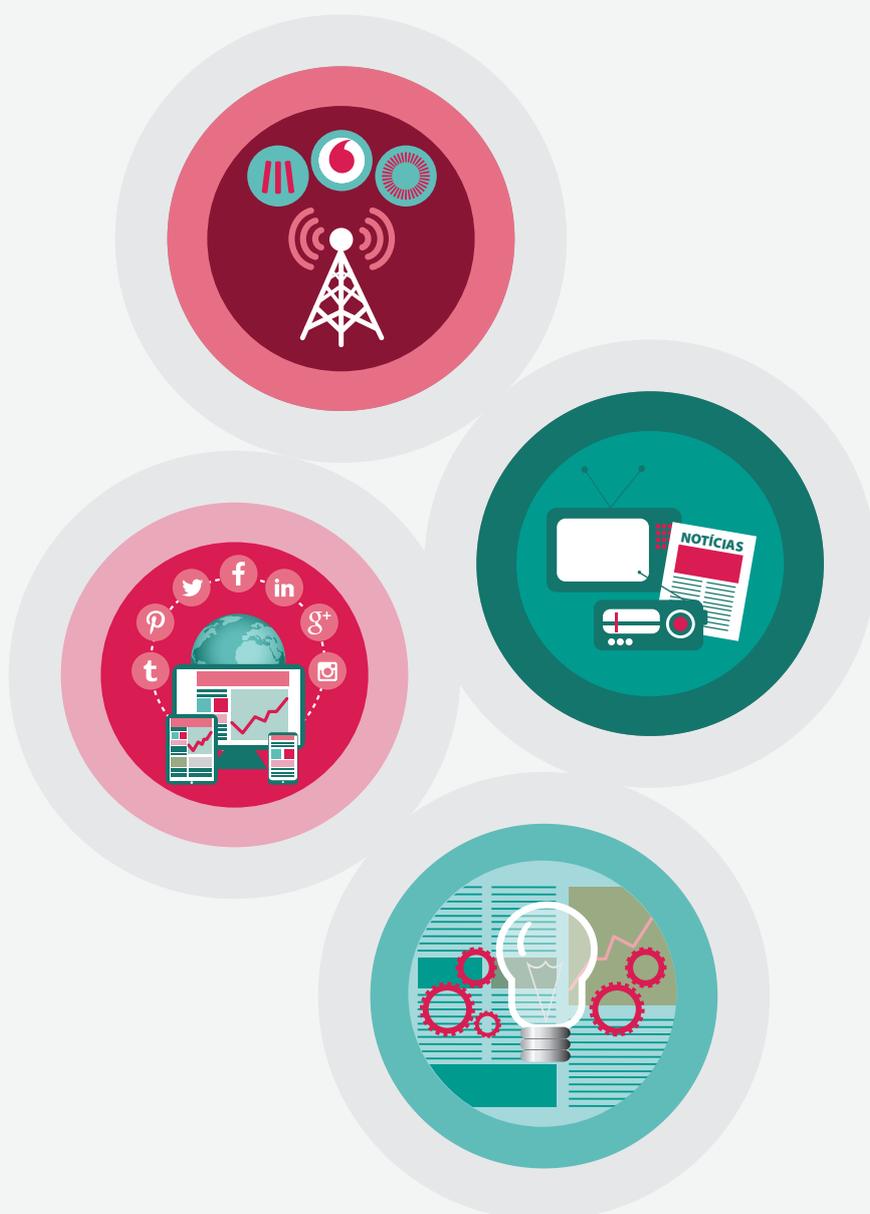


MODELOS DE NEGÓCIO E COMUNICAÇÃO SOCIAL

“TELCOS”, *LEGACY MEDIA*, *NOVOS MEDIA*
E *START-UPS* JORNALÍSTICAS EM NAVEGAÇÃO DIGITAL
ESTUDO PROSPECTIVO (2015-2020)



MODELOS DE NEGÓCIO E COMUNICAÇÃO SOCIAL

"TELCOS", *LEGACY* MEDIA, NOVOS MEDIA
E *START-UPS* JORNALÍSTICAS EM NAVEGAÇÃO DIGITAL

ESTUDO PROSPECTIVO (2015-2020)

FICHA TECNICA

TÍTULO:

MODELOS DE NEGÓCIO
E COMUNICAÇÃO SOCIAL
Sumário Executivo

AUTORES:

Gustavo Cardoso
Miguel Crespo
Caterina Foá
Tiago Lapa
Tiago Lima Quintanilha
Sandro Mendonça
José Moreno
Marta Neves
Miguel Paisana
Jorge Vieira

DESIGN E ILUSTRAÇÃO

Atelier Gráficos à Lapa

Modelos de Negócio e Comunicação Social	5
Porquê e para quê fazer esta análise?	7
A força estratégica dos <i>Weak Signals</i>	9
A estrutura do estudo	13
“Telcos”, <i>Legacy Media</i> e <i>Novos Media</i> em navegação digital	15
Ventos e marés digitais que moldam o oceano digital de 2020	17
Portulano digital 2020 para o desenho de modelos de negócio	21
As questões-chave para os cenários 2020	23
O Jornalismo em Rede	29
Jornalismo e valor económico e social da comunicação social	33
Modelos de Monetização do valor económico da informação	39
Estratégias de inovação interna: <i>Technology Trends Management (T2M)</i>	49
Cenários 2020 para os Modelos de Negócio na Comunicação Social	
Os pressupostos de construção dos cenários	55
Os <i>stakeholders</i> actuates nos cenários	55
Um Portulano digital e quatro cenários	56
CENÁRIO 1 “Arribar e corrigir Rota”	57
CENÁRIO 2 “Abordagem para Navegar”	57
CENÁRIO 3 “Navegação de Cabotagem”	58
CENÁRIO 4 “Navegação à Bolina”	58
Cenários e probabilidade de sucesso 2020	59

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1 Tipos de fenómenos de mudança	9
Tabela 2 Análise SWOT do sector dos media	21
Tabela 3 Modelos de Monetização do valor económico	40
Tabela 4 Cenários e dimensões de análise	60
Figura 1 A metodologia dos <i>Weak Signals</i>	10
Figura 2 <i>Weak Signals</i> análise e perspectiva	12
Figura 3 Forças em acção no ambiente digital	24
Figura 4 Modelos de negócio e valor económico e social da informação	25
Figura 5 Novo paradigma de informação e comunicação	27
Figura 6 Jornalismo em Rede	29
Figura 7 Inovação no Jornalismo em Rede	30
Figura 8 O problema institucional do jornalismo	33
Figura 9 O problema económico do jornalismo	34
Figura 10 Quatro estratégias para o problema económico do jornalismo	37
Figura 11 Camadas de tecnologias digitais	49
Figura 12 <i>Check list</i> da empresa para <i>technology trends management (T2M)</i>	52
Figura 13 Cenários de modelos de negócio da comunicação social (2015 – 2020)	56

MODELOS DE NEGÓCIO E COMUNICAÇÃO SOCIAL

OS AUTORES

Este não é um estudo “chave na mão” que solucione os problemas do sector da comunicação social portuguesa, do sector em outros países ou à escala global.

O estudo é “apenas” um contributo para a identificação de tendências e de metodologias para reduzir a incerteza na gestão de empresas e redacções, procurando oferecer aquilo que, mais à frente, definimos enquanto uma “tecnologia de racionalidade”.

É um estudo híbrido quanto à sua forma e conteúdos. Híbrido entre a dimensão de investigação universitária e a prestação de serviços de consultoria, e que não esconde o objectivo, por entender ser na construção dessas pontes que pode produzir mais-valias para o sector da comunicação social em Portugal.

Este estudo foi produzido tendo por base dados primários e secundários, obtidos através de inquéritos, consulta de bases de dados, análise de relatórios e de um conjunto de entrevistas, realizadas durante 2014, a personalidades que pensam e têm actuado em diferentes dimensões do mundo da comunicação social portuguesa como, por exemplo: José Alberto de Carvalho, Helena Garrido, Pinto Balsemão, Zeinal Bava, Rosa Cullell, Carlos Magno, Fátima Barros, Paulo Fernandes, Paulo Azevedo, Proença de Carvalho, Alberto da Ponte, Pedro Esteves Carvalho, Henrique Granadeiro, Miguel Almeida, Bessa Tavares, João Couto, Octávio Ribeiro, António Granado, Afonso Camões, Pedro Norton, João Marcelino, José Manuel Portugal, Luís Cunha Velho e Pedro Santos Guerreiro.

Este estudo, encomendado pela Entidade Reguladora da Comunicação Social, e realizado no quadro do CIES-IUL, tem três objectivos:

1

REALIZAR DIAGNÓSTICOS DA SITUAÇÃO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL PORTUGUESA NO ACTUAL CONTEXTO ECONÓMICO E SOCIAL.

2

TRAÇAR CENÁRIOS PROSPECTIVOS DE EVOLUÇÃO DO SECTOR A PARTIR DO PAPEL DESEMPENHADO POR QUATRO TIPOS DE *STAKEHOLDERS*:

- a) Empresas de comunicação social já existentes em Portugal (*Legacy Media*);
- b) Empresas de telecomunicações híbridas (“Telcos”) que fazem na actualidade parte do *cluster* da comunicação social, através da distribuição ou financiamento de projectos de comunicação social (embora existam algumas que também produzem conteúdos directamente);
- c) Empresas de *Novos Media*, que actuam à escala global mas formatam as tendências nacionais (Google, Facebook, etc.);
- d) Empresas que se assumem como *start-ups* de empreendedorismo jornalístico (sendo independentes ou detidas parcialmente por *Legacy Media*, “Telcos” ou *Novos Media*).

3

IDENTIFICAR ÁREAS DE TRANSFORMAÇÃO DA PRÁTICA JORNALÍSTICA, DA LÓGICA ORGANIZACIONAL, DAS ESTRATÉGIAS DE MONETIZAÇÃO E DOS MODELOS DE NEGÓCIO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL PORTUGUESA.

A nossa expectativa é que a leitura deste estudo – e a utilização das suas grelhas de cenário, listagem de opções e sugestões de actuação – contribua para ajudar as empresas de comunicação social e os seus jornalistas a desempenhar as suas funções sociais e económicas de forma integrada.

As funções económicas do jornalismo são movidas pelo lucro, e as funções sociais do jornalismo por atingir dados objectivos sociais; e ambas devem ser definidas dentro das organizações, e não por quem as estuda e analisa. Por esses motivos, este é um relatório que não pretende produzir uma lógica normativa sobre as opções mais ou menos correctas para cada *stakeholder*.

Essas funções sociais e económicas podem ser desempenhadas de forma mais ou menos articulada entre si. E essa articulação depende das opções de modelos de negócio decididos por cada empresa.

As opções disponíveis dependem, em conjunto, das possibilidades oferecidas pelas orientações editoriais, pelas opções de gestão disponíveis e do que os quadros regulatórios definirem que é hoje possível – e do que que será possível futuramente – , em conjunto com o “inesperado” produzido pela acção humana.

O que procurámos oferecer aos nossos leitores é uma cenarização das opções que aparentam configurar-se em função da incerteza actual e dos sinais fracos que se vão organizando em tendências identificáveis.

Esperamos que este trabalho seja tão útil à prática profissional de gestão e produção jornalística quanto aquilo que acreditamos que representa para o conhecimento científico sobre as “Telcos”, *Legacy Media* e *Novos Media* em Portugal.

PORQUÊ E PARA QUÊ FAZER ESTA ANÁLISE?

Ao lançar um olhar sobre o quadro global dos media, num contexto de crise económica e financeira, como o que vivemos desde 2008, verifica-se a existência de diversos fluxos de mudança, mas que são, maioritariamente, contraditórios entre si.

Por um lado, o uso da Internet atesta uma disseminação aceleradíssima de uma tecnologia por via da generalização de um modelo de negócio das “Telcos” assente em pacotes *triple*, *quadruple* ou *quintuple play*. Por outro lado, as vendas de jornais em papel não param de cair e as compras de bens digitais avulso, sejam jornais, filmes, música ou aplicações, não crescem tanto quanto seria desejável para as empresas ou indivíduos que os produzem.

Ao mesmo tempo que se discute, há décadas, a viabilidade da televisão e rádio públicas, ponderam-se novos modelos de negócio para a televisão comercial que sejam capazes de substituir soluções vigentes nas últimas décadas.

São evidentes, também, as quebras generalizadas de receitas da publicidade em formatos que antes eram resistentes às conjunturas, e verifica-se que o valor económico *per capita* associado à publicidade digital na Internet é ainda, em muito, inferior ao da publicidade associada aos *Legacy Media*.

As empresas de comunicação social (e respectivos reguladores da actividade) gerem a incerteza face a uma sociedade em passo acelerado de mudança convulsiva.

Pelas mesmas razões não se consegue delinear um modelo de negócio estável e único que permita *benchmarking* dentro do sector da comunicação social. Algo que resulta, em grande medida, da segurança oferecida por continuar a depender de um modelo económico que se conhece, mas com prazo de validade incerto.

Comum a estes vários fenómenos é o facto de todos eles se estarem a disseminar à escala do Globo. Por exemplo, assiste-se a despedimentos em massa de jornalistas no Brasil, Reino Unido, Espanha, Austrália ou Estados Unidos da América, tal como em Portugal.

Como contraponto simultâneo, há também a procura de jornalistas para projectos inovadores em todos os continentes.

Por sua vez, muitos profissionais da comunicação social sentem o momento de crise pelas condições concretas em que passaram trabalhar: exigindo-se-lhes mais e retribuindo-se-lhes menos.

Com o emagrecimento das redacções, é a qualidade do trabalho que fica em risco; com menos repórteres é inevitável que haja menos matéria pesquisada, menos ângulos de apresentação da informação, menos factos confirmados, menos histórias inspiradoras para se contar. Ou, pelo menos, é esta a tendência verificada se a gestão das empresas continuar a optar por tentar passar velhas práticas do analógico para o digital.

A dúvida, a que nem a gestão nem a redacção conseguem hoje responder, é se essas mudanças não contribuirão ainda mais para uma erosão da relação com o público.

Hoje, mais do que nunca, receia-se pela qualidade do jornalismo praticado num ambiente marcado por indefinições e pela incapacidade de resposta de modelos vigentes no passado recente. Ou seja, embora não se verbalize, em última instância teme-se pela sobrevivência da profissão de jornalista.

Determinarão essas evoluções e tendências a morte do jornalismo enquanto pilar da democracia, e também como atividade económica geradora de emprego e lucros?

Em 2012, Chris W. Anderson, Emily Bell e Clay Shirky, investigadores do Tow Center for Digital Journalism da Universidade de Columbia, publicavam um manifesto, “Post Industrial Journalism: Adapting to the Present” e nele advertiam para o facto de a indústria das notícias, tal como dela continuamos a falar e a idealizar, já não existir.

Na visão desses autores, não há nada que se possa reparar ou reconstruir, dado que a indústria das notícias, tal como foi concebida no passado, já nem sequer existe. Resta apenas a aceitação geral de que a mudança está em curso.

Dáí o alerta deixado: o futuro dos media já se vive no presente, e isso exige que os *players* e *stakeholders* se adaptem às novas realidades (e rapidamente).

O “saber ser” digital já atingiu um nível *mainstream*, determinando a sua presença a vários níveis. No entanto, há uma enorme diferença entre ser-se digital e produzir jornalismo para uma *sociedade digital de massas* e produzir jornalismo em rede para uma *sociedade em rede*.

Em suma, os media evidenciam hoje um cariz ubíquo, o qual, no actual contexto de evolução electrónica, só é possível através de uma ligação permanente via Internet.

Onde estamos então nessa cronologia da evolução da comunicação social? Estamos num ponto onde falta “somente” a definição de um modelo económico consentâneo que possa suportar o novo ambiente social de produção e consumos mediáticos.

A situação atrás descrita justifica este estudo para mapear tendências previstas quanto à evolução dos media, para reflectir em torno de dados efectivos sobre o actual estado da comunicação social em Portugal, para além da ponderação com maior conhecimento de causa de quais os riscos empresariais em jogo.

Através deste projecto pretende-se apontar caminhos para a análise económica dos media em Portugal, perspectivando as práticas que se venham a identificar na paisagem mais ampla das tendências globais, tanto no que tenham de comum como de singular.

A realização desta análise num país como Portugal é ainda mais urgente do que noutros contextos. O Portugal de hoje configura uma sociedade em transição, misturando traços prospectivos com outros nunca ultrapassados, encerrando em si contradições entre um modelo industrial do passado e um modelo informacional de desenvolvimento económico do início do século XXI.

Este relatório assenta, assim, numa hipótese inicial de trabalho: a de que as formas de comunicar contemporâneas desempenham um papel de base para a construção de projectos económicos, capazes de reformar e impulsionar mudanças profundas no tecido social dos dias de hoje, tanto no domínio social como económico.

Embora a Internet surja como ponto de partida nesta construção, é a adopção de uma *comunicação em rede* que importa considerar, pelo seu poder de capacitar a agência de indivíduos e organizações na construção de projectos individuais e colectivos.

Daí que a Comunicação em Rede, no âmbito deste trabalho, represente a base analítica para o estudo da transição da sociedade portuguesa nas suas diferentes formas de transformação económica no sector da comunicação social.

A FORÇA ESTRATÉGICA DOS WEAK SIGNALS

Todos os estudos que pretendam mapear o futuro, ou seja, fazer prospectiva e construir cenários, têm de assumir uma metodologia, uma forma de mapear, que lhes permita fazer mais do que uma simples análise informada.

A informação acerca do futuro é um recurso-chave para criar trajectórias estratégicas robustas para empresas, regiões, nações e grupos de países.

A prospectiva é uma tecnologia social que permite aos actores (*stakeholders*) mobilizarem recursos em torno de visões de longo prazo.

No campo da prospectiva, o pequeno pormenor é tão precioso quanto a tendência por todos referida. Assume-se que as grandes mudanças são sempre anunciadas por pequenos eventos que assumem o papel de indicações de alerta prévio.

Neste trabalho, a atenção centrou-se na busca e análise de *Weak Signals* (Sinais Fracos) no quadro da comunicação social. Iniciou-se essa procura a nível global e depois aproximando-se da realidade portuguesa, para poder mapear os cenários em formação no desenho dos modelos de negócio futuros.

Mas o que é um *Weak Signal*?

Um sinal fraco consiste em sintomas imprecisos e fora de tempo que indiciam, de forma latente, futuros problemas ou futuras soluções.

Tal como os fenómenos de mudança são diversos, também os sinais o são. A análise aqui proposta basia-se no trabalho de Mendonça, Cardoso e Caraça (2011) que identifica um tipo ideal de sinais fracos (representados na tabela 1). Os fenómenos de mudança devem ser identificados a partir de um ideal-tipo distribuído em duas dimensões.

A primeira dimensão depende da natureza da mudança, distinguindo-se entre (i) um único evento ou conjunto de eventos discretos e os (ii) fluxos de mudança. A mudança pode também ser caracterizada em termos da intensidade dos dados.

No entanto, devemos também considerar o caso especial de fenómenos de mudança nos quais não existe sinal prévio, ou seja, em que o fenómeno é discreto, silencioso, invisível. Em que simplesmente não há sinais fracos prévios.

Se essa invisibilidade se traduz numa materialização instantânea, então o fenómeno de mudança deve ser pensado enquanto representando um facto que atinge o sistema como um evento único “vindo do nada”, uma “*wild card*”. Por sua vez, se a mudança é invisível, gradual e persistente, então transformará o sistema a partir de uma lógica de “chama invisível”. Pelo contrário, se o fenómeno emite “vibrações subtis”, então esse é o campo no qual a metodologia dos sinais fracos nos é útil.

Esses fenómenos de mudança geram “ecos no radar” que podem ser, em principio, identificados ou percebidos enquanto um aumentar constante da temperatura (“síndrome do sapo em lume brando”), o que direccionará uma mudança incremental.

Os *Weak Signals* são designados como “fracos”, não pela sua falta de importância mas porque são facilmente ofuscados por outros factores, como o “ruído”, ou seja, a enorme massa de factos espúrios e irrelevantes que apontam em direcções inconsistentes.

Em última análise, um sinal fraco é uma inferência criativa a partir de um pedaço de dados, a partir do qual se assume a existência de uma qualquer ligação, uma potencial relação com sentido entre ideias emergentes.

TABELA 1
TIPOS DE FENÓMENOS DE MUDANÇA

	DISCRETOS	CONTÍNUO
Subtis Invisíveis	Eco no radar Vindo do nada	Lume brando Chama invisível

Os decisores vivem no presente e, portanto, necessitam de tomar melhores decisões no seu quotidiano. Esta constatação é verdadeira para todos os sectores e em particular para o da comunicação social, pelo que ferramentas que melhorem a qualidade da decisão constituem um activo de valor elevado para as organizações.

