

ANÁLISE DA INOVAÇÃO NO PROCESSO DE CONVERGÊNCIA MIDIÁTICA: O CASO DA INDÚSTRIA DE JORNAIS BRASILEIRA

ANALYSIS OF INNOVATION OVER MEDIATIC CONVERGENCE PROCESSES:
THE BRAZILIAN NEWSPAPER CASE

Paula Chimenti¹

Roberto Ramos Nogueira²

Marco Aurelio Rodrigues³

RESUMO

As mídias digitais são descritas por diversos autores como uma grave ameaça ao jornal, que vem, desde o advento e a disseminação da internet em larga escala, perdendo clientes em ambos os lados da plataforma: leitores e anunciantes. Este estudo tem por objetivo explorar como a inovação está impactando a indústria de jornal, investigando possíveis focos de inovação. Foram realizadas 37 entrevistas em profundidade com gestores de anunciantes de grande e pequeno porte de diversos setores e de agências de publicidade. Os resultados sugerem que não são os anunciantes ou as agências de propaganda os impulsionadores da inovação no ecossistema das mídias, especialmente devido ao *lock-in* implementado pelas mídias tradicionais. Parecem ser os leitores, que fragmentam sua atenção e migram para novas mídias, os motores da inovação. Entretanto, as inovações podem representar oportunidades para veículos que se aproximarem do oferecimento de soluções totais para seus clientes, sejam eles consumidores ou anunciantes.

Palavras-chave: Inovação. Mídia. Estratégia. Plataforma.

ABSTRACT

Many authors describe digital media as the ultimate threat to newspapers which, since the wide scale adoption of Internet, have been losing clients on both sides of its platform: customers and advertisers. The purpose of this study is to explore how innovation is impacting the Brazilian newspaper industry, investigating possible sources of innovation. In order to do so, 37 in-depth interviews have been performed with managers of large and small advertisers and ad agencies as well. Results indicate that advertisers and ad agencies are not the main thrusters of innovation in this industry, mostly because of constraints related to the system lock-in strategy established by traditional media. Nevertheless, the study suggests that there may be new business opportunities for those media outlets that offer a better integration with their clients through the delivering of a total customers solution.

Keywords: Innovation. Media. Strategy. Platform.

¹ Doutora em Administração, professor da UFRJ. E-mail: paula.chimenti@coppead.ufrj.br.

² Doutor em Administração, professor da UFRJ. E-mail: nogueira@coppead.ufrj.br.

³ Mestre em Administração. E-mail: marco@conceptiva.com.br.

1 INTRODUÇÃO

Com a chegada do século XX, a posição do jornal como principal mídia é ameaçada pela primeira vez com o surgimento do rádio e, posteriormente, da TV (NYILASY, 2011). Contudo, um equilíbrio relativo é estabelecido na distribuição de investimentos publicitários entre jornais, TV e rádio, o que perdura até o fim da década de 90, momento em que a internet comercial se inicia. Desde então, o jornal atravessa mudanças profundas derivadas da chegada de novas tecnologias (COLLIS; OLSON; FUREY, 2010).

Como resultado da concorrência entre jornais impressos e novas tecnologias (em especial agregadores de notícias *online*, como o *Google News*), a indústria do jornal vem experimentando uma queda contínua em seus índices de circulação e de participação no investimento publicitário. De 1960 até 2008, no mercado norte-americano, esse valor caiu de 31% para 13% do total investido em publicidade (NYILASY, 2011). De acordo com *The Economist* (2010a), essa retração se torna ainda mais grave à medida que os anúncios retirados das versões *off-line* dos jornais não são transferidos integralmente para suas versões *online*. Além disso, a receita gerada por anúncios de jornal em sua versão *digital* é consideravelmente menor do que em sua versão tradicional, o que aumenta a pressão por resultados no curto prazo (BRADLEY; BARTLETT, 2010). Transferir a rentabilidade do jornal impresso para plataformas digitais é, portanto, um desafio que as empresas de mídia tradicional enfrentam ao se adaptar às novas tecnologias (CHRISTENSEN, 1997; DAY; SCHOEMAKER; GUNTHER, 2000).

Esse panorama de queda de receitas e aumento de concorrência é marcante nos mercados norte-americano e europeu. No entanto, na África, na Ásia e na América do Sul, verifica-se uma realidade distinta, com índices de circulação crescentes (ANAND; HOOD, 2007). No Brasil, mesmo com a concorrência de meios digitais, a circulação de jornais cresceu nos últimos 10 anos. Contudo, a partir da crise de 2008, a participação do jornal no “bolo” publicitário vem apresentando tendência de queda (PROJETO INTERMEIOS, 2011).

Assim, a indústria brasileira de jornal aparenta estar em um ponto de inflexão, evidenciando um questionamento se a retração de investimentos publicitários verificada a partir de 2008 seria reflexo de uma crise mundial momentânea ou seria uma tendência. Para tanto, o estudo do comportamento de anunciantes mostra-se pertinente. A partir de entrevistas em profundidade com gestores de pequenos e grandes anunciantes, bem como profissionais de agências de propaganda, esta pesquisa investiga a percepção dos anunciantes brasileiros acerca do jornal e suas perspectivas futuras, com o objetivo de explorar como os jornais brasileiros vêm respondendo às inovações em seu ambiente.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura deste artigo está organizada em quatro blocos. O primeiro trata da Inovação e apresenta estudos dedicados à compreensão e à descrição das respostas das organizações à chegada de inovações em seu ambiente. O segundo apresenta o trabalho de diversos autores a respeito da reconfiguração de diversas indústrias em redes de competição e cooperação mútua (os chamados ecossistemas) como resposta às mudanças no ambiente de negócios. O terceiro bloco contempla a literatura referente à Convergência Midiática. Como reflexo desses três primeiros temas, o quarto bloco concentra-se em estudos que exploraram como especificamente a indústria de jornais no mundo vem respondendo às transformações em seu redor. A opção por essa estrutura e delimitação teórica é fruto da crença de que as mudanças

enfrentadas pela indústria de jornais brasileira são reflexo de dois fenômenos concomitantes: a acelerada difusão de inovações tecnológicas dentro do setor de jornais e a convergência das mídias verificada nos últimos anos. A combinação desses fenômenos vem redefinindo fronteiras entre indústrias que, há pouco, eram facilmente identificáveis.

2.1 INOVAÇÃO

A resposta das organizações às mudanças e inovações em seu ambiente foi abordada por diversos autores. Miller (1990) aponta que empresas tradicionalmente líderes em seus setores, as chamadas incumbentes, tendem a otimizar e simplificar suas operações em função das áreas e competências responsáveis pelo seu sucesso passado. Embora adequada para ambientes estáveis, essa concentração de esforços leva essas empresas à perda de competitividade em uma realidade em mudança.

