

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES

ISADORA ORTIZ DE CAMARGO

Como pagar a conta do jornalismo? Um estudo sobre a relação entre modelos de negócios, geopolítica das mídias e gestão dos ‘territórios midiáticos’ da Ibero-América

São Paulo

2020

ISADORA ORTIZ DE CAMARGO

Como pagar a conta do jornalismo? Um estudo sobre a relação entre modelos de negócios, geopolítica das mídias e gestão dos ‘territórios midiáticos’ da Ibero-América

Versão Corrigida (versão original disponível na Biblioteca da ECA/USP)

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM/USP) para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Ciências da Comunicação

Orientadora: Profa. Dra. Elizabeth Nicolau Saad Côrrea

São Paulo

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pela autora

CAMARGO, Isadora Ortiz de Camargo Como pagar a conta do jornalismo?: Um estudo sobre a relação entre modelos de negócios, geopolítica das mídias e gestão dos 'territórios midiáticos' da Ibero-América / Isadora Ortiz de Camargo CAMARGO ; orientadora, Elizabeth Nicolau Saad Côrrea . -- São Paulo, 2020. 6 v.: il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo. Versão Corrigida (versão original disponível na Biblioteca da ECA/USP).

1. jornalismo digital 2. geopolítica 3. modelos de negócios 4. territórios midiáticos 5. gestão de mídia I. Nicolau Saad Côrrea , Elizabeth II. Título.

CDD 21.ed. - 070

CAMARGO, Isadora Ortiz de. **Como pagar a conta do jornalismo? Um estudo sobre a relação entre modelos de negócios, geopolítica das mídias e gestão dos ‘territórios midiáticos’ da Ibero-América.** 2020. 170 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Versão Corrigida (versão original disponível na Biblioteca da ECA/USP).

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Dedico este estudo aos que acreditam no jornalismo como força propulsora da democracia e àqueles que não perdem a esperança na ciência.

AGRADECIMENTOS

A gratidão é o predicado principal da realização deste trabalho, porque foi um sentimento buscado incessantemente diante das dificuldades e frustrações que acompanham um pesquisador no processo de gestação de um estudo. A gratidão, sorradeira, acalmava os dedos frenéticos quando as palavras endureciam na página em branco e as ideias pareciam não fluir. Ela também aparecia quando, por um desespero consequente da auto-pressão, havia aquela necessidade de auto piedade dos últimos quatro anos.

A gratidão foi um alter-ego, um personagem múltiplo presente nas entrelinhas destas cento e tantas páginas escritas com todo o fulgor de uma jornalista apaixonada por sua profissão. Dito isso, não posso deixar de nomear a gratidão que, em diferentes facetas, esteve comigo por meio de algumas importantes pessoas e instituições.

Começo agradecendo àquela que me inspira como profissional, pessoa e mulher, minha orientadora Beth Saad, que nunca me deixou desistir e nos momentos desesperados, me motivou a continuar firme na saga profissional, porque sempre acreditou na minha paixão. Através do nome da Beth, agradeço a Universidade de São Paulo pelo apoio estrutural dado à pesquisa, mesmo que sem financiamento público por fontes de fomento, um problema que dificultou o desenvolvimento do doutorado, mas não o impediu graças aos professores, professoras, companheiros e companheiras de jornada acadêmica.

Um agradecimento especial também vai para a professora Charo Sádaba e para a Universidad de Navarra, em Pamplona/Espanha. Lá, fui recebida com carinho e muito conhecimento, tratada como uma aluna da Navarra. Através da querida Charo redescobri minha força de vontade e alegria com a pesquisa e também conheci professores e alunos incríveis que foram ótimos interlocutores no período de cinco meses – cruciais para finalizar a tese.

Às professoras Sônia Virginia e Daniela Ramos devo também a minha gratidão por me acompanharem há anos e me estimularem a continuar pesquisando jornalismo e suas imbricações com as ciências geográficas. Tão generosas na qualificação, me fizeram perceberem ainda mais viezes de investigação, os quais tentei ao máximo ser leal em respeito ao que elas representam para mim como profissionais. Às professoras Maria José Baldessar e Roseli Fígaro por participarem da etapa final.

