

IGOR HUDSON CASTANHO

CONCORRÊNCIA E INOVAÇÃO NO MERCADO DE COMUNICAÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito à obtenção do título de bacharel na Universidade Federal do Paraná.

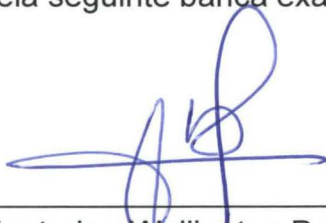
Orientador: Prof. Wellington Pereira

**CURITIBA
2013**

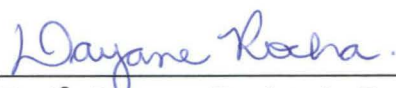
TERMO DE APROVAÇÃO
IGOR HUDSON CASTANHO

CONCORRÊNCIA E INOVAÇÃO NO MERCADO DE COMUNICAÇÃO

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:



Orientador: Wellington Pereira
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná



Prof^a. Dayane Rocha de Pauli
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná



Prof. José Felipe Araújo de Almeida
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 31 de julho de 2013

Dedico este trabalho a todos aqueles que ainda veem o jornalismo como uma atividade essencial para a sociedade atual.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que tornou tudo isso possível. Depois dele, merecem lembrança os vários amigos e familiares que compreenderam os momentos de retidão, deram incentivos nos dias de incerteza e torceram pelo meu êxito.

Agradeço ao professor Wellington Pereira que acreditou na ideia deste projeto e me orientou em todo o processo.

Meu agradecimento especial aos companheiros do curso de Ciências Econômicas, que ensinaram as verdadeiras lições aprendidas ao longo destes cinco anos de faculdade.

“Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, o maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: ‘Isto é óbvio. Por que não pensei nisso?’”.

(Peter Drucker, 1986)

RESUMO

O presente trabalho faz um estudo acerca da prática da inovação no ambiente corporativo, com enfoque no mercado de comunicação. A análise leva em conta os preceitos do economista Joseph Schumpeter, que destaca a importância das empresas inovarem para garantirem sua sobrevivência. Com a evolução tecnológica é possível desenvolver novos produtos e processos de produção que podem render diferenciais em determinados ramos econômicos. No caso da comunicação, no entanto, barreiras institucionais e organizacionais limitam essa transição. O setor vive um momento de crise, graças à queda no número de leitores e da receita oriunda via publicidade. A inovação surge como uma alternativa para reorganizar as atividades, mas as empresas de comunicação ainda lidam de forma tímida com o tema. Casos práticos mostram que a repetição ou imitação de estratégias ainda é recorrente neste ramo de atividade, em detrimento à adoção de transformações estruturais, capazes de quebrar paradigmas no setor.

Palavras-chave: Jornalismo. Inovação. Novas tecnologias.

ABSTRACT

The present essay makes a study about the practice of innovation in the corporate environment, with special focus on the communication market. The analysis takes into account the principles of the economist Joseph Schumpeter, who highlights the importance of companies to innovate in order to assure their existence. With technological progress, it is possible to develop new products and production processes, which can provide differentials in certain industries. In the case of communication, however, institutional and organizational barriers limit this transition. The industry is passing through a crisis, due to the fall in readership and revenue coming via advertising. Innovation comes as an alternative to reorganize the activities, but media companies still deal slightly with the topic. Case studies show that repetition or imitation of strategies is still common in this industry, rather than the practice of structural transformations, able to break paradigms in this area.

Key-words: Journalism. Innovation. New technologies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Distribuição das receitas publicitárias por veículo (Brasil)	30
FIGURA 2 – Principal fonte de consumo de notícias nos Estados Unidos.....	33
FIGURA 3 – Consumo de notícias no Brasil, por dispositivo:.....	34
FIGURA 4 – Variação na circulação diária de jornais	36
FIGURA 5 – Lucro oriundo de anúncios nos jornais norte-americanos	37
FIGURA 6 – New York Times amplia número de assinantes	45

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Veículos e redes de comunicação no Brasil	29
------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
AOL	- América Online
ed.	- Edição
IBOPE	- Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
NYT	- New York Times
p.	- Página
PEW	- Pew Research Center's Project For Excellence In Journalism
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
PR	- Paraná
RJ	- Rio de Janeiro
RS	- Rio Grande do Sul
SP	- São Paulo
TV	- Televisão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 TEORIA DA CONCORRÊNCIA.....	12
2.1 CONCORRÊNCIA SCHUMPETERIANA.....	14
2.2 INOVAÇÃO E CONCORRÊNCIA.....	16
2.2.1 Estratégias de entrada, inovação e ambiente tecnológico.....	17
2.2.2 Inovação e organização das empresas.....	17
2.2.3 Inovação e formas de coordenação externa.....	18
2.3 INOVAÇÃO E OLIGOPÓLIOS.....	20
2.3.1 Diversificação e concentração de mercado.....	21
2.3.2 Destruição criativa na visão schumpeteriana.....	22
3 PANORAMA DO MERCADO DE COMUNICAÇÃO.....	24
3.1 MERCADO E NOVAS TECNOLOGIAS.....	26
3.2 ECONOMIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO.....	28
3.3 MUDANÇA DE HÁBITO DOS CONSUMIDORES.....	31
3.4 TRANSFORMAÇÕES E CRISE NAS EMPRESAS.....	35
4 INOVAÇÃO NO MERCADO DE COMUNICAÇÃO.....	38
4.1 DESTRUIÇÃO CRIATIVA NAS EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO.....	39
4.2 BARREIRAS INSTITUCIONAIS AO PROCESSO DE INOVAÇÃO.....	40
4.3 A BUSCA POR SOLUÇÕES.....	42
4.3.1 O caso The New York Times.....	44
4.3.2 Movimentos do mercado brasileiro.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

O surgimento e difusão de novas tecnologias têm gerado rápidas transformações em mercados, tecnologias e formas organizacionais. Dentro dessa dinâmica, a capacidade de fomentar e absorver inovações ganhou importância para garantir a competitividade de empresas nos mais diversos setores.

Produtos e processos se transformam com o crescente acúmulo de conhecimento, fomentado de forma expressiva em centros de pesquisa e desenvolvimento de grandes companhias, conforme indicam autores como Joseph Schumpeter e Paolo Labini. Avanços científicos se associam a esse processo e tornam o quadro ainda mais dinâmico.

No mercado de comunicação (voltado a produção e difusão de notícias) essa realidade não é diferente, embora a realidade das empresas caracterize uma situação particular. Veículos tradicionais, como os jornais impressos, incorporam novas tecnologias a seus produtos e processos produtivos, mas não conseguem rentabilizar essas mudanças. Nem mesmo o investimento em novos formatos e tecnologias -- como o uso de recursos multimídia e redes sociais -- tem conseguido alterar essa tendência. Como agravante, há uma gradual queda nas receitas de modo geral, estabelecendo um cenário de crise para as empresas.

Este trabalho busca discutir essa conjuntura do mercado de comunicação, levando em conta a teoria schumpeteriana sobre inovação. Convém destacar que o conceito de empresas de comunicação ficará limitado a veículos de imprensa.

Como será mostrado adiante, um número expressivo de empresas deste setor atua em mídias diversas, como televisão, rádio e publicações impressas. Apesar disso, a atual crise que atinge o setor tem gerado impactos mais evidentes sobre os jornais impressos, que receberão o maior destaque em todo o estudo.

No primeiro capítulo são apresentados os elementos da teoria econômica ligados ao tema da concorrência e inovação, que serão utilizados como suporte para realização dessa monografia. A concorrência em mercados oligopolistas é contemplada nessa análise.

Na sequência é feito um panorama geral sobre o mercado da comunicação, explicando como o setor chegou ao atual quadro de crise. Explica-se qual o efeito das inovações tecnológicas, bem como a mudança no comportamento dos consumidores na relação com as empresas de mídia.

O quarto capítulo correlaciona os dois tópicos anteriores, ao apresentar casos de sucesso em que a inovação, via processos e/ou produtos, colaborou para que as empresas do ramo de comunicação no Brasil e no exterior obtivessem êxito, mesmo diante da crise. Finalmente, o último capítulo traz as principais conclusões obtidas a partir deste estudo.

2 TEORIA DA CONCORRÊNCIA

Inúmeras teorias econômicas tentam estabelecer modelos capazes de avaliar com precisão o funcionamento das firmas e mercados. No contexto de uma economia capitalista, a concorrência assume papel importante dentro dessas relações. Por se tratar de um conceito amplo e difuso, é necessário delimitar as noções sobre o que se considera como concorrência neste trabalho. Um breve panorama histórico ajuda a contextualizar essa questão.

Possas (2003, p.416) afirma que as primeiras noções ligadas ao conceito de concorrência não formavam uma teoria formal, o que só viria a se consolidar no século XX. Até então, havia apenas conjuntos de ideias ligados ao tema. Essa falta de sofisticação nos estudos ligados ao tópico colaborou para que o conceito de concorrência fosse relegado a “uma posição meramente acessória na teoria econômica”.

Dentre as principais correntes de pensamento que se consolidaram sobre o tema, três foram as mais relevantes: a visão clássica, a marxista e a neoclássica (POSSAS, 2003).

Os principais pensadores ligados à abordagem clássica eram Adam Smith, David Ricardo e alguns de seus contemporâneos. Para eles, valia a ideia de livre mobilidade do capital entre as indústrias, que permitia a livre entrada de novas empresas no mercado, sem que houvesse qualquer barreira. Possas (2003) sintetiza os efeitos dessa dinâmica:

A concorrência era vista como um *processo* que se desenrola ao longo do tempo, pelo qual os investimentos são atraídos pelas indústrias que proporcionam maior taxa de lucro, afastando-se das de menor rentabilidade. Seria esse contínuo fluxo intersetorial de capitais, possibilitado justamente pela *concorrência* entre capitais – ou seja, por sua mobilidade entre indústrias-, o responsável pela suposta *tendência a igualação* das taxas de lucro entre distintas atividades nas economias capitalistas. (POSSAS, 2003, p.416, grifo do autor)

Na visão de Possas (2003, p.417), havia uma intensa preocupação com o resultado que esse fenômeno gerava, mais do que com o processo propriamente dito. Isso se repetia na abordagem de Marx, que não teorizou a concorrência por considerar que ela não possuía um “status de gerar por si mesma efeitos relevantes

na economia capitalista”, cumprindo apenas um papel intermediário de executar as leis de movimento dessa dinâmica.

A partir de preceitos semelhantes o economista Alfred Marshall começou a definir a noção neoclássica sobre o tema, com o estabelecimento dos preceitos da concorrência perfeita. Melo (2003, p. 4) lista as hipóteses que definem esse modelo:

- a) Grande número de empresas: um grande número de fornecedores faz com que cada companhia detenha uma pequena parcela do total do mercado, fazendo com que inexista concentração de poder em uma única empresa;
- b) Produto homogêneo: o fato de o produto ser igual faz com que todas as empresas se comportem como tomadoras de preços em relação ao mercado;
- c) Livre entrada e saída de empresas: não há qualquer barreira ao movimento das empresas, do contrário poderia haver concentração de poder de mercado;
- d) Maximização de lucros: as empresas igualam receitas e custos totais;
- e) Livre circulação da informação: o acesso à informação é livre e sem custo para todos os compradores e vendedores, sem que haja incerteza;
- f) Perfeita mobilidade dos fatores: é possível movimentar os fatores sem limitações de acesso à mão de obra ou insumos, por exemplo.

O autor reconhece que todos esses parâmetros limitam a forma como a concorrência entre as empresas é avaliada:

As empresas são iguais, os comportamentos são idênticos. Pode-se representar todas as empresas com uma empresa padrão. Isto resulta em um mercado ou indústria, como a agregação dos consumidores e das empresas individuais. Não há espaço para estratégias diferenciadas, nem quando se reconhece que pode haver diferenciação de produtos (competição monopolística). (MELO, 2003, p. 21)

Essa limitação faz com que a questão econômica central das empresas seja reduzida à mera busca de um preço de mercado adequado, que sirva como um mecanismo de incentivo. Não há preocupação em identificar qual seria a melhor

ação a ser desempenhada, pois se pressupõe que os agentes possuem conhecimento pleno sobre todas as alternativas possíveis (MELO, 2003).

Possas (1999, p.33) questiona esse engessamento do modelo neoclássico, ao argumentar que o processo de concorrência é cíclico e constante. “A todo momento se recoloca a possibilidade de surgimento de novos concorrentes. Os que parecem vitoriosos hoje podem ser eliminados amanhã.”

Esse quadro de inconsistência favoreceu a consolidação dos estudos do economista Joseph Alois Schumpeter. Austríaco, ele tem duas obras que se tornaram destaque na apresentação de suas teorias: Teoria do Desenvolvimento Econômico (1911) e Capitalismo, Socialismo e Democracia (1942). Nesses livros ele formulou seus preceitos sem dar grande ênfase a aspectos como o crescimento populacional, o aumento da produção e o acúmulo de recursos como fatores-chave no desenvolvimento econômico – contrariando a perspectiva neoclássica (COSTA, 2006).

O autor argumenta que mudanças econômicas substanciais ocorrem fora do fluxo circular de renda e são provocadas pelas inovações. A evolução ocorre a partir de rupturas e descontinuidades com a situação presente, e não podem ser previstas antecipadamente. Com base nisso, ele tenta indicar a origem das inovações, quem as produz e como elas são introduzidas na atividade econômica. Surge a figura do empresário, que é apontado como grande fomentador desse processo (COSTA, 2006).

O mercado de comunicação vive atualmente um cenário semelhante. A inovação criou novos paradigmas tecnológicos, estabelecendo um momento de ruptura no setor. As empresas tentam se reorganizar e se reposicionar para se manterem competitivas. Por essa razão, essa teoria será a base no desenvolvimento deste trabalho.

2.1 CONCORRÊNCIA SCHUMPETERIANA

A visão da concorrência como um processo ativo é o ponto de partida na teoria schumpeteriana. Ainda que represente uma corrente não ortodoxa, essa linha de pensamento lida com a economia capitalista adotando um viés dinâmico e evolucionário. Há uma constante busca pela diferenciação e para isso são adotadas

estratégias capazes de criar vantagens comparativas dentro de determinado mercado. São estabelecidos novos espaços e oportunidades econômicas que rendem lucros de monopólio, perenes ou não (POSSAS, 2003).