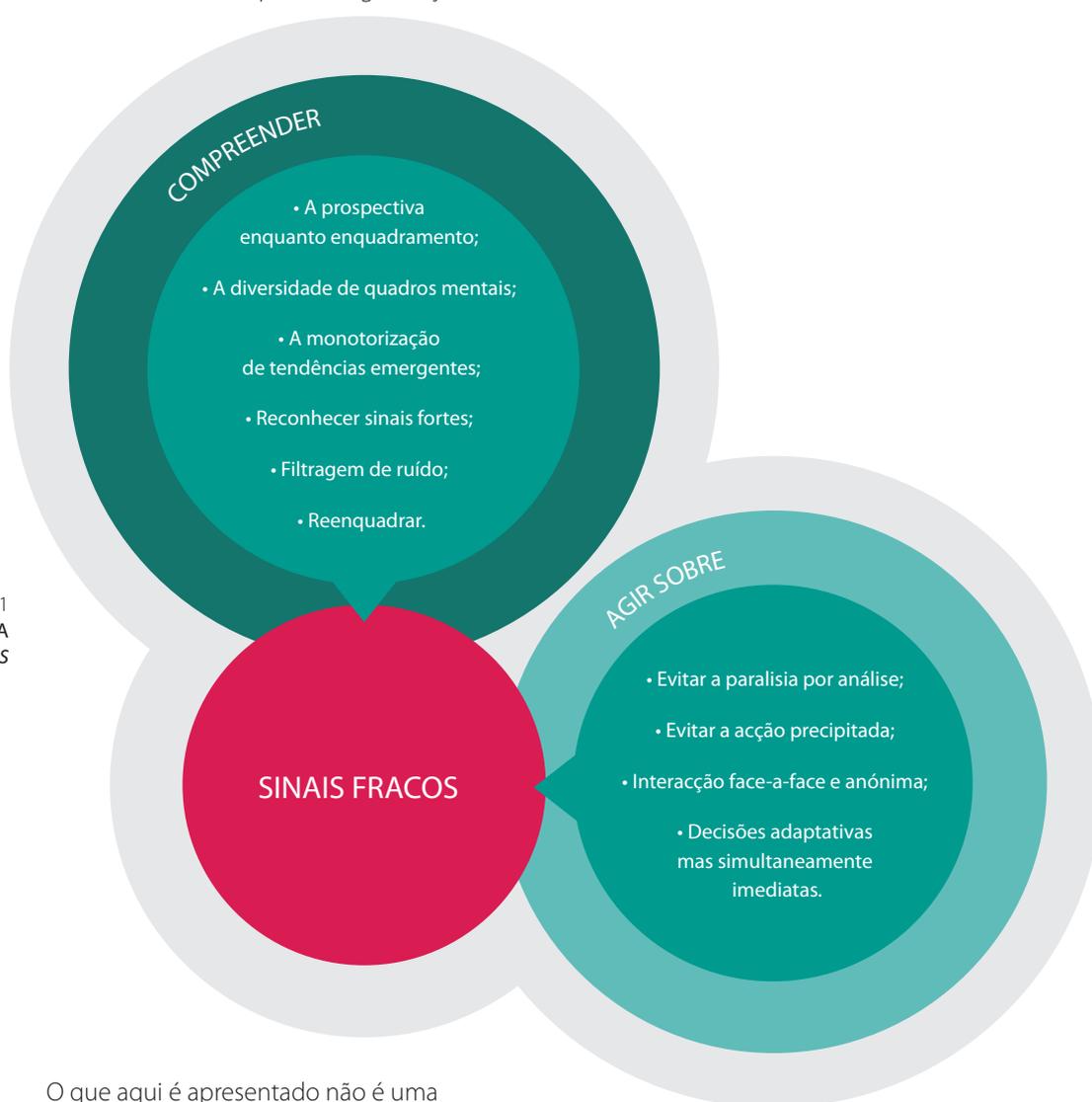


FIGURA 1
A METODOLOGIA
DOS WEAK SIGNALS

O que aqui é apresentado não é uma solução tecnológica para a tomada de decisões, mas sim uma “tecnologia de racionalidade”, ou seja, um conjunto integrado de modelos conceptuais, procedimentos analíticos e técnicas conversacionais que podem ajudar empresas e organizações na compreensão do ambiente onde actuam. Neste relatório iremos referir-nos ao conceito de *Weak Signals* como informação prematura e imperfeita (dados não estruturados e não processados), normalmente ofuscados por factores indutores de leituras confusas, os quais indicam o surgimento de choques discretos ou o desenvolvimento de potentes tendências.

Por definição, o conhecimento sobre o futuro é limitado. O desafio deste relatório (assim como o de todos aqueles que decidem usar esta metodologia de *Weak Signals*) advém do facto de as fontes, natureza e consequências dos sinais fracos desafiarem os modelos cognitivos dominantes – ou se preferirmos, a “forma de pensar” partilhada pela maioria dos *stakeholders* num determinado momento, sejam eles, neste caso, jornalistas, gestores, financiadores ou acionistas.

O que se apresenta de seguida é uma lista, não exaustiva, que permite distinguir evidências de mudança de outros factores, e que constituiu um ponto de partida para a identificação de sinais fracos indutores de mudança:

- ▶ Uma dada tendência atinge um dado patamar;
- ▶ Uma dada tendência amadurece muito mais cedo do que o expectável;
- ▶ Especialistas estão fortemente em desacordo acerca de um dado tópico;
- ▶ Não-especialistas discordam insistentemente do optimismo/ pessimismo dos especialistas;
- ▶ Uma dada tecnologia ou sistema promissor falha inexplicavelmente;
- ▶ Existe uma acumulação de “*outliers*”, ou seja, de acontecimentos ou opiniões fora do padrão.

Este relatório não pretende apresentar-se como um trabalho de consultoria que se substitua às necessárias análises e discussões que permitam a cada empresa (e cada redacção) do sector da comunicação social em Portugal tomar as decisões que entender serem as mais adequadas à sua estratégia individual ou de grupo.

No entanto, em função do trabalho aqui apresentado e das metodologias postas em prática, entendemos que, para além das recomendações finais deste relatório, há também lugar à sugestão de que as empresas deverão considerar a possibilidade de implementar estratégias internas que permitam incorporar exercícios prospectivos regulares e o seu uso para a correcção de trajetórias de gestão e de redacção.

Nesse sentido, decidimos apresentar a seguinte lista de condições-chave para a implementação de estruturas de governança internas às empresas e que se assumam como “*Weak Signal's friendly*”:

- ▶ Certificar-se de que um grupo de indivíduos diferentes está mandatado para tentar identificar sinais fracos;
- ▶ Incremento da tolerância face a opiniões marginais ou “*outliers*” que ponham em causa crenças actuais;
- ▶ Capacidade de coligir os argumentos qualitativos por trás dessas afirmações;
- ▶ Utilização de um processo anónimo de argumentação sempre que for importante decidir novas opções;
- ▶ Identificar e reduzir barreiras de comunicação entre diferentes sectores, departamentos e comunidades de especialistas;

- ▶ Criar espaço para que decisores possam afirmar-se enquanto campeões de hipotéticos sinais fracos e que possam amplificar a sua dimensão estratégica;
- ▶ Promover o uso de informação proveniente de diferentes fontes.

Os *Weak Signals* são indicadores de fenómenos de mudança. No entanto, eles não induzem necessariamente, junto do observador interessado, essa percepção de que fazem parte de uma qualquer mudança que se poderá avizinhar.

Pelo contrário, os *Weak Signals* são construídos a partir de dados crus, não previamente relacionáveis pelos observadores.

A metodologia de *Weak Signals* busca, entre os estímulos sensoriais presentes num universo de ruído informativo, aquele material informacional de cariz prematuro, não estruturado e fragmentado que possa apontar para o emergir de transformações desafiantes do actual *status quo*.

Por sua vez, esses processos de transformação e mudança possuem características de elevada incerteza e são desencadeados por pequenas mudanças (“*seeds of change*”) que se desenrolam nos complexos ecossistemas sociais e ambientais.

Noutras palavras, exactamente porque os *Weak Signals* são “fracos”, eles necessitam de ser “amplificados”. Ou seja, a sua qualidade tem de ser aumentada, a sua veracidade sistematizada e verificada, cruzando diferentes fontes, e a sua amplitude desenvolvida analiticamente.

E como os *Weak Signals* são «sinais», não podem ser obtidos meramente pela observação directa da mudança. Pelo contrário, são essencialmente provenientes de um exercício de apuramento do potencial estratégico futuro de informação não processada.

O poder dos sinais fracos resulta do seu potencial de estabelecerem ligações com outros sinais fracos o que, por sua vez, leva a novas interpretações da estrutura evolutiva de variáveis críticas para um dado sector de actividade económica e social, como é o caso da comunicação social.

Uma característica central dos *Weak Signals* é o seu carácter “estranho”. Normalmente, após a sua identificação e integração num modelo prospectivo de evolução de cenários, eles são primeiro ignorados, depois violentamente contestados e, por fim, postos de lado como sendo já conhecidos.

Porque são percebidos como “anomalias”, ou descobertas incompatíveis com paradigmas ou modelos mentais existentes, normalmente, tendem a não ser levados seriamente pelos *stakeholders*, porque a sua aceitação implicaria o alterar da sua bagagem interpretativa actual.

Uma metodologia de varrimento de *Weak Signals* é uma metodologia que desafia rotinas, e que pode também colocar em causa crenças fortemente enraizadas quanto aos processos de decisão actualmente implementados.

Com base nesses passos, imagens consistentes do futuro podem ser geradas e, posteriormente, apresentadas como um pequeno número de “cenários de tendências” diversificados e internamente coerentes (passo 5).

Por fim, a análise de cenários e tendências dará origem a um conjunto de recomendações e propostas, ao nível das lógicas e práticas de gestão empresarial da comunicação social e de produção jornalística (passo 6).



Na figura 2 apresenta-se uma representação dos passos seguidos na pesquisa que enforma este relatório.

O ciclo inicia-se com a preocupação que nos convoca para este exercício, ou seja, a evolução futura do modelo de negócio da comunicação social, a sua relação com a evolução das práticas de jornalismo e a busca de identificação de factores causais (passo 1).

Uma vez esses factores identificados, descritos e o seu peso relativo de importância avaliado, então foram reduzidos no seu número, agrupados e realizada a sua projecção para o futuro (passos 2 e 3).

Os factores foram depois combinados, e os seus impactos cruzados estudados de modo a compreender mais interdependências e dinâmicas co-evolucionárias (passo 4).

A ESTRUTURA DO ESTUDO

O estudo que dá origem a este sumário executivo encontra-se dividido em V partes, correspondendo cada uma a uma dimensão analítica que contribui para a conclusão do relatório, a 'Parte V', onde são abordados os cenários propostos para a leitura da evolução dos possíveis cenários de modelos de negócio para a comunicação social em Portugal.

A Introdução do relatório consiste no sumário executivo e centra-se essencialmente nas inovações introduzidas pela análise, nomeadamente as opções metodológicas e analíticas, a par das motivações para a realização deste estudo e da novidade proposta pela cenarização das opções de negócio de comunicação social e da prática do jornalismo em Portugal.

A primeira metade da 'Parte I' do relatório centra-se na produção de um diagnóstico, assente em mais de quatro dezenas de relatórios de empresas de consultoria globais, no qual se procura identificar quais são os sinais que se podem configurar enquanto tendências da indústria da comunicação social a nível mundial. A segunda metade centra-se, por sua vez, no diagnóstico e identificação de sinais fracos que permitam antecipar tendências ao nível da prática jornalística emergente ou, se preferirmos, configuradoras de um jornalismo em rede.

A 'Parte II' lida com os públicos de comunicação social, nas suas duplas personalidades de cidadãos e consumidores. São aqui explorados dados contemporâneos e da década passada numa busca de identificação de sinais fracos quer no campo da diferenciação geracional quer na oposição/complementaridade de usos e opções, envolvendo ou não a Internet. Nesta parte analisa-se o que é a sociedade em rede, em termos da formatação que lhe está a ser dada pela autonomia dos cidadãos e consumidores.

A 'Parte III' centra-se nos *stakeholders* da comunicação social ao nível da gestão empresarial e de redacção. A partir das entrevistas a mais de 20 *stakeholders* dos *Legacy Media*, "Telcos" e *Novos Media*, realizadas durante 2014, e das respostas aos inquéritos do Barómetro da Comunicação, tentou-se identificar, tipificar e estruturar a rede de sinais fracos e eventuais "Wild Cards", que podem expressar mais fielmente o desenho de tendências de modelos de negócio existentes, e a existir, no sector da comunicação social em Portugal.

Na 'Parte IV' do relatório são apresentadas análises combinadas da evolução dos sectores da Rádio, Televisão e Imprensa em Portugal, bem como das tendências evolutivas internacionais. A 'Parte IV' é constituída por três capítulos dedicados aos sectores tradicionais da comunicação social e um capítulo transversal às matérias da publicidade enquanto recurso financeiro central para o sector. Os quatro capítulos são abordados em termos de séries evolutivas, procurando dar a conhecer a evolução de cada sub-sector, sendo dadas pistas sobre quais são os sinais fracos internacionais e como aqueles podem condicionar a interpretação da evolução nacional. No que respeita ao capítulo da publicidade são analisadas tendências e comparados os contributos das receitas de publicidade para a dimensão financeira dos diferentes grupos nacionais.

A 'Parte V' incorpora todos os sinais e factores identificados e descritos no relatório, bem como os seus impactos cruzados, interdependências e dinâmicas evolutivas. Dessa compilação e análise de sinais fracos surgem três análises aprofundadas:

1

A tipificação de tendências de práticas jornalísticas em rede e sugestões para a transformação da prática jornalística;

2

A tipificação e estruturação das diferentes possibilidades de monetização da comunicação social;

3

E, por fim, uma análise e proposta de mudança organizacional na forma como a relação entre gestão e tecnologia ocorre nas empresas de *Legacy Media*.

O relatório termina com a proposta de quatro "cenários de tendências" de modelos de negócios, incorporando as dimensões económicas e sociais da comunicação social.

"TELCOS", LEGACY MEDIA E NOVOS MEDIA EM NAVEGAÇÃO DIGITAL

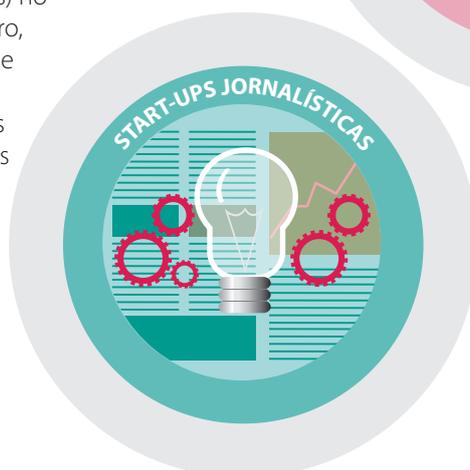
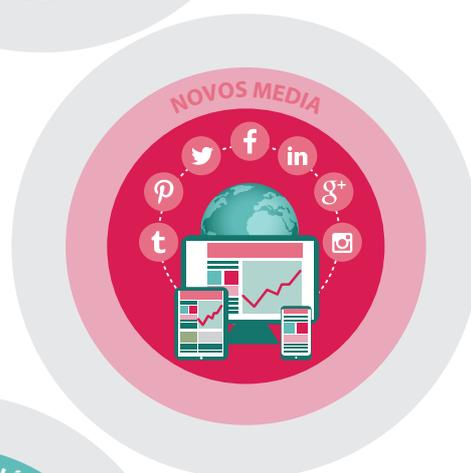
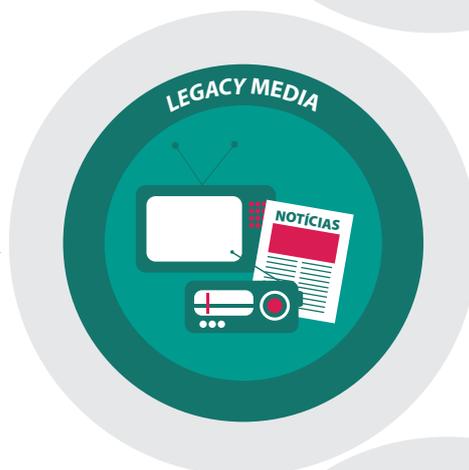
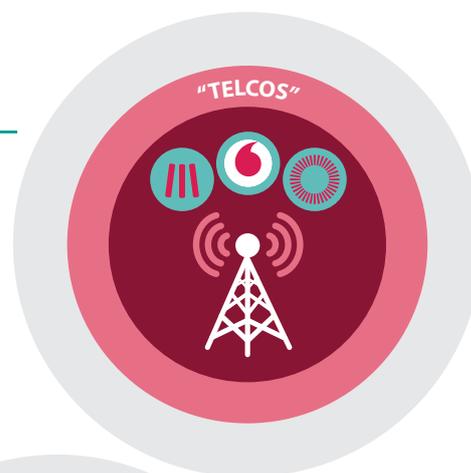
A utilização neste relatório da metodologia de sinais fracos na análise das tendências de mudança no contexto dos modelos de negócio da comunicação social produziu um vasto número de dados e informação.

O sumário executivo que aqui se publica deriva das análises realizadas durante os anos de 2013, 2014 e primeiro trimestre de 2015, e pretende caracterizar as tendências evolutivas para o período 2015-2020 no contexto global e, em particular, em Portugal.

Para compreender como os ventos e marés digitais se irão configurar de modo a dar forma aos oceanos digitais que as "Telcos", os *Legacy Media* e os *Novos Media* irão navegar nos próximos cinco anos, é fundamental centrar a nossa atenção nas incertezas críticas e nos factores centrais em actuação.

Para tal, recolhemos mais de duas dezenas de opiniões expressas em entrevistas realizadas a gestores de "Telcos", *Legacy Media* e *Novos Media* com actuação no mercado português, realizámos conversas informais com responsáveis de publicações, televisões e rádios nacionais, procedemos à análise de dados secundários oriundos do sector, e recorremos à aplicação de inquéritos à população portuguesa e outros instrumentos de análise a que tivemos acesso durante um período de cerca de dois anos.

Como referido atrás, neste trabalho de prospectiva a atenção centrou-se na busca e análise de *Weak Signals* (Sinais Fracos) no quadro da comunicação social. Primeiro, realizando essa procura a nível global, e depois aproximando-se da realidade portuguesa para podermos mapear os cenários em formação no desenho dos modelos de negócio para o próximo quinquénio.



VENTOS E MARÉS DIGITAIS QUE MOLDAM O OCEANO DIGITAL DE 2020

Partindo de uma meta-análise de 1518 páginas de relatórios de prospectiva realizados nos últimos anos pelas empresas Accenture, Arthur D. Little, A.T.Kearney, Bain & Company, The Boston Consulting Group, Booz & Company, Deloitte, Deutsche Bank Research, Ernst & Young, IBM – Global Business Services, Insead, KPMG, McKinsey & Company, Oliver Wyman, PWC (PriceWaterhouseCoopers), Roland Berger Strategy Consultants e World Economic Forum, em conjugação com um leque alargado de entrevistas e análises, é possível traçar uma primeira representação das 18 grandes linhas que moldam a evolução em curso no sector da comunicação.

Escolhemos apresentar simbolicamente 18 grandes linhas porque, tal como os 18 anos refletem o atingir da maioria, também no sector da comunicação social se atingiu uma maioria digital, que se reflecte numa enorme estabilidade, quer quanto ao tipo de ameaças, quer quanto ao tipo de oportunidades.

1. Vivemos tempos de transição tecnológica que são também tempo de novos padrões de criação de valor. O tema dominante das preocupações de todas as análises é a busca de novos e economicamente sustentáveis “modelos de negócio”.

2. A fase inicial da transição digital chegou ao fim, e entrámos numa nova normalidade digital. Neste contexto, o elemento digital não pode ser uma parte isolada da organização, é necessário um “*mainstreaming*” digital, isto é, uma transição autêntica e multi-dimensional nos processos e nos produtos da organização. “Saber fazer” digital já não basta, é preciso “saber ser-se” digital.

3. É fundamental a criação de um espaço empresarial assente no digital e pensado como um “ambiente media alargado”. Os vários media vão-se adaptando a um contexto electrónico ubíquo, em ligação permanente via Internet, e essa adaptação tem de ter um reflexo na lógica de gestão organizacional, na dimensão produtiva, na cultura organizacional da redacção e de leitura dos públicos.

4. Não pode haver novas formas de criação de valor sem o recurso, pelas empresas, a um novo quadro mental que se movimenta no mesmo espaço dos seus destinatários. As empresas têm de adoptar uma linguagem interactiva em que o consumidor tem a possibilidade de decidir usar (ou não) o meio específico de consumo (crescentemente móvel e multimédia) e os tempos de consumo (em directo/ *streaming*, online/ offline, em diferido/ *podcast*).

5. Se a primeira década do século XXI foi marcada por uma convergência tecnológica, a segunda década está a ser marcada por uma cada vez menor distinção entre canais de distribuição. O desafio de reconfiguração de ofertas é transversal, mas não sentido com a mesma intensidade em todo o sector de media.

6. O controlo sobre os conteúdos tem de estar assente na fidelização da relação entre produtor e consumidor. Não é possível controlar a rede sem um desgaste de recursos desproporcional aos ganhos. As empresas e os produtores **têm de ganhar o coração dos seus públicos para depois poderem ganhar a remuneração justa pelo seu investimento.**

7. Enquanto, por um lado, os bastidores tecnológicos do sistema digital se tornam distantes e intangíveis, definidos por C. W. Anderson, Emily Bell e Clay Shirky como uma “nuvem” imanente (infra-estruturas de *cloud computing* remotas em relação ao utilizador), por outro **o interface do sistema torna-se psicologicamente mais próximo e fisicamente mais tangível devido a uma multiplicação de ecrãs sensíveis ao toque e ao gesto** (a perda de protagonismo do PC face aos *smartphones/tablets* está também ligada à perda da relevância das “teclas e rato” face a outros modos de navegação mais orgânicos).
8. **A passagem para o paradigma digital faz-se através da produção de conteúdos de raiz digital, e não pela digitalização dos conteúdos analógicos, ditos tradicionais.** Há, além do mais, uma série crescente de experiências que indicam que a mera adaptação de produtos analógicos e estáticos conduz a experiências falhadas e a investimento sem retorno. A experiência digital em plataformas móveis é a forma de consumo que deve ser tida como a experiência-*default* do consumidor, mas não experiência única.
9. Ao nível do marketing é possível dizer que as lógicas de evolução se encaminham para um marketing dialogante e inclusivo. Um marketing que coloca o utilizador no centro da estratégia de mercado das marcas (ideia muito forte no seio do marketing social digital). Ao mesmo tempo é cada vez mais possível utilizar marketing baseado em *data-mining*, **uma tendência que orienta a gestão para a híper-segmentação e para decisões com fundamentação híper-analítica.**
10. **A importância da distribuição é sublinhada, na medida em que cada vez mais os donos das redes e agregadores de conteúdos se afirmam como actores-chave em termos de poder negocial e capacidade de influenciar os comportamentos de consumo e navegação.** Um dos temas cuja ausência se faz sentir no trabalho das consultoras é, precisamente, a questão dos direitos de autor, e da regulação dos direitos conexos, etc. A evolução digital poderá animar, também, o papel dos produtores e pequenos distribuidores de conteúdos.
11. **A crescente tendência para a afirmação da lógica de aplicações (ou *apps*).** Muitas são as formas e os enquadramentos que os utilizadores encontram para consumir e utilizar as suas aplicações, e o mesmo registo diz respeito aos conteúdos, cada vez mais disponíveis e nas mais diferentes formas.
12. **A arquitectura de-muitos-para-muitos que caracteriza as redes sociais online, e a facilidade com que os utilizadores podem partilhar conteúdos online,** é uma oportunidade para as empresas de media expandirem significativamente o alcance das suas marcas de informação. O vídeo, por exemplo, é um tipo de conteúdo cada vez mais importante nas redes sociais online. E muitas empresas de media estão a tirar benefícios do seu potencial, mesmo aquelas que não trabalhavam tradicionalmente no sector audiovisual.
13. **Os conteúdos gerados pelos utilizadores vão continuar a crescer.** Tirando partido das ferramentas de produção e edição que lhes são disponibilizadas, as pessoas tenderão a procurar – e encontrar – novas formas de criar e reutilizar conteúdos. E fá-lo-ão tanto mais à medida que foram aprendendo a usar essas ferramentas, ou à medida que novas ferramentas que lhes permitam fazê-lo forem sendo criadas. As empresas online que têm sido economicamente mais bem-sucedidas na era digital não são aquelas que produzem conteúdos, mas sim aquelas que proporcionam as plataformas para os indivíduos criarem, alojarem e distribuírem os seus próprios conteúdos, sejam eles originais ou adaptados: YouTube, Blogger, Facebook, Twitter, Instagram, etc.