Meus agradecimentos diários também vão ao amado grupo de pesquisa COM+. Cada integrante, ao seu modo, me ajudou fielmente em diálogos e desabafos que serviram para melhorar a tese. Em

especial, cito às amigas Issaaf e Stefanie que me inspira(ra)m com abordagens e perspectivas do jornalismo e da comunicação, sem me deixar esmorecer nesta trajetória.

À minha amiga Bruna Seibert, que conheci no mestrado e que se eternizou em meu dia-a-dia para minha tremenda sorte. Juntas fizemos da USP um bom lar para nossos sonhos profissionais.

Ao meu amigo Rodolfo Chagas por ser um apoiador e interlocutor constante dos temas geopolíticos, a quem admiro e recorro para tudo. Foi um grande aliado nesta tese e me ajudou a conter a chata da ansiedade até o último ponto final do trabalho. Em seu nome, agradeço a todos os amigos e amigas que fiz em sala de aula e nas instituições em que lecionei e leciono. Nadini, Carla, Edilaine, Maria Lúcia, Lívia, Vicente, Rafael G., Samara, Jaqueline, Adriana e Nicole.

À minha amiga Nadini e Cintia, o agradecimento é dobrado. Sem elas, a revisão e interlocução desta tese nas últimas semanas não teria sido possível. Com calma e paciência, me ajudaram em cada detalhe.

Às minhas queridas Amanda, Aylla, Ana Giulia, Ieda, Katherine e Lívia por serem apoio constante, mesmo sem entender as minhas loucuras teóricas, me levantavam quando estava mal e à distância me garantiam bons sorrisos e esperança.

Imprescindível agradecer os meus locais de trabalho – Agência EFE e Universidade São Judas – que me deram o apoio e a licença necessária para a realização da estância na Espanha. A Marta e Rosana, grandes irmãs que o ambiente laboral me deu, sou grata por sempre me auxiliarem a ser forte e não ‘me perder de mim’, acreditando no meu potencial, quando eu já não conseguia.

Por fim, e não menos importante, agradeço à minha família amada – pai, mãe, tia Rose, Débora, Leo e Maria Laura - que da melhor maneira me apoiou sem parar, me fez seguir com vontade, me deu os sermões e os exemplos necessários. À minha mãe, Maria Teresa, que é meu maior exemplo de garra e coragem, agradeço por enxugar minhas lágrimas, ler meus textos, brigar por mim e pelas minhas opiniões, incentivar os meus sonhos, ser porto seguro e morada todos os dias da minha existência. Os amo com toda minha alma. E à minha nova

família formada pelo meu querido e amado companheiro Sérgio, que com carinho e amor, me acompanhou em todos os passos desta pesquisa. Leal e justo, segurou minha mão e me mostrou novos caminhos e me ajudou a construir um lar no meio de um doutorado sem deixar que eu ficasse descrente, mesmo quando o jornalismo me fazia sofrer. Sérgio, com você sinto que posso ir além. Obrigada por tudo!

In memoriam, evoco minha gratidão à grande mulher da minha vida, Laurinda Fogaça. Um ser humano cheio de luz, força e amor. Uma sorte poder tê-la como avó (e como ‘maior coruja’ da minha história profissional... ficam meus risos saudosos).

"O modelo dos jornais está em xeque. E não é porque os donos de jornais e jornalistas desconheçam esse fato. O modelo está em xeque porque o medo de mudar é maior do que o medo de conservar algo que se desmancha no ar. Donos de jornal e jornalistas estão cansados de saber"

