, que começaram a surgir de uma forma permanente, e quando isso acontece quem está tem de reagir. E a maneira de reagir é: <<eu como sou melhor, tenho uma redação formada, tenho um nome criado, portanto eu vou para a Internet e vou esmagar aqueles tipos>>. Portanto não há sequer... o raciocínio é eu vou esmagar aqueles tipos, vou fazer isto melhor do que eles – não era verdade - e, portanto, eu vou tramar essa concorrência.” [...]

E: E muitas vezes o que acontece é que as pessoas, mesmo aqueles que surgem no mundo digital como supostamente, pessoas com capacidade para dar opinião, são pessoas que acabam sempre de alguém que os certifique como pessoas capazes de dar essa opinião.

I: Validação?

E: Validação. Muito bem, essa validação normalmente é dada pelos jornais. Ou é dado pelo cargo que a pessoa ocupou – porque foi deputado, foi presidente disto ou presidente daquilo ou diretor daqui ou diretor de acolá – que lhe dá essa validação para dar uma opinião e ser ouvida: “ah vou ouvir este tipo ou esta tipa porque foi chefe disto ou chefe daquilo ou foi deputado, ou ministra ou professor universitário. Mas, muitos deles precisam, além dessa validação profissional, de uma validação dos próprios media e procuram isso dentro dos media (...).”

E2: “Ou seja: explicar à comunidade e a estes jovens que nem tudo é informação. Explicar o que é que os órgãos de comunicação fazem e porque é que eles têm toda uma organização pesada: de jornalistas, de um diretor, de um livro de estilo, tem um código deontológico, etc, etc; e as outras pessoas que emitem opinião. (...) E diria que cabe aos órgãos de comunicação social, (...) que é: explicar, e estamos no tempo para isso, o que é que é informação, quem a faz e quem é que nós podemos confiar.” [...] “Porque muita desta nova geração, já nasce neste contexto de muitos canais e muita informação e tem que ser formada. Tem que ser formada a dizer assim: “vais ler um texto no Facebook do Pedro Pacheco e tu não podes dar a mesma importância se leres um texto de um outro autor em que tem a chancela de um órgão de comunicação social”. Porquê? Porque esta pessoa teve que ir verificar se isto é um facto ou não é um facto, teve que ir verificar se isto é verdade ou se não é verdade; ou seja teve todo um percurso de verificação no sentido de: eu tenho a certeza de que aquilo é verdade ou tenho ali uma fonte de confiança naquela marca ou naquele autor, porque faz parte, têm um código deontológico atrás, para chegar à notícia.” [...] “Acho que não. (...) Esse tipo que cada um é gerador de conteúdo não é, leva-nos a populismos, não é? Leva-nos a situações que poem em causa a democracia. E, portanto, eu não vejo como uma; eu vejo isto como uma oportunidade de nós conseguirmos mostrar à comunidade e à sociedade ainda o nosso; a importância da comunicação social. Acho que é um desafio para nós, porque nós não somos contra – as pessoas têm que conseguir gerar o seu próprio conteúdo; agora a forma que os outros a entendem tem que ser de uma forma de opinião, epá como a opinião de um colega.”

E3: “Não. Não acredito nisso. Eu acho que o jornalismo tem elementos de profissionalismo que o tornam diferente e, mais importante para a sociedade do que as formas individuais de produção de conteúdos. Ou seja, uma pessoa pode fazer muito buzz nesses influenciadores digitais, etc, podem até ser positivos, e não têm que ser todos

fúteis, mas não acho que isso vá impactar o negócio. Acho que o negócio do jornalismo depende do rigor com que ele é feito e da forma como ele prova o seu impacto na sociedade.”

E4: *“(…) eu acho que é jornalista quem produz jornalismo, não acho que é jornalista quem tem uma carteira profissional de jornalista. E isto que eu estou a dizer na verdade, não se coaduna com a lei que temos hoje em dia, que eu acho que deve ser mudada (…) Ainda assim, não é a jornalista toda a gente que produz informação. Porque jornalismo é um método, é um método deontológico, é um método de edição e, portanto, nem toda a gente que está a produzir coisas para colocar online, está a fazer jornalismo. Eu acho que é preciso fazer também, ainda assim, essa diferenciação. Agora, o gatekeeping em si existe obviamente porque, sei lá, *…* aquilo que nós estávamos a fazer (…) era ilegal. Nós assumíamo-nos como jornalistas, publicávamos como jornalistas, mas a carteira profissional de jornalistas, não nos dava uma carteira profissional.” […]* “Agora, sim, é muito menos, hoje em dia é muito mais fácil criar coisas. Acredito que haja uma série de órgãos de comunicação social, em Portugal, ou projetos de comunicação, em Portugal, que não estão devidamente certificados e ainda assim fazem jornalismo. (...) Mas, não sei se conseguia, imagina, se me perguntasses: de 0 a 10, quanto é que concordas? Não diria 10, mas sim, concordo, diria 6 ou 7.”

Pathdependency

E1:

I: Muito bem. Em relação à aparente dificuldade que o jornalismo tem, de capitalizar o online – foco no aparente, eu não estou a dizer que é o caso - concorda com interpretações que, num contexto de inovação, identificam inercia organizacional ao nível de adaptação, reconfiguração e identificação das oportunidades?

E: Totalmente. A inercia, a herança – desculpa a expressão!

P: Não, não eu entendo até porque há um termo que penso explica que é: pathdependency.

E: Exatamente. E a herança e todos os legacy que nós trazemos em cima, é muito complicado. São anos e anos a fazer as mesmas coisas de uma determinada forma; tentar dizer às pessoas que, de repente, nós – às pessoas, toda uma organização – nós agora

temos de fazer de maneira diferente, é muito complicado. São processos de mutações. Mas isso não é só aqui, atenção, isso é em qualquer lado.

P: Sim, sim. O termo não é só aplicado ao jornalismo, mas a setores de legado.

E: Mas num setor deste, deveria ser mais fácil, devido às ameaças, mas ainda assim é bastante difícil.

[...]

“A resposta é péssima. Há uma incompleta capacidade de os jornais se juntarem e defenderem aquilo que é um território que eles conquistaram. Os jornais preferem muitas vezes estar sozinhos, individualmente a lutarem contra organizações mais jovens, mais flexíveis, mais rápidas, mais ágeis – e deviam estar juntos para tentar trabalhar no mesmo sentido, proteger aquilo que eles consideram que são os seus valores, primeiro ponto.”

[...]

“Porque o resto a gente já sabe fazer. Ou seja, nós sabemos fazer notícias e fazer chegar essas notícias às pessoas. Temos é de inovar na forma como o fazemos.”

E2: “Mas, oh Pedro, não é assim tão simples. É que não é só o jornalismo que tem que se adaptar. É o comportamento das pessoas. Essa é que é, aqui, a questão.”

E3: “Mas normalmente, tradicionalmente, mesmo os diretores, não se metiam na parte da administração. O que é que acontece? Acontece que isso bloqueou muitas vezes a parte da inovação, a parte do olhar para o leitor, / há uma ideia muito pouco passada nos jornais que é a de que nós não temos que ouvir os leitores. Porquê? Porque o jornalista é um ser especial na sociedade, está imbuído de uma missão e ele acha que está a cumprir a sua missão e não lhe interessa nada do que as pessoas estão a dizer sobre essa missão. Portanto há uma, um solipsismo, no trabalho jornalístico que faz com que as pessoas se afastem de qualquer coisa que possa ser considerada como uma influência. Isto é um hábito e é uma cultura de trabalho que é contrária à ideia de estar a prestar um serviço que o leitor entenda como tal.”

E4: “Bem, inovador não é de certeza. Porque não inovou grande coisa nos últimos tempos. Acho que é apenas mais comprometido. Comprometido com a eficiência, obviamente!” [...] “Não, penso que não, na verdade. Aliás, acho que também é uma das coisas que nós temos ouvido de /.../ a maior parte das pessoas que nos segue e que faz parte da nossa comunidade é que não é usualmente normal, expectável, que outros órgãos de comunicação social olhem para, falem diretamente com as pessoas e tenham

canais de comunicação com as pessoas, que procurem feedback, que procurem maneiras de melhorar, tendo em conta a opinião das pessoas que segue, que vê, que ouve, que lê, o jornalismo e, não me parece que isso acontece nos órgãos de comunicação de legado e nos órgãos de comunicação tradicionais. O que me parece é que, puro e simplesmente é que estão numa, usando até a palavra certa, numa redação fechados, sem sair para ir ouvir as pessoas, mas também, e aqui jornalisticamente sem sair para ouvir as pessoas sobre aquilo que devem fazer de diferente. Ou pelo menos eu nunca oiço, nunca vejo, não me lembro usualmente de ver uma peça e depois pensar: eh pá vou mandar um email a esta pessoa, para lhe dar feedback. Não há esse canal, não é uma coisa que foi criada, não é orgânica.”

4.6 – Controlo do consumidor

Por fim, antes de considerarmos os dados ao nível do modelo de negócio e da sua inovação, considera-se pertinente apresentar os dados identificados ao nível do controlo do consumidor.

No geral e considerado o elemento de *gatekeeping*, percebe-se uma relutância geral em aceitar o controlo do consumidor, ao nível da criação de conteúdos, que se inverte quando avaliamos ao nível da sua capacidade de filtrar e seleccionar informação, e o impacto que este controlo tem, tanto na criação e distribuição do produto jornalístico pela prática de personalização e segmentação editorial, como nas inovações tecnológicas introduzidas - o que se alinha com uma abordagem centrada em marketing, em concreto com a orientação seguir. O exposto aparenta espelhar a conclusão de (Chipp & Chakravorty, 2016) sobre um domínio não inteiramente aceite. Assim e considerando a afirmação “dissonância cognitiva entre o que os produtores profissionais e o mercado valorizam” utilizada pelos autores considera-se útil apresentar a dicotomia temática dividindo os dados por rejeição e aceitação.

Rejeição E1: A resposta imediata e mais fácil seria pensar que todos nós passamos a ser um bocadinho jornalistas com as redes sociais. Seria a resposta fácil. Eu não concordo com essa resposta e eu já explico porquê. Porque uma coisa é ser jornalista, outra coisa é andar nas redes sociais a divulgar informação: não é exatamente a mesma coisa, independentemente dessa informação ser verdadeira ou não. O jornalismo segue regras, regras profissionais, regras deontológicas; nós estamos obrigados a cumprir e cumprimos. E essas regras não são observáveis nas redes sociais, nem na blogosfera que agora já está um pouco na moda, ou etc. O que aconteceu foi que o primeiro impacto do advento da internet e das redes sociais (...), o aparecimento de sites noticiosos de várias marcas que roubavam informação a outras marcas, transformando informação paga em informação gratuita, por exemplo, que é um problema gigante, depois a blogosfera depois

as redes sociais e hoje em dia com os tiktoks da vida, não é? Todos eles impactaram de forma diferente o meio jornalístico. E todos eles são concorrentes de alguma maneira. Todos eles são concorrentes, não da informação, eles são concorrentes da noção que as pessoas que estão informadas. Ou seja, hoje existe uma falta de noção de informação, que não é a mesma coisa de as pessoas estarem informadas. As pessoas acham que estão informadas, mas na realidade as pessoas não estão informadas. (...) Eu acho que este é que é o grande concorrente do jornalismo. Que sendo uma grande concorrência ao jornalismo, hoje em dia, ou um grande inimigo, vamos dizer assim, é também uma excelente oportunidade: porque aqueles que realmente têm noção de que podem estar mal informados, que caíram nessa armadilha da má informação, ou de que tem essa percepção, que nos procuram, as marcas de referência com que se identificam, vão procurar a explicação e procurar estar bem informados.” [...] “ Eu acho é que se criou; o leitor passou a ser mais exigente, sem dúvida. E isso é bom, bastante bom, positivo. Mas isso não dá ao leitor o controlo. Porque no dia em que dessemos ao leitor o controlo nós não eramos um jornal, eramos uma rede social. Aquilo que faz de nos um jornal, ou faz de nós uma redação ou um órgão de comunicação social, não é só fazer chegar, a um número alargado de pessoas uma informação, é os valores que nós defendemos e que estão por detrás dessa informação. E é a garantia de qualidade que nós damos a um leitor. [...] “Eu não acredito nisso porque todos os dias nós somos bombardeados por user content generation, que é, que acaba por ser falsa e, portanto, acaba por ser biased e acaba por nós /.../ alguém vê e não sabe o que está por trás daquela publicação. (...) O problema é que essas pessoas confundem, confundem-se: num dia dizem que estão no papel de jornalistas, amadores, e no outro dia estão no papel de diretores de marketing de uma empresa qualquer, noutro dia estão no papel de diretores comerciais a vender uma coisa qualquer, noutro dia estão no papel de haters, noutro dia estão no papel de, sei lá, outra coisa qualquer. E os jornalistas e os órgãos de comunicação social, estão sempre no mesmo papel que é o papel de jornalistas. E, portanto, eu acho que não devemos ignorar, o user generated content não deve ser ignorado; nós não podemos criar barreiras entre nós e os leitores, nem num sentido nem para o outro, essas barreiras não podem ser criadas, mas ele tem de passar sempre por uma filtragem.”

Rejeição E2: *“Hoje as pessoas são confrontadas; têm muito mais informação do que tinham antes; hoje temos uma sociedade mais informada do que tínhamos antes, e muito permeável a muitas informações que não são fidedignas, as chamadas fake news e isso por si só é um desafio para a nossa democracia e para os valores de cidadania que bem precisamos para sermos uma sociedade livre. [...] Vamos lá ver. *...* Ou seja: explicar à comunidade e a estes jovens que nem tudo é informação. Explicar o que é que os órgãos de comunicação fazem e porque é que eles têm toda uma organização pesada: de jornalistas, de um diretor, de um livro de estilo, tem um código deontológico, etc, etc; e as outras pessoas que emitem opinião. E, portanto, nós achamos que só com projetos*

destes, que estamos a fazer, e com esta ação de consciência, de explicar que as pessoas, muita informação que, que; não é informação – é opinião.

