



Interdisciplinary

LINKSCIENCEPLACE

DOI: 10.17115

ISSN: 2358-8411

Scientific Journal



Interdisciplinary Scientific Journal. ISSN: 2358-8411

Nº 1, volume 8, article nº 03, January/March 2021

D.O.I: <http://dx.doi.org/10.17115/2358-8411/v8n1a3>

Accepted: 01/03/2020 Published: 22/04/2021

CONTEMPORANEITY OF BUSINESS AND MANAGEMENT MODELS IN "NEW ECONOMY" ORGANIZATIONS

CONTEMPORANEIDADE DOS MODELOS DE NEGÓCIO E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DA "NOVA ECONOMIA"

Daniele Fernandes Rodrigues¹

Doutorado em Cognição e Linguagem (UENF)

Luiz Renato de Souza Justiniano²

Doutorando em Cognição e Linguagem (UENF)

Carlos Henrique Medeiros de Souza³

Doutorado em Comunicação e Cultura (UFRJ)

Jaqueline Maria de Almeida⁴

Doutorado em Cognição e Linguagem (UENF)

Abstract

This article brings up the term "new economy" which is the concept of doing business in the digital era, whose exchange value is information, where distances do not exist and almost everything is a click away. In this scenario, organisations are no longer acting in isolation, but in synergy, in partnership, with the capacity to join companies from different sectors to generate an independent business. In times of "new economy" organizations, it is important to consider wealth under two aspects: tangible (with its quantifiable assets) and intangible (brands, prestige, reliability, knowledge), since with the acceleration of the application of technology and development of information, the intangible has come to configure a portion of great value in organizations. Based on a bibliographic and documental approach, this article aims to demonstrate the need to adapt the business and management models of the "new economy" organizations, highlighting the main factors that leverage results. In these "new

¹ Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense, Macaé-RJ, danielefernandes@id.uff.br

² Doutorando de Cognição e Linguagem pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF), Campos dos Goytacazes-RJ, professor.justiniano@gmail.com

³ Coordenador e Professor do Curso de Pós-Graduação em Cognição e Linguagem da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF), Campos dos Goytacazes-RJ, chmsouza@gmail.com

⁴ Professora do Departamento de Letras do Instituto Federal Fluminense, Campos dos Goytacazes-RJ, jaquelinemalmeida@gmail.com

economy" organizations, the calculation of economic results will be objectively represented by the asset variation or tangible wealth variation, but will also be subjectively represented by the variations in future benefit flows provided by investments in intellectual capital or intangible wealth variation. Therefore, in the "new economy", organizations need to adapt their business and management models so as to consider the increased relevance of intangible wealth, the sharing environment intensified by the digital world and the need for cooperation among organizational agents as factors that leverage results. This article is the result of the doctoral thesis entitled Business and Management Model for News Portals of the "New Economy": a conceptual proposal, institutionally linked to the Postgraduate Program in Cognition and Language (PPGCL-UENF) and the research line "Interdisciplinary Research in Communication, Education and New Information Technologies".

Keywords: intangible wealth; *goodwill*, business model; management model; new economy.

Resumo

Este artigo traz à tona o termo “nova economia” que é o conceito de fazer negócios na era digital, cujo valor de troca é a informação, e a distância já não é uma barreira, pois os indivíduos acessam uma gama de produtos, das mais diversas naturezas, com apenas um clique. Neste cenário as organizações deixam de agir isoladamente para atuar em sinergia, parceria, com capacidade de juntar empresas de diversos setores para gerar um negócio independente. Em tempos de organizações da “nova economia” é importante considerar a riqueza sob dois aspectos: tangível (com seus ativos quantificáveis) e intangível (marcas, prestígio, confiabilidade, conhecimento), já que com a aceleração da aplicação da tecnologia e desenvolvimento de informação, o intangível passou a configurar uma parcela de grande valor nas organizações. A partir de uma abordagem bibliográfica e documental este artigo tem como objetivo demonstrar a necessidade de adequação dos modelos de negócio e gestão das organizações da “nova economia”, ressaltando os principais fatores que são alavancadores de resultado. Nestas organizações da “nova economia” a apuração do resultado econômico estará representada objetivamente pela variação patrimonial ou variação de riqueza tangível, mas também estará subjetivamente representado pelas variações nos fluxos futuros de benefícios proporcionados pelos investimentos em capital intelectual ou variação de riqueza intangível. Portanto, na “nova economia” as organizações precisam adequar seus modelos de negócio e gestão de forma a considerar o incremento de relevância da riqueza intangível, o ambiente de compartilhamento intensificado pelo mundo digital e a necessidade de cooperação entre os agentes organizacionais como fatores alavancadores de resultados. O presente artigo é resultado da tese de Doutorado intitulada Modelo de Negócio e Gestão para Portais de Notícias da “Nova Economia”: uma proposta conceitual, vinculada institucionalmente ao Programa de Pós-graduação em Cognição e Linguagem (PPGCL-UENF) e à linha de pesquisa “Pesquisas Interdisciplinares em Comunicação, Educação e Novas Tecnologias da Informação”.

Palavras-chave: riqueza tangível, riqueza intangível, *goodwill*, modelo de negócio e modelo de gestão

INTRODUÇÃO

A sociedade está em constante mudança e adaptação. Esse processo de transformação, em parte, é reflexo das mudanças tecnológicas, especialmente influenciadas pela internet, ciberespaço e cibercultura, importantes momentos disruptivos que vêm ocorrendo desde a década de 1990.

Essa ebulição de mudanças tecnológicas, especialmente influenciadas pelas mídias digitais, acarreta mudanças de paradigmas na maneira como as informações são geradas, processadas e distribuídas, gerando um grande impacto na vida pessoal, em sociedade, e de maneira ainda mais incisiva e direta, no mundo dos negócios.

As organizações que deixaram de agir isoladamente para atuar em “sinergia, parceria, com capacidade de juntar empresas de diversos setores para gerar um negócio independente” (Nassif, 2000, p. 11) são consideradas da “nova economia”. Segundo Siqueira e Crispim (2012, p. 99), o termo “nova economia” pode significar “as redes digitais e as infraestruturas de comunicação que proporcionam uma plataforma global a partir da qual indivíduos e organizações interagem, comunicam-se, colaboram e garimpam informação”, também chamada, atualmente, de economia digital, economia da internet ou economia da web.

“Nova economia” é o novo conceito de fazer negócios na era digital, cujo valor de troca é a informação e o favorecido com a recompensa é o cliente. Ela é baseada no conceito de tempo real da internet, em que distâncias não existem e quase tudo está a um clique. Este conceito ultrapassa os aspectos tecnológicos relativos apenas, à internet, envolvendo, também, as relações entre seres humanos, organizações e sociedade, e toda e qualquer possibilidade de interligação em rede (Tapscott, 1997). De acordo com Santaella (2010, p. 278), as organizações podem ser consideradas como “processos orgânicos e dinâmicos em que novos elementos entram constantemente em cena”.