Essa perspectiva faz com que a concorrência não se configure simplesmente como uma estrutura oposta a ideia de monopólio. Isso ocorre pois a busca de novas oportunidades e a prática da inovação visam justamente à ampliação do domínio sobre o mercado. Dosi (1984) chama esse fenômeno de apropriabilidade. Segundo o autor, a introdução de novos paradigmas deve render ganhos extraordinários, mesmo que provisórios, mas que são fundamentais para que a inovação continue.

A análise da concorrência é centrada em três elementos: a inovação, a diversidade estratégica e a variedade tecnológica. Possas (2003) situa o contexto em que esses elementos são avaliados:

A empresa é a unidade de análise da concorrência schumpeteriana, por ser a unidade de decisão e de apropriação dos ganhos. O mercado é o seu *locus*, definido como o espaço de interação competitiva principal entre as empresas (pode haver outros) em sua rivalidade e orientação estratégica; há, portanto, um componente subjetivo – de avaliação estratégica – nesta definição de “mercado”. É claro que fatores objetivos relacionados à demanda e à oferta dos produtos e serviços. (POSSAS, 2003, p. 420)

Como complemento a análise de empresa são levados em conta aspectos que mostram o contexto em que a companhia está inserida. Isso inclui elementos sistêmicos, como a presença de externalidades e a adoção políticas que possam influenciar o processo de concorrência. Estabelece-se, assim, uma dinâmica industrial, configurada por meio da interação entre as diferentes estratégias das empresas e a estrutura de mercado vigente (POSSAS, 2003).

A inovação assume papel central dentro da dinâmica industrial definida por Schumpeter, mas isso não está reduzido ao componente tecnológico, pois leva em conta “toda e qualquer mudança no espaço econômico, promovida pelas empresas em busca de vantagens e consequentes ganhos competitivos” (POSSAS, 2003, p.423). A questão será mais bem detalhada no tópico seguinte.

2.2 INOVAÇÃO E CONCORRÊNCIA

Conforme já foi apontado, a visão schumpeteriana centra suas análises na concepção de que a empresa trabalha de forma ativa no processo de concorrência. Elementos como custos e eficiência produtiva passaram a dividir espaço com a busca da diferenciação na estratégia das corporações. Inovações em processos e produtos criam um quadro de superioridade que pode definir a longevidade da companhia (SILVEIRA, 2000). Christofolletti (2010) define o papel da inovação dentro deste processo:

A inovação é a capacidade de superar impasses, de apresentar soluções a problemas, de criar e reinventar formas de compreensão de fenômenos e situações. A inovação está intimamente ligada à originalidade, ao enfrentamento de desafios e a um permanente estado de inconformidade. Inquietação, criatividade, ousadia, empreendedorismo e experimentalismo são elementos constituintes de um espírito inovador. (CHRISTOFOLETTI, 2010, p.4)

Hasenclever e Tigre (2003, p.431), complementam essa visão ao avaliar a empresa como um “organismo vivo em permanente mutação que recebe influências do seu ambiente (mercado), mas ao mesmo tempo é capaz de transformá-lo ou criar novos mercados ou indústrias a partir da introdução de inovações tecnológicas”.

As inovações mais extremas, capazes de formar novos mercados, podem vir acompanhadas de transformações sistêmicas. Hasenclever e Tigre (2003) citam o exemplo da difusão da energia elétrica no século XIX, que demandou a criação de redes de distribuição, novas formas de compra e a adoção de padrões institucionais ainda inexistentes. Dosi (1984) associa dois conceitos a essa questão: cumulatividade e oportunidade. Ambos estão ligados à ideia de que uma inovação abre espaço para inovações posteriores, com tendência favorável a quem foi pioneiro em colocar a ideia em prática.

Ao possibilitar uma ampliação no poder de mercado, a prática da inovação assume o caráter de um elemento estratégico na gestão. Seu grau de importância é definido com base em aspectos como a organização interna da empresa e sua relação com o sistema de inovação do mercado em questão. Hasenclever e Tigre (2003) separam essa questão em três esferas: estratégias de entrada, inovação e

ambiente tecnológico; inovação e organização das empresas; e inovação e coordenação externa.

2.2.1 Estratégias de entrada, inovação e ambiente tecnológico

Hasenclever e Tigre (2003, p. 432) apontam que as discussões sobre a dinâmica de entrada das empresas no mercado foi durante muito tempo limitada pelos preceitos neoclássicos. A dupla indica que nessa corrente as empresas “são desprovidas de poder discricionário, de capacidade de influenciar a concorrência em seu favor, de rivalizar diretamente com as demais empresas estabelecidas e potenciais entrantes”. Isso faz com que o desempenho de determinado empreendimento fique atrelado aos padrões de mercado vigentes.

Novos estudos deram outro direcionamento a esta análise, ao levar em conta oportunidades e custos de entrada e saída. Winter (1986 *apud* HASENCLEVER; TIGRE, 2003) faz uma separação em dois tipos de regimes econômicos distintos. O primeiro deles é o regime empreendedor, mais favorável às empresas que entram no mercado do que para as empresas já consolidadas que tentam inovar. Na direção oposta há o regime tradicional, em que são as corporações já consolidadas que ditam a entrada de inovações.

A adoção de um dos regimes está diretamente ligada ao momento do empreendimento. Numa fase de emergência (ascensão) os agentes trabalham com uma taxa de risco maior, com tentativas e erros. Em um período de maturidade a inovação tecnológica se converte em um importante instrumental de concorrência, pois pode derrubar barreiras à entrada e criar outras (HASENCLEVER; TIGRE, 2003).

2.2.2 Inovação e organização das empresas

Acerca da relação entre as inovações e a estrutura de organização das empresas A definição de estratégias tecnológicas exige um suporte organizacional para funcionar de maneira eficaz. Aoki (1988 *apud* HASENCLEVER; TIGRE, 2003) mostra que alguns elementos como a capacidade de aprendizagem, as formas de

coordenação interna às organizações e as estruturas informacionais estão diretamente relacionados à eficiência das empresas.

Aoki (1988 *apud* HASENCLEVER; TIGRE, 2003) compara a estrutura de funcionamento de duas empresas imaginárias, a A e a J. Na primeira a comunicação é predominantemente vertical e concentra o aprendizado em altos escalões ou hierarquias. Isso limita a capacidade de ação se o ambiente é de grandes transformações, pois há dificuldade em interpretar as necessidades de mudança.

Na empresa J a comunicação é horizontal, dividida em várias unidades funcionais, valorizando a autonomia na tomada de decisões. Essa estrutura facilita ações rápidas para responder a um mercado e um ambiente tecnológico em evolução constante (HASENCLEVER; TIGRE, 2003).

Com base nesses modelos, conclui-se que a inovação não necessariamente precisa ser buscada por meio de uma estrutura linear e sequencial, comum na maior parte das análises neoclássicas.

2.2.3 Inovação e formas de coordenação externa

O efeito de inovações dentro do processo de concorrência está diretamente ligado ao modo com que as empresas interagem entre si. No caso do surgimento de um novo paradigma tecnológico, por exemplo, a organização pioneira tem vantagens para usufruir de possíveis ganhos de renda ou eficiência. Como resposta, os concorrentes podem adotar estratégias de inovação. Pode haver ainda o efeito da entrada de novos empreendimentos, oferecendo produtos ou tecnologias capazes de deslocar os avanços anteriores (HASENCLEVER; TIGRE, 2003).

O saber tecnológico conquistado se converte em bem público, o que muitas vezes reduz as vantagens comparativas adquiridas. Hasenclever e Tigre (2003) detalham essas limitações:

O principal problema que se apresenta para o inovador é que a apropriabilidade deste conhecimento, ou seja, a capacidade do inovador reter em seu benefício às quase-rendas ou sobrelucros gerados através da inovação não está totalmente assegurada pelo sistema de propriedade intelectual. De fato, ainda que o inovador esteja protegido, o sistema de propriedade intelectual apresenta limites. Estes limites estão relacionados, entre outros fatores, com o grau de conhecimento tácito embutido em cada tecnologia e com a velocidade de difusão do conhecimento. Pode-se dizer que, quanto maior o conteúdo de conhecimento tácito de uma tecnologia, maior é a proteção que o sistema de propriedade intelectual pode oferecer e quanto maior é a velocidade de difusão do conhecimento em uma área, menos importante é a proteção do sistema de propriedade intelectual. (HASENCLEVER; TIGRE, 2003, p. 443)

O autor alerta que, sem uma gestão apropriada, a empresa inovadora pode não usufruir plenamente dos investimentos realizados. É preciso administrar ativos complementares, que permitam a produção e comercialização de bens rentáveis baseados nas novas ideias, estabelecendo uma integração vertical (HASENCLEVER; TIGRE, 2003).

Essa gestão, no entanto, não exige obrigatoriamente a posse de todos os meios de produção. Trabalhos como o de Hippel (1988) e Porter (1989) apontam que a relação entre a empresa inovadora, as empresas que utilizam a inovação e as empresas que comercializam a inovação ajuda a definir quão eficiente será a aplicação de uma nova ideia. Isso indica que muitas vezes a questão precisa ser discutida em um âmbito externo a empresa (HASENCLEVER; TIGRE, 2003).

Outro ponto favorável à difusão da inovação é a padronização. Aplicando-se técnicas de produção e uso, pode-se criar um sistema que vai favorecer a sua utilização dentro de um campo limitado (HASENCLEVER; TIGRE, 2003).

As duas formas de gestão da inovação também sofrem influência da estrutura de mercado dominante. Dentro dessa análise, autores como Melo (2003, p. 4) relativizam a importância de estruturas como a concorrência perfeita e o monopólio, por se caracterizarem como “os extremos de atomização e concentração da produção”. Sendo assim, há casos intermediários como o do oligopólio que podem dar outra perspectiva sobre o processo de concorrência, conforme será explicado seguir.

2.3 INOVAÇÃO E OLIGOPÓLIOS

Diversos autores adotam a perspectiva de que a estrutura de mercado do oligopólio é a mais favorável para a prática da inovação. A presença de um número reduzido de vendedores é a principal característica dessa estrutura. Szmrecsányi (2006) cita os estudos da economista Edith Penrose, que considera as empresas inseridas nessa realidade como favorecidas pela capacidade de desempenharem investimentos em pesquisa:

No contexto oligopolista de nosso tempo, a competitividade das empresas nos mercados em que atuam vincula-se em última instância à capacidade tecnológica que elas demonstram possuir. E essa capacidade tecnológica é adquirida por elas ao longo do tempo, em boa parte através dos seus investimentos em pesquisa. (SZMRECSÁNYI, 2006, p. 6)

Para Penrose (2006), a atividade da pesquisa é uma atividade altamente especulativa e isso, juntamente com os altos gastos exigidos e a demora em obter resultados aplicáveis são elementos que restringem esse investimento a empresas de grande porte. Labini (1986) detalha essa abordagem:

A grande empresa oligopolística, considerada individualmente, pode ser (e frequentemente é) tecnicamente mais inovadora do que uma empresa (necessariamente pequena) que opere em concorrência. Na realidade, pode até fazer milagres: nos seus laboratórios, pode desenvolver pesquisas de alto nível científico e também pesquisas de grande valor prático; com a mais ampla disponibilidade financeira e o crédito fácil de que dispõe, pode realizar investimentos que pequenas empresas em concorrência não teriam nunca possibilidade de realizar. (LABINI, 1986, p.155)

Penrose (2006, p.344) aponta que a disputa entre grandes empresas é favorável para a economia como um todo, pois “envolve grandes montantes de investimentos e indubitavelmente resulta numa crescente quantidade e variedade de bens e serviços cada vez mais baratos sob a pressão da concorrência”

2.3.1 Diversificação e concentração de mercado

O argumento para a análise de Penrose (2006) parte da ideia de que uma empresa deve criar constantemente novos serviços produtivos para conseguir manter ou expandir seus mercados. Essa prática é denominada diversificação e é viabilizada por aspectos como a constante busca por inovações tecnológicas e a prática de fusões e aquisições. Por sua vez, muitas dessas novas tecnologias são obtidas graças ao investimento em pesquisa (BEZERRA, CAVALCANTI, 2000).

Rattner (1978, p.14) aponta que a diversificação se consolida por meio de duas vertentes básicas: mudanças em processos ou mudanças em produtos. Conforme o autor, “na medida em que um novo produto é difundido, ocorrem mudanças de processos, que reduzem os custos de produção do novo produto”. Essas transformações deixam alguns meios de produção obsoletos e exigem o investimento em novas linhas de produção, condizentes com o novo paradigma vigente. Isso, contudo, não muda a forma como os lucros são obtidos:

As condições vigentes nas economias capitalistas contemporâneas -- concorrência oligopolística e controle do volume e circulação da moeda pelo Estado -- permitem manter os preços constantes, com produtividade crescente. Por outro lado, aos oligopólios não interessa uma guerra de preços, levando-os a disputar o mercado mediante publicidade, diferenciação de produtos, etc., o que tende a manter os preços, apesar da inovação tecnológica e o conseqüente aumento de produtividade. Assim, ao contrário do que postulava a doutrina marxista, as mudanças de processo no capitalismo oligopolista não causam necessariamente uma queda na taxa de lucros. (RATTNER, 1978, p.14)

Penrose (2006) chama atenção à existência de bases produtivas, que concentram máquinas, processos, qualificações e matérias-primas complementares e interligadas dentro do processo produtivo. Quando é necessário avançar para novas bases, as empresas precisam adquirir novas competências. Essa migração está associada ao processo de destruição criativa, que será detalhado a seguir.

2.3.2 Destruição criativa na visão schumpeteriana

Schumpeter (1942, p.110) atribui às inovações a função de manter e dar seqüência ao funcionamento “da máquina capitalista”, em um processo que vai desde a criação de novos bens até a constituição de novas formas de organização social. O autor argumenta que por meio dessas transformações a estrutura econômica consegue se reinventar de dentro para fora, destruindo o que é antigo e criando novos elementos.

Esse processo ocorre de forma gradual, intercalando explosões discretas e períodos de calma relativa, nos quais “há sempre uma revolução ou absorção dos resultados de uma revolução, ambos formando o que é conhecido como ciclos econômicos” (SCHUMPETER, 1942, p.110). Para o autor, todas as empresas devem se adaptar a essa realidade caso queiram permanecer em atividade.