*(Ricardo Noblat em **A arte de fazer um jornal diário**, 2002)*

RESUMO

A presente tese discute conceitos que envolvem estrutura redacional, modelos de negócio e lógicas jornalísticas na era digital, dialogando com variáveis de uma abordagem geopolítica. Em que aspectos e até que ponto grupos empresariais de mídia ainda pautam as ações gestoras nos limites dos respectivos territórios midiáticos (referências onde se processam as relações simbólicas e operações das produções jornalísticas) de alcance e influência? Após levantamento bibliográfico e conceitual do tema abordado, o estudo analisa pontualmente três dos principais periódicos de grupos midiáticos do Brasil (O Globo), Espanha (El País, do grupo Sonae/Prisa) e Portugal (Público). Para conhecer a realidade dos diários (em versão digital e impressa), a pesquisa considera diálogos (entrevistas) com profissionais e dirigentes editoriais, além de observar a funcionalidade cotidiana e uma análise simultânea de relatórios de gestão dos veículos considerados no estudo. Depois de 25 anos da crescente celeridade da informação digital (considerando que a web comercial surge no Brasil a partir de 1994), os desafios registrados ainda dizem respeito à busca de referências nos modos de fazer e gestar a viabilidade da produção/circulação editorial em Jornalismo. Nos três casos, é possível encontrar similaridades e diferenças (especificidades) nas estratégias de modelos de negócios, cada vez mais plurais e híbridas para levar a informação jornalística ao leitor/ouvinte/telespectador/internauta. No emaranhado de buscas, destacam-se esforços de gestão para apresentar tais veículos como referência de um ‘bom jornalismo’ no mercado global, que ainda opera em sintonia de territórios de alcance e influência midiática. É, portanto, também uma disputa por construir e apresentar um ‘jornalismo de referência’. O estudo também quer compreender os aspectos da geopolítica da mídia que interferem na construção de modelos de negócios para empresas jornalísticas para, no futuro, propor uma matriz de eficiência para formular ou testar modelos de negócios com base nos territórios-mídia.

Palavras-chave: Modelos jornalísticos de negócio; Território midiático; El País; O Globo; Público; Jornalismo de referência.

ABSTRACT

This thesis presents these concepts about the editorial structure, business models and journalistic logics in the digital age, dialoguing with variables from a geopolitical approach. In what aspects and to what extent are video media groups still displayed as actions within the boundaries of media territories (references where processes such as symbolic relations and operations of journalistic productions) of reach and influence? After a bibliographic and conceptual survey of the topic addressed, the study punctually analyzes three of the main journals of media groups in Brazil (O Globo), Spain (El País, Sonae / Prisa group) and Portugal (Público). In order to know the reality of the diaries (in digital and printed version), a survey should consider dialogues (interviews) with professionals and editorial directors, in addition to observing everyday skills and a simultaneous analysis of study test management reports when using studies. After 25 years of increase in the speed of digital information (considering that a commercial increase in the web in Brazil since 1994), the challenges still recorded are still respected in the search for references in the ways of making and managing the viability of production / circulation editorial in Journalism. In the three cases, it is possible to find similarities and differences (specificities) in the business model strategies, which are increasingly plural and hybrid in order to bring journalistic information to the reader / listener / viewer / Internet user. In the tangle of searches, it stands out for managing such vehicles as a reference for 'good journalism' in the global market, which still operates in tune with territories of reach and media influence. It is, therefore, also a dispute for building and presenting 'reference journalism'. The study also seeks to understand the geopolitical aspects of the media that interfere in the construction of business models for newspaper companies, with no future, to propose an economy matrix for forms or business models based on media territories.

Keywords: Journalistic business models; Media territory; El País; The globe; Public; Reference journalism.

Sumário

<i>Introdução</i>	12
<i>CAPÍTULO 1: Marcos teóricos: Gestão jornalística sob a ótica da geopolítica da mídia</i>	15
<i>1.2. Dimensões interpretativas do cenário digital jornalístico e desafios para entender o valor do campo</i>	16
<i>1.3. Globalização x Monopólio midiático: Cenário analógico-digital</i>	19
<i>1.3.1. Globalização</i>	19
<i>1.3.2. Noções da geografia imprescindíveis - espaço e território</i>	23
<i>1.3.3. Monopólio e concentração midiática</i>	26
<i>1.3.4. Crise no Jornalismo e Geopolítica, uma dimensão interpretativa recente.</i>	28
<i>1.4. Crise nas mídias – Identidades perdidas e sugestões geopolíticas</i>	30
<i>1.4.1. Contribuições conceituais a partir da Geopolítica das Mídias</i>	31
<i>CAPÍTULO 2 - Campos em interação: Geografia, Política e Comunicação</i>	34
<i>2.1. Geografia política e Geopolítica</i>	37
<i>2.2. Geopolítica, Comunicação e Mídia</i>	40
<i>CAPÍTULO 3 - Debate sobre Geopolítica das Mídias, uma construção metodológica</i>	43
<i>3.1. Geopolítica dos Negócios e das Corporações</i>	48
<i>CAPÍTULO 4 – Media Territory ou Território-Mídia, o conceito “base” para entender os espaços do jornalismo</i>	53
<i>4.1. Territórios-Mídia (Media Territory) - O real lugar ocupado pelas empresas de mídia</i>	54
<i>4.2. Diferenciações entre espaço e território aplicadas aos estudos midiáticos - O digital pode realmente ser extraterritorial?</i>	55
<i>CAPÍTULO 5 - Mídia e as noções de poder e influência midiáticos</i>	67
<i>5.1. Os cenários de poder no Brasil, Espanha e Portugal</i>	71
<i>CAPÍTULO 6 – Economia da mídia, estratégia de comunicação e modelos de negócios: da interdisciplinaridade teórica até a formatação de sistemas rentáveis</i>	79
<i>6.1. Estratégias da Comunicação</i>	85
<i>6.2. Cadeias de valor e modelos de negócios: panorama histórico e desafios. Valor para quem?</i>	89
<i>6.2.1. O Valor Geopolítico</i>	94
<i>CAPÍTULO 7 – Prelúdios do jornalismo como negócio</i>	97
<i>7.1. Os entornos estratégicos da empresa jornalística</i>	99
<i>7.2 - Classificação e critérios das empresas de comunicação e tipos de modelos de negócios</i>	102