Nesta era digital, vem ocorrendo nas grandes organizações uma considerável diferença entre o seu valor patrimonial e o valor de mercado. A riqueza não está mais centrada apenas nos benefícios físicos, mas, principalmente, no capital intelectual e em ativos intangíveis. Portanto, compreende-se a necessidade de um modelo de negócio e gestão que leve em consideração a riqueza intangível na geração de valor e mensuração de resultado.

Sendo assim, este artigo tem como objetivo demonstrar a necessidade de adequação dos modelos de negócio e gestão das organizações da “nova economia”,

com foco principal em fatores que são alavancadores de resultados: incremento de relevância da riqueza intangível, ambiente de compartilhamento intensificado pelo mundo digital e reiterada necessidade de cooperação entre todos os agentes organizacionais.

A singularidade desta pesquisa encontra-se na forma diferenciada de inserir nos modelos de mensuração de resultado, os novos elementos que entraram em cena, conforme enfatizado por Santaella (2010). Desta forma, considera-se o ambiente de compartilhamento intensificado pelo mundo digital e a necessidade de cooperação entre todos os agentes organizacionais, como fontes geradoras de riqueza intangível, o que representa um grande alavancador de geração de valor para os públicos de interesse.

Riqueza tangível e riqueza intangível

Em tempos de organizações da “nova economia” como mensurar a riqueza, já que uma parcela é tangível, com seus ativos quantificáveis, e uma outra grande parte é intangível, pois representam marcas, prestígio, confiabilidade e conhecimento? Diante deste contexto, é de extrema importância considerar a riqueza sob dois aspectos: tangível e intangível.

A riqueza tangível é resultado da relação entre receitas, custos e despesas durante um período de tempo determinado. Dessa forma, é possível quantificar o resultado de um determinado período, avaliando de forma direta como foi alterada a riqueza do negócio. Tal comportamento de mutação da riqueza tangível pode ser visualizado na figura 01:



Figura 01: Mutação de riqueza na visão tangível
Fonte: Rodrigues (2017)

Em um determinado período inicial t_1 , tem-se a riqueza 1. Com o desenvolvimento das atividades por parte da organização tem-se o confronto entre as receitas (vendas/serviços) e os custos, e despesas adquiridos em um determinado período ao qual se dá o nome de resultado. Esse resultado econômico irá alterar a riqueza para um momento posterior t_2 , gerando a riqueza 2.

Já algum tempo que autores da área de negócios revelam que a aceleração da aplicação de tecnologia, o desenvolvimento de informação e, conseqüentemente, a geração de conhecimento nas empresas, o intangível passou a configurar uma parcela de maior valor na empresa, conforme já ressaltava Ludwig (1997):

A informação passa, portanto, a figurar como principal bem econômico na medida em que é o ingrediente fundamental na geração do conhecimento [...]. As empresas passam a valer mais pelo conhecimento que detêm ou comercializam do que pelo patrimônio físico [...]. Com o advento da civilização digital, o intangível passa a compor a parte de maior valor de uma empresa (Ludwig, 1997, p. 11).

Por riqueza intangível, entende-se o valor de uma empresa de acordo com o conhecimento específico que esta domina em relação a um produto ou processo. Essa valorização ou reconhecimento da riqueza intangível de uma empresa como representação de seu maior patrimônio, é uma nova concepção de negócio, resultado do advento da era digital (Kayo, 2002).

Em 2005, o professor Sérgio Ludícibus, pesquisador da área, já ressaltava que as mudanças constantes estavam gerando um ambiente dinâmico e competitivo, no qual a riqueza não estava mais centrada em benefícios físicos e, sim, no capital intelectual e em ativos intangíveis. Esta realidade levou administradores a necessidade de gerarem resultados cada vez melhores (Ludícibus et al, 2005):

O mundo atravessa uma fase muito complexa. Um grande avanço tecnológico, propiciado pela informática e a indústria de telecomunicações, permitiu uma grande evolução da ciência, gerando novos bens e serviços. De forma simultânea, observa-se um elevado aumento do risco, decorrente da insegurança crescente, terrorismo e flutuações abruptas no câmbio, nos preços dos insumos de produção e das ações das empresas (Ludícibus et al, 2005, p. 11).

Oliveira (1999, p.125) por sua vez, também já enfatizava que a formação dos intangíveis é “a ideia central, o gene”, das empresas centradas no conhecimento. Assim,

As empresas que atuarão nesse novo ambiente, qualquer que seja sua forma de organização, organizações virtuais ou redes econômicas, compartilham a mesma lógica da economia do conhecimento: as ideias, conhecimento, capacidade de processar informação, e outros intangíveis – como o capital humano, *goodwill* com clientes – geram riquezas muito mais rapidamente e a um custo muito menor do que os ativos tangíveis faziam (Oliveira, 1999, p. 125).

Nesse contexto, em que as empresas precisam buscar novas formas de geração de valor, o que irá definir o efetivo valor da empresa é a melhor interação entre ativos tangíveis e intangíveis, já que é difícil dissociar um do outro (Perez e Famá, 2006).

Autores como Kayo (2002), Lev (2001), Stewart (1998) já vinham afirmando que a geração de riqueza nas empresas estaria diretamente relacionada aos ativos intangíveis, pois esses ativos seriam responsáveis por desempenhos econômicos superiores e pela geração de valor aos acionistas. Os mesmos autores já ressaltavam, que uma maior presença de ativos intangíveis não contabilizados poderia explicar as lacunas entre o valor de mercado das empresas e o valor refletido pela contabilidade tradicional, termo conhecido na área contábil como *goodwill*.

Quantificar esse valor intangível, que é a lacuna existente entre o balanço patrimonial de uma empresa e o seu valor de mercado, *goodwill*, continua a ser um dos grandes desafios da atualidade, especialmente para as empresas que detêm elevado conhecimento técnico:

É o *goodwill* que constitui, principalmente, a capacidade de a empresa, como subsistema, interagir eficazmente como o macrossistema ambiente. É essa capacidade que a conduz às decisões acertadas, pelas quais a empresa, já no presente, antecipa de algum modo a criação futura de valor, aumentando o valor do seu patrimônio (Catelli, 2001, p. 31).

Apesar destes “gurus” da década de 1990 e da primeira década do século XXI, já terem revelado a necessidade de considerar outros valores além do “núcleo duro” da mensuração de resultados, como por exemplo os fluxos de caixa, custos históricos, desgastes de ativos etc.; ainda não foi possível perceber nos modelos de negócio e gestão sua capacidade de captar toda a magnitude da importância da riqueza intangível na geração de valor das organizações da “nova economia”.

