

Reinventar, valorar e fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócio nas organizações jornalísticas

REINVENT, ENHANCE AND STRENGTHEN: INNOVATION STRATEGIES IN BUSINESS MODELS IN NEWS ORGANIZATIONS

Egle Müller Spinelli

Professora do curso de graduação em Jornalismo e do Mestrado em Produção Jornalística e Mercado da Escola Superior de Propaganda e Marketing. Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo.

E-mail: egle.spinelli@espm.br

Elizabeth Saad Corrêa

Professora titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Doutora em Ciências da Comunicação. Coordenadora do grupo de pesquisa COM+ e do curso de especialização *lato sensu* Gestão Integrada da Comunicação Digital em Ambientes Corporativos na ECA/USP.

E-mail: bethsaad@gmail.com

Recebido em 2 de maio de 2016. Aprovado em 1 de dezembro de 2016.

Resumo

As organizações jornalísticas passam por transformações na cadeia de valor estabelecida pelos meios de comunicação de massa. Este artigo pretende discorrer sobre a criação de novos valores nas empresas midiáticas a partir da diversificação de modelos de negócio e das respectivas inovações associadas. Para a compreensão de como as empresas jornalísticas brasileiras podem

inovar e se enquadrar em determinados modelos de negócio serão utilizadas as categorias estabelecidas por Henry Chesbrough, com o intuito de refletir sobre processos que reposicionem e sustentem este setor.

Palavras-chave: Jornalismo. Inovação. Modelos de negócio. Organizações jornalísticas.

Abstract

Newspaper companies undergo changes in the value chain established by the mass media. This article aims to discuss the creation of new values in media companies from the diversification of business models and their associated innovations. For understanding how Brazilian media companies can innovate and fit into

certain business models will be used the categories established by Henry Chesbrough, in order to reflect about the reset and lift processes in this sector.

Keywords: Journalism. Innovation. Business models. News organizations.

Introdução

A evolução e os avanços na área de tecnologias de comunicação e informação (TICs) transformaram a indústria de mídia e, no que concerne às organizações jornalísticas, provocaram uma disrupção no modelo de negócio que por décadas sustentou esse setor como um meio de comunicação de massa, representado por um sistema monopolista em que um conglomerado de mídias produzia conteúdo para uma gama pluralista de consumidores, “segundo as normas da fabricação industrial; propagada pelas técnicas de difusão maciça, destinando-se a uma massa social” (MORIN, 2011, p. 4). A passagem do século 19 para o século 20 modificou as bases de uma imprensa artesanal e pré-industrial para a era moderna representada pela industrialização e urbanização, caracterizada pela racionalização da produção, utilização de tecnologias emergentes e a divisão do trabalho em diversos departamentos: comercial, administrativo e de conteúdo. Caparelli (1986, p. 72) complementa que “a imprensa em moldes industriais transforma-se em um novo setor de capitalização, e, igualmente, em força propulsora do mercado econômico, acelerando a circulação de mercadoria dentro do esquema clássico de economia-produção-circulação e consumo.

Na mídia impressa brasileira, a composição das receitas sempre foram provenientes principalmente da publicidade, venda e assinatura de exemplares, o que permitiu aos jornais manterem, artificialmente, preços acessíveis aos leitores. Já no caso do rádio e televisão aberta e analógica, praticamente toda a estrutura e produção de conteúdo informativo eram financiadas pela publicidade, em suas mais diversas formas (propaganda, merchandising, patrocínio entre outras) e a audiência não precisava pagar para acessar os canais de comunicação desses veículos.

Na cadeia de valor da indústria jornalística impressa tradicional, as etapas de produção de conteúdo, comercialização de publicidade, execução da venda de jornais (avulsas e assinaturas) e distribuição pertencem 100% às empresas (COSTA, 2014, p. 56). Esse

modelo também foi e ainda é implementado para o rádio e a TV, onde muitos ainda, como a Rede Globo, detêm o controle de todo o processo comunicacional.

No ecossistema digital, parte da receita da publicidade passa a ser dividida com outros canais fora da cadeia de valor tradicional. No caso dos veículos nativos impressos, além de terem que migrar para o on-line e desenvolverem novos modelos de negócio em plataformas digitais, enfrentam a concorrência da venda publicitária com buscadores como Google e com redes sociais como Facebook e Twitter, além das agências de publicidade digital e da indústria de telecomunicação. As TVs abertas, que já enfrentavam a perda de audiência com a entrada de outros canais provenientes das TVs por assinatura na primeira década nos anos 1990, passaram a concorrer agora com grandes players como Netflix e iTunes, que estabelecem um novo tipo de negócio no setor audiovisual, com a venda de assinaturas on-line, produção e comercialização de conteúdo e publicidade. As rádios também sofrem concorrência dos novos empreendimentos nativos digitais como as rádios on-line e os serviços de *streaming* de música como o Spotify e o Deezer, implementados nos dispositivos móveis por meio de aplicativos (apps), criando novos hábitos de ouvir música e acessar informação, além de impulsionarem valores diversificados que intensificam a formação e interação com nichos de público e segmentam o mercado publicitário.