14. **A superabundância de informação também é cada vez mais um problema – e portanto também uma oportunidade.** O facto de a informação digital poder ser facilmente produzida e partilhada, combinado com o efeito de rede que resulta de existir sempre vários canais de comunicação em aberto, provoca que exista sempre uma grande quantidade de informação a circular na rede. Neste contexto, o problema não é a escassez de informação, mas a sua abundância. Os utilizadores tendem a valorizar menos a informação, que é abundante, do que os modos de gerir essa abundância, que tanto podem ser ferramentas específicas ou formas de curadoria profissionais.

15. **O “big data”, associado à computação em “nuvem”, nomeadamente nas plataformas de conteúdos gerados pelos utilizadores, é um sector com alto potencial de receita.** Mas a verdade é que continua a ser quase totalmente ignorado pelas empresas de media, ficando à mercê das empresas nativas da Internet, que neste contexto não podem deixar de ser consideradas como concorrentes directas no negócio da distribuição de informação.

16. **O papel cada vez mais importante desempenhado pelos equipamentos móveis na computação e na paisagem mediática é um efeito da miniaturização da electrónica e da convergência dos vários tipos de informação digital num único aparelho.** Essa tendência continuará a evoluir no sentido dos equipamentos que podem ser usados pelos utilizadores e no sentido da chamada “Internet das coisas” (“*Internet of things*”). Cada um desses desenvolvimentos irá provavelmente converter-se em tendências separadas (os relógios de *fitness*, os sistemas de monitorização doméstica, etc.), mas colocam ameaças sérias às empresas de media, uma vez que a adaptação dos seus produtos e serviços de informação a estes aparelhos (nos quais se faz cada vez mais, também, o consumo de informação) não é uma tarefa fácil.

17. **A convergência dos media e a consequente abolição da tradicional separação entre tipos de media irá em breve afectar a televisão.** Embora os actuais operadores de TV por cabo estejam a adaptar a sua tecnologia no sentido de permitir a visualização em qualquer altura (tal como o digital permite e os consumidores pretendem), a convergência com a Internet e com as empresas de tecnologia vai continuar. As empresas de tecnologia (como a Samsung ou a Apple) tentarão também ocupar esse espaço, vindas de outro lado. E as empresas nativas da Internet, como a Google, a Netflix ou a Hulu, farão movimentações para ocupar esse mesmo “território” vindo de ainda um terceiro lado.

18. **O “empoderamento” das antigas audiências, que é potenciado pelas tecnologias de informação e comunicação digitais, também afecta a forma como as estratégias de marketing as impactam.** E isso é relevante para as empresas de media por duas razões: primeiro, porque essas tecnologias dão poder às audiências face às próprias empresas de media; e, segundo, porque dão mais poder às audiências que as empresas de media vão querer “vender” aos anunciantes. Num contexto digital em que os indivíduos ganham controlo sobre a produção, distribuição e consumo da sua informação, o marketing tem que se tornar relacional.

Esta lista não esgota todas as tendências que as empresas do sector da comunicação social podem vislumbrar no horizonte. No entanto, estas são aquelas linhas que melhor enquadram o campo onde germinam as ameaças aos seus modelos de negócio, mas também as maiores oportunidades para os expandir, ou mesmo para criar novas abordagens para o negócio da comunicação social.

PORTULANO DIGITAL 2020 PARA O DESENHO DE MODELOS DE NEGÓCIO

A definição de Portulano diz-nos que se trata de uma colecção de instruções para navegar. Poderíamos acrescentar que os Portulanos são os antepassados dos mapas que conhecemos hoje.

Da mesma forma que os portulanos originais eram representações aproximadas da realidade, também o Portulano digital, que se apresenta nas próximas páginas, corresponde a uma interpretação prospectiva de uma série de sinais fracos e fortes que dão origem à cenarização de modelos de negócio proposta para os próximos anos da indústria de media, que será apresentada no final desta introdução.

Não é possível ainda traçar um mapa digital dos modelos de negócio, precisamente porque desconhecemos ainda a totalidade dos factores e a sua evolução, e quais, futuramente, nos darão um mapa claro e fiável da actuação no sector.

No entanto, podemos já desenhar um Portulano digital, construído com base nos sinais fracos recolhidos, que nos apresente as tendências-chave para a evolução dos modelos de negócio nos próximos cinco anos.

Um Portulano que nos permita fazer uso, ao nível da gestão empresarial, das dimensões analíticas-chave obtidas por via de uma metodologia de varrimento de sinais fracos pode, num primeiro momento, ser transposto para uma ferramenta que combina análise ambiental e interna.

Pode-se, assim, fazer recurso a uma matriz SWOT centrada nas forças e fraquezas do sector dos media (as suas capacidades internas) e das oportunidades e ameaças que sobre ele incidem (as tendências externas com capacidade de influência).

Quanto às **OPORTUNIDADES** do sector da comunicação social, as quais podem actuar positivamente sobre as estratégias das empresas do sector da comunicação social no período 2015-2020, podemos apontar:

- 1_ Actualmente o consumo de tecnologia é contínuo.
- 2_ Toque e ecrãs (e não as teclas e o rato) são o design de interacção dominante.
- 3_ O quotidiano vive-se cada vez mais em múltiplos ecrãs.
- 4_ Os *Legacy Media* (marcas e vias de distribuição tradicionais) estão fortemente implantados na vida mediática dos cidadãos e consumidores, e continuam a produzir efeitos de arrasto para novas marcas e tecnologias.
- 5_ As novas tecnologias não actuam maioritariamente de forma substitutiva mas de forma complementar (ex: TV na televisão e na Internet; jornais em digital e papel; ouvintes em diferentes suportes).
- 6_ Publicidade e *Legacy Media* (marcas e vias de distribuição tradicionais) estão ainda fortemente dependentes um do outro para atingir os seus objectivos.

Quanto às **AMEAÇAS** ao sector da comunicação social, as quais podem actuar negativamente sobre as estratégias das empresas do sector da comunicação social no período 2015-2020, podemos apontar:

- 1_ A pouca integração entre modelos de gestão da propriedade intelectual e dos direitos dos conteúdos em estratégias integradas de modelos de negócio.
- 2_ Há riscos na gestão de modelos abertos de produção de conteúdos. A acentuação das lógicas de partilha pode pôr em causa o actual modelo de relação entre propriedade intelectual e a sua gestão de valor.
- 3_ A privacidade representa um valor para o consumidor e cidadão e também para as empresas (pelo potencial dos dados da utilização). Os equilíbrios actuais poderão alterar-se deixando as empresas de deter a actual posição de controlo sobre os dados.
- 4_ Há uma tendência de desequilíbrio das receitas para o lado da distribuição das "Telcos", penalizando criadores e marcas *Legacy* agregadoras de conteúdos.
- 5_ Há uma prática generalizada de canibalização de conteúdos por parte dos *Novos Media* (gigantes globais de Internet mas também pequenos novos actores do sector).
- 6_ O sector tradicional, os *Legacy Media*, estão propensos a menores lucros durante as fases de transição e, portanto, mais vulneráveis à crise.

TABELA 2
ANÁLISE SWOT
DO SECTOR
DOS MEDIA

Entre os **PONTOS FORTES** que se configuram como factores potenciadores da capacidade de resposta das empresas do sector da comunicação social no período 2015-2020, destacam-se:

- 1_ A potencial maior criatividade disponível na organização do trabalho e na produção das empresas.
- 2_ A experiência acumulada feita na passagem do paradigma analógico para a capitalização do digital, com complementaridade entre ambos (ex. imprensa e rádio).
- 3_ A lenta, mas sustentada, migração para uma convergência da envolvência de toda a esfera humana da indústria na definição do modelo de negócio (consumidores, *advertisers*, *key-agents*, etc.).
- 4_ O "*data-mining*" e "*big-data*" como ferramentas cada vez mais centrais no desenho de estratégias exploratórias do mercado e principal eixo da publicidade.
- 5_ A tendência de produção de conteúdos *transmedia* destinados a todas as plataformas e hardware.
- 6_ O consumo de TV em crescimento, combinando hábitos de consumo tradicionais, lineares (*browsing*), com hábitos não-lineares (*searching*).
- 7_ A integração do recurso às redes sociais no *kernel* dos modelos de negócio (*crowdsourcing*, discussão, partilha de experiências, internacionalização mais fácil, etc.).
- 8_ Experiências de colaboração inter-indústria e inter-marca para segmentos específicos de produtos ou audiências.
- 9_ A convergência deixou de ser entendida como apenas tecnológica, para ser também centrada nos conteúdos.
- 10_ Na imprensa a visão dominante é a da complementaridade "impresso+digital", e tal representa uma diminuição da ameaça ao sector.
- 11_ Assiste-se à massificação do modelo *on demand*, em todos os sectores.
- 12_ A ideia de nuvem ("*Cloud*") é vista transversalmente como uma oportunidade semelhante à do surgimento da Internet nos anos '90.
- 13_ *App Business Model* é vista como a lógica futura de desenvolvimento dos media.
- 14_ Maior liberdade de experimentação e menores custos de entrada no sector podem promover maior número de *start-ups* e de novos modelos de negócio.

Quanto aos **PONTOS FRACOS** que se configuram como factores limitadores da capacidade de resposta das empresas do sector da comunicação social, destacam-se:

- 1_ O não acompanhamento em velocidade simultânea, por parte das empresas, da experimentação e das exigências das audiências de consumidores e cidadãos.
- 2_ O eventual travão à continuidade da digitalização dos conteúdos analógicos pode limitar a criatividade de novos modelos *all-digital*.
- 3_ Os modelos de acesso digital baseados em tráfego ilimitado, modelo "*all-you-can-eat*", pode não ser sustentável tecnologicamente e em termos de modelo de negócio, comprometendo as margens de lucro (por via de um consumo excessivo, a muito baixo preço).
- 4_ As rotinas de produção para TV, demasiado centradas numa única ideia de ecrã, podem barrar uma evolução para uma lógica de TV em múltiplos ecrãs.
- 5_ A transformação de hábitos e rotinas de consumo podem levar a alterações de consumos face aos *Legacy Media*, fazendo valer uma lógica de menores consumos associados às actuais fontes centrais de rendimento: publicidade e valor acrescentado por via telefónica.
- 6_ Manutenção dos formatos tradicionais/ lineares, fora da lógica do complemento digital.
- 7_ A previsibilidade de menores lucros durante as fases de transição, sem experimentação simultânea de novos canais de monetização, pode tornar o sector de *Legacy Media* mais vulnerável.
- 8_ Uma percepção de que a tolerância e rotina face à publicidade se encontram em perda, porque o mercado e utilizadores estão saturados face aos actuais modelos publicitários.
- 9_ O surgimento de *Novos Media* globais e locais promove a desintermediação das fontes originais na distribuição e produção de notícias.
- 10_ Maior liberdade de experimentação e menores custos de entrada no sector podem promover maior número de *start-ups* e de novos modelos de negócio.

AS QUESTÕES-CHAVE PARA OS CENÁRIOS 2020

Há um novo Oceano Digital a tomar forma no horizonte dos próximos cinco anos. Tal deve-se ao atingir da maturidade de algumas transformações no sector da comunicação social, mas também à erosão de recursos disponíveis, nomeadamente financeiros e, por fim, a alterações produto da experimentação tecnológica, de consumo, da própria envolvente social e ambiental e, também, da aprendizagem realizada pelas empresas do sector da comunicação social.

Neste relatório identificámos três tipos de empresas que pretendem captar a diversidade de papéis existente.

Por um lado temos as empresas disruptivas de equilíbrios, as empresas de Novos Media, que tanto se referem ao Google e ao Facebook que colocam em causa os modelos de distribuição de notícias e remuneração dos media tradicionais, como se referem às *start-ups* que procuram mudar a forma de produzir e distribuir notícias, mas também inovar a forma de monetizar a função económica do jornalismo.

Por outro lado, temos os *Legacy Media*, ou seja, as marcas e empresas que ocupam a paisagem mediática há mais ou menos tempo, mas que são reconhecidas como fazendo parte do sector da comunicação social, porque produzem televisão, rádio ou jornais em formato maioritariamente digital, mas também analógico, seja no papel ou nas ondas de transmissão.

Por último, temos as “Telcos” ou, se preferirmos, as empresas de telecomunicações que se hibridizaram. Esse hibridismo coloca-as na fronteira entre a mera distribuição e a produção de comunicação social.

A evolução decorre da transformação tecnológica e social que, por sua vez, tem implicações no seu modelo de negócio tradicional. Maioritariamente, as “Telcos” não produzem conteúdos, mas criam as condições financeiras para que outros possam produzir conteúdos que possam fornecer aos seus clientes e que se adequam à sua própria estratégia de negócio.

Todos estes actores, ou *stakeholders*, questionam-se sobre que forma o futuro irá tomar, que tamanho o mercado irá ter, que papel cada um irá ter nesse oceano da comunicação social e o tempo que demorará até termos maior estabilidade no sector e nos modelos de negócio.

De algum modo, podemos afirmar que todos pressentem que está a terminar o interregno, ou seja, o tempo em que o velho morreu e o novo ainda não nasceu, e que teremos proximamente um novo modelo, que dará origem a um novo sistema dos media, sempre em movimento, mas dentro de um quadro de maior estabilidade.

Os três grupos de empresas aqui identificados (*Legacy Media*, Novos Media e “Telcos”), aos quais podemos associar ainda as *start-ups* jornalísticas, estão conscientes das suas interdependências e das suas necessidades, de modo a permitir que o Oceano Digital evolua para um espaço de navegação saudável, que tanto crie valor económico como acrescente bem-estar para a sociedade. Ou seja, um cenário que tenha presente o valor económico e o valor social do jornalismo.

O jornalismo constituiu a base da indústria dos media e é ele que legitima, também, a presença dos formatos de entretenimento. Sem jornalismo não há notícias, sem notícias não há justificação para o seu complemento (que é o entretenimento), nem para a monetização nem para os projectos de marca e segmentação de diferentes produtos, sejam eles exclusivamente de informação, entretenimento, ou remix de ambos em formato digital.

O entretenimento justifica o seu posicionamento, por oposição às notícias e vice-versa, dando origem também aos formatos híbridos que hoje conhecemos.

O nosso ponto de partida para a análise centra-se na constatação de que, antes do início da disrupção causada pelo aparecimento da Internet, o modelo de negócio da televisão, jornais e rádios assentava numa lógica que poderia ser descrita como: o lucro e o sucesso do negócio advêm da capacidade da comunicação social de cumprir a sua função social.

No entanto, esse equilíbrio foi quebrado e hoje o teste das diferentes experimentações feitas, em termos de modelos de negócio, mostra-nos cenários onde se procura recriar um equilíbrio perdido ou se opta apenas por tentar associar ao modelo de negócio a dimensão económica ou apenas a dimensão social.

FIGURA 3
FORÇAS EM
ACÇÃO NO
AMBIENTE
DIGITAL



Ao reflectir sobre o futuro da navegação digital e dos modelos de negócio associados ao mesmo, há duas questões críticas que se destacam:



FIGURA 4
MODELOS DE NEGÓCIO E VALOR ECONÓMICO E SOCIAL DA INFORMAÇÃO

1. Como se caracterizarão os modelos de negócio face à sua relação com criação de valor económico e social da informação?

A criação de valor económico e social da informação é atingido através de modelos de negócio que:

- ▶ Permitem a associação entre a procura de lucro e criação de riqueza e de valor social.
- ▶ Necessitam de se concentrar apenas na dimensão económica ou na dimensão social, pois as estratégias seguidas não permitem assegurar a sua sobrevivência organizacional se optarem por sustentar as duas formas de criação de valor.

2. Os modelos de negócio privilegiarão que modelos de jornalismo?

O ambiente de negócios digital evoluiu no sentido de valorizar:

- ▶ Um Jornalismo em Rede para uma Sociedade em Rede.
- ▶ Um Jornalismo Digital para uma Sociedade em Rede.

A criação de valor económico e social da informação, os modelos de negócio a experimentar e a evolução do ambiente de negócios digital, no sentido de valorizar diferentes abordagens do jornalismo, estão dependentes de uma envolvente decorrente de quatro dimensões: o surgimento da sociedade em rede; o final da migração dos códigos comunicativos para o digital; uma maior autonomia comunicacional dos indivíduos; e o surgimento de novos media globais a par de *start-ups* locais.

1. A transformação da nossa sociedade, de uma sociedade de massas para uma Sociedade em Rede.

- ▶ A característica central de um modelo de organização social em rede é que a rede não tem centro, logo não pode ser centralmente comandada. A rede organiza-se em torno dos diferentes centros de poder, os nós, que interligam pessoas ou organizações.
- ▶ No contexto da Sociedade em Rede há sempre canais em aberto, há sempre abundância de canais de distribuição, e com alcance global.
- ▶ O bloqueio de um nó da rede não impede o fluxo de informação, apenas o atrasa momentaneamente.
- ▶ Os recursos tendem a ser alojados na rede e não fora dela. Os recursos existem sempre em mais do que uma versão. Estar na rede é ter múltiplas cópias disponíveis de um mesmo recurso.
- ▶ A rede é uma rede de computadores, operada por uma rede de pessoas.
- ▶ O resultado do surgimento da sociedade em rede nos modelos de organização anteriores é a desagregação das unidades sociais tradicionais, como por exemplo os “mass media”.

2. Os códigos comunicativos, que dão forma à comunicação e informação, **realizaram a sua migração definitiva do analógico para o digital** (mesmo quando são distribuídos analogicamente, como nos jornais e livros em papel). Por o código digital ser numérico, binário e gerido por computadores. Observamos cinco efeitos estruturantes:

- ▶ Aparecimento da convergência, isto é, os aparelhos podem produzir e consumir todo o tipo de conteúdos.
- ▶ O surgir dos metadados, isto é, da possibilidade de obter dados manipulados por computadores para produzir algoritmos de gestão de informação.
- ▶ O despontar da interactividade, isto é, emissor e receptor podem trocar de papéis. E o consumo pode ocorrer em qualquer lugar e em qualquer momento.
- ▶ A transversalidade da flexibilidade, isto é, os conteúdos podem ser decompostos, recompostos, remisturados e recombinaos.
- ▶ A generalização do alcance global, isto é, os dados digitais atravessam todas as fronteiras geográficas de cariz físico ou humano.

3. Dá-se um “empoderamento” dos indivíduos ou, se preferirmos, um aumento da autonomia comunicativa.

- ▶ Os modelos de comunicação disponíveis, tanto para o uso do produtor como do consumidor, passam a incluir simultaneamente a comunicação de um para muitos, a comunicação de um para um e a comunicação de muitos para um.
- ▶ Como consequência, esse “empoderamento” proporciona uma muito maior facilidade de acesso aos indivíduos e de distribuição de conteúdos produzidos individual ou organizacionalmente.

4. Surgem Novos Media da Sociedade em Rede.

Embora esses Novos Media possam ser geridos por poucos indivíduos e dirigidos a um pequeno número de destinatários, na realidade os Novos Media, fruto das dinâmicas que caracterizam a economia das redes, tendem a evoluir para o que caracteriza hoje o Google, Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, etc.:

- ▶ Actuam a uma escala global.
- ▶ Distribuem informação em vez de produzi-la.
- ▶ Proporcionam ferramentas e plataformas para a participação informativa de cidadãos e consumidores.
- ▶ Introduzem uma função social adaptada ao novo paradigma de informação e comunicação.

Há um novo paradigma na nossa relação, enquanto indivíduos e sociedade, face à informação e comunicação. Nesse novo paradigma, fruto da abundância informativa, dá-se uma redução do valor económico da informação, a par do aumento do seu valor social.

A questão central na actual e futura gestão dos modelos de negócio na comunicação social é **como inovar para assegurar lucro, num ambiente em que o valor de troca da informação digital diminui e o valor de uso da informação aumenta?**



FIGURA 5
NOVO PARADIGMA
DE INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO

O JORNALISMO EM REDE

No Jornalismo em Rede alguns dos principais valores do jornalismo permanecem válidos, mas as rotinas, processos e técnicas produtivas escolhidas para os implementar mudam para se adaptar à Sociedade em rede mediada por tecnologias digitais.