Rejeição E3: “Não. Não acredito nisso. Eu acho que o jornalismo tem elementos de profissionalismo que o tornam diferente e, mais importante para a sociedade do que as formas individuais de produção de conteúdos. Ou seja, uma pessoa pode fazer muito buzz numa / nesses influenciadores digitais, etc, podem até ser positivos, e não têm que ser todos fúteis, mas não acho que isso vá impactar o negócio. Acho que o negócio do jornalismo depende do rigor com que ele é feito e da forma como ele prova o seu impacto na sociedade.”

Rejeição E4: “Se por um lado isso é obviamente uma oportunidade, também é um desafio porque é preciso, hoje em dia, nós conseguirmos distinguir, de uma maneira muito mais eficaz e muito mais até, se calhar, importante para a nossa democracia, o que é que é informação e o que é que não é. E isso é obviamente um desafio que a massificação da internet nos trouxe. Porque, se antes só quem tinha, ou só quem detinha meios de produção que eram obviamente caros e difíceis de obter, é que conseguia produzir a informação. Bem, e se formos a ver, na verdade, eram esses que usualmente, não só eram poucos, como usualmente eram realmente os jornalistas, ou eram redações, etc, hoje em dia, toda a gente pode produzir e, portanto, é preciso, é um desafio nós conseguirmos distinguirmos aquilo que é informação e aquilo que não é informação. Isto é um desafio não só para nós, como para as pessoas que estão a ver, e a ler e a ouvir o jornalismo.”

Aceitação E1: “Não, não, não, não. Completamente. {sentido positivo}. E eu hoje consigo saber que tipo de conteúdo é que interessa a determinada pessoa. E, portanto, (...) se eu consigo saber que há uma pessoa que consome conteúdos sobre pizarias, sendo que eu tenho um novo conteúdo sobre pizarias eu posso dizer à pessoa: “olha atenção, eu tenho aqui um conteúdo sobre pizzeria, vai-lhe interessar”. E este nível de sofisticação de informação que nós obtemos graças (...) a quem nos assina, a quem nos lê e etc, permite eu depois conseguir entregar ao leitor notícias, ou conteúdo, que eu acho que ele vai gostar (...), de acordo com as suas preferências. E isso é uma inovação absolutamente inacreditável. No limite eu posso passar a ter um jornal entregue de forma digital, que é o meu jornal a cada uma das pessoas, ok? De acordo com as nossas escolhas, aqui estão aquelas que se adaptam completamente àquilo que você gosta.” [...] “A personalização é absolutamente fundamental. Está a crescer em todo o lado, nós também estamos a trabalhar, obviamente, também nessa área, e é uma área que é absolutamente crucial hoje em dia para o jornalismo.” [...] “Totalmente. Nós hoje trabalhamos esses dados de uma forma permanente, estamos cada vez mais, não só a estudar as formas que levam, tipo todo esse caminho, que leva alguém a tornar-se assinante, porque é que o faz, como é que o faz, mas também todo o percurso de um leitor até se tornar assinante; e depois

utilizamos esse trabalho, esses dados são trabalhados de modo a nós percebermos como é que podemos dentro da organização e dentro da redação. Ajudar a fomentar isso. Quer seja através de assinantes, através das assinaturas, quer seja através do perfil de leitura, independentemente de ser assinante ou não assinante. Huh, por exemplo nós somos capazes de identificar que a associação de determinadas notícias, em conteúdo relacionado, tem determinado impacto e que as vezes juntar a notícia A com a notícia B, provoca uma taxa de retenção muito superior, por exemplo, ou uma taxa de rotação superior.” [...] “Bem o jornalismo impresso não existe sozinho, existe dentro de um ecossistema, onde o online e a comunicação direta com o leitor se tornou constante. Portanto como são as mesmas pessoas que fazem um e fazem outro, tudo aquilo que acontece no online e tudo aquilo que são as nossas ligações com o leitor, acabam também por transbordar para o papel de alguma forma. Eu acho que o jornalismo escrito, no papel, começou a falar muito mais com o leitor do que falava antes.”

Aceitação E2: *“Eu acho que os concorrentes do jornal da atualidade é toda a informação. Seja a rádio seja a televisão, seja as redes sociais, seja o Google, seja o Facebook seja...; neste momento um bloguista não é – uma pessoa que tenha opinião – é neste momento concorrente, é concorrente porque é informação digamos assim. É evidente que depois podemos ter vários níveis: dizer ok nós posicionamo-nos mais numa informação de referência; nós posicionamo-nos mais em jornalismo económico, portanto depois há toda uma questão de valores, não é? E a perceção da marca que no fundo é aquela que nos interessa, pois, a perceção dos leitores da marca é, no fundo, o que essa marca diz às pessoas e isso é o que na gíria do Marketing é o que nos interessa saber, gerir e trabalhar.” [...] “e depois ainda temos aqui outra dimensão que é, principalmente ao nível dos jovens que é: eles só se interessam por um assunto. E, portanto, se eu tiver a hipótese de escrever sobre este assunto, aí eles vão subscrever, porque eles são, tão a viver aquele assunto como se não houvesse amanhã, não é? E, portanto, o que eu vejo hoje na juventude é: abraçam uma causa e vão e vestem a camisola dessa causa.*

I: Desculpe Doutora, mas o jornal capitaliza sobre isso de certa forma? Procura explorar esse interesse no sentido de agregar leitores?

E: Tem de explorar, tem de explorar não é, se quer atingir essa audiência. Portanto o futuro está nos jovens; eu quero me aproximar aos jovens,”

[...] E eu acho que este tema; os jornais tem que, é evidente, explorar; alias não é uma questão de explorar; o jornal tem que ser relevante para as pessoas, e portanto nós não podemos estar virados para o nosso umbigo, nós temos que ouvir o que é que o leitor se interessa e quais são os temas que os leitores acham que uma reportagem ou algum conteúdo diferenciado é mais relevante para as suas vidas, sem por em causa o nosso serviço público que é: portanto, somos o vigilante do bem comum que é a sociedade não é?

Aceitação E3: *“Do ponto de vista da inteligência artificial e daquilo que se faz com mecanismos de automatização, idem aspas. Nas próprias redações, por exemplo, há a ideia de que se pode ter fact checking quase automático; a ideia de que se pode ter a noção de melhor, muito melhor, isso é uma inovação incrível. Hoje em dia nós podemos ter inovações tecnológicas que nos dizem exatamente o que é que as pessoas leram, a que horas leram, quanto leram, e quem leu e de onde vem, e qual é mais ou menos o perfil. São coisas que não são depois traduzíveis na parte das audiências, mas que são proporcionadas por novas tecnologias baratíssimas, o Google Analytics é praticamente à borla e nós podemos ter acesso a essas tecnologias, portanto, ajuda imenso a aumentar o negócio. Não é verdade que não ajude.” [...] “E portanto isto, é uma coisa que em Portugal e na Europa e na maior parte dos países, diga-se de passagem, até nos Estados Unidos, é contrária, é vista ao contrário e portanto, por isso é que os jornais não falam com os seus leitores, não lhes respondem, por isso é que muitas vezes não respondem a críticas, por isso é que depois se criou o provedor do leitor (...) porque era preciso ouvir as pessoas e porque as pessoas poderiam desertar e por outro lado, quando se faz o reverso da economia ou do modelo de gestão de que simplesmente, anúncios para subscrições online, os jornais têm tendência para ouvir muito mais os seus leitores e até, para acabar por prescindir de uma certa objetividade para agradar às bias que eles têm sobre a vida. Por isso é que, por exemplo, o New York Times tornou-se mais politicamente desde que tem uma grande quantidade de leitores. Os jornais esquerdizam-se, ou os jornais politizam-se por causa disso, por causa de agradar a uma certa visão do mundo, que certos leitores que lhes pagam, têm.” [...] “e faz marketing sobre isso e, tem pop ups especiais para leitores que só abriram duas vezes a newsletter, tem uma newsletter que é enviada automaticamente. Tudo, tudo isso, está a ser usado nos media, em Portugal (...) com o objetivo de ter mais, de fazer mais negócio. De não perder leitores, de ganhar leitores, de ter mais subscrições, sim. Eles fazem-no bastante, muito.”*

Aceitação E4: *“Aquilo que me parece que aconteceu, na maior parte deles, foi que tentaram colocar e tentaram implementar, o mesmo modelo que utilizavam antes da digitalização do jornalismo e, portanto, o modelo baseado na sustentabilidade, de redações e de jornalismo através de publicidade. Mas aquilo que aconteceu com a digitalização do jornalismo, parece-me, foi que se criou um ciclo infundável e vicioso, de transformação dos órgãos de comunicação social, em máquinas geradoras de conteúdos. (...) E então, a transformação de órgãos de comunicação social, em máquinas produtoras de conteúdos, é também o resultado da contínua aposta no modelo de negócio que com a industrialização do jornalismo, deixou de fazer sentido. E, portanto, se antes os jornais, sei lá, publicavam no máximo, diariamente, e portanto, tinham que arranjar publicidade para poderem publicar diariamente, de um dia para o outro. E, portanto, não havia muito mais que se pudesse publicar, era aquilo. Quando se passou para a digitalização do jornalismo, passou-se a poder comunicar a todos os minutos, a todos os segundos.” [...] “se por um lado a internet e a massificação do acesso à internet e à produção e aos meios*

de produção, de conteúdo, e aqui estou a generalizar, fizeram com que muita mais gente pudesse produzir e portanto, muito mais gente pudesse trazer, não só informação como outras coisas, mas pudesse trazer coisas, isso é obviamente uma oportunidade incrível.” [...] “O jornalismo que é produzido, é mais ou menos igual em todo o lado porque, se nós apostamos numa grande parte, na produção do jornalismo, na produção rápida e massiva, obviamente elas vão ser iguais, não é. As notícias vão ser iguais... e porque é que eu hei-de pagar, porque é que eu hei-de ir ao Expresso pagar por uma notícia que eu posso depois, ter do outro lado, exatamente igual, não é? Não há nenhuma diferenciação que permita às pessoas que estão a ler, e a ver e a ouvir jornalismo e dizer: bem, para estes jornalistas eu vou pagar, porque eu não tenho isto em mais lado nenhum.”

4.7 – Modelo de negócio e Inovação de Modelo de Negócio

Ao nível de modelo de negócio e a sua inovação, apresentam-se as respostas dadas à questão: “Como define para si o conceito de Modelo de Negócio e o processo de o inovar?”, onde as respostas são divididas pelos grupos Media de Legado e New Players.

Media de Legado

E1: *“Huh, bem o modelo de negócio, sendo muito popular, é aquilo que nos permite, no fim do dia, pagar as contas, não é? É o que nos permite continuar a ser rentáveis, e continuar a ter a confiança dos acionistas, dos investidores e a confiança dos nossos colaboradores em que têm, ou que trabalham num sítio que está cá, está para durar e que lhes dá uma estabilidade. Isso é absolutamente vital, eu diria que no limite é esse modelo de negócio que nós procuramos ter aqui presente... sempre dentro das regras, obviamente, do que nós fazemos.” [...] “Esse processo de inovação é constante, ou seja, nós estamos a procurar, que é dentro daquele que é o nosso modelo de negócio, tentar encontrar novas vias de crescimento de receitas, até porque nós sabemos que as receitas vão para um lado, têm de crescer pelo outro. E nós procuramos inovar a toda a hora. Para onde é que nós olhamos? Olhamos para os modelos de negócio que já temos e avaliamos, em cada um deles, onde é que nós podemos fazer coisas diferentes, face aquilo que são, quer a procura dos nossos leitores, quer a procura dos nossos clientes como, por exemplo, clientes de publicidade, de mercado publicitário e etc. Portanto, tentamos sempre agrupar, tentamos chegar a um consenso entre os dois, sempre que possível, sem que um ponha em causa ou outro, de todo.*

E2: *E: “Não... é assim eu muito dificilmente acredito... eu acredito num modelo de negócio se os leitores pagarem pelos conteúdos. É o único modelo de negócio que eu acredito.*

I: Muito bem, portanto o processo de o inovar passa por esse objetivo? Que os leitores do online paguem por conteúdo?

E: Sim, os leitores digitais.”

New Players

E3: *E: “Modelo de negócio é onde é que se vai buscar receitas para manter o negócio a funcionar. E qual era a segunda parte?*

I: Qual é, na sua opinião, o processo de inovar este modelo?

E: E o processo de inovar esse modelo é deixar de ter o habitual modelo de negócio, por exemplo, no caso dos jornais, que era a publicidade e a venda de jornais. Jornais em papel no caso e, tudo o que seja inovação para além disso, tudo o que seja inovação para além da publicidade básica normal de clique, ou de visualização, ou no caso de jornais em papel, de audiências para qualquer outra coisa e, tudo o que seja receita para além disso. Tudo isso é inovação; tudo isso anda à volta de coisas novas que se estão a fazer.”

E4: *“ Bem, acho que o modelo de negócio é a maneira pela qual uma empresa faz dinheiro ou, é a maneira pela qual uma empresa tenta atingir lucro e os processos que utiliza e que custos e que receitas é que utiliza.*

Nós não utilizamos um modelo de negócio porque não só não somos uma empresa como não temos como objetivo lucro. Então utilizamos o termo modelo de sustentabilidade. Agora em relação à inovação em si, não sei, falamos já um pouco sobre isso não é... A razão por que nós escolhemos o modelo que hoje temos que é o modelo de membership, em que todas as coisas que nós publicamos é aberto a toda a gente, mas aquilo que nós incentivamos é que as pessoas subscrevam uma contribuição mensal recorrente. Tem várias razões de ser e a razão por que chegamos a esse modelo como o modelo que nós queríamos seguir, tem várias razões de ser. Não sei se é por aí que tu querias ir...

*I: Como te disse *...*, não há ainda um consenso do que é que é um modelo de negócio. Posso dizer-te que a definição que apresentaste é bastante próxima daquilo que se discute na literatura académica. Se percebermos que um jornal ou qualquer negócio define, como tu disseste, como é que nós vamos, como é que vamos capitalizar na nossa proposta de valor, aproximando a isto. E se nós percebermos, ou a classe jornalística tem vindo a falar da necessidade de inovar o negócio do jornalismo de legado, o que é para ti*

inovar? É olhar para o modelo e dizer: vamos mudar isto; é olhar para o modelo e dizer: vamos acrescentar; é olhar para o modelo e dizer: se calhar nem mexemos no modelo, vamos ver outra coisa; o que é que considerarias inovar o modelo de negócio? E volto a dizer, não há resposta certa aqui, é apenas uma perspetiva pessoal.