A necessidade de alterar produtos e processos obriga o setor a buscar uma reestruturação. Velhos agentes e modelos de negócios deixam de existir, num conceito definido por Schumpeter (1942) como o movimento de destruição criadora (ou destruição criativa). Esse processo está diretamente relacionado à forma de atuação das empresas já consolidadas em determinado nicho de mercado:

Nosso argumento, todavia, abrange campo mais largo do que simplesmente o caso de novas empresas, métodos e indústrias. Velhas firmas e indústrias tradicionais, estejam ou não diretamente expostas à fúria dos elementos, vivem ainda assim em meio da eterna tempestade. Surgem, no processo da destruição criadora, situações em que muitas firmas que afundam teriam podido continuar a navegar vigorosa e utilmente se tivessem podido atravessar determinada tormenta. A parte as crises e situações gerais, surgem situações locais em que a rápida transformação da conjuntura, tão característica deste processo, desorganiza de tal maneira a indústria a ponto de lhe infligir prejuízos absurdos e ocasionar um desemprego evitável. Em resumo, nada justifica que se procure conservar indefinidamente indústrias obsoletas, mas faz sentido evitar que elas se desmoronem estrepitosamente, ou tentar transformar uma derrota fragorosa, que se pode tornar centro de efeitos cumulativos depressivos, em retirada ordenada. (SCHUMPETER, 1942, p.117)

O autor previu em sua teoria a dificuldade em se realizar uma avaliação contemporânea dos fatos, ao alertar que uma análise *ex visu* sobre determinada transformação inovadora é ineficiente. De modo geral as explicações e conclusões definitivas são encontradas muito tempo depois dos acontecimentos. Isso impede as

empresas de adotar uma estratégia paralela a ocorrência dos fatos, limitando seu poder de ação.

Isso se correlaciona com a atual condição das empresas de comunicação, que passam por um processo de transição para novas bases, graças às inovações tecnológicas. Essa questão será mais bem contextualizada no próximo capítulo.

3 PANORAMA DO MERCADO DE COMUNICAÇÃO

Um melhor entendimento do atual contexto do mercado de comunicação requer breve panorama histórico. Em abordagem sobre o tema, Straubhaar (2004) indica que até o século XV a comunicação se dava de forma predominantemente oral, o que fazia com que a propagação das informações fosse demasiada lenta.

Nesse período, poucas pessoas tinham aptidão para ler e escrever. Isso, aliado a fatores como a dificuldade de impressão de publicações, limitou a difusão da mídia escrita. Esse fato só veio a se reverter com a inovação da prensa de Gutenberg, em 1450, conforme relata Straubhaar (2004):

Na Europa, uma demanda explosiva levou a milhares de livros a serem impressos até 1500. Os preços caíram dramaticamente. A tecnologia continuou a permitir a exploração social e econômica do novo meio. Conforme as prensas tornaram-se mais econômicas, os tipos de livros que podiam ser impressos para novas audiências também cresceram. (STRAUBHAAR, 2004, p. 31)

A propagação dos livros estimulou gradualmente a alfabetização da sociedade, transformando seus pensamentos e ações. No desencadeamento deste processo, quando a Revolução Industrial começou a ganhar força, meios de massa (de ampla audiência) com base industrial se proliferaram. Isso elevou a demanda e reduziu ainda mais os custos de acesso às publicações editoriais (STRAUBHAAR, 2004).

Nesse período ocorreu uma aproximação entre ciência e técnica. Lemos (2008, p.48) pontua que esse é um dos pontos mais relevantes para a época. “O estatuto de par sagrado (ciência-técnica), conduzindo a humanidade ao progresso, constitui a novidade simbólica da Revolução Industrial e da modernidade emergente.” O autor destaca o surgimento de inúmeras inovações mediáticas no período, como o telégrafo elétrico em 1837, o telefone em 1875, o cinema em 1899 e telégrafo por ondas em 1900.

Essa interação permitiu uma redução nos custos e aumento na oferta dos meios de comunicação, mas não foi capaz de garantir uma popularização plena do formato impresso. Straubhaar (2004, p.33) cita o exemplo dos Estados Unidos, onde até o começo do século XX “muitas pessoas não tinham capital econômico nem

cultural para ganhar acesso ou utilizar a mídia impressa”. Filmes e o rádio acabaram obtendo maior amplitude nesse período.

Esse quadro recebeu novos contornos após 1900, quando uma nova ética de consumo começou a emergir. Segundo Straubhaar (2004, p.34), “Industrialização, urbanização e comunicação estavam se unindo para criar um potencial mercado de massa de consumidores”. A indústria passou a investir em propaganda e marketing e isso afetou diretamente a mídia. Em 1920 dois terços da renda de jornais e revistas passaram a ser oriundas de anúncios (LEISS, KLINE E JHALLY, 1990 *apud* STRAUBHAAR, 2004).

Lemos (2008, p.51) salienta que a interação entre ciência e técnica se consolidou definitivamente na segunda metade do século XX, com a difusão de Centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). “A racionalidade científico-tecnológica torna-se instrumento de modernização da sociedade, sendo a racionalidade determinante para o modelo de desenvolvimento moderno”. A organização do trabalho passou a ser pensada em termos da divisão de tarefas e da otimização do tempo. Do mesmo modo, o trabalho humano se conectou ao ritmo da indústria, que reorganizou sua forma de atuação.

Isso gerou nova influência sobre o processo de comunicação. Como indica Straubhaar (2004, p.40), nessa época “pesquisadores começaram a se dar conta de que as pessoas eram ativas e seletivas em seu uso da mídia e geralmente variavam muito seu consumo”. Aspectos como sexo, renda, idade e educação caracterizavam diferentes grupos consumidores, abrindo espaço para a segmentação de conteúdo.

Essa estrutura sofreu nova transformação graças ao surgimento de novas tecnologias, conforme aponta Lemos (2008):

O paradigma eletricidade/petróleo, motor elétrico e química de síntese do fim do século XIX muda, depois da Segunda Guerra Mundial, para um novo paradigma: energia nuclear, informática, engenharia genética. Este novo sistema técnico vai afetar a vida cotidiana de forma radical com a formação e planetarização da sociedade de consumo e do espetáculo. Este é o pano de fundo para o surgimento da cibercultura. (LEMOS, 2008, p.51)

A partir disso, tecnologia e comunicação se aproximaram ainda mais, fato que transformou o consumo de informações e a dinâmica do mercado. Essas questões e seus efeitos serão mais bem detalhados nos tópicos adiante.

3.1 MERCADO E NOVAS TECNOLOGIAS

Para Lemos (2008, p.68) as grandes novidades do século XX foram o surgimento de novas tecnologias digitais e a formação de redes telemáticas. Nesse ciclo, o efeito sobre a comunicação foi a transformação na forma de interação entre os indivíduos, que deixou de ser massiva e centralizada para se converter em uma forma unificada e dispersa:

O que chamamos de novas tecnologias de comunicação e informação surge a partir de 1975, com a fusão das telecomunicações analógicas com a informática, possibilitando a veiculação, sob um mesmo suporte – o computador –, de diversas formatações de mensagens. Esta revolução digital implica, progressivamente, a passagem do *mass media* (cujos símbolos são a TV, o rádio, a imprensa, o cinema) para formas individualizadas de produção, difusão e estoque de informação. Aqui a circulação de informações não obedece a hierarquia da árvore (um-todos), e sim à multiplicidade do rizoma (todos-todos). (LEMOS, 2008, p. 68)

Informação, entretenimento e transporte de dados se integraram a um único conceito, o de comunicação. Isso gerou efeitos de mercado e várias empresas de comunicação desempenharam processos de fusões e/ou aquisições, levando a uma reconcentração e reorganização das atividades. Um exemplo de destaque foi a transação envolvendo o provedor AOL e o grupo Time Warner, consolidada em 2000 em um negócio de US\$166 bilhões (SANTOS; CAPPARELLI, 2001).

Santos e Capparelli (2001) indicam que nessa mudança estrutural nos grandes grupos de comunicação configura-se um processo de convergência (fusão), manifestado de cinco modos distintos:

- a) Convergência das tecnologias de distribuição de dados, imagens e sons por meio da digitalização das informações;
- b) Convergência entre equipamentos de informática, comunicação e telecomunicação;
- c) Convergência de modelos de consumo da informação, entre comunicação interativa e a comunicação de massa;
- d) Convergência dos produtos das indústrias culturais em um único produto multimídia;

- e) Convergência da economia das comunicações agrupando dois setores distintos – telecomunicações e comunicação eletrônica de massa – mediados pela informática.

As novas mídias digitais passam a agir em duas frentes, de um lado prolongando e multiplicando a capacidade de meios tradicionais (satélites, cabos, fibra óptica) e de outro criando novas tecnologias, híbridas ou não (computadores, celulares, TV digital). Isso dá origem a um processo de digitalização das informações, ao mesmo tempo em que reduz substancialmente os custos de transmissão. (LEMOS, 2008).

Ao permitir a conversão de qualquer elemento (som, texto, imagens) em bits, esse fenômeno cria uma nova forma de difusão das informações, caracterizada pela descentralização e universalidade. Abandona-se, assim, a interação de massa (um-todos) para a consolidação de um modelo de redes de comunicação informatizadas (todos-todos) (LEMOS, 2008).

Nessa comunicação informatizada inexistente mediação entre as opiniões, o que proporciona uma livre circulação de mensagens. Os conteúdos são transmitidos de forma “caótica, multidirecional, entrópica, coletiva e, ao mesmo tempo, personalizada” (LEMOS, 2008, p.80). Isso também transforma o comportamento das pessoas, como indica Rudiger (2011):

A cultura e a economia (àquela associada) estão mudando cada vez mais seu foco, passando do “número relativamente pequeno de grandes sucessos (dos principais produtos e mercados), no cume da curva de demanda, para o vasto número de nichos que surge na cauda longa [dos negócios ofertados num mercado agenciado pela Internet]”. (RUDIGER, 2011, p.54)

Para compreender quais os efeitos de mercado dessas transformações tecnológicas é importante conhecer o funcionamento das empresas de comunicação. Essa dinâmica será contextualizada nos próximos itens.

3.2 ECONOMIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Straubhaar (2004) aponta que embora existam semelhanças, o mercado de mídia tem uma realidade muito diferente de outros setores da economia. Como na maioria das atividades, fatores como estruturas de propriedade, economias de escala, custos de distribuição e custos de tecnologia são relevantes. O ponto dissonante é a fonte de renda das empresas. O autor faz um breve panorama sobre essa dinâmica:

Nos Estados Unidos e em outras economias de mercado, os meios de comunicação criam e vendem dois tipos de produtos. Primeiro, eles vendem mídia ou conteúdo de serviço de informação para audiências ou consumidores. Os mais novos e mais interativos meios de comunicação fazem essas vendas diretas de cultura e produtos de informação particularmente importantes. Entretanto, os meios de comunicação também “vendem” as suas audiências para os anunciantes, que querem vender coisas para essas audiências. Os meios de comunicação, e em particular a mídia de massa, competem entre si para atrair essas audiências e vender acesso a elas. (STRAUBHAAR, 2004, p.247)

A comercialização com a audiência pode ocorrer por venda direta (em bancas), assinaturas ou taxas de uso (pagamento pelo tempo de acesso a determinada informação). O complemento às receitas vem por meio de propagandas ou ainda doações e subsídios (STRAUBHAAR, 2004).

O processo de convergência dos meios, já mencionado, leva a uma concentração de diferentes meios em um único conglomerado empresarial. Isso reduz custos operacionais e amplia as possibilidades de faturamento via anunciantes e venda direta. Como consequência, há uma tendência de formação de oligopólios, com poucos grupos ampliando o poder de mercado, como aponta Straubhaar (2004):

A relativa escassez de frequências já define que algumas pessoas podem emitir sinais de rádio/TV (broadcast), enquanto outras não. Outras barreiras para a entrada de empresas no setor de mídia também levaram à sua regulamentação. Mesmo na mídia impressa, por exemplo, a soma do capital ou investimento exigido para iniciar um grande jornal ou revista tem criado uma barreira para a entrada que mantém muitas pessoas e empresas potencialmente interessadas fora do processo. A economia de larga escala das indústrias culturais tende a criar oligopólios, nos quais poucas empresas concorrem por certo mercado. Por consequência, essas poucas empresas de mídia têm tido muito maior impacto e influência na sociedade do que o faria um grupo grande e menos concentrado. (STRAUBHAAR, 2004, p.231)

Dados estatísticos confirmam essa concentração. Conforme definição própria, o Projeto Donos da Mídia “reúne dados públicos e informações fornecidas pelos grupos de mídia para montar um panorama completo da mídia no Brasil” (HERZ, 2013, p.1). O projeto aponta que atualmente existem 9.477 veículos de comunicação no país. Deste total, cerca de 25% (2.421 veículos) estão vinculados a alguma rede de comunicação do país, como mostra a tabela abaixo:

TABELA 1 – Veículos e redes de comunicação no Brasil

Região	Veículos	Vinculados a redes	% da região
Centro-Oeste	757	185	24,44%
Norte	488	293	60,04%
Nordeste	1.742	508	29,16%
Sul	1.680	531	31,61%
Sudeste	4.378	904	20,65%
Veículos sem endereço	432	-	0,00%
Total Brasil	9.477	2.421	25,55%