Esse processo caracteriza a disrupção da indústria de comunicação tradicional, representado pela desestruturação de um modelo de negócio rentável e mundial que funcionava para um conglomerado de empresas de mídia responsáveis pelo monopólio da produção, circulação e consumo de notícias. “Disrupção” é um termo designado pelo professor da Universidade de Harvard, Clayton Christensen (2012), uma das maiores sumidades em inovação, para definir uma interrupção que pode ocorrer com determinado processo, produto ou serviço pela inserção de outro, na maioria das vezes mais acessível (pelo preço ou abrangência) e funcional ao público, resultando na criação de um novo mercado que desestabiliza os concorrentes dominantes. Agora, como coloca Christensen, Skok e Allworth (2012a), autores do dossiê “Seja o disruptor” para o The Nieman Foundation for Journalism at Harvard University, as empresas produtoras de notícias precisam ser por si mesmas disruptivas. Esse relatório enfatiza que em um mercado, onde a informação não é mais consumida como no passado, é necessário verificar a importância dada aos anseios dos consumidores dessas notícias, que valor é apreciado por determinada audiência e como desenvolver produtos e serviços que satisfaçam essa demanda. Alterações como criar internamente capacidades para o desenvolvimento de novos processos, produtos e modelos de negócio e estabelecer canais independentes da organização existentes, que correspondam às exigências da nova tarefa, são algum dos tópicos elencados pelos autores. Os negócios precisam ser readaptados a partir da formação

de uma cultura organizacional que seja construída e evolua na direção dos valores mutantes requisitados por uma sociedade digitalizada.

Nesse processo, é essencial o desenvolvimento de uma cultura organizacional, representada por uma rede de interações sociais espalhadas por todas as camadas de uma empresa (SCHEIN, 2009), que seja propensa ao desenvolvimento e à implementação de inovações em diversos setores internos e externos.

Segundo Henry Chesbrough (2012), professor e pesquisador do programa de Gestão de Tecnologia da UC Berkeley, os processos de inovação nas empresas podem estar associados a seis níveis variados de modelos de negócio: indiferenciado, diferenciado, segmentado, externamente consciente, integrado e adaptativo. Pretende-se neste estudo utilizar essas categorias como parâmetro de análise em algumas organizações jornalísticas brasileiras, para verificar a existência da implementação de processos de inovação e como estes se relacionam ao modelo de negócio instituído, no sentido de geração de receitas e criação de valores que fortaleçam e financiem as organizações jornalísticas em uma nova formatação requerida no ambiente digital.

Criação de valor no mercado de notícias

Hoje, a maioria das empresas de comunicação tradicional no Brasil transita no sistema analógico e digital: continuam operando com os modelos de negócios ainda lucrativos do passado e desenvolvem novas ações no digital. No que concerne à produção exclusivamente de notícias, observa-se uma tendência em ampliar os canais para outros produtos e serviços para que existam condições financeiras de agregar valor e gerar novas receitas ao jornalismo. Esse processo sempre foi recorrente na história do jornalismo no Brasil, pois várias foram as empresas de mídia que diversificaram seus negócios em outras ramificações e setores.

A partir dos anos 1990, muitas transformações, fusões, processos, serviços e modelos de negócios começaram a surgir na indústria midiática principalmente com a evolução tecnológica digital.

A criação de modelos de negócio que visa ao desenvolvimento de mercados de nicho é uma das alternativas para as empresas de comunicação estabelecerem valores para suas marcas e convertê-los em receitas, geradas tanto pela publicidade dirigida como pelo público, que paga pelas notícias de interesse nas mais diferentes formas – *paywall* (muro de pagamento), assinaturas digitais, *crowdfunding* (financiamento coletivo), entre outras. Conforme ressalta Doctor (2011, p. 191), “os nichos geram taxas de publicidade e mais vendas do que as notícias produzem”.

O professor e pesquisador da Universidade de Oxford, Robert G. Picard (2013), também diretor do Reuters Institute afirma que a sobrevivência das organizações jornalísticas pode estar no valor criado com a audiência, com relação ao conteúdo que produzem, e no desenvolvimento de modelos de negócio para a cobrança da informação e diversificação dos negócios nas plataformas digitais.

Pelo fato dos consumidores serem cada vez mais solicitados para financiar conteúdo e as suas funções sociais através de serviços pagos por cabo, Internet e telemóvel, é preciso considerar o valor criado para eles de uma forma diferente do que no passado, ao focar a forma como tal atende suas necessidades e desejos por informação e às suas exigências psicológicas e sociais por uma interação com êxito (PICARD, 2013, p. 31).