No cenário do mundo digital, não faltam exemplos de empresas com esse perfil para serem citados: o *Instagram* foi adquirido pelo *Facebook* por um bilhão de

dólares em 2012, tendo apenas 13 funcionários (Fernández, 2017); o *Snapchat* recusou uma oferta de US\$ 3 bilhões; e o *Facebook*, comprou o *Whatsapp* por US\$ 19 bilhões (Costa, 2014).

Outro exemplo aqui abordado é o *AirBnB*, um mercado comunitário *online* para pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações ao redor do mundo. Segundo Moreno (2016), a empresa levantou no ano de 2016, uma quantia substancial para realizar novos investimentos e perseguir novas oportunidades de crescimento, depois de se tornar a terceira startup mais valiosa do mundo, US\$ 30 bilhões de dólares de acordo com o jornal *The New York Times*, atrás apenas de *Uber* e *Xiaomi*.

Fundada em 2008, a *AirBnB* foi muito rejeitada no início, mas em 2017 se tornou uma gigante, tendo em alguns momentos na sua trajetória, como em junho de 2016, apresentado valor de mercado maior do que empresas brasileiras tradicionais como Petrobras e Vale. Segundo informações do *Wall Street Journal*, a empresa gerou receita de US\$ 340 milhões e caixa de US\$ 2,2 bilhões no terceiro trimestre de 2015 (Borneli, 2015).

Somente em 2019, a *Airbnb* movimentou R\$ 10,5 bilhões no Brasil, considerando não apenas a hospedagem, mas toda a cadeia que envolve esse tipo de turismo, como comércio e restaurantes locais (Salomão, 2020). Em 2020, de acordo com o site *cbinsights*, as startups avaliadas em mais de 1 bilhão de dólares, chamadas “unicórnios”, foram classificadas em termos de valor conforme tabela 01, estando a *Airbnb* em 6ª colocação:

Tabela 01: Global Unicorn Club: Private Companies Valued at \$1B+

	Referenciamento	Company	Valuation (\$)	Country	Category
1	App - TikTok	Toutiao (Bytedance)	\$75,00	China	Artificial intelligence
2	Uber China	Didi Chuxing	\$56,00	China	Auto & transportation
3	Serviços Financeiros	Stripe	\$36,00	United States	Fintech
4	Transporte Aeroespacial	SpaceX	\$36,00	United States	Other
5	Gerenciamento de dados	Palantir Technologies	\$20,00	United States	Data management & analytics
6	Compartilhamento hospedagem	Airbnb	\$18,00	United States	Travel
7	Concorrente TikTok	Kuaishou	\$18,00	China	Mobile & telecommunications
8	Serviços Financeiros	One97 Communications	\$16,00	India	Fintech
9	Serviço entrega alimentos	DoorDash	\$16,00	United States	Supply chain, logistics, & delivery
10	Jogo	Epic Games	\$17,80	United States	Other

Fonte: elaborado pelos autores, a partir dos dados do site *cbinsights.com* (2020)

Finalmente em dezembro de 2020, após vários anos de expectativas e especulações, a *Airbnb* fez sua estreia na bolsa de valores, com alta de 112% e

maior IPO⁵ do ano nos EUA. A Empresa iniciou o dia com preço inicial da ação a US\$ 68, mas o interesse dos investidores foi tanto que no final do seu primeiro dia na Nasdaq, a ação já estava cotada a US\$ 144,71, com valor de mercado de US\$ 99,995 bilhões, segundo informações do Estadão de São Paulo (Romani e Capelas, 2020).

Esta grande diferença entre o valor de oferta inicial da ação e o valor de mercado da *Airbnb* apresentada no lançamento do seu IPO é uma boa exemplificação da materialização do *Goodwill* – representa naquele momento a mensuração da riqueza intangível do *Airbnb*, através do ágio que o investidor estava disposto a pagar.

Desta forma, constata-se conforme campo de referenciamento na tabela 01, que a concentração de riqueza destas empresas da era digital, se compõem predominantemente em riqueza intangível.

Mamona (2014) cita na reportagem da revista exame intitulada *20 empresas negociadas acima do valor patrimonial na Bolsa*, quais companhias valiam bem mais do que seu valor patrimonial, segundo levantamento feito pela Ativa Corretora. O resultado desse levantamento confirmou que o mercado paga muito mais do que o valor patrimonial destas empresas, como no caso da Natura em que o valor patrimonial da ação era de 2,09, enquanto o valor de mercado era de 34,10 valendo 16,3 vezes mais.

Conforme já mencionado, a apuração do lucro econômico, ou seja, do resultado econômico das empresas, é representado objetivamente pelas confrontações dos custos e despesas com as receitas ocorridas em determinado período e sua conseqüente variação patrimonial – variação de riqueza tangível. Mas também subjetivamente representado pelas variações nos fluxos futuros de benefícios proporcionados pelos investimentos em capital intelectual – variação de riqueza intangível, mesmo que de forma subjetiva.

Tal comportamento de mutação de riqueza intangível está representado pelo fluxo futuro de benefícios que pode ser visualizado na figura 02:

⁵ IPO é a abreviação de *Initial Public Offering* que significa Oferta Pública Inicial e que segundo Gitman (2012, p. 293) é a “primeira venda ao público das ações de uma empresa”.

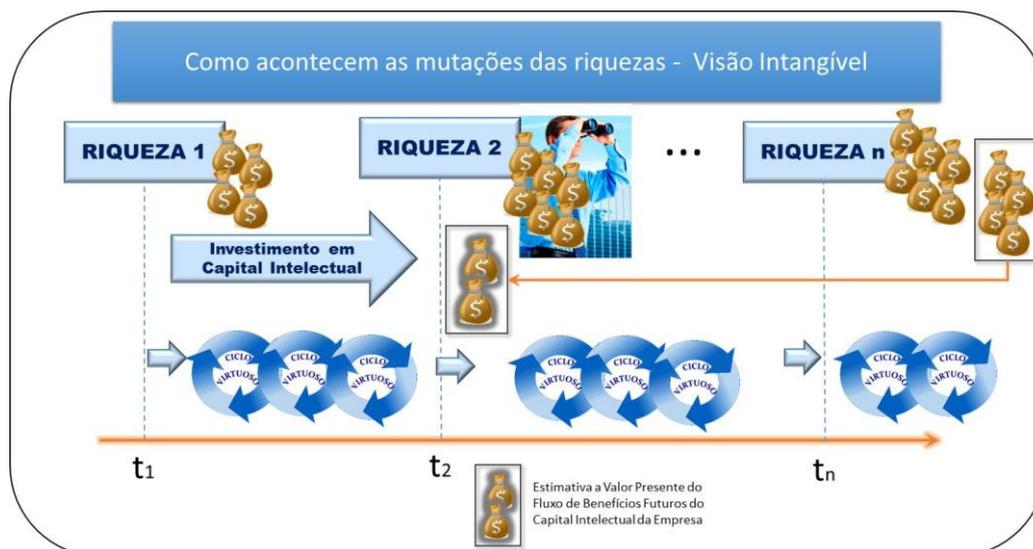


Figura 02: Mutação de riqueza na visão intangível
 Fonte: Rodrigues (2017)

A figura 02 descreve, no momento t_2 , as varia es de riqueza tangível ($t_1 \times t_2$), bem como a varia o da riqueza intangível ($t_2 \times t_n$) de uma suposta empresa que já engajada no cenário das empresas da “nova economia”, efetua sistematicamente investimentos em seu capital intelectual, o que lhe proporciona em uma visão de médio e longo prazo, grande incremento de riqueza tangível.