E: Claro. Eu acho que o primeiro passo que tem que existir é perceber que o modelo não funciona neste momento. E sobre isso, já falamos bastante... O próximo passo é perceber o que pode ser feito diferente. e como te disse, nós não sabemos, não temos ainda a resposta do que é que funciona e o que é que não funciona. Porque há pessoas que estão a tentar coisas diferentes. Não sabemos o que funciona e o que não funciona atualmente. Nós, aquilo que pensamos foi: nós queremos fazer jornalismo de maneira diferente, que não é diário e que é de investigação, e que demora tempo para ser feito. Ao mesmo tempo achamos que todas as pessoas devem ter acesso aquilo que nós produzimos sem pagar por elas. Por outro lado, precisamos de dinheiro. Por outro lado, também, acreditamos que as pessoas podem fazer parte do nosso jornalismo. Como dizia há pouco, as pessoas podem querer fazer jornalismo. Não são elas que escrevem, mas são elas que podem apontar soluções, etc, etc, etc. Nós acreditamos em todas estas coisas. Então aquilo que nós pensamos foi: ok se nós achamos e, por outro lado, ainda assim queremos ser uma associação sem fins, não acreditamos no jornalismo como negócio, nem no jornalismo com fins lucrativos e, portanto, somos sem fins lucrativos. Acreditamos nesta ideia de comunidade onde as pessoas fazem parte daquilo que nós produzimos e nós não estamos a lucrar com aquilo que elas nos dão. E, portanto, quando começamos a pensar em todas estas alternativas, começamos a procurar. Então como é que nós conseguimos ser sustentáveis? Há vários modelos. Há pessoas que dizem: olha, somos sustentáveis através de doações de pessoas ricas, só. E era possível fazer isso através, só, de doações de pessoas ricas. Vê o caso do The Intercept, por exemplo. O The Intercept nos Estados Unidos e no Brasil é dessa maneira. Criaram uma fundação. Essa fundação é sustentada principalmente a partir da Media Network, quem dá dinheiro à Media Network é o Pierre Omidyarre, que é fundador do Paypal e etc...; portanto, bem, eles escolheram esse modelo e estão ainda assim a aceitar donativos individuais das pessoas. Há um outro modelo por exemplo, que é, o modelo que tem sido seguido pela Divergente, que é, por um lado bolsa de jornalismo independente, por um outro lado a venda do seu produto jornalístico, das suas peças, as suas investigações, a órgãos de comunicações tradicionais e dizendo: ok nós não precisamos que as pessoas venham diretamente ver, ouvir, ler, aquilo que nós produzimos. Nós queremos é que aquilo que nós produzimos chegue a mais gente e que esses órgãos nos paguem por aquilo que nós fazemos. Esse também é um outro modelo. Há outro modelo que é o de: nós queremos funcionar apenas com bolsas de jornalismo independente, principalmente com bolsas para fazer peças específicas. Por exemplo, o caso do Investigate Europe, a Investigate Europe que é uma junção de jornalistas. Junção de jornalistas da Europa inteira. Jornalistas de investigação que se candidatam a bolsas. Geralmente bolsas específicas de

*uma reportagem qualquer que queiram fazer, ganham essa bolsa e depois juntam jornalistas de vários países para fazerem a tal investigação que querem fazer, no seu país de origem ou em mais do que um país. em que E nós escolhemos uma que é um modelo que se chama, ou se tem vindo a chamar de membership que é um modelo de contribuições mensais recorrentes, não transacionais. Onde nós dizemos às pessoas: paguem-nos um valor por mês, pode ser por ano, mas paguem-nos um valor que seja recorrente. Nós não procuramos contribuições pontuais porque nos ajuda, principalmente num pensamento a longo prazo do projeto, não é. Porque se fossem pontuais nós nunca faríamos ideia de quanto dinheiro é que vamos ter no mês seguinte. Mas assim nós fazemos uma previsão muito mais fácil. Nós dizemos às pessoas: pagas um valor recorrente, no nosso caso, por mês, para fazerem parte desta comunidade e permitirem que o *Jornal digital 1* continue a existir. Em troca aquilo que nós dizemos é: vamos produzir este jornalismo. Este, para poderem contribuir, quer dizer que gostam; este que vocês gostam, nós vamos produzi-lo para toda a gente. E por outro lado, vamos criar convosco, uma comunidade de pessoas que vêm discutir estes e outros temas. E, portanto, estamos a criar uma comunidade, que para além do jornalismo que produzimos, depois tem acesso a outras coisas. Sei lá, temos uma coisa chamada <<ask me anything>>: de dois em dois meses convidamos um especialista, ou alguma especialista, de uma dada área para virem responder a perguntas da comunidade. Temos o Inquietações, que é um clube de discussão, onde nós escolhemos um artigo, um livro ou um podcast e de dois em dois meses discutimos aquele podcast com as pessoas da comunidade. Temos um grupo de chat onde todas as pessoas da comunidade estão envolvidas vamos partilhando artigos e elas também vão partilhando artigos que leram e que gostaram, etc, etc. E esta criação desta comunidade é apenas na verdade, o resultado do facto de nós nos termos aproximado destas pessoas e estas pessoas se terem aproximado de nós e se terem aproximado também umas das outras. Mas o modelo em si, é o modelo de membership e que hoje em dia já fazem parte de 50% da nossa redação. Isto é uma maneira de inovar. Deve haver outras que não me lembrei.*

I: Mas dirias; será que eu possa interpretar como; numa abordagem mais conceptual, será que eu posso dizer: é questionar os modelos que existem, talvez olhar para outros modelos e procurar adaptá-los e criar uma resposta? Será este o processo de inovar o modelo? Será que posso entender isto da tua resposta?

E: Sim, sim, sem dúvida! É ver, e por isso é que eu dizia que o primeiro passo é assumir que este não funciona. Porque se não assumires que este não funciona, não vais à procura de outro não é... questionar o que é que existe hoje. E depois, não sei, ir procurar outro. E pode ser inventar outro que nunca ninguém pensou mas, também pode ser inspirar-se noutras coisas, que foi o nosso caso. Inspirar-se noutras coisas e dizer: Ok, este funciona desta maneira. Agora, inovar um modelo não pode ser apenas, a mudança de, (...) estou a imaginar business model canada, não é apenas e, ao espaço das nossas receitas e dizer: olha a maneira como nós ganhamos dinheiro vai ser ligeiramente

*diferente. Ao invés das pessoas pagarem por paywall vamos-lhes dizer para eles; O *Jornal de referência 2* agora dizia: a partir de amanhã, invés de as pessoas pagarem para ter acesso, deixamos de ter paywall tudo é aberto a toda a gente Não funcionaria...porque a razão por que funciona, no nosso caso por exemplo é porque, todo o projeto está desenhado dessa maneira. É impossível ter se não houver transparência. Se o jornalismo que tu produzires não ser realmente diferente dos outros. se o jornalismo que tu produzires não for realmente diferente de todos os outros. O mudar o modelo é a maneira. É uma decisão editorial também.*

E: Para ver se concordas com esta afirmação, com o que acabaste de dizer. Não basta pensar só realmente na forma como capitalizar, mas também no valor que se entrega?

E: Sim.

I: Sim, concordarias com esta afirmação?

E: Sem dúvida.”

4.8 – Motivações para a inovação do modelo de negócio

Ao nível das motivações para a inovação do modelo de negócio verifica-se, na generalidade das respostas, uma tendência para o fazer em função deste não funcionar ou a perda de rentabilidade. Exclui-se a resposta do *Jornal de Referência 2* que aparenta ligar esta questão com inovação contínua, ao nível do produto:

E1: E: Eu acho que neste caso é, é; há um livro que era; há um livro muito conhecido de gestão que se tornou há uns anos, há uns 10 ou 15 anos, bastante famoso que era, chama-se “Quem mexeu no meu queijo”. Não sei se conhece esse livro? (...) É um livro muito pequenino, que basicamente conta a história de uns ratos que estão num labirinto e que todos os dias fazem um percurso até chegar ao queijo e voltam. Todos os dias fazem aquele percurso, sem se questionar, sem nada. E todos os dias está lá o queijo e eles voltam todos contentes, neste dia à dia. E há um dia, chegam lá e o queijo não está lá – e alguém lhes mexeu no queijo; e eles ficam muito atarantados a perguntar “quem é que mexeu no meu queijo”, e basicamente eles não perceberam que já havia pessoa que lhe estavam a roubar o queijo e só perceberam que estavam a roubar o queijo quando o queijo já não existia. E eu acho que nos media é exatamente isso. Alguém está a roubar o queijo, e esse queijo sendo os leitores ou os anunciantes ou etc. E eu acho que a grande razão da inovação é essa foi quando os media perceberam que alguém lhes estava a roubar o queijo, e tem de fazer pela vida senão um dia chegam lá e não têm o que comer.

I: Portanto, há aqui uma motivação de proteger, de...

E: É uma questão de sobrevivência. Neste momento é uma questão de sobrevivência.”

E2: “E: Vamos lá ver, a questão de inovar o modelo de negócio é por si só, um statement um bocado utópico, não é? Porque normalmente a inovação vem de um espírito muito aberto em que se baseia em testar várias premissas. Portanto nos podemos ser muito inovadores, estar a testar uma série de premissas e todas elas falharem, não é? O que não quer dizer que não se esteja a inovar. Portanto eu acho que a inovação é um processo de melhoria contínua e de teste de várias ideias, ou da forma como...; muitas das vezes o modelo de negócio é standard, a forma de o apresentar, como apresentamos e a comunicação, isso sim é inovador. Portanto a inovação pode ter aqui, pode-se apresentar de várias formas, não é? E o modelo de negócio também se pode apresentar de várias formas. Porque hoje em dia o modelo de negócio, e no digital é tudo muito complexo. Porque importa como é que a gente apresenta, importa o x, importa a plataforma, importa a rapidez, importa o design, importa a experiência e, portanto, isso se calhar são coisas muito mais importante do que propriamente o modelo de negócio em si que é: o que é que é pago e o que é que não é. Não é? Cada vez mais as coisas são muito complexas, e quando a gente pensa num modelo de negócio, que é o que é que vai tornar rentável; muitas das vezes não é propriamente o pricing ou o modelo de negócio, o que é que é free ou o que é que é pago, mas sobretudo uma nova forma de a pessoa se apresentar e sobretudo o produto.

I: Doutora, se me permite: no início da sua resposta falou da questão de inovar, e fazer tentativa e erro. Pode também estar associada ao risco que o gestor ou até a própria empresa está disposta a assumir perante essa inovação, porque inovar como disse, pode falhar. Portanto o nível de risco também é uma variável que se pode considerar nesta questão?

E: Eu acho que sobretudo o que é mais importante é o nível cultural, não é? Porque para se inovar precisamos de ter uma cultura de inovação, uma cultura de open mind, de agilidade...

I: Mas na empresa ou no geral...

E: Na empresa. Portanto se tiver esse tipo de habitat, são pessoas que são avessas ao risco.”

E3:” É o modelo de negócio não funcionar.”

E4: “Eu acho que era, não estar a funcionar. Que é o que me parece óbvio que é o que está a acontecer. Pessoas não estão contentes com o jornalismo, os órgãos de comunicação social não estão a fazer dinheiro suficiente para sustentar a sua operação. Estão a perder dinheiro todos os anos. As pessoas estão cada vez mais descontentes e desconfiadas em relação ao processo que está feito. O jornalismo que é produzido e

publicado é uma merda. Então se calhar temos que mudar. Ou seja, acho que é uma junção de várias coisas, mas neste caso parece-me óbvio que tem que se mudar, por tudo isto, não é?”

As respostas estão alinhadas com uma tendência identificada, ao nível dos drivers de inovação do modelo de negócio, de dados que se identificam como “ameaças”, principalmente com foco na concorrência, tecnologia e mudança de hábitos do consumidor - onde se registaram 45 codificações, e onde “oportunidades” registaram 9 codificações:

Ameaças:

E1: *“Mas repare nós temos um sistema onde temos um grupo de comunicação social - que é financiado pelo Estado, financiado por uma taxa aos portugueses - que concorre abertamente com outros grupos de comunicação social que não são financiados pelo Estado. Estou obviamente a falar da RTP e da RDP – que recebe uma taxa de audiovisual, que não é de pouco dinheiro, é muito dinheiro, por ano. Mas ela, além disso, está no mercado a consumir publicidade e a consumir, e vem ao mercado roubar; roubar não, mas ao mercado, concorrer diretamente com TVI, SIC e outros canais temáticos do cabo, de um bolo que existe de publicidade. E fico assim: “mas isso é concorrência completamente desleal”, é concorrência desleal porque quer dizer, eles recebem dinheiro público e ainda me vão roubar a publicidade, então quer dizer toda a gente recebe o mesmo dinheiro. Mas aqui em Portugal só há um grupo que receba dinheiro público, ou dinheiro supostamente não é público é dos contribuintes, uma taxa dedicada ao audiovisual e etc. Mas só um recebe, não recebe mais ninguém.” [...] “A única questão é que o leitor hoje, ou quem procura informação hoje, é muito mais crítico dessa informação e é acima de tudo mais exigente no tempo de chegada dessa informação. Ou seja, antes era assim: <<eu vou esperar pelo jornal para saber o que é que se passou>> agora vou ao telemóvel e quero saber de imediato o que se passou. E se um não tem eu vou querer saber onde? E se calhar nem me interessa a fonte de informação. Eu vou ao Google, faço uma pesquisa e é o primeiro que me aparecer a dar aquilo é aquilo que eu leio.” [...] “Valoriza mais o imediatismo, quer de imediato perceber o que se está a passar, quer saber já e quer perceber tudo já, ou quer achar que perceber tudo já. Isso sem dúvida acho que foi a principal mudança no consumidor de media.”*

E2: *“Eu acho que os concorrentes do jornal da atualidade é toda a informação. Seja a rádio seja a televisão, seja as redes sociais, seja o Google, seja o Facebook seja...; neste momento um bloguista não é – uma pessoa que tenha opinião – é neste momento concorrente, é concorrente porque é informação digamos assim. É evidente que depois podemos ter vários níveis: dizer ok nós posicionamo-nos mais numa informação de referência; nós posicionamo-nos mais em jornalismo económico, portanto depois há toda*

*uma questão de valores, não é, e a percepção da marca que no fundo é aquela que nos interessa, pois a percepção dos leitores da marca é, no fundo, o que essa marca diz às pessoas e isso é o que na gíria do Marketing é o que nos interessa saber, gerir e trabalhar.” [...] *...*. E, portanto, diria que não foi o mercado e a entrada de novos players que fez com que o modelo de negócio ficasse mais difícil, não! Foi porque o sector não percebeu e não fez a movimentação que devia fazer – pois isto é muito difícil não é; não é apenas carregar num botão.” [...] “Eu em relação ao consumidor eu diria que /.../ a net é um problema do meu ponto de vista. Porque tem aqui duas questões. Se por um lado permite que as pessoas tenham acesso a muito mais informação, por outro lado falta aqui uma questão, como hei-de dizer, é mais difícil as pessoas lerem textos mais longos, com maior qualidade, textos com maior profundidade e nesse contexto é mais difícil as pessoas lerem um texto no telemóvel, porque o telemóvel é, hoje, o suporte das pessoas acederem à informação – portanto o computador já não é tanto assim – mas por um lado a questão de mudança de comportamentos temos uma coisa boa que é: as pessoas tem mais informação, tem em acesso a mais informação com mais facilidade, mas essa informação a consomem de uma forma muito, como ei-de dizer, rápida. Ou seja, não entram em grandes leituras mais densas e mais profundas.*

I: Valoriza a rapidez e capacidade de síntese, por exemplo?