Empresas incumbentes têm dificuldades de se adaptar rapidamente a transformações no ambiente, pois usualmente enxergam inovações como fonte de risco para seus negócios (TUSHMAN; ANDERSON, 1986. HENDERSON; CLARK, 1990. CHRISTENSEN, 1997). Para essas empresas, a despeito de vantagens competitivas, como economia de escala e acesso privilegiado a recursos estratégicos, tecnologias emergentes podem ser traumáticas. Enquanto muitos autores entendem que isso seja resultado da ausência de “competências tecnológicas”, Christensen e Bower (1996) argumentam que deficiências em competências de gestão estratégica podem ser a causa desse fenômeno. Tecnologias emergentes dependem da adesão maciça de consumidores para se tornarem um investimento atraente para empresas incumbentes. Enquanto isso não ocorre, essas tecnologias são viáveis comercialmente apenas em mercados de nicho. Para lidar com essas inovações, empresas incumbentes devem desenvolver novas estratégias para atacar esses mercados restritos, assumindo um posicionamento privilegiado para o momento em que essas tecnologias se tornarem massificadas. Sendo assim, além de restrições meramente tecnológicas, a dificuldade das incumbentes em lidar com tecnologias emergentes deve-se predominantemente a restrições estratégicas (CHRISTENSEN; BOWER, 1996).

Os estudos aqui citados sugerem, portanto, que empresas tradicionalmente líderes em seus setores tendem a enxergar inovações como fontes de risco, desconsiderando suas oportunidades. Isso porque inovações, em seu estágio inicial, não parecem economicamente atraentes para empresas incumbentes, além de representarem risco de canibalização para seus negócios mais lucrativos.

2.2 PLATAFORMAS E ECOSISTEMAS

Day, Schoemaker e Gunther (2000) compararam o comportamento de empresas estabelecidas e entrantes frente às inovações, destacando como empresas mais “jovens” têm maior flexibilidade. Day e Schoemaker (2006) apontaram como a capacidade de reação de uma organização às inovações é influenciada pelo alcance de sua visão periférica. Nesse sentido, uma empresa não deve restringir sua visão apenas ao seu setor, monitorando diversas indústrias para detecção de ameaças e oportunidades fora de suas adjacências (DOZ; HAMEL, 1998). A composição de estratégias deve, portanto, rastrear a troca de informações e de recursos entre indústrias, identificando focos de criação e de destruição de valor com antecedência (IYER; LEE; VENKATRAMAN, 2006). A estratégia corporativa deve considerar o ecossistema em que opera e seu

objetivo nele, para que a empresa defina seu posicionamento e suas perspectivas de inovações (IANSITI; LEVIEN, 2004).

Eisenmann (2007) aponta que avanços tecnológicos levam as indústrias tradicionais a se reconfigurar como plataformas, operando em mercados de dois lados, como é o caso do jornal. Na cadeia de valor tradicional, o valor move-se da esquerda para a direita: à esquerda da empresa, está o custo; à direita, está a receita. Nos mercados de dois lados, custos e receitas estão em ambos os lados, porque a plataforma tem um grupo distinto de usuários de cada lado. A plataforma incorre em custos para servir ambos os lados e pode coletar receita de ambos, exatamente como no caso dos jornais, que geram receitas a partir de leitores e anunciantes. Nesses mercados, regras tradicionais, como a precificação com base no valor, tendem a cair. Preços podem estar abaixo do custo ou subsídios permanentes podem ser oferecidos. Barreiras de entrada tradicionais podem não mais existir. E intermediários das plataformas podem usufruir de retornos de escala sempre crescentes. Não raro, os efeitos de rede podem ser tão fortes que uma única plataforma prevalecerá (EISENMANN, 2007).

Hax e Wilde (1999) argumentam que inovações em tecnologia requerem das organizações posicionamentos estratégicos distintos. No modelo Delta, além da estratégia “*Best Product*” baseada em preço ou diferenciação, os autores descrevem posicionamentos de “*Total Customer Solution*” ou de “*System Lock-in*”. No “*Total Customer Solution*”, há o deslocamento do foco da economia do produto para a economia do cliente, reduzindo custos de mudança para consumidores em potencial ao mesmo tempo em que aumentam os custos de mudança para clientes existentes. O “*System Lock-in*” compreende a criação de uma plataforma conectando complementares (terceiros que aprimoram a oferta da plataforma entregue ao consumidor) e consumidores. Um “*System Lock-in*” é capaz de construir um padrão proprietário na indústria, “aprisionando” clientes devido aos altos custos de mudança (*lock-in*), isolando competidores (*lock-out*) e atraindo o maior número possível de complementares através de efeitos de rede.

Assim, os estudos aqui apresentados apontam como inovações tecnológicas tornam as fronteiras entre indústrias, outrora tão claras, difusas. Nesse sentido, as maiores oportunidades e ameaças podem surgir fora da indústria original de uma organização, estimulando o surgimento de redes de cooperação e competição entre indústrias. A partir dessas dinâmicas, surgem novas possibilidades estratégicas, como mercados de dois lados, bem como posicionamentos, tais como “*Total Customer Solution*” ou “*System Lock-in*”.

2.3 CONVERGÊNCIA MIDIÁTICA

Wirtz (2001) estudou a indústria de mídia e mostrou que se trata de uma indústria convergente, isto é, uma indústria cujas fronteiras estão se expandindo, com ofertas inseridas em um ambiente de entretenimento digital, cujo território contempla vários setores diferentes e alcança milhões de clientes diretos e indiretos. De acordo com Jenkins (2009), a convergência na indústria de mídia modifica a lógica através da qual a indústria da comunicação opera e pela qual pessoas consomem notícias e entretenimento. Na visão do autor, a convergência das mídias altera a relação entre tecnologias, indústrias, gêneros e públicos. Ao observar a proliferação de mídias, Dimmick (2004) e Coulter e Sarkis (2005) recomendaram a segmentação destas em dois grupos: Mídias tradicionais (TV aberta e paga, jornais, revistas, rádio e *outdoor*) e Mídias Emergentes ou Novas Mídias (*blogs, podcasts, redes sociais, games, aplicativos, dentre outros*). Nesse ambiente, mídias tradicionais, dotadas de métricas de audiência, e novas mídias, caracterizadas por suas métricas de atenção

(como *clicks*), competem pela preferência de consumidores e pela verba dos anunciantes. As medidas de atenção têm o potencial de rastrear todo o processo de consumo de informações do usuário, convertendo reputação (*links*) em atenção (*clicks*), e esta em vendas (SHEN, 2002; ANDERSON, 2006; RODRIGUES, 2010).

A fragmentação da audiência é reflexo dessa convergência de mídias, manifestada pela proliferação de canais de comunicação, pelo surgimento de consumidores “multitarefa” (capazes de usufruir de várias mídias ao mesmo tempo) e pela queda da confiança na publicidade (COURT; GORDON; PERREY, 2005). À medida que essa nova realidade se consolida, ocorre uma “riqueza de informações responsável por uma pobreza de atenção” (SHAPIO; VARIAN, 2003). Assim, técnicas tradicionais de comunicação têm se mostrado cada vez menos eficientes (COURT; GORDON; PERREY, 2005).