A figura acima simula a demonstra o de como o capital intelectual pode ser transformado em benefícios intangíveis que incorporam valor às empresas e têm capacidade de gerar lucros futuros. Nessa perspectiva, fica claro que, em algum momento a longo prazo, o capital intelectual   convertido em valor monetário (Martins e Antunes, 2002).

Um outro exemplo que pode ser citado refere-se as organiza es jornalísticas, que originalmente, tinham sua muta o de riqueza baseada na gera o de receita através da venda de jornal em papel e através das publicidades nele estampadas. Com o redirecionamento da gera o de resultados de ativos tangíveis para ativos intangíveis, as organiza es jornalísticas tiveram que se readaptar a uma nova proposta de gestão para permanecer no mercado (Rodrigues, 2017).

A riqueza na indústria jornalística era fundamentada nos grandes ativos tangíveis de seu parque industrial (rotativas). Contudo, com as mudanças ocasionadas pela tecnologia, em especial a digital, essas empresas foram e estão sendo obrigadas a se adaptar. Seguindo a proposta da “nova economia” as organiza es jornalísticas aderiram ao uso de ativos tangíveis de baixo valor

(computadores em redes), criando uma nova maneira de distribuição e circulação de informações através do ciberespaço⁶ e da cibercultura⁷. Essa mudança lhe permitiu um ativo intangível de extremo potencial de geração de benefícios futuros, chamado de riqueza.

É fato que muitas coisas mudaram na produção jornalística. A palavra-chave desse momento de mudanças e adaptações é compartilhamento. É necessário compartilhar não apenas a distribuição, mas também a venda da publicidade, e, além disso, oferecer conteúdo. Entretanto, ressalta-se que o objetivo não é transpor a cadeia tradicional para o ambiente digital, isso não é possível, pois as regras são outras.

Neste sentido, conclui-se que a forma como as organizações jornalísticas criam valor mudou, mas e seu gerenciamento, como está? O exemplo das organizações jornalísticas corrobora a necessidade de se pensar modelos de negócio e gestão que considerem a riqueza intangível, buscando formas de controlar essa formação e constituição, a fim de permitir ao negócio um fluxo constante de acumulação de valor que lhe garanta a perpetuação do negócio.

Importância do Gerenciamento e controle do objetivo Empresarial

A Contabilidade, também, teve que se recriar para acompanhar a evolução da riqueza patrimonial dos negócios ao longo de sua evolução histórica até os dias atuais, o que culminou com surgimento da Controladoria. O quadro 1 resume essa evolução, revelando as diversas especializações que surgiram ao longo da história, sempre buscando atender às demandas do mundo empresarial (Rodrigues, 2009):

Quadro 1: Evolução da contabilidade segundo seus objetivos

⁶ Definido por Lévy (1999, p. 94) como “o espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial de computadores e das memórias dos computadores”.

⁷ Definido por Lévy (1999, p. 17) como “conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço”.

Idade Média até o final do século XVI	Século XVII	Século XVIII até a II Guerra Mundial	A partir da II Guerra Mundial
	TRABALHO ARTESANAL		
	REVOLUÇÃO INDUSTRIAL		
		COMPLEXIDADE INDUSTRIAL	
		MERCADO DE CAPITAIS	
			COMPETIÇÃO CRESCENTE
Sistemas de produção “familiar”, ou “doméstico”, concorrência limitada e evolução tecnológica inexistente.	Sistemas produtivos ocidentais, com a predominância do sistema de produção fabril, demanda crescente dos centros urbanos	Instrumento da administração, controle dos custos e das operações, foco na eficiência.	Instrumento da administração, controle dos resultados, foco na eficácia.
Forma rudimentar de registro	“Partidas dobradas” avaliação dos estoques	Departamentalização dos custos, centros de custos.	Flexibilização do princípios contábeis.
CONTABILIDADE GERAL	CONTABILIDADE DE CUSTOS	CONTABILIDADE GERENCIAL	

Fonte: Rodrigues (2009)

Atendendo às necessidades de apoio à tomada de decisões, a Contabilidade precisou se associar a outras disciplinas como Direito, Economia, Métodos Quantitativos e, principalmente, Ciência da Informação. Dessa forma, a Contabilidade evoluiu para os sistemas de Controladoria nos quais, segundo Almeida, Parisi e Pereira (2006), a missão da controladoria é garantir a continuidade da empresa.

A controladoria atua em diferentes frentes como na coordenação das ações, visando à sua sinergia; na participação ativa no processo de planejamento e, posteriormente, na avaliação e controle dos resultados das atividades; na indução às melhores decisões para a empresa como um todo; e na credibilidade, persuasão e motivação para conseguir otimizar o resultado econômico da organização e garantir a sua continuidade. Assim, a controladoria encontra-se presente no processo de tomada de decisão e, também, no monitoramento dos resultados.

As mudanças constantes têm gerado um ambiente dinâmico e competitivo, no qual a riqueza não está mais centrada apenas em benefícios físicos e, sim, no capital intelectual e em ativos intangíveis, o que faz com que administradores precisem gerar resultados cada vez melhores (Iudícibus, 2010).

No âmbito empresarial, a fusão entre conhecimento e tecnologias disponíveis gera benefícios intangíveis, também conhecidos por Capital Intelectual. O ponto positivo desse conceito é que ele representa a junção do conhecimento de seu portador com a materialização desse conhecimento em forma de marcas produtos e

processos. O ponto negativo é que o conceito de Capital Intelectual é relativamente arbitrário; pois, por ser intangível, ele representa também uma lacuna entre o valor da companhia como um todo e o seu real valor financeiro (Antunes, 2006).

Nesse contexto, em que as empresas precisam buscar novas formas de geração de valor, o que irá definir o efetivo valor da empresa é a melhor interação entre ativos tangíveis e intangíveis, já que é difícil dissociar um do outro (Perez e Famá, 2006).

Atualmente, o principal desafio para a Controladoria é como estabelecer ações que visem ao planejamento, à avaliação e ao controle de resultados econômicos, e que garantam a sinergia entre a geração de riqueza, tanto tangíveis como intangíveis; contribuindo dessa forma para o processo decisório da administração empresarial.