FONTE: HERZ, 2013, p.1

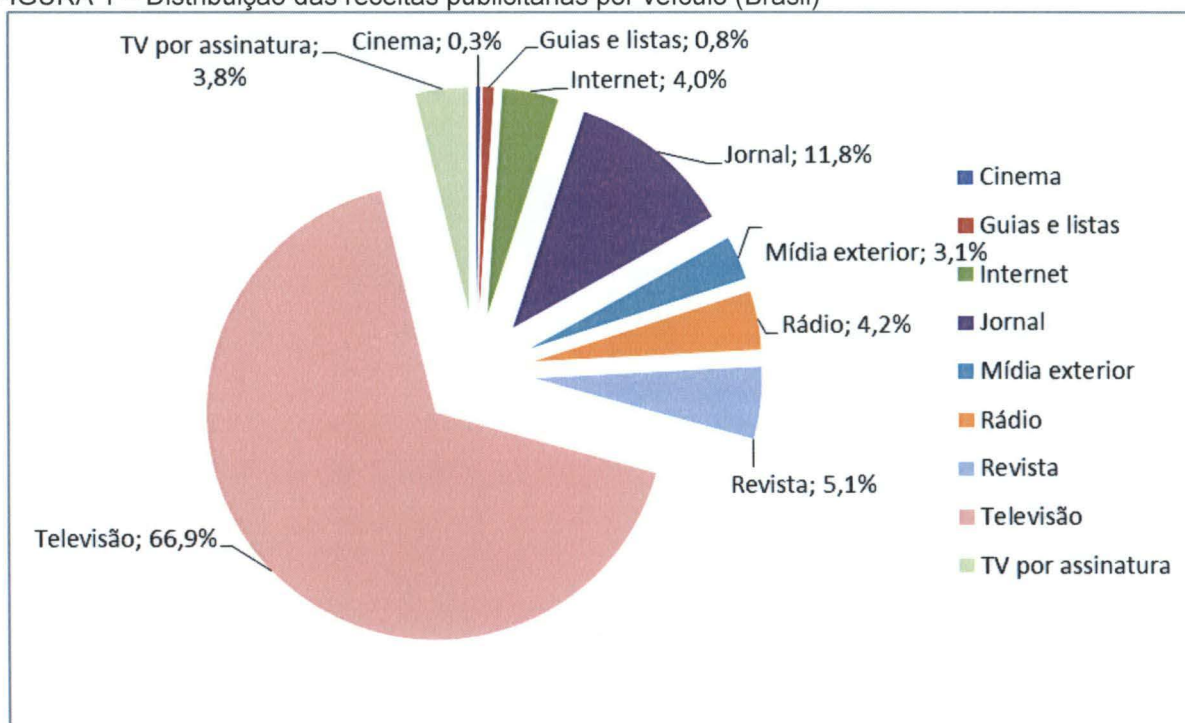
O conceito de rede corresponde a “todos os agrupamentos de TV ou rádio com as estações (próprias ou afiliadas) que as compõem” (HERZ, 2013, p.1). Essas empresas estão ligadas a um grupo de comunicação, mas são administradas individualmente. Elas podem ser consideradas um oligopólio no sentido de abrangência (como por exemplo, uma rede nacional de televisão que retransmite seu conteúdo em vários estados brasileiros), mas não necessariamente de gestão, uma vez que as unidades regionais têm donos próprios.

No caso de veículos com administração centralizada em uma única entidade, adota-se o conceito de grupo. Neste caso o oligopólio ocorre em termos de gestão, já que o número de proprietários é reduzido. Hoje existem 41 grupos de abrangência

nacional, que comandam 551 veículos (6% do total nacional). Outros 142 grupos atuam regionalmente, controlando 688 mídias distintas (7% do total nacional) (HERZ, 2013).

Em geral, os grupos operam com mais de um tipo de mídia, administrando simultaneamente jornais impressos, rádios, mídias digitais e emissoras de televisão. A receita que cada um desses formatos proporciona também é variável, como mostra o gráfico abaixo:

FIGURA 1 – Distribuição das receitas publicitárias por veículo (Brasil)



Fonte: Projeto Intermeios

Nota: Dados válidos para o mês de abril/2013

Nota-se uma concentração de recursos no meio televisivo, com ampla folga sobre os jornais impressos, que ocupam o segundo lugar. A Internet, mesmo com baixa representatividade frente ao volume total de recursos, vem ampliando a participação nesse meio, graças a um processo de transição que está se estabelecendo nos mercados consumidores. Esse tópico será detalhado a seguir.

3.3 MUDANÇA DE HÁBITO DOS CONSUMIDORES

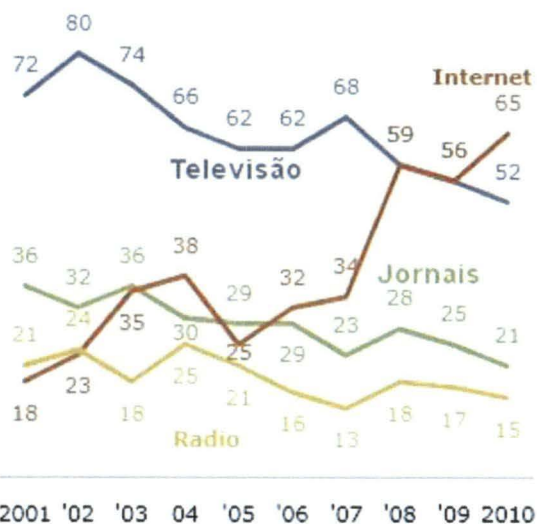
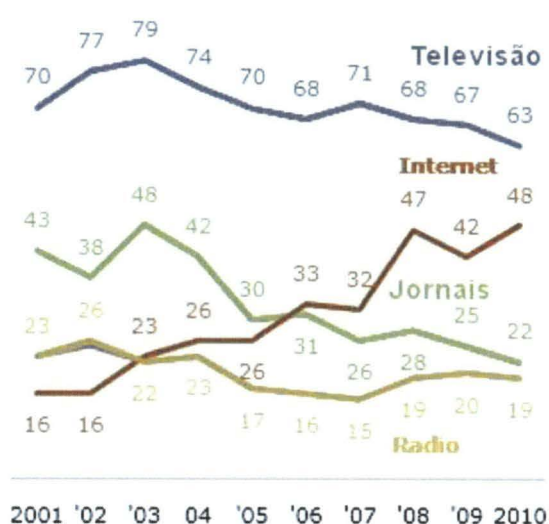
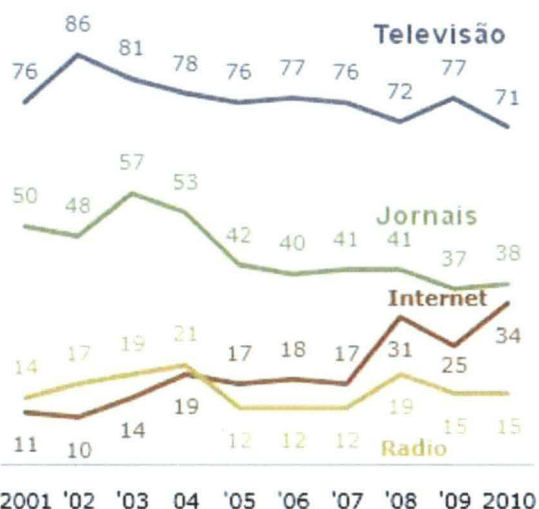
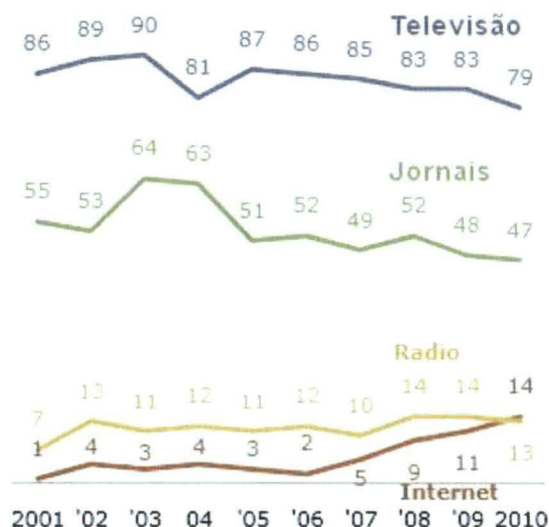
Para Castells (2000, p.50) a grande revolução iniciada no fim do século XX se diferencia de todas as outras grandes transformações registradas na história. A justificativa é que o surgimento de novas interfaces permitiu a aplicação de conhecimentos e informações na “geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso”.

Isso tem efeito direto sobre a forma de utilização da mídia, já que as novas tecnologias não são meras ferramentas, mas processos que precisam ser desenvolvidos. Usuários e criadores de conteúdo se confundem, sobretudo em meios como a Internet (CASTELLS, 2000). Lévy previu, em 1998, que essa quebra de paradigma seria consolidada no curto prazo:

Já no começo do século XXI, as crianças aprenderão a ler e escrever com máquinas editoras de texto. Saberão servir-se dos computadores como ferramentas para produzir sons e imagens. Gerirão seus recursos audiovisuais com o computador, pilotarão robôs, consultarão familiarmente os bancos de dados. Saberão de cor dialogar com os sistemas espertos. A simulação será para elas um modo banal de acesso à realidade. Terão o hábito do controle interativo de micromundos e modelos complexos. Terão acesso a um saber recortado em pequenos módulos funcionais. O conhecimento em si, porém, disponível nos bancos de dados e nas bibliotecas, terá menos importância do que a capacidade para gerir redes de comunicação e encontrar a informação com facilidade. Sua mente terá sido formada para a explicitação, a formalização, o manuseio de algoritmos e regras de inferência. Os procedimentos intelectuais, os caminhos do pensamento serão para elas uma matéria-prima perfectível a ser continuamente transformada. (LÉVY, 1998, p. 29)

Esse quadro representa uma alteração cognitiva dos indivíduos. O diálogo com as máquinas é cada vez mais sofisticado e, ao mesmo tempo, facilitado (LÉVY, 1998). Isso ajuda a estabelecer um novo cenário que exige transformações nos meios de comunicação, que precisam se reinventar constantemente, como detalha Lemos (2008):

FIGURA 2 – Principal fonte de consumo de notícias nos Estados Unidos, por idade:

18 a 29 anos**30 a 49 anos****50 a 64 anos****Mais de 65 anos**

Fonte: Pew Research Center: Internet Gains on Television as Public's, 2011, p. 3

Nota: Os valores somam mais de 100% porque os candidatos podiam dar mais de uma resposta

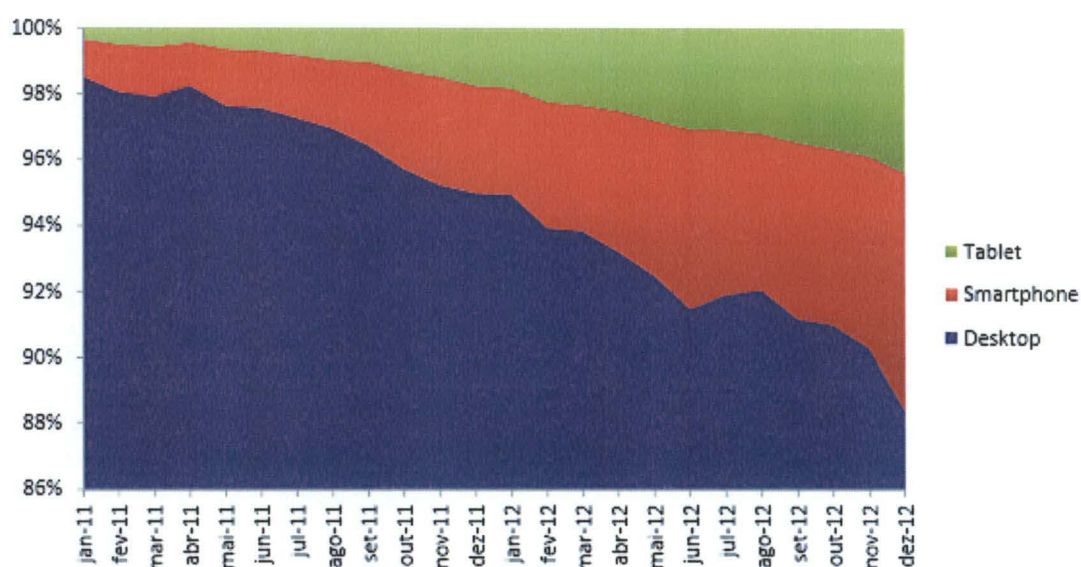
Os dados indicam que para grupos com faixa etária inferior a 29 anos a Internet é a principal fonte de notícias, posto que até 2008 foi ocupado pela televisão. Outro ponto de destaque é a perda de relevância dos jornais impressos em todas as categorias no período.

No Brasil a situação não é diferente. O Instituto Ibope Mídia (2012) indica que embora o país seja apenas o terceiro no ranking de usuários ativos de Internet, é líder no tempo total conectado. Em dezembro de 2012 foram 43 horas e 57 minutos online, superando nações como Estados Unidos, França e Alemanha. Os três países

integram um grupo formado por Japão, Itália, Espanha e Suíça, que foi alvo do estudo em dezembro de 2012.

A mobilidade também aumenta. O Instituto Verificador de Circulação (2012, p.24) confirma que desde o ano passado “o crescimento dos dispositivos móveis, smartphones e tablets, como meio de acesso à Internet continua forte”. O gráfico abaixo detalha essa transição no Brasil:

FIGURA 3 – Consumo de notícias no Brasil, por dispositivo:



Fonte: Instituto Verificador de Circulação, Estudo sobre audiência de websites, 2012, p. 9

Nota: A categoria Desktop inclui dispositivos como notebooks.

Nota-se que em um período de quase dois anos o computador desktop perdeu participação como principal suporte para a leitura, perdendo espaço para tablets e smartphones.

Outro ponto de destaque é a presença nas redes. Pesquisa da consultoria McKinsey & Company (2013) indica que 80% dos internautas brasileiros acessaram algum site de mídia social nos últimos 6 meses. Nos fatores relativos a tempo conectado, o resultado é de que 60% do tempo online dos usuários é gasto em páginas deste gênero.

Esse quadro cria desafios e oportunidades para o setor. Veículos digitais buscam meios de ampliar receitas, enquanto mídias tradicionais, como o jornal impresso, tentam decifrar qual é a melhor maneira de se adaptar a esse novo mercado. Essa realidade será discutida no próximo tópico.

3.4 TRANSFORMAÇÕES E CRISE NAS EMPRESAS

As novas tecnologias permitiram uma ampliação no acesso à informação e ao conhecimento para diferentes setores da sociedade, fazendo com que o molde de comunicação digital fosse “adaptado e formado a partir da fusão da mídia de massa personalizada globalizada com a comunicação mediada por computadores” (CASTELLS, 2000, p.232).