Por isso temos que deixar de falar apenas em “jornalismo” e começar a falar em “jornalismo em rede”. Ou então, em alternativa, devemos continuar a falar em “jornalismo”, mas no entendimento implícito de que ele será realizado “em rede”, ou seja, dentro dos parâmetros do paradigma de informação e comunicação.

Esses parâmetros – a arquitectura em rede, a migração para o digital, o domínio dos computadores, o “empoderamento” dos indivíduos e o alcance global – são precisamente os factores que abrem as novas oportunidades para o desenvolvimento do jornalismo de que falaremos agora.



FIGURA 6
JORNALISMO
EM REDE

Relacionamos-nos em sociedade através da comunicação e da correspondente partilha de informação. O facto de hoje fazermos uma boa parte da nossa comunicação e partilha de informação, de forma mediada, através de uma panóplia de tecnologias digitais comandadas por computadores globalmente ligados em rede, significa que as características dessas tecnologias, desses computadores e dessa arquitectura revestem e afectam todas as actividades humanas, incluindo naturalmente o jornalismo.

Ou seja, a economia começa a funcionar em rede, a educação começa a funcionar em rede, a saúde começa a funcionar em rede, os nossos relacionamentos sociais começam a funcionar em rede e, inevitavelmente, o jornalismo também começa a funcionar em rede.

Se repararmos bem nessas oportunidades – o *crowdsourcing*, o jornalismo de dados, o *live blogging*, a agregação e curadoria, o jornalismo automático, etc. – repararemos que todas e cada uma delas deriva de um ou vários dos factores de transformação já aqui referidos: o “empoderamento” dos indivíduos, a importância dos computadores, a convergência de formatos, etc.

Embora muitas vezes isso não seja claro – ou não seja devidamente manifesto – as novas oportunidades que se abrem ao jornalismo são precisamente aquelas que aproveitam os traços distintivos da nova sociedade em rede mediada por computadores e tecnologias digitais. Isso significa que o jornalismo se está a adaptar aos novos tempos através destas experiências.

O jornalismo já não funciona segundo uma lógica linear, passível de ser controlada por um agente do processo – o jornalista e/ou a instituição jornalística –, mas numa lógica de rede na qual existem numerosos outros actores com capacidade de influência.



FIGURA 7
INOVAÇÃO NO
JORNALISMO
EM REDE

RECOMENDAÇÕES PARA INSTITUIÇÕES JORNALÍSTICAS

Estabelecer parcerias – No processo de transição, as instituições jornalísticas vão sentir muitas vezes falta de recursos e/ ou detectar recursos duplicados com outras instituições similares. As parcerias são a solução nestes casos.

Usar dados estruturados compilados externamente – Bases de dados e API's podem e devem ser usados pelas instituições jornalísticas para enriquecer a informação.

Fazer hiperligações para as fontes de informação – “Do what you do best” – notícias e contextualização – “and link the rest” – fontes e dados.

Não confiar demasiado na “marca” – Uma marca de informação forte faz milagres. Mas não compensa uma delapidação da qualidade do trabalho.

Responder aos desafios da tecnologia – Responder aos desafios da tecnologia não é fazer aquilo que se fazia antes apenas com novas ferramentas. É mesmo mudar a forma de fazer as coisas.

Ser capaz de “enganar” os sistemas de edição – Muitas vezes o CMS pode ser uma limitação às boas ideias. É preciso ter coragem para quebrar as rotinas e normas.

Adoptar a transparência – Ser transparente em relação aos processos de produção do jornalismo.

Diversificar as fontes de financiamento – Hoje as instituições não dependem de uma só fonte de financiamento, mas de várias.

Medir e avaliar o impacto das notícias – A avaliação do impacto das notícias deve ser uma preocupação de todo os intervenientes no processo (Anderson, Bell & Shirky, 2014:56-101).

Desenvolver novas competências narrativas – Aprender a usar vários tipos de media nas narrativas jornalísticas – convergência – e ganhar “faro” para identificar os temas que interessam aos utilizadores.

A metáfora da rede, combinada com o “empoderamento” dos indivíduos anteriormente conhecidos como “audiência”, pode levar a supor que todos os nós dessa rede – incluindo jornalistas e meios de comunicação social ou órgãos de informação – estão no mesmo patamar. De um determinado ponto de vista – que aliás é decisivo – estão-no de facto: os media, como os jornalistas ou qualquer outro indivíduo, têm igual acesso à rede (pelo menos enquanto ela for neutra) e a grande parte das ferramentas de participação na rede.

Mas a metáfora da rede, embora útil e, desse ponto de vista, niveladora, não nos deve fazer esquecer que os nós não são todos iguais e que a relevância de cada um depende de vários factores, sendo que o mais importante é o contributo que pode dar para o funcionamento da própria rede. É por isso que, como veremos, parece haver uma centelha de esperança para o jornalismo na sociedade em rede digital.

Os modelos de negócio tradicionais do jornalismo são em grande parte destruídos pela redução do valor da informação que pode ser economicamente capturado.

Mas os mesmos factores que propiciam essa redução do valor económico da informação – o seu valor de troca – proporcionam um incremento historicamente inédito do valor social da informação, ou seja, do valor de uso que ela tem ou pode ter para os indivíduos, para os grupos de que fazem parte e para a sociedade como um todo.

Ora, o jornalismo tem exactamente esse valor de uso, mas apenas se souber encontrar o seu novo papel no quadro da sociedade em rede. No entanto, se encontrar esse lugar, a sua presença na rede pode ser suficientemente valiosa para a própria rede e para os seus participantes para possibilitar alguma forma de sustentação económica para essa função.

Há muitas experiências que estão a ser feitas no sentido dessa mudança. Mas é preciso não esquecer que, ao longo de mais de um século, o jornalismo cristalizou muitos procedimentos, muitas regras, e muitas ideias sobre si próprio e sobre a sua função e papel em sociedade.

Essas ideias, regras e processos precisam de ser desconstruídos antes que alguma outra coisa possa ser construída no seu lugar. Não é possível saber se as experiências em curso serão aquelas que irão vingar. Provavelmente muitas ficarão pelo caminho. Como aliás já aconteceu. Mas todas elas apontam caminhos que podem e devem ser trilhados por quem quiser desbravar o futuro do jornalismo.

Criar e desenvolver uma comunidade de interesses e conhecimentos – Ser competente na sua área de especialização e criar uma comunidade à volta dessa área.

Aprender a manejar as métricas de audiências – Conhecer quem utiliza as informações e em que contexto pode ser uma ajuda fundamental para melhorar o trabalho do jornalista.

Aprender a trabalhar com dados na produção jornalística – A enorme quantidade de dados produzidos e libertados pelos indivíduos, empresas e entidades públicas exige dos jornalistas novas competências no manuseamento e interpretação desses dados.

Aprender código – Não pode ser exigido aos jornalistas que conheçam todas as linguagens de programação. Mas compreender os fundamentos do código, como funciona e o que é possível fazer com ele é um importante factor de sucesso na era digital.

Aceitar a mudança e fomentar o espírito de inovação – Trabalhar dentro das organizações jornalísticas ou fora delas no sentido de antecipar, preparar e até provocar a mudança. Fazer da inovação uma atitude proactiva.

Desenvolver a rede de contactos através da redes sociais – Modernizar o tradicional “*networking*” dos jornalistas, alargando a sua rede de contactos e relacionamentos às redes sociais online mais relevantes.

Fazer colaborações – Ultrapassar obstáculos ou limitações técnicas através de colaborações activas com especialistas de diferentes áreas.

Desenvolver uma “marca” pessoal – Ao assumir as suas opiniões e ao ser transparente em relação ao seu trabalho, o jornalista estará a criar confiança e a construir a sua “marca” pessoal.

O momento da publicação é o início do processo – O trabalho do jornalista não acaba no momento da publicação; ele começa no momento da publicação! O jornalista deve acompanhar os comentários, reacções e reutilizações do seu trabalho.

“Meter as mãos na massa” – Experimentar os aparelhos, as tecnologias e as plataformas digitais como forma de perceber o seu funcionamento e o seu potencial em termos de utilização futura.

JORNALISMO E VALOR ECONÓMICO E SOCIAL DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

O modo de produzir, distribuir e consumir informação em sociedade está mudar radicalmente. Mais do que proporcionar um novo canal de distribuição de informação, o que a sociedade em rede mediada por tecnologias digitais faz é desregular a função social dos media. E, portanto, por essa razão, altera também as funções sociais do jornalismo.

A tese do “Parêntesis de Gutenberg”, proposta por Pettitt, sugere que a emergência da Sociedade em Rede e das tecnologias digitais promove o fechamento de um parêntese histórico, caracterizado por uma cultura de tipo literário, verbal e fechado que se prolongava deste a invenção de Gutenberg.

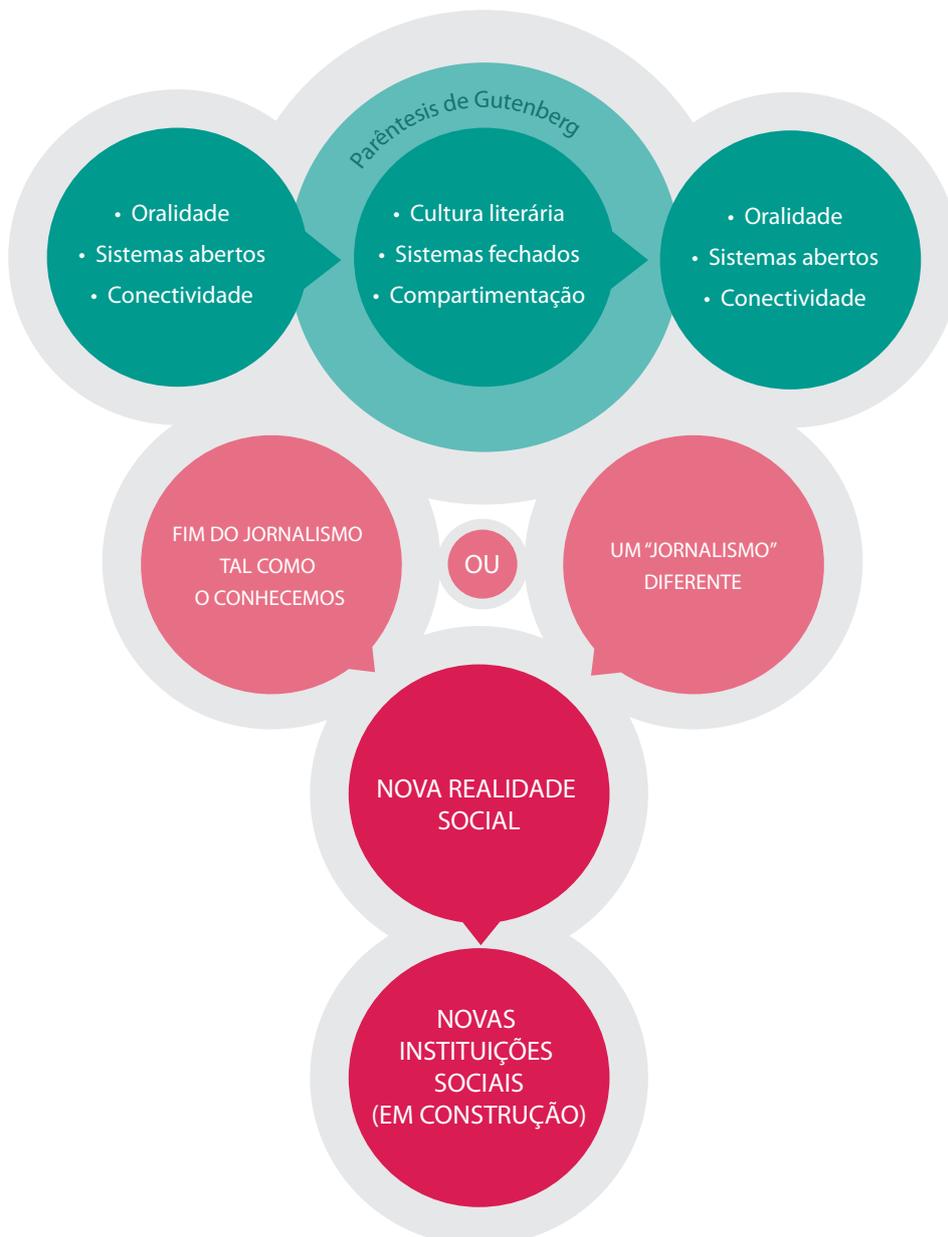


FIGURA 8
O PROBLEMA
INSTITUCIONAL DO
JORNALISMO

Portanto, a realidade que se sucede a esse fechamento, a actual, é uma espécie de continuação (evoluída em vários patamares tecnológicos) do predomínio da oralidade, da conectividade e da multidireccionalidade que caracterizava a transmissão social de informação antes do surgimento da imprensa - o primeiro de todos os *mass media*.



FIGURA 9
O PROBLEMA
ECONÓMICO DO
JORNALISMO

A transição da comunicação linear da era dos *mass media* para a sociedade em rede mediada por tecnologias de informação e comunicação digitais, implica mudanças em praticamente todas as áreas da sociedade e, portanto, também na área da comunicação social em geral e do jornalismo em particular. E em muitos casos – como neste caso – essas mudanças implicam transformações institucionais. O jornalismo é ele mesmo uma instituição, feito de vários outros valores, rotinas e procedimentos institucionais testados ao longo de mais de um século. A objectividade é um valor institucional do jornalismo, a função de “*watchdog*” é uma das suas funções institucionais.

De facto, a realidade social para a qual o jornalismo se “institucionalizou” como hoje o conhecemos mudou radicalmente na transição para a sociedade em rede mediada por computadores e tecnologias digitais.

O problema social ao qual o jornalismo, enquanto instituição (ou, mais correctamente, conjunto articulado de instituições) deve dar resposta – neste caso a produção e distribuição de informação socialmente relevante – é hoje um problema radicalmente diferente daquele que era no passado, e que deu origem à instituição do jornalismo.

Abundância em vez de escassez, canais organizados em rede em vez de numa formação linear, comunicação multidireccional em vez de unidireccional, em formato digital em vez de analógico, gerida por computadores em vez de por seres humanos, etc.

Para os problemas novos que a comunicação digital em rede mediada por computadores coloca, a sociedade – colectivamente – está ainda a definir quais são as melhores soluções. Como é natural, aquilo que hoje aparenta ser um caos tenderá a ser a nova normalidade de amanhã.

Mas, para além do problema institucional do jornalismo, existe também um problema económico do jornalismo, que aliás é muitas vezes apresentado como o principal problema do jornalismo. É sobre esse problema que esta análise incidirá.

Se a crise dos *media* é um problema económico, a crise do jornalismo é um problema social e político, por causa das superiores funções sociais que o jornalismo desempenha nas sociedades complexas em que vivemos. Ou seja, o problema do jornalismo, como vimos acima, é bastante mais complexo que o problema do modelo de negócio do jornalismo.

Globalmente, **existem quatro grandes perspectivas de cenários evolutivos** sobre o futuro económico da comunicação social.

O **primeiro** sugere-nos uma evolução nos próximos cinco anos baseada no **aproveitamento de oportunidades para uma reconversão do jornalismo às novas condições** de exercício da sua função social. Indica também que essa reconversão irá, ela própria, gerar propostas de valor – seja na curadoria, seja na agregação, seja da disponibilização de plataformas de participação, por exemplo – capazes de sustentar o jornalismo. O problema neste cenário resulta de existir hoje, globalmente, menos dinheiro para ganhar na produção e distribuição de informação do que existia no passado. Tal é notório em indicadores como o preço da publicidade ou o rendimento médio por utilizador, e denuncia uma redução geral do valor económico da informação.

As experiências inovadoras, que estão a ser feitas um pouco por todo o mundo, para revitalizar o jornalismo e adaptá-lo à arquitectura em rede e às tecnologias digitais revelam alguns casos de sucesso, mas também alguns falhanços e muitos casos de dúvida.

O **segundo** possível cenário sobre o futuro económico da comunicação social parte do “valor” do jornalismo para **propor que ele seja pago**, nomeadamente através de *paywalls*, e que os agregadores de conteúdos, como a Google, sejam obrigados a remunerar os produtores de informação pelos conteúdos que agregam.

Como é fácil de perceber, esta é uma perspectiva que pretende instalar formas artificiais de escassez onde agora existe abundância (e onde antes existia precisamente... escassez). Por isso pode considerar-se que este grupo de soluções é uma espécie de “bandas sonoras” para reduzir a velocidade da Internet enquanto canal de distribuição do jornalismo.

Perante esta perspectiva, o jornalismo é demasiado importante para que nos permitamos, como sociedade, assistir ao seu desmantelamento sem tomar as medidas adequadas para a sua preservação. Essas medidas podem ser várias, mas há quatro tipos de soluções que encaixam neste grupo:

- ▶ as *paywalls* totais;
- ▶ a recompensa pela agregação de conteúdos;
- ▶ os “*walled gardens*” construídos pelos universos de *apps*;
- ▶ a Internet a várias velocidades sugerida pela supressão na *Net Neutrality*.

As *paywalls* têm sido implementadas um pouco por todo o lado, sobretudo nos Estados Unidos, mas também na Europa, com resultados globais algo díspares. Há empresas de media que reclamam sucesso na sua implementação e há outras que retiram as *paywalls* (ou as “abrem” consideravelmente) depois de alguns meses de implementação.

Obviamente, o desenvolvimento da tecnologia irá permitir igualmente uma sofisticação do funcionamento das *paywalls*, que irá ao encontro das necessidades dos meios de comunicação social que desejam implementar essa estratégia. Mas há pelo menos **três objecções** importantes às *paywalls*.

- ▶ Primeiro, elas são uma decorrência da ideia de que o jornalismo deve ser pago. E, para Jarvis, nenhum modelo de negócio é sustentável nessa base, uma vez que os consumidores – neste caso os consumidores de notícias **não pagam** um bem ou serviço **porque devem, mas sim porque querem**.
- ▶ Em segundo lugar, a *paywall* institui um modelo de negócio que **prejudica** precisamente **os leitores mais fiéis**.
- ▶ E, terceira razão, o argumento de que as notícias são dispendiosas de produzir e por isso têm que ser pagas é negado pela realidade digital, na qual é cada vez mais fácil e barato usar as tecnologias que permitem **produzir informação**.

Tal como os “*walled gardens*”, a imposição de “portagens” aos agregadores de conteúdos ou a supressão na neutralidade da rede, as *paywalls* procuram instituir escassez no lugar da abundância.

Ora, se por um lado essa abundância (e tudo o que está por detrás dela) é responsável pela redução do valor económico da informação, ela é também responsável pelo aumento (historicamente inédito) do valor social da informação, permitindo aos indivíduos, aos grupos e à sociedade como um todo conectar-se e mobilizar recursos sociais com mais facilidade. O que significa que – segundo essa análise – se instituímos este tipo de soluções estaremos a privilegiar o valor económico da informação em detrimento do seu valor social. Estaremos a proteger o negócio das empresas de jornalismo, a coberto do jornalismo, mas estaremos a prejudicar o interesse social.

Em jeito de parênteses, é interessante notar como na frase anterior usámos a palavra “instituir” para descrever as decisões colectivas que a sociedade tem que tomar para enquadrar socialmente a sustentação económica do jornalismo. E é mesmo disso que se trata. Todas as experiências que estão a ser feitas em termos de sustentação económica do jornalismo, incluindo as *paywalls*, poderão ou não converter-se em instituições sociais (reguladas ou não reguladas e regulamentadas ou não regulamentadas) caso provem ser uma solução eficiente e estável para o problema que pretendem resolver. A fase em que estamos é precisamente a de fazer essas experiências e aprender com elas.

Uma **terceira** via para o futuro económico do jornalismo passa por **separar o jornalismo enquanto realidade económica do jornalismo enquanto função social**. Para muitos autores, o que está em causa nas transformações em curso não é a função social do jornalismo, mas a sua viabilidade enquanto negócio numa sociedade capitalista.

Se o jornalismo for separado da sua função económica, e for visto apenas na sua função social, isso significa que o seu exercício deixaria de ter o objectivo do lucro e teria apenas os objectivos sociais de produção e distribuição de informação socialmente relevante. Nesse caso, o jornalismo poderia ser mantido por formas não económicas de financiamento, como os donativos, os patrocínios e outras formas que a sociedade em rede conseguir “inventar” para o fazer – como o *crowdfunding*, por exemplo - ou directamente através de subvenções do estado destinadas a manter em funcionamento a função social do jornalismo (McChesney, 2014).

Esta última sugestão não é sequer inédita, uma vez que o jornalismo já é mantido com fundos públicos em muitos países e em muitos sectores (aliás, já era antes da Internet) precisamente pela razão da preservação da sua função social (presente no espírito da existência de um serviço público). As objecções que se levantam a essa solução são:

- ▶ a desvirtuação da concorrência no quadro de um sistema económico global que continua a ser um sistema de economia de mercado;
- ▶ a ameaça que isso pode representar para a independência do jornalismo;
- ▶ o facto de as redes de comunicação em que o jornalismo hoje opera serem redes globais, o que dificulta ou impede uma eficaz regulamentação nacional das mesmas.

A sugestão para a adopção de formas sociais, e não económicas, de financiamento do jornalismo, é precisamente algo que podemos ver na análise dos novos formatos de jornalismo.

Entidades jornalísticas como a ProPublica financiam-se com fundos sociais de diversos tipos. Outras formas de jornalismo estão ao serviço de causas e são financiadas por elas, e outras ainda são financiadas directamente pelos utilizadores através de donativos ou mecanismos mais ou menos sofisticados de *crowdfunding*.

Qualquer destas soluções - novas “empresas” de informação; criação artificial de escassez; ou financiamento público e social - pode ser apresentada como a mais adequada para resolver o problema do financiamento do jornalismo no quadro da sociedade em rede. Todas se baseiam em argumentos válidos.