<i>Capítulo 8 – Modelos de negocios jornalísticos: fundamentação teórica e contemporaneidade</i>	<i>104</i>
<i>8.1. Revitalização de modelos</i>	<i>116</i>
<i>CAPÍTULO 9 – Metodologia híbrida em três etapas</i>	<i>121</i>
<i>9.1. Hibridismo metodológico</i>	<i>125</i>
<i>9.2. Como fazer? Etapas da pesquisa de campo</i>	<i>130</i>
<i>9.3. Análise - “Os Insights Iniciais”</i>	<i>136</i>
<i>9.4. O caso português: Jornal Público</i>	<i>142</i>
<i>9.5. Jornal O Público e entrevistados</i>	<i>146</i>
<i>9.5.1. História do Público</i>	<i>146</i>
<i>9.5.2. Demografia da redação, estrutura e públicos</i>	<i>147</i>
<i>9.5.3. Modelos de Negócios</i>	<i>150</i>
<i>9.5.4. Falhas e Êxitos: Público atrasado, exemplo inverso do jornalismo</i>	<i>152</i>
<i>9.6. O caso do EL PAÍS</i>	<i>153</i>
<i>9.6.1. História do El País</i>	<i>162</i>
<i>9.6.2. Demografia da redação, estrutura e públicos</i>	<i>163</i>
<i>9.6.3. Modelos de Negócios</i>	<i>165</i>
<i>9.6.4. Falhas e êxitos</i>	<i>167</i>
<i>9.7. O caso de O GLOBO</i>	<i>167</i>
<i>9.7.1. História de O GLOBO</i>	<i>169</i>
<i>9.7.2. Demografia da redação, estrutura e públicos</i>	<i>171</i>
<i>9.7.3. Modelos de Negócios</i>	<i>173</i>
<i>9.7.4. Falhas e êxitos</i>	<i>174</i>
<i>Considerações finais - Uma proposta de gestão dos territórios midiáticos</i>	<i>175</i>
<i>Referências Bibliográficas:</i>	<i>181</i>

Introdução

Se as fases do jornalismo, especialmente o digital, fossem marcadas evolutivamente por décadas, estaríamos falando dos dez anos (2010-2020) em que mais se apresentaram soluções tecnológicas para reconfigurar o ambiente de trabalho e até mesmo substituir um profissional e otimizar a produção de conteúdos. Também apontaremos esta década, que ainda está para se fechar, como a explosão das ambiências móveis de distribuição do jornalismo, plataformas e dispositivos que conseqüentemente enfatizaram as percepções sobre o comportamento do público a ponto de as técnicas de monitoramento e compilação de dados se tornarem as preferidas para guiar os negócios das empresas jornalísticas.

Quando se trata da empresa jornalística, então, os anos que se passam mostram uma ansiedade grande para desvendar soluções com pretexto de sobrevida no mercado editorial, no mercado de notícias. Há uma voracidade para fidelizar o público, ressignificar a marca, captar receita em outros tipos de segmentos, como o gastronômico - sim, alguns jornais já lucram com lojinhas de compotas e vinhos -, ou mesmo enlouquecer atrás da concorrência para, ao menos, oferecer produtos parecidos.