Dessa maneira, Picard (2013) reforça o desejo do público por informações que extrapolem a mera divulgação de notícias genéricas e retratem um jornalismo mais especializado e interativo, apurado com exclusividade, comprometido com a sociedade e realizado por profissionais habilitados em exercer critérios de apuração, utilidade e relevância. Para o autor, a criação de valor está ligada à reestruturação organizacional nas redações, em que todos os envolvidos com a produção de notícias, desde os gestores executivos até os redatores precisam partilhar dos mesmos valores na busca de estratégias empresariais e processos inovadores.

Para que um produto ou serviço tenha valor é preciso que haja uma necessidade/utilidade quanto a sua existência para aumentar a satisfação e fidelidade do consumidor. Assim, é imprescindível aumentar a percepção de valor para todas as redes de conexão envolvidas na produção informativa – gestores, investidores, anunciantes, jornalistas e audiência – para que exista um aperfeiçoamento constante da sustentabilidade das organizações jornalísticas.

Inovação no modelo de negócio

Desenvolver inovações é crucial para que as organizações noticiosas enfrentem o atual cenário competitivo. Conforme o modelo de negócio implementado pode ocorrer determinado processo de inovação (CHESBROUGH, 2012). As acepções sobre inovação são variadas e ressoam nos trabalhos de Schumpeter (1982) sobre a teoria da inovação dos ciclos longos do capitalismo, como a fabricação de um novo bem, a introdução de um novo método de fabricação, o estabelecimento de uma nova organização, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma fonte de oferta de matérias-primas ou de bens

semimanufaturados diversificados. Freeman e Peres (1988) distinguem as inovações entre incrementais, entendidas como aperfeiçoamentos contínuos e graduais de produtos, serviços ou processos já existentes, facilmente geradas no processo contínuo de mudança de mercado; e radicais, produtoras de descontinuidades e rupturas pela introdução de produtos, serviços ou processos totalmente novos no mercado.

A maioria dos estudos sobre inovação dá ênfase ao aspecto tecnológico (DRUCKER, 1981; HALL, 1984), o que pode suscitar no chamado “determinismo tecnológico”, conceito que destaca a tecnologia como propulsora e centralizadora de processos inovadores na sociedade. Em oposição à essa ideia existem correntes teóricas defensoras de estudos que entendem a inovação como “construída pela sociedade”, conceito definido como construcionismo social (ROGERS, 2003). No construcionismo social, um produto pode ser inovador, sem precisar recorrer a uma evolução tecnológica. A criação de uma inovação pode ser representada simplesmente por uma nova maneira de executar processos, produtos e modelos de negócios para levar ao consumidor uma nova forma de satisfação e valor (CAMPOS, 1999; GAYNOR, 2002). Nesta pesquisa, determinismo tecnológico e construcionismo social se intermeiam, pois se infere que a esfera inovadora técnica também inclui a social e essas instâncias se articulam entre si, sem que uma seja dominante sobre a outra. “As técnicas materiais têm uma relação profunda com o social e o humano” (MIÈGE, 2009, p. 62). Livingstone (2005, p. 14), ao investigar as novas mídias, “procura compreender como o tecnológico em vez de ser uma esfera separada da vida social é parte do que faz a sociedade possível”.

No cenário atual, não apenas as grandes corporações midiáticas, mas também outros agentes como indivíduos, instituições, empresas e organizações, produzem e compartilham informações, o que impulsiona estratégias inovadoras e modelos de negócio que repensem novas formas de se fazer e valorar o jornalismo para torná-lo sustentável e relevante para uma audiência expressiva.

Os modelos de negócios são as maneiras pelas quais as empresas geram receitas com suas ideias, recursos e tecnologias. Para uma empresa se estabelecer e conseguir se manter no mercado, é necessário estruturar modelos de negócios que tenham valor para aquele ao qual é destinado determinado produto ou serviço. Um modelo de negócio articula a lógica e fornece dados e outras evidências que demonstrem como uma empresa cria e fornece valor para os clientes (TEECE, 2010). Empresas que visam ao lucro compreendem os valores que são importantes para os consumidores e, assim, convertem em rendimento o pagamento realizado por eles. A oferta impulsionada pela era industrial, em que as empresas jornalísticas empacotavam as notícias em diversas editorias e vendiam todas unidas em um único produto, já não é mais a mesma. A internet muda a

maneira como as empresas entregam valores aos clientes. No jornalismo pós-industrial (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013), as empresas precisam conhecer e saber o que deseja seu público-alvo, pois estes não querem mais pagar por algo que não tenha valor. Por isso, a necessidade de desenvolver estratégias inovadoras que redesenhem modelos de negócio, uma tarefa que deve sempre ser continuada e adaptada ao ambiente competitivo, pois nas indústrias da informação, os modelos de negócios precisam desenvolver e criar produtos e serviços qualificados que sejam primordiais para que os consumidores gerem receitas ou valores. “Novos modelos de negócios podem representar uma forma de inovação” (TEECE, 2010, p. 176).