FIGURA 10
 QUATRO
 ESTRATÉGIAS
 PARA O
 PROBLEMA
 ECONÓMICO DO
 JORNALISMO

Temos, ainda e sempre, a gestão de curto prazo, através da consolidação e reestruturação das empresas e dos seus recursos humanos. Se a procura em mercados em contração assegurar a viabilidade económica das organizações, os jornalistas poderão tentar manter um modelo experimentado e que assegura, embora com crescentes dificuldades, a relação entre valor económico e social do jornalismo numa sociedade, ela própria, já diferente do momento em que o modelo foi desenvolvido.

Mas a verdade é que não sabemos ainda, nesta fase, qual virá a produzir melhores resultados. Todas as diferentes soluções propostas estão em vigor numa sociedade em mutação acelerada, com transformações tecnológicas e reconfigurações sociais profundas em curso, e ainda para mais sujeita a relações de força complexas entre os vários agentes e instituições que a compõem. A forma como essas lutas entre vários interesses em jogo virá a desenrolar-se pode, e vai, influenciar a institucionalização que acabará por ser feita das formas de produzir e distribuir informação socialmente relevante na Sociedade em Rede.

Pode até acontecer que essa institucionalização integre uma maior diversidade do que antes, permitindo a convivência de “jornalisms” internacionais com outros nacionais; de “jornalisms” independentes com outros que advogam causas; de “jornalisms” comerciais com outros que não visam o lucro; de “jornalisms” de autor com outros que se limitam a agregar e redistribuir conteúdos alheios; etc. Afinal, a diversidade é precisamente um atributo da sociedade em rede e das suas tecnologias.

O objectivo deste trabalho é o de analisar as transformações operadas pela sociedade em rede e pelas tecnologias digitais no paradigma de informação e comunicação social. A análise efectuada permite-nos concluir que as transformações em curso afectam os fundamentos de todas as actividades sociais que têm que ver com a produção, distribuição e consumo de informação e, portanto, também do jornalismo.

A Internet e a comunicação em rede que ela materializa não é apenas um novo canal de informação. Muito mais do que isso, é uma forma radicalmente diferente de disseminar a informação necessária ao funcionamento da sociedade. Naturalmente, afecta o coração do jornalismo e implica com quase todos os seus valores, práticas e procedimentos.

Por isso, para se manter relevante para a comunicação social no século XXI, o jornalismo precisa urgentemente de se modernizar e de ter a coragem de inovar, adequando a sua função ou funções sociais às condições sociais, tecnológicas e económicas do seu exercício na sociedade em rede.

Esse é um processo que ainda está em curso e cujo desfecho, portanto, ainda não pode ser claramente vislumbrado. Esta é precisamente a altura de experimentar e propor soluções novas para problemas que são também novos.

MODELOS DE MONETIZAÇÃO DO VALOR ECONÓMICO DA INFORMAÇÃO

Considerando que a prática do jornalismo se distingue pelas suas funções sociais e económicas, o desafio colocado pelo momento atual face à sua evolução futura centra-se na pergunta:

“Como tenta o jornalismo de hoje produzir valor económico e social?”

A síntese aqui apresentada resulta de um exercício de análise e enquadramento dos fenómenos em curso no panorama do Jornalismo em Rede do ponto de vista dos modelos de negócio, pretendendo organizar e sistematizar as estratégias de monetização disponíveis para as diferentes organizações ativas no mercado que, posteriormente, as queiram adotar, desenvolver e completar.

Estamos perante um panorama complexo, estratificado e dinâmico, no qual cada organização navega num oceano em rápida transformação, adotando soluções à medida e que, muitas vezes, se cruzam e sobrepõem conforme as características específicas de cada entidade.

O principal objetivo é realizar um diagnóstico da situação atual, mapeando e representando a complexidade do cenário presente, ainda que de forma incompleta, tentando estruturar as opções existentes em um modelo analítico, fundado nas estratégias em vigor, perspetivando as possíveis diretrizes de evolução do setor e da prática jornalística.

A ideia subjacente assenta no propósito de agrupar a panóplia heterogénea de organizações ativas no mercado em tipologias que possam ser representativas das principais características intrínsecas para cruzá-las, depois, com as estratégias de monetização individualizadas.

Encontrámos nesta análise uma multiplicidade de formas e experimentações para monetizar a prática jornalística, um universo multiforme e altamente diferenciado, que contempla variações constantes nas ações e exemplos únicos, dependendo de diferentes variáveis.

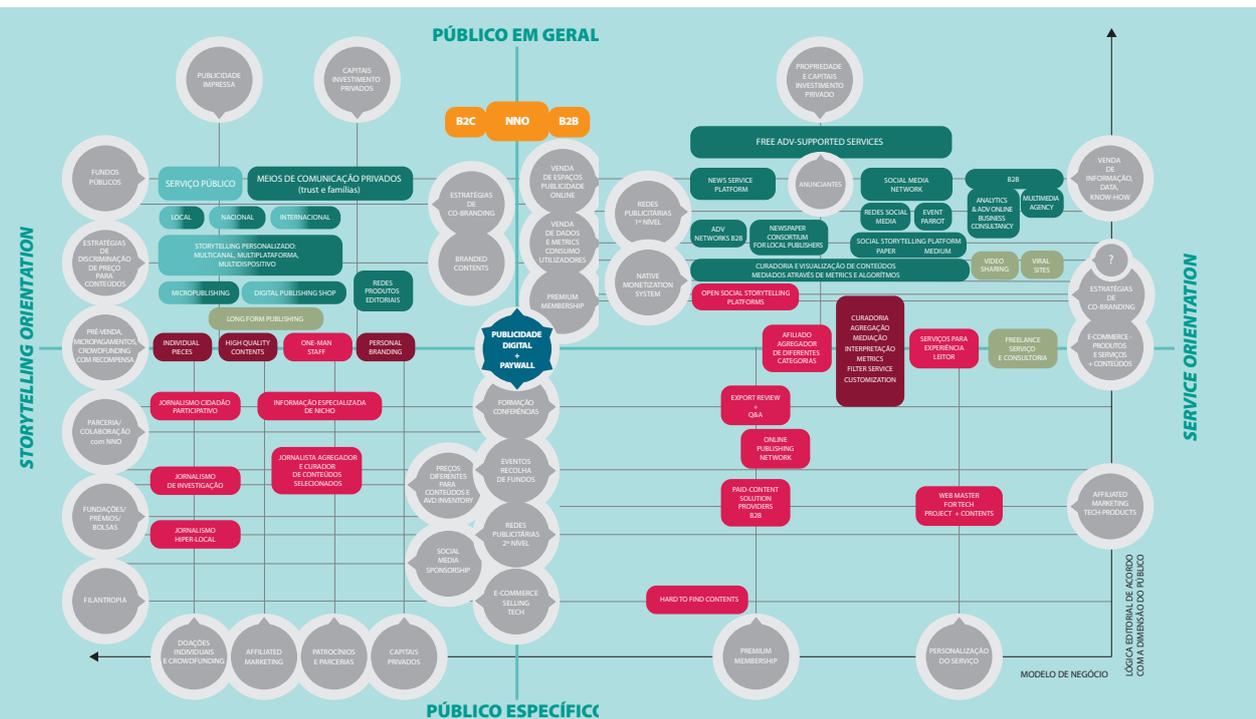
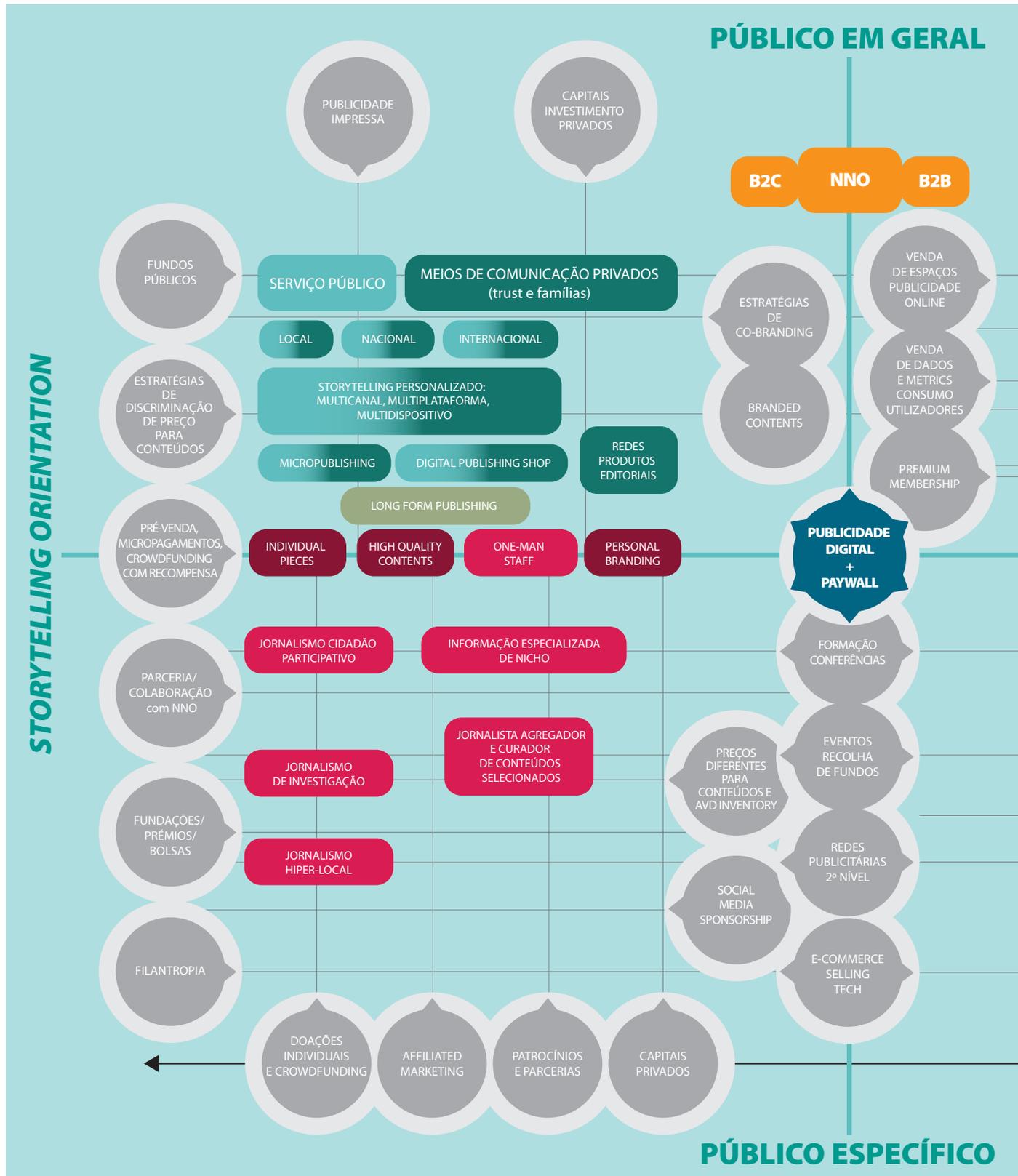
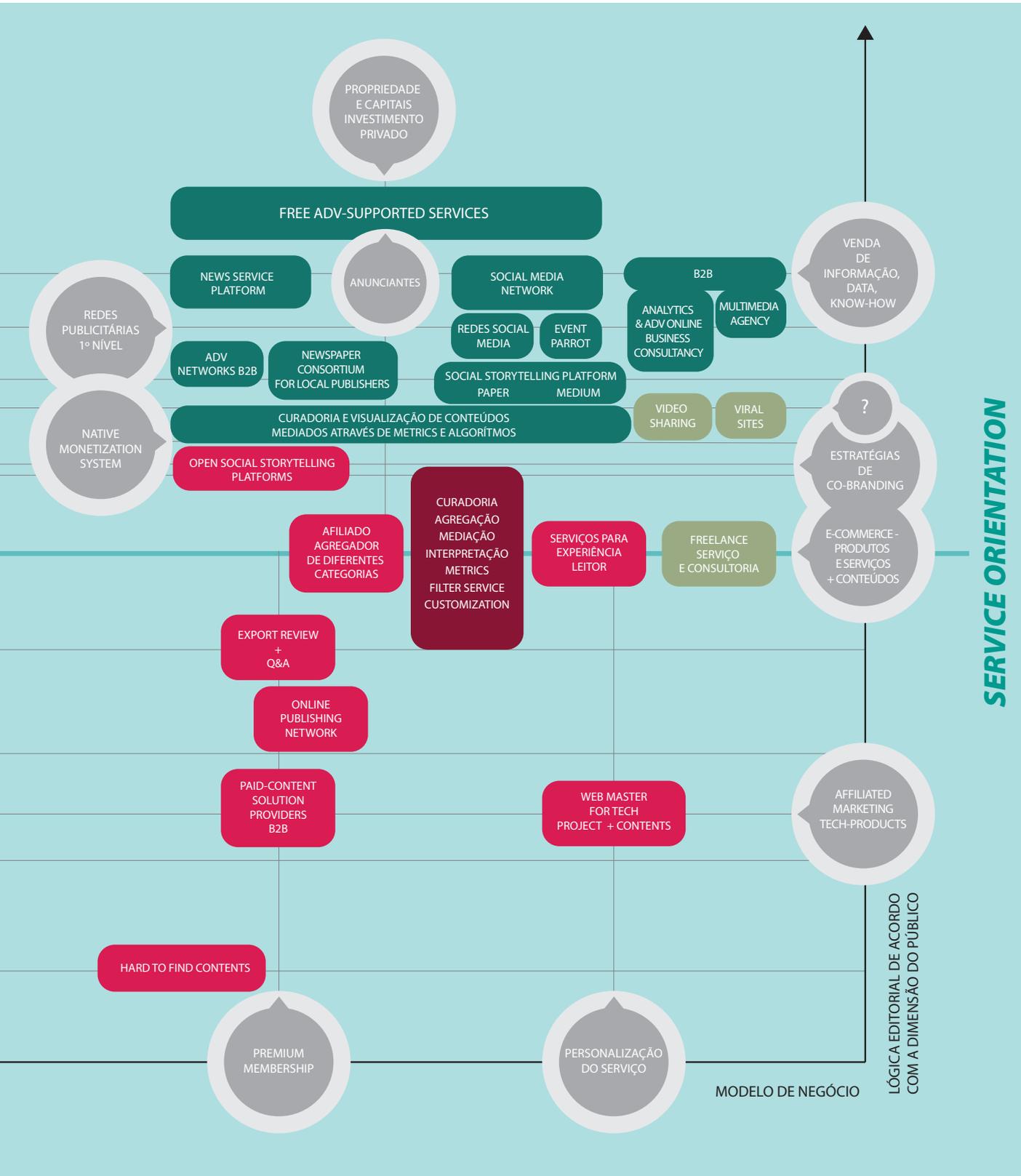


TABELA 3
MODELOS DE MONETIZAÇÃO DO VALOR ECONÓMICO



- ESTRATÉGIAS DE MONETIZAÇÃO
- ORGANIZAÇÕES PRIVADAS INCUMBENTES
- ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS INCUMBENTES
- ORGANIZAÇÕES RECENTES E START-UPS



- TIPOLOGIA MISTA: PREDOMINÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES RECENTES E *START-UPS*
- NOVO MODELO DE ORGANIZAÇÃO
- TIPOLOGIA MISTA: PREDOMINÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES INCUMBENTES E MAIS TRADICIONAIS
- ESTRATÉGIAS DE MONETIZAÇÃO TRANSVERSAIS

A referida heterogeneidade é devida às características intrínsecas dos agentes, à estrutura e à missão organizacional e do tipo de orientação para com o mercado.

Em primeiro lugar distinguimos a co-presença de organizações com e sem finalidades de lucro, podendo estas ter estatuto público ou privado, dimensão e abrangências diferentes.

Apresenta-se assim uma primeira tentativa de criar um quadro conceptual a partir de dois eixos fundamentais: a **lógica editorial de acordo com a dimensão do público-alvo** e a **orientação dos modelos de negócio**, em conformidade com o enfoque ser na **produção de conteúdos** ou na **venda de serviços**.

A realidade de cada quadrante está em constante mudança, mas estes dois eixos norteiam a análise para adequadamente alojar as organizações existentes, considerando se aquelas se focam mais na produção e na venda de conteúdos e histórias originais, ou se não pretendem monetizar diretamente os conteúdos jornalísticos e informativos, mas sim utilizá-los como parte do processo de construção e fortalecimento das suas marcas que, por sua vez, vendem produtos e serviços relacionados.

A distinção entre lógicas editoriais relacionadas com a dimensão do público que se pretende alcançar, considerando que essa pode variar entre o grande público (em escala internacional ou nacional de largas audiências, abrangido pelos *Legacy Media*, serviço público, *Novos Media*, *social media*, redes sociais e meios de comunicação social online de massa), e o público especializado (constituído por nichos construídos em volta de interesses específicos, proximidade geográfica e/ou tendências psicográficas, que são clientes-alvos para sites de jornalismo especializado, blogues de empresas de serviços tecnológicos, consultoras digitais e plataformas especializadas em produtos e informação setorial para organizações e clientes particulares).

Em torno das duas dimensões analíticas principais foram delineadas e agrupadas as diferentes práticas, sucessivamente organizadas em quatro modelos assim denominados:

- ▶ *storytelling oriented business model* para público geral,
- ▶ *storytelling oriented business model* para público específico,
- ▶ *service oriented business model* para público geral,
- ▶ *service oriented business model* para público específico.

Pretendendo simplificar a conjugação entre modelos e práticas, optou-se por definir as categorias de organizações representadas nos vários quadrantes, podendo-se assim encontrar os *Legacy Media*, as *start-ups* jornalísticas, os *Novos Media* e as *start-ups* de serviços tecnológicos associados à elaboração de conteúdos.

Para cumprir o objetivo da análise revelou-se necessário identificar as múltiplas opções de monetização e definir as fontes de receitas nas quais assentam os modelos de negócio, reforçando a preocupação em seguir uma lógica de trilhar caminhos conhecidos e tentar aproximar-nos dos cenários prospetivos, sempre acompanhando as últimas inovações.

Evidenciando que existem, quase sempre, organizações que adotam estratégias mais articuladas, passando a integrar as tradicionais fontes de receitas com novas experimentações, indica-se como todos os quatro modelos apresentados têm, no que respeita às suas principais fontes de financiamento, uma forte ligação com a dimensão publicitária e o uso parcial ou total de sistemas de *paywall*, embora com múltiplas variantes.

A articulação destas estratégias passa por integrar ferramentas já em uso na prática pré-digital do jornalismo, nomeadamente o recurso a fundos públicos, venda de produtos, assinaturas, doações ou recolha fundos junto de empresas, adaptados ao novo contexto online, e instrumentos/ veículos de monetização nativos da era digital.

Apresentamos brevemente, em seguida, o conteúdo de cada quadrante.

O quadrante ***storytelling oriented business model para público geral*** tem como principais actores, que atuam neste sector orientado para o grande público e a produção de narrativas originais, os *Legacy Media*, ou seja, as empresas do serviço público e privadas incumbentes no mercado atual dos *mass-media*, que desempenham as suas funções em três âmbitos de atuação, nomeadamente a nível local, nacional ou internacional, e que têm apostado na sua conversão para o ambiente online.

Entre as fontes de financiamento é necessário distinguir os instrumentos mais tradicionais que continuam a ser aplicados, com alguns ajustes, na era digital (fundos públicos e os impostos aos cidadãos, propriedade e capitais de investimento privados, pagamentos realizados pelos utentes/ espectadores para participação direta nos programas, publicidade digital e tradicional).

A possibilidade de fornecer ao público conteúdos *on demand* e personalizados representa uma nova fonte de receitas diretamente associada ao sistema de monetização *paywall*, às estratégias de customização e targetização da oferta e às novas trajetórias para a criação e difusão de conteúdos noticiosos que contemplam a agregação de diferentes tipologias de conteúdos, fornecimento em tempo diferido ou em directo através de sistemas multimodais e a difusão via plataformas, canais e dispositivos online acrescentados aos tradicionais.

Portanto, as estratégias *freemium*, *pay for only*, assinaturas simples ou associadas às *metered paywall* podem ser analisadas como instrumentos de monetização e ao mesmo tempo de aproximação e fidelização dos utilizadores, contemplando formas, dispositivos, conteúdos e duração do consumo previamente definidas e personalizadas.

A principal fonte de inovação nas fontes de financiamento é a publicidade digital nos seus novos formatos de *co-branding* entre publicação e marca anunciante (*advertorials*, *advertising native system*, *branded contents*) que prevêem a criação de conteúdos informativos e de entretenimento por parte do anunciante, ou por parte da publicação, e a sua colocação nas páginas online, de forma a assemelhar-se aos conteúdos noticiosos não promocionais, permitindo à marca ganhar atenção, melhor reputação e interesse do público.

As vantagens para as organizações de media são uma maior durabilidade dos conteúdos publicados, a rentabilização do esforço criativo dos seus profissionais e a possibilidade de obter receitas ocupando porções mínimas de espaço publicitário nas suas páginas, ou seja, otimizando os seus inventários publicitários (*adv inventory*).

Na análise das direções e tipos de mudança em curso, na criação e difusão de conteúdos reforça-se a importância do surgimento de redes de produtos editoriais, do ponto de vista da optimização dos esforços editoriais, da gestão e de captação de leitores e anunciantes, das micro-publicações por tema ou autor, e da transformação da página em loja de publicações online, numa óptica de diferenciação de produtos vendidos separadamente e a um preço diferente dos conteúdos da publicação original.

A partir da ideia de micro-publicações, e recorrendo a financiamento através de capitais privados, ou formas de colaboração com os grandes grupos de comunicação incumbentes, surge o conceito de *personal branding journalism*, praticado por jornalistas profissionais de renome que criam uma marca distintiva da sua forma de fazer jornalismo. Adaptação deste formato por parte das empresas de menor dimensão dá origem ao chamado *one man staff* que optimiza os menores recursos humanos e financeiros disponíveis para o desenvolvimento do projecto jornalístico.