Tudo isso denota um problema do campo: ele é afoito e dirigido por afoitos com estrutura técnica para fazer frente à aceleração das tecnologias digitais 'montadas' a partir de estratégias formuladas de última hora, na 'afoitece'. E o grande problema? Tem-se uma indústria em transformação, em busca de sentido e rumo (e com o caixa negativo) com um discurso uniforme de crise de modelo. Algumas entrevistas em off¹ com diretores comerciais da mídia nacional e internacional indicam um prejuízo anual resultado da 'venda de notícias', dados bibliográficos e estatísticas ao longo desta pesquisa mostram esse cenário, o que alguns autores como Arturo Gómez Quijano (2010), Jesus Flores (2016), Paulo Faustino (2010), Ken Doctor (2012) caracterizam como queda de arrecadação e crise econômica da mídia causada por fatores da economia externa e também pelas reconfigurações tecnológicas. A imprensa ficou cara (QUIJANO, 2010). Na Espanha, uma publicação da Associação para Investigação de Meios de Comunicação da Espanha, divulgada em 2018, indica, além da crise econômica, a crise de legitimidade por meio de dados que mostram a penetração das mídias em 2017 de acordo com o quadro abaixo:

Figura 1. Penetração dos Meios de Comunicação Espanhóis em 2017

1

A autora do trabalho entrevistou repórteres, diretores executivos e comerciais de jornais como O Estado de São Paulo (Brasil), O Público (Portugal), El País e Agência EFE (Espanha) durante o ano de 2017 para pesquisa de campo prévia.

PENETRACIÓN DE LOS MEDIOS EN ESPAÑA - 2017

% Horizontales

	Población (000)	Diarios	Suplementos	Revistas	Radio	Televisión	Cine	Internet	Exterior
TOTAL	39.783	24,3	8,7	32,8	59,3	85,2	3,9	75,7	77,8
SEXO									
Hombre	19.365	30,2	7,7	27,9	63,3	85,3	4,0	77,3	80,2
Mujer	20.418	18,7	9,6	37,3	55,6	85,2	3,8	74,1	75,5
HÁBITAT									
Hasta 2.000	2.365	23,1	9,1	32,6	54,8	89,3	2,5	62,1	61,0
De 2 a 5.000	2.656	22,5	7,1	30,7	57,9	87,9	2,5	68,1	67,4
De 5 a 10.000	3.309	23,3	7,9	30,2	59,8	87,3	2,9	71,6	70,7
De 10 a 50.000	10.707	22,9	7,6	31,0	59,4	85,3	3,3	74,8	75,7
De 50 a 200.000	9.218	25,6	8,4	33,7	61,5	85,2	4,1	78,0	81,4
De 200 a 500.000	5.168	27,7	10,4	35,2	59,2	83,8	4,6	78,7	85,6
De 500 a 1.000.000	2.318	24,2	12,6	31,3	60,2	84,3	6,0	80,6	89,0
Barcelona Capital	1.353	27,7	10,8	36,6	54,7	77,1	5,8	82,3	85,7
Madrid Capital	2.689	20,8	8,1	36,8	58,4	83,8	4,9	81,8	78,9
ÍNDICE SOCIOECONÓMICO (*)									
IA1	3.282	28,2	10,8	37,0	68,6	81,0	5,1	88,1	82,2
IA2	6.250	27,5	10,0	36,5	67,5	82,2	5,0	87,5	81,9
IB	5.102	26,9	9,6	35,8	65,3	84,0	4,8	85,1	80,8
IC	10.706	24,7	8,6	33,6	61,3	85,0	3,8	81,7	79,7
ID	5.181	23,1	8,0	31,1	56,4	87,2	3,4	72,6	77,3
IE1	6.326	21,8	7,7	28,4	50,2	88,2	2,8	59,4	73,1
IE2	2.936	14,3	5,5	24,4	39,0	89,7	1,8	38,7	63,3
EDAD									
14 a 19	2.661	13,4	4,0	33,0	52,3	79,1	6,5	92,4	84,9
20 a 24	2.242	17,5	5,1	32,0	57,4	79,0	7,4	93,2	85,7
25 a 34	5.437	20,6	5,3	33,9	63,3	79,0	6,4	93,4	85,1
35 a 44	7.638	25,2	8,1	35,4	68,1	82,5	4,2	91,9	83,1
45 a 54	7.236	27,9	10,1	34,7	66,2	86,3	3,2	85,2	80,5
55 a 64	5.768	28,9	11,9	33,1	60,0	89,6	2,6	72,1	75,8
65 o más	8.800	24,6	10,3	28,1	45,8	91,1	1,7	35,6	63,7
Edad Promedio (Años)	47,9	49,8	52,3	46,8	46,3	48,9	39,3	42,7	46,0
ACTIVIDAD ACTUAL									
Trabaja	18.963	27,4	8,9	34,9	68,3	83,0	4,3	88,8	82,0
No Trabaja	20.820	21,4	8,5	30,8	51,2	87,3	3,5	63,7	74,0

