



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

Trabalho Final de Mestrado – Dissertação

**INOVAÇÃO DISRUPTIVA NO MODELO DE NEGÓCIO
DA IMPRENSA GENERALISTA PORTUGUESA**

Leandro Leitão da Silva

ORIENTADOR: DOUTOR VÍTOR CORADO SIMÕES

Lisboa - 2015

Resumo

A abordagem habitual na análise da disrupção no mercado da imprensa tende a estar focada em quase todos os elementos do fenómeno – produto, tecnologia, hábitos de consumo, contexto macroeconómico, questões éticas – excepto no modelo de negócio. Este trabalho analisa o declínio da imprensa generalista, assim como a sua adaptação ao mundo digital, segundo o prisma do conceito de modelo de negócio, e segundo os preceitos da teoria de inovação disruptiva.

Através da metodologia de estudo de caso, foram estudadas as adaptações digitais de quatro órgãos de informação portugueses, cujas respostas foram analisadas segundo as dinâmicas observadas noutras indústrias analisadas pela literatura da teoria de inovação disruptiva. Observou-se que a combinação do conceito de modelo de negócio e a teoria de inovação disruptiva fornece um quadro de análise abrangente que revela diversas similaridades entre a adaptação à mudança na imprensa e a adaptação à mudança noutras indústrias. A teoria proporcionou explicações credíveis e válidas para as dificuldades que os gestores encontraram durante o processo de mudança inovadora.

Palavras-chave: Modelo de negócio, inovação disruptiva, imprensa generalista, jornais, jornais digitais, indústria noticiosa

Abstract

The common approach for the analysis of disruption in the press industry tends to focus on almost every single facet of the phenomenon – product, technology, consumption habits, macroeconomic context, and ethical questions – except the business model. This dissertation analyses the decline of the press, as well as its adaptation to the digital world through the prism of the concept of business models, as well as through the principles of the theory of disruptive innovation.

Through case-studies, the digital adaptations of four Portuguese media outlets were analyzed according to the dynamics that were observed in other industries that were previously scrutinized by the disruptive innovation literature available. The combination of the concept of business models and the theory of disruptive innovation provided a broad analytical framework that revealed many similarities between the press industry and other industries subject to disruption. It also correctly explained the difficulties encountered by managers in the context of innovative change.

Keywords: Business model, disruptive innovation, press, newspapers, digital newspapers, news industry

Índice

1. Introdução	5
2. Revisão de Literatura.....	6
2.1. O conceito de modelo de negócio.....	6
2.2. Os elementos de um modelo de negócio.....	8
2.3. O modelo de negócio e valor.....	10
2.4. O modelo de negócio e estratégia.....	11
2.5. O modelo de negócio e a inovação disruptiva.....	13
2.6. A disrupção no modelo de negócio da imprensa.....	26
2.7. A disrupção no modelo de negócio da imprensa portuguesa....	20
3. Metodologia e Questões de Investigação.....	24
4. Discussão dos Casos.....	26
5. Conclusões	37
Bibliografia.....	39

1. Introdução

O problema central do declínio dos jornais está relacionado com o seu elevado estatuto sociocultural (Picard, 2004). A substituição de um produto ou de uma tecnologia é considerada um processo natural decorrente do progresso. As carroças, os minicomputadores, as máquinas de escrever, a indústria discográfica, os correios, o telégrafo, as disquetes, as enciclopédias – todos estes conceitos sofreram os efeitos da inovação disruptiva, e muitos chegaram mesmo a desaparecer completamente. Mas salvo raras exceções, ninguém lamentou o seu desaparecimento, pois estes produtos e serviços foram substituídos por alternativas superiores. No entanto, não é possível afirmar o mesmo relativamente à imprensa generalista. Nos últimos dois séculos, os jornais foram (de forma mais limitada, ainda são) uma força cultural preponderante. No entanto, dado o seu estatuto cultural, existe uma enorme relutância em discutir o jornalismo no seu âmbito como uma actividade comercial (Picard, 2004).

Dessa forma, o conceito de modelo de negócio e a teoria de inovação disruptiva (Christensen, 1997), permitem, conjuntamente, analisar o declínio da imprensa, assim como a sua adaptação digital, numa perspectiva que considera os jornais como empresas e a mudança como um fenómeno inevitável. O futuro dos jornais, especialmente à luz de ideias como a teoria de inovação disruptiva, envolve também admitir que, possivelmente, a imprensa generalista, pelo menos no seu formato actual, não irá sobreviver, partindo do pressuposto que se os jornais forem substituídos, não será o fim da democracia, mas apenas um fenómeno natural da inovação.

2. Revisão de Literatura

2.1. O conceito de modelo de negócio

A abundância de literatura publicada nos últimos quinze anos sobre modelos de negócio transformou a inexactidão das primeiras conceptualizações na complexidade de um conjunto vasto de definições e tipologias. Tendo em conta a centralidade do conceito para este trabalho, é necessário clarificar a problemática subjacente.

De acordo com Teece (2009), o conceito de modelo de negócio não possui qualquer base teórica na área da Economia, onde se assume que a criação e a obtenção de valor são realizadas a partir do estabelecimento de preços num ambiente de concorrência perfeita. Não existe consenso na definição, nas formas de classificação ou nos elementos constituintes de um modelo de negócio (Zott, Amit e Massa, 2011). Esse carácter difuso pode ser atribuído à juventude do conceito na literatura. (Zott *et al.*, 2011; Zott e Amit, 2013)

A preocupação de definir o modelo de negócio de forma mais exacta surgiu com a popularização do conceito, algo derivado da ascensão da Internet como uma plataforma comercial (Osterwalder *et al.*, 2005; Teece, 2009). As implicações da Internet na gestão foram vastas. A importância da escala diminuiu, o poder de escolha aumentou e os consumidores passaram a exigir que certos serviços fossem gratuitos. (Teece, 2009). Essa nova realidade obrigou as empresas a reconsiderar as suas formas de criação e obtenção de valor. (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Teece, 2009)

Apesar dessas dificuldades conceptuais, é reconhecido que o modelo de negócio é uma unidade de análise “distinta do produto, firma, indústria ou rede” (Zott *et al.*, 2011, p. 1020). No entanto, essa distinção não implica uma diferenciação absoluta. Na

definição de Zott e Amit (2010, p. 216), o modelo de negócio incorpora esses diversos conceitos e as ligações entre eles, sendo “um sistema de actividades interdependentes que transcendem a empresa focal e que atravessa as suas fronteiras”. Na concepção de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.17), o modelo de negócio é uma ferramenta conceptual que descreve o “valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de consumidores e da arquitectura da firma e da sua rede de parceiros para criar, comercializar e entregar esse valor e capital da relação, para gerar fontes de receita sustentáveis e lucrativas.”

Na revisão de Osterwalder *et al.* (2005), que reúne e classifica as definições de outros estudos, mais de metade (55%) das definições analisadas baseavam-se no conceito de valor; especificamente na forma como é criado, partilhado com o consumidor e convertido em lucro. É um tipo de conceptualização que se repete na literatura (Amit e Zott, 2001; Chesbrough, 2010; Magretta, 2002; Johnson *et al.*, 2008; Teece, 2009). Nas restantes (45%) definições analisadas por Osterwalder *et al.* (2005), o foco está nas actividades internas da empresa, representando uma perspectiva mais funcional, relegando o modelo de negócio para uma estrutura de receitas e custos que organiza a rentabilização da tecnologia.

É certo que a dificuldade de definir um modelo de negócio pode ser prejudicial para a utilidade do conceito como ferramenta de análise, dado que revela imprecisão, sendo por isso uma possível fonte de confusão (Zott *et al.*, 2011). No entanto, é irrealista imaginar que é possível organizar as diferentes definições e classificações de modelos de negócio numa “taxonomia ou tipologia única ou fixa” (Baden-Fuller e Morgan, 2010, p. 167), já que estas variam de acordo com os critérios da análise ou com os objectivos da empresa. Por essas razões, a criação de uma única definição de modelo de negócio é, segundo Zott (2013), desnecessária para o avanço do conceito como

ferramenta de análise. É apenas necessário que os estudos de modelos de negócio possuam objectivos claramente definidos, e que expliquem devidamente a definição utilizada (Zott et al, 2011; Zott, 2013).

No caso deste trabalho, será utilizada uma definição de modelo de negócio baseada nas definições de Osterwalder *et al.* (2005) e Zott e Amit (2010). O modelo de negócio é considerado um sistema de actividades interdependentes desempenhadas por uma empresa focal, pela rede de actores à sua volta e pelos consumidores, que cria valor para todas as partes envolvidas, e que permite à empresa focal capturar esse valor de forma lucrativa. Esta visão privilegia o conceito de *valor* e a rede onde a empresa se insere, e reconhece as mudanças que surgiram com o advento da Internet (Amit e Zott, 2001; Teece, 2009), com a abolição das fronteiras tradicionais da firma (Hayes, Pisano, Upton e Wheelright, 2005) e com a maior inclusão do consumidor na criação de valor (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

2.2. Os elementos de um modelo de negócio

É frequente confundir um dos elementos constituintes com o modelo de negócio na sua totalidade (Osterwalder *et al.*, 2005), especialmente o modelo de receitas. No entanto, “o modelo de negócio *não* é uma proposta de valor, um modelo de receitas, ou a rede de relações por si só; é a junção de todos esses elementos.” (Zott *et al.*, 2011, p. 1028). Relativamente à estrutura elementar do modelo de negócio, a literatura revela mais similaridades do que diferenças. Osterwalder *et al.* (2005) demonstraram na sua revisão que as várias definições da literatura combinam de formas diferentes nove elementos:

Base	Elemento do modelo de negócio	Descrição
Produto	Proposta de valor	Uma perspectiva geral do conjunto de produtos e serviços da empresa
Interface com o consumidor	Cliente-alvo	Os segmentos de consumidores a quem a empresa quer oferecer valor
	Canal de distribuição	Os modos de contacto entre a empresa e os consumidores
	Relacionamento com o consumidor	As ligações internas e as ligações com os diferentes segmentos de consumidores
Gestão de infraestrutura	Configuração de valor	A organização das actividades e recursos
	Competências core	As competências necessárias para executar o modelo de negócio
	Rede de parcerias	Rede de acordos de cooperação com outras empresas
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	Consequências monetárias dos meios utilizados no modelo de negócio
	Modelo de receitas	O modo com o qual a empresa ganha dinheiro através dos fluxos de receita

Fonte: Adaptado de Osterwalder *et al.* (2005)

Chesbrough (2010) afirma que a decomposição do modelo de negócio em elementos é variável de acordo com a abordagem escolhida, mas que o modelo deve cumprir um conjunto de funções, nomeadamente (1) articular a proposta de valor; (2) identificar o segmento de mercado; (3) definir a estrutura da cadeia de valor requerida para criar e distribuir a oferta, e os activos complementares necessários para suportar a posição na cadeia; (4) especificar o mecanismo de receitas; (5) estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro; (5) descrever a posição da empresa dentro da rede de valor; (6) formular a estratégia competitiva.