Do ponto de vista das fontes de financiamento, são maioritariamente os leitores a apoiar a realização dos projetos, tornando-se verdadeiros apoiantes das marcas na sua fase de arranque (através de doações, micro-pagamentos ou *crowdfunding*) para se transformarem, posteriormente, em assinantes, demonstrando grande confiança e lealdade à marca de media humanizada.

A partir desta conjuntura surgem novas formas de criação de conteúdos, que podem explorar modelos de criação e venda de peças individuais em vez de publicações inteiras, ou de *long form publishing* como publicações de recensões, críticas, investigações e reportagens mais aprofundadas e imersivas.

Assim, é possível concluir que o formato micro-publicação representa uma fronteira invisível, ou melhor, um elo de ligação entre empresas incumbentes no mercado, organizações mais recentes e *start-ups*, podendo ser aplicado a diferentes tipologias de conteúdos, com um elevado sucesso em conteúdos de elevada qualidade, que se destacam pela especialização para nichos de mercado.

Tanto para este tipo de conteúdos quanto para os conteúdos publicados em plataformas de *blogging* profissionais é possível explorar estratégias de pré-venda e micro-pagamentos (relacionados com os próprios conteúdos ou com os suportes de leitura, como no caso de *apps* para dispositivos móveis), doações e promoção directa das marcas comerciais, como alternativas ou em combinação com instrumentos de monetização transversais no mercado, como a publicidade digital e *paywalls*.

Outras tendências atuais, que podem apontar caminhos futuros para a sustentabilidade económica de organizações orientadas para a narração e o grande público, são o fortalecimento da relação de troca entre organizações de *Legacy Media*, *Novos Media* e redes sociais (troca de conteúdos originais e de qualidade por aumento de tráfego nas páginas), a promoção direta, ou por *co-branding*, de bens comerciais seleccionados (garantia da qualidade do produto proporcionada pelo conhecimento, credibilidade e experiência do autor da publicação), a pré-venda de conteúdos exclusivos ou difíceis de se encontrar, ou a comercialização de produtos acessórios e complementares ao consumo de conteúdos noticiosos.

Finalmente, refere-se o surgimento de um novo modelo de organização no sector dos media, definida como *New News Organization*, que, além de se financiar mediante publicidade online e a própria venda de conteúdos, cria oportunidades de negócio no sector empresarial (B2B) bem como no mercado de consumidores finais (B2C).

O quadrante ***storytelling oriented business model para público específico*** representa os modelos de negócios aplicados a uma multitude de organizações, entre as quais predominam *start-ups* e projetos recentes, de pequena e media dimensão, com e sem fins lucrativos.

Trata-se de um sistema muito articulado de organizações e publicações diversificadas, agrupáveis por tipo de temáticas e conteúdos abordados, que apresentam estratégias orientadas para alvos específicos que correspondem aos nichos de leitores e utilizadores.

Os intervenientes fundamentais do lado da produção são jornalistas e editores profissionais, especialistas em publicações online externos aos *mass-media*, jovens que promovem projectos de empreendedorismo jornalístico em media e comunicação.

Todos oferecem conteúdos de elevada qualidade e difícil disponibilidade nos circuitos *mainstream* dos *Legacy Media*, orientados para nichos de mercado, definidos com base em temáticas de interesse e/ou áreas geográficas de atuação das próprias organizações, bem como do seu público, apesar da sua abrangência em termos de audiências poder alavancar o nível global, aproveitando-se da intrínseca natureza online dos projetos.

Enquadram-se assim formas de jornalismo hiperlocal, jornalismo de investigação, jornalismo cidadão ou jornalismo de curadoria e agregação de conteúdos, conteúdos complexos e difíceis de serem encontrados de forma sistematizada e com elevado interesse para um público reduzido.

Os modelos de negócio mais difundidos adaptam ao ambiente digital instrumentos de monetização derivados da prática tradicional, como a participação de capitais privados, o estabelecimento de parcerias e patrocínios com marcas comerciais, o recurso a bolsas, prémios e concursos financiados por fundações e a recolha de fundos. Mas também se identificam o recurso a instrumentos de monetização que apelam a lógicas de filantropia e mecenato ou de responsabilidade social das organizações, doações individuais, campanhas e eventos de angariação de fundos.

As tendências nos modelos de negócio para as organizações que elaboram conteúdos narrativos para públicos fortemente segmentados assentam assim em estratégias de parcerias, colaboração, rentabilização do seu *know-how*, talento criativo, otimização e da relação com os seus utilizadores.

Instrumentos de monetização B2B aplicam-se na criação de conteúdos (noticiosos, promocionais e formativos) originais e inéditos para venda, do ponto de vista da infraestrutura tecnológica de suporte, enquanto as publicações podem tornar-se parceiros da rede publicitária e responsáveis diretos pela venda localizada de anúncios e através de estratégias de *co-branding*.

As colaborações podem ser incentivadas também ao nível B2C explorando o potencial do jornalismo cidadão e hiperlocal, bem como o sistema de doações-recompensas à base da lógica do *crowdfunding* e o paradigma de benefícios-audiências-remuneração que suporta o trabalho criativo de tipo *social media sponsorship*, considerando a necessidade de aumentar o capital social das publicações e de criar relevantes efeitos de *buzz* e *word-of-mouth*.

A discriminação de preço na venda dos conteúdos é realizada aplicando os modelos de assinaturas, *pay-for-only*, *freemium*, *membership* e *aggregated paywall*. Acrescenta-se como a tendência para comercialização de bens e serviços aponta para o *e-commerce*, sobretudo para a venda de tecnologias e aplicações *mobile*, facto que remete para inovações como as plataformas de *open social storytelling*, e novos serviços que poderão representar novos suportes para a criação e partilha de conteúdos e vir a sobrepôr-se (ou até substituir) a formas de jornalismo cidadão, hiperlocal, *long form publishing*, jornalismo de curadoria e agregação, intervindo nos modelos organizativos definidos como *personal branding*, *one man staff* ou e no oceano dos blogues e páginas de profissionais, críticos e *trend-setters* para as quais estão a ser definidas estratégias de monetização.

O quadrante ***service oriented business model para público geral*** é constituído por organizações orientadas para um público abrangente, através de modelos de negócios direcionados à prestação de serviços, e ocupado por actores como as empresas privadas globais de Novos Media digitais e tecnologias, que oferecem os seus serviços de base gratuita ao público, ganhando a maior parte das suas receitas através da venda espaços publicitários, outros serviços para os anunciantes, ou produtos e inovações tecnológicas para o consumidor final.

Caracterizadas pelo investimento de capitais privados transacionados em bolsas de valores, estas grandes empresas colocam no mercado dos consumidores inúmeros serviços interligados pelas próprias plataformas de base, diferenciando a sua oferta e alcançando segmentos de público muito heterogéneos e diversificados. As mesmas multinacionais gerem as redes publicitárias e muitas plataformas de apoio ao serviço de venda de publicidade, sistemas de *native monetization*, bem como as primeiras plataformas de *social storytelling*.

Outro instrumento de monetização é criado através do fornecimento de apoio tecnológico e patrocínios a canais de distribuição de publicidade externos e secundários, mas vinculados às atividades dos Novos Media, segmentados por diferentes tipos de anunciantes, entre os quais figuram os media tradicionais (*Legacy Media*), as *New News Organizations* e as organizações jornalísticas de nicho.

Paralelamente, atuam no mesmo quadrante organizações de menor dimensão, diretamente ligadas e dependentes do fornecimento dos serviços das grandes empresas globais de Novos Media, e com características híbridas nos seus modelos de negócio, como agências de conteúdos multimédia, consultoras de gestão de negócios online na área da publicidade e do marketing digital, da curadoria, agregação, mediação e filtragem de conteúdos informativos (jornalísticos, bem como de entretenimento).

A base destes segmentos de actividade pode ser resumida como uma forma de análise, seleção, agregação, curadoria e visualização de conteúdos mediados através da aplicação de métricas, algoritmos, *software* e aplicações para dispositivos fixos e móveis. Menciona-se os *websites* de partilha e visualização de conteúdos virais, que dependem largamente das ligações com as redes sociais, dos sistemas algorítmicos e das possibilidades de agregação de conteúdos digitais espalhados pela Internet, que se financiam através de modelos *freemium* e com exibição massiva de publicidade

Neste contexto, as principais direcções e tipos de mudança em curso na criação e difusão de conteúdos são determinados pelos Novos Media incumbentes, e sucessivamente adoptados por empresas menores e mais recentes. Os contínuos desenvolvimentos e actualizações tecnológicas dos mecanismos que regulam algoritmos, métricas e *analytics* comportam consequências irreversíveis na apropriação pelas tecnologias digitais de alguns trabalhos e tarefas anteriormente desempenhadas por editores, curadores, consultores e analistas profissionais.

Pode afirmar-se que a tendência principal é a adaptação de conteúdos e estratégias para o novo ambiente digital em contínua mudança, contemplando assim a predominância da venda de conhecimentos analíticos complexos e competências de programação, adequação e elaboração dos conteúdos.

Entre as fontes de financiamento mais relevantes encontram-se instrumentos de monetização do *know-how* numa óptica de elevada valorização das capacidades de manipulação, gestão de programas, *software* e conteúdos digitais para a sua otimização.

Outras fontes de monetização que ganham importância são formas sempre mais sofisticadas de recolha, análise e comercialização de *databases* e dados estatísticos relativos aos comportamentos e tendências online e offline dos indivíduos. Salienta-se também a aplicação de estratégias de *co-branding* mistas, que cruzam sistemas de *native monetization*, *native advertising system* e *branded contents*.

As tendências atuais são o estabelecimento de um tipo de modelo *over-the-top* incompleto, marcado por um desequilíbrio na relação de poder negocial entre as partes, sendo que empresas como os *Legacy Media* e organizações de jornalismo de nicho criam conteúdos de qualidade que são apropriados e divulgados gratuitamente nas redes sociais e plataformas online, ou seja, pelos *Novos Media*.

As plataformas de *news service* e os *social media* estão numa posição de predominância porque determinam e influenciam a visibilidade e as oportunidades de rentabilização das outras organizações de media de diferentes maneiras. Em primeiro lugar considera-se que as empresas de media criam os seus perfis e páginas nas redes e plataformas, frequentemente pagando emolumentos para obter publicidade; em segundo lugar os conteúdos mais procurados na Internet, ao tornarem-se virais, nem sempre implicam um aumento das receitas ou tráfego para as páginas da publicação de origem, podendo ser retomados por sites de agregação, curadoria e partilha sem contrapartidas monetárias.

O terceiro ponto contempla a possibilidade para as *news service platforms* de ter acesso a dados pessoais e de consumo que podem ser vendidos e de manipular os algoritmos de funcionamento dos seus sistemas, estabelecendo os critérios de prioridade na visualização dos conteúdos, apesar dos leilões e pagamentos para inserção de publicidade a pagamento, determinando assim aumento ou decréscimo do tráfego para determinados sites conforme a estruturação dos seus conteúdos.

Isto implica uma rarefação na concorrência, o desaparecimento do mercado ou o englobamento de actores menores em grandes grupos de *Legacy* e *Novos Media*, com uma forte centralização das funções em poucas organizações sempre mais polifuncionais, multidisciplinares, multi-conteúdos, multi-plataformas e ao mesmo tempo hiperespecializadas, beneficiando da sua abrangência global a nível de mercado. Assim, a troca entre incumbentes até pode não ser diretamente económica, mas é a nova "lei" deste mercado fundada em três pilares, conteúdos/ tráfego/ visibilidade, mais um quarto, a manipulação do algoritmo, que determina a prioridade de visualização.

Os efeitos destes fenómenos abrangem também a personalização do serviço através do *screening* da informação produzida online utilizando métricas, *analytics* tanto na área da consultoria para anunciantes, bem como na seleção e fornecimento de informação relevante para redacções jornalísticas, assim como para os utilizadores finais, com forte aposta na adaptação para os dispositivos móveis.

Outras tendências são a evolução de empresas híbridas de publicação digital, do *e-commerce* de produtos e serviços sempre relacionados com conteúdos de qualidade e interessantes para o consumidor final, para a manutenção e o incremento do tráfego e audiências e o crescimento de serviços *multimedia agency* para B2B e como fonte de conteúdos informativos para B2C.

O quadrante *service oriented business models para público específico* está relacionado com fornecimento de serviços para um público sectorial compreendendo organizações recentes, que trabalham essencialmente a vertente infraestrutural, de desenho e programação, desenvolvendo soluções tecnológicas e comercializando produtos e serviços intrinsecamente digitais, em combinação com alguns produtos físicos, mas sempre estreitamente relacionados com a vida em ambiente online.

Enquadrando o sector como caracterizado por inúmeras sobreposições das tipologias de organização e modelos de negócio, que muitas vezes se relacionam com as práticas típicas dos Novos Media e do jornalismo de nicho, nota-se a velocidade na transformação da configuração deste sector, existindo uma rápida desnatação das *start-ups* e frequentes aquisições e fusões destas empresas mais pequenas e recentes por parte de grandes grupos e “Telcos” à procura de constante inovação. Evidencia-se a co-presença de tipologias de organizações híbridas relacionadas com os Novos Media e o jornalismo em sectores como: consultores freelance especialistas na criação e venda de serviços para tecnologias da informação e comunicação, do marketing e da publicidade digital; empresas de mediação e agregação para programas de *affiliated marketing* segmentados por categoria e temáticas, oferecendo um serviço abrangente e diferenciado; agências *solution providers contents* B2B e de programas de *aggregated paywall* para B2C; redes de publicação online; serviços de *webmaster*, gestores e *developers* de projetos tecnológicos associados a conteúdos com competências para controlo, actualizações e manutenção; empresas que fornecem serviços de suporte, maximização e diferenciação da experiência online dos utilizadores; plataformas privadas que recorrem às novas tecnologias para fornecer serviços de agregação, mediação, filtragem, curadoria e interpretação de dados e conteúdos de forma customizada; *start-ups* jornalísticas de nicho maioritariamente em âmbito tecnológico e relacionadas com temas como sistemas e programação, componentes físicas, *hardware* e *software*, códigos, infraestruturas TI, videojogos, *data mining*.

Paralelamente existe um mercado de revistas online sectoriais que recolhem e publicam revisões, comentários, conteúdos *hard to find*, resenhas e guias de especialistas, fornecendo fóruns e *chats* para resolução dos problemas em tempo real, perguntas e respostas para questões técnicas e de funcionamento, soluções de tipo *peer-to-peer* e *crowdsourcing*.

Os âmbitos de actuação são de abrangência global e com enfoque na personalização do serviço, contemplando um vantajoso *mix* entre B2B e B2C, havendo uma grande proximidade nos campos de actuação destas organizações, pois tanto organizações como indivíduos podem vir necessitar e beneficiar de serviços similares em termos de estrutura, e com diferenças do ponto de vista da acessibilidade, interface, dimensões, modalidade de consumo e suporte técnico.

Entre as fontes de financiamento destaca-se uma grande diversificação na dimensão do *e-commerce*, que passa pela venda de produtos, serviços e conteúdos associados e pela gestão de projetos e serviços de *search engine optimization*.

No que respeita à publicidade, além da predominância dos *banners*, acrescenta-se ainda os programas de *affiliated marketing* hiper-especializados no setor das tecnologias digitais. A aplicação do sistema *paywall* aponta-se para estratégias de assinatura, *membership* ou *premium membership* centradas na óptica da personalização do serviço.

As direcções e tipo de mudança na criação e difusão de conteúdos mais relevantes são as formas de customização e segmentação aprofundada dos serviços de curadoria, agregação, filtragem e mediação dos conteúdos através de métricas e outros sistemas de mapeamento e análise. A tendência da inovação nas fontes de financiamento é a viragem para o acentuar da venda de serviços e competências, conhecimentos e *know-how*, deixando em desvantagem a venda de produtos físicos.

Em conclusão, aponta-se para as seguintes tendências, considerando o elevado crescimento na personalização de serviços realizados à medida, com elevada integração de instrumentos de monetização orientados para o mercado B2B e B2C, e adopção do modelo *premium membership*.

Sublinha-se a resistência do *e-commerce* de serviços e produtos especializados no setor das tecnologias informáticas (patentes, software, componentes tecnológicas, *merchadinsing*, *e-books*, guias, bilhetes para eventos) e abertura para modelos de agregação de itens postos à venda, como o chamado *long tail*.

Do ponto de vista da venda dos espaços publicitários destaque-se o aumento de programas de *affiliated marketing* para produtos tecnológicos, explorando as fronteiras do *cross-channel* para maximizar o valor dos inventários publicitários (*adv inventories*), aumentando o rendimento dos espaços publicitários, com grande aposta para dispositivos móveis.

Adiciona-se a tendência para crescimento dos investimentos em infraestruturas tecnológicas de suporte à venda e surgimento do *social media sponsorship* de nicho, sempre no mercado B2B. Finalmente, indica-se o incremento de serviços de resolução problemas/ resposta às necessidades/ opinião dos especialistas, Q&A e fóruns online baseados nas logicas *peer-to-peer* e em modelos não lucrativos, como o *crowdsourcing*.

ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO INTERNA: TECHNOLOGY TRENDS MANAGEMENT (T2M)

Como colocar a tecnologia ao serviço das empresas de comunicação social? Esta é uma pergunta chave para o desenvolvimento de modelos de negócio num contexto de maturidade digital.

Equipados com a compreensão dos alicerces teóricos dos efeitos das modernas tecnologias de informação e comunicação digitais e com o conhecimento dos efeitos desreguladores que elas estão a ter na paisagem mediática, os gestores de media precisam de estar preparados para formular as estratégias certas para incorporar essas novas tecnologias nos processos de trabalho e modelos de negócio das suas empresas.

A conversão de consumidores e cidadãos em produtores de informação, a capacidade de cortar, copiar e colar independentemente dos direitos de autor, a pegada digital ou rasto de dados que se deixa online enquanto se navega e o alcance potencialmente global de qualquer peça de informação são apenas quatro exemplos de como as novas tecnologias de informação e comunicação influenciam o desenho económico dos media.

Alguns destes efeitos colocam sérias ameaças aos actuais modelos de negócio dos media, mas outros (e por vezes os mesmos!) abrem também oportunidades para o desenvolvimento de novos modelos de negócio alimentados pela tecnologia.

Por forma a potenciar estas oportunidades, é importante que os gestores de media entendam o impacto e as potencialidades da tecnologia e não deixem esse assunto em exclusivo para os especialistas técnicos (directores de informática ou de tecnologias, por exemplo). Neste contexto,

é necessária uma visão abrangente do negócio dos media e – sobretudo – uma compreensão da forma como a tecnologia se cruza com os modelos de negócio.

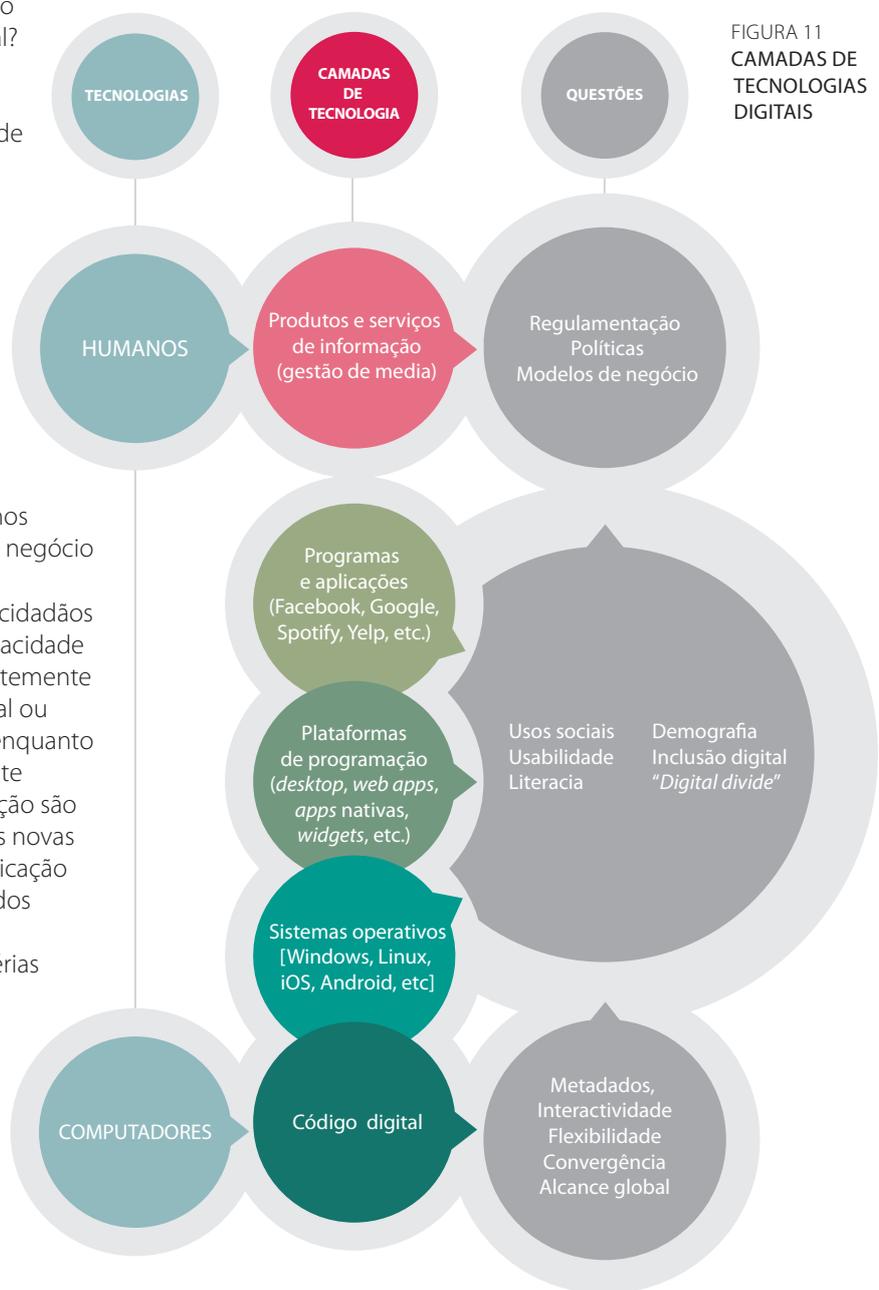


FIGURA 11 CAMADAS DE TECNOLOGIAS DIGITAIS

A primeira competência que os gestores de media precisam desenvolver nesta paisagem mediática em mutação acelerada é a capacidade de detectar tendências. Para as empresas de media é importante detectar estas tendências. Mas é ainda mais importante juntar essas informações empíricas ao conhecimento de como as tecnologias digitais afectam e são afectadas pela realidade económica e social na qual se implementam.