Conforme já mencionado por Chesbrough (2012), os processos de inovação nas empresas são associados a seis níveis variados de modelos de negócio: indiferenciado, diferenciado, segmentado, externamente consciente, integrado e adaptativo. Pretende-se neste estudo verificar como as inovações podem ser implementadas para se estabelecer modelos de negócio que sustentem e fortaleçam as empresas jornalísticas brasileiras na contemporaneidade.

Modelo de negócio indiferenciado

Várias empresas de comunicação jornalísticas ainda hoje se encontram presas ao modelo de negócio tradicional de mídia e praticamente se sustentam pela venda de publicidade. Esta categoria é representada por “empresas que não desenvolvem modelos de negócio distintos dos concorrentes e a inovação é inexistente, no que concerne a comercialização de produtos e prestação de serviços básicos” (CHESBROUGH, 2012, p. 96).

No mercado de jornalismo impresso podemos citar o *Diário de São Paulo*, que manteve o nome *Diário Popular* desde sua fundação em 1884 até 1988, pertencente hoje ao grupo Cereja Digital, empresa de mídia focada na publicidade inserida em locais estratégicos como monitores e anúncios em pontos específicos com público definido, as chamadas *out of home* (RIBEIRO, 2013). As receitas do *Diário de São Paulo* são contabilizadas pela venda de anúncios publicitários, comercialização em banca, assinaturas impressas e digitais. Não apostam em inovações no jornalismo on-line, apenas reproduzem o conteúdo do meio impresso no digital. Segundo dados do IVC (Instituto Verificador de Informação), em setembro de 2016 a circulação, incluindo as versões impressa e digital, foi de 31,7 mil, praticamente menos da metade de seu concorrente direto, o jornal *Agora São Paulo*, com circulação de 79,7 mil para o mesmo período. O *Agora São Paulo*, publicado pelo Grupo Folha, continua investindo apenas no meio impresso e não estabelece estratégias e conteúdos digitais, enquadrando-se, portanto, na mesma categoria de análise.

A vantagem desse tipo de negócio é o baixo custo de operação e o pouco ou inexistente investimento em novos produtos e serviços. Não apresenta gastos com caros e complexos processos de inovação, pois são comercializados serviços básicos de um jornalismo diário, focados em um público heterogêneo e massificado. Por outro lado, demonstram o desinteresse em desenvolver processos inovadores e novos modelos de negócio, o que pode comprometer o negócio a longo prazo pela falta de adaptabilidade ao ecossistema digital.

Modelo de negócio diferenciado

Neste estágio, as empresas criam alguma diversificação em seus produtos e serviços, implicando a instauração de um modelo de negócio diferenciado. “O processo de inovação é proposital e inicialmente pouco planejado” (CHESBROUGH, 2012, p. 98). O orçamento dita o que dá para ser custeado, o que pode representar um empecilho para processos bem-sucedidos na geração de novos produtos e serviços. Porém, existe uma tentativa.

Empresas jovens e independentes, as chamadas *startups*, representam essa categoria, como o *Nexo*¹, um jornal nativo digital. A iniciativa tem como proposta fornecer conteúdo atual, original e formador de opinião, a partir da contextualização da informação potencializada pela convergência de recursos provindos de áreas diversas como design, tecnologia e pesquisa. É um canal de informação que inova ao integrar profissionais e áreas distintas na produção de notícias – são 25 profissionais com experiências nas áreas de jornalismo, artes, humanidades, tecnologia, dados, marketing e negócios² – produzindo conteúdos diferenciados a partir do uso de vídeos, multimídias e infográficos interativos. É um modelo de negócio que aposta na criação de valor do conteúdo que é ofertado para seu público. No início, o conteúdo era distribuído gratuitamente, mas desde setembro de 2016 implantou o sistema *paywall* poroso e passou a disponibilizar apenas cinco conteúdos por mês a quem não pagar uma assinatura mensal de R\$ 12,00, que dá acesso a todo o conteúdo. O assinante, além de usufruir do conteúdo de forma irrestrita, tem precedência na participação em eventos organizados pelo *Nexo* e em breve receberão uma newsletter semanal exclusiva. Nessas condições, esse jornal desenvolve um modelo de negócio diferenciado, mas, dentro das restrições das receitas geradas, ainda não possui fundos para inovar além do conceito original. A dificuldade desse tipo de empreendimento é obter e

1 Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br>>

2 EMPREENDEDORES lançam o jornal *Nexo*. *Meio & Mensagem*, 25 nov. 2015. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2015/11/25/Empreendedores-lancam-o-jornal-Nexo.html#ixzz41feJHfNn>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

manter recursos que criem valores constantes ao projeto na concepção de uma audiência cativa, engajada na informação oferecida e que esteja disposta a pagar pelo conteúdo e serviços oferecidos.