Esta posição de Chesbrough (2010) vai ao encontro da conclusão das revisões de Osterwalder *et al.* (2005) e Zott *et al.* (2011): não é necessário criar uma única definição para o conceito de modelo de negócio, mas mesmo que autores diferentes decomponham o conceito de formas diferentes, é necessária a existência de uma linguagem comum. Essa linguagem comum criaria “um modelo de referência partilhado entre uma comunidade específica” (Osterwalder *et al.*, 2005, p. 18) e permitiria que “os

investigadores que examinam o constructo do modelo de negócio através de prismas diferentes utilizassem efectivamente o trabalhos de outros.” (Zott *et al.*, 2011, p. 1020).

2.3. O modelo de negócio e o valor

O conceito de *valor* é um conceito central nas definições de modelo de negócio. Apesar da sua utilização ubíqua na literatura revista, a tentativa de definir o conceito com exactidão é inexistente. O significado do conceito é assumido como sendo implícito no seu contexto de uso, e pode ser entendido como o conjunto de atributos ou benefícios associados a uma acção, relacionamento, produto ou serviço. Dado que a cadeia de valor (Porter, 1985) é “o contexto no qual a firma identifica e responde às necessidades do consumidor, resolve problemas, adquire *input*, reage aos concorrentes, conduz esforços com vista ao lucro” (Christensen, 1997, p. 32), a definição exacta do valor num caso concreto é relativa, já que depende da perspectiva do actor, da cadeia de valor onde ele se insere e da sua posição dentro dessa cadeia. Essa relatividade também se aplica ao consumidor, para quem o conceito será diferente de acordo com os atributos que ele valoriza. No modelo de Johnson *et al.* (2008), o valor advém da “forma de ajudar os consumidores a cumprir uma tarefa importante.”

A criação, obtenção e entrega de valor são as preocupações centrais da arquitectura de um modelo de negócio (Johnson *et al.*, 2008; Teece, 2009). Essas três funções são integradas por Amit e Zott (2010, p. 217), naquilo que os autores consideram ser o objectivo do modelo de negócio: “explorar uma oportunidade de negócio ao criar valor para as partes envolvidas, isto é, satisfazer as necessidades dos consumidores e criar um excedente do consumidor enquanto gera lucro para a empresa focal e os seus parceiros.”

A criação de valor é algo que ultrapassa os limites da empresa, estando inserida numa cadeia de valor interdependente (Amit e Zott, 2001, 2012; Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Zott e Amit, 2010). Essa redefinição do conceito de *valor*, que afirma que a criação de valor atravessa as fronteiras tradicionais da empresa, é especialmente importante para a análise de modelos de negócio na economia digital, devido às mudanças radicais que levaram ao aparecimento de novos mecanismos de criação de valor (Zott *et al.*, 2011). Essas mudanças transferiram o foco da criação de valor para o consumidor, um fenómeno que é descrito por Prahalad e Ramaswamy (2004) como a “co-criação” de valor.

2.4. O modelo de negócio e estratégia

A relação intrincada entre *modelo de negócio* e *estratégia* facilita a confusão entre os dois conceitos (Magretta, 2002), apesar de serem claramente distintos (Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Magretta, 2002; Teece, 2009; Zott e Amit, 2007; Zott *et al.*, 2011). Casadesus-Masanell e Ricart (2010) definem o modelo de negócio como o reflexo da estratégia executada pela empresa. Magretta (2002) afirma que o sucesso de uma empresa é determinado pela dinâmica entre o modelo de negócio e a estratégia. No mesmo mercado, concorrentes podem possuir o mesmo modelo de negócio, mas níveis diferentes de sucesso (Magretta, 2002; Teece, 2009), e é a execução da estratégia operacional que determina o sucesso de um modelo de negócio (Magretta, 2002).

O modelo de negócio representa uma fonte de possível vantagem competitiva (Chesbrough, 2010; Christensen, 2001; Johnson *et al.*, 2008; Magretta, 2002; Teece, 2009), apesar de “ser insuficiente para, por si só, assegurar essa vantagem (Teece, 2009, p. 179). Essa insuficiência existe porque a estrutura básica de um modelo de negócio é

óbvia e fácil de replicar (Teece, 2009). Ademais, o seu valor está intrinsecamente ligado a factores específicos em acção num tempo específico, enquanto as vantagens proporcionadas por competências *core* ou tácitas tendem a ser consideradas mais duradouras e menos susceptíveis a mudanças no ambiente operacional (Christensen, 2001). Essa limitação do modelo de negócio deve ser compensada pela estratégia (Magretta, 2002; Teece, 2009), através da promoção da complementaridade existente entre ambos (Zott e Amit, 2007).

O modelo de negócio pode, por si só, proporcionar vantagem competitiva, se for difícil de replicar (Magretta, 2002), mas esta vantagem é reforçada quando a estratégia e as operações associadas ao modelo também forem difíceis de replicar (Chesbrough, 2010; Magretta, 2002; Teece, 2009). A estrutura completa de modelos de negócio é difícil de imitar devido à existência de barreiras naturais para a replicação de modelos de negócio entre concorrentes (Chesbrough, 2010; Teece, 2009), nomeadamente a inércia organizacional (Chesbrough, 2010), a relutância em adoptar um novo modelo de negócio incompatível com o modelo de negócio actual (Chesbrough, 2010; Christensen, 1997) e o carácter tácito das competências utilizadas na estratégia operacional que sustenta um modelo de negócio (Teece, 2009).

Inovações radicais em tecnologias de informação e comunicação (Amit e Zott, 2001) e a transformação de “modelos de custos fixos e variáveis em modelos baseados inteiramente em custos variáveis” (Teece, 2009, p. 179) renovaram o foco na inovação nos modelos de negócio. Essa renovação ocorreu porque a nova estrutura de custos facilita o aparecimento de novos concorrentes (Teece, 2009). Dessa forma, a dimensão estratégica do modelo de negócio revela-se no seu papel como possível fonte de inovação (Chesbrough, 2007; Teece, 2009) e no seu papel de ligação entre inovação tecnológica e vantagem competitiva (Casadesus-Masanell e Haefliger, 2013). A

tecnologia desprovida de um modelo de negócio viável não possui qualquer valor (Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Chesbrough, 2007). É o modelo de negócio que permite a criação do valor e a subsequente monetização desse valor (Casadesus-Masanell e Haefliger, 2013). A inovação em modelos de negócio tem uma importância ainda maior para bens e serviços de informação, pois “é difícil atribuir um preço à informação, e os consumidores têm muitas formas de obter certos tipos de informação sem pagar” (Teece, 2009, p. 178). Portanto, com o papel crescente da Internet na sociedade e o crescimento da economia digital (OCDE, 2014), é natural que a importância do conceito de modelo de negócio na estratégia das empresas aumente da mesma forma.

2.5. O modelo de negócio e a inovação disruptiva

Inovação disruptiva não equivale necessariamente ao desenvolvimento de um produto, um serviço ou uma tecnologia; não é um evento, é um processo (Christensen, 2006). Não é um fenómeno absoluto, mas sim relativo. O carácter disruptivo de uma inovação só pode ser aferido quando comparado com o modelo de negócio de outra empresa (Christensen, 2006). Nesse processo, surge uma nova tecnologia (no sentido geral) que proporciona aos consumidores um valor diferente daquele proporcionado por uma tecnologia existente. Inicialmente, essa nova tecnologia ganha uma quota de mercado marginal associada a uma gama mais baixa de desempenho, devido a um nicho de consumidores que prefere os atributos diferentes associados à nova tecnologia. Com o tempo, o desempenho dessa tecnologia melhora, apesar de ainda ser inferior às tecnologias já estabelecidas no mercado (Christensen, 1997).

A “disrupção” ocorre quando o desempenho da nova tecnologia melhora de tal forma que passa a ser capaz de satisfazer as necessidades que os consumidores associam

à tecnologia existente, capacidade essa que os consumidores percebem como sendo superior. Ao contrário de “inovações sustentadoras”, que procuram melhorar de forma incremental tecnologias segundo os critérios valorizados pelos mercados actuais, a inovação disruptiva “altera a proposta de valor num mercado” (Christensen, 1997, p. 264). A tecnologia disruptiva cria um novo mercado que acaba por causar disrupção no mercado existente, afectando de forma significativa a posição de empresas estabelecidas. No entanto, a disrupção não causa sempre a substituição completa de uma tecnologia por outra, ou o desaparecimento de uma empresa incumbente. Estas empresas podem sobreviver, incorporando a tecnologia disruptiva ou adaptando o seu modelo de negócio, e uma tecnologia disruptiva e a tecnologia que sofreu a disrupção podem coexistir (Christensen, 2006).

Na concepção original, de Christensen (1997), o fenómeno foi descrito como *tecnologia disruptiva*, mas, como foi notado por Markides (2006) e confirmado subsequentemente por Christensen (2006), o fenómeno inclui inovações de modelo de negócio, sendo por isso mais adequada a designação de *inovação disruptiva*. Essa reformulação conceptual é importante porque, segundo Markides (2006, p. 19) “uma inovação *tecnológica* disruptiva é um fenómeno fundamentalmente diferente de uma inovação disruptiva de *modelo de negócio*”, tendo igualmente implicações diferentes a nível da gestão.