E: Eu não se sei é capacidade de síntese. Eu acho que as pessoas ficam pela rama dos temas. Portanto acabam por não desenvolver grandes argumentos e grandes reflexões sobre determinadas temáticas - isto do lado do comportamento do consumidor.”

E3:”O principal desafio, e o mais importante, e que foi causado pela própria indústria é a monetização. É o tornar o negócio, o digital que para os media é bastante baseado no sistema de free, não é, bastante baseado no sistema do não pagamento. Porque foi o pecado original da internet que os jornais pensaram que iam atingir uma série de pessoas e depois iam usar o mesmo sistema da televisão que é grátis e depois vive do volume de pessoas que atinge. E isso não se verificou no online porque apareceram outros players que conseguiram chegar a muito mais gente e alargaram o volume da sua audiência como o Facebook, a Google e etc... essas plataformas.” [...] “Claro que representa, mas, representaria muito mais uma oportunidade se isto fosse um negócio. O problema é que 2 milhões de leitores para uma entidade que faz publicidade, são dois milhões de leitores que essa entidade consegue atingir de forma muito mais barata e muito mais eficaz, por exemplo, Mercedes(...) quando a Mercedes põe publicidade no Youtube, sabe através do micro targeting, que está a pôr publicidade de Mercedes, a pessoas que têm um comportamento na internet que indica que eles podem comprar um Mercedes. A partir desse momento os jornais estão imediatamente a perder, porque como não fazem esse micro targeting, são muito genéricos, tornam-se muito genéricos os seus públicos, também estão a perder na forma como os anunciantes querem chegar aos seus potenciais clientes e, é por isso que isto é uma oportunidade, mas é um presente muito

envenenado." [...] "E a segunda parte é, porque é que foi grátis? Em parte, eu acho que foi por desconhecimento. A outra parte foi porque se pensava que o modelo de negócio ia ser o volume e que as pessoas iam continuar a vender as suas audiências aos anunciantes. O problema é que os anunciantes, entretanto, encontraram outra forma de chegar às mesmas audiências, melhores audiências, ainda por cima!" [...] "O problema é esse, é que os concorrentes são todos! Ou seja, de repente além da concorrência internacional que existe, como estava a dizer, de toda a gente que está no meio, de toda a gente que está a fazer jornalismo no Mundo, os concorrentes neste momento é toda a gente que compete na economia da atenção. Portanto, significa que a linearidade da experiência informativa e comunicacional que nós temos no dia-a-dia, é neste momento, impactada por produtores de conteúdo, por televisões, por cinema, por livros, até por marcas delas próprias, que criam conteúdo também, e por toda a gente que está no Facebook e no Twitter a dizer coisas." [...] "A convergência é total. Porque a linearidade é isso que implica. Toda a gente pode fazer tudo. Não há nenhuma barreira à entrada, nesse sentido. Também não há nenhuma barreira à entrada do ponto de vista tecnológico, não há também nenhuma barreira à entrada do ponto de vista económico. Qualquer jornalista pode começar o seu órgão de comunicação social, se quiser! Daí, agora se fale muito de self media e, já há plataformas de publicação de newsletters individuais, para torná-las em negócios como /.../ e o Facebook também está a preparar uma coisa desse género. Portanto não há qualquer barreira à entrada, não existe! Nem há entrada, nem há barreiras à convergência, não há nada. A entrada é facilíma, o problema é estar lá dentro e continuar a fazer um bom trabalho sem meios para o fazer. Portanto, não havendo barreiras à entrada, o mercado e o negócio é muito difícil." [...] "Claro que sim! Totalmente! Aliás, quem não inovar vai morrer, isso é óbvio!"

E4: "E, acho que um outro desafio, e que na verdade também é, por outro lado, uma oportunidade, digamos assim, que é: se por um lado a internet e a massificação do acesso à internet e à produção e aos meios de produção, de conteúdo, e aqui estou a generalizar, fizeram com que muita mais gente pudesse produzir e, portanto, muito mais gente pudesse trazer, não só informação como outras coisas, mas pudesse trazer coisas, isso é obviamente uma oportunidade incrível. (...) Isso é obviamente uma oportunidade brutal que a massificação da internet nos trouxe. Que foi também a oportunidade para outros órgãos que quiseram, que querem fazer diferente, que querem mostrar que é diferente e, podem mostrar que é diferente, no tipo de jornalismo que fazem, podem mostrar que é diferente na, sei lá, no tipo de redações que criam, podem mostrar que é diferente no tipo de modelo que têm, etc, etc, etc... Se por um lado isso é obviamente uma oportunidade, também é um desafio porque é preciso, hoje em dia, nós conseguirmos distinguir, de uma maneira muito mais eficaz e muito mais até, se calhar, importante para a nossa democracia, o que é que é informação e o que é que não é. E isso é obviamente um desafio que a massificação da internet nos trouxe. Porque, se antes só quem tinha, ou só quem detinha meios de produção que eram obviamente caros e difíceis de obter, é

que conseguia produzir a informação. Bem, e se formos a ver, na verdade, eram esses que usualmente, não só eram poucos, como usualmente eram realmente os jornalistas, ou eram redações, etc, hoje em dia, toda a gente pode produzir e, portanto, é preciso, é um desafio nós conseguirmos distinguirmos aquilo que é informação e aquilo que não é informação. Isto é um desafio não só para nós, como para as pessoas que estão a ver, e a ler e a ouvir o jornalismo.”

Oportunidades:

E1: *“Esta noção é que é importante: criou-se a ideia de que as pessoas estão informadas. As próprias pessoas criaram em si a ideia de que estão informadas, pelo excesso de coisas que recebem, mas na realidade eu acho que as pessoas não estão informadas.”*

E2: *“Bom eu vejo isto como uma vantagem. Porque este mundo da digitalização e da Internet veio quebrar muitas barreiras no acesso à informação e na sua divulgação. Nós hoje nunca tivemos tantos leitores na vida e cada vez temos mais leitores. As fontes estão muito diversas. Nos neste momento somos capazes de ser os players com mais internautas, do que qualquer outro sector. Portanto os media, neste momento dominam, e tem que dominar estas especificidades da internet e tem que se reconverter.” [...]“enquanto que os media de edição impressa, neste momento, os leitores são os internautas, ou cibernautas como lhe quisermos chamar. São as pessoas que vêm da internet – são os (ênfase) leitores, porque o mundo físico está muito relegado para um nicho de mercado, cada vez mais pequeno.” [...] “E eu acho que este tema; os jornais tem que, é evidente, explorar; alias não é uma questão de explorar; o jornal tem que ser relevante para as pessoas, e portanto nós não podemos estar virados para o nosso umbigo, nós temos que ouvir o que é que o leitor se interessa e quais são os temas que os leitores acham que uma reportagem ou algum conteúdo diferenciado é mais relevante para as suas vidas, sem por em causa o nosso serviço público que é: portanto, somos o vigilante do bem comum que é a sociedade não é?”*

E3: *“Não, acho que a questão da inovação é fulcral. Não só no sentido da inovação tecnológica, mas, sobretudo no sentido da inovação para estarmos presentes na sociedade. Ou seja, para não sermos apenas mais uma parte deste universo mediático, de entretenimento, etc, em que as coisas entram todas aqui numa espécie de cartonização, ou seja, e isso, para isso é muito; por exemplo ter uma newsletter que chega às pessoas e que eu sei as que abriam e as que não abriam, para mim é fundamental. E eu uso isso no meu site, que é pequeno, mas, é super importante para nós.”*

E4: *“E, portanto, eu acho que tem que se aprender com outros modelos, tem que se aprender com modelos que, e aqui estou a falar, principalmente de membership, onde as pessoas não têm uma, um contributo, um pagamento transaccional onde pagam para ter acesso a alguma coisa e, ainda assim pagam. E eu acho que, o que nós conseguimos*

aprender com esses modelos é que, sim, as pessoas pagam. Esta coisa de que as pessoas não pagam por jornalismo parece-me uma falácia. O que eu acho que significa é que as pessoas não pagam por jornalismo que seja superficial, que fale sempre com as mesmas pessoas, que não se veja que existe trabalho de investigação ali colocado, que publique coisas que são iguais a todos os outros órgãos de comunicação sociais, etc, etc.” [...] “Ainda assim, aquilo que mostra o modelo que nós temos e que mostra outros modelos que têm estado pelo país, pela Europa, pelo Mundo, é que é possível fazer diferente. É possível fazer-se jornalismo, com tempo, com investigação, que seja sustentado pelas pessoas, sem fins lucrativos. É possível fazer isso. E portanto, a criação de outros órgãos de comunicação social, impacta o jornalismo atual, não só no seu modelo, também no tipo de jornalismo que fazem mas, focando mais na tua pergunta, no seu modelo, basicamente mostrando que é possível fazer diferente e, mostrando que esta ideia feita de que: there is no alternative, há um modelo atual, que pode ser desafiado e eu acho que isso aí é bastante importante e, se é verdade que noutros países, que não Portugal, esta trend, tem sido já, uma coisa que tem acontecido nos últimos; desde a digitalização do jornalismo, cada vez mais. Em Portugal aconteceu há muito pouco tempo. Talvez nos últimos 5 anos, 10 anos, tem havido mais.”

Ainda no tópico das motivações de inovação de modelo de negócio, apresentam-se os dados que evidenciam o impacto dos grupos de média nacionais, na variável:

E1: “Contudo em Portugal, e Portugal tem uma situação absolutamente sui generis que é: nós sistematicamente temos órgãos de comunicação social que continuam no mercado, dando sistematicamente prejuízo. Ou seja, não acontece em mais lado, em mais nenhum setor de atividade a não ser setores de atividade de domínio público (...) E no público têm muito mais facilidades ao darem esse prejuízo, ou darem prejuízos recorrentes. Nós, nos média, temos órgãos de comunicação social que dão prejuízo recorrente, e apesar de dar prejuízo recorrente, continuam a sair e a ser publicados. Esse sim é um problema que é cada vez maior dado este crescimento da Internet e do digital, porque veio prejudicar essa rentabilidade e não a aumentar...”

E2: “Mas eu diria que depois disso é mais complicado pois estamos a falar de grupos de comunicação social que não têm só imprensa escrita, portanto também podem ter outros canais e outros, televisão e etc. E acabam por funcionar em bloco e a sustentabilidade é muito do ponto de vista do grupo e não per si. E daí que os desafios são muito diferentes para cada um.” [...] “Grupos de media sempre existia, até porque quando estamos a falar de grupos estamos a falar de várias plataformas; estamos a falar de plataformas de jornais, estamos a falar de plataformas de rádio, estamos a falar de plataformas de televisão. Portanto isso sempre houve e hoje o fenómeno é exatamente o mesmo. O que existe hoje é mais, um maior número de projetos de media, uma vez que

não há barreiras há entrada como existiam antes, para fazer uma televisão ou mesmo para lançar um jornal – e as barreiras eram grandes, sobretudo do ponto de vista financeiro.”

E3: “se analisarmos historicamente, os jornais que resistiram e, que são de grandes grupos económicos e os órgãos de comunicação social e temos Cofina ligado à indústria papelreira, temos Público ligado à indústria dos supermercados e da construção e, da indústria da Sonae e temos a SIC que é o único que não depende de mais nada a não ser a comunicação social e por isso têm a televisão, mas também têm outros investimentos, mas a base é esta. E depois temos, a criação do Observador que vem exatamente da mesma área, ou seja, o Observador também é criado por uma série de empresários, e, portanto, é tudo dentro da mesma área, digamos da sociedade. E depois há uma enorme homogeneização da informação, da forma como ela é feita e da forma como ela é vista, como ela é pensada porque depois não se consegue perceber bem qual é a diferença. Consegue-se dizer hoje em dia, olhar para uma notícia e perceber se ela é do Público, ou do Observador, ou do Expresso? Não! Eu diria que não! Há determinados temas que o Expresso não trata e que o Público trata, há determinados temas que o Expresso trata e o Público não trata. Mas da forma como a informação está mostrada às pessoas, há uma enorme homogeneização e portanto, nesse sentido, é por isso que aparecem tantas oportunidades para novos players, acho que sim e, acho que ainda vai haver mais.” [...] “A questão do colateral, dos negócios colaterais que pagam jornais, que no fundo é o que o Público faz. O Público o que faz é: eles têm empresas, indústria, e etc/.../ Sonae, e depois com o dinheiro que ganha, têm menos lucro mas pagam o jornal e, portanto, está a fazer uma função social. É normal e portanto, isso vai acontecer cada vez mais e não é pensar que o público vai dar lucro, não, se calhar o Público não tem que dar lucro, se calhar a questão é que o Público; ok, não deve ser protelário, não gastar dinheiro a mais do que deve mas, estando a fazer o que está a fazer, se calhar tem é de fazer melhor, fazer mais jornalismo de investigação. (...) Porque é que o Público há-de estar focado no volume se eles estão à partida com o seu papel garantido na sociedade...Então deviam era investigar mais, fazer mais reportagem, não dar tantas notícias que o outros dão; ou seja libertar-se um bocado desta ideia de ter de fazer o que os outros estão a fazer. Eles fazem coisas muito interessantes, (...) Portanto, é isso que eu acho que é a função deles, ou seja, gastar menos tempo a fazer o B.A.BA. e gastar mais tempo a fazer coisas que são específicas, lá está, e que se possa dizer assim: isto é do Público! Diferenciar a informação. Ao contrário do Expresso, por exemplo, que não tem mais nenhum colateral e, portanto, vive da informação que produz. E isso é outro mindset.”