Dessa forma, a convergência midiática representa um desafio para grupos de comunicação, anunciantes e agências de propaganda. Em um mercado habituado a operar com mídias de massa e métricas de audiência, as novas mídias digitais oferecem métricas de atenção e mensagens customizadas para consumidores. Como exposto anteriormente, inovações tecnológicas requerem respostas rápidas das organizações, o que pode representar um estorvo para empresas incumbentes, sejam elas jornais ou anunciantes.

2.4 A INDÚSTRIA DE JORNAIS E AS MUDANÇAS EM SEU AMBIENTE

Observando as transformações sofridas pela indústria da mídia sob a ótica dos jornais, Nordenson (2008) defende que, nessa nova realidade, a liberdade de escolha se torna uma tirania de escolha. O autor argumenta que a abundância de informações entregue aos consumidores não representa um melhor consumo de notícias. Assim, as indústrias de mídia e, em especial, a de jornal deveriam focar na obtenção da atenção dos consumidores, filtrando a quantidade de notícias que sobrecarregam as pessoas. Smolkin (2006) indica que entregar a informação que o consumidor deseja no momento de sua preferência é um desafio que exigirá grandes inovações no modelo de negócios atual de jornalismo. A autora argumenta que a construção de um portfólio de produtos e serviços acoplado ao produto principal – a notícia – poderia ter forte influência no sucesso futuro da indústria de jornais. Além disso, a indústria do jornal terá de se adaptar à perda do monopólio sobre a criação de notícias, reconhecendo o surgimento de consumidores cada vez mais envolvidos no processo de criação de conteúdo. Com efeito, as novas mídias permitem que qualquer usuário enriqueça ou crie uma notícia, competindo e cooperando com a imprensa tradicional (DONATON, 2004; JARVIS, 2008; JENKINS, 2009; CHUNG; KIM; KIM, 2010).

Comparando o consumo de notícias *online* e *off-line*, Rathman (2002) aponta como mídias emergentes e tradicionais podem ser complementares. Segundo o autor, o que atrai os consumidores para as notícias *online* é a oferta de maior atualização e a capacidade de enriquecer o conteúdo. O jornal impresso seria a primeira fonte de informações, dotada de grande confiança, ao passo que o jornal *online* seria utilizado para atualização constante das notícias e aprofundamento através de seus recursos multimídia.

Por outro lado, alguns autores descrevem um futuro sombrio para os jornais como os conhecemos hoje. Meyer (2009) apontou 2043 como o ano em que o jornal impresso deixará de existir no mercado norte-americano. Altos custos fixos (especialmente relativos a jornalistas e manutenção de parque gráfico) e a predileção dos mais jovens pelos meios digitais são obstáculos de difícil transposição para a retomada do crescimento da mídia impressa (THE ECONOMIST, 2006). A indústria de jornais vem tentando aumentar sua competitividade através da adoção de medidas como elevação de preços, redução da folha de pagamento,

diminuição do número de páginas e compartilhamento de serviços de produção e logística (THE ECONOMIST, 2010b. BRADLEY; BARTLETT, 2010).

A indústria do jornal vem concentrando esforços para compreender como as mudanças em seu ambiente impactam o padrão de consumo dos indivíduos e das empresas e, conseqüentemente, seu modelo de negócios (BUSH; GILBERT, 2002. LECKNER, 2007). Collis, Olson e Furey (2010) identificaram algumas experimentações na indústria de jornais relativas a modelo de negócios, como utilização de conteúdo cocriado (com usuários e jornalistas independentes), gratuidade para leitores, “hiperlocalização”, doações e *paywalls*⁴. Apesar das novas iniciativas, hoje o modelo de negócios da maioria das empresas de jornal se baseia nas receitas publicitárias para manter sua operação (SINDIK; GRAYBEAL, 2011).

Como já foi dito, jornais são plataformas (EISENMANN, 2007) e constituem mercados de dois lados, conectando dois grupos distintos de clientes, que podem gerar custos ou valor para a plataforma: leitores e anunciantes. Nesse sentido, as transformações nesse meio precisam ser compreendidas a partir desses dois grupos distintos de clientes. Apesar de a literatura ser vasta em trabalhos que abordam as mudanças no comportamento dos consumidores de mídia (DONATON, 2004. JARVIS, 2008. JENKINS, 2009), poucos estudos enfocam o outro lado do mercado, investigando as opiniões e o papel dos anunciantes nesse processo, especialmente em relação ao jornal e ao mercado brasileiro. Pela identificação dessa lacuna, **o objetivo deste artigo é explorar como a inovação está impactando a indústria de jornal, investigando possíveis focos de inovação.**

3 MÉTODO

Como o estudo trata de um fenômeno recente, em curso, com pouca publicação acadêmica, principalmente no Brasil, este estudo tem natureza exploratória e utiliza abordagem qualitativa (MALHOTRA, 1999), pois a ênfase está no entendimento do fenômeno social, suas características e seus significados (DENZIN; LINCOLN, 2006). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, com a utilização de um roteiro semiestruturado (AAKER et al, 1995), adequado à captação das motivações, crenças e valores dos entrevistados em relação ao tópico estudado (MALHOTRA, 1999). Esse método favorece um contato intenso com o campo e propicia uma visão profunda e holística do fenômeno em observação (MILES; HUBERMAN, 1994; STEBBINS, 2008).

Entre janeiro e março de 2011, foram realizadas entrevistas em profundidade com 37 profissionais, com duração média de uma hora (quadro 1). Para coletar opiniões sobre o lado anunciante da plataforma de jornais, a pesquisa abordou agências de publicidade e anunciantes. Dentre as agências de publicidade, foram consideradas agências “digitais” (majoritariamente dedicadas a serviços baseados na internet) e agências *full-service*⁵. Dentre os anunciantes, foram considerados os de grande porte, cujo faturamento anual em 2010 superou US\$300 milhões (EXAME, 2011), e os de pequeno porte.

⁴ Um *paywall* é um sistema que controla o acesso a conteúdo protegido mediante pagamento. Recentemente, o New York Times adotou um *paywall* para regular o acesso a suas matérias.

⁵ O termo *full-service* é um jargão do meio e refere-se às agências que declaram oferecer uma solução completa ao anunciante, contemplando eventos, mídias *online* e mídias *off-line*.