Os atributos associados a uma inovação disruptiva são distintos dos atributos associados ao valor de tecnologias maduras. Por isso, as inovações disruptivas não podem ser descritas em representações de curvas-S, porque o modelo “mede atributos de desempenho diferentes daqueles que são relevantes em redes de valor estabelecidas” (Christensen, 1997, p. 41). As inovações disruptivas podem ser identificadas através da similaridade do “seu mecanismo de acção, o seu *timing*, e o seu impacto no carácter do

produto e do plano de negócios” (Christensen e Raynor, 2003, p. 9). Danneels (2004) alega que não é possível prever o aparecimento de inovações disruptivas, já que a teoria de inovação disruptiva foi desenvolvida a partir da análise dados históricos de empresas, tendo sido induzida posteriormente. Christensen (2006) refuta essa ideia, afirmando que, apesar de a teoria ter sido induzida a partir de dados históricos, sendo a disrupção um processo, esta “existe de forma independente do resultado”.

A capacidade de previsão ou, pelo menos, de avaliação, é particularmente importante face àquele que é o principal problema descrito pela teoria de inovação disruptiva, o denominado “dilema do inovador” (Christensen, 1997). O autor descreve como o esforço de uma empresa de melhorar as tecnologias existentes, segundo os atributos valorizados pelos clientes actuais, leva a uma incapacidade de prever, identificar ou responder ao aparecimento de inovações disruptivas. Essa incapacidade ocorre porque as empresas concentram os seus recursos nas tecnologias existentes: ou porque não encontram incentivos para apostar nas tecnologias potencialmente disruptivas (Christensen, 1997) ou por considerarem que essa inovação ameaça o modelo de negócio actual (Christensen e Raynor, 2003).

Segundo Chesbrough (2010), o problema principal das empresas incumbentes não é a identificação das inovações disruptivas, mas sim “o conflito entre o modelo de negócio já estabelecido para a tecnologia existente, e aquilo que pode ser necessário para explorar a tecnologia disruptiva emergente.” (Chesbrough, 2010, p. 358). Esse conflito leva ao aparecimento de diversos problemas de gestão (Christensen e Raynor, 2003) – alocação de recursos para inovação, manutenção simultânea de dois modelos de negócio, reestruturação da cadeia de valor, reorganização interna - problemas esses que estão no cerne das dificuldades das organizações sob disrupção, nas quais se inclui a imprensa.

2.6. A disrupção do modelo de negócio da imprensa

O modelo de negócio tradicional da imprensa tem a sua origem na segunda metade do século XIX. Jornais americanos, que outrora dependiam quase totalmente das receitas de subscrição, passaram a vender o produto por um preço simbólico, compensando a perda de receitas de subscrição por receitas de publicidade (Picard, 2004). Esta reorientação do modelo de negócio ocorreu no seguimento de um conjunto de mudanças económicas e sociais derivadas da Revolução Industrial – expansão económica, crescente urbanização, ascensão do comércio a retalho, aumento das taxas de alfabetização, aumento do rendimento discrecionário e aumento do tempo disponível para lazer (Grueskin *et al.*, 2011; Picard, 2004).

Desde então, surgiram outros meios de comunicação concorrentes, mas o modelo de negócio dos jornais não foi alterado de forma significativa (Rosenstiel e Jurkowitz, 2012; Picard, 2011), apesar de a elevada rentabilidade dos jornais ser uma anomalia histórica, cingida à segunda metade do século XX (Picard, 2014). Os jornais possuem diversas fontes de receita, mas a publicidade continua a ser a principal fonte de receita dos jornais (Picard, 2010), apesar do seu peso nas receitas totais variar de forma significativa entre países (OCDE, 2010). Na realidade, a dependência da publicidade como fonte de receita aumentou ao longo do século XX (Picard, 2006), e tem continuado a aumentar na maioria dos jornais nos países desenvolvidos, mesmo enquanto as receitas publicitárias totais dos jornais têm diminuído (OCDE, 2010; Milosevic, Chishlom, Kilman e Henriksson, 2014).

Outros aspectos do modelo de negócio também têm-se mantido essencialmente inalterados, sendo que “durante mais de um século as notícias têm sido produzidas segundo um modo industrial de produção” (Picard, 2014, p. 4), em que as operações

estão sistematizadas de forma a permitir um ciclo de produção diário para distribuição em massa. A Internet trouxe mudanças para a prática jornalística, melhorando as capacidades tecnológicas, introduzindo novos meios de multimédia e permitindo uma maior interactividade com o leitor (Fortunati *et al.*, 2009), mas, no entanto, são utilizadas rotinas de produção e normas jornalísticas há muito estabelecidas (Picard, 2014). Devido à dependência de agências de informação, fontes governamentais e gabinetes de assessoria, a homogeneização do conteúdo tem aumentado (Bastos, 2012; OCDE, 2010).

A imutabilidade do modelo de negócio pode ser parcialmente atribuída ao estatuto diferenciado dos jornalistas como trabalhadores (Witschge e Nygren, 2009) e do jornalismo como actividade comercial (Picard, 2004). A profissão e a actividade são reguladas por um conjunto de normas de ética e deontologia que são consideradas sagradas pela classe jornalística (Picard, 2014), mas que estão a ser postas em causa pelas mudanças digitais (Bastos, 2012). As suas funções profissionais exigem um nível superior de independência face à autoridade dos gestores e dos accionistas (Bastos, 2012; Picard, 2005). Além disso, a existência de uma divisão tradicional entre os gestores de conteúdo (jornalistas, editores, direcção) e a gestão comercial (Picard, 2005) facilita a ocorrência de um desalinhamento entre os objectivos daqueles que criam o produto e daqueles que tentam rentabilizá-lo. O estatuto diferenciado traduz-se num estado de inércia cultural avesso à mudança (Rosenstiel e Jurkowitz, 2012).

A génese da disrupção do modelo de negócio é atribuída a alterações contextuais no ambiente operacional dos jornais. Essas alterações precederam a Internet (Bastos, 2010). O aumento da concentração dos *media* em grandes conglomerados no mercado internacional (Arsenault e Castels, 2008) e no mercado português (Faustino, 2009) está associado ao aparecimento de estratégias corporativas que procuravam maiores

rentabilidades para os jornais. A homogeneização de conteúdos (Bastos, 2010), a crescente racionalização de recursos possibilitada pela integração horizontal (Arsenault e Castels, 2008), a diminuição dos custos fixos através de despedimentos, e um menor foco no papel social do jornalismo levaram à diminuição da qualidade do produto (Picard, 2004).

O aparecimento da Internet reconfigurou as cadeias de valor onde os jornais se inseriam (Kruger et al., 2004). Estes perderam a capacidade de operar num ambiente onde o sucesso depende da capacidade de actuar dentro das redes globais de publicidade (Arsenault e Castels, 2008). Nessa nova configuração das cadeias de valor, os jornais passaram a ter que competir com motores de buscas e redes sociais digitais (Cosgrove e Gomaa, 2014). A existência de barreiras para a colocação de publicidade em plataformas digitais, nomeadamente a aversão dos consumidores (Grueskin *et al.*, 2011; Picard, 2010), dificulta a manutenção da publicidade como a fonte de receita principal.

O surgimento da Internet e advento das redes sociais alterou completamente os hábitos de consumo dos leitores, diminuindo a lealdade do leitor para com um único meio de comunicação (Cosgrove e Gomaa, 2014), diminuindo a importância dos jornais para as gerações mais jovens (Casero-Ripollés, 2012; Chyi, 2012) e levando ao aparecimento da noção de que as notícias digitais são bens inferiores (Chyi, 2005; Chyi e Yang, 2009). Novas formas de entretenimento têm proliferado, aumentando a concorrência aos jornais. (Picard, 2010)

Christensen (2003) e Gilbert e Bower (2002) afirmam que os jornais ignoraram que a ameaça disruptiva que surgiu com o advento da Internet estaria concentrada no modelo de negócio. Quando ameaçadas pela disrupção de jornais *online* gratuitos, os jornais estabelecidos criaram versões *online* que incluíam o mesmo conteúdo da versão

impresa. O problema era que a versão *online* era gratuita e as receitas publicitárias da versão *online* eram muito inferiores à versão impressa. Reconhecendo as ameaças disruptivas da tecnologia, os jornais ignoraram as ameaças disruptivas do modelo de negócio.

A análise de Gilbert e Ure (2005) é semelhante, indicando que os jornais reagiram tardiamente à disrupção porque subvalorizaram as novas ameaças (jornais gratuitos, sites de anúncios classificados, etc). Acabaram por reagir tardiamente, e canalizaram todo o investimento em inovações tecnológicas, criando plataformas *online*, tentando manter exactamente o mesmo modelo de negócio (Gilbert e Ure, 2005). Essa falha em inovar no modelo de negócio foi igualmente descrita por Collis et al. (2010).

A resposta à disrupção tem sido prescrita de forma variada, devendo ser baseada numa integração superior de tecnologias de multimédia nas plataformas *online* (Zamith, 2008), numa aposta renovada no papel social do jornalismo na democracia (Entman, 2010), numa aposta centrada na qualidade (Meyer, 2004), em novas formas de rentabilização de publicidade digital (Gilbert e Ure, 2005; Kruger et al., 2004) ou numa aposta renovada nas competências *core* ainda lucrativas (Kruger, 2004; Sterling, 2008). As alternativas de respostas da literatura indicam uma incerteza tremenda quanto à direcção dos modelos de negócio da imprensa *online*. No entanto, dada a crescente segmentação dos consumidores (Haque, 2009; Picard, 2010 e 2014), a experimentação de modelos de negócio é imperativa. Mas, como afirma Sylvie (2008, p. 3), não existe “nenhuma receita triunfante ou fórmula replicável”. Nel (2010) e Cook e Sirkkunen (2012), em revisões da inovação digital de jornais, afirmam que a publicidade continua a ser a forma principal de receita.