Empresas da “nova economia” representam, também, novas formas de geração de valor. Para atuar na coordenação das ações de planejamento, avaliação e controle, necessárias a essas empresas, torna-se imprescindível a identificação dos requisitos necessários a esse novo processo de geração de valor. Nessa perspectiva, torna-se necessário compreender bem o conceito de modelos de negócios e modelo de gestão, estabelecendo as diferenças, de forma a identificar a lógica de como uma organização da “nova economia” gera valor.

Modelo de negócio para organizações da “nova economia”

Nas últimas décadas, a disponibilização do Computador Pessoal, a popularização da Internet e o surgimento e uso intensivo das Redes Sociais representou um eixo disruptivo tecnológico para área de negócios. Esse mesmo processo já havia ocorrido no passado quando a revolução industrial trouxe consigo inovações que transformaram por completo o mundo dos negócios, tais como: o emprego do aço, invenção da locomotiva a vapor, utilização da energia elétrica e dos combustíveis derivados de petróleo, invenção do motor a explosão, substituição do uso intensivo de mão de obra humana, desenvolvimento de produtos químicos, entre outros.

As recentes disrupções tecnológicas têm alterado profundamente a forma como as organizações buscam gerar valor, além de como obter remunerações associadas a esse valor. A lógica de como uma organização pretende gerar valor vai

se alterando de acordo com as transformações da economia e do mercado, e a essa lógica é dado o nome de Modelo de Negócio.

Inovação em modelos de negócios não é algo novo, já que é possível rastrear inovações em modelos de negócio desde a era de Gutenberg (séc. XV) que “buscou aplicações para o dispositivo mecânico de impressão que inventou”, esclarece Osterwalder e Pigneur (2011, p. 05).

A aceleração com que os modelos de negócios têm se recriado, sempre exigiu da Contabilidade agilidade na busca e desenvolvimento de modelos de mensuração adequados, como já relatado por Ludícibus et al (2005):

A urgência na procura de modelos que sirvam para a solução de problemas reais só pode acelerar o desenvolvimento da Contabilidade. Na verdade, as técnicas são os braços, no mundo real, das doutrinas, da mesma forma que o desenvolvimento tecnológico é a consequência da pesquisa pura (Ludícibus, 2005, p. 11).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 15), modelo de negócio mostra “a lógica de criação entrega e captura de valor por parte de uma organização”, ou seja, como criar valor para todos os seus públicos de interesse, sejam eles *stakeholders* (colaboradores) ou *shareholders* (acionistas). Os autores, ainda, explicam que modelo de negócio “é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas” (Osterwalder, 2011, p. 15).

Krakauer et al (2015, p. 08) esclarecem em seu artigo que modelo de negócio é uma metodologia que permite a qualquer tipo de organização “entender quem é o seu cliente, qual a sua proposição de valor e como transformará isso em receita”. Já Teece (2010), defende que modelo de negócio possui uma representação mais abrangente, ao definir qual tecnologia deve ser utilizada, quais características o produto ou serviço deve ter, que valor devem proporcionar aos seus clientes e qual a estrutura viável de receitas e custos.

Para os pesquisadores Morris, Schindehutte e Allen (2005), modelos de negócio podem ser conceituados em três grandes níveis, conforme demonstra a figura 03:

✓ nível econômico de uma empresa – em que a lógica que rege é basicamente a geração de lucro;

✓ nível operacional – em que o foco se concentra nos processos internos, métodos de produção e variáveis de decisão visando a gerar valor ao cliente e gerar lucro para organização;

✓ nível estratégico - que enfatiza o posicionamento da alta direção da empresa no mercado e suas interações através das fronteiras organizacionais, cuja preocupação é a vantagem competitiva e a sustentabilidade como forma de criação de valor e geração de lucro sustentável.

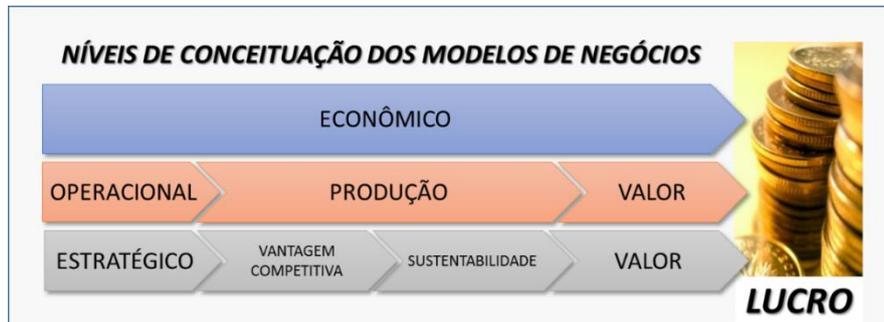


Figura 03: Níveis de conceituação dos modelos de negócios

Fonte: elaborado por Rodrigues (2017), a partir de Morris, Schindehutte e Allen (2005)

Ao observar a figura 03, pode-se constatar que os três níveis identificados por Morris, Schindehutte e Allen (2005), estão condicionados a uma lógica de consequente geração de lucro, sobre a qual se pode concluir que a eficácia de um Modelo de Negócios poderá ser reconhecida, considerando sua capacidade de proporcionar às empresas a que se aplicam variações de riqueza, lucro. A mensuração dessa mutação de riqueza torna-se essencial como medida de eficácia da dinâmica de um Modelo de Negócio.

A geração de modelos de negócio inovadores representa uma nova fonte de vantagem competitiva. Essa vantagem competitiva pode resultar na criação de valor organizacional e na mudança da forma de fazer negócio, tornando-se um novo padrão para o surgimento de novos negócios de sucesso (Zott, Amit e Massa, 2011).

O quadro esquemático transcrito na figura 04 expõe a lógica conceitual de como o modelo de negócio se expressa para o processo de geração de valor das empresas. No entanto, essa mesma lógica conceitual, também, demonstra a necessidade dos atributos de contorno, formadores do modelo de gestão, que se utiliza do modelo de negócio para a implementação da estratégia, através da estrutura organizacional e a consequente conquista da vantagem competitiva pela empresa.