E4: “Porque, há uma coisa que diz a Audre Lord que é: The Master's Tools Will Never Dismantle the Master's House, que é: as pessoas que têm o poder, não vão abdicar do poder e, não vão abdicar, não vão ser elas, a revolucionar aquilo que é o jornalismo, e portanto, há uma mão cheia, se calhar 20 vá, de pessoas que mandam na comunicação

*social, em Portugal e, se há uma coisa que nos mostrou os últimos 20 anos, em relação a este assunto é que elas não vão fazer as mudanças que são necessárias em relação ao jornalismo. E, portanto, só novos órgãos de comunicação social é que podem vir realmente mostrar que é necessário fazer esta mudança e, que é possível fazer esta mudança. Porque eu lembro-me perfeitamente quando nós começamos o *Jornal digital 1* e dissemos aquilo que ainda hoje dizemos, que é: nós queremos criar o primeiro projeto de jornalismo português, totalmente financiado pelas pessoas, através de contribuições mensais recorrentes, aberto a toda a gente e, sem fins lucrativos. As pessoas, as pessoas e, principalmente, aqui estou a falar das pessoas que estavam e estão dentro do jornalismo, e as pessoas que mandam na comunicação social, eles achavam que nós éramos loucos e que isso era impossível.”*

4.9 – Modelo de Negócio ou Estratégia

Por fim, considera-se útil para a discussão de dados e conclusões, apresentar uma linha que apresenta a possibilidade compreender se estamos perante inovação em modelo de negócio ou estratégia. Assim apresentam-se os dados que se consideram alinhados com perspetiva estratégica, de onde se evidencia uma postura de posicionamento de mercado assente em diferenciação.

E1: “Ou seja, hoje existe uma falta de noção de informação, que não é a mesma coisa de as pessoas estarem informadas. As pessoas acham que estão informadas, mas na realidade as pessoas não estão informadas. As pessoas contentam-se a ler, o que circula nas redes sociais ou etc, e criam uma falsa sensação de que as pessoas sabem o que se está a passar – pelos títulos ou pelas notícias falsas ou não falsas que circulam, criando uma noção de falsa de informação. Eu acho que este é que é o grande concorrente do jornalismo. Que sendo uma grande concorrência ao jornalismo, hoje em dia, ou um grande inimigo, vamos dizer assim, é também uma excelente oportunidade: porque aqueles que realmente têm noção de que podem estar mal informados, que caíram nessa armadilha da má informação, ou de que tem essa perceção, que nos procuram, as marcas de referência com que se identificam, vão procurar a explicação e procurar estar bem informados.” [...] “O número de pessoas a consumir jornais sempre foi muito baixo em Portugal. E, portanto, nesse aspeto o [tamanho] do mercado não mudou muito. Eu acho que não caiu. Transferiu-se e etc, mas o mercado como um todo continua mais ao menos inalterado. Ou seja: quem não quer estar informado, continua a não estar informado. E há cada vez mais pessoas que não querem estar informadas sequer. Não lhes interessa para o seu dia a dia normal. Mas quem procura informação de qualidade, esses continuam a procurar informação de qualidade e continuam a pagar por ela. E por exemplo, vamos analisar uma coisa que para mim é absolutamente central, neste universo de digitalização

dos media, perda de algumas marcas, por exemplo: a questão do *Jornal de referência 3*. O *Jornal de referência 3*, pelo jornal que é, pelos temas que aborda, é aquele que mais facilmente é atacável, facilmente perde os seus clientes fiéis, porque é um tipo de informação – não tendo qualquer tipo de valor acrescentado, é rapidamente disseminada pelas redes sociais e pela internet em geral. E portanto, porque é que eu hei-de ler, esperar para ler um *Jornal de referência 3*, se eu vou navegar na internet e encontro aquela informação em sites do mais variado possível?” [...] “mas quando se passa alguma coisa e quando as pessoas querem verdadeiramente estarem informadas, e querem sair daquela falsa noção de informação em que vivemos hoje em dia – e eu acho que toda a sociedade vive nesta falsa sensação de informação - não é de informação falsa, são coisas diferentes – eu vou às marcas que eu reconheço como sendo marcas que me dão essa informação e aí há um fundo *fight or flight*, que como eu digo, que sai desses grupos que até podem ter durante algum tempo algum sucesso, mas saem desses grupos e acabam por aterrar, nas marcas de informação credíveis. Por exemplo ninguém vai; para saber o número de infetados por dia posso ir ao *Jornal digital 2*, para saber o que fazer perante uma nova variante – cuidados a tomar – eu já não vou ao *Jornal digital 2*, eu já vou ao *Jornal de Referência 1* ou ao *Jornal de Referência 2*. E é este tipo de confiança que eu acho que, com tudo o que de mau que acontece nas redes sociais hoje em dia, na Internet, esses novos dados que aparecem, não conseguem dar ao leitor.” [...] “Eu acho que o modelo online é sustentável. Mas é sustentável no modo em que, por exemplo, nós o estamos a aplicar. Por exemplo substituir leitores em papel por assinantes digital. Há uma taxa de substituição que depende de caso para caso, mas o declínio em papel é, quer dizer, é objetivo, é inexorável, quer dizer, está lá. E vai acontecer a um ritmo mais ao menos cadenciado, identificado, etc, nós sabemos. A questão é: conseguimos nós deixar, sair do papel, para entrar no digital, a que preço e se isso é suficiente, o que a gente ganha para continuar a pagar a redação que temos. E eu acho que sim, que é possível fazer esse movimento, sempre na defesa de que os conteúdos têm de ser pagos, sempre.”

E2: “Agora eu relativamente a essa pergunta diria que: a sustentabilidade pela via das receitas do leitor, ou seja, pelas subscrições só vai ser possível se esse jornal for de grande qualidade. E se fizer artigos que não estejam replicados na net. E eu estou a dizer artigos que estão a ser replicados pela net, estou a tirar tudo que é atualidade. Ninguém paga pela atualidade. Ninguém paga pelo *breaking news*, ninguém paga. As pessoas pagam por se sentirem que leram um texto e ficaram mais informadas e ganharam, digamos assim, ficaram com mais conhecimento. E isso só acontece ou com artigos de opinião – porque a pessoa reconhece naquela pessoa o conhecimento e a reflexão, etc; ou com reportagens que não são replicáveis. Só assim é que a pessoa consegue pagar. Os outros órgãos de comunicação social, terão outro modelo de sustentabilidade, mas eu acredito que esta questão do *click bait*, no fundo é isso que estamos a falar da rapidez e do ir atrás – os títulos sensacionalistas” [...] Exato. Isso é o... a gente chama isso um bocado de *Jornal Popular* não é, que é trabalhar muito, apanhar muito a curiosidade, não

é? E eu acho que esses a sustentabilidade deles vai passar só pela publicidade porque eles estão num combate do tráfego. E o nosso combate, por exemplo, dos jornais de qualidade, não é o do tráfego.” [...] “Vamos lá ver, a questão de inovar o modelo de negócio é por si só, um statement um bocado utópico, não é? Porque normalmente a inovação vem de um espírito muito aberto em que se baseia em testar várias premissas. Portanto nos podemos ser muito inovadores, estar a testar uma série de premissas e todas elas falharem, não é? O que não quer dizer que não se esteja a inovar. Portanto eu acho que a inovação é um processo de melhoria contínua e de teste de várias ideias, ou da forma como...; muitas das vezes o modelo de negócio é standard, a forma de o apresentar, como apresentamos e a comunicação, isso sim é inovador. Portanto a inovação pode ter aqui, pode-se apresentar de várias formas, não é? E o modelo de negócio também se pode apresentar de várias formas. Porque hoje em dia o modelo de negócio, e no digital é tudo muito complexo. Porque importa como é que a gente apresenta, importa o x, importa a plataforma, importa a rapidez, importa o design, importa a experiência e, portanto, isso se calhar são coisas muito mais importante do que propriamente o modelo de negócio em si que é: o que é que é pago e o que é que não é. Não é? Cada vez mais as coisas são muito complexas, e quando a gente pensa num modelo de negócio, que é o que é que vai tornar rentável; muitas das vezes não é propriamente o pricing ou o modelo de negócio, o que é que é free ou o que é que é pago, mas sobretudo uma nova forma de a pessoa se apresentar e sobretudo o produto.”

E3: “É normal e portanto, isso vai acontecer cada vez mais e não é pensar que o Público vai dar lucro, não, se calhar o Público não tem que dar lucro, se calhar a questão é que o Público - ok, não deve ser prodelário, não gastar dinheiro a mais do que deve mas, estando a fazer o que está a fazer, se calhar tem é de fazer melhor, fazer mais jornalismo de investigação. Não pode estar tão focado no volume, porquê? Porque é que o Público há-de estar focado no volume se eles estão à partida com o seu papel garantido na sociedade? Então deviam era investigar mais, fazer mais reportagem, não dar tantas notícias que o outros dão; ou seja libertar-se um bocado desta ideia de ter de fazer o que os outros estão a fazer/ eles fazem coisas muito interessantes (...). Portanto, é isso que eu acho que é a função deles, ou seja, gastar menos tempo a fazer o B.A.BA. e gastar mais tempo a fazer coisas que são específicas, lá está, e que se possa dizer assim: isto é, do Público! Diferenciar a informação.”

E4: “Sim e, uma parte há-de ser essa que é: ok, nós não estamos habituados a pagar, portanto não pagamos. Parece-me que sim, que pode ser uma explicação de uma parte disto, mas há uma parte, que não é, obviamente, sobre isto. Uma parte que é: há uma desconfiança brutal em relação ao jornalismo, o jornalismo que é feito, não é bom, na sua generalidade. Se nós perguntarmos às pessoas, elas não estão satisfeitas com o jornalismo. O jornalismo que é produzido, é mais ou menos igual em todo o lado porque, se nós apostamos numa grande parte, na produção do jornalismo, na produção rápida e massiva, obviamente elas vão ser iguais, não é. As notícias vão ser iguais... e porque é

*que eu hei-de pagar, porque é que eu hei-de ir ao *Jornal de referência 1* pagar por uma notícia que eu posso depois, ter do outro lado, exatamente igual, não é? Não há nenhuma diferenciação que permita às pessoas que estão a ler, e a ver e a ouvir jornalismo e dizer: bem, para estes jornalistas eu vou pagar, porque eu não tenho isto em mais lado nenhum. E portanto, parece-me que não é apenas, o facto das pessoas terem antes tido alguma coisa de borla, que hoje não vão pagar” [...] “Sei que, a única coisa que te consigo responder é o que é que as pessoas, no nosso caso, valorizam. E se há uma coisa que as pessoas valorizam no nosso caso, é o facto de que nós nos diferenciamos porque nós temos tempo para poder trabalhar. Nós fazemos investigação e, portanto, quando nós publicamos alguma coisa: um, elas valorizam o trabalho que nós tivemos naquilo e, dois, elas valorizam o facto daquilo ser diferente do que outros órgãos de comunicação social poderiam publicar. E, portanto, quando elas olham para aquilo que nós publicamos elas não podem dizer de maneira nenhuma: ah, bem, para ouvir isto, então posso ir ouvir noutro sítio. É impossível. Nós, é que realmente é diferente de outros casos. E a razão por que é diferente é porque nós temos tempo para fazer aquilo não é. Não são notícias que são feitas numa hora.”*

5 - Discussão dos dados

O presente capítulo dedica-se à discussão dos dados, com o objetivo de apresentar resposta à pergunta de pesquisa assumida como ponto de partida desta investigação. Assim opta-se por iniciar o capítulo com uma exposição de crenças e perspetivas, do investigador, sobre os temas em análise, considerando a abordagem metodológica adotada e considerando o exposto e informado pela literatura: “o papel do investigador na metodologia qualitativa de investigação, onde se espera que este assuma uma “sensibilidade teórica”: demonstrando a capacidade de discernir o importante do complementar ou residual, de perceber e interpretar nuances que seriam menos relevantes em contexto quantitativo, e manter uma constante vigilância a enviesamentos intrínsecos e extrínsecos ao investigador (Gray, 2018b)”;

Considerando o background académico do investigador em Comunicação Social, compreende-se necessário expor que há uma crença intrínseca sobre o valor primário do jornalismo enquanto serviço para a sociedade, garante de democracia e empoderamento dos cidadãos. A sua presença assegura um liberalismo possível dentro de uma democracia que tipicamente se posiciona, ao nível político e governativo, num espectro, e onde se revela necessário informar ao real detentor do poder - o povo - sobre a realidade que o rodeia e orienta e para que este possa, de forma informada, mudar, ou não, a sociedade, através do seu voto.

No entanto o liberalismo, onde o investigador se subscreeve, é também assente no mercado livre, ou seja, sem a intervenção ou pressão do estado, sendo este facto um garante da independência, e conseqüente rigor e isenção, que se esperam do sector. Porém, não é da crença do investigador a existência de sistemas perfeitos, e como tal o exposto reconhece que um mercado livre representa que uma empresa de jornalismo subscreeve, a princípio, a famosa gíria da gestão “o primeiro dever de uma empresa é fazer dinheiro”. Como tal são aceites os compromissos “necessários” para esse fim, assim como a complexidade de criar um equilíbrio entre a missão do jornalismo e a sua necessidade de independência e sobrevivência. Ainda se reconhece que uma pluralidade de linhas editoriais ou perspectivas é necessária e que deriva naturalmente da subjetividade interpretativa do “real”. Ou seja, não são vilificadas práticas de marketing, ou inovação, orientadas ao lucro desde que o objetivo desse lucro seja - dada a dicotomia apresentada e no máximo, de igual valor à missão que pretende sustentar, e que dele se procure assegurar um jornalismo de qualidade.