Se os gestores de media o conseguirem fazer, estarão certamente melhor equipados para avaliar a potencial importância de uma determinada tendência, que detectam com a ajuda de estudos empíricos.

Algo que parece fácil de enunciar pode, na prática, revelar-se mais complicado de implementar do que parece à primeira vista, porque os recursos das empresas de media tradicionais ainda estão em grande parte vocacionados para os modelos de negócio habituais. Como a experimentação tende sempre a ser baseada na experiência prévia, a primeira tentação é replicar no novo ambiente os mesmo modelos de negócio que provaram ser bem-sucedidos no passado.

Tomemos o *“big data”* como exemplo: os estudos empíricos identificam uma tendência crescente de registo de toda e cada uma das nossas acções online, os nossos *“gosto”* e *“não gosto”*; as nossas preferências, as nossas pertenças de todo o tipo. Isso já seria, em si mesmo, informação útil para um gestor de media.

Mas o que torna o *“big data”* uma tendência realmente importante para considerar na definição das estratégias de media é a forma como nos informa sobre o modo como as tecnologias digitais são apropriadas nos aspectos social e económico.

Quem trabalhe no sector da distribuição de filmes, por exemplo, pode desenvolver uma aplicação que permita aos utilizadores saber em que sala está a ser exibido o filme que quer ver e depois partilhar caso tenha gostado de o ver.

Da utilização acumulada dessa *app*, o respectivo media poderá perceber que cinemas é que a sua audiência frequenta mais, de que tipo de filmes gosta e que canais utiliza para manifestar socialmente as suas preferências.

Naturalmente, dependendo do país, das regulamentações acerca da recolha e utilização e dados e dos futuros desenvolvimentos nesse campo, estas são questões que devem ser estrategicamente ponderada ao planificar esse tipo de produtos ou serviços.

A segunda competência que os gestores de media precisam de desenvolver, para conseguirem potenciar a tecnologia nas suas empresas, é a capacidade para *“casar”* a estratégia a desenvolver com um modelo de negócio associado.

As empresas de media devem resistir à tentação de adoptarem as tecnologias pelas tecnologias. A actual paisagem mediática está saturada de informação, em parte, porque está saturada de tecnologias para produzir, distribuir e consumir informação.

Por isso, para os media pode haver a tentação de ter uma presença em cada plataforma, em cada canal e em cada novo dispositivo usado para distribuir informação. Tal pode ser um desperdício de recursos valiosos se essa presença não for estrategicamente ligada a um modelo de negócio viável e sustentável.

Provavelmente, os melhores modelos de negócios que os media poderão implementar, para aproveitar as potencialidades das novas tecnologias digitais, serão aqueles que respeitam as características básicas dessas tecnologias enumeradas acima – interactividade, flexibilidade, metadados, convergência e alcance global – de forma a capitalizar essas tecnologias em favor das empresas de media.

A gestão dos desafios tecnológicos nas empresas de media é uma tarefa mais complexa do que pode parecer à primeira vista. Claro que ter um canal YouTube, uma aplicação *mobile* ou uma *app* de Smart TV pode ser imediatamente atractivo para as empresas de media como forma de aumentarem as suas audiências.

No entanto, há vários argumentos que podem ser usados para aconselhar uma abordagem mais cuidada e selectiva. Primeiro, o ritmo de inovação tecnológica é mais rápido do que até a mais abrangente estratégia empresarial poderia acompanhar.

Em segundo lugar, o efeito desregulador que essas tecnologias estão a ter nos processos de trabalho e nos modelos de negócio das empresas de media tornam urgente encontrar soluções para a erosão da relevância social e a redução de receitas dos media.

E, finalmente, a magnitude das mudanças impostas pelas novas tecnologias de informação e comunicação digitais implica transformações estruturais internas que não virão sem custos para as empresas de media.

Todas estas razões aconselham uma abordagem selectiva relativamente a que estratégias devem ser adoptadas para ir ao encontro dos desafios colocados pela tecnologia nas empresas de media.

Quando se trata de tecnologia, o papel dos gestores de media não é apenas o de serem capazes de detectar (tão precocemente quanto possível) as tendências mais importantes para a sua empresa, mas também gerir essas tendências tecnológicas. Ou seja, combinar as tecnologias com os pontos fortes da empresa e construir com ambos um modelo de negócio eficaz.

O conceito de *Technology Trends Management* (T2M) pode ser explicado da seguinte forma: se uma empresa de media decidir lançar uma rede social ou comprar uma que já exista, está provavelmente a identificar uma tendência tecnológica (a emergência das redes sociais) que pode afectar o seu negócio actual. Mas só se essa medida potenciar os pontos fortes dessa empresa e for combinada com um modelo de negócios viável é que pode ser considerada uma boa medida de gestão.

Esta figura exemplifica a *check-list* que a gestão deve realizar para medir até que ponto uma nova fórmula tecnológica pode evoluir para suporte de um potencial modelo de negócio.

O *The New York Times* lançou recentemente uma nova iniciativa de media chamada "Now", que se dirige a duas das tendências mais importantes observáveis na paisagem dos media.

O "Now" é exclusivo do *mobile* e adiciona a curadoria às funções tradicionais do jornalismo (Doctor, 2014). O Atlantic Media Group, por seu lado, lançou em 2012 o "Quartz", um projecto de notícias de negócios que também é baseado em *mobile* (para múltiplas plataformas, através do uso de HTML5) e pretende ter um alcance global (Filloux, 2012).

Ambas as iniciativas têm um modelo de negócio associado. O "Now" tem uma *paywall* parcial e o "Quartz" depende do seu alcance global para conseguir angariar novos tipos de publicidade. Como é óbvio, ambos modelos de negócio precisam de provar a sua viabilidade. Mas uma coisa é certa: ambas as iniciativas cruzam aquilo que são os pontos fortes tradicionais das empresas de media com as oportunidades criadas pelas tecnologias digitais com as quais a informação é produzida, distribuída e consumida hoje em dia.

No pólo oposto, a aquisição do MySpace pela News Corporation em 2005, pela quantia de 580 milhões de dólares, e a sua posterior venda em 2012, por meros 35 milhões, é um exemplo manifesto de uma sucessão de más decisões de gestão, com um foco excessivo na publicidade massiva sobre uma audiência "comprada" e um foco insuficiente sobre o desenvolvimento da plataforma propriamente dita (NYT, 2014).

O desastre News Corp./ MySpace serve para provar que não é suficiente ter nas mãos uma determinada tecnologia para se conseguir tirar partido dela, e deve permanecer como um lembrete para os gestores de media de que nenhuma adopção de uma tecnologia é inteligente se não estiver integrada com os pontos fortes, a cultura e, sobretudo, os modelos de negócio da empresa. A compra do MySpace pela News Corp. não foi uma boa medida de gestão, mas as iniciativas do NYT e da Atlantic Media estão a tentar sê-lo.

A forma como a informação é distribuída na era digital é muito diferente do modo como isso acontecia na era analógica, na qual os actuais media desenvolveram as suas funções e para a qual conceberam os seus modelos de negócio. Há portanto muitas e vastas mudanças a ocorrer. Entender essas mudanças é a primeira condição para as poder enfrentar.

A segunda condição é ser capaz de identificar as tendências que estão a emergir em resultado da forma como socialmente as novas tecnologias são adoptadas. Isso significa perceber como a interactividade e a flexibilidade digitais reforçam o papel do indivíduo, como os metadados permitem a gestão inteligente da informação, como as redes sociais online se convertem no sistema central pelo qual os indivíduos utilizam os media, etc.

FIGURA 12
CHECK LIST DA
EMPRESA PARA
TECHNOLOGY TRENDS
MANAGEMENT (T2M)



E, finalmente, a terceira condição é conseguir juntar essas tendências a novos e inovadores modelos de negócio que sejam capazes de compensar as perdas registadas nos actuais. Não basta distribuir os conteúdos por novos canais.

As empresas de media precisam de adaptar as suas propostas de valor às tendências que identifiquem como relevantes, tanto no que se refere aos utilizadores como aos anunciantes. Em muitos casos, isto pode significar que o tipo de informação que uma determinada empresa produz não tem valor na nova paisagem mediática e que será preciso reinventar o seu papel no novo quadro digital.

Por isso é que, quer a tecnologia quer os modelos de negócio (e não apenas a tecnologia), têm que ser centrais na tarefa de gerir a tecnologia nas empresas de media. E é por isso que a gestão da tecnologia nas empresas de media tem que ser pensada como parte do *Technology Trends Management* (T2M), uma abordagem de gestão na qual a análise das tendências de apropriação social da tecnologia por parte dos utilizadores, combinada com um conhecimento profundo da tendências tecnológicas, está no centro do desenvolvimento de novos modelos de negócio. *Technology Trends Management* (T2M) significa isso: uma combinação complexa entre uma abordagem social da tecnologia e uma abordagem dos media orientada para o negócio.

DO SERVIÇO PÚBLICO AO VALOR PÚBLICO

As características do PBS (Serviço Público de Difusão) podem ser identificadas como: Estando inscrito em legislação; financiado por fundos públicos; está ao serviço do bem comum; é um guardião da memória colectiva; rege-se pelo respeito pela precisão e justiça; aspira à elevada qualidade; possui uma expectativa de avaliação pública da execução; promove debates abertos e com civilidade; e tem uma tradição de independência.

Há quatro palavras chave para o PBS, elas são, respectivamente: preciso; imparcial; independente; e integro. Pois, se não for credível e de confiança perde legitimidade; surgem questões sobre porque deve o seu financiamento ser público; os que concorrem com ele tornar-se-ão mais inquisitivos; os que tentam colocar em causa a independência tornam-se mais agressivos; crescem as dúvidas nos que, normalmente, o defenderiam; e, por fim, pede-se mais regulação.

O raciocínio atrás exposto leva a duas perguntas sobre o PBS: como podem os media públicos demonstrar convincentemente que representam valor para o dinheiro público que os sustenta?; e de que formas pode a sociedade, de livre vontade, assegurar valor público (e não apenas ganho monetário privado ou público) a partir dos media?

Em todos os países onde se criou PBS no século XX discute-se qual deve ser o seu futuro, e em particular como passar de um modelo organizativo, de produção e distribuição baseado na “Difusão” para um baseado na “Mediação”? Ou seja, quando a tecnologia muda e se multiplicam os ecrãs como se pode criar valor público na mediação?

O valor público é criado pela satisfação das necessidades (e desejos dos cidadãos) por via da arbitragem política dos representantes eleitos. O valor público é, ao mesmo tempo, o que o público mais valoriza e aquilo que adiciona valor à esfera pública (cidadãos e não apenas consumidores). Portanto, é criado pela satisfação das necessidades (e desejos dos cidadãos) por via da arbitragem política dos representantes eleitos. O valor público é, ao mesmo tempo, o que o público mais valoriza e aquilo que adiciona valor à esfera pública (cidadãos e não apenas consumidores).

O valor público é uma prática resultante do trabalho das organizações de media junto com os utilizadores para obterem resultados que genuinamente vão ao encontro das suas necessidades. Mas, também é a aspiração a ir para além de “acertar no alvo” mas sem “falhar o essencial” – capacidade de reorientar discussões e práticas institucionais públicas para os fins e não para os meios

Por fim, valor público é também inovação e I&D comunicacional. Porquê? Por um lado porque tem uma função educacional informal (mantendo uma relação de confiança numa sociedade de risco), mas também porque fornece domínios experimentais para novas tecnologias e criação de I&D (mantendo contacto com audiências alargadas).

CENÁRIOS 2020 PARA OS MODELOS DE NEGÓCIO NA COMUNICAÇÃO SOCIAL

OS PRESSUPOSTOS DE CONSTRUÇÃO DOS CENÁRIOS

Produzir cenários sobre a evolução dos modelos de negócios das empresas de comunicação social para os próximos cinco anos, ou até 2020, tem presente um conjunto de três pressupostos:

- ▶ Em primeiro lugar, que vivemos hoje numa sociedade em rede, o que quer dizer que a forma de nos organizarmos, em rede, molda a nossa forma de agir em todas as dimensões da produção, poder e experiência no quotidiano.
- ▶ Em segundo lugar, a ideia que discutir os media, e a mediação, é sempre discutir o jornalismo. Mesmo quando o negócio é baseado no entretenimento, este posiciona-se para se diferenciar da função social do jornalismo do seu tempo. O que equivale a dizer que o jornalismo, a forma como as notícias são produzidas e distribuídas, influencia todas as outras formas de conteúdos e informação de um dado momento histórico.
- ▶ Em terceiro lugar, temos um problema económico (capacidade da comunicação social gerar receitas e lucros), mas também temos um problema com a função social do jornalismo.

Pensar cenários para a comunicação social é assumir que a base do sucesso do jornalismo passa pela sua capacidade de permanentemente se questionar como podem as “notícias” ter interesse para as pessoas ou, dizendo de outro modo, como pode o jornalismo criar valor para cidadãos e consumidores. Mas isso é diferente de dizer que sempre que se consegue criar valor social através do jornalismo se consegue, em simultâneo, criar valor económico.

O que hoje sabemos (e os cenários a seguir apresentados demonstram-no) é que sem tornar o jornalismo atractivo não é possível atribuir-lhe valor social. No entanto, há formas diferentes de lhe dar atractividade.

Numa lógica de manutenção da atractividade no curto prazo é possível evoluir de um jornalismo tradicional para uma prática

de jornalismo digital ou, numa lógica de manutenção da atractividade no médio longo prazo, optar por evoluir para um jornalismo em rede.

Por sua vez, os *stakeholders* da comunicação social podem optar por valorizar mais a função económica do jornalismo ou a sua função social. Podem também decidir por manter o equilíbrio, entre a função social e a económica, baseando-se numa renovação do modelo pré-internet de jornalismo numa sociedade organizada em rede, ou decidir inovar com novos modelos que permitam revitalizar, simultaneamente, as funções económicas e sociais do jornalismo.

OS STAKEHOLDERS ACTUANTES NOS CENÁRIOS

Mas quem são os *stakeholders* da comunicação social que procuram ter sucesso no sector escolhendo as estratégias de produção jornalística e de monetização que melhor se enquadram no cenário por si escolhido para os próximos 5 anos?

Por um lado, temos os chamados Novos Media. Estamos a referir-nos a empresas globais com estratégias nacionais, que partem da distribuição e agregação mas que podem vir a evoluir para a sua produção ou parcerias com outros *stakeholders*. Neste grupo estamos a referir-nos ao Facebook, Google, Twitter, Youtube e outras empresas similares.

Por outro lado temos as *start-ups* jornalísticas. Estamos a referir-nos a empresas de base tecnológica, ou seja, que conseguem criar uma estratégia que liga a produção ou distribuição de notícias a uma dada tecnologia e a uma dada estratégia de monetização que permitem dar-lhe uma dada vantagem competitiva num nicho específico de mercado. O seu sucesso normalmente leva à sua aquisição por um *stakeholder* de maior dimensão nacional ou global mas, em casos muito específicos, pode evoluir para se transformar num Novo Media.

Enquanto *stakeholders* neste processo encontramos também as “Telcos”. Trata-se de

empresas de grande dimensão que normalmente começaram a sua actividade no sector das telecomunicações mas que, com o advento da Internet e da entrada no mercado da televisão por cabo, evoluíram para uma hibridização de missão e valores empresariais, aproximando-se por via da busca de rentabilidade dos anteriores produtores e distribuidores de comunicação social, ou seja, as empresas de televisão ou grupos possuidores também de presença na rádio e imprensa.

Por último, temos os *stakeholders* que há mais tempo ocupam o mercado da comunicação social, tanto de propriedade pública como privada, isto é, os *Legacy Media*. Trata-se das empresas de televisão ou grupos possuidores também de presença na rádio e imprensa que existiam previamente ao surgir da Internet ou que, tendo-se lançado no mercado na última década e meia, fizeram-no em busca de responder à questão:

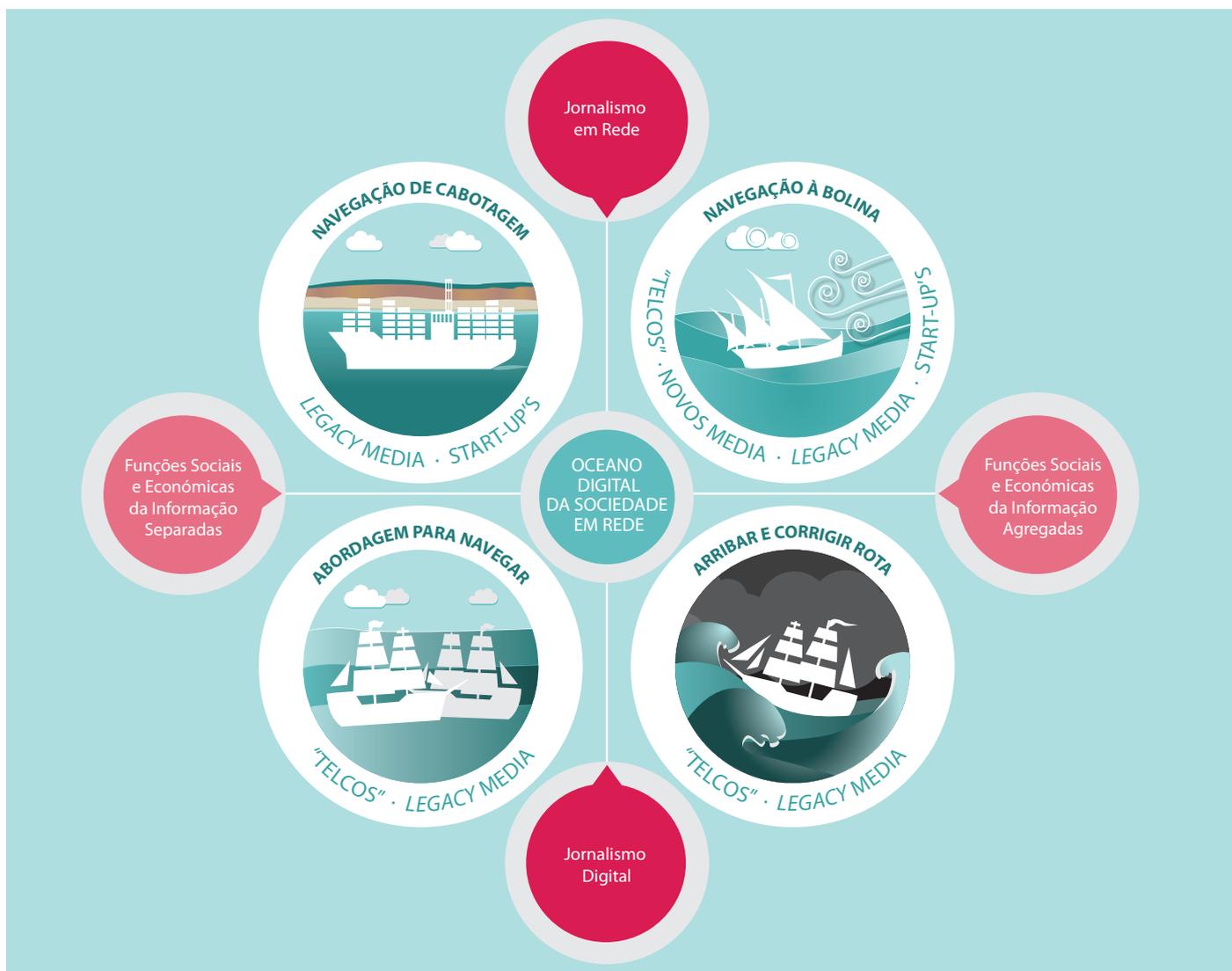
COMO PODEMOS MANTER A NOSSA CAPACIDADE DE PRODUZIR E DISTRIBUIR CONTEÚDOS NOTICIOSOS E DE ENTRETENIMENTO E MANTER O NOSSO VALOR ECONÓMICO E SOCIAL NA SOCIEDADE EM REDE?

UM PORTULANO DIGITAL E QUATRO CENÁRIOS

Este processo de criação de cenários assenta na ideia de desenho de um “Portulano Digital” para a comunicação social.

Porquê um Portulano e não um mapa? Porque, embora tenhamos já um vasto conhecimento sobre as transformações introduzidas na comunicação social pela chegada do digital, tal ainda não nos permite desenhar um mapa pormenorizado com rotas, ou modelos de negócio, totalmente tipificados para cada objectivo empresarial.

FIGURA 13
CENÁRIOS DE
MODELOS DE
NEGÓCIO DA
COMUNICAÇÃO
SOCIAL
(2015 - 2020)



Antecessores dos mapas modernos, os Portulanos apresentavam um conjunto de instruções e informações registadas a partir da observação dos navegadores, permitindo navegar com alguma precisão e reduzindo a incerteza das rotas.

O Portulano Digital, que aqui apresentamos, tem o mesmo objectivo, o de reduzir a incerteza das empresas no mercado da comunicação social. Para tal, produzimos quatro cenários alternativos em função das dimensões sociais e económicas prosseguidas, e das opções estratégicas dos *stakeholders* em termos do modelo de produção e distribuição jornalística e dos modelos de monetização disponíveis.