Modelo de negócio segmentado

Neste caso, existem investimentos para desenvolver modelos de negócio em mercados segmentados, o que possibilita ganhos de receitas distintos para investir em inovações. “A inovação passa a ser uma atividade planejada, o que permite a criação de roteiros para produtos e serviços futuros” (CHESBROUGH, 2012, p. 101). A trajetória do Grupo Estado³, por exemplo, mostra as intensas ações de uma empresa nessa busca, que se inicia com o jornal impresso *A Província de S. Paulo* em 1875 (o nome muda para *O Estado de S. Paulo*, em 1890) focado em questões relacionadas ao desenvolvimento político e econômico do país; em 1966 lança um produto concentrado em informações locais, o jornal *Folha de Tarde*, para atender ao público da cidade de São Paulo; diversifica seus negócios em 1970, com a criação de uma agência de notícias, a *Agência Estado*; entra no mercado radiofônico com o lançamento do *Estúdio Eldorado*, em 1972; incorpora a *AE Broadcast* em 1992 para gerar conteúdo sobre o mercado financeiro; lança em 2000 o portal *Estadão.com.br*, que compila os produtos e serviços oferecidos pelo grupo; em 2010 desenvolve aplicativo para dispositivos móveis (tablets e celulares); e em 2014 começa a cobrar pelo conteúdo digital no sistema *paywall*.

Nessa cronologia, infere-se também a aplicação de estratégias no investimento em nichos variados de mercado visando à ampliação dos negócios, mas ao mesmo tempo mantendo e complementando a filosofia originária do grupo, a partir da preservação e fortalecimento da marca como geradora de conteúdos informativos qualificados e especializados. *AE Broadcast*, por exemplo, nos anos 1990 inovou ao desenvolver uma

estratégia tecnológica seguindo preceitos adotados por empresas industriais e se tornou líder de um novo segmento de mercado em que corretoras de valores, bancos, companhias de investimentos passaram a recorrer aos serviços de informação em tempo real para acompanhar a dinâmica da globalização (SAAD, 2003, p. 168-169).

Esse serviço especializado do Grupo Estado mostra o desenvolvimento de um modelo de negócio focado em uma fração de mercado interessada em informações financeiras

3 *Cronologia histórica do Grupo Estado*. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/historico/resumo/contil.htm>>. Acesso em: 4 abr. 2016.

em tempo real, associado a uma inovação planejada, com o comprometimento de financiamento e recursos organizacionais contínuos, estratégia explorada posteriormente por outros concorrentes no Brasil, que passaram também a atuar nesse segmento como a Bloomberg, Reuters e o Valor PRO.

Hoje o *Estadão* investe na criação de serviços e produtos multiplataforma para gerar a participação e o engajamento dos usuários por meio de mobilidade e redes sociais. Uma das estratégias foi a implantação em 2014 do sistema de pagamento *paywall* para impulsionar as vendas das assinaturas digitais. Antes de implantar o *paywall*, *O Estado de S. Paulo* criou produtos segmentados para desenvolver pesquisa sobre audiência e mercado como: Portal Estadão, com acesso ao conteúdo do Portal, navegação dinâmica e de fácil compartilhamento; o Estadão Premium, uma versão digital e interativa da edição diária impressa; o Estadão Noite, edição digital vespertina com análises exclusivas e prévias do dia seguinte; e o Estadão Acervo, com acesso a matérias e reportagens desde 1875.

Nos últimos cinco anos o Grupo Estado investiu R\$ 120 milhões para diversificar seus negócios e apostar em novos segmentos. De acordo com Francisco Mesquita Neto (PACETE, 2015), diretor-presidente do Grupo Estado, é difícil fazer um planejamento dos custos de investimento para os próximos anos, mas enfatiza “a necessidade de aliar a credibilidade da marca à inovação e tecnologia”. Em 2015, a empresa investiu em outros setores para agregar valor à marca, como a compra da Moving, uma plataforma de classificados imobiliários digitais (site e app) e uma pequena participação no aplicativo PiggyPeg, um novo modelo de propaganda para atrair consumidores ao ponto de venda.

A aplicação de uma inovação programada em um modelo de negócio segmentado é tratada como um investimento futuro, mas quando inserida como uma estratégia primordial dentre os projetos paralelos desenvolvidos pela empresa, contribui para o fortalecimento e diversificação dos negócios para públicos especializados e interessados em determinado setor, valorizando a marca em sua totalidade.

Modelo de negócio externamente consciente

A empresa se abre para as ideias e tecnologias externas no desenvolvimento e execução do negócio, o que traz possibilidades e recursos mais amplos. “A inovação é de suporte externo e amplia a faixa de segmentos que podem ser acessados pelo modelo de negócio” (CHESBROUGH, 2012, p. 103).