2.7. A disrupção do modelo de negócio da imprensa portuguesa

De todos os jornais generalistas em Portugal, apenas o *Observador* actua no mercado como uma empresa privada independente, tendo sido lançado em 2014 como uma operação completamente digital. O *Expresso*, o *Correio da Manhã*, o *Diário de Notícias* e o *Jornal de Notícias* fazem parte de grupos empresariais de média. O *Público* faz parte da Sonaecom, que, por sua vez, está inserida no grupo Sonae. Segundo Faustino (2009), em 2008, os quatro maiores grupos empresariais do sector, a Controlinveste, a Cofina, a Media Capital e a Sonae controlavam 96,47% do mercado (Cardoso *et al.*, 2014).

O declínio da imprensa generalista, em termos de desempenho financeiro, tem sido inegável. Entre 1997 e 2007, a margem bruta operacional média dos jornais portugueses passou de 22,8% para 5,6% (OCDE, 2010). Os despedimentos têm sido frequentes: em 2012 o *Público* despediu 48 trabalhadores (*Diário de Notícias*, 10/10/2012); em 2014, a Controlinveste, o grupo no qual se integravam o *Jornal de Notícias* e o *Diário de Notícias*, realizou um despedimento colectivo de 160 trabalhadores (*Expresso*, 11/06/2014). Entre 2002 e 2014, o investimento publicitário total em Portugal quase triplicou (Cardoso *et al.*, 2014). No entanto, entre 2001 e 2009, o peso da imprensa na despesa publicitária baixou de 32% para 23% (Deloitte, 2009). Em 2014, a imprensa captou apenas 9,6% do investimento publicitário (Cardoso *et al.*, 2014). Em 2014, agregadores globais, nos quais se incluem os motores de busca, receberam 81% das receitas de publicidade digital (*Diário Económico*, 15/07/2015).

Em termos de circulação, o cenário foi igualmente mau. No período compreendido entre 2000 e 2014, de acordo com dados da Associação Portuguesa de Controlo e Tiragem, a média da circulação paga do *Público* e do *Diário de Notícias*

baixou cerca de 40%; a do Jornal de Notícias e do Expresso baixou cerca de 57%; em contraciclo, a circulação paga do Correio da Manhã aumentou cerca de 25%. Os dois jornais generalistas gratuitos, os *Metro* e o *Destak*, representam apenas 5,4% da audiência total dos jornais generalistas, uma queda de 11,2 pontos percentuais desde 2007.

Nas plataformas online da imprensa generalista, segundo os valores de audiência média online, o alcance da imprensa nunca foi tão grande. Apesar dos aumentos na circulação digital paga, estes valores continuam a ser residuais. Apenas no mês de Setembro de 2013, de acordo com dados da Netscope, o Público recebeu cerca de 11,8 milhões de visitas únicas; o Correio da Manhã recebeu cerca de 10,4 milhões; o Jornal de Notícias recebeu cerca de 9,9 milhões; o Expresso recebeu cerca de 7,4 milhões; e o Diário de Notícias recebeu cerca de 5,9 milhões. Em 2004, nenhum dos jornais generalistas possuía qualquer circulação digital paga. Em 2014, em termos de circulação digital total (circulação digital paga e ofertas digitais) por edição, o Expresso liderou com 13612 exemplares (+72% desde 2013), seguido do Público com 8722 (+66% desde 2013), do Jornal de Notícias com 3130 (+213% desde 2013), do Diário de Notícias com 1229 (+36% desde 2013), e do Correio da Manhã com 229 (+36% desde 2013).

Apesar da queda de circulação impressa, em 2013, o *Jornal de Notícias* apresentou um EBITDA positivo de 5,5 milhões de euros, enquanto o *Diário de Notícias* apresentou um EBITDA negativo de 6,1 milhões de euros (Expresso, 12/06/2014). O *Público* tem apresentado prejuízos continuamente: em 2006 (TVI24, 30/10/2006), 2010 (Briefing, 04/11/2011), em 2011 (Briefing, 04/11/2011) e em 2012 (Público, 08/03/2013). Em 2013, o portfólio de jornais da Cofina, no qual se insere o *Correio da Manhã*, apresentou um EBITDA de 16,3 milhões de euros (Cofina, 2013). Em 2014, esse valor foi de 15,4 milhões (Cofina, 2014). Desde 2007, a área de

Publishing da Impresa, na qual se insere o *Expresso*, tem apresentado resultados positivos continuamente, tendo acumulado prejuízos apenas no ano de 2012 (Impresa, 2012). Em 2013, apresentou um resultado positivo antes de impostos de 1,71 milhões de euros (Impresa, 2013).

A população portuguesa apresenta um dos níveis mais baixos de consumo de jornais a nível europeu: 41,5% da população não lê jornais (European Social Survey, 2008). Em Portugal, 69% dos utilizadores de Internet lêem notícias através do *Facebook* (ERC, 2015); os jornais impressos são apenas o terceiro recurso mais frequente para o consumo de notícias, atrás da televisão e das redes sociais (ERC, 2015); a maioria dos consumidores de jornais apenas utiliza as versões online (ERC, 2015); 99% dos utilizadores não pagou por notícias em 2014 (ERC, 2015); e 23% dos utilizadores considera “pouco provável” que irá pagar por notícias no futuro, enquanto 34% considera “improvável” e 40% considera “muito improvável” (ERC, 2015). Os consumidores de notícias em Portugal apresentam também níveis baixos de interesse por notícias relacionadas como política (ERC, 2015).

O panorama social e mediático em Portugal mudou drasticamente. Segundo dados da Pordata, as taxas de abstenção têm subido de forma consistente nos processos eleitorais desde o início da democracia; e a população portuguesa apresenta, de uma forma geral, a nível europeu, níveis baixos e decrescentes de interesse na política, satisfação com a democracia e confiança nas instituições políticas. O acesso à Internet explodiu (Cardoso *et al.*, 2014), assim como o número de subscrições de televisão por cabo (Cardoso *et al.*, 2014), o número de canais por cabo (Obercom, 2012), a utilização de plataformas móveis (Cardoso *et al.*, 2014), o tempo de visionamento diário de televisão por espectador (Cardoso *et al.*, 2014), a velocidade de conexão online (Cardoso *et al.*, 2014) e o número de redes wireless (Cardoso *et al.*, 2014). O consumo

de rádio manteve-se estável (*Público*, 22/09/2005). Estas mudanças originaram uma proliferação exponencial de formas de concorrência indirecta para os jornais generalistas.

A incorporação de novas tecnologias na actividade jornalística ocorreu paralelamente ao resto do mundo, mas “a questão do modelo de negócio não teve particular visibilidade (Bastos, 2010, p. 75). No início da adaptação à Internet, a produção própria de conteúdos digitais exclusivos era limitada, sendo que as plataformas digitais existiam para aumentar o alcance das versões do jornal em papel (Bastos, 2010). Surgiram jornais diários exclusivamente digitais (*Diário Digital*, *Portugal Diário*, *Diário do Norte*), mas os seus modelos de negócio excessivamente dependentes da publicidade acabaram por ditar o seu insucesso (Bastos, 2010; Zamith, 2008).

Em Portugal, como no resto do mundo, a decisão de cobrar ou não por conteúdos digitais, foi marcada por avanços e recuos (Bastos, 2012). O *Público* iniciou a sua transição digital com um modelo baseado na publicidade, em que disponibilizava gratuitamente todos os conteúdos, cobrando apenas pela versão digitalizada da edição em papel. Desde então esse modelo sofreu várias alterações, tendo sido introduzidas barreiras de pagamento com níveis diferentes de restrição ao longo do tempo. Outros, como o *Jornal de Notícias* e o *Expresso*, introduziram conteúdos cuja produção é paga por um parceiro privado. No essencial, não só os modelos de negócio se mantiveram praticamente inalterados ao longo deste período de adaptação, como os jornais portugueses falharam em aproveitar as potencialidades da Internet, aliando a falta de inovação no modelo de negócio à falta de inovação no produto (Bastos, 2010; Zamith, 2008 e 2012).

Na literatura revista, o estudo do declínio da imprensa portuguesa concentra-se nas preocupações com a tradição jornalística (Bastos, 2012), no impacto da Internet na profissão (Bastos *et al*, 2012), na incorporação de novas tecnologias nas rotinas jornalísticas (Zamith, 2008 e 2012), na influência das redes sociais (Francisco, 2012; Rodrigues, 2012), e confunde o modelo de negócio com o modelo de receitas (Bastos, 2010 e 2012; Canavilhas, 2012; Zamith, 2008). Assim, o tipo de impacto que a investigação poderia ter é muito limitado.

3. Metodologia e Questões de Investigação

A revisão de literatura mostrou que na análise do fenómeno da disrupção do modelo de negócio da imprensa, o conceito de modelo de negócio, na definição explicitada ao longo da revisão, não foi aproveitado na sua totalidade e, da mesma forma, não foi utilizado o conhecimento proporcionado pela literatura relativo à adaptação às ameaças disruptivas em outras indústrias. As seguintes questões de investigação são propostas:

1. Como é que a imprensa generalista portuguesa efectuou a sua adaptação à disrupção do modelo de negócio?
2. Qual é a contribuição do quadro teórico proporcionado pela teoria de inovação disruptiva para explicar o declínio do modelo de negócio tradicional da imprensa generalista?
3. Qual é a contribuição do quadro teórico proporcionado pela teoria de inovação disruptiva para explicar a resposta da imprensa generalista à disrupção do seu modelo de negócio?