	Setor	Perfil		Setor	Perfil
E1	Serviços	Agência Full Service	E20	Serviços	Pequeno Anunciante
E2	Serviços	Pequeno Anunciante	E21	Imóveis	Grande Anunciante
E3	Imóveis	Pequeno Anunciante	E22	Alimentação	Pequeno Anunciante
E4	Imóveis	Pequeno Anunciante	E23	Bens de Consumo	Grande Anunciante
E5	Veículos	Pequeno Anunciante	E24	Serviços	Agência Full Service
E6	Varejo	Grande Anunciante	E25	Eletroeletrônica	Grande Anunciante
E7	Banco	Grande Anunciante	E26	Serviços	Agência Full Service
E8	Serviços	Agência Online	E27	Alimentação	Pequeno Anunciante
E9	Bens de Consumo	Grande Anunciante	E28	Eletroeletrônica	Grande Anunciante
E10	Serviços	Pequeno Anunciante	E29	Bens de Consumo	Grande Anunciante
E11	Bens de Consumo	Grande Anunciante	E30	Telecom	Grande Anunciante
E12	Serviços	Agência Online	E31	Bens de Consumo	Grande Anunciante
E13	Veículos	Grande Anunciante	E32	Setor Primário	Grande Anunciante
E14	Serviços	Agência Full Service	E33	Telecom	Grande Anunciante
E15	Entretenimento	Pequeno Anunciante	E34	Entretenimento	Pequeno Anunciante
E16	Veículos	Pequeno Anunciante	E35	Varejo	Grande Anunciante
E17	Serviços	Pequeno Anunciante	E36	Varejo	Grande Anunciante
E18	Serviços	Agência Full Service	E37	Varejo	Grande Anunciante
E19	Veículos	Grande Anunciante			

Quadro 1 - Lista de Participantes
 Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto à quantidade de entrevistas, para Eisenhardt (1989), deve-se parar de adicionar casos quando há saturação teórica ou quando a melhoria incremental é mínima. Ao fim das últimas entrevistas, os discursos indicaram saturação teórica, o que tornou desnecessários novos entrevistados (YIN, 1989) Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, totalizando mais de 40 horas e cerca de 700 páginas de transcrições.

Para suportar a análise, as transcrições foram catalogadas em microcategorias, que foram posteriormente agrupadas em macrocategorias de análise, utilizando a técnica de análise de conteúdo (MILES; HUBERMAN, 1994). As categorias que emergiram na análise foram “Inovação e Leitores”, “Inovação e Anunciantes” e “Inovação e o Jornal”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 INOVAÇÃO E LEITORES

Os resultados da pesquisa sugerem que os leitores são o grande agente de mudança dentro do ecossistema das mídias. Isso porque é a mudança no comportamento dos leitores que tem, na opinião dos entrevistados, impulsionado anunciantes e mídias para a inovação. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o ecossistema de mídias passou por muitas transformações nos últimos anos, desde o advento e a disseminação da internet em larga escala (BRADLEY; BARTLETT, 2006). Nesse sentido, a inovação trazida

pela internet é disruptiva (CHRISTENSEN, 1997), visto que rompe os paradigmas vigentes, propiciando a criação de novos mercados e modelos de negócio.

Nos últimos anos, as audiências tornaram-se cada vez mais ativas (JENKINS, 2009), acarretando mudanças em todas as mídias. Do ponto de vista das empresas, os executivos percebem uma reviravolta nos conceitos de comunicação e uma mudança irreversível na forma como as marcas abordam e interagem com os consumidores. O diálogo substituiu o tradicional monólogo, fragilizando o controle dos anunciantes sobre o significado e a distribuição de suas mensagens.

O mais interessante é como a gente perdeu controle da participação. Realmente, é a prova de que as marcas não pertencem mais aos donos da marca, a marca pertence ao consumidor. Acho que nenhuma marca mais é dona dela mesma (E#8).

Outra questão importante é a fragmentação da atenção, já descrita por autores como Court, Gordon e Perrey (2005). Os entrevistados descrevem com nostalgia um tempo em que era mais fácil conseguir a atenção do consumidor, que tinha menos opções de mídia e lazer. Hoje, a quantidade de atenção dos consumidores continua a mesma, mas ela é disputada por milhares de marcas e de mídias. Além disso, cada vez menos a Audiência significa Atenção, pois os consumidores, especialmente os mais jovens, utilizam várias mídias concomitantemente. Tal atitude dispersa a atenção, que fica fragmentada entre vários meios.

Para onde quer que você olhe há uma saturação midiática, ou seja, uma descentralização dos canais de oferta de conteúdo. De todas as mudanças que a gente teve, a única coisa que não mudou é o número de horas do dia. E o que acontece é que nestas 24h você tem um número de horas reservado para o lazer disputado por vários 'outlets' de mídia. (E#26)

O poder do consumidor como produtor e disseminador de informações é amplamente reconhecido como um fator que ganhará força no futuro. Nesse sentido, a lealdade dos consumidores torna-se fundamental para a gestão de marcas de anunciantes e de veículos: "Conseguir que as pessoas falem da marca para os amigos. Isso é fundamental. Como a atenção vai ser muito superficial, o grande embaixador vai ser o amigo do cara" (E#8).

4.2 INOVAÇÃO E ANUNCIANTES

Apesar de a pesquisa sugerir que os anunciantes reconhecem as transformações trazidas pelas novas mídias ao ecossistema, não seriam eles os grandes agentes de mudança. Os anunciantes estariam apenas reagindo às transformações geradas pelos consumidores, em busca de opções mais efetivas para seus desafios de comunicação. Entretanto, esse movimento não seria feito pela vontade de inovar, mas pela pressão por resultados, que, por sua vez, são cada vez menos alcançados por via das mídias tradicionais.

Ainda que os anunciantes reconheçam a fragmentação da audiência nesses meios tradicionais, muitos creem que as mídias de massa existirão por muitos anos no Brasil. Em geral, os entrevistados têm a TV aberta como a grande mídia de massa brasileira, essencial para se obter cobertura⁶, métrica usual entre anunciantes: "Clientes que buscam resultados continuam pagando mais para receber menos audiência nas mídias tradicionais porque a TV é a mídia mãe do Brasil, ninguém a superou ainda" (E#1).

⁶ TRP, ou *Target Rating Point*, é a porcentagem da audiência total de um anúncio (GRP) que corresponde ao público-alvo almejado.

A despeito da familiaridade com os meios de massa tradicionais e da predileção declarada pela TV aberta e sua cobertura, praticamente todos os entrevistados comemoram o crescimento das audiências na chamada “mídia digital”. Muitos apontam as mídias digitais como as grandes responsáveis pela perda de investimentos da mídia impressa.

A tendência é de que o digital roube mais da mídia impressa. [...] Quando você olha as previsões, o impresso é quem mais sofre com a internet. Você atende um público maior com funcionalidade e interação. [...] O impresso não vai morrer no curto prazo. Com os *tablets*, você consegue ler de uma maneira mais amigável, melhor do que o *site* do jornal. O hábito continua, só empacotou diferente. (E#31)

Os meios digitais apareceram como importantes para a Classe C, especialmente através de programas de mensagens instantâneas e de redes sociais, acessados via *lan houses*:

O Orkut é um *site* com penetração gigantesca na classe C. A primeira coisa que o cara da *lan house* ensina, o primeiro contato é criar um *e-mail* para ter o Messenger e criar um perfil no Orkut. É a cidadania digital (E#31).