Não obstante e ainda dentro da visão de mercado livre apresentada, reconhece-se o conceito de “destruição criativa” de Joseph Schumpeter como algo que deve viver presente na mente de qualquer gestor ou administrador, alertando-o do carácter cíclico dos mercados, do espírito empreendedor sob o qual o progresso das sociedades também assenta, e dos reais efeitos da estagnação ou complacência.

Nesse sentido, os temas escolhidos na conceção desta dissertação, são de interesse para o investigador a quem, de facto, não são desconhecidos os desafios causados pela Internet, digitalização e fenómenos de convergência dos media. No entanto, não é objetivo do investigador apresentar ou criticar soluções e decisões encetadas, numa perspectiva de identificação de erro ou de desvalorização da “causa nobre” do jornalismo. Antes esta investigação procura apenas compreender, num escopo local, se as respostas dadas pelo sector do jornalismo de legado nacional, estão inscritas na inovação de modelo de negócio - dado o seu potencial de resposta, a um sector em declínio, verificado na literatura.

Assim segue-se a discussão dos dados apresentados:

Primariamente verifica-se de forma geral e em relação ao sector, ainda que a diferentes níveis em todos os entrevistados, concordância do seu estado de declínio económico, desde o início do

século, ou com a introdução da internet e digitalização. Como tal, regista-se coerência entre dados primários e secundários sobre o atual estado do sector. Ainda, os dados primários espelham, de forma geral, concordância sobre os desafios verificados na literatura: convergência digital e mudança de hábitos do consumidor, superabundância e gratuitidade de informação e consequente desvalorização da notícia, queda de receitas do lado da publicidade.

Foi possível perceber um foco na abordagem de Marketing, assente na orientação “seguir” que, segundo Berthon et al., (1999) implica que o consumidor oriente o processo de inovação, via pesquisa de mercado e onde a inovação pode ser realizada pela introdução de novos produtos, ou através da otimização de soluções existentes. Consegue-se perceber via dados, que principalmente na 1ª década, este foco foi mais orientado para anunciantes e que, atualmente, é mais orientado para o leitor. No entanto, considerando o duplo modelo de negócio característico do jornalismo, assume-se que a abordagem “seguir”, centrada nos consumidores, também se encontrava presente na primeira década do século, uma vez que o acesso a estes, é o produto core da frente de modelo de negócio dos média, dirigida aos anunciantes. O desequilíbrio entre as frentes resultou de uma migração para o online que se enquadra no modelo de negócio prevalente de “hiper-sindicalização de conteúdo”, apresentado por Berman et al. (2007), onde os autores o explicam como: conteúdo profissional disponível em canais abertos, de acesso não condicionado. O racional aparente para este movimento encontra concordância na literatura e nas respostas dos entrevistados: onde a receita viria do lado da publicidade, via agregação de leitores em nova plataforma, motivada pelo crescimento potencial e exponencial de novos leitores, por meio da internet e digitalização crescente. Considerando o exposto é possível identificar um movimento assente na orientação “moldar” onde Berthon et al. (1999) explicam que: implica utilizar nova tecnologia para moldar o mercado, via processos disruptivos, endereçando-se às necessidades ou desejos latentes identificados no consumidor; uma resposta que irá moldar os comportamentos dos consumidores criando, em essência, um novo mercado.

Embora se consiga identificar a presença de ambidestria organizacional, a migração não resultou em vantagem competitiva, devido a questões ambientais que levaram à contração do poder económico do consumidor, verificados desde os acontecimentos do “11 de Setembro” e, também, devido à introdução de novos *players*, no mercado dos média, assentes em tecnologia e com modelo de negócio assente em “agregação em nova plataforma” - sendo identificado como o

mais disruptivo pois exclui *players* de legado - e que evidenciavam orientações de “Interagir” e “Moldar”, verificando-se inclusive concordância nos dados primários e secundários sobre as suas vantagens: ao nível da publicidade por meio de microtargeting e controlo do ROI e por tirar partido do poder comunicacional da internet, que transferiu para o consumidor.

Conclui-se assim, sobre este primeiro movimento, contido em essência na 1ª parte do século XXI, que o setor nacional espelhou o movimento geral apresentado pela literatura. É também possível perceber *pathdependency* na migração direta do racional de criação e captação de valor, do físico para o online, onde se presumiu consistência de *gatekeeping* informativo e assim assegurada captação de valor do lado da publicidade.

Como resultado do racional adotado, e em concordância com a literatura, verifica-se nas entrevistas, embora de forma não linear, correlação do exposto com o surgimento de uma cultura de mercado de “notícia gratuita” resultando numa redução percebida do valor notícia que deriva, ou é responsável, pelo fenómeno de industrialização da notícia, e que se traduz em pressões de produção e conseqüente queda do valor percebido do produto.

O segundo movimento verifica-se alinhado, cronologicamente, com um segundo período de contração económica, causado pela crise económica global em 2008, a partir de onde se começa a registar uma queda gradual e progressiva da venda de jornais impressos. Este movimento, na sua maioria concentrado na segunda década, apresenta-nos o que aparenta ser uma reversão de modelo de “hiper-sindicalização de conteúdo” para “mídia tradicional”, que se define como um modelo onde o conteúdo profissional é emitido por canais de acesso condicionado (e o que vigorava antes da comoditização da Internet e digitalização), assim como uma abordagem de “isolar”, que “implica um foco interno, por parte da organização, onde esta não escuta o consumidor e qualquer inovação criada é desenvolvida para a empresa e não para o consumidor. Resumindo a inovação verificada não é orientada ao mercado, pois este não é o centro da atenção, mas em prol de otimizar ou resolver questões do foro interno da organização”. A confirmação da interpretação centra-se, quase na sua totalidade, na prática ou mecanismo das *paywalls* - onde o conteúdo informativo de qualidade é pago.

Este movimento, que pode ser interpretado como defensivo, centra-se no elemento de *gatekeeping* - ou a centralidade do poder de informar e aparenta ser assente numa estratégia de diferenciação

do produto e de marca - que se interpreta como permitida pelo impacto que a cultura da notícia gratuita” causou no mercado. Em essência, tanto nos dados primários como secundários, é possível verificar forte correlação e alinhamento da prática com captação de valor, assente em inovação tecnológica orientada ao marketing, de onde se destacam estudos de mercado com vista à identificação e segmentação de consumidores. Percebe-se, ao nível linguístico, que a associação da prática da *paywall* à criação de valor não reúne consenso ao nível das entrevistas, onde é possível verificar, em essência, que esta traz benefícios ao consumidor pelo acesso a informação de qualidade e exclusiva. Porém, ao nível cognitivo, evidencia-se esta prática como uma de substituição ou replicação do modelo do papel do início do século para o digital.

Ainda, ao nível das orientações de mercado, verifica-se ausência de interação e cocriação, confirmada pela não aceitação do controlo do consumidor, ao nível da criação do conteúdo - o que evidencia defesa de *gatekeeping* e, por extensão, *pathdependency*.

Foi ainda identificada, em dados primários e secundários, a ameaça, à prática das *paywalls*, por parte de fontes alternativas de informação tanto ao nível do privado - onde a adoção em massa da prática aparenta ser identificado como um fator crítico de sucesso - como ao nível do público - enquanto fonte permanente de informação gratuita. O reconhecimento verificado, destas ameaças, realça o seu carácter defensivo e reativo, o que permite perceber foco na captação de valor - onde a inovação introduzida aparenta ser orientada para um segmento que valoriza informação, ao invés de se tratar de uma inovação que apresente maior valor ao mercado.

Por fim, numa perspetiva de identificar a existência de drivers para inovação do modelo de negócio, ao nível do cognitivo dos gestores, percebe-se como confirmada a sua existência e identificam-se, na sua maioria, como negativos - o que apresenta o potencial de reforçar interpretações sobre o carácter reativo e defensivo do atual movimento de reversão de modelo que, por questões de *gatekeeping*, aparenta condicionar respostas no sentido da co-criação e interação e, como tal, reforça interpretações de *pathdependency*.

6 - Considerações finais

O presente capítulo apresenta as principais conclusões induzidas pela presente investigação sob a forma de respostas à questão e sub-questões de pesquisa, apresentadas no capítulo 3. Por fim, apresenta as limitações identificadas durante o processo de investigação, e sugere alguns pontos para investigações futuras, que possam utilizar esta investigação como recurso, e contribuir para o aprofundamento da literatura.

6.1 – Conclusões

Primariamente apresentam-se, em função da discussão de dados, as respostas à questão e sub-questões de pesquisa:

QP: A inovação do modelo de negócio é conhecida e/ou compreendida como possível fonte de vantagem ou resposta competitiva, pela gestão das empresas da Imprensa Portuguesa, e tem sido aplicada para responder às mudanças e desafios do seu ambiente de mercado?

Com base nas interpretações e discussão de dados não se pode afirmar que a inovação do modelo de negócio é conhecida e/ou compreendida como fonte de vantagem ou resposta competitiva, pela gestão das empresas da Imprensa Portuguesa e não se pode afirmar que tem sido aplicada para responder às mudanças e desafios do seu ambiente de mercado.

SQP1: A inovação do modelo de negócio é conhecida e/ou compreendida pelos gestores/administradores? E se sim é vista como um processo multidimensional, empreendedor e dinâmico?

Com base nas interpretações e discussão de dados não se pode afirmar que a inovação do modelo de negócio é conhecida e/ou compreendida pelos gestores e administradores nem se esta é percebida como um processo multidimensional, empreendedor e dinâmico.

SQP2: As inovações introduzidas, se verificadas, são motivadas por necessidades reativas, pressões de stakeholders, imitação e/ou condicionadas por "pathdependency"?

Com base nas interpretações e discussão de dados verifica-se ausência de inovação e, em interpretações que a possam considerar como tal, verifica-se que a introdução do mecanismo

identificado como *paywall* é motivado por necessidades reativas e condicionada por *pathdependency*.

Não é possível responder de forma conclusiva às questões e sub-questões de pesquisa uma vez que a literatura sobre os construtos centrais: Modelo de Negócio e Inovação de Modelo de Negócio não reúne, ainda, consensos alargados em diversos parâmetros que se revelariam essenciais para formulação de respostas conclusivas. Ainda, dada a dificuldade de acesso a fontes, não se consideram reunidos elementos suficientes, que permitam a construção de generalizações e interpretações mais conclusivas.

No entanto, em função dos dados recolhidos, é possível interpretar elementos que se alinham com orientações estratégicas, principalmente ao nível de posicionamento de mercado, com foco em diferenciação, e que, por enquadramento histórico, ambiental e de mercado, se posicionam como reativas ou defensivas - exibindo foco na captação de valor, com recurso a abordagens centradas em marketing, e onde não se encontrou evidências de foco em criação de valor. Como tal e orientado pela literatura, interpreta-se ausência de inovação de modelo de negócio, apesar de identificados drivers que justificassem a sua implementação.

6.2 – Limitações da investigação

Conforme foi indicado, no decorrer da dissertação, o carácter “academicamente não consensual” da literatura apresentou desafios na criação de uma linha orientadora de investigação.

Considera-se que, apesar do exposto na secção 3.5.2, a presente investigação beneficiaria de um escopo mais alargado de perspetivas do sector em estudo, uma vez que permitiria um maior nível de certeza sobre as interpretações realizadas, por força de um maior número de dados que fundamentassem interpretações e conclusões. Ainda, a decisão de incluir dados de elementos externos ao sector em estudo, apesar de revelar potencial de complementar, revela de igual forma potencial de comprometer as interpretações, porém não se tratou este de um estudo comparativo.

Dado o perfil dos entrevistados e a complexidade dos temas em estudo considera-se que o tempo médio disponível para as entrevistas foi insuficiente, o que impactou a construção do questionário e o processo de entrevista. Ainda o processo de obtenção de respostas, às solicitações de

entrevistas, revelou-se demasiado longo, o que condicionou as dinâmicas de trabalho em função de tempo e acesso aos dados.

6.3 – Sugestões para investigação futura

Para investigações mais conclusivas no campo da inovação de modelo de negócio sugere-se a aplicação de estudos empíricos longitudinais, assentes em critérios assentes na ótica de criação de valor e enquadrados em resultados verificados em função de inovações implementadas. Recomenda-se que esses estudos sejam etnográficos e circunscritos por sector ou sub-sector que demonstrem arquétipos gerais de modelo de negócio prevalentes.

Ao nível do modelo de negócio do jornalismo sugerem-se estudos que permitam compreender o impacto restritivo do *gatekeeping* e *pathdependency*, no sentido de possíveis alinhamentos da prática e modelo de negócio com abordagens de co-criação, co-inovação e de interação.