Esta modalidade pode ser exemplificada pelo lançamento do ZH Tablet em 2015, uma iniciativa do *Zero Hora*, jornal pertencente ao Grupo RBS, corporação midiática detentora de jornais, estações de rádio e empresas de internet. O jornal *Zero Hora* fechou

um acordo com a empresa coreana Samsung, para fornecer um tablet a seus assinantes, o Galaxy Tab E. Neste aparelho foi inserido serviços personalizados, como aplicativos para as duas edições diárias do jornal – o ZH e o ZH noite – e uma tela inicial controlada pelo *Zero Hora*, estratégia utilizada para expandir os negócios comerciais pela possibilidade de inserção de anúncios publicitários, conteúdos e serviços específicos, e monitoramento da audiência no dispositivo móvel. Nesse caso, a inovação impulsiona a empresa a buscar ideias e insumos para o desenvolvimento de processos disruptivos incrementados pelo uso de tecnologias e processos provenientes de outras corporações.

A ação constitui um novo tipo de modelo de negócio, consciente e inovador: um dispositivo móvel, que funciona como qualquer outro tablet da categoria, é vendido com a assinatura do jornal. A criação de valor aqui atinge as duas pontas, pois os leitores adquirem um equipamento eletrônico multifuncional que, além do acesso exclusivo ao conteúdo do jornal, funciona como qualquer outro dispositivo móvel. Por outro lado, gera novas fontes de receitas para a empresa por proporcionar o mapeamento da interação da audiência e medição dos hábitos de leitura dos conteúdos digitais.

Modelo de negócio integrado

O modelo de negócio é compreendido por diferentes áreas funcionais dentro e fora da empresa. Os clientes e fornecedores estão envolvidos em múltiplos níveis organizacionais e funcionais para ideias de inovação. A empresa investe em recursos para entender as demandas dos clientes e conhecer as necessidades e oportunidades do mercado. A inovação é conectada ao modelo de negócio.

O modelo de negócio utiliza a sua compreensão dos clientes e fornecedores para identificar discrepâncias e conexões entre o modelo de negócio do cliente ou fornecedor e o próprio modelo de negócio da empresa, tanto no negócio atual quanto nas novas áreas de negócio (CHESBROUGH, 2012, p. 107).

Investimentos e riscos são compartilhados com seus parceiros, o que permite atender uma grande fatia do mercado a um custo mais baixo.

O Grupo Folha pode se enquadrar nessa modalidade ao atender seus consumidores não apenas por gerar produtos e serviços informativos, mas por adotar fontes externas de tecnologia e processos, criando reativamente modelos de negócio em cima dessas categorias. Hoje, a empresa responde por um conglomerado de atividades na indústria das comunicações tais como: jornais impressos, agência de notícias,

instituto de pesquisa, opinião e mercado, editora de livros, livraria virtual, parque gráfico, empresas de distribuição e logística, gráficas, entre outras.

Em muitos setores do Grupo Folha, a integração com empresas de áreas distintas, mas correlacionadas com os produtos e serviços comercializados, amplificam atividades da chamada inovação aberta⁴ com o intuito de aumentar a entrada de tecnologias e atividades externas. Dentre as inovações conectadas com o modelo de negócio efetuado pelo grupo, destaca-se o lançamento do primeiro serviço on-line de grande porte no país, o UOL, um portal de conteúdo, produtos e serviços de acesso à internet que abrange diversos setores mercadológicos. Com a implantação de um modelo de negócio integrado conseguiu sustentação financeira por meio de assinaturas de acesso à internet e ao conteúdo, somadas ao *e-commerce* e a publicidade.

A implementação do UOL pelo Grupo Folha e os vinte anos que envolvem sua bem-sucedida existência demonstram a importância de uma empresa ter consciência da implementação de modelos de negócios em diversas áreas de atuação, especialmente no investimento tecnológico: produção e comercialização de conteúdo, impressão, distribuição impressa e digital, serviços de internet e TI (tecnologia da informação). A geração de diversas frentes mercadológicas projeta uma diversidade de negócios, que fortalecem os já estabelecidos anteriormente e criam valor aos novos, tanto para a empresa como para os clientes e fornecedores. Na área de internet e TI, ampliou seus negócios e hoje detém diversos ramos do mercado que vão desde a produção de conteúdo até o fornecimento de serviços de pagamento on-line, *outsourcing* de TI, comunicação de dados e suporte em aplicações, hospedagem de sites, loja virtual, e-mail marketing, registro de domínios, servidores de data center, *e-commerce*, dentre outras.