De forma a responder estas questões foi utilizado o método de caso de estudo, pois, através da recolha de dados variados, permite estabelecer relações entre a teoria e a prática e, subsequentemente, explicar como um fenómeno decorre ou como uma organização opera (Berg, 2001). De acordo com Yin (2003), esta metodologia é a mais adequada para a análise de fenómenos sociais complexos. Segundo o mesmo autor, em estudos de caso, é utilizada uma lógica de “generalização analítica”, no qual uma teoria previamente desenvolvida serve de modelo para analisar os resultados empíricos. Por

sua vez, Einsehardt (1989) afirma que o estabelecimento *a priori* de constructos facilita a determinação do foco da investigação. Dessa forma, as questões de investigação, relacionadas com a teoria de inovação disruptiva, serviram de ponto de partida. Os preceitos dessa teoria, principalmente através das obras de Christensen (1997) e Christensen e Raynor (2003), proporcionaram o quadro teórico da análise, e o conceito de modelo de negócio a unidade principal de análise. Mediante a disponibilidade de dados, será utilizada a triangulação de informação (Yin, 2003), de forma a garantir a validade dos constructos. Einsehardt (1989) afirma que a utilização de casos múltiplos melhora a replicabilidade, permite a identificação de padrões desprovidos de enviesamento e garante a validade dos constructos. Nesse sentido, foram analisados quatro casos de jornais generalistas portugueses, o *Público*, o *Expresso*, o *Jornal de Notícias* e o *Observador*. Através de uma abordagem indutiva, responder-se-á às questões de investigação, recorrendo à comparação entre a análise de dados qualitativos, suportada por dados quantitativos, e as conclusões dos autores discutidos na revisão de literatura. Foram realizadas três entrevistas: José Manuel Fernandes, director do *Público* entre 1998 e 2009, e actualmente *publisher* do *Observador*; João Vieira Pereira, antigo jornalista do *Jornal de Negócios* e actualmente director-adjunto do *Expresso*; e Hélder Bastos, antigo editor do *Jornal de Notícias*, actualmente professor na Universidade do Porto. Também foi realizada a observação directa do funcionamento dos *sites* de cada jornal. As entrevistas foram realizadas presencialmente, utilizando um guião previamente definido, num formato semiestruturado. A estrutura do guião teve duas bases: a ordem cronológica e a teoria de inovação disruptiva. O conceito de modelo de negócio e a teoria de inovação disruptiva e o proporcionaram um esquema de análise para a codificação dos dados obtidos pelas entrevistas para expor padrões, correlações, causalidades, similaridades e diferenças.

4. Discussão dos casos

De acordo com Christensen (1997), as ameaças disruptivas não são inesperadas. Aliás, segundo o mesmo autor, frequentemente, as inovações disruptivas são criadas por empresas estabelecidas. Estas empresas não mostram interesse em comercializá-las devido à dimensão reduzida do mercado para essas tecnologias, ou devido à ameaça que essas tecnologias representam para o modelo de negócio actual. Esta dinâmica verificou-se no mercado português.

No início da adaptação digital da imprensa, o mercado da publicidade digital não era capaz de sustentar financeiramente as versões digitais (Bastos, 2010). Ainda em 2004, o mercado da publicidade digital era cerca de 50 vezes inferior ao mercado publicitário da imprensa⁴². Em 2006, num dos novos entrantes do mercado, o *Diário Digital*, um dos primeiros jornais completamente digitais em Portugal, as receitas da publicidade digital, que representavam entre 80 a 90% da facturação, não eram suficientes para pagar o salário do director (Zamith, 2008).

Segundo Bastos (2010), o primeiro jornal inteiramente digital português, o *Setúbal na Rede*, foi fundado em 1998, numa altura em que quatro jornais generalistas estabelecidos já possuíam operações digitais. Relativamente ao reconhecimento da ameaça, Hélder Bastos, que dirigiu a equipa que criou a primeira versão digital do *Jornal de Notícias* em 1995, e José Manuel Fernandes, que era subdirector do *Público* quando foi criada a primeira versão digital em 1996, afirmaram que o potencial disruptivo da Internet foi imediatamente identificado em ambos os jornais. Segundo Hélder Bastos e João Vieira Pereira, apesar do reconhecimento da ameaça, no *Jornal de Notícias* e no *Jornal de Negócios*, respectivamente, na criação das versões digitais, o modelo de negócio nem sequer foi discutido. Assumiu-se que bastaria replicar o modelo

tradicional na plataforma digital. Por sua vez, José Manuel Fernandes afirmou que, no *Público*, foi discutido o modelo de negócio no âmbito do financiamento da versão digital, mas que o conflito entre os dois modelos de negócio foi subestimado. Os três entrevistados assumiram que o modelo de negócio era o modelo de receitas, confirmando o problema descrito por Osterwalder *et al.* (2005).

Tanto no *Público* como no *Jornal de Notícias*, as versões digitais eram consideradas apenas extensões da versão impressa. Aliás, de acordo com Bastos (2010) e Zamith (2008), essa era a dinâmica generalizada das operações digitais da imprensa portuguesa no início da adaptação à Internet. A versão *online* inicial do *Público* foi descrita por José Vítor Malheiros, que foi o primeiro director do *Público* online, como "um novo veículo para difundir a informação que era publicada diariamente no jornal de papel"⁴³, assumindo assim que a versão online era encarada como uma nova plataforma complementar, e não um produto concorrente incompatível a nível de modelo de negócio.

As operações *online* do *Público* e do *Jornal de Notícias* consistiam apenas na publicação digital do jornal impresso, um processo que foi descrito por Hélder Bastos como o "despejo" e por José Manuel Fernandes da seguinte forma: "...era pegar naquilo que tinha sido publicado e iam para lá umas pessoas às 8 da noite, e pegavam os artigos e colocavam-nos *online*." Inicialmente, as versões digitais dos jornais eram tecnologicamente fracas (Bastos, 2010; Zamith, 2008) devido às limitações da Internet como um meio de comunicação. Segundo Christensen (1997) essa limitação tecnológica é uma das principais razões que levam a empresas a não encontrarem incentivos para o investimento em inovações disruptivas. Ademais, dada a afirmação de Christensen (2006) e Yu e Hang (2009) que a inovação disruptiva é um fenómeno relativo, é possível inferir que as versões digitais foram encaradas como inovações sustentadoras,

um alargamento da estratégia actual de cariz meramente técnico. No entanto, dada a ausência de planeamento estratégico relativo ao modelo de negócio descrita pelos três entrevistados, e confirmado pela literatura (Bastos, 2010), ignorou-se o potencial disruptivo das versões digitais. Esta realidade foi descrita por Christensen (1997) e Christensen e Raynor (2001), ao afirmarem que as empresas estabelecidas tendem a concentrar-se em inovações sustentadoras, de forma a melhorar o seu desempenho segundo os atributos valorizados nos mercados actuais, para que a sua dominância seja reforçada.

De acordo com Christensen e Raynor (2003), a ameaça disruptiva de modelo de negócio e a falta de incentivo financeiro para investir em inovações disruptivas dificulta a alocação de recursos para a inovação. De acordo com os entrevistados, no *Público*, no *Jornal de Notícias* e no *Expresso*, a alocação de recursos para a edição digital foi extremamente baixa. No *Jornal de Notícias*, segundo Hélder Bastos, a equipa inicial, completamente desprovida de independência e tutelada por um dos directores do jornal impresso, era constituída por apenas dois engenheiros informáticos e dois jornalistas. A nível da gestão comercial, foi contratado apenas um angariador de publicidade exclusivo para a versão *online*. Não foram tomadas quaisquer medidas de formação a nível de recursos humanos para facilitar a adaptação à Internet. As operações *online* consistiam apenas na transposição dos conteúdos da versão impressa para a versão digital. No *Público*, apenas quatro anos mais tarde, em 1999, foram aumentadas as capacidades da versão digital. Foi criado o *Última Hora*, um serviço noticioso digital de actualização constante, completamente gratuito, onde trabalhavam cinco jornalistas e um informático. José Manuel Fernandes afirmou que, assim como no *Jornal de Notícias*, a equipa da edição digital não possuía independência. A gestão comercial das

duas versões era integrada, e a operação era considerada secundária relativamente à versão impressa.

Nesta fase inicial da adaptação à Internet, de acordo com os entrevistados, o foco sempre foi a versão impressa. De acordo com Christensen e Raynor (2003, p.35) “a disrupção tem um efeito paralisante nos líderes da indústria.” A estrutura das empresas estabelecidas está delineada de forma a manter a sua posição actual, apostando no modelo de negócio cuja rentabilidade já está estabelecida. Nesta primeira fase, segundo José Manuel Fernandes, a versão digital do Público era financeiramente sustentável. No início do século XXI, o *Público* aproveitou o *boom* das telecomunicações e a presença da operadora *Optimus* no grupo Sonae para iniciar um serviço noticioso via mensagem escrita para telemóveis. No entanto, esta fonte de receita teve um impacto limitado, já que avanços tecnológicos a nível de velocidade da Internet e nas plataformas móveis tornaram este serviço obsoleto. Mesmo assim, a versão impressa continuou a ser o foco. Como afirmou José Manuel Fernandes: “em 2004, 2005, 2006, talvez; ainda se falava de passar a circulação de 65 para 75 mil. Pensando: se a gente chegar a essa circulação, temos o nosso problema resolvido.”

Esta realidade continua a afectar a imprensa. Desde 2003, o *Expresso* tem experimentado com barreiras de pagamento com diferentes níveis de restrição, cujo sucesso tem sido limitado. Actualmente, a versão digital do *Expresso*, além de funcionar como uma plataforma adicional para os conteúdos do semanário impresso, possui também uma edição digital diária, chamada *Expresso Diário*, que foi criada em 2014. João Vieira Pereira afirmou que este lançamento tem como objectivo “fechar o ciclo de informação”. No *Expresso*, as operações foram estruturadas de modo que a actualização noticiosa constante seja realizada no diário digital, enquanto a análise mais profunda é reservada para o semanário impresso. Segundo o entrevistado, esta configuração limita

que o conflito tradicional entre as duas versões no seio do jornal ao especificar o escopo de cada versão, de forma que exista complementaridade em detrimento de concorrência. Esta decisão faz sentido à luz da afirmação de que a manutenção simultânea de dois modelos de negócios cria conflitos que prejudicam a adaptação à mudança (Christensen e Raynor, 2003). No entanto, a definição do escopo de cada edição ainda é, segundo João Vieira Pereira, um trabalho instintivo, não existindo procedimentos claros para esse trabalho de selecção. Durante muito tempo foi seguida uma política editorial definida como “*online first*”, em que a actualização constante da versão digital levava a que a publicação de conteúdos noticiosos fosse realizada na plataforma digital, mas esta prática cessou quando chegaram à conclusão que prejudicava o valor do semanário impresso. Actualmente, segundo João Vieira Pereira a versão impressa do semanário continua a ser a prioridade, o “produto-estrela”, apesar de as suas operações digitais já possuírem uma dimensão considerável. Globalmente, em 2013, 93% das receitas dos jornais ainda foram provenientes das versões impressas (WAN-IFRA, 2014).