7 - Apêndices

Apêndice I - Guião de entrevista

Grupo / Tema	Nº da questão	Questão	Área temática
Perguntas Introdutórias	1	Qual é o seu cargo, dentro do jornal?	
	2	Há quanto tempo desempenha o seu cargo?	
	3	De forma geral, como descreveria o estado atual do sector de imprensa nacional em Portugal, em comparação com o início do século? (positivo? negativo? estagnado ou até em queda?)	Perceção do Gestor
Jornalismo no século XXI - os novos desafios	4	Quais foram, na sua opinião, os principais desafios e/ou oportunidades colocados, ao setor do Jornalismo em Portugal, pelo advento e comoditização da Internet e da digitalização?	Digitalização Comoditização da Internet
	5	Qual foi, na sua opinião, o racional que suportou a migração do conteúdo para o online, sem custo para o consumidor, no acesso à informação, na primeira década do séc.XXI, e como relaciona esse fenómeno com a relutância do consumidor em pagar por informação, atualmente?	Pathdependency Canibalização de modelo de negócio Moldar / Seguir
	6	Essa migração teve impacto negativo na versão impressa do jornal?	Canibalização do Modelo de Negócio
	7	Quem são os "novos concorrentes" do jornalismo do sec. XXI e de que forma impactaram o seu modelo de negócio?	Ameaças ou oportunidades Drivers, antecedentes, motivadores
	8	Concorda com a afirmação - "A nível da de seleção, consumo de e até de produção de informação, vivemos numa Era onde o consumidor tem o controlo"? Se sim o que é que isto representa para o setor do jornalismo e até para a própria sociedade?	Era do controlo do consumidor

	9	O conteúdo gerado pelo utilizador (amador) poderá impactar de forma taxativa a sustentabilidade do setor, cimentando-se como uma forma alternativa de informação?	Era do controlo do consumidor
	10	Como relaciona a proliferação de “fontes alternativas de informação” com a diminuição de barreiras à entrada no mercado e fenómenos de convergência dos média?	Identificação de ameaças Drivers, antecedentes, motivadores
	11	Como classifica o consumidor de notícias da atualidade? Como é que este difere do consumidor de, por exemplo, há 20 anos atrás em termos do que ele valoriza?	Seguir
	12	Atendendo à literatura, ocorre, presentemente uma industrialização da notícia, que pode impactar negativamente a sustentabilidade do jornalismo. Concorda com esta afirmação e como a relaciona com o fenómeno da convergência dos media?	Proposta de valor
	13	Face ao pessimismo encontrado em alguma da literatura, ligado à sustentabilidade do jornalismo, concorda que são necessárias inovações radicais e até que é necessário repensar o jornalismo enquanto negócio, ou estamos a viver apenas tempos de necessidade de adaptação mais moderada e incremental?	Inovação ou marketing Drivers, antecedentes, motivadores
	14	Como interpreta as quedas progressivas de vendas de jornais impressos, e o ainda não sustentável modelo online? Como projeta a conclusão desta situação?	Drivers, antecedentes, motivadores
Modelo de Negócio e Inovação de Modelo de Negócio	15	Como define para si o conceito de Modelo de Negócio e o processo de o inovar?	Definição do Construto
	16	Na sua opinião qual é o principal motivador para a mudança ou inovação de um modelo de negócio?	Drivers, antecedentes, motivadores
	17	O jornalismo impresso de legado e de alcance nacional, em Portugal, é inovador ou, mais focado em ser cada vez mais eficiente e comprometido nas suas forças?	Inovação Pathdependency
	18	A inovação tem sido mais centrada na diversificação de conteúdo, ou acompanha e implementa avanços tecnológicos?	Inovação / Marketing Pathdependency
	19	Recentemente assistimos a uma adoção de práticas freemium ou paywalls. Falamos de inovação ou de necessidade de compensar quedas de receita do lado da publicidade? Como esta inovação beneficia o consumidor e o motiva a consumir mais jornalismo?	Proposta de Valor Captação de Valor Inovação do Modelo de Negócio Inovação / Marketing
	20	Ainda no contexto das paywalls e considerando que a captação de valor é apenas uma parte do modelo de negócio, - que inovações têm sido apresentadas do lado da criação e entrega de valor para o mercado, pelo setor, com a internet?	Proposta de Valor Captação de Valor Inovação do Modelo de Negócio Inovação / Marketing
	21	Em relação à aparente dificuldade que o jornalismo tem, de capitalizar o online - Concorda com interpretações que, num contexto de inovação, identificam inércia organizacional ao nível de adaptação, reconfiguração e identificação de oportunidades?	Pathdependency
	22	Como avalia a perceção e resposta dos jornais legado, em relação aos seus concorrentes diretos mais recentes e que apostam puramente no digital? São uma ameaça?	Drivers, antecedentes, motivadores Pathdependency
	23	O sector do jornalismo impresso escuta e fala com seu o mercado? Se sim como e com que objetivo?	Marketing / Inovação Seguir / Interagir
	24	É o agenda-setting utilizado para manter presente ou reforçar a noção de valor do jornalismo e a urgência em o apoiar e consumir, para os seus mercados?	Pathdependency Drivers, antecedentes, motivadores
	25	Considera que as medidas de apoio do Estado, ao setor, condicionam, ou potenciam, um ambiente gerador de inovação? Dito de outra forma: Apoios do estado condicionam inovação ou são necessários pela ausência desta?	Pathdependency Drivers, antecedentes, motivadores
26	No jornalismo impresso as inovações, ao nível do modelo de negócio, apresentam cada vez menor retorno? Como enquadra esta questão com o fluxo aparentemente interminável de inovações tecnológicas a que assistimos presentemente?	Drivers, antecedentes, motivadores Inovação / Marketing	
Ao nível do Caso	27	O papel do gestor é considerado, pela literatura, como vital no processo de inovação enquanto elemento que identifica e responde a necessidades de inovação. Considera que a gestão do Jornal X assume este papel? E se sim, como?	Papel da Gestão na BMI Pathdependency
	28	Há recursos (financeiros e humanos) específicos, no jornal x, dedicados exclusivamente à inovação - via projetos por exemplo?	Inovação / Marketing
	29	Há heterogeneidade de perspetivas sobre necessidades de inovação do modelo de negócio, dentro do jornal?	Pathdependency Heurísticas / Cognitivo
	30	Quais as principais dificuldades ou benefícios, de possuir uma versão digital e uma impressa? Houve considerações ao nível do modelo de negócio? Se sim, quais?	Canibalização do Modelo de Negócio
	31	A comunicação dentro do jornal, em tópicos como relacionados com inovação e modelo de negócio existe de forma orientada? E se sim: quem a orienta? e esta ocorre em modelo vertical ou horizontal?	Papel da Gestão na BMI

	32	É implementado marketing na ótica do leitor - Como por exemplo uso de Big Data, Segmentação, funis de conversão? Se sim com que objetivo?	Marketing (Inovação
		Gostaria de acrescentar mais algum ponto ou opinião?	

Apêndice II – Síntese de Jornal do Investigador

No presente apêndice podem ser consultadas de forma organizada e sintetizada, as entradas no diário do investigador, referente às fases da criação e execução da presente investigação. Optou-se por apresentar de forma agregada e resumida para facilitar a sua compreensão pois as entradas eram registadas em modo *ad-hoc* e de forma relativamente solta.

1ª fase: Auscultação inicial de enviesamentos possíveis [período: 1 – 12 de outubro de 2021]

Registaram-se preocupações ao nível de enviesamentos em função da educação formal recebida previamente, onde no curriculum académico a que esteve exposto foram abordados diversos dogmas e *doxas* da cultura jornalística – com elevado foco na sua missão. Ainda, por essa educação ter ocorrido durante a 1ª década do século XXI, evidenciaram-se discursos pessimistas em relação ao futuro do jornalismo e do jornalista, causados pelos impactos, já na altura verificados, da internet. Desta consciencialização adotaram-se raciais de equilíbrio ou contestação com vista a uma aceitação de realidade desvinculada de morais ou narrativas – nomeadamente o carácter simbiótico da prática jornalística e da sua sustentabilidade por meio de práticas comerciais.

2ª fase: Revisão de Literatura [período: 1 de outubro a 20 de novembro de 2021]

Verificaram-se preocupações com a dimensão da literatura verificada, numa primeira abordagem. A triagem inicial produziu 299 entradas sendo este número reduzido em função do score no banco de dados Scopus, presença reiterada em literatura e pertinência temática. Porém, o carácter multidisciplinar dos campos de estudo em análise dificultou a triagem e gerou alguma entropia no processo, em virtude de uma necessidade de compreensão de um elevado número de teorias,

racionais e as suas relações. Acrescentou-se, ainda, a necessidade de procurar literatura que auxiliasse diversas decisões a nível metodológico e filosófico.

Destacam-se as preocupações registadas em relação à literatura sobre inovação de modelo de negócio tendo-se identificado inúmeras incongruências do que constituía inovação, assim como focos demasiado alinhados com tecnologia e start-ups. O carácter inovador do campo de estudo, assim como a sua centralidade para a investigação, registaram preocupação em diversas entradas pela dificuldade de identificar linhas centrais sobre as quais pudessem ser criadas conclusões.

3ª fase: Desenvolvimento e aplicação da Metodologia de Investigação [5 de novembro de 2021 a 15 de fevereiro de 2022]

O período alargado de desenvolvimento e aplicação da metodologia deve-se a adaptação de uma abordagem inicial assente em estudo de caso para uma de estudo interpretativo. Esta adaptação justificou-se por 2 elementos – dificuldade de definição de critérios comparativos entre casos e dificuldade de acesso à amostra identificada como necessária.

Deste período destacam-se duas decisões: a exclusão de jornalistas e a inclusão de 2 administradores contextualmente excluídos do campo em estudo. A primeira decisão foi assumida em função do valor dado aos elementos de gestão assim como dificuldades percebidas em conciliar as duas visões – jornalista e administrador – na ausência de critérios estabelecidos de relação. Ainda, ponderaram-se questões sobre enviesamento ao considerar a inclusão da perspetiva do jornalista, dada a situação precária em que estes se encontram atualmente, enquanto classe.

Quanto à inclusão de dois elementos adicionais extracampo de estudo (sector de legado) o racional assumido foi de que não se tratava de um estudo de caso, e considerando os elementos qualitativos que estes assumiam, percebeu-se que apresentariam potencial de providenciar perspetivas adicionais e, ainda, com potencial de neutralizar possíveis enviesamentos dos entrevistados do sector – em suma: uma visão interna e uma visão externa.

A elaboração do guião da entrevista revelou-se difícil em função da ausência de resposta, às solicitações de entrevista, por parte dos jornais abordados. Esta ausência de confirmação obrigou à criação de um guião de entrevista que complementarmente permitisse salvaguardar um nível de

comparação – na eventualidade de confirmação de entrevista, perceber a visão administrativa em relação ao sector e, ainda, de onde se pudesse perceber interpretações ao nível de modelo de negócio e a sua inovação. Deste contexto se explica a ausência de análise da 4ª parte do guião de entrevista, mais centrado ao nível do jornal.

Destas dificuldades resultaram, invariavelmente, algumas frustrações para com o processo, onde foi feito um processo avaliativo sobre o efeito da não resposta na neutralidade do investigador, de onde se concluiu a necessidade de aceitar que as condicionantes de acesso a fontes são parte integrante dos desafios do investigador, e de onde, após ponderação, resultou a decisão de alargar o escopo de entrevistados.

O processo das entrevistas obteve registos apenas ao nível de uma entrevista, onde se registaram momentos de tensão para com o investigador: Desta entrevista surgiu um período introspetivo, pois verificou-se que o episódio interferiu negativamente na neutralidade do investigador. As conclusões dessa introspeção centraram-se no carácter incidental do episódio, que se concluiu tratar-se de um erro interpretativo e onde não se verificou compromisso qualitativo na restante entrevista e, posteriormente, na sua análise.

4ª fase: Análise e interpretação de dados e conclusões [25 fevereiro a 14 de abril de 2022]

Desta fase registaram-se entradas sobre a importância do controlo reflexivo e rigor metodológico, prévio ao seu início. Foram relidos todos os dados da revisão da literatura, e do processo metodológico, onde se procurou reforçar a sua credibilidade por meio de consulta de literatura sobre modelos de investigação qualitativa. Ainda, foi decidido informar os posicionamentos morais, de valores e racionais assumidos, na introdução do capítulo 4 como garante de transparência. As interpretações e conclusões foram alvo de análise contínua, com vista ao rigor conclusivo e fundamentação interpretativa, com vista a minimizar possíveis interpretações de enviesamento. Por fim, uma decisão que foi alvo de ponderação alargada, centrou-se no volume de dados apresentados no capítulo 4, onde se compreende que se poderia assumir uma seleção mais restrita para exemplificar interpretações, tornando o processo de leitura mais fácil e fluído. No entanto questões de rigor metodológico ditaram que, apesar de um esforço de síntese, se procurasse assegurar contexto em relação aos dados, para evitar interpretações incorretas ou incompletas, assim como questões éticas de enviesamento por seleção de informação.

8. Referências bibliográficas

- Abraham, s. (2013). Will business model innovation replace strategic analysis? *Strategy and leadership*, 41(2), 31–38. <https://doi.org/10.1108/10878571311318222/full/xml>
- Amit, r., & zott, c. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6–7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Anderson, c. W., bell, e., & shirky, c. (2015). Anderson, c. W., bell, e., & shirky, c. (2015). Post-industrial journalism: adapting to the present. *Geopolitics, history and international relations*, 7(2), 32–123. Retrieved from <http://0-search.proquest.com/libraries.colorado.edu/docview/1733629547?pq-o>. *Geopolitics, history and international relations*.
- Andreini, d., & bettinelli, c. (2017). *Business model innovation*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-53351-3>
- Baden-fuller, c., & haefliger, s. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, 46(6), 419–426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>
- Baden-fuller, charles, & mangematin, v. (2013). Business models: a challenging agenda. *Strategic organization*, 11(4), 418–427. <https://doi.org/10.1177/1476127013510112>
- Bastos, h. (2011). Para uma história do ciberjornalismo em portugal: das origens às múltiplas plataformas. *Congresso mundial de comunicação ibero-americana*, 2011. http://aleph20.letras.up.pt/exlibris/aleph/a20_1/apache_media/emxm4psr9kvjsr3buudg8r5gfqpu8j.pdf
- Bellman, r., clark, c. E., malcolm, d. G., craft, c. J., & ricciardi, f. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations research*. <https://doi.org/10.1287/opre.5.4.469>
- Berman, s. J., abraham, s., battino, b., shipnuck, l., & neus, a. (2007). New business models for the new media world. *Strategy and leadership*, 35(4), 23–30. <https://doi.org/10.1108/10878570710761354>
- Berthon, p., hulbert, j. M., & pitt, l. F. (1999). To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation: <https://doi.org/10.2307/41166018>, 1, 37–58. <https://doi.org/10.2307/41166018>
- Brea-solís, h., casadesus-masanell, r., & grifell-tatjé, e. (2015). Business model evaluation: quantifying walmart’s sources of advantage. *Strategic entrepreneurship journal*, 9(1), 12–33. <https://doi.org/10.1002/sej.1190>
- Brüggemann, m., humprecht, e., kleis nielsen, r., karppinen, k., cornia, a., & esser, f. (2016). Framing the newspaper crisis. *Journalism studies*. <https://doi.org/10.1080/1461670x.2015.1006871>
- Brunninge, o., & melin, l. (2010). Continuity in change — path dependence and transformation in two swedish multinationals. *The hidden dynamics of path dependence*, 94–109. https://doi.org/10.1057/9780230274075_6
- Burton, r. M., & obel, b. (1995). The validity of computational models in organization science: from model realism to purpose of the model. *Computational & mathematical organization theory 1995 1:1*, 1(1), 57–71. <https://doi.org/10.1007/bf01307828>
- Casadesus-masanell, r., & enric ricart, j. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Casadesus-masanell, r., & ricart, j. E. (2011). Competing through business models. *Ssrn electronic journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1115201>
- Casero-ripollés, a., & izquierdo-castillo, j. (2013). Between decline and a new online business model: the case of the spanish newspaper industry. *Journal of media business studies*, 10(1), 63–78. <https://doi.org/10.1080/16522354.2013.11073560>
- Casero-ripolles, a., & izquierdo-castillo, j. (2013). Between decline and a new online business model: the case of the spanish newspaper industry. *Journal of media business studies*, 10(1), 63–78. <https://doi.org/10.1080/16522354.2013.11073560>
- Cestino, j., & matthews, r. (2016). A perspective on path dependence processes: the role of knowledge integration in business model persistence dynamics in the provincial press in england. <https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1133785>, 13(1), 22–44. <https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1133785>
- Chapman, j. L., & nuttall, n. (2011). Journalism today: a themed history. In *journalism today*. Wiley-blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444395372.ch11>
- Chesbrough, h., & rosenbloom, r. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation’s technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Chesbrough, henry. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chipp, k. F., & chakravorty, d. (2016). Producer push to consumer pull: who curates new media content? Developing strategies for new media environments. *Journal of product and brand management*, 25(4), 373–386. <https://doi.org/10.1108/jpbm-06-2015-0918/full/pdf>