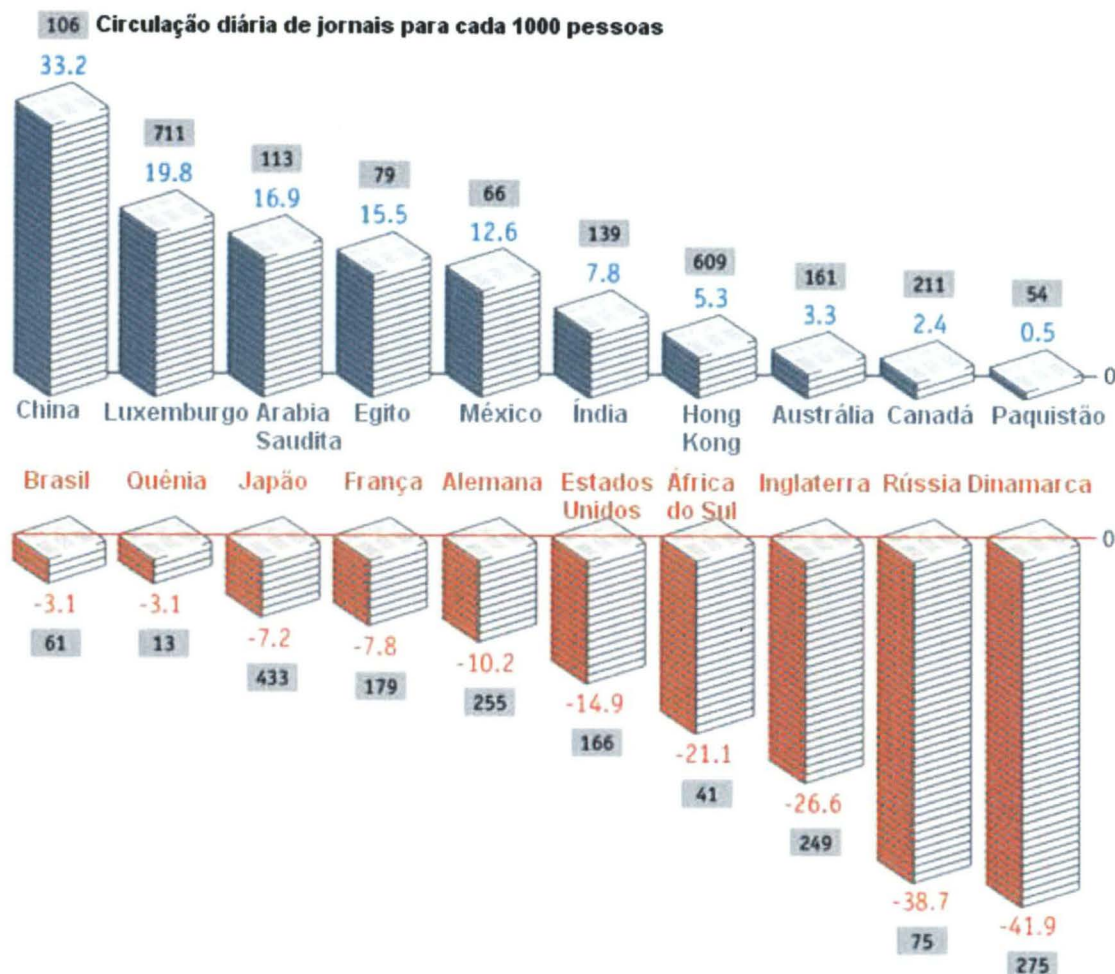
Como efeito da convergência entre formatos, os veículos de comunicação passam a ter que lidar simultaneamente com diferentes meios para a difusão de informações. Essa nova realidade exige uma flexibilidade para adaptar o mesmo conteúdo em diferentes plataformas como as televisões, mídias impressas, mídias online, rádio, telefonia móvel, produtos editoriais, entre outras (MORAES, 2001).

As múltiplas possibilidades que esse processo cria ainda não foram totalmente exploradas e tendem a avançar de modo gradual. De acordo com Rabelo (2010, p.54), a característica multidimensional da comunicação é espontânea e nos dias atuais aponta para um “panorama ainda híbrido, onde formas tradicionais se confrontam ou interagem com as novas expressões em movimentos transversais”.

Para Gradim (2003, p.118) as transformações não serão imediatas, “radicalizando cortes com os modos de apresentação clássicos, mas pelo contrário, evoluirão gradualmente a partir das antigas, proporcionando ‘pontes de familiaridade’ com as rotinas cognitivas estabelecidas pelos destinatários”.

Esse movimento não acompanha a postura dos usuários, que alteraram seu comportamento de forma mais rápida, como já foi mostrado. Isso afeta diretamente a rentabilidade do mercado de comunicação, sobretudo em meios como o jornal impresso, que vem perdendo leitores em países com mercado consolidado, como Brasil, Estados Unidos, Alemanha e França:

FIGURA 4 – Variação na circulação diária de jornais (Variação entre 2008-2012, %)



Fonte: The Economist. Daily chart: fold the front page, 2013, p.1

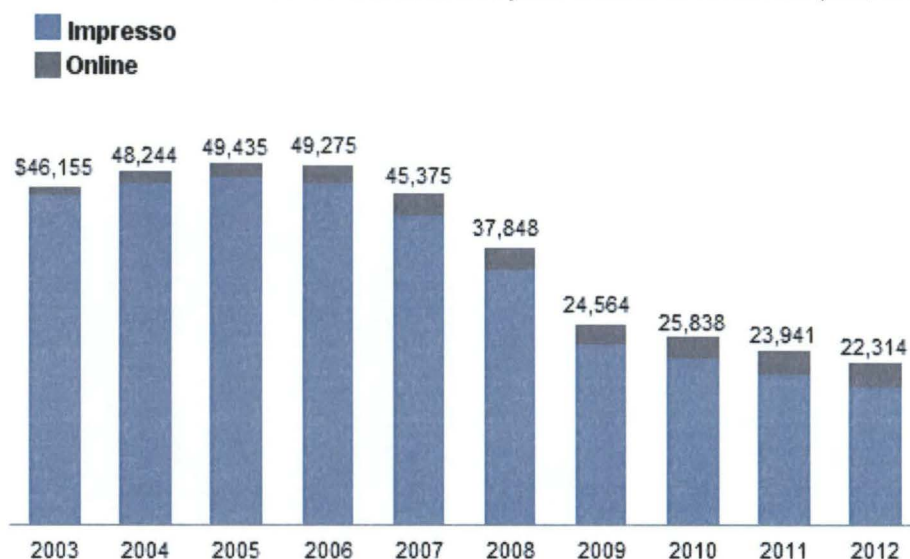
Nota: Os dados são da World Association of Newspapers and News Publishers

Até em países onde a circulação permanece alta a situação não é confortável. Na China, nem o elevado número de leitores “tem impedido a transferência de recursos publicitários para os novos meios, sobretudo à Internet. Desde 2011, a publicidade online já é maior que a destinada aos jornais impressos”. A Beijing Media Corporation, maior companhia de comercialização de publicidade em veículos impressos do país registrou queda de 8,8% no faturamento em 2012 (MANZANO, 2013, p.1).

A queda no número de leitores comprime a receita dos veículos impressos, configurando um quadro de crise no setor. Nem mesmo o maior investimento em mídias digitais tem sido capaz de reverter esse processo. Estudo realizado pelo Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism nos Estados Unidos (2012) indica que para cada US\$ 1 de receita extra obtida com mídias digitais perde-se US\$

7 dos lucros com veículos impressos norte-americanos. O gráfico abaixo confirma a redução no faturamento:

FIGURA 5 – Lucro oriundo de anúncios nos jornais norte-americanos (US\$ milhões)



Fonte: Pew Research Center – Pesquisa State of the news media, 2013, p. 5

Nota: dados compilados pela Newspaper Association of America

É possível notar que a mídia online tem aumentado a participação nos ganhos, mas não consegue reverter a tendência de queda no lucro total das empresas de comunicação. Para lidar com essa situação os jornais anunciam constantes reestruturações, que geram mudanças editoriais e também no quadro funcional. No Brasil, os principais veículos anunciam demissões em massa, numa estratégia para tentar equalizar custos (ver anexos A e B).

Até agora nenhuma medida foi capaz de mudar esse quadro de crise no setor. A falta de unanimidade levou as empresas de comunicação a adotarem estratégias distintas para retomar os lucros. A Folha de São Paulo apostou em mudanças na forma da apresentação de conteúdos no jornal. Já o jornal Valor Econômico investiu na criação de uma plataforma para difusão de notícias em tempo real (ver anexos C e D).

Essa busca por alternativas está diretamente ligada ao processo de inovação, que nesse cenário de crise assume um papel ainda mais relevante. Essa questão será discutida no capítulo seguinte.

4 INOVAÇÃO NO MERCADO DE COMUNICAÇÃO

O novo paradigma tecnológico e a mudança nos hábitos de consumo exigem uma resposta do mercado de comunicação para reverter o atual cenário de crise. Anderson, Bell e Shirky (2012) indicam que se trata de um momento de ruptura, definido como “jornalismo pós-industrial”:

O jornalismo pós-industrial parte do princípio de que instituições atuais irão perder receita e participação de mercado e que, se quiserem manter ou mesmo aumentar sua relevância, terão que explorar novos métodos de trabalho e processos viabilizados pelas mídias digitais. Nessa reestruturação, todo aspecto organizacional da produção de notícias deverá ser repensado [...].(ANDERSON, BELL; SHIRKY, 2012, p. 37)

Na avaliação dos autores o modelo tradicional de operação do setor está insustentável. É necessário reduzir custos de forma gradual e estratégica, adotando novas técnicas de produção e incorporando novos modelos organizacionais. Straubhaar (2004, p.12) lembra que esse processo já está em curso, uma vez que as “novas tecnologias permitiram eliminar muitos dos filtros intermediários das organizações de mídia e encolher o tamanho mínimo para seu funcionamento”.

A eficiência dessa transição está diretamente ligada a estímulos para a prática da inovação. Varian (2010, p.1) é enfático nessa avaliação, ao afirmar que a melhor alternativa para os jornais impressos nesse momento é “experimentar, experimentar, experimentar”.

Franciscato (2010) indica que a esfera acadêmica pode ser uma das provedoras desse conhecimento inovador, muito embora ainda exista um distanciamento entre a universidade e as empresas de comunicação. A escassez de interlocutores capazes de interagir entre os dois meios é apontada como uma das barreiras para esse diálogo. Para o autor, a inovação deve ser fomentada em três frentes distintas: tecnológica, organizacional e social.

A inovação tecnológica tem se manifestado na digitalização de processos e conteúdos, bem como na conexão e difusão de produtos por meio de redes de telecomunicação. Ao gerar a modernização industrial, abre-se a possibilidade para inovações organizacionais, por meio da adoção de novas rotinas e processos de trabalho (FRANCISCATO, 2010).

Sobre esse quesito Trasel (2007) argumenta que mesmo com a agilidade dos avanços tecnológicos as mudanças organizacionais nas empresas de comunicação ainda são lentas:

Um dos motivos pelos quais não houve uma renovação mais profunda das práticas jornalísticas, ou a solução de defeitos das antigas práticas, nem a concretização das previsões feitas no início da colonização da rede, é que o jornalismo, sendo uma forma de conhecimento, pode sofrer variações conforme sua concretização material, mas a curto prazo não muda suas práticas fundamentais. Além disso, o jornalismo é hoje uma indústria, e modelos de produção evoluem mais devagar do que a tecnologia. Em dez anos as tecnologias de comunicação podem ter se desenvolvido muito, mas as empresas levam tempo para se reorganizar, sobretudo aquelas cujo negócio principal eram os mídias tradicionais. Terceiro, a geração que se alfabetizou já acessando a Internet ainda não chegou às universidades e levará alguns anos ainda para chegar às redações. (TRASEL, 2007, p.63)

Esse engessamento de processos limita as inovações sociais que, dentre outros efeitos, ajudam a satisfazer demandas que o mercado ainda não é capaz de oferecer. No caso do jornalismo, surge uma possível justificativa para a queda de interesse dos leitores, sobretudo em meios como os veículos impressos (FRANCISCATO, 2010). Essa circunstância colabora para um cenário de estabilidade que não é necessariamente positivo, e será discutido no item seguinte.

4.1 DESTRUIÇÃO CRIATIVA NAS EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO

Lemos (2008, p.106) afirma que “a sociedade não é passiva à inovação tecnológica”, uma vez que os indivíduos se apropriam de novas tecnologias em um processo que vai além do mero usufruto de funcionalidades econômicas ou da eficiência técnica. Esse engajamento também gera reflexos no mercado de comunicação, que se obriga a atender novas demandas dos consumidores. Torres (2013) detalha essa questão:

O que temos agora são canais sociais digitais conectados em rede que permitem que os passivos consumidores de informações partam para o ataque, exijam mudanças no jornalismo e até interfiram no modelo de negócio dos grandes veículos. Sem grandes novidades e mudanças, o que temos é um jornalismo baseado em releases ou desastres que não traz nada de novo e abre espaço para que usuários da web com alguma opinião relevante e muita vontade de inovar na comunicação ganhem segmentos de públicos cada vez maiores. (TORRES, 2013, p.1)

A aridez de novidades desperta o interesse da audiência por canais inovadores, capazes de apresentar conteúdos diferenciados e que rendam debates públicos (TORRES, 2013). Essa migração é confirmada pela alteração nas formas de consumo das notícias, já detalhadas no capítulo anterior. Configura-se, assim, um processo de destruição criativa.

As empresas podem articular estratégias capazes de garantir sua longevidade, desde que haja foco na inovação. Torres (2013, p.1), no entanto, argumenta que o setor de comunicação ainda não conseguiu romper esse paradigma. O autor aponta que no caso do jornalismo a ideia de “apoiar suas bases em mecanismos já fatigados com o tempo talvez seja o grande impeditivo para essa inovação”.

Para Anderson, Bell e Shirky (2012, p.87) estabeleceu-se no ramo de comunicação, “uma monocultura jornalística na qual o subsídio publicitário era a principal fonte de receita até para organizações que também obtinham receitas diretamente de seus usuários”. Para os autores, os novos modelos devem se tornar mais abrangentes apenas quando as estruturas clássicas sucumbirem.

Existem ainda aspectos ligados à cultura corporativa dos grupos de comunicação, que muitas vezes encontram nos próprios jornalistas uma postura resistente à mudanças e alterações de processos. Essa padronização limita o estímulo e a implementação de práticas inovadoras. Esses elementos serão destacados no próximo item.