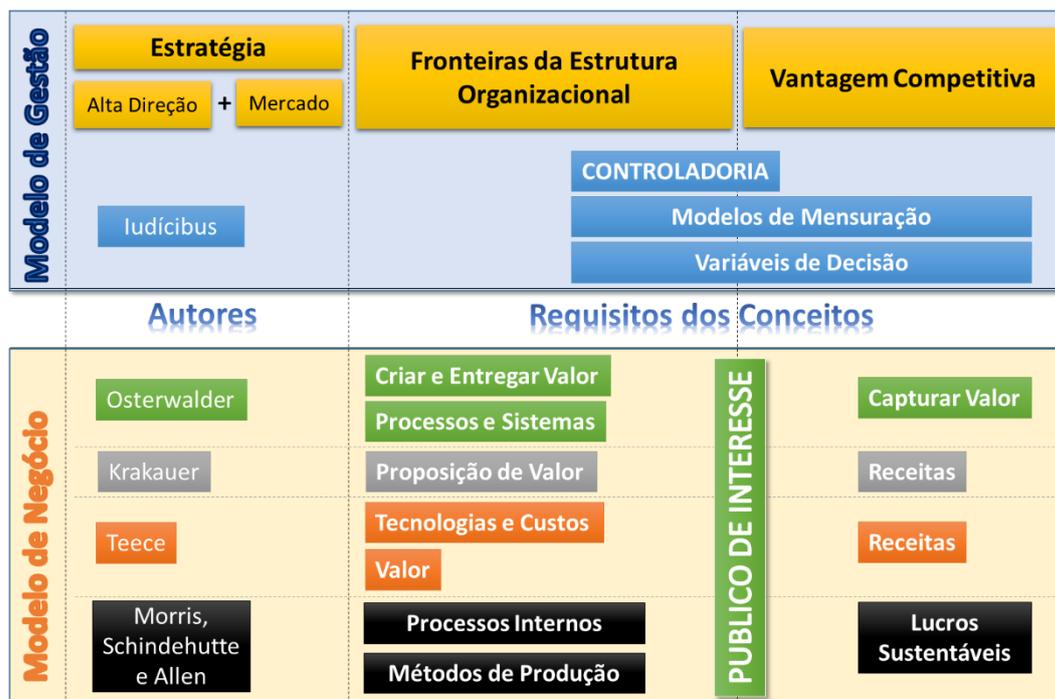


Figura 04: Modelos de Gestão X Modelos de Negócio
 Fonte: Rodrigues (2017)

Os conceitos de Modelo de Negócio estabelecem a metodologia e a lógica que rege e permite identificar, nos processos internos, a estrutura organizacional: o método de produção, as tecnologias e sistemas empregados, e seus respectivos custos. Esses processos possibilitarão a criação e entrega do valor proposto, pela organização, ao público de interesse, o que viabilizará a captura de valor traduzida em receitas e lucros sustentáveis.

Adicionalmente, estabeleceu-se a estratégia a ser implementada, definida pela alta administração, fundamentada nos atributos de cenários e mercados. Para implementação dessa estratégia e alcance da vantagem competitiva, esse modelo se utiliza da estrutura organizacional, mediada pelas ações de planejamento e controle da Controladoria.

A controladoria em seus modelos de mensuração define as variáveis de apoio à decisão, que têm por objetivo o direcionamento para a convergência ao objetivo empresarial e respectiva transformação em vantagem competitiva.

Mas, então, qual a diferença entre Modelo de Negócio e Modelo de Gestão? Modelo de negócio e modelo de gestão podem parecer apenas maneiras diferentes de se referir à mesma coisa; mas existem grandes diferenças entre os dois, com seus respectivos impactos sobre o resultado esperado.

Conforme já abordado anteriormente, o modelo de negócio descreve como se cria e entrega valor aos públicos de interesse da empresa e, também, como se dá a captura de valor pela empresa. Já o modelo de gestão baseado em Kugelmeier (2014), define a forma lógica e racional do processo de transformação do objetivo em resultado, através da definição de prioridades, estabelecimento de metas, indo além dos números para valorizar agentes e pessoas e proporcionar convergência aos objetivos empresariais.

Para Affonso (2017), os modelos são complementares e não conflitantes, sendo o modelo de gestão a aplicação do modelo de negócio no dia a dia. Portanto, pode-se dizer que o modelo de gestão se utiliza do modelo de negócio para implementação da estratégia, o que esquematicamente é possível visualizar na figura 05:



Figura 05: Modelo de gestão: aplicação do modelo de negócio no dia a dia
Fonte: Rodrigues (2017)

Entendendo as organizações não somente sob a lógica de um modelo de negócio que estabelece como a organização cria, entrega e captura valor, também é preciso envolver este modelo de negócio nas demandas estratégicas, através de um modelo de gestão em que um conjunto de agentes serão responsáveis não somente pela implementação dos requisitos identificados no modelo de negócio, mas também pela implementação da estratégia estabelecida pela alta administração, o que representa o efetivo gerenciamento do objetivo empresarial.

Modelo de Gestão: gerenciamento do objetivo empresarial

O resultado econômico não é a razão da empresa, mas sim a garantia de sua existência, pois representa o meio pelo qual se torna possível a implementação das ações necessárias à satisfação das partes interessadas, ou seja, o verdadeiro objetivo empresarial. Assim, fica evidenciado que o estímulo, o acompanhamento e o controle do resultado econômico são fatores primordiais ao sucesso da empresa, o que também vale para as empresas da “Nova Economia”.

O resultado econômico será aqui representado pelas variações de riquezas tangíveis e intangíveis, pois segundo Padoveze (2003), a mutação da riqueza advém do resultado econômico (lucro) que pode ser assim definido:

Lucro Contábil é aquele resultado apurado segundo os princípios contábeis geralmente aceitos e, Lucro Econômico é o resultado apurado segundo conceitos de mensuração, atrelados em valores de realização ou de fluxo futuro de benefícios (Padoveze, 2003, p. 60).

Desse modo, a apuração do resultado econômico estará representada objetivamente pela variação patrimonial ou variação de riqueza tangível, mas também estará subjetivamente representado pelas variações nos fluxos futuros de benefícios proporcionados pelos investimentos em capital intelectual ou variação de riqueza intangível.

As ações de planejamento, avaliação e controle necessárias às organizações da nova economia são aquelas que garantem a geração de valor para os clientes e que proporcionem lucro para organização, por isso é necessário um processo de gestão para gerir essa criação de valor e respectivo resultado econômico.

O resultado econômico de qualquer empresa é “formado pelos resultados das áreas que a compõem” (Pereira in Catelli, 1999, p. 75). Cada área é responsável por determinadas atividades que necessitam consumir recursos, denominados de custos ou despesas, dependendo da origem desse gasto, mas sempre com intuito de gerar produtos e serviços que irão possibilitar a constituição das receitas. Do confronto entre as receitas e as despesas/custos é que se apura o resultado econômico de um negócio.

Pereira (in Catelli, 1999) explica que toda empresa possui um modelo de gestão influenciado por um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de como administrá-la, acrescentando ainda que:

Do modelo de gestão da empresa decorre uma série de diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema, como, por exemplo:

- a existência ou não de planejamento e controle, bem como suas definições básicas;
- o grau de participação dos gestores nas decisões;
- o grau de autonomia dos gestores;
- os critérios de avaliação de desempenho;
- os papéis e posturas gerenciais (Pereira in Catelli, 1999, p. 58)

Controle gerencial é de extrema importância, tendo em vista o seu propósito que é o de influenciar o comportamento dos membros de uma organização em prol do objetivo empresarial, o que vem corroborar o pensamento de Catelli (1999, p. 128) de que o “processo de gestão econômica é, na realidade, um grande processo de controle, que tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial”.