- Christensen, c. M. (2006). The ongoing process of building a theory of disruption. *Journal of product innovation management*, 23(1), 39–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00180.x>
- Chyi, h. I. (2005). Willingness to pay for online news: an empirical study on the viability of the subscription model. *Journal of media economics*. https://doi.org/10.1207/s15327736me1802_4
- Coelho, p., & torres da silva, m. (2018). Ética jornalística para o século xxi. *Media & jornalismo*, 18(32), 73–94. <https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/5677>
- Currah, a. (2009). What’s happening to our news. In *reuters institute for the study of journalism*.
- Da silva, g. C., & sanseverino, g. G. (2020). Business model innovation in news media: fostering new relationships to stimulate support from readers. *Media and communication*, 8(2), 28–39. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2709>
- Dasilva, c. M., & trkman, p. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Davoudi, h., an, a., zihayat, m., & edall, g. (2018). Adaptive paywall mechanism for digital news media. *Proceedings of the acm sigkdd international conference on knowledge discovery and data mining*. <https://doi.org/10.1145/3219819.3219892>
- Eisenhardt, k. M., & martin, j. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e)
- Entidade reguladora para a comunicação social. (2016). As novas dinâmicas do consumo audiovisual em portugal. *Entidade reguladora para a comunicação social*, 1–68. http://www.erc.pt/documentos/estudos/consumoavempt/erc2016_asnovasdinamicasconsumoaudiovisuais_web/assets/downloads/erc2016_asnovasdinamicasconsumoaudiovisuais.pdf
- Evens, t., raats, t., & von rimscha, m. B. (2017). Business model innovation in news media organisations—2018 special issue of the european media management association (emma). *Journal of media business studies*, 14(3), 167–172. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445164>
- Flick, u. (2018). The sage handbook of qualitative data collection. *The sage handbook of qualitative data collection*. <https://doi.org/10.4135/9781526416070>
- Foss, n. J., & saebi, t. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Franklin, b. (2008). Pulling newspapers: apart analysing print journalism. In *pulling newspapers: apart analysing print journalism*. <https://doi.org/10.4324/9780203630709>
- Freedman, d. (2010). The political economy of the ‘new’ news environment. In *new media, old news: journalism and democracy in the digital age*. <https://doi.org/10.4135/9781446280010.n3>
- Garcia, j. L., martinho, t. D., alves, m. P., joão carlos correia, cunha, d. S. Da, matos, j. N., graça, s. M., ramalho, j., & rodrigues, c. (2018). Os media em mudança em portugal: implicações da digitalização no jornalismo. In *computers and industrial engineering* (vol. 2, issue january).
- Gilbert, j., henske, p., & singh, a. (2003). Rebuilding big pharma’s business model. *As published in windhover information inc. • windhover.com*, 21(10).
- Given, l. (2012). The sage encyclopedia of qualitative research methods. In *the sage encyclopedia of qualitative research methods*. <https://doi.org/10.4135/9781412963909>
- Glazer, r. (1997). Strategy and structure in information-intensive markets: the relationship between marketing and it. *Journal of market-focused management 1997 2:1*, 2(1), 65–81. <https://doi.org/10.1023/a:1009793717081>
- Gunzel, f., & holm, a. B. (2013). One size does not fit all - understanding the front-end and back-end of business model innovation. *International journal of innovation management*, 17(1). <https://doi.org/10.1142/s1363919613400021>
- Hamel, g. (2002). Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. *Business*, 333.
- Herbert, j., & thurman, n. (2007a). Paid content strategies for news websites. *Journalism practice*. <https://doi.org/10.1080/17512780701275523>
- Herbert, j., & thurman, n. (2007b). Paid content strategies for news websites an empirical study of british newspapers’ online business models. *Journalism practice*, 1(2), 208–226. <https://doi.org/10.1080/17512780701275523>
- Holm, a. (2016). Could freemium models work for legacy newspapers? *Nordicom information*, 38(1), 83–87.
- Jenkins, h., ford, s., & green, j. (2006). Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación. In *paidós*.
- Johnson, m. W. (2010). Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal. *Growth lakeland*, 26(5), 288.
- Jones, a. . (2010). Losing the news: the future of the news that feeds democracy. *Choice reviews online*. <https://doi.org/10.5860/choice.47-3627>

- Jones, g. M. (1960). Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis. In *accounting review* (vol. 35, issue 4, pp. 619–626).
- Kalogeropoulos, a. (2019). How younger generations consume news differently - reuters institute digital news report. *Digital news report*, 54–59. <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2019/how-younger-generations-consume-news-differently/>
- Karlsson, m. (2011). The immediacy of online news, the visibility of journalistic processes and a restructuring of journalistic authority. *Journalism*. <https://doi.org/10.1177/1464884910388223>
- Karlsson, m., & meyer, p. (2007). The vanishing newspaper (2004)). *Applied sciences*, 2004.
- Kavadias, s., ladas, k., & loch, c. (2016). *The transformative business model how to tell if you have one*.
- Kelley, l. C. (2012). Nrx book review: the story so far: what we know about the business of digital journalism. In *newspaper research journal* (vol. 33, issue 1). <https://doi.org/10.1177/073953291203300112>
- Kim, w. C., & mauborgne, r. A. (2015). Blue ocean strategy, expanded edition: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Journal of chemical information and modeling*, 53(9).
- Klang, d., wallnöfer, m., & hacklin, f. (2014). The business model paradox: a systematic review and exploration of antecedents. *International journal of management reviews*, 16(4), 454–478. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12030>
- Kubzansky, m. (2013). Why business models matter. *Getting to scale: how to bring development solutions to millions of poor people*, 80(5), 33–68. %3cgo
- Küng, l. (2017). Going digital: a roadmap for organisational transformation. *Twist*, 88, 24–27.
- Küng, l., picard, r. G., & towse, r. (2008). The internet and the mass media. In *the internet and the mass media*. <https://doi.org/10.4135/9781446216316>
- Kwan, k. M., & tsang, e. W. K. (2001). Realism and constructivism in strategy research: a critical realist response to mir and watson. *Strategic management journal*, 22(12), 1163–1168. <https://doi.org/10.1002/smj.199>
- Langford, r. (2012). Qualitative research methods, by monique hennink, inge hutter and ajay bailey. <https://doi.org/10.1080/09581596.2011.565689>, 22(1), 111–112. <https://doi.org/10.1080/09581596.2011.565689>
- Linder, j., & cantrell, s. (2000). Changing business models: surveying the landscape. In *accenture institute for strategic change*.
- Loock, m., & hacklin, f. (2015). Business modelling as configuring heuristics. *Advances in strategic management*, 33, 187–205. <https://doi.org/10.1108/s0742-332220150000033005>
- Markides, c. C. (2013). Business model innovation: what can the ambidexterity literature teach us? *Academy of management perspectives*, 27(4), 313–323. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0172>
- Markides, c. C. (2015). Research on business models: challenges and opportunities. In c. Badenfuller & v. Mangematin (eds.), *business models and modelling* (vol. 33, pp. 133–147). <https://doi.org/10.1108/s0742-332220150000033004>
- Markides, c., & charitou, c. D. (2004). Competing with dual business models: a contingency approach. In *academy of management executive* (vol. 18, issue 3, pp. 22–36). Academy of management. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776164>
- Massa, l., tucci, c., & afuah, a. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of management annals*, 11(1). <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- Mcchesney, r. W. N. J. (2010). The death and life of american journalism: the media revolution that will begin the world again. *Choice reviews online*. <https://doi.org/10.5860/choice.48-0691>
- Mcgrath, r. G. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2–3), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>
- Media, n. (2020). *Modelos de negócio*. <https://obercom.pt/wp-content/uploads/2018/06/e-book-modelos-negocio-e-comunicacao-social.pdf>
- Mylopoulos, j. (1992). *Mylopoulos, j. (1992). Conceptual modelling and telos. Conceptual modeling, databases, and case an integrated view of information systems development., 49–68.*
- Nel, f. (2012). The changing business of journalism and its implications for democracy. *Journalism studies*. <https://doi.org/10.1080/1461670x.2012.662412>
- Newman, n., fletcher, r., schulz, a., andi, s., robertson, c. T., & kleis nielsen, r. (n.d.). *The reuters institute digital news report 2021*.
- Newman, n., richard fletcher, w., kalogeropoulos, a., & kleis nielsen, r. (n.d.). *Reuters institute digital news report 2019*.
- Nickerson, j. A., & silverman, b. S. (2007). The ‘problem’ of creating and capturing value. *Strategic organization*, 5(3), 211–225. <https://doi.org/10.1177/1476127007079969>
- Oliver, j. J. (2018). Strategic transformations in the media. *Journal of media business studies*, 15(4), 278–299. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1546088>

- Osterwalder, a., pigneur, y., smith, a., & movement, t. (2010). Business model generation. *Booksgooglecom*, 30(5377), 288. [Http://www.amazon.com/business-model-generation-visionaries-challengers/dp/0470876417](http://www.amazon.com/business-model-generation-visionaries-challengers/dp/0470876417)
- Osterwalder, a., pigneur, y., & tucci, c. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for information systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1cais.01601>
- Palau-sampio, d. (2016). Reference press metamorphosis in the digital context: clickbait and tabloid strategies in elpais.com. *Communication & society-spain*, 29(2), 63–79. <https://doi.org/10.15581/003.29.2.63-79>
- Pattabhiramaiah, a., sriram, s., & manchanda, p. (2019). Paywalls: monetizing online content. *Journal of marketing*, 83(2). <https://doi.org/10.1177/0022242918815163>
- Pečulius, ž. (2016). Digital era: from mass media towards a mass of media. *Filosofija, sociologija*, 27(3), 240–248.
- Picard, r. G. (2008). Shifts in newspaper advertising expenditures and their implications for the future of newspapers. *Journalism studies*. <https://doi.org/10.1080/14616700802207649>
- Picard, r. G. (2014). Twilight or new dawn of journalism? Evidence from the changing news ecosystem. *Journalism studies*, 15(5), 500–510. <https://doi.org/10.1080/1461670x.2014.895530>
- Picard, r. G. (2010). “the future of the news industry.” In media and society, edited by james curran., *London: bloomsbury academic.*, 366–379.
- Porter, m. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors send to online access get it harvard affiliates: sign in to see all request options sign in.* 396. https://books.google.com/books/about/competitive_strategy.html?hl=pt&id=n121aaaaiaaj
- Porter, m. E. (1996). *What is strategy? - article - faculty & research - harvard business school.* Harvard business review. <https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=10698>
- Porter, m. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard business review*, 79(3). <https://doi.org/10.2469/dig.v31.n4.960>
- Quintanilha, t. L. (2018). 2029 - o fim dos jornais em papel em portugal? Um estudo longitudinal sobre os principais indicadores de desempenho no 2029 - the end of print newspapers in portugal? A longitudinal study on the main performance indicators in portugal's traditional pr. 2018, 138–155.
- Ritter, t., & lettl, c. (2018). The wider implications of business-model research. *Long range planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.005>
- Schudson, m., & downie jr., l. (2009). The reconstruction of american journalism. *Columbia journalism review*. http://www.cjr.org/reconstruction/the_reconstruction_of_american.php?page=all
- Shafer, s. M., smith, h. J., & linder, j. C. (2005). *The power of business models b.* <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Siles, i., & boczkowski, p. J. (2012). Making sense of the newspaper crisis: a critical assessment of existing research and an agenda for future work. In *new media and society*. <https://doi.org/10.1177/1461444812455148>
- Smith, w. K., binns, a., & tushman, m. L. (2010). Complex business models: managing strategic paradoxes simultaneously. *Long range planning*, 43(2–3), 448–461. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>
- Starr, p. (2009). Goodbye to the age of newspapers: hello to a new era of corruption. *New republic*, 240, 28–35. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=36533414&site=ehost-live>
- Starr, paul. (2012). An unexpected crisis: the news media in postindustrial democracies. *International journal of press-politics*, 17(2), 234–242. <https://doi.org/10.1177/1940161211434422>
- Sterman, j. D. (2000). Business dynamics: systems thinking and modelling. *Undefined*, 1008. <http://usir.salford.ac.uk/7874/>
- Teece, d. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Wirtz, b., & daiser, p. (2017). Business model innovation: an integrative conceptual framework. *Journal of business models*, 5(1), 14–34.
- Wirtz, b. W., pistoia, a., ullrich, s., & göttel, v. (2016). Business models: origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Zhang, h., xiao, h., wang, y., shareef, m. A., akram, m. S., & goraya, m. A. S. (2021). An integration of antecedents and outcomes of business model innovation: a meta-analytic review. *Journal of business research*, 131, 803–814. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.045>
- Zott, c., & amit, r. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>, 18(2), 181–199. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>
- Zott, c., & amit, r. (2008a). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic management journal*, 29(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/smj.642>

Zott, c., & amit, r. (2008b). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic management journal*, 29(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/smj.642>

Zott, c., & amit, r. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Zott, c., amit, r., & massa, l. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>