4.2 BARREIRAS INSTITUCIONAIS AO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Meyer (2007) indica que na atual circunstância o jornalismo como negócio não pode ficar limitado à intermediação entre leitores e anunciantes. Ele aponta que

o principal diferencial dos grupos produtores de conteúdo é a geração de influência, que será cada vez mais importante na disputa por audiência:

É preciso pagar os custos das experiências radicais necessárias para aprender quais novas formas de mídia serão viáveis num mercado muito mais complexo do que no passado, no qual a informação em si não é mais escassa e, portanto, tem menos valor, enquanto o bem cobiçado não é nem porcentagem da circulação, nem a porcentagem de leitores, mas a porcentagem da quantidade finita da atenção do público. (MEYER, 2007, p.64)

O reduzido número de experiências radicais colocadas em prática até agora confirma a existência de barreiras para o fomento à inovação no setor. Parte dessas limitações tem origem no comportamento dos profissionais que atuam e administram as empresas de comunicação. Para Torres (2013) estabeleceu-se um distanciamento em relação ao público que limitou a interação entre produtores e consumidores de notícias:

Alguns especialistas e renomados professores acadêmicos já afirmaram que em pouco mais de 400 anos nenhuma mudança drástica ou significativa envolveu a imprensa. O conceito de monólogo permaneceu por quase toda a existência do jornalismo. O veículo produzia o conteúdo e um seletor público o consumia, sem maiores feedbacks, já que esse público dispunha apenas de plataformas estruturais que não permitiam qualquer tipo de contra resposta nas reportagens, facilitando para que o jornalismo emoldurasse sua essência de intocável, inquestionável e, principalmente, imutável. (TORRES, 2013, p.1)

Schumpeter (1942, p.308) argumenta que a opinião dos consumidores não é fator determinante para a inovação. Para ele, “os produtores muitas vezes parecem antes orientar do que serem orientados”. Isso reforça a necessidade de que as novidades surjam de dentro para fora, graças à ação dos membros que estão dentro de determinada empresa.

No setor de comunicação esse processo é limitado por uma barreira cultural, comprovada por meio de uma pesquisa elaborada pelo Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism nos Estados Unidos (2012). O instituto ouviu executivos norte-americanos ligados vinculados aos principais jornais do país e questionou quais eram as principais dificuldades institucionais na criação de um modelo de negócios eficiente e renovado.

Uma das conclusões apontadas foi a de que há um choque de opiniões entre dois grupos de profissionais. De um lado, funcionários que conviveram durante muito tempo com o modelo de negócio tradicional e monopolista defendem mudanças graduais. Do outro lado, há indivíduos que defendem mudanças rápidas e amplas em produtos e processos de produção (PEW, 2012).

Conforme os empresários, essa divisão ocorre principalmente devido à reduzida participação que as mídias digitais ainda representam no faturamento das empresas. Os efeitos desse processo são sintetizados abaixo:

A pesquisa revelou uma indústria que ainda não avançou muito na busca por um modelo de negócio capaz de substituir o sistema tradicional, embora a receita com anúncios no meio impresso tenha caído para menos da metade em apenas alguns anos. A indústria tem compensado as perdas aumentando o preço das assinaturas. [...] Quase metade (44%) dos jornais que compartilharam dados para este estudo relataram que estão tentando desenvolver alguma fonte de receita não-tradicional, como a promoção de eventos ou a venda de novos produtos comerciais. Na maioria dos casos, as quantias envolvidas são mínimas, inferiores a US\$10 mil. Alguns executivos expressaram preocupação quanto ao fato que suas empresas não têm os recursos ou competências para esse empreendimento. (PEW, 2012, p. 2, tradução nossa)

Essas circunstâncias limitam o rol de estratégias que as empresas podem por em prática para promover a inovação. Tigre (2006, p. 167) aponta que “para definir estratégias competitivas e tecnológicas eficientes é preciso articular os ambientes externos e internos à empresa, enfatizando o acesso ao conhecimento”. Sem esse apoio, há um favorecimento a adoção de práticas como a imitação e/ou repetição de cases de sucesso, que nem sempre são a alternativa mais eficiente. Essa questão será discutida no próximo tópico.

4.3 A BUSCA POR SOLUÇÕES

Tigre (2006) aponta que as empresas possuem fontes internas e externas de conhecimento para estimular a inovação. No âmbito interno são desenvolvidos novos produtos, programas e processos capazes de melhorar as operações. Externamente o conhecimento provém da aquisição de produtos e tecnologias, contato com consultorias, treinamentos e capacitações. Cada empresa escolhe as

fontes mais condizentes com a estratégia de mercado que está sendo adotada e com o tipo de tecnologia que se deseja.

No setor de comunicação a administração deste conhecimento torna-se ainda mais importante, já que a atividade abandonou o modelo de gestão homogêneo:

Não existe mais uma indústria de notícias, por assim dizer. Antigamente, havia uma. Era uma indústria que se mantinha em pé por coisas que em geral mantêm um setor em pé: a similitude de métodos entre um grupo relativamente pequeno e uniforme de empresas e a incapacidade de alguém de fora desse grupo criar um produto competitivo. Essas condições não se cumprem mais. (ANDERSON, BELL; SHIRKY, 2012, p. 32)

Surge então um paradoxo: são necessários novos métodos, mas, como já foi mostrado, há dificuldade em promover a inovação internamente. A consequência é o estabelecimento de um forte vínculo das empresas de comunicação com as fontes externas de conhecimento.

Nessa condição, Freeman (1997 *apud* TIGRE, 2006) indica seis tipos de estratégias que podem ser aplicadas para gerir novas tecnologias: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. Destas, quatro podem ser observadas com maior evidência no mercado de comunicação e serão detalhadas na sequência.

Na estratégia ofensiva as empresas tem o objetivo de assumir a liderança tecnológica em determinado setor. Isso pode ser feito alterando produtos, processos, modelos de negócio ou formas de interação, distribuição ou desenvolvimento. Em geral, as ideias colocadas em prática nunca foram testadas, aumentando a exposição ao risco (TIGRE, 2006).

No campo oposto a essa prática existe a estratégia defensiva, quando as empresas fazem uma gestão cautelosa da inovação. Mais do que copiar os pioneiros (ofensivos), há interesse em superá-los, mas com riscos reduzidos (TIGRE, 2006).

A posição imitativa é caracterizada pelo mero interesse das empresas em marcar presença no mercado em questão, sem a ambição de tornar-se líder ou obter grandes lucros a partir de determinada inovação (TIGRE, 2006).

Finalmente, na estratégia tradicional a empresa praticamente não muda seus produtos, "seja porque o mercado não demanda mudanças ou porque a

concorrência também não inova”. Eventuais mudanças são incrementais e pontuais, como alterações no design de determinado bem (TIGRE, 2006, p.177).

Essas práticas podem ser mais bem contextualizadas com base na análise de alguns casos de mercado, que ajudam a demonstrar como cada empresa lida com a inovação. Os exemplos são apresentados a seguir.

4.3.1 O caso The New York Times

Sediado em Nova Iorque, Estados Unidos, o jornal The New York Times integra em um dos cinco maiores grupos de comunicação do mundo, que teve faturamento de US\$2 bilhões no ano de 2012 (NYT, 2013). Atualmente, são produzidos conteúdos para o meio impresso e para o formato digital. Essa condição, aliada ao amplo número de leitores e a dimensão internacional da marca, renderam uma posição privilegiada ao veículo. Anderson, Bell e Shirky (2012) afirmam que se trata de um caso particular, sobretudo no que concerne a inovação:

No decorrer da última geração o New York Times deixou de ser um excelente jornal diário que concorria com vários outros de igual calibre e virou uma instituição cultural de importância única em escala mundial (paralelamente, aqueles outros jornais – *The Washington Post*, *Chicago Tribune*, *Los Angeles Times*, *Miami Herald* – encolhiam tanto em termos de cobertura como de ambição). Com isso, o *New York Times* ficou numa categoria só dele. Logo, qualquer frase que comece com “Peguemos o exemplo do *New York Times*...” dificilmente irá explicar ou descrever muito o resto do setor. (ANDERSON, BELL; SHIRKY, 2012, p. 32, grifo dos autores)

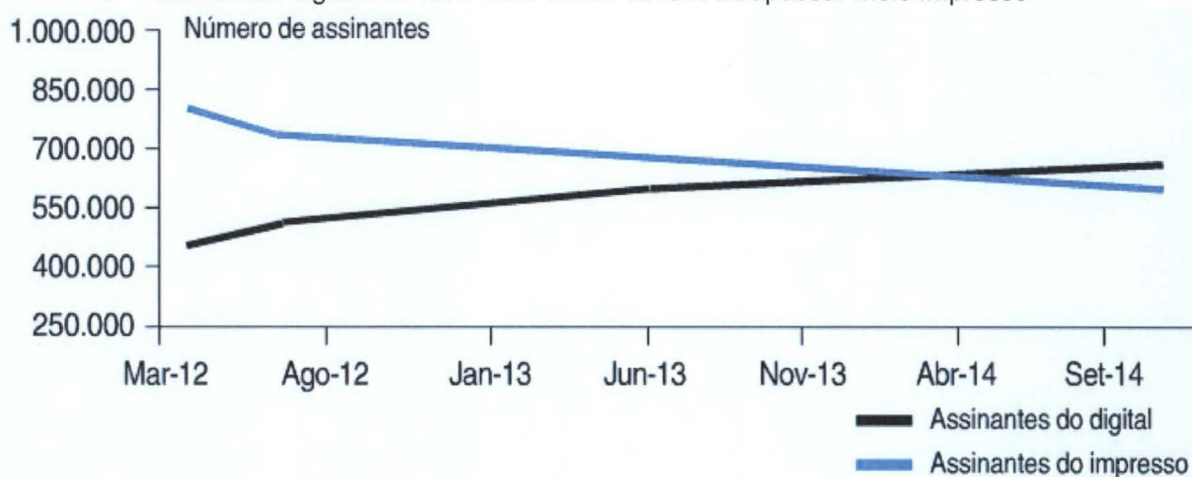
O NYT aproveitou o amplo poder de mercado da marca para fomentar essas inovações. Isso ajuda a definir a estratégia adotada como ofensiva, já que boa parte das inovações desempenhadas na empresa são inéditas e envolvem vários segmentos distintos (TIGRE, 2006). Isso pode ser confirmado quando determinados modelos são incorporados por outros jornais, tanto nos Estados Unidos como em outros países.

Um dos casos mais evidentes na adoção desta estratégia foi a criação do sistema *paywall*. Em suma, trata-se de um modelo de cobrança voltado ao meio *online*, que limita o número de notícias que podem ser lidas gratuitamente no site do jornal em determinado intervalo de tempo. Apenas os assinantes têm direito a

exceder a cota de leitura pré-estabelecida sem enfrentar qualquer limitação (MCATHY, 2013).

Ao adotar esse sistema a empresa conseguiu ampliar os lucros e, segundo Paul Smurl, diretor de produtos digitais do NYT, “elevou a estabilidade financeira do negócio” (MCATHY, 2013, p.4). Ainda neste ano o número de assinaturas digitais, que seguem este modelo, deve ultrapassar o número de assinaturas tradicionais, que envolvem apenas os jornais impressos, como mostra o gráfico abaixo:

FIGURA 6 – Assinaturas digitais do New York Times devem ultrapassar meio impresso



Fonte: New York Times, About the company, 2013

O êxito da publicação norte-americana incentivou outros jornais a adotarem a mesma prática, na tentativa de conter a queda nas receitas. Essa prática evidencia movimentos defensivos e imitativos das empresas.

Outra prática de vanguarda do jornal foi o projeto multimídia *Snow Fall*. Trata-se da cobertura de uma tragédia ocorrida nos Estados Unidos em fevereiro de 2012, quando 16 atletas profissionais morreram enquanto praticavam *snowboarding* devido a uma avalanche de neve. O veículo repercutiu e detalhou o assunto em uma abordagem inovadora na Internet, contemplando vídeos, animações, áudio e texto de forma integrada (CASTILHO, 2013).

O formato adotado pelo jornal atraiu uma grande quantidade de leitores e criou uma nova tendência na produção de notícias. Para Malik (2013, p. 1), o pioneirismo rendeu uma vantagem competitiva à empresa, já que graças ao conhecimento acumulado no processo “o próximo “*Snow Fall*” vai custar menos e a maior parte dos futuros gastos será para o lado criativo: textos, fotos e outros elementos e *design* de multimídia”.

Na realidade brasileira as estratégias ofensivas ainda são escassas e tem gerado pouco efeito perante a audiência e demais empresas do setor. O próximo tópico sintetiza algumas das principais ações voltadas à inovação na mídia do Brasil durante os últimos anos.

4.3.2 Movimentos do mercado brasileiro

As empresas de comunicação brasileiras também tentam formular estratégias para atrair mais leitores e conter a queda das receitas publicitárias, sobretudo nos jornais impressos. Como já foi mostrado, esse processo está diretamente ligado ao processo de inovação, que segue limitado em boa parte do setor, refletindo práticas defensivas ou imitativas.

Um dos casos mais evidentes dessa realidade é a adoção do modelo de pagamento *paywall*. Baseado no êxito do New York Times, inúmeros veículos brasileiros implementaram o mesmo sistema, mas ainda fazem uma avaliação comedida dos resultados. Folha de São Paulo (SP), Gazeta do Povo (PR) e Zero Hora (RS) estão entre os principais títulos que realizam este tipo de cobrança. A Folha é a única que faz um balanço parcial do serviço, registrando aumento nos acessos e assinaturas sem, no entanto, mencionar efeitos sobre o faturamento (mais detalhes no Anexo E).

Algumas publicações brasileiras também apostam em reformas gráfico-editoriais para tentar retomar o interesse do público. Jornais como O Globo (RJ) e O Estado de São Paulo (SP) consolidaram alterações nesse sentido, que incluíram mudanças em aspectos visuais e na configuração dos cadernos (editorias). Ribeiro (2010, p. 111) alerta que “quando um jornal faz uma reforma gráfica (ou gráfico-editorial), atinge o leitor em seus hábitos e práticas, podendo gerar, entre outras reações, o descontentamento”. A circulação média dessas publicações tem se mantido estável mesmo com as reformas, o que limita a mensuração de seus efeitos.