Moore (1996) em seu livro *The Death of Competition* obteve atenção e respeito suficientes para ser lançado como novo estrategista pela Business Week em 1996. O argumento de Moore naquela época foi de que, na economia mundial, vence a inovação e que o principal fator que limitava a inovação não era a carência de boas ideias, tecnologia ou capital, mas sim a incapacidade de obter a cooperação em comunidades diversas de jogadores (ecossistema de negócios) que devem sempre se tornar partes integrantes de um processo abrangente.

No cenário atual, a cooperação é tão ou mais importante do que o combate no estilo antigo, no qual o vencedor colhe todos os louros. Essa antiga ferocidade morreu e, se não reconhecer isso, você e a sua empresa estarão em apuros. Aquele velho tipo de competição “meu produto *versus* o seu produto”, ignora o contexto ou ambiente dentro do qual se fazem negócios, e esse contexto é essencial, pois como reforçava Moore (1996):

(...) mesmo negócios excelentes podem ser destruídos pelas condições ao seu redor, por exemplo um bom restaurante em uma região caindo aos pedaços irá a falência, um fornecedor de primeira linha que trabalha para uma cadeia de varejo em colapso deve ficar de olhos bem abertos. Comece a pensar em si como um jardineiro e no ambiente de negócios como um ecossistema (Moore, 1996, p. 11).

Dessa forma, as convicções de Moore (1996) auxiliaram no desenvolvimento de um modelo sistematizado em que será preciso observar as ações das pessoas, pois tratar-se-á de um sistema de atividades humanas. Para ser eficaz, um modelo de gestão e seu sistema de controle, focado na consecução de resultado

econômico, necessita muito mais de motivar pessoas para que alcancem objetivos da organização, do que simplesmente se assegurar do que está ocorrendo atualmente.

Um sistema de controle busca promover uma identidade entre os objetivos dos membros da organização (indivíduos assim como grupos) e os objetivos da organização como um todo. Infelizmente, a congruência total dificilmente é alcançada. Assim o objetivo do sistema de controle é aumentar o grau de *Goal Congruence* (Flamholtz, 1979).



Figura 06: esquema de *Goal Congruence* Parcial
Fonte: adaptado de (Flamholtz, 1979)

O principal propósito do *Goal Congruence* é maximizar a probabilidade de que as pessoas estejam motivadas a alcançar os objetivos organizacionais, através da abordagem de Flamholtz (1979), que versa a respeito da questão da influência dos sistemas sobre o comportamento dos envolvidos.

Um Modelo de Negócio e Gestão para organizações da “nova economia” em que a geração de riqueza intangível tem relevância primordial, precisa considerar a necessidade de se estimular a congruência entre os diversos agentes organizacionais, o que pode ser mais rapidamente alcançado ao se utilizar a abordagem do *Goal Congruence*.

As funções de um sistema de controle são reduzir o conflito que há quando as pessoas tomam decisões que sejam concernentes a seus objetivos e necessidades pessoais, mas não necessariamente aos objetivos organizacionais; coordenação de diversas partes de uma organização, envolvendo comunicação de informações relevantes a cada unidade de modo a compreenderem o que é esperado delas; descentralização das operações rotineiras da organização, reduzindo a necessidade dessas operações de serem administradas do topo da organização, dar *feedback* na

identificação de problemas verificados nas operações realizadas pelas unidades de modo a corrigir os desvios e reforçar os resultados positivos (Flamholtz, 1979).

Assim, é imperativo levantar a questão de como as constatações de incremento de ativo intangível e necessidade de congruência de objetivos entre as diversas partes de uma organização estão influenciando as organizações da “nova economia”.

As organizações da “nova economia” precisam adequar seus modelos de negócio e gestão de forma a considerar o incremento de relevância da riqueza intangível, o ambiente de compartilhamento intensificado pelo mundo digital e a necessidade de cooperação entre os agentes organizacionais como fatores alavancadores de resultados.

Considerações finais

A velocidade com que a criação de valor dos negócios migrou da riqueza tangível para a intangível, representa um grande desafio para que os Administradores realizem as adequações necessárias que garantam a contemporaneidade dos modelos de negócio e gestão.

A transformação digital que auferiu grande agilidade às organizações, para implementação de mudanças em suas formas de criar valor, também deve subsidiar e alavancar as transformações necessárias nos modelos de como gerenciar o alcance dos objetivos empresariais.

Para tanto, os Administradores devem corresponder, com agilidade, às necessidades das organizações da “nova economia”, que atuam em sinergia e parceria neste mundo que se tornou tão digital, buscando manter o foco em algumas questões, como: cultura centrada em pessoas com incentivo a colaboração entre todos os agentes organizacionais, proporcionando um ambiente de compartilhamento e cooperação, com gestão inteligente dos recursos naturais e humanos, além da identificação dos requisitos necessários para um novo processo de geração de valor que considere a supremacia da riqueza intangível.

Na “nova economia” os modelos de negócio e gestão precisam se adequar e considerar tanto a riqueza intangível (marcas, prestígios, confiabilidade, conhecimento, tecnologia) como a tangível, no momento da apuração de resultados das organizações.

Desse modo, a apuração do resultado econômico estará representada objetivamente pela variação patrimonial ou variação de riqueza tangível, mas também estará subjetivamente representado pelas variações nos fluxos futuros de benefícios proporcionados pelos investimentos em capital intelectual ou variação de riqueza intangível.

Sendo assim, este artigo evidencia a necessidade de adequação dos modelos de negócio e gestão das organizações da “nova economia” com foco principal em fatores que são alavancadores de resultado: incremento de relevância da riqueza intangível, ambiente de compartilhamento intensificado pelo mundo digital e cooperação entre todos os agentes organizacionais.

Cabe aqui ressaltar que, as dificuldades para mensuração do capital intelectual das organizações, riqueza intangível, passa não só por sua abstratividade, mas também, por sua dinâmica de mutação, cada dia mais agressiva, não permitindo saber ao certo o que efetivamente atribui valor às organizações, o que também reflete a própria sociedade, já que a cada dia têm-se diferentes requisitos como elementos de valor.

Tendo em vista este cenário, em que a riqueza intangível tem se mostrado superior ao valor patrimonial das organizações da era digital, é necessário ressaltar a importância de pesquisas futuras que venham pensar o desenvolvimento de modelos de mensuração da riqueza intangível.