Hoje a empresa UOL é considerada uma *player* de mídia digital, ao desenvolver processos inovadores tanto na produção de conteúdo agregado a outros serviços como pela integração com toda a cadeia geradora de valor, segundo Picard (2013): consumidores, anunciantes, investidores, jornalistas e sociedade. Isso é possível pela expertise que adquiriu com o desenvolvimento de plataformas próprias, principalmente pela relação também com parceiros estratégicos na análise de dados mais relevantes, referentes tanto ao acesso ao conteúdo como aqueles provenientes das reações e preferências do usuário. Hoje o UOL se fundamenta em três pilares: mídia, com soluções de *branding*, *performance*, *native ads*,

4 John Seely Brown, cientista-chefe da Xerox Corporation e diretor emérito do Palo Alto Research Center, escreve no prefácio do livro *Inovação Aberta* (CHESBROUGH, 2012a, p. XV) que: “O modelo de inovação aberta que Chesbrough descreve mostra a necessidade de permitir que as ideias tanto fluam para fora da corporação, a fim de encontrar lugares melhores para sua monetização, quanto fluam para a corporação como novas ofertas e novos modelos de negócios”.

cross-device, venda direta e programática; produção de conteúdo jornalístico e *branded content*; e tecnologia com a estrutura de inteligência de dados para potencializar um engajamento entre anunciantes e consumidores, como o uso de DMP (*Data Management Platform*), de compra de mídia em tempo real DSP (*Demand Side Platform*), *rich media* (anúncio com recursos avançados como vídeo, áudio etc.), DCO (*Dynamic Creative Optimization*) e *retargeting* (publicação de anúncios em outros sites)⁵.

Modelo de negócio adaptativo

É considerado aberto e adaptável, capaz de inovar o próprio modelo de negócio. Nesta modalidade, a empresa precisa estar disposta a experimentar uma ou mais variações do modelo de negócio e investir recursos financeiros e atenção gerencial para lucrar a partir da inovação. Essa experimentação também se estende aos clientes e fornecedores.

O processo de inovação identifica novos modelos de negócios, que são capazes de mudar e ser mudado pelo mercado. O modelo de negócio da empresa é interconectado com os modelos de negócios dos fornecedores e clientes-chaves. Os parceiros externos compartilham riscos financeiros e técnicos, além de recompensas da empresa no processo de inovação (CHESBROUGH, 2012, p. 115).

Nessa categoria, a Dell é uma empresa de tecnologia citada por Chesbrough como exemplo, que trabalha com a Intel no planejamento de tecnologia para o futuro. Esse patamar de negociações para as organizações jornalísticas brasileiras ainda está por vir, visto a mentalidade criada ao longo dos anos, que colocam as empresas como monopolizadoras de toda cadeia produtiva e pouco abertas para parcerias com clientes e fornecedores. Na sociedade digitalizada, em que a interação e colaboração constituem fatores primordiais para o fortalecimento das relações entre diversos atores na gestão de negócios, o modelo adaptativo pode indicar um caminho a ser seguido pelas organizações midiáticas para o fortalecimento do jornalismo. Um ecossistema é produzido para que parceiros possam compartilhar riscos econômicos e tecnológicos, e dividir recompensas geradas pelo processo de inovação para o surgimento de novos negócios e criação de valores para todas as partes envolvidas.

⁵ UOL AD Lab: A primeira publisher trading desk do Brasil. The Marketongs Tech Collection. *Meio e Mensagem*. Disponível em: <<http://tech.meioemensagem.com.br/tech-marketing/cases/uol>>. Acesso em: 25 abril 2016.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo discorrer sobre os possíveis modelos de negócio nas organizações jornalísticas e mostrar como as inovações são processadas na criação de novos valores, parcerias, produtos e serviços.

Atualmente empresas se encontram em diferentes níveis de inovação e evolução de modelo de negócio. No mercado brasileiro ainda existem exemplos calcados na cadeia de negócio tradicional de comunicação, que exploram muito pouco as potencialidades e as exigências relacionais e produtivas que o ecossistema digital requer e proporciona. Essas empresas ainda conseguem gerar receitas sem a implementação de inovações e alterações no modelo de negócio, porém as previsões são que este tipo de empresa não irá conseguir sobreviver por muito tempo no mercado caso não diversifique os negócios, parcerias e fontes de rendimento no ambiente on-line, principalmente no que se refere a fornecer produtos e serviços em plataformas móveis como smartphones e tablets.

Para que as indústrias de comunicação produzam um jornalismo sem depender tanto do subsídio da publicidade, e que mantenha as premissas de uma atividade relevante para os processos democráticos de uma sociedade, precisam encontrar outros canais de sustentação. O estabelecimento de relações com outros setores independentes e áreas de atuação são alternativas para que existam receitas suficientes e financiadoras de um bom jornalismo que, normalmente, abarca altos custos de produção.

As empresas de comunicação precisam variar os canais de negócios, implantar fusões e parcerias empresariais e diversificar os modelos de negócio para diminuir os custos, aumentar as receitas e a produtividade. Se não dá para ter escala é melhor trabalhar com mercado de nicho para estabelecer novas conexões com o setor publicitário e com as necessidades advindas dos consumidores de notícias, que acessam cada vez mais as informações nos dispositivos móveis, em mídias sociais e aplicativos. As empresas estão percebendo que os bancos de dados e as ferramentas de monitoramento de audiência podem ajudá-las a compreender seu público e a desenvolver narrativas, produtos informativos diversificados e multimídias conectados com os valores de um público específico.