Se antes era percebida apenas como uma fonte de risco, por ser uma nova tecnologia disruptiva (CHRISTENSEN, 1997; DAY; SCHOEMAKER; GUNTHER, 2000), hoje a internet também é reconhecida como uma mídia de massa por muitos entrevistados. Enquadrada dentro do paradigma tradicional, a internet mostra-se um canal menos arriscado para investimentos em locais como portais: “A internet hoje, para algumas coisas, não é mais errar. Você já está no certo, você pega o MSN, você fala com seu *target* sem erro. O MSN é o jornal nacional da *web*” (E#9).

Embora muitos entrevistados tenham se mostrado seguros em relação ao uso de internet de forma geral, o fenômeno das redes sociais ainda levanta muitos questionamentos. As redes sociais surgiram na pesquisa como a grande novidade entre as mídias digitais. Entretanto, é unanimidade entre os entrevistados que ninguém sabe ainda como agir nesses ambientes, descritos como repletos de incertezas. Muitos declaram realizar ações nas redes sociais apenas para “marcar território”.

A gente criou uma página no Facebook para estar lá. Sabe aquilo, do cachorro que fez xixi no poste? Então, a gente fez xixi no poste. Se você olhar essa rede, em termos de conteúdo, está fraco. É um poste que está molhado lá pela gente. (E#3)

Outros estão lá pela consciência de que, independentemente de seu controle, suas empresas já estão sendo comentadas nas redes. Nesse sentido, surgiu em poucos entrevistados a visão de que o diálogo com consumidores nas redes sociais, ainda que difícil, possa ser valioso (HOFFMAN; FODOR, 2010): “Quer o anunciante queira ou não, ele está nas redes sociais. A questão não é a presença, mas sim como gerir essa presença. A marca deve fornecer argumentos para que os consumidores a defendam” (E#12).

Outro formato descrito como inovador pelos entrevistados foram as chamadas “mídias próprias”, ou seja, canais de comunicação criados pelos próprios anunciantes em que suas marcas são integradas a um conteúdo relevante para seus clientes. Embora seja um formato cobiçado, a operacionalização de uma “mídia própria” (DONATON, 2004), seja uma rádio *online* ou mesmo um *app* para celulares, apresenta desafios de criação de conteúdo e gestão.

Imagina se a Procter & Gamble lança um aplicativo para Colgate e meia dúzia de gatos pingados baixam aquele negócio. Agora, se eles inventarem um negócio fantástico e venderem por 99 cents eu não sei

nem como que eles colocam isso no P&L deles no fim do ano... Mas, pô, a gente não está no ramo de aplicativos... Então quando você consegue um aplicativo de sucesso, isso sai do cliente, sai da agência, passa a ser uma coisa nova, que não faz parte do dia a dia dele. (E#26)

Frente a essas mudanças, a pesquisa identificou, no discurso dos entrevistados, alguns fatores percebidos como agentes de mudanças, ou seja, fatores que inibem ou estimulam transformações no ambiente. Dentre os principais, os entrevistados elencaram a faixa etária do anunciante responsável pela compra de mídia. Muitos veem a migração de investimentos dos meios tradicionais para as novas mídias se tornando mais acentuada a partir da mudança de geração nos gestores dos anunciantes: “Hoje o digital representa de 10% a 15% do investimento em mídias, o que é menos que a audiência. Acho que a mudança de geração na direção das empresas é o principal ‘driver’ para a adoção de novas mídias” (E#26).

Outro agente de mudança é a curva de aprendizado das novas mídias. A familiarização com novas métricas e formatos parece essencial para encorajar o uso das mídias digitais pelas empresas (SHEN, 2002).

A receptividade da mídia tradicional é maior, porque as pessoas e os anunciantes estão acostumados a elas. As novas dão um trabalho grande ao anunciante e à agência, que tem que conhecer o novo. É muito mais fácil você, tendo uma verba razoável, fazer os meios tradicionais do que os novos meios. (E#25)

Ao longo da pesquisa, algumas falhas de mercado se evidenciaram, constituindo janelas de oportunidade de crescimento para o jornal. Muitos participantes da pesquisa descreveram o dilema vivido pelos veículos sobre como oferecer novas ofertas *online* sem prejudicar suas ofertas tradicionais (CHRISTENSEN, 1997).

As grandes reclamações dos entrevistados em relação aos veículos de mídia, especialmente os tradicionais, são a falta de flexibilidade e de orientação ao anunciante. Todos declararam que gostariam que os veículos entendessem melhor os seus desafios de comunicação e criassem ofertas customizadas para eles.

Eles têm que entender mais o anunciante. Se eu tivesse em um veículo, eu tentaria conhecer tanto aquela empresa, para eu chegar lá com uma proposta tão bacana e vencedora, para a pessoa falar: ‘vou dar a mão para você daqui até o final do ano; meu plano de mídia está grudado com você’. O que eu sinto hoje é que eles estão aqui porque estão aqui. Não trazem uma proposta diferenciada. (E#23)

A falta de flexibilidade ilustrada pelos entrevistados refere-se também à dificuldade de se integrar veículos sob controle do mesmo grupo de mídia.

[...] ver como a gente pode atuar com eles numa integração maior. Eles têm a faca e o queijo na mão, estão em todos os meios, mas ainda funcionam de uma maneira muito isolada. Nada é integrado, é uma forma engessada. As áreas comerciais ainda são separadas. A gente quer conversar, quer fazer coisas tão bacanas. – (E#8)

As dificuldades de integração entre mídias não se restringem ao aspecto comercial. Muitos entrevistados evidenciaram uma demanda por novas formas de avaliar mídias para melhor integrá-las (SHEN, 2002. PIROUZ; BENDLE; TANEEM, 2011). Como descrito pelo entrevistado 9, a utilização de métricas de natureza distinta (audiência para mídias de massa e atenção para meios digitais) é vista como um dos grandes empecilhos para a melhor integração de mídias: “Nossa maior dificuldade é integrar métricas. Mais que medir, como integro? Como faço para uma métrica falar com a outra? Hoje tenho métricas tão diferentes”.

Mesmo considerando apenas as novas mídias, a variedade de formatos e métricas torna o monitoramento de resultados nesses meios complexo. Os meios digitais disputam a verba dos anunciantes com métricas como taxa de *clicks* ou custos por ação, muitas das quais são de difícil entendimento. Para muitos, métricas “digitais” são problemas, e não soluções.

Dizer que as novas mídias têm maior capacidade de monitoramento ainda é falso para mim. [...] No meu segmento, você tem o site e quer que o cara veja sua promoção e vá a uma loja física. Você não consegue mensurar. [...] O online tem muitos dogmas. Você já ouviu um cara do Google explicando os links patrocinados? O Google me explica 15 milhões de vezes aquele leilão e eu não entendo. (E#30)

Portanto, a integração entre mídias tradicionais e emergentes torna-se um desafio para os anunciantes. Para alcançar um denominador comum entre mídias com métricas de natureza distinta, muitos entrevistados optam pelas medidas de audiência, como o número de impactos (ou *page-view*)¹ (BRADLEY; BARTLETT, 2006). Ao abandonar medidas de atenção por métricas de audiência, a oferta de monitoramento das novas mídias perde parte de seu valor.