Outro movimento de mudança ocorreu na tentativa de aproveitar o crescimento no acesso via dispositivos móveis. O jornal Brasil 247 foi criado em março de 2011 com a proposta de ser a primeira publicação brasileira com uma versão para tablets. O modelo foi assumidamente inspirado em um caso do exterior,

que foi o precursor nesse formato. “O jornal americano Daily nos deu a certeza de que estávamos no caminho certo”, disse Leonardo Attuch, um dos criadores da publicação (PRADO, 2011, p.1). Até agora, no entanto, o veículo não adquiriu grande relevância e sequer consta no ranking das 50 maiores publicações existentes no país (IVC, 2013).

Outros jornais brasileiros também criaram versões exclusivas para tablets, com destaque para o formato do jornal O Globo (RJ). Ao contrário das demais publicações, que apenas adaptavam o conteúdo do meio impresso para os dispositivos móveis, o veículo seguiu outro caminho, ao lançar “O Globo a Mais”. Pela manhã os usuários podem acessar via tablet a edição tradicional, com os conteúdos divulgados no impresso. De tarde, a partir das 18 horas, é possível acessar o Globo a Mais, uma revista especial com um resumo das notícias do dia, conteúdos exclusivos e recursos multimídia (GLOBO, 2012).

Para Torres (2013), essas mudanças são importantes, mas representam apenas ajustes na tentativa das empresas de comunicação se posicionarem em um mercado que ainda não tem tendência definida. Ele argumenta que é preciso ir além e buscar mudanças estruturais:

[...] enquanto perdurar a filosofia de não mudança, mais e mais leitores, usuários e telespectadores irão partir para outros canais que tenham algo novo para oferecer, nem que seja a capacidade de tirar o leitor da zona de conforto e ser estopim para grandes discussões acerca dos mais variados temas, fator que, por incrível que pareça, alguns setores do jornalismo (e podemos dizer do grande jornalismo) estão deixando de lado. O jornalismo precisa ser imutável na credibilidade, mas requer urgentemente doses consideráveis de inovação. A era do jornalismo a base de ‘botox’ não irá durar para sempre. (TORRES, 2013, p.1)

O que esses fatos revelam é uma predisposição dos empresários a fomentar a inovação, mesmo com a presença de barreiras institucionais. O resultado desse impasse são transformações que geram uma evolução, mas não revolucionam as práticas existentes. A busca por conteúdo de qualidade também torna-se importante na busca por um diferencial de mercado em cada empresa.

Assim, o grande desafio do setor é aproveitar os avanços tecnológicos como ferramenta para proporcionar mudanças estruturantes, que se tornem viáveis economicamente e socialmente. As empresas que conseguirem responder esse

fenômeno mais rapidamente serão capazes de garantir sua longevidade neste segmento de mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As novas tecnologias criaram a possibilidade de transformar e revolucionar produtos e processos em diversos setores da economia. Em um ambiente de concorrência acirrada entre as empresas, o bom uso dessas possibilidades pode proporcionar um diferencial de mercado capaz de alavancar o sucesso de determinada organização. Schumpeter (1942) aponta o processo de inovação como fundamental para consolidar essas transformações, sobretudo em setores oligopolistas.

Essa realidade também vale para o mercado de comunicação. A audiência já responde às mudanças tecnológicas criando novos hábitos de consumo em detrimento aos formatos tradicionais. As novidades também mudam o dia a dia das organizações jornalísticas, que se veem obrigadas a repensarem sua forma de atuação. A queda no número de leitores e no faturamento desses empreendimentos exige que a resposta seja rápida e eficiente.

Em meio a essa transição, o desafio dos gestores na área de comunicação é articular o velho e o novo sem que isso acabe com a identidade dos veículos de comunicação. A dosagem adequada para equilibrar os dois elementos ainda está sendo buscada e envolve mudanças institucionais e culturais. Profissionais que defendem a manutenção de métodos ou mudanças graduais nas redações devem ser conscientizados de que o modelo clássico de funcionamento da indústria jornalística não é mais viável.

O êxito de algumas marcas em fomentar a inovação indica que este é o caminho a ser seguido. Isso, no entanto, não significa replicar ou imitar modelos já existentes. Os jornais impressos tendem a se diferenciar não apenas pelo conteúdo, mas pela forma de gestão e a capacidade de se adaptar a novas tecnologias. A qualidade também surge como um diferencial relevante para as marcas, como forma de atrair novos consumidores.

A luz da teoria adotada neste trabalho, é possível indicar que a inovação no mercado de comunicação pode prover benefícios financeiros para as empresas. Ao mesmo tempo, consolida-se um ganho social, pois os produtos oferecidos ganham em qualidade de conteúdo, o que é positivo para os leitores.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA PÚBLICA. **A revoada dos passaralhos**. 2013. Disponível em: <<http://www.apublica.org/2013/06/revoada-dos-passaralhos/>>. Acesso em 18 jun. 2013.

ANDERSON, Clarence William; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. **Post-industrial journalism: adapting to the present**. Columbia Journalism School: Nova Iorque, Estados Unidos, 2012.

BEZERRA, Ana Paula Sobreira; CAVALCANTI, Guilherme de Albuquerque. **Lucro e determinação dos preços: uma resenha de algumas abordagens alternativa ao princípio marginalista**. Textos para Discussão, n. 210. João Pessoa (PB), 2000.

CAPPARELLI, Sérgio; SANTOS, Suzy dos. **Convergência das comunicações: dúvidas democráticas no cenário brasileiro**. In: LOPES, Maria Immacolata Vassalo de; BUONANO, Milly (Orgs.). Comunicação Social e ética: Colóquio Brasil-Itália. São Paulo: Intercom, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 7. ed., rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CASTILHO, Carlos. **Efeito 'snowfall' abre oportunidades para o jornalismo multimídia**. 2013. Disponível em <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/codigoaberto/post/o_efeito_ldquo_snow_fall_rdquo_abre_nova_oportunidade_para_o_jornalismo_multimidia>. Acesso em 15 jun. 2013.

CHRISTOFOLETTI, Rogério. Paisagens inovadoras no jornalismo. Revista Estudos em Jornalismo e Mídia, Florianópolis, n. 7, v.1, jan./jun.2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

COSTA, Achyles Barcelos da. **O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter**. Caderno Instituto Humanistas Unisinos, ano 4, n. 47. São Leopoldo, RS, 2006. Disponível em: <http://www.dmwebstudio.com.br/magali_de_macedo/wp-content/uploads/2009/08/schumpeter_por_costa.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2013.

DOSI, G. **Technical Change and Industrial Transformation**. Londres: Macmillan , 1984.

_____. (1988). **Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation**. Journal of Economic Literature, XXVI, set., pp. 1120-71

FOLHA DE SÃO PAULO. **Em um ano, paywall agrega audiência e assinaturas à Folha.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2013/06/1298719-em-um-ano-paywall-agrega-audiencia-e-assinaturas-a-folha.shtml>>. Acesso em 18 jun. 2013.

_____. **Reflexão: 7 vidas do jornalismo.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/739297-reflexao-7-vidas-do-jornalismo.shtml>>. Acesso em 18 jun. 2013.

FRANCISCATO, Carlos Eduardo. **Uma proposta de incorporação dos estudos sobre inovação nas pesquisas em jornalismo.** Revista Estudos em Jornalismo e Mídia, Florianópolis, n. 7, v.1, jan./jun.2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

GRADIM, Anabela. O jornalista multimídia do século XXI. In: FIDALGO, António; SERRA, Paulo (orgs.). **Informação e comunicação online: jornalismo online.** v.1. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2003. p. 63-75. Disponível em: <http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/fidalgo_serra_ico1_jornalismo_online.pdf>. Acesso em 18 jun. 2013.

HASENCLEVER, Lia; TIGRE, Paulo. Estratégias de inovação. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2003. P.415-429

HERZ, Daniel. **Projeto donos da mídia.** 2013. Disponível em:<<http://donosdamidia.com.br>> Acesso em 12 jun. 2013

HIPPEL, Erick. **The sources of innovation.** Nova York: Cambridge University Press, 1988.

IBOPE MÍDIA. **Pesquisa Net Inshight.** 2012. Disponível em:<<http://www.ibope.com.br/pt-br/solucoes/analises/midiasocial/Paginas/Insights%20Report.aspx>> Acesso em 22 jun. 2013

INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO. **Estudo sobre audiência de websites.** 2012. Disponível em:<http://www.ivcbrasil.org.br/conteudos/pesquisas_estudos/AudienciaWeb2012.pdf> Acesso em 22 jun. 2013

LABINI, Paolo Sylos. **Oligopólio e progresso técnico.** São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LEMONS, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea.** Porto Alegre: Sulina, 2008.

LÉVY, Pierre. **A Máquina Universo**: criação, cognição, e cultura informática. Porto Alegre: Editora Artmed, 1998.

MALIK, Om. **O projeto 'Snow Fall' e a o futuro do jornalismo**. 2013. Disponível em:

<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/_ed746_o_projeto_snow_fall_e_a_o_futuro_do_jornalismo>. Acesso em 22 jun. 2013.

MANZANO, Rodrigo. **Jornais sofrem crise financeira até na China**. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2013/03/18/Jornais-sofrem-crise-ate-na-China.html>> Acesso em 26 jun. 2013.

MCATHY, Rachel. **Two years in**: Reflections on the New York Times paywall. 2013. Disponível em <<http://www.journalism.co.uk/news/two-years-of-the-new-york-times-paywall/s2/a552534/>>. Acesso em 19 mai. 2013.

MCKINSEY & COMPANY. **Brazil's e-psyche**: Grasping trends in an elusive market. Disponível em:<http://cmsforum.mckinsey.com/wp-content/uploads/2013/02/McKinsey_iConsumer-compendium_article-7.pdf> Acesso em 21 jun. 2013

MELO, Luiz Martins de. Modelos tradicionais de concorrência. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2003. P.415-429

MEYER, Philip. **Os jornais podem desaparecer?**. São Paulo: Contexto, 2007.

MORAES, Dênis de. **O concreto e o virtual**: mídia, cultura e tecnologia. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

NEW YORK TIMES (NYT). **About the company**. 2013. Disponível em: <<http://www.nytc.com/company/>>. Acesso em 22 jun. 2013.

O GLOBO. **'Valor Econômico' lança serviço de informação em tempo real**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/valor-economico-lanca-servico-de-informacao-em-tempo-real-7428264#ixzz2YAf11eF6>>. Acesso em 18 jun. 2013.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Ed. da UNICAMP, 2006.

PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM. **State of the News Media 2013**. Disponível em: <<http://stateofthemedias.org/2013/overview-5/>> Acesso em 22 jun. 2013

_____. **Internet Gains on Television as Public's Main News Source**. Disponível em:
<http://onlinepubs.ehclients.com/images/pdf/Internet_Gains_on_TV_as_Primary_News_Source-Pew-Jan-2011.pdf> Acesso em 22 jun. 2013

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

POSSAS, Maria Silvia. **Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

POSSAS, Mario. Concorrência schumpeteriana. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2003. P.415-429

PRADO, Laís. **Brasil247**: jornal para iPad sai do forno. 2011. Disponível em <<http://www.ccsp.com.br/ultimas/noticia.php?id=51269>>. Acesso em 13 jun. 2013.

PROJETO INTERMEIOS. **Relatórios de investimentos**. 2013. Disponível em:<http://www.projetointermeios.com.br/relatorios/rel_investimento_3_0.pdf> Acesso em 22 jun. 2013

RABELO, Leon. **As Mídias Sociais e a Esfera Pública**: Mudanças de Paradigma na Comunicação Contemporânea In: Congresso de Ciências da Comunicação da Região Centro-Oeste, 2010, Goiânia, GO. Anais... São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010 Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/centrooeste2010/resumos/R21-0338-1.pdf>>. Acesso em 22 abr. 2013.

RATTNER, Henrique. **Tecnologia e sociedade**: uma proposta para os países subdesenvolvidos. São Paulo: Brasiliense, 1978.

RIBEIRO, Ana Elisa Ferreira. **Discursos sobre leitura e interatividade em reformas gráfico-editoriais de jornais impressos em tempos de tecnologias digitais**. Revista Estudos em Jornalismo e Mídia, Florianópolis, n. 7, v.1, jan./jun.2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

RÜDIGER, Francisco. **Introdução às teorias da cibercultura** : perspectivas do pensamento tecnológico contemporâneo. Porto Alegre: Sulina, 2004.

SILVEIRA, Carlos Eduardo. Tecnologia e competitividade na economia brasileira. In: COSTA, Carlos Aníbal Nogueira; ARRUDA, Carlos Alberto (orgs.). **Em Busca do Futuro**: competitividade no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 43 - 83.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1942

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova cultural, 1988.

STRAUBHAAR, Joseph D. **Comunicação, mídia e tecnologia**. São Paulo: Thomson, 2004.

SZMRECSÁNYI, Tamás. **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec, Ordem dos Economistas do Brasil, 2006.

THE ECONOMIST. **Daily chart**: fold the front page. Disponível em <<http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/06/daily-chart-1>>. Acesso em 19 abr. 2013.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TORRES, Cleyton Carlos. **O jornalismo precisa de inovação, não de botox**. 2013. Disponível em <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/imprimir/52825>>. Acesso em 15 jun. 2013.

TRÄSEL, Marcelo Ruschel. **A pluralização no webjornalismo participativo**: uma análise das intervenções no Wikinews e no Kuro5hin. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

VARIAN, Hal. **Newspaper economics**: online and offline. 2010. Disponível em <<http://googlepublicpolicy.blogspot.com.br/2010/03/newspaper-economics-online-and-offline.html>>. Acesso em 15 abr. 2013.