As múltiplas receitas de ganho, como a implantação da publicidade nativa (*branded content*), é apontada por Ken Doctor como mais uma estratégia para impulsionar as empresas jornalísticas a “fazer que o público setorizado se coadune bem com a propaganda dirigida” (DOCTOR, 2011, p. 191). É o que faz o Estúdio Folha, do Grupo Folha, e o Estúdio ABC, da Editora Abril, núcleos independentes da redação, focados em conteúdo exclusivo para marcas. *The New York Times* e *The Guardian* são empresas que já contam com esse setor na estruturação de seu modelo de negócio, que

geram novas receitas para a produção jornalística. Os gestores organizam novas frentes de mercado onde diversas tarefas podem ser desenvolvidas para o desenvolvimento de inovações incrementais e até mesmo radicais.

Os tipos de modelos de negócio e processos de inovação elencados neste estudo fornecem diretrizes para a compreensão de onde a empresa está e onde pode chegar, num processo contínuo que reúne várias atividades, parcerias e desenvolvimento de ferramentas tanto para compreender o público e atender suas demandas e exigências como para gerar receitas que financiem conteúdos qualificados, confiáveis e contextualizados em diversas plataformas e formatos.

Um modelo de negócio emergente apresenta operações adicionais aos seus produtos e serviços e criam múltiplas atividades interdependentes.

No modelo de negócio emergente, as várias operações partilham as despesas e as receitas e outros benefícios são agregados através das operações como um todo. Talvez a característica mais marcante da mudança seja o fato de o novo modelo de negócios não se basear somente nas atividades noticiosas, mas numa variedade de produtos e serviços que recorrem às capacidades das organizações para processar e distribuir materiais e para fornecer novos tipos de fontes de rendimento (PICARD, 2013, p. 43-44).

Essa pode ser uma alternativa para as empresas informativas continuarem a produzir um jornalismo comprometido com o interesse público: inovar para angariar recursos por outros canais de negócio e obter capital para a sustentabilidade e produção de conteúdo jornalístico qualificado.

Referências

- ANDERSON, C. W.; BELL, E.; SHIRKY, C. Jornalismo pós-industrial. *Revista de Jornalismo da ESPM*, São Paulo, n. 5, p. 49-51, 2013.
- CAMPOS, J. Definition of innovation. *Innovation Management Network Discussion List*. 31 mar. 1999. Disponível em: <<http://bit.ly/2jYzPYp>>. Acesso em: 2 mar. 2016.
- CAPARELLI, S. *Comunicação de massa sem massa*. São Paulo: Summus, 1986.
- CHESBROUGH, H. *Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- _____. *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. Porto Alegre: Bookman, 2012a.
- CHRISTENSEN, C. M. *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M. Books, 2012.

- CHRISTENSEN, C. M.; SKOK, D.; ALLWORTH, J. Be the disruptor. In: *Nieman Reports*. Boston: The Nieman Foundation for Journalism at Harvard University, 2012a.
- COSTA, C. T. Um modelo de negócio para o jornalismo digital. *Columbia Journalism Review: Revista de Jornalismo ESPM*, São Paulo, n. 9, p. 51-115, abr./jun. 2014.
- DOCTOR, K. *Newsonomics: doze novas tendências que moldaram as notícias e o seu impacto na economia mundial*. São Paulo: Cultrix, 2011.
- DRUCKER, P. F. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crisis of adjustment, business cycles and investment behaviour. In: DOSI, G. et al. (Eds.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter Publishers, 1988.
- GAYNOR, G. H. *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: Amacom, 2002.
- HALL, R. H. *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- LIVINGSTONE, S. Critical debates in internet studies: reflections on an emerging field. In: CURRAN, J.; GUREVITCH, M. (Eds.). *Mass media and society*. New York: Oxford University Press, 2005. p. 9-28.
- MIÈGE, B. *A sociedade tecida pela comunicação: técnicas da informação e da comunicação entre inovação e enraizamento social*. São Paulo: Paulus, 2009.
- MORIN, E. *Cultura de massa no século XX: espírito do tempo 1: neurose*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2011.
- PACETE, L. G. Estadão investe R\$ 120 milhões em 5 anos. *Meio & Mensagem*, São Paulo, 30 set. 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/2knybTR>>. Acesso em: 25 mar. 2016.
- PICARD, R. *Criação de valor e o futuro das organizações jornalísticas: por que motivo e como o jornalismo deve mudar para se manter relevante no século XXI*. Porto: Media XXI, 2013.
- RIBEIRO, I. Cereja Digital compra jornais da Traffic. *Meio & Mensagem*, São Paulo, 5 set 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/2kDIJg9>>. Acesso em: 15 fev. 2016.
- ROGERS, E. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press, 2003.
- SAAD, B. *Estratégias para a mídia digital: internet, informação e comunicação*. São Paulo: Editora Senac, 2003.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Amsterdam, v. 43, p. 172-194, 2010.