O mundo digital não fala em TRP2, televisão só fala em TRP. Aí eu tenho que tentar medir por impacto, para conseguir comparar uma coisa com a outra. Hoje, nosso desafio é conseguir essa integração. (E#9)

Outra demanda explicitada pelos entrevistados foi mais transparência na relação entre mídias, agências de publicidade e anunciantes. A remuneração das agências baseada em uma comissão de 20% sobre o valor investido em mídia pelo anunciante acrescida do “B.V.” (Bonificação por Volume) desperta entre os entrevistados um sentimento de desconfiança, em especial, para com as mídias tradicionais.

Para tudo é uma campanha de TV de no mínimo R\$10 milhões. Qualquer problema que você tenha a solução é essa. [...] O caminho é o modelo de remuneração mudar. Mas eu não sei se vai acontecer amanhã isso. [...] Os clientes já têm visibilidade do BV. [...] Tem empresas com auditoria em cima do BV da agência. (E#30)

De fato, o principal limitador da mudança parece ser o modelo de negócios vigente no mercado brasileiro de mídias. Dado que os meios tradicionais garantem a maior parte do faturamento das agências de publicidade, o modelo de negócios dessas empresas, responsáveis em grande parte pela escolha de mídia dos anunciantes, também regula fortemente a mudança na concentração de investimentos entre opções *online* e *off-line*. Nesse sentido, o mercado de mídias pode ser descrito como um *lock-in* (HAX; WILDE, 1999) bem estabelecido entre anunciantes, agências e mídias, o que funcionaria como um detentor da inovação.

A distribuição das verbas pelas mídias vai virar, porque existe um cara que se chama acionista, que cobra resultado. O ‘BV’ sempre vai existir [...]. A questão é que sem ‘BV’ ou com ‘BV’, não dá para o cara colocar 70% da verba dele numa emissora se a audiência dela não é a maior, não tem como, é insustentável. O acionista vai bater na porta do diretor de marketing e falar: ‘ô, campeão?! Não dá, né?’ (E#8)

Além disso, muitos dos entrevistados demonstraram preocupação sobre como adaptar seu modelo de negócio para responder às mudanças no ambiente e no comportamento do consumidor decorrentes da chegada de novas mídias.

O ‘business’, a estrutura de salários e a operação está montada sobre uma determinada receita e uma determinada forma de pensar... Na hora de mudar isso, bem, não é uma mudança simples. [...] Eu tenho um modelo que está perdendo eficiência, mas ao mesmo tempo ele paga as contas... Ao mesmo tempo eu tenho que trabalhar com novos modelos para atender essa demanda por trabalhar de forma diferente sem quebrar a empresa. Tem uma equação aí que é complicada. (E#26)

4.3 INOVAÇÃO E O JORNAL

Eisenmann (2007) destaca que, para se manter como o padrão, uma plataforma precisa ser percebida como a melhor opção para conectar os dois lados do mercado. O efeito de rede positivo funciona para que, então, todos os complementares importantes se associem àquela plataforma, tornando-a, de fato, o padrão (SHAPIRO; VARIAN, 2003). Nesse sentido, a pesquisa aponta para uma preocupante migração dos investimentos das mídias tradicionais para a internet. Dentro desse movimento, os jornais estariam dentre os principais perdedores, com destaque para os classificados. Muitos entrevistados já iniciaram essa migração, que acreditam que se intensificará nos próximos anos.

O fato é que quando a gente olha sobre a efetividade daquilo que temos hoje, a palavra internet já aparece na frente do jornal [...]. Hoje nossa visão é de que a gente tem um investimento mínimo em outros meios e quase 100% no meio jornal. [...] Em cinco anos, 50-50 já seria um peso alto para o meio jornal. (E#5)

Outra forma de comunicação que vem tomando espaço do jornal são as ações táticas, como promoções e eventos. Dada a saturação das mídias, alguns anunciantes têm buscado soluções mais rápidas e de maior contato com o consumidor.

A gente tem diminuído mídia impressa muito [...]. Um anúncio no jornal é 40 mil. É um valor muito alto para uma coisa muito pontual. Eu consigo pegar esse dinheiro e fazer uma ação tática levando um grupo de promotores que eu sei que vai ser mais eficiente que meu anúncio no jornal. O anúncio no jornal é subjetivo, a pessoa vai entender o que ela quiser. [...] Eu ter uma pessoa explicando a oferta, tudo bem que vou atingir muito menos pessoas do que um anúncio, mas no movimento que eu tenho hoje de atingir públicos específicos de classe C/D, eu dou tiros cada vez mais pontuais. Então a gente tem tirado muito das mídias impressas [...]. Há um ano e meio, dois anos atrás, a gente tinha 70% em mídia e 30% em PDV, onde incluo tudo que não é veículo. Hoje essa balança se inverteu e temos 40% em mídia. (E#33)

Muitas vezes, novos canais digitais, como *blogs*, caracterizados originalmente pela sua independência editorial, atraem a credibilidade antes exclusiva de grandes mídias de massa (CHUNG; KIM; KIM, 2010): “A gente pega as blogueiras de beleza e faz relações públicas com elas. Prefiro blogueiras a jornalistas, porque no futuro vão ser mais importantes” (E#11).

Frente aos meios digitais, o jornal é apontado como um veículo que necessita de profundas transformações para sustentar sua relevância e sua competitividade. Novas competências são vistas como essenciais para a sobrevivência do meio.

O impresso está com dias contados. Porque eu preciso ler um jornal no papel? Vai acabar o jornal em papel? Eu diria que sim. Vão acabar as empresas que fazem o jornal? Eu diria que não [...] Quando você sai do papel, você perde custos de impressão, mas ganha custos para elaborar gráficos, animações, vídeos. (E#26)

Não houve consenso entre os entrevistados sobre a continuidade do jornal no formato impresso. O meio é visto como relevante para alguns dos entrevistados, enquanto outros declaram que o substituirão por mídias digitais o quanto antes. Não raro, o discurso dos entrevistados continha incoerências, misturando argumentos racionais e sentimentais.

Não acredito que acabe o jornal impresso. Pode ser uma ilusão minha, porque gosto muito de jornal, de ler, do cheiro, essas coisas. Ler um livro num tablet é horrível, não tem graça. Mas para algumas coisas é muito prático. Você já teve a experiência de comprar um imóvel com um jornal? É um porre. Depois veio

a internet [...] em que você vai e diz 'quero comprar um imóvel'. Entro, vejo a foto, pesquiso, agendo... Melhor do que ficar lendo aquele classificadinho lá chato para burro. (E#3)

Sob a ótica dos entrevistados, o jornal tem, entre suas principais forças, a credibilidade, que pode ser transferida para os anunciantes presentes em cada edição.