CENÁRIO 1

“Arribar e corrigir Rota”

“Arribar” nos barcos à vela significa afastar a proa da linha do vento (ou para sotavento), mas também é utilizado para se referir ao afastamento da rota, devido a tempestade, e ao entrar num porto que não estava previsto na escala.

Este cenário pretende aludir à ideia de que é possível manter práticas jornalísticas tradicionais e associá-las ao oceano digital criando algum valor económico. No entanto, tanto a sua função social como económica vão-se erodindo, porque os seus públicos não se regeneram e a sua fonte de receitas vai-se lentamente erodindo.

No contexto deste relatório, “Arribar e Corrigir Rota” refere-se à adopção de modelos de negócios essencialmente centrados em estratégias de monetização tradicionais que, para serem eficazes, necessitam de ser apoiadas pela concentração de propriedade e da redução de custos fixos com pessoal e outros serviços.

Neste cenário, as empresas orientam as suas funções sociais ainda de acordo com um paradigma social assente numa sociedade de massas. Simultaneamente, a sua estratégia produtiva e de serviços migrou para uma prática de jornalismo digital.

O jornalismo tradicional terminou no dia em que o uso da dimensão digital contagiou formalmente todas as práticas das redacções. Ou seja, se os textos são produzidos digitalmente em processadores de texto, se a paginação é digital, se a troca de comunicação entre jornalistas (e por vezes fontes) é digital e as consultas da actualidade são feitas em formato digital na Internet ou na TV, então o jornalismo tornou-se



digital. No entanto, o jornalismo digital é um jornalismo em que a prática é digital mas no qual as representações sobre como se faz jornalismo são ainda, em muito, herdeiras das práticas e forma de pensar o jornalismo tradicional, ou pré-massificação da Internet nas nossas sociedades.

A combinação de estratégias tradicionais de monetização e manutenção, sob um formato tecnológico diferente, de práticas semi-tradicionais de jornalismo (jornalismo digital) assegura a manutenção da função social de criar valor para cidadãos e consumidores e é capaz de gerar, no curto prazo, mesmo num mercado em contracção, lucro económico.

No estudo de caso do mercado português da comunicação social, mas também de outros mercados, os principais protagonistas deste cenário são as empresas de *Legacy Media*, tanto privadas como públicas, a par das “Telcos” presentes no nosso mercado.

CENÁRIO 2

“Abordagem para Navegar”

A “Abordagem” é uma tática de ataque naval, e a sua utilização para caracterizar este cenário pretende aludir à ideia de que é também uma estratégia possível para navegar de forma diferente o Oceano digital.

No entanto, para que este cenário possa ocorrer é preciso alterar o “modelo de navio” e alterar também as “regras de navegação”. Seria necessário que fosse eliminado o actual modelo de *Net Neutrality* (ou neutralidade da Rede, referindo-se à não discriminação de velocidade e preço associada a conteúdos circulando na Internet).

No contexto deste relatório, “Abordagem” refere-se à adopção de modelos de negócio que não estão centrados numa estratégia de monetização e de prática jornalística que permita cumprir simultaneamente funções económicas e sociais da comunicação social. Neste modelo de negócio o objectivo não é a compatibilização entre funções sociais e económicas, mas sim a primazia das funções económicas. É um modelo de negócio vocacionado para a obtenção de valor económico no longo prazo e valor de tesouraria no curto prazo.

Para ser implementado necessita de uma articulação de actuação entre diferentes *stakeholders* e tem de estar ancorado num forte investimento de curto prazo para alterar



o contexto regulatório, os actuais equilíbrios existentes e os paradigmas presentes. É um modelo que necessita de um novo compromisso entre o modelo de distribuição de conteúdos jornalísticos dos Novos Media, que lhes permite monetizar posteriormente as suas operações, e a remuneração dos produtores e distribuidores desses conteúdos: os *Legacy Media* e “Telcos”.

Trata-se de um modelo que é pragmático quanto ao modelo de jornalismo que privilegiará em diferentes momentos da implementação da sua estratégia – digital ou em rede, conforme o que melhor se adapte a dados públicos e conteúdos. No entanto, porque algumas condições básicas para o seu sucesso, como sejam a introdução artificial da escassez informativa, limitam a actuação de alguns modelos jornalísticos, privilegia o “Jornalismo Digital” em detrimento do “Jornalismo em Rede”.

No estudo de caso do mercado português da comunicação social, mas também outros mercados, os principais protagonistas deste cenário são também as empresas de *Legacy Media*, tanto privadas como públicas, a par das “Telcos” presentes no nosso mercado. O motivo é que são estas as empresas com maior poder de alavancagem política perante reguladores e governos, e com capacidade económica para fazer frente aos Novos Media e à sua política de não pagamento de conteúdos aos *Legacy Media* e “Telcos”.

CENÁRIO 3 “Navegação de Cabotagem”

A “Navegação de cabotagem” é a navegação mercante feita ao longo da costa marítima ou em áreas marítimas limitadas, mantendo sempre uma grande proximidade.

No contexto deste relatório, “Cabotagem” refere-se à adopção de modelos de negócio que não estão centrados numa estratégia de monetização e de prática jornalística que permita cumprir simultaneamente funções económicas e sociais da comunicação social. Neste cenário o objectivo não é a compatibilização entre funções sociais e económicas, mas sim a primazia das funções sociais do jornalismo que deve procurada.

É um cenário centrado na função social do jornalismo como dimensão central da comunicação social e que entende que, se o paradigma da comunicação e informação se



alterou, e se não é possível manter o anterior equilíbrio entre valor social e valor económico da informação, então deve-se privilegiar modelos que nos permitam salvaguardar a dimensão social de sustentação do interesse público e da democracia.

Trata-se de um cenário que privilegia o Jornalismo em Rede. Ou seja, o modo de exercer o jornalismo no quadro da sociedade em rede. Numa sociedade com fluxos de informação organizados em rede, o tipo específico de informação que é o jornalismo exerce-se necessariamente no quadro desses fluxos em rede.

Tanto o jornalista, individualmente considerado, como o órgão de informação jornalística para o qual trabalha, são nós dessa rede, com funções específicas para o seu funcionamento.

Exemplos de jornalismo em rede são o jornalismo de dados, jornalismo de agregação e curadoria, jornalismo automático, jornalismo de formato longo, jornalismo explicativo, jornalismo de actualidade, jornalismo global, jornalismo de ponto de vista, jornalismo virtual e imersivo, jornalismo visual, *live blogging*, jornalismo de proximidade, jornalismo independente, jornalismo *user generated content*, jornalismo *crowdsourcing*.

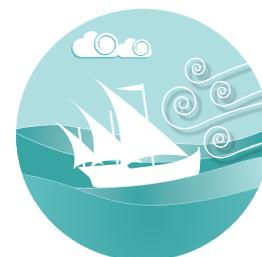
Este cenário pressupõe que apenas através do envolvimento directo dos cidadãos, de fundações ou do Estado será possível salvaguardar algumas dimensões da função social da comunicação social.

Os *stakeholders* deste cenário consideram que, enquanto se procede à experimentação de criação de um novo mercado de comunicação social na sociedade em rede, que resolva como criar valor económico através do jornalismo, não se deve perder a sua função social.

No estudo de caso do mercado português da comunicação social, mas também outros mercados, os principais protagonistas deste cenário são também as empresas de *Legacy Media*, normalmente com financiamento público, a par de *Start-ups* jornalísticas presentes no nosso mercado.

CENÁRIO 4 “Navegação à Bolina”

“Navegar à bolina” é uma técnica de navegação contra o vento. No contexto deste relatório, “Navegar à Bolina” refere-se à adopção de um modelo de negócio que procura, através da adopção de práticas de jornalismo em rede, utilizar estratégias de monetização, de conteúdos e



serviços que permitam cumprir com sucesso, e em simultâneo, funções sociais e funções económicas da comunicação social.

Pretende aludir à ideia de que é necessário desenvolver estratégias de produção e monetização que consigam utilizar a favor dos objectivos económicos e sociais das empresas de comunicação social a mudança de paradigmas informativo e comunicacional das nossas sociedades.

O relacionamento social entre os indivíduos e entre estes e as organizações e instituições da sociedade estabelece-se através de fluxos de comunicação e informação. A função social do jornalismo é precisamente estabelecer esses relacionamentos. Uma alteração radical nos modos de produzir, distribuir e consumir informação tem impactos igualmente radicais na forma como essa função social da informação é exercida.

Por sua vez, numa economia de mercado, a informação tem um determinado valor económico que pode ser objecto de transacção. O modo como a informação, enquanto bem com valor económico, é transaccionada no mercado e corresponde à sua função económica.

Uma alteração radical nos modos de produzir, distribuir e consumir informação – como a que resulta da sua articulação em rede – tem também impacto na oferta e procura de bens informativos, afectando portanto a função económica da informação.

Este cenário tem de ser lido à luz da busca de um novo equilíbrio no sector da comunicação social. Esse novo equilíbrio tem por um lado o objectivo de busca de um modelo que permita gerar valor económico e valor social em simultâneo, através de um jornalismo adaptado à sociedade em rede. E, por outro lado, acomodar novos e velhos *stakeholders* num novo sistema dos media, em que cada um desenvolva o seu papel em modo complementar e não de substituição.

No estudo de caso do mercado português da comunicação social, mas também outros mercados, os protagonistas deste cenário são todas as empresas: tanto as *Legacy Media*, como as “Telcos”, a par das *start-ups* jornalísticas e *Novos Media*.

CENÁRIOS E PROBABILIDADE DE SUCESSO 2020

Estes são quatro cenários para a comunicação social que considerámos mais prováveis de surgirem, tendo por base a metodologia escolhida e as análises que dão corpo às cinco partes do estudo realizado por mais de uma dezena de investigadores do CIES-IUL durante o período compreendido entre 2013 e 2015.

No entanto, cada cenário será, mais ou menos provável de ocorrer tendo presente as escolhas a serem feitas pelas empresas de cada sector, nomeadamente ao nível de:

- ▶ Estratégias de monetização.
- ▶ Modelos de jornalismo adoptado.

Dessas escolhas resultarão possibilidades de priorização por parte das empresas face à busca, ou não, de diferentes equilíbrios entre a função social e a função económica do jornalismo.

Embora as opções tomadas posicionem as empresas face aos diferentes cenários aqui traçados, não nos podemos esquecer que as empresas desenvolvem as suas funções de criação de valor social e económico numa envolvente e que, conseqüentemente, não dominam diretamente todas as variáveis presentes.

Dá que tenhamos identificado sete dimensões da envolvente das empresas de comunicação social que actuarão, potenciando ou criando constrangimentos, para o sucesso dos objectivos das empresas em cada um dos cenários. Essas dimensões são:

1. Ambiente global (referindo-se à evolução política, económica e cultural da conjuntura);
2. Empoderamento dos participantes (referindo-se ao grau de liberdade, de envolvimento, de vontade de participação dos utilizadores e audiências);
3. Estrutura de mercado (referindo-se ao tipo de rede de criação de valor);
4. Regulação do mercado (referindo-se ao grau de concorrência e barreiras à entrada);
5. Direitos de Propriedade Intelectual (referindo-se às opções tomadas face ao grau de abertura ou fecho de conteúdos e a sua integração com a monetização);
6. Segurança e Privacidade (referindo-se ao grau de atenção dada pelos participantes e pelos stakeholders a estas dimensões);
7. Inovação (referindo-se a onde é a inovação gerada).

TABELA 4
CENÁRIOS E
DIMENSÕES DE
ANÁLISE

	ARRIBAR E CORRIGIR ROTA		ABORDAR PARA NAVEGAR	
<p>AMBIENTE GLOBAL</p>	<p>O contexto em que se desenvolve este cenário implica instabilidade global no ambiente geopolítico, o qual, por sua vez, imprime uma lógica protecionista nas atitudes e acções.</p> <p>A lógica identitária das diferentes sociedades sobrepõe-se às dimensões cosmopolitas, valorizando mais a especificidade nacional e local do que lógicas globais ou europeias.</p>		<p>O contexto em que se desenvolve este cenário implica instabilidade global no ambiente geopolítico, o qual, por sua vez, imprime uma lógica protecionista nas atitudes e acções.</p> <p>A lógica identitária das diferentes sociedades sobrepõe-se às dimensões cosmopolitas, valorizando mais a especificidade nacional e local do que lógicas globais ou europeias.</p>	
<p>EMPODERAMENTO DO UTILIZADOR</p>	<p>Não é visto como uma parte central da equação de construção de modelos e estratégias. Excepto para os Novos Media, em particular para os que gerem redes sociais.</p>		<p>Os <i>stakeholders</i> aceitam o utilizador, o seu envolvimento e o das audiências como parte da estratégia empresarial, mas através de um controlo muito apertado.</p> <p>São estes <i>stakeholders</i> que capturam a maior parte do valor económico disponível e não tanto potenciais participantes com origem nos utilizadores das tecnologias ou audiências para os conteúdos.</p> <p>As comunidades de participantes desempenham um papel activo, mas com poder relativo no quadro das relações de definição do valor económico e social.</p>	
<p>ESTRUTURA DO MERCADO</p>	<p>A estrutura privilegia a concentração de quotas de mercado e a diminuição do número de proprietários no quadro da comunicação social.</p> <p>Promove-se abertamente o cruzamento de participações de capital entre "Telcos" e <i>Legacy Media</i>.</p> <p>Consórcios de grande dimensão, organizados verticalmente, dominam a paisagem económica, oferecendo soluções "end-to-end" em pacotes adaptáveis. Favorece-se a fidelização contratual, as tecnologias proprietárias e uso de plataformas não compatíveis entre cada <i>player</i>.</p> <p>Novos <i>players</i> têm elevadas barreiras à entrada.</p>		<p>As redes de valor são organizadas em torno de um número reduzido de intermediários poderosos, em conjunto com uma vasta variedade de nichos de negócios especializados.</p> <p>Novos <i>players</i> têm elevadas barreiras à entrada.</p> <p>Assiste-se à "localização" nacional dos Novos Media globais (ex: Google Portugal, Facebook Portugal, etc.) através da aquisição de posição nos <i>Legacy Media</i> nacionais.</p> <p>Há cruzamento de capital entre <i>Legacy Media</i> e "Telcos" para fazer frente ao posicionamento nacional dos Novos Media.</p>	

NAVEGAÇÃO DE CABOTAGEM



NAVEGAÇÃO À BOLINÁ



Uma estabilidade geopolítica global promove cooperação entre o nível de actuação global, nacional e local.

Uma estabilidade geopolítica global promove cooperação entre o nível de actuação global, nacional e local.

Predomina uma lógica de abertura e de rede, promovendo parcerias comandadas por uma perspectiva de conectividade global em rede, e colaboração estratégica em torno de interesses comuns.

Predomina uma lógica de abertura e de rede, promovendo parcerias comandadas por uma perspectiva de conectividade global em rede e colaboração estratégica em torno de interesses comuns.

Os *stakeholders* abraçam a criação e participação das audiências e utilizadores, competindo por ela, especificando, no entanto, as regras dessa relação.

Os *stakeholders* abraçam a criação e participação das audiências e utilizadores, competindo pelo *user generated content*, especificando, no entanto, as regras dessa relação.

As actividades de utilizadores e participantes são iminentemente de carácter social, embora existindo algumas oportunidades, ainda que limitadas, de criação de valor económico.

As actividades de utilizadores e participantes são incentivadas tanto ao nível social como económico, existindo uma valorização do incentivo de oportunidades de criação de valor económico.

Revisão do conceito de Serviço Público. A sua definição passa a centrar-se no valor social criado e, portanto, deixa de ser exclusivo da TV e rádio para abarcar outras dimensões.

Valor de mercado é fragmentado, volátil, muito inovador, empreendedor e dinâmico promovendo uma permanente fricção entre *start-ups* e os restantes *stakeholders*.

Serviço Público separa-se da dimensão de propriedade pública para ser abraçado pela dimensão de múltiplos *players* no campo do jornalismo e produção cultural, e financiado por apoios públicos.

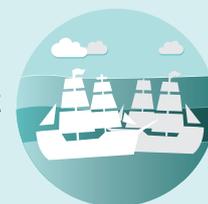
Convivência de ofertas especializadas em mercados de nicho, a par de ofertas transversais actuando em mercados muito mais alargados.

Standards e modularidade são conceitos partilhados, porque o mercado se encontra mais equilibrado entre lógicas *top-down*, promovidas por "Telcos" e *Legacy Media*, e lógicas *bottom-up*, mais acarinhadas, embora por razões diferentes, tanto por Novos Media quanto *start-ups*.

ARRIBAR
E CORRIGIR
ROTA



ABORDAR
PARA NAVEGAR



REGULAÇÃO
DO MERCADO

As preocupações com a concentração e não discriminação baseada nos serviços prestados ou no prestador é de, algum modo, moderada, em detrimento do potencial da criação de valor económico.

Abrem-se novos campos de intervenção em torno das redes e dos serviços de convergência, criando novas licenças “virtuais”. Reduz-se a entrada de novos *players*, e limitam-se novos projectos, com base na ideia de “recursos económicos escassos” e a protecção dos *players* já actuantes no mercado.

Maior interdependência entre a regulação, herdada do contexto de *Legacy Media* e a herdada do contexto original das “Telcos”.

Os Governos tornam-se neutros face à *Net Neutrality*, permitindo a coexistência de múltiplas “internets”, umas mais neutras que outras face aos conteúdos, com as consequências ao nível dos pacotes de oferta de “Telcos” + *Legacy Media*.

Assiste-se a uma consistente inclusão dos Novos Media na categoria de meios de comunicação social com práticas editoriais (tenham essas práticas editoriais base em algoritmos ou via acção humana directa), implicando a regulação nacional de Novos Media, como a Google ou Facebook.

DIREITOS DE
PROPRIEDADE
INTELLECTUAL

Os *players* colocam uma maior ênfase na implementação de estratégias de gestão de direitos de propriedade intelectual baseados em tecnologias proprietárias.

A violação dos direitos de autor é ferozmente perseguida, em particular ao nível dos conteúdos produzidos nacionalmente por *Legacy Media*.

Os *players* colocam uma maior ênfase na implementação de estratégias de gestão de direitos de propriedade intelectual baseados em tecnologias proprietárias.

A violação dos direitos de autor é ferozmente perseguida, ao nível dos conteúdos produzidos nacional e internacionalmente por *Legacy Media*, Novos Media e “Telcos”.

SEGURANÇA
E PRIVACIDADE

Não é uma preocupação central ou estratégica dos *stakeholders*, excepto no caso dos Novos Media, mais sujeitos ao escrutínio público nesses domínios.

Cooperação próxima entre governos e *stakeholders* imprime lógicas de exercício de maior controlo e maior segurança face aos conteúdos e aos seus utilizadores.

INOVAÇÃO

Inovação disruptiva dominada pelos Novos Media.

Estratégia de inovação incremental por parte dos *Legacy Media* e de branding e estratégias comerciais por parte das “Telcos”.

A inovação baseada em *start-ups* é residual.

Inovação liderada pelos *Legacy Media*, em articulação com as “Telcos” em competição/ disputa com a inovação proposta pelos Novos Media.

O financiamento da inovação é maioritariamente oriundo do mercado de capitais nacional e da banca nacional.

NAVEGAÇÃO DE CABOTAGEM



NAVEGAÇÃO À BOLINA



Reorientação da regulação do mercado para valorizar a separação entre conceito de serviço público e propriedade pública de meios de comunicação social.

Abre-se caminho para o financiamento público de projectos de jornalismo em rede de raiz digital, bem como para a adjudicação de serviço público a entidades diversificadas e não individualizadas na sua propriedade (por exemplo: vários grupos de *Legacy Media* criam empresas de propriedade partilhada entre si para actuar no contexto de prestação de serviço público com financiamento público).

Respondendo ao poder de lóbi dos *stakeholders* de maior peso no mercado nacional (“Telcos” e *Legacy Media*) e internacional (Novos Media), os governos e os reguladores promovem uma maior auto-regulação dos novos *players* e embarcam numa visão e prática minimalista no que respeita ao licenciamento de novos projectos e de apoio à inovação incremental e disruptiva.

Assiste-se a uma diversificação do tipo de direitos de propriedade intelectual. Generalizam-se tanto os tradicionais direitos de licenciamento quanto os novos direitos, baseados em *Open Source* e *Creative Commons*.

Os diferentes *stakeholders* optam por utilizar tecnologias de gestão de direitos interoperáveis, actuando à escala nacional e global, e limitam a implementação de uma visão radical de penalização da violação de direitos.

Assiste-se a uma diversificação do tipo de direitos de propriedade intelectual. Generalizam-se tanto os tradicionais direitos de licenciamento quanto os novos direitos, baseados em *Open Source* e *Creative Commons*.

Os diferentes *stakeholders* optam por utilizar tecnologias de gestão de direitos interoperáveis, actuando à escala nacional e global, e limitam a implementação de uma visão radical de penalização da violação de direitos.

Parcerias envolvendo a dimensão pública e privada aumentam as lógicas de segurança digital, mas sem colocar em causa liberdade e garantias dos cidadãos.

Assiste-se a uma co-regulação entre os *stakeholders* e o Estado.

Surgimento de novos intermediários na relação entre cidadãos, *stakeholders* do mercado e Estado, com o intuito de apoiar a protecção de dados dos cidadãos e ao mesmo tempo permitir um bom funcionamento do mercado.

Inovação gerada por empresas *start-ups* financiadas por fundos públicos, numa lógica de parceria “Estado-Empresas”.

Inovação gerada por empresas *start-ups* e aproveitada, posteriormente, pelos restantes *stakeholders* do sector.

Financiamento da inovação baseado em capital de risco ou “*seed-capital*” oriundo dos *Legacy Media*, “Telcos” e Novos Media.