Segundo Christensen (1997) uma inovação disruptiva altera a proposta de valor de um mercado. Quando inquiridos sobre a proposta de valor da imprensa generalista, as respostas dos três entrevistados foram similares, afirmando que o valor dos jornais reside na sua força reguladora do poder político nos sistemas democráticos. No entanto, segundo Traquina (2002), este é precisamente o valor da actividade jornalística como um todo. Nesse sentido, de acordo com os entrevistados, o valor de um jornal como um produto não se distingue dos seus diversos concorrentes. Isto representa um problema para a adaptação digital dos jornais porque, como afirmaram Christensen e Raynor (2003, p. 99), “as pessoas não querem comprar uma broca com um quarto de polegada. Elas querem comprar um buraco com um quarto de polegada.” Ou seja, seguindo a

lógica dos autores, os consumidores de imprensa não querem jornais; eles querem informação.

No mercado actual, as reconfigurações da cadeia de valor nas quais se inserem os jornais levaram à diminuição dramática dos custos de produção de informação, aumentando o poder das agências de informação e de agregadores de informação, como o *Google* (Leurdjik *et al.*, 2012). A transformação da publicação de notícias numa actividade barata e eficiente multiplicou as fontes de concorrência directa: algo que foi descrito por João Vieira Pereira, como a transformação das notícias em *commodities*. Actualmente, qualquer entidade, seja um jornal diário desportivo, como *A Bola* e o *Record*, jornais generalistas inteiramente digitais, como o *Diário Digital* ou o *Notícias ao Minuto*, rádios, como a *Renascença*, televisões, como a *RTP*, revistas, como a *Visão*, ou portais, como o *MSN*, o *IOL*, *Sapo* e o *AEIOU*, podem publicar notícias em plataformas digitais de forma relativamente barata.

A reorganização da estrutura interna da empresa é um dos principais problemas que afectam as empresas sob disrupção (Christensen e Raynor, 2003). Segundo Hélder Bastos, no seio da redacção do *Jornal de Notícias*, a Internet, e, por extensão, a versão digital, eram consideradas como ameaças para a profissão pelos jornalistas, um ambiente que foi descrito por Hélder Bastos como “um bocadinho misto: receio, por um lado, e de algum catastrofismo”. Devido ao medo de que a versão online poderia canibalizar as audiências, deu-se prioridade à versão impressa. A produção de conteúdos continuava a ser direccionada estritamente para a versão impressa. A publicação de conteúdos na plataforma digital era realizada de forma a não prejudicar o desempenho da versão impressa. Entre as redacções das duas versões, Hélder Bastos afirmou que existia uma “dinâmica desconfiada” em que “havia quase, eu não diria desprezo, mas quase preconceito em relação ao que se fazia no online”. O entrevistado

afirmou que, a nível da gestão comercial, existia um maior reconhecimento do potencial da Internet, mas que esse reconhecimento não se materializou numa mudança de estratégia. Não houve qualquer alteração na separação tradicional entre a gestão comercial e a gestão editorial. Inicialmente, o foco na versão impressa era uma orientação estratégica do jornal.

José Manuel Fernandes afirmou que, mesmo mais tarde, no *Público*, quando a pressão para a adaptação digital passou a ser maior, verificou-se que a priorização da versão impressa era também a cultura pré-definida da redacção. O entrevistado ilustrou as dificuldades de mudar essa cultura ao afirmar que, como director do jornal, chegou a trabalhar exclusivamente na versão *online*, encarregando outra pessoa de gerir a versão impressa, de forma a sinalizar a mudança de prioridades. No entanto, esta cultura continua a existir no *Público*. Como o entrevistado exemplificou, ainda hoje os conteúdos da versão impressa do *Público* são publicados apenas à meia-noite, enquanto num jornal como o *Financial Times*, os conteúdos são publicados imediatamente na versão *online*, mesmo que apenas apareçam na versão impressa no dia seguinte. Enquanto o entrevistado foi director do *Público*, não foi discutida qualquer alteração na separação tradicional entre a gestão comercial e a gestão editorial.

João Vieira Pereira afirmou que, actualmente, o conflito interno entre as edições continua a existir, não só no *Expresso*, mas globalmente no sector: “Eu acho que, ainda hoje, em muitas empresas, tu encontras, aí em muitos órgãos de comunicação social, tu encontras pessoas que acreditam que a Internet não é o futuro”. No *Expresso*, a nível interno, têm ocorrido diversas reestruturações para colmatar esse conflito. No grupo *Impresa*, onde se insere o semanário, a integração horizontal está a ser aprofundada, na qual os diversos meios e plataformas do grupo publicam conteúdo que é produzido de forma centralizada. Esta lógica aplica-se também ao *Expresso*, no qual, ao invés da

tradicional atribuição de funções por área e por plataforma, neste momento existe a atribuição de funções apenas por área: editores especializados numa área temática coordenam a produção de conteúdo para todas as plataformas. Segundo o entrevistado esta configuração permite atingir uma maior contenção de custos e, simultaneamente, permite aumentar a sofisticação do processamento de informação.

O *Expresso* possui uma equipa de oito jornalistas dedicados à actualização constante dos conteúdos digitais, mas o *Expresso Diário* não possui uma redacção própria; é uma operação completamente integrada nas rotinas do semanário impresso. A função de dois jornalistas é exclusivamente gerir a presença do *Expresso* nas redes sociais, e a contratação de engenheiros informáticos tem aumentado. Todos os jornalistas são obrigados a frequentar formações relacionadas com ferramentas multimédia. Tem ocorrido alguma experimentação a nível de novas modalidades jornalísticas, mas não existe investimento na criação de novas formas de integração de publicidade nas plataformas digitais. Apesar de o *Expresso* realizar reportagens financiadas por entidades privadas e criar conteúdos para suplementos comerciais, João Vieira Pereira garantiu que nada mudou na separação tradicional entre a gestão editorial e a gestão comercial. Aliás, o entrevistado foi veemente na forma defendeu essa separação, afirmando que, apesar de ser o director-adjunto, não possui qualquer contacto com anunciantes, descrevendo esse facto como “uma virtude”. A mesma veemência foi demonstrada por José Manuel Fernandes e Hélder Bastos quanto à importância da separação entre a gestão comercial e a gestão editorial.

De acordo com Christensen (1997), a característica determinante de uma rede de valor é a estrutura de custos que as empresas devem adoptar a fornecer produtos e serviços para o consumidor. A actividade na indústria possui custos irrecuperáveis elevados e custos marginais baixos (Leurdjik *et al*, 2012), em que os custos de produzir

a primeira cópia do jornal são elevados (Picard, 2004). Essa dinâmica é comum na estrutura de custos associada à produção de bens de informação (Gallaughier, 2001). Na estrutura de custos tradicional de um jornal, a impressão representa a maior despesa do jornal (OCDE, 2010; Picard 2004). Os custos de impressão e distribuição tendem a representar mais de metade dos custos (Picard, 2005). Comparativamente a outros meios de comunicação, a imprensa é a indústria que possui mais custos operacionais não relacionados com conteúdo (Picard, 2014). A dimensão desses encargos é tamanha que torna possível caracterizar a indústria dos jornais como uma indústria de manufactura (OCDE, 2010). Dada essa realidade, é fácil compreender como um novo entrante tem uma maior capacidade de adoptar inovações disruptivas, relativamente às empresas estabelecidas, como foi afirmado por Christensen (1997). Em termos de produção de conteúdo, a estrutura interna dos jornais estabelecidos, criada para servir o modelo de negócio tradicional, mantém-se em grande parte inalterada, onde a atribuição de funções ainda é realizada “segundos os moldes da produção industrial” (Sousa, 2001, p. 49). Esta é uma estrutura que foi caracterizada por Hélder Bastos como “uma fábrica de notícias”, onde “os processos de decisão são lentos” e na qual, segundo José Manuel Fernandes, em muitos casos, o *output* típico de um jornalista é uma peça jornalística por dia. Em Portugal, apesar da incorporação constante de tecnologia (Bastos, 2010), segundo Cardoso *et al.* (2006) 90% dos jornalistas afirma não ter frequentado qualquer formação específica para a utilização da Internet.

No caso da imprensa portuguesa, um dos novos entrantes com maior destaque é o *Observador*, um concorrente que possui maior flexibilidade para comercializar inovações disruptivas com sucesso. O *Observador* iniciou as suas operações inteiramente digitais em Maio de 2014, com um conjunto de 40 trabalhadores, que inclui uma equipa de 24 jornalistas, o que representa, segundo José Manuel Fernandes,

publisher do jornal, uma redacção com uma dimensão à volta de “um quinto, um sexto do *Público*”. De acordo com José Manuel Fernandes, a nível de fontes de receita, não apresentou nenhuma mudança: o jornal digital dependerá maioritariamente das receitas de publicidade, que serão complementadas com receitas marginais, como um serviço noticioso via SMS. Por isso, segundo José Manuel Fernandes, a adaptação do *Observador* terá como foco a conformação das operações à estrutura de receitas: dado a dimensão diminuta do mercado de publicidade digital, a redacção tem uma dimensão reduzida, os níveis salariais são mais baixos, e a maioria dos jornalistas são mais versáteis, possuindo competências tecnológicas a nível de plataformas multimédia. Isso permite evitar aquilo que o entrevistado definiu como os custos extras associado ao *legacy*, ou seja, uma cultura jornalística condicionada pelo peso histórico, práticas tradicionais e relutância de mudar, na qual as redacções possuem níveis salariais mais altos e uma maior rigidez laboral. Como não existe cobrança por conteúdos, e como as operações são completamente digitais, não ocorre qualquer conflito a nível de modelo de negócio. Apesar de terem realizados adaptações semelhantes a nível da estrutura operacional, segundo José Manuel Fernandes, o problema dos primeiros diários digitais que surgiram em Portugal foi que surgiram demasiado cedo, numa altura em que as receitas publicitárias ainda eram extremamente diminutas.