Esse papel de referência do jornal é importante. Quando você precisa passar uma informação de credibilidade, informativa, institucional, o jornal tem um papel importante, porque as pessoas dão mais credibilidade àquela comunicação ali, ela é quase que uma notícia, quase que uma prestação de serviço. (E#30)

A capacidade de demonstrar força para o mercado publicitário foi também comentada por muitos participantes, como exposto pelo entrevistado 5: "O concessionário faz anúncio no jornal não é para o cliente que vai comprar o carro, mas é para o outro concessionário ter uma percepção da visibilidade dele. Acaba sendo uma questão de *status*."

Dentre as fraquezas do jornal, a crítica dos preços aos anunciantes foi frequente. Características inerentes ao jornal, quando comparadas com outros veículos, são observadas como deficiências que reduzem o valor da oferta percebido pelos entrevistados. A relação entre custos de inserção e perenidade do anúncio em jornal foi amplamente citada.

Estou gastando R\$100 mil no impresso. [...] Eu anuncio na internet com esses R\$100 mil por muito mais tempo que só um jornal, que você pega às 6 da manhã e 10 da noite já está na área de serviço para o cachorro. (E#21)

A frequência de atualização foi descrita como um fator importante de uma mídia para os entrevistados. Nesse sentido, os jornais foram constantemente criticados.

Jornal a gente trabalha muito pouco. [...] Não que ele está deixando de ser desejado, usado, lido... Mas o jornal é mais um. Se você quer dar uma informação mais rápida, barata, eficaz e direta, a internet faz esse papel. (E#19)

Os classificados são citados na literatura como os primeiros a sofrer o impacto das novas mídias (ANAND; HOOD, 2007) e, na pesquisa, mostraram-se pouco atraentes aos entrevistados devido ao seus preços e à dificuldade de uso para o consumidor final, deficiências que se tornam mais agudas quando há comparação com a internet.

Pode ser que a geração que compra imóvel, normalmente pessoas com mais de 35 anos, ainda tenha o hábito dos pais de ler jornal. Não sei se a minha filha de 18 anos vai olhar o classificados. (E#16)

No entanto, alguns novos formatos mostraram-se atraentes para muitos dos entrevistados, representando oportunidades imediatas para o meio jornal. Veículos com conteúdo voltado exclusivamente para as classes C e D são percebidos como meios eficientes de comunicação com esse público cada vez mais cobiçado pelos anunciantes: "Esse jornal popular deve ser o jornal que a gente mais utilizou. Porque é um público C/D, porque o valor é infinitamente menor e porque ele segmenta" (E#33).

Finalmente, o foco na prestação de conteúdo hiperlocal (SINDIK; GRAYBEAL, 2011) também foi descrito como uma tendência para o futuro dos jornais: "Tendências microrregionais... O jornal do bairro vai ter mais relevância... É uma coisa muito pequena. Ou as coisas muito grandes, o meio do caminho ficou solto" (E#14).

5 CONCLUSÃO

A análise dos dados coletados em campo sugere que os anunciantes não são os motores da inovação no ecossistema de mídias brasileiro. Assim como as agências, estão presos num *Lock-in* Sistêmico (HAX; WILDE, 1999) implementado pelas mídias junto às agências de propaganda, que têm restringido a inovação e mantido investimentos publicitários que muitas vezes não condizem com as audiências ou com a atenção entregue. Os resultados sugerem que os consumidores são os grandes alavancadores da mudança devido às transformações em seu consumo de mídias e à conseqüente fragmentação de audiências.

Assim, o jornal precisaria passar por grandes mudanças para manter sua competitividade. Os altos preços de inserção, a curta vida útil dos anúncios, a baixa frequência de atualização e a inabilidade em obter simultaneamente alcance nacional e relevância hiperlocal tornam a oferta desse veículo desequilibrada para os entrevistados.

Os jornais poderiam se reinventar observando as falhas de mercado descritas pelos entrevistados, que consistentemente pediram por mais flexibilidade por parte das mídias em geral, tomando o rádio como uma exceção. Para se manter competitivo, o rádio adotou a internet como seu canal digital de distribuição de conteúdo e de anúncios, o que permitiu a criação de ofertas customizadas para consumidores e empresas (MONTAGNA, 2012). Nesse sentido, os jornais poderiam, a partir de um conhecimento mais profundo do consumidor, adotar a estratégia de *Total Customer Solution* (HAX; WILDE, 1999), abandonando a lógica do produto para de fato ajudar os anunciantes em seus problemas de comunicação.

Da mesma maneira, o jornal poderia utilizar seu “braço” digital para complementar sua versão impressa. Na visão dos entrevistados, o jornal já utiliza sua versão *online* para enriquecer o conteúdo entregue em sua versão *off-line*, de acordo com o proposto por Rathman (2002). No entanto, o jornal ainda não alavanca sua presença digital com a oferta de serviços personalizados atrelados à notícia, nem para consumidores, nem para anunciantes. Serviços contextualizados de acordo com a notícia e personalizados de acordo com o consumidor representam um novo modelo de negócios que traria relevância para os jornais em um ambiente cada vez mais digital, como proposto por Smolkin (2006).

A ausência de ofertas personalizadas sugere que os jornais têm dificuldades na gestão do relacionamento com os clientes, sejam eles leitores ou empresas. De fato, há entre os entrevistados a noção de que as mídias deveriam investir na gestão do relacionamento com anunciantes, cabendo ao veículo uma compreensão profunda do negócio das empresas que compram seu espaço publicitário. Um amplo conhecimento da operação dos anunciantes permitiria ao jornal assumir uma postura mais proativa e ágil na recomendação de campanhas publicitárias, ganhando relevância não apenas frente a outras mídias, mas também em relação a agências de publicidade. Ademais, a competência de CRM, somada à geração rápida de conteúdo local, estimularia o surgimento de campanhas sensíveis às necessidades de anunciantes e consumidores, bem como contextualizadas segundo as notícias correntes e o conceito de “hiperlocalidade” (SINDIK; GRAYBEAL, 2011).

Finalmente, o conhecimento dos desafios dos anunciantes, combinado à competência natural de geração de conteúdo de qualidade, possibilitaria aos jornais atuar fortemente na oferta das chamadas “mídias próprias”. Dessa forma, as “mídias próprias”, usualmente percebidas como ameaça para veículos, poderiam ser trabalhadas pelos jornais como nova fonte de receita proveniente de grandes ou mesmo pequenos anunciantes.

A migração de investimentos publicitários dos meios *off-line* para as mídias *online* também pode ser observada como uma oportunidade para os Jornais. Dentre os entrevistados, a dificuldade de se compreender

as métricas dos meios digitais e integrá-las com as métricas familiares de cobertura (audiência) surgiu como um dos grandes desafios de agências e anunciantes, de acordo com o descrito por Shen (2002) e Pirouz, Bendle e Taneem, (2011). Através da credibilidade de suas marcas e do maior conhecimento de anunciantes e consumidores, os jornais poderiam orientar os anunciantes no desenvolvimento e na implementação de métricas mais simples e padronizadas, garantindo sua relevância no ambiente digital. Em paralelo, o desenvolvimento de novas métricas capazes de integrar melhor mídias emergentes e tradicionais estimularia uma maior transparência entre agências de publicidade, veículos e anunciantes, agregando valor à oferta entregue aos últimos.