REFERÊNCIAS

- Affonso, A. Qual a diferença entre modelo de gestão e modelo de negócio? 2017. Disponível em: <<https://professorannibal.com.br/2017/03/21/qual-a-diferenca-entre-modelo-de-gestao-e-modelo-de-negocio/>>. Acessado em: 19 mai. 2020.
- Almeida, L. B. de; Parisi, C.; Pereira, C. A. In: Catelli, A. (Org.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 2006.
- Antunes, M. A Controladoria e o Capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, n.41, p. 21- 37, Maio/Ago, 2006.
- Borneli, J. Airbnb recebe novo aporte e se iguala a Petrobras e Vale em valor de mercado. StartSe, 2015. Disponível em: <<https://conteudo.startse.com.br/mercado/juniorborneli/airbnb-recebe-novo-aporte-e-se-igual-a-petrobras-e-vale-em-valor-de-mercado/>>. Acessado em: 21 fev. 2020.
- Catelli, A. Parisi, C. Santos, D. Gestão econômica da atividade financeira na empresa. In: Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo: FEA-USP, 1999.

Catelli, A.; Santos, E. S. Internet: desafio para uma Contabilidade Interativa. Revista Contabilidade & Finanças – FIPECAPÍ – FEA/USP. São Paulo: FIPECAPÍ, v.14, p. 24-41, Jan/abr, 2001.

CBINSIGHTS. The Complete List of Unicorn Companies. 2020. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>. Acessado em 23 nov 2020.

Costa, C. T. Um modelo de negócio para o jornalismo digital. São Paulo: Revista de Jornalismo da ESPM, 2014. Disponível em: <http://observatorioidaimprensa.com.br/imprensa-em-questao/um_modelo_de_negocio_para_o_jornalismo_digital/>. Acessado em: 05 out. 2015.

Fernández, M. Empresas buscam o funcionário digital. El País. Madri, 2017. Disponível: <https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/10/economia/1489165785_466140.html> Acessado em: 18 jun. 2017.

Flamholtz, E. Organizational control systems as a managerial tool. California Management Review, v.22, n. 2, p. 50-9, 1979.

Gitman, Lawrence Jeffrey. Princípios de administração financeira. 12ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

Iudícibus, S. M.; Carvalho, L. N. Contabilidade: aspectos relevantes da epopeia de sua evolução. Ver. Cont. Fin. USP, São Paulo, n.38, p. 7 -19, maio-ago, 2005.

Iudícibus, S. Contabilidade Introdutória. 11ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

Kayo, E. K. A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. Tese de Doutorado em Administração. FEA/USP. São Paulo, 2002.

Krakauer, Patrícia V. de C. Porto, Maria Cecilia G. Oliveira, Claudio S. de M. Almeida, M. I. R. de. Ensino de Empreendedorismo: utilização do Business Model Generation. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 12, n.1, p.07-23, jan./mar., 2015.

Kugelmeir, W. Você sabe qual a diferença entre Modelo de Negócio e Modelo de Gestão? 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/voce-sabe-qual-a-diferenca-entre-modelo-de-negocio-e-modelo-de-gestao/77605/>> Acessado em: 19 mai. 2019.

Lev, B. Intangibles: management and reporting. Washington: Brookings, 2001.

Lévy, P. A Inteligência Coletiva. São Paulo: Ed. 34, 2000.

_____. Cibercultura. São Paulo: Editora 34, 1999.

Ludwig, W. L. Entrevista. In: Programa Conta Corrente do Globo News. 13 dez.1997. Acesso em: 12 jan. 2019.

Mamona, K. 20 empresas negociadas acima do valor patrimonial na Bolsa. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mercados/20-empresas-negociadas-acima-do-valor-patrimonial-na-bolsa-2/>>. Acessado em: 11 jan. 2020.

Martins, E.; Antunes, M. A. Capital intelectual: verdades e mitos. *Rev. Cont. Fin.* USP, São Paulo, n.29, p. 41-54, maio-ago, 2002.

Moore, J. F. *The Death of Competition* – Nova York, Harper Business, 1996.

- Moreno, F. O. *Airbnb* agora vale inacreditáveis US\$ 30 bilhões. StartSe, 2016. Disponível em: <<https://conteudo.startse.com.br/startups/felipe/o-airbnb-agora-vale-inacreditaveis-us-30-bilhoes/>>. Acessado em: 17 jul. 2020.
- Morris, M; Schindehutte, M; Allen, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, v.58, n.6, p. 726-735. Doi: 10.1016/j.jbusres.2003.11.001, 2005.
- Nassif, L. A nova economia. Folha de São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1207200008.htm>>. Acessado em: 13 jun. 2020.
- Oliveira, A. B. S. Contribuição à formulação de um modelo decisório para intangíveis por atividade: uma abordagem de Gestão econômica. Tese de Doutorado. FEA/USP. São Paulo, 1999.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócio: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.
- Padoveze, C. L. *Controladoria Estratégica e Operacional*. São Paulo: Thomson, 2003
- Pereira, C. A. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: Catelli, A. (org.). *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Perez, M. M.; Famá, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista de Contabilidade e Finanças. USP*, São Paulo, no. 40, p. 7 – 24, Jan/Abr. 2006.
- Rodrigues, D. F. Análise Comparativa dos custos de treinamento nos ambientes presencial e a distância: um estudo de caso na Eletrobrás. *Dissertação de Mestrado em Economia Empresarial*, UCAM, Rio de Janeiro, 2008.
- Rodrigues, D. F. Modelo de negócio e gestão para portais de notícias da “Nova Economia”: proposta conceitual. *Tese de Doutorado em Cognição e Linguagem*. Universidade Estadual do Norte Fluminense – UENF, Campos dos Goytacazes, 2017.
- Rodrigues, D. F.; Oliveira, F. M.; Nunes, M. F. H.; Justiniano, L. R. S.; Souza, C.H.M. Reflexão sobre um modelo de negócio e gestão para empresas jornalísticas. Anais do 40º. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM 2017, Curitiba - PR, 2017.
- Romani, B. Capelas, B. *Airbnb* estreia na bolsa com alta de 112% e tem maior IPO do ano nos EUA. O Estado de S. Paulo, 2020. Disponível em: <<https://link.estadao.com.br/noticias/empresas,airbnb-abre-capital-na-nasdaq-com-valorizacao-de-mais-de-115,70003546926>>. Acessado em: 21 fev. 2021.
- Salomão, K. Fim da guerra: *Airbnb* firma parceria com associação de hotéis em SP. *Revista Exame*, 2020. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/na-pandemia-airbnb-e-hotéis-em-sp-fazem-as-pazes-e-firmam-parceria/>>. Acessado em: 03 fev. 2021.
- Santaella, L. *A Ecologia pluralista da comunicação: conectividade, mobilidade, ubiquidade*. São Paulo: Paulus, 2010.
- Siqueira, L. D.; Crispim, S. F. Modelos de negócio na era digital. *Revista Espacios*. Vol.33, 2012, pág. 21. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a12v33n07/12330721.html>>. Acessado em: 18 set. 2019.

Stewart, T. A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 2 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Taspescott, D. Economia Digital: Promessa e perigo na era da inteligência em rede. São Paulo, Makron Books, 1997.

Zott, C.; Amit, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. Journal of Management, p. 1019-1042, jul. 2011