No *Observador* as modalidades jornalísticas tradicionais foram ajustadas às novas capacidades de multi e hipermédia; interligando texto, vídeo e som, e conectando a plataforma do jornal às plataformas das redes sociais. Esta estratégia é contrastada com a estratégia de uma empresa estabelecida, o *Expresso*, que, segundo João Vieira Pereira, continua a considerar fulcral a aposta nas modalidades jornalísticas tradicionais. No *Observador*, a modalidade da notícia tradicional sofre uma desvalorização, sendo substituída pela análise mais profunda. De acordo com José Manuel Fernandes, a

incapacidade de abandonar essas tradições é um dos problemas dos jornais tradicionais. O entrevistado deu como exemplo a técnica da pirâmide invertida, utilizada nas notícias, ainda adoptada extensivamente na imprensa, em que a informação é hierarquizada segundo uma ordem decrescente de importância, mas que “foi feita para um tempo em que não havia rádio, nem havia televisão”. Outra das diferenças principais entre o *Observador* e os órgãos tradicionais é a sua integração de capacidades tecnológicas, em que o suporte técnico da plataforma é realizado internamente ao invés de ser subcontratado. Existem dias em que a maioria dos acessos ao *Observador* é proveniente de telemóveis e *tablets*. José Manuel Fernandes afirmou que o *Observador* ainda não é rentável, mas que devido ao crescimento do sector de publicidade digital, o jornal irá atingir o ponto de *break-even* antes do previsto.

Na perspectiva de José Manuel Fernandes, mesmo tendo em conta as quebras de receitas e as quedas de circulação impressa, devido aos números de tráfego *online*, os jornais generalistas não estão em declínio. Hélder Bastos também limita o papel dos jornais no seu próprio declínio, afirmando que o declínio do Jornal de Notícias é um fenómeno paralelo ao declínio da actividade jornalística como um todo, ditado pela crescente homogeneização da informação, pelo abandono dos códigos de ética e deontologia, pela diminuição do envolvimento cívico na sociedade e pelas mudanças nos hábitos de consumo nas gerações mais novas. Segundo João Vieira Pereira, a adaptação não será apenas realizada pelos órgãos de imprensa; terá de ser igualmente realizada pelos consumidores. Mais ou mais cedo, face à abundância de informação disponível, os consumidores voltarão a valorizar os órgãos de imprensa que garantam a credibilidade da informação, e que essa valorização converter-se-á numa maior disponibilidade pagar por conteúdo online. João Vieira Pereira afirmou que o fim dos jornais generalistas é “uma impossibilidade”.

5. Conclusão

Face às questões de investigação, conclui-se que o conceito de modelo de negócio e a teoria de inovação disruptiva permitiram analisar os jornais segundo as lógicas da gestão, e proporcionaram um quadro teórico que explica correctamente o declínio, a resposta e as dificuldades da imprensa generalista portuguesa face à mudança digital. De igual forma, esse quadro teórico permitiu demonstrar que as dificuldades atravessadas pela imprensa generalista, no âmbito dos processos de inovação, não representam um fenómeno singular, mas sim um fenómeno semelhante ao observado noutras indústrias afectadas pela inovação disruptiva.

Assim como previa a teoria de inovação disruptiva, a imprensa não conseguiu adaptar-se de forma bem-sucedida devido ao conflito entre dois modelos de negócio distintos. Essa dificuldade de adaptação foi exacerbada pela separação entre a gestão editorial e a gestão comercial, que leva à existência de duas hierarquias separadas, quase rivais, no seio da mesma organização. De igual forma, esta separação prejudicou a adaptação porque a gestão editorial está quase alheada das implicações do modelo de negócio no desempenho da organização, como foi demonstrado pela confusão demonstrada pelos entrevistados entre o conceito de modelo de negócio e o conceito de modelo de receitas.

Durante muito tempo, os jornais possuíram o monopólio da venda de conteúdo noticioso. Esta situação originou uma cultura organizacional de inércia, avessa à mudança, que considera a sua actividade e o seu produto como sagrados. Dessa forma, actualmente, em grande parte, os jornais operam segundo o pressuposto de que a cadeia de valor onde se inserem possui essencialmente a mesma configuração tradicional, e que o consumidor que servem possui essencialmente o mesmo perfil. A reestruturação

da cadeia de valor dos jornais levou a uma desvalorização das competências que determinavam o valor proporcionado ao consumidor. Um mundo definido por lógicas de co-criação de valor, facilidades na distribuição de informação e multidireccionalidade dos fluxos de comunicação mina o valor da capacidade de hierarquizar e publicar informação.

Assim como foi igualmente previsto pela teoria de inovação disruptiva, a limitação tecnológica das primeiras versões digitais dos jornais impressos desincentivou a aposta na inovação. Actualmente, numa altura em que as capacidades tecnológicas dos jornais digitais são vastamente superiores, e que o mercado da publicidade digital possui dimensões muito maiores, novos entrantes, como o *Observador*, têm a capacidade adoptar com sucesso inovações disruptivas. Apesar de as especificidades do ambiente económico onde operam as empresas de média serem inegáveis, e apesar de os jornalistas não serem, de facto, trabalhadores convencionais, um foco excessivo nesse estatuto diferenciado levou a um afastamento da actividade jornalística, tanto como uma prática social, como uma actividade económica, das regras básicas pelas quais se cingem as empresas convencionais em mercados concorrenciais. Esse afastamento define as dificuldades que empresas estabelecidas possuem em adaptar-se à mudança, ainda hoje, mais de vinte anos depois do aparecimento dos primeiros jornais digitais portugueses.

Sendo a inovação disruptiva um processo, e não um evento, conclui-se que o declínio dos jornais impressos não se trata da substituição gradual ou repentina dos jornais impressos por uma única alternativa, os jornais digitais. Trata-se de um fenómeno multipolar no qual uma enorme confluência de factores levou ao declínio do modelo de negócio da imprensa, devido à proliferação exponencial de concorrentes directos e indirectos.

Bibliografia

Amit, R. & Zott, C. (2001). Value Creation in E- Business. *Strategic Management Journal*, Volume 22, pp. 493-520.

Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), pp. 40-49.

Arsenault, A.H. & Castells, M. (2008). The Structure and Dynamics of Global Multi-Media Business Networks. *International Journal of Communication*, 2, pp. 707-748.

Baden-Fuller, C. & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, Volume 43, pp. 156-171.

Bastos, H. (2010). *Origens e evolução do Ciberjornalismo em Portugal*. Edições Afrontamento. Porto, Portugal.

Bastos, H. (2012). Ciberjornalismo e modelos de negócio em Portugal. *Ciberjornalismo: modelos de negócio e redes sociais*, pp. 121-135. Edições Afrontamento. Porto, Portugal.

Bastos, H. (2012). A Diluição do Jornalismo no Ciberjornalismo. *Estudos em Jornalismo e Mídia*, 9: 2, 2012, p. 284-298. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

Bastos, H., Lima, H., Moutinho, N. (2012). A influência da Internet na imprensa portuguesa. *Ciberjornalismo: modelos de negócio e redes sociais*, pp. 69-82. Edições Afrontamento. Porto, Portugal.

Briefing (2011). “Media da Sonaecom acentua prejuízos”. 4 de Novembro, in <http://www.briefing.pt/media-br/13928-media-da-sonaecom-acentua-prejuizos.html>. Consultado em Julho de 2015.

Canavilhas, J. (2012). Foi você que pediu uma notícia? Modelos de negócio num ecossistema mediático em mudança. *Ciberjornalismo: modelos de negócio e redes sociais*, pp. 113-120. Edições Afrontamento. Porto, Portugal.

Cardoso, G. Mendonça, S., Paisana, M., Quintanilha, T. L., (2014). Anuário de Comunicação 2013-2014. Obercom. Lisboa, Portugal

Casadesus-Masanell, R. & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. Long Range Planning, Volume 46, pp. 419-426.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. Long Range Planning, Volume 43, pp. 195-215.

Casero-Ripollés, A. (2012). Beyond Newspapers: News Consumption among Young People in the Digital Era. Scientific Journal of Media Education.

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning, Volume 43, pp. 354-363.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press. Boston, EUA.

Christensen, C. M. (2001). The Past and Future of Competitive Advantage. MIT Sloan Management Review, Edição de Inverno.

Christensen, C. M. Raynor, M. E., (2003). *The Innovator's Solution*. Harvard Business School Press. Boston, EUA.

Christensen, C. M. (2006). The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. Journal of Product Innovation Management, Volume 23, pp. 39-55.

Chyi, H.I. (2005). Willingness to Pay for Online News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model. Journal of Media Economics, 18:2, pp. 131-142.

Chyi, H. I. (2012). Are “Digital Natives” Dropping Print Newspapers? A National Survey of College Newspaper Advisers. 13th International Symposium on Online Journalism, Austin, Texas, EUA, 20-21 de Abril.

Chyi, H. I. & Yang, M. J. (2009). Is Online News an Inferior Good? Examining the Economic Nature of Online News Among Users. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 86: 3, pp. 594-612.

Chyi, H. I. (2012). A Matter of Life and Death? Examining the Quality of Newspaper Coverage on the Newspaper Crisis. *Journalism Studies*, 13:3.

Cofina (2013). Relatório do Conselho de Administração. *In* http://www.cofina.pt/~media/Files/C/Cofina/investors/reports/2013rep/COFINA2013AGA_PT.pdf. Consultado em Julho de 2015.

Cofina (2014). Relatório e Contas. *In* http://www.cofina.pt/~media/Files/C/Cofina/investors/reports/2014rep/COFINA_2014_PT.pdf. Consultado em Julho de 2015.

Collis, D, Olson, P, Furey, M., (2010). The Newspaper Industry in Crisis. Harvard Business School, January 12, 9-709-463, pp. 1-20.

Cook, C., Sirkkunen, E. (2012). Chasing Sustainability on the Net. Universidade de Tempere, Finlândia.

Cosgrove, E. & Gooma, A. (2014). The Cross-Roads to Digital: Newspaper Models and the Change to an Industry. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 6:2.