Do ponto de vista gerencial, o artigo lança uma luz sobre uma indústria em transformação, auxiliando os gestores na elaboração de suas estratégias frente a uma realidade incerta e desafiadora. Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo procurou responder a uma lacuna teórica, propiciando a exploração sobre a inovação no ecossistema de mídias a partir da visão do anunciante, um lado pouco analisado do ecossistema. Desse modo, o presente estudo posiciona-se como um primeiro “degrau” na produção de conhecimento científico, o qual permitirá investigações futuras, conforme sugerido por Bento (1982). Assim, este estudo tem como limitações a impossibilidade de generalização dos resultados, indicando estudos quantitativos futuros para elaboração e teste de hipóteses que ajudarão a explicar quais os principais fatores para a inovação em mídias e como estes se relacionam.

REFERÊNCIAS

- AAKER, DAVID A.; KUMAR, V.; DAY, GEORGE S. **Marketing Research**. New York: John Wiley & Sons. 1995.
- ANAND, B.; HOOD, S. Schibsted. **Case 9-707-474**. Boston: Harvard Business School. 2006.
- ANDERSON, C. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BENTO, A.; FERREIRA, M. **A Prática da Pesquisa em Ciência Social**: Uma Estratégia de Decisão e Ação. Rio de Janeiro: COPPEAD, UFRJ. 1982.
- BRADLEY, S.; BARTLETT, N. **How Media choices are changing online advertising**. Boston: Harvard Business School. 2006.
- BRADLEY, S.; BARTLETT, N. **News in the digital world**. Boston: Harvard Business School. 2010.
- BUSH, V. D.; GILBERT, F. W. The Web as a Medium: an Exploratory Comparison of Internet Users Vs. Newspapers Readers. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 10, n. 1, p. 1-10, 2002.
- CHRISTENSEN, C. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business Press, 1997.
- CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 3, p. 197-218, 1996.
- CHUNG, C. J.; KIM, H.; KIM, J. H. An Anatomy of the Credibility of Online Newspapers. **Online Information Review**, v. 34, n. 5, p. 669-685, 2010.
- COLLIS, D.; OLSON, P.; FUREY, M.. **The newspaper industry in crisis**. Boston: Harvard Business School. 2010.
- COULTER, K.; SARKIS, J. Development of a media selection model using the analytic network process. **International Journal of Advertising**, v. 24, n. 2, p. 193-215, 2005.

- COURT, D. C.; GORDON, J. W.; PERREY, J. Boosting returns on marketing investment. **McKinsey Quarterly**, n. 2, p. 36-47, 2005.
- DAY, G.; SCHOEMAKER, P. J. **Peripheral vision**: detecting the weak signals that will make or break your company. Boston: Harvard Business School, 2006.
- DAY, G.; SCHOEMAKER, P. J.; GUNTHER, R. E. **Wharton on managing emerging technologies**. New York: Wiley, 2000.
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. Sage, 2011.
- DIMMICK, J. K. The gratification niches of personal e-mail and the telephone. **Communication Research**, v. 27, n. 2, p. 227-248, 2004.
- DONATON, S. **Madison and Vine**: why the entertainment and advertising industries must converge to survive. New York: McGraw-Hill, 2004.
- DOZ, Y.; HAMEL, G. **Alliance advantage**: the art of creating value through partnering. Boston: Harvard Business School, 1998.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989
- EISENMANN, T. R. **Platform-Mediated Networks**: Definitions and Core Concepts: Boston: Harvard Business School, 2006.
- HAX, A.; WILDE II, D. The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 2, p. 11-28, 1999.
- HENDERSON, R. M.; CLARK, K. B. Architectural innovation: The reconfiguration of existing systems and the failure of established firms'. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 9-30, 1990.
- HOFFMAN, D.; FODOR, M. Can you measure the ROI of your social media marketing. **MIT Sloan Management Review**, v. 52, n. 1, p. 41-49, 2010.
- IANSITI, M.; LEVIEN, R. Strategy as Ecology. **Harvard Business Review**, 2004.
- IYER, B.; LEE, C.; VENKATRAMAN, N. Managing in a "Small World Ecosystem": Lessons from the software sector. **California Management Review**, v. 48, n. 3, p. 28, 2006.
- JARVIS, J. **New Business Model for News**, 2008. Disponível em: <<http://migre.me/ongyi>>. Acesso em: 17 set. 2011.
- JENKINS, H. **Cultura da convergência**. 2 ed. São Paulo: Aleph, 2009.
- LECKNER, S. **Is the medium the message?** The impact of digital media on the newspaper concept. Stockholm: KTH, 2007. Disponível em: <<http://www.csc.kth.se/utbildning/forskar/avhandlingar/doktor/2007/LecknerSara.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2011.
- MAIORES empresas do Brasil em 2012. **Exame**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/>>. Acesso em: 17 set. 2011.
- MALHOTRA, N. K. **Marketing Research**: An Applied Orientation. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1999.
- MEYER, P. **The vanishing newspaper**: saving journalism in the information age. Columbia: University of Missouri Press, 2009.
- MILLER, D. **The Icarus paradox**. New York: Harper Business, 1990.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: a source book of new methods. Beverly Hills, CA: Sage, 1984.
- NORDENSON, B. Overload! Journalism's battle for relevance in an age of too much information. **Columbia Journalism Review**, v. 30, nov. 2008.
- NYILASY, G. Checking the pulse of print media. **Journal of Advertising Research**, v. 51, p. 167-175, 2011.
- PIROUZ, R.; BENDLE, N.; TANEEM, K. **Online metrics**: what are you measuring and why? Canada: Ivey Publishing, 2011.

PROJETO INTERMEIOS. **Relatório de Investimento em Mídia Consolidado**. Rio de Janeiro: Meio & Mensagem, 2011.

RATHMAN, T. Supplement or substitution? The relationship between reading a local print newspaper and the use of its online Version. **Communications**, v. 27, n. 4, p. 485-498, 2002.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **Information rules: a strategic guide to the network economy**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

SHEN, F. Banner Advertisement pricing, measurement, and pretesting practices: perspectives from interactive agencies. **Journal of Advertising**, v. 31, n. 3, p. 59-67, 2002.

SINDIK, A.; GRAYBEAL, G. Newspaper micropayments and millennial generation acceptance: A brand loyalty perspective. **Journal of Medua Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 69-85, 2011.

SMOLKIN, R. Adapt or die. **American Journalism Review**, jun./jul. 2006.

STEBBINS, R. A. **Exploratory Research The Sage encyclopedia of 16 qualitative research methods**. California: SAGE Publications, 2008.

THE STRANGE survival of ink. **The Economist**, 2010a. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/16322554>>. Acesso em: 17 set. 2011.

THE YEAR of the paywall. **The Economist**, 2010b. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/15207305>>. Acesso em: 17 set. 2011.