ANEXOS

ANEXO A – DEMISSÕES E REESTRUTURAÇÃO NOS JORNAIS IMPRESSOS

A revoada dos passaralhos (trecho)

Uma ave que acaba com tudo

Agência Pública, por Camila Rodrigues, Bruno Fonseca, Luiza Bodenmüller e
Natalia Vian – 10/06/2013

Passaralho é um jargão agressivo para as demissões em massa nos meios de comunicação. Remete a pássaros, revoadas de algo que destrói tudo por onde passa. De março a maio de 2013, eles passaram sobre redações grandes como Estadão, Valor Econômico, Folha de S. Paulo e já sobrevoam a editora Abril, a maior do país, além de atingir a maioria dos jornalistas em redações menores, como Brasil Econômico e Caros Amigos. Isso, somente dentre as empresas sediadas na cidade de São Paulo. No estado inteiro houve demissões no jornal A Tribuna, o maior da região da Baixada Santista, e na Rede Anhanguera de Comunicações (RAC), que domina as regiões ao redor de Campinas, Ribeirão Preto e Piracicaba.

Considerando apenas os jornalistas registrados em carteira e somente na cidade de São Paulo, foram registradas 280 demissões homologadas de janeiro a abril desse ano, 37,9% a mais que no mesmo período de 2012, quando foram registradas 203 homologações por conta de demissões. Ou seja, tudo indica que 2013 será pior que o ano passado, quando mais de 1.230 jornalistas foram demitidos de redações no Brasil. Os motivos, em geral, foram “reestruturações”, que nada mais são que novas formas de organizar o trabalho usando menos pessoas e mais tecnologia.

“É um ponto fora da curva”, diz Paulo Totti, que, com quase 60 anos de jornalismo, também foi vítima do corte no Valor. Totti usa a expressão para explicar que, na indústria do jornalismo, os trabalhadores mais experientes são descartados facilmente e substituído por recém-formados – o oposto do que acontece em outras áreas. “Em nenhum outro ramo da economia se vê atitudes semelhantes. Os administradores têm a preocupação de manter a sua mão-de-obra qualificada”, diz Paulo, que sempre cobriu economia, e com excelência. Em 2006 foi vencedor Prêmio Esso, o mais respeitado do jornalismo brasileiro, com uma série sobre a economia chinesa. Meses antes de ser demitido, havia se oferecido para fazer oficinas com cada uma das editorias do Valor, para ajudá-las a melhorar a qualidade dos textos. “Há, claro, uma certa surpresa, já que a demissão não decorre de uma maior ou menor dedicação ao trabalho. Mesmo um jovem fica meio intranquilo quanto ao seu futuro. Pior: se o cara desempenhar bem suas funções, ele pode ter um aumento de salário, e esse aumento causa a sua demissão”.

ANEXO B – AJUSTE NA OPERAÇÃO DOS JORNAIS

Existe uma crise nos impressos? Nada a declarar, respondem os jornais (trecho)

Queda mundial no número de profissionais empregados

Agência Pública, por Camila Rodrigues, Bruno Fonseca, Luiza Bodenmüller e
Natalia Viana – 10/06/2013

E o que está acontecendo no mundo é claro: os jornais têm optado por reduzir a mão de obra, aumentar a carga de trabalho e, assim, manter os lucros. Segundo a ASNE, Associação Americana de Editores de Notícia, em 2012 havia 40,6 mil jornalistas empregados em redações nos EUA; o número é o menor desde que o levantamento anual passou a ser feito, em 1973, quando havia 43 mil jornalistas empregados. “É um risco que a indústria corre”, diz o executivo, ao ser perguntado sobre o impacto dessas demissões no produto.

Para alguns jornalistas, porém, como Paulo Zocchi, o problema é mais profundo: trata-se da consolidação de um estilo gerencial que privilegia metas ambiciosas e lucros altos. “Estamos vivendo no momento uma certa pressão econômica sobre as empresas. Elas trabalham com um padrão de rentabilidade muito alto hoje, uma rentabilidade de banco. Traçam metas altas e quando ficam abaixo dessa metas está longe de dar prejuízo, mas fazem cortes. Evidentemente isso significa um aumento da exploração do trabalho. Hoje em dia, em relação há 20, 30 anos, o ritmo está muito mais acelerado”. Quando Zocchi consulta os dados da Inter-Meios – os mais confiáveis sobre a indústria – com outros olhos, o que os dados revelam é que “a receita tem aumentado muito mais que o salário dos jornalistas nos últimos 10, 15 anos”.

Para ele, é comum o discurso da indústria atribuir esse novo ritmo à informatização das redações. “É como se isso fosse resultado do avanço da técnica: tem mais tecnologia, é tudo virtual, então se trabalha mais. Na verdade, a empresa se apropria dessa tecnologia que permite unificar funções jornalísticas, e usa isso totalmente voltado para as necessidades dela, para aumentar a rentabilidade. Isso sacrifica as pessoas”.

ANEXO C – FOLHA DE SÃO PAULO ANUNCIA MUDANÇAS EDITORIAIS

Reflexão: 7 vidas do jornalismo

Otávio Frias Filho, diretor de redação – 10/06/2013

Jornalistas costumam ser cétricos, para não dizer pessimistas. Por dever de ofício, estão acostumados a duvidar das aparências dos fatos, a desconfiar do que dizem as autoridades, a focalizar o que é problemático, falho ou ameaçador.

De tempos em tempos, o assim chamado "negativismo" da imprensa se volta contra ela própria. Foi assim sempre que o advento de mudanças tecnológicas veio afetar o modo de transmissão de informações: o telégrafo, o cinema, o rádio, a TV e agora a Internet.

A desorganização do modelo de negócios anterior parece anunciar o apocalipse.

Ninguém contesta, é claro, que a evolução dos meios eletrônicos democratizou o acesso às informações. Nem que a conexão em rede fez surgir uma multiplicidade de formatos jornalísticos, estimulando a diversidade da oferta.

Mas muito desse novo jornalismo tem qualidade discutível, quando não é produto de mera pirataria. Os blogs e o jornalismo cidadão parecem oportunidades promissoras, mas quase sempre seu alcance fica limitado, seja em termos de recursos ou abrangência, seja porque expressam visões demasiado particulares e engajadas.

Para piorar, o jornalismo que emerge está eivado de entretenimento, culto à celebridade, inconsequência.

Como diz o magnata da mídia Rupert Murdoch, em nenhum lugar se tem certeza quanto ao fim do bom jornalismo como nas Redações, onde às vezes o evento tantas vezes prometido é celebrado com deleite masoquista. E comemorado pelo governo qualquer governo.

Tais preocupações, mesmo se exageradas, não são descabidas. Durante décadas, o jornalismo clássico, dito de qualidade que cultiva compromissos com a exatidão do que publica, com a relevância coletiva dos temas que aborda, com a manutenção do debate público foi sustentado por um modelo econômico hoje em risco.

Talvez jornais, revistas e livros impressos venham a desaparecer, talvez não. O papel impresso tem o carisma da credibilidade e da duração. A fotografia não suprimiu as artes plásticas, nem a TV liquidou o cinema, que não havia dado cabo da literatura ou do teatro.

Mas é pouco provável que o jornalismo de qualidade, tal como definido acima, desapareça da face da terra. Por pelo menos três razões.

A absorção de bens culturais é elástica. A quantidade de refeições, roupas ou utensílios que se pode consumir é restrita, mas a aptidão para processar informações não tem limite conhecido.

Conforme mais pessoas imergem no oceano de dados e versões que giram pela rede, maior a demanda por um veículo capaz de apurar melhor, selecionar, resumir, analisar e hierarquizar. Esse veículo, no papel ou na tela, se chama jornal.

Nunca na história humana se escreveu e se leu tanto. Um novo ambiente que é o caldo de cultura ideal para formar, com o tempo, leitores cada vez mais

exigentes, mais instruídos, mais críticos. Quem sabe nunca venham a se tornar maioria, mas seu número não vai diminuir, vai aumentar.

Todo produto custa o trabalho e o tempo investidos em sua preparação. A produção do jornalismo gratuito, por isso mesmo, custa pouco. Um jornalismo de qualidade é dispendioso. Continuará a valer seu preço para aquela parcela crescente de pessoas interessadas em saber mais e melhor. A própria demanda deverá cristalizar um modelo de negócios que o impulse.

Mas, para tanto, é preciso ter a humildade de aprender. Reconhecer que os jornais são muitas vezes cansativos, previsíveis, prolixos, distantes, redundantes, parciais cifrados para o leigo e superficiais para o especialista. Será preciso, ao mesmo tempo, desejo sincero de melhorar, experimentar, arriscar.

Com a reformulação implantada hoje, este jornal tenta dar mais um passo nessa direção.

ANEXO D – VALOR ECONÔMICO APOSTA EM NOVO PRODUTO

‘Valor Econômico’ lança serviço de informação em tempo real

Valor Online - Silvia Amorim – 28/01/2013

O jornal “Valor Econômico” lançou nesta segunda-feira o seu serviço de informações financeiras em tempo real, o Valor PRO. O produto, resultado de investimentos que chegarão a R\$ 100 milhões ainda neste ano, é destinado a empresas e apresenta como principal diferencial um banco de dados com informações de cerca de 5 mil companhias.

O serviço oferece desde indicadores macroeconômicos do Brasil e de diversos outros países a cotações de mais de 160 moedas em tempo real. Os assinantes do Valor PRO também terão acesso a análises econômicas. Diariamente, são distribuídas publicações sobre o desempenho de diferentes segmentos da economia. Há ainda uma área reservada para a divulgação de notícias econômicas da América Latina, além de um canal para interação com jornalistas e colunistas do “Valor”.

Alexandre Caldini Neto, diretor-presidente do “Valor” — jornal cujo controle é compartilhado entre o grupo Folha da Manhã e a Infoglobo —, diz que o grupo tem pretensões ambiciosas de participação no mercado de informações financeiras em tempo real.

— A gente pretende trabalhar fortemente para, em três anos, ser líder no mercado — diz Caldini.

Hoje, os principais concorrentes nacionais do Valor PRO são a AE Broadcast e a CMA. No campo dos provedores internacionais desse tipo de serviço estão Reuters e Bloomberg.

Além do investimento em tecnologia — a previsão é que o produto esteja disponível para smartphones em um mês —, a diretora de redação do “Valor”, Vera Brandimarte, aponta como diferenciais do produto o banco de dados de empresas e a credibilidade do jornal:

— Estamos entrando em um mercado altamente competitivo. Tem empresas internacionais muito fortes operando aqui e empresas nacionais que são líderes. Mas acreditamos que o “Valor”, que é o jornal econômico líder no Brasil e tem um banco de dados que nenhuma outra empresa jornalística tem, chega com um diferencial importante.

Investimento de R\$ 100 milhões

A tecnologia do Valor PRO, segundo Caldini, é semelhante à de sistemas de grandes bolsas de valores no mundo. O monitoramento do sistema foi inspirado em similares usados por petrolíferas e empresas de telefonia.

— Chegaremos a R\$ 100 milhões de investimento neste ano. Boa parte aplicada em contratação de jornalistas, economistas e na área de desenvolvimento de tecnologia. O projeto envolveu, somente na área de tecnologia da informação, mais de 200 profissionais, entre engenheiros, consultores e técnicos — conta o executivo.

A meta é dar maior agilidade aos clientes no acesso e consulta de dados. São cerca de 150 servidores para garantir segurança aos usuários. Inicialmente, o serviço só estará disponível para empresas, com foco em instituições financeiras. A assinatura mensal custa R\$ 1 mil.

— Quem precisa de informação em tempo real é quem está negociando ativo financeiro. Esse é o nosso foco — diz Vera, observando que o segmento de informação econômica em tempo real no Brasil está em expansão. — É um mercado que cresce no ritmo de crescimento da economia.

ANEXO E – FOLHA DE SÃO PAULO FAZ BALANÇO DO SISTEMA PAYWALL

Em um ano, paywall agrega audiência e assinaturas à Folha
Folha Online – 21/06/2013

O paywall (muro de pagamento) poroso do site da Folha completa hoje um ano. Nesse período, o número de visitantes do site cresceu 4%, o de páginas vistas subiu 15% e o de assinantes totalmente digitais da Folha aumentou 189%.

A Folha foi o primeiro jornal brasileiro a adotar esse sistema. Desde então, mais e mais diários vêm encontrando no paywall poroso uma maneira de financiar o jornalismo de qualidade sem impedir a leitura do internauta eventual.

"Nossa experiência com o paywall mostra que esse é um modelo interessante e sustentável", afirma o diretor-superintendente da Folha, Antonio Manuel Teixeira Mendes. Para Sérgio Dávila, editor-executivo do jornal, "o internauta mostra estar disposto a pagar por acesso a informação confiável e de qualidade".

Entre os diários nacionais que já tomaram tal caminho estão o "Zero Hora", do Rio Grande do Sul, e a "Gazeta do Povo", do Paraná. Outros, como "O Estado de S. Paulo" e "O Globo", passaram a exigir cadastros de seus leitores após determinado número de cliques.

No exterior, o caso de referência para esse modelo é o jornal americano "The New York Times", que passou a utilizá-lo em 2011.

Segundo instituto de pesquisas Pew, no final do ano passado um terço dos jornais americanos já tinha adotado algum formato de paywall.

No modelo escolhido pela Folha, o internauta pode ler até 20 textos gratuitamente por mês, sendo que após o décimo clique ele é convidado a fazer um cadastro simples. Algumas partes do site, como a Homepage, não entram nessa contagem.

A partir do paywall, o jornal ampliou a oferta de conteúdo em seu endereço na Internet. Textos antes exclusivos da versão impressa passaram a ser editados no site, o que contribuiu para o aumento de audiência.

A assinatura digital dá acesso ao conteúdo completo da Folha não só no site, mas também em tablets e celulares, para os quais o jornal conta com um aplicativo em tecnologia HTML5, adaptável a diferentes modelos.

PROTESTOS

Por causa das manifestações contra a tarifa de transporte público, o site da Folha teve nesta semana a melhor série de três dias de audiência de sua história: 61 milhões de páginas foram vistas de segunda a quarta-feira.

O aplicativo para tablets e celulares também alcançou um recorde. Teve 97 mil visitantes únicos na terça-feira.

Durante os protestos, as versões digitais da Folha trouxeram vídeos exclusivos mostrando os saques no centro de São Paulo, os bastidores da Prefeitura de São Paulo durante a manifestação de terça e um vídeo aéreo, feito com robô, na concentração paulistana de segunda-feira, no largo da Batata.

Publicou também artes interativas com as manifestações pelo mundo e com o perfil dos manifestantes, fruto de pesquisa do Datafolha. A Folha foi também o primeiro veículo a noticiar em sua Home a queda da tarifa em São Paulo, na tarde de quarta.