Danneels, E. (2004). Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda. *Journal of Product and Innovation Management*, Volume 21, pp. 246-258.

Deloitte (2009). Relatório ERC: Estudo das receitas dos media em Portugal, in <http://www.erc.pt/documentos/RelatorioDeloitteERC-vrs28Maio.pdf>. Consultado em Julho de 2015.

Diário de Notícias (2012). “Despedimento coletivo avança no jornal 'Público’”. 10 de Outubro, in <http://www.dn.pt/tv-e-media/media/ntv/interior/despedimento-coletivo-avanca-no-jornal-publico-2819631.html?id=2819631>. Consultado em Julho de 2015.

Diário Económico (2015). “Media portuguesas não acreditam nas negociações com a Google”. 15 de Julho in http://economico.sapo.pt/noticias/media-portugueses-nao-acreditam-nas-negociacoes-com-a-google_223759.html. Consultado em Julho de 2015.

Eisenhardt, M. K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14: 4, pp. 532-550.

Entman (2010). Improving Newspapers’ Economic Prospects by Augmenting Their Contributions to Democracy. *The International Journal of Press/Politics*, Volume 15, pp-104-125

ERC - Entidade Reguladora para a Comunicação Social (2015). *Públicos e Consumos de Média: o consumo de notícias e as plataformas digitais em Portugal e em mais dez países*. Lisboa, Portugal.

European Social Survey. In <http://www.europeansocialsurvey.org>. Consultado em Julho de 2015.

Expresso (2014). “DN` é o mais afetado pelos despedimentos na Controlinveste, "O Jogo" é o menos”. 11 de Junho, in

<http://expresso.sapo.pt/economia/dn-e-o-mais-afetado-pelos-despedimentos-na-controlinveste-o-jogo-e-o-menos=f875147>. Consultado em Julho de 2015.

Expresso (2014). “‘JN’ é o único título da Controlinveste com exploração positiva”. 12 de Junho, in <http://expresso.sapo.pt/economia/jn-e-o-unico-titulo-da-controlinveste-com-exploracao-positiva=f875344>. Consultado em Julho de 2015.

Faustino, P. (2009). Tendências e dinâmicas do mercado dos *media* em Portugal. *Comunicação e Sociedade*, vol. 16, pp. 177-212.

Fortunati, L., Sarrica, M., O’Sullivan, J., Balcytiene, A., Harro-Loit, H., Macgregor, P., Roussou, N., Salaverría, R., de Luca, F. (2009). The Influence of the Internet on European Journalism. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14, pp. 928 – 963.

Francisco, K. C. (2012). O jornalismo e as redes sociais: participação, inovação ou repetição de modelos tradicionais?. *Ciberjornalismo: modelos de negócio e redes sociais*, pp. 163-182. Edições Afrontamento. Porto, Portugal.

Gallaughier, J. M.; Auger, P.; Barnir, A., (2001). Revenue Streams and Digital Content Providers: An Empirical Investigation. *Information & Management*, 38: 7, pp. 473-485.

Gilbert, C. & Bower J. L. (2002). Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem. *Harvard Business Review*, Maio, pp. 95-101.

Gilbert, C. & Ure, J. (2005). Reading Disruption’s Fine Print. *Strategy & Innovation*, Harvard Business School. Publishing & Innosight, pp. 1-3.

Grueskin, B., Seave, A., Graves, L. (2011). *The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism*. Graduate School of Journalism, Columbia University. Nova Iorque, EUA.

Hayes, R., Pisano, G., Upton, D., Wheelright, S. (2005). *Pursuing the Competitive Edge: Operation, Strategy and Technology*. Wiley, EUA.

Haque, U. (2009). *The Nichepaper Manifesto*. Harvard Business Review, Julho.

Impresa (2012). *Relatório e Contas: Exercício de 2012*. Lisboa, Portugal. In http://binaries.cdn.impresa.pt/escenic-legacy/binary/2013/10/30/17/IMPRESARelconsolidadode_2012.pdf. Consultado em Julho de 2015.

Impresa (2013). *Relatório e Contas: Exercício de 2013*. Lisboa, Portugal. In <http://binaries.cdn.impresa.pt/dealer/2189726/Contas+20131426474666977186061.pdf>. Consultado em Julho de 2015.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review, Dezembro, pp 51- 59.

Kruger, C. C., Van der Beek, K., Swatman, P. (2004). *New And Emerging Business Models For Online News: A Survey Of 10 European Countries*. 17th Bled eCommerce Conference. Bled, Eslovénia.

Leurdjik, A., Slot, M., Nieuwenhuis, O. (2012). *The Newspaper Publishing Industry: Statistical, Ecosystems and Competitiveness Analysis of the Media and Content Industries*. Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, Comissão Europeia. Sevilha, Espanha.

Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of A Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 23, pp. 19-25.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, Maio, pp. 86-92.

Meyer, P. (2004). The Influence Model and Newspaper Business. *Newspaper Research Journal*, 25: 1, pp. 66-83.

Milosevic, M., Chishlom, J., Kilman, L., Henriksson, T. (2014). *World Press Trends 2014*. WAN-IFRA. Paris, França.

Nel, F. (2010) 'Where Else Is the Money: A Study of Innovation in Online Business Models at Newspapers in Britain's 66 Cities, *Journalism Practice*, 4:3, pp. 360-72.

Obercom (2012). *A Televisão em Portugal: Análise das audiências e dinâmicas concorrenciais do mercado televisivo português entre 1999 e 2012*. Publicações Obercom. Lisboa, Portugal

OCDE (2010). *The Evolution of News and the Internet*. OECD Publishing.

OCDE (2014). *Measuring the Digital Economy: a new perspective*, OECD Publishing.

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*, Volume 16, pp. 1-25.

Picard, R. G. (2003). Business Issues Facing New Media, pp. 149-164 in Jan Servaes, The European Information Society: A Reality Check. Bristol, Intellect Publishing, Reino Unido.

Picard, R. G. (2004). Commercialism and the Newspaper Industry. Newspaper Research Journal, 25:1, pp. 55-65.

Picard, R. G. (2004). The Economics of the Daily Newspaper. Media Economics: Theory and Practice, pp. 109-127. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Nova Jérσία, EUA .

Picard, R. G. (2005) Corporate Governance of Media Companies. JIBS Research Report Series No. 2005-1. Jönköping International Business School.

Picard, R. G. (2005) Unique Characteristics of Media Products. Journal of Media Business Studies, 2:2, pp. 61-69. Jönköping International Business School.

Picard, R. G. (2006). Business Models of Newspaper Publishing Companies. Where News?. Research Report No. 1, 05.2006. Darmstadt, Germany: IFRA.

Picard, R. G. (2010). The Future of the News Industry. Media and Society, pp. 365-379. Bloomsbury Academic. Londres, Reino Unido.

Picard, R. G. (2011). Mapping Digital Media: Digitization and Media Business Models. Open Society Foundations.

Picard, R. G. (2014). New Approaches to Paid Digital Content. Digital News Report. Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford. Reino Unido.

Picard, R. G. (2014). Twilight or New Dawn of Journalism? Evidence from the Changing News Ecosystem. *Journalism Studies*, 15:4, pp. 1-11.

Pordata. In <http://www.pordata.pt/>. Consultado em Julho de 2015.

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. Nova Iorque, EUA.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18:3.

Público (2013). “Lucro da Sonaecom sobe 21% para 75,4 milhões de euros em 2012”. 8 de Março, in <http://www.publico.pt/economia/noticia/lucro-da-sonaecom-sobe-21-para-754-milhoes-de-euros-em-2012-1587131>. Consultado em Julho de 2015.

Público (2005). “PUBLICO.PT: um jornal no ciberespaço desde 1995”. 22 de Setembro, in <http://www.publico.pt/media/noticia/publicopt-um-jornal-no-ciberespaco-desde-1995-1233488>. Consultado em Julho de 2015.

Rodrigues, C. (2012). *Redes sociais: novas regras para a prática jornalística?. Ciberjornalismo: modelos de negócio e redes sociais*, pp. 139-148. Edições Afrontamento. Porto, Portugal.

Rosenstiel, T. & Jurkowitz, M., (2012). *The Search for a New Business Model: An in-depth look at how newspapers are faring trying to build digital revenue*. Pew Research Center. Washington, D.C., EUA.

Sterling, J. (2008). A Plan for a US Newspaper Industry Counterattack Against Disruptive Innovators, *Strategy & Leadership*, 36:1, pp. 20 – 25.

Sylvie, G. (2008). Developing an Online Newspaper Business Model: Long Distance Meets the Long Tail. International Symposium on Online Journalism. University of Texas at Austin, EUA.

Teece, D. J. (2009). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, Volume 43, pp. 172-194.

TVI24 (2006). “Prejuízos do jornal Público sobem quase 100%”. 30 de Outubro, in <http://www.tvi24.iol.pt/portugal/europa/prejuizos-do-jornal-publico-sobem-quase-100>. Consultado em Julho de 2015.

Tidd, J. & Bessant, J. (2013). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 5ª Edição, Wiley, Reino Unido.

Witschge, T. & Nygren, G. (2009). Journalism: a profession under pressure?. Journal of Media Business Studies, 6(1), pp. 37-59.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

World Association of Newspapers and News Publishers. (2014). World Press Trends 2014. WAN-IFRA. Paris, França.

Yu, D. & Hang, C. C. (2009). A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. International Journal of Management. Volume 12, Issue 4, pp. 435–452

Zamith, F. (2008). Ciberjornalismo: As potencialidades da Internet nos sites noticiosos portugueses. Edições Afrontamento. Porto, Portugal.

Zamith, F., Osório, C. (2012). Estudo diacrónico dos cibermeios portugueses e internacionais. *Ciberjornalismo: modelos de negócio e redes sociais*, pp. 13-42. Edições Afrontamento. Porto, Portugal.

Zott, C., Amit, R. (2007). The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, pp. 1-26.

Zott, C., Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43, pp. 216-226

Zott, C., Amit, R. (2013). The Business Model: A Theoretically Anchored Robust Construct for Strategic Analysis. *Strategic Organization*, 11 (4), pp. 403-411.

Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), pp. 1019-1042.