Notas: Audiencia acumulada diaria para radio y televisión.
Lectura durante periodo de publicación para medios impresos; diaria para diarios, semanal para revistas semanales y suplementos, mensual para revistas mensuales, etc.
Audiencia semanal para cine.
Uso día de ayer para internet.
Visto publicidad en la última semana para exterior.

(+) IA1 - Mayor índice socioeconómico / IE2 - Menor índice socioeconómico

Os dados demográficos cruzados com a presença das principais plataformas midiáticas mostram a aderência de algumas diante da decadência de outras. Por idade, também é possível inferir o desinteresse pela mídia.

Esta pesquisa nasce com o objetivo de confrontar teórica e metodologicamente a lógica afoita de pensamento do jornalismo digital contemporâneo e de como seus modelos de negócios se formulam a ponto de serem referências para outras empresas até que já não funcionem mais, até porque a validade de funcionamento de estratégias jornalísticas digitais tem se mostrado cada vez menor. O que isso significa? Que é preciso pensar e olhar por outro ângulo.

Como proposta de percepção diferenciada, o trabalho propõe a geopolítica das mídias (BOULANGER, 2013) e a geografia da comunicação como parâmetros epistemológicos para rediscutir a formulação de estratégias e, portanto, modelos de gestão editorial e de negócios do jornalismo digital em pleno século XXI.

Para isso, a elaboração da tese parte de recortes temporais e geográficos para servir de guia à formulação do escopo de trabalho e aprofundamento da pesquisa de campo. O primeiro recorte é referente ao tempo: olha-se para o presente de dez anos (2010-2020) e para o

momento em que o jornalismo é por essência digital e em que a dicotomia impresso-analógico-digital não faz mais sentido ser estabelecida. O segundo recorte é geográfico: o estudo parte de uma definição do bloco cultural Ibero-América para definir os três países onde serão feitas as análises e a pesquisa de campo, que são Brasil, Portugal e Espanha.

A partir desses dois recortes, foi possível buscar e elencar autores e bases teóricas para construir o pano de fundo da pesquisa. Em seguida, entendeu-se que a metodologia a ser aplicada é por essência multidisciplinar, isto é, depende de várias bases de estudos para se formar e atender as necessidades de pesquisa do campo. Assim como na pesquisa de mestrado (CAMARGO, 2015), será formulado um cruzamento de bases teóricas e metodologias para encontrar o eixo epistemológico do trabalho, que irá ajudar no desenvolvimento dos estudos de caso, das comparações e análises, além das conclusões.

- Objetivo e justificativa

O objeto desta pesquisa é de difícil construção, especialmente por interseccionar algumas áreas científicas como geografia, administração, geopolítica e jornalismo. Pode-se classificar como objeto a elaboração ou a reconstrução de modelos de negócios jornalísticos para um contexto digital correlacionados com as variáveis do campo da geopolítica, isto é, entender que as condicionantes dos territórios influenciam e contribuem para uma gestão inteligente.

A importância da pesquisa é também sua justificativa que é apresentar um framework diferenciado e interdisciplinar para propor um pensamento epistemológico diferenciado para analisar os modelos de negócios jornalísticos na atualidade.

- Objetivos

A presente pesquisa tem como objetivo principal contribuir para a problemática da gestão de mídia e da construção de modelos de negócios para o jornalismo digital viáveis à realidade social e de mercado. Tomando por base, estudos desenvolvidos na pesquisa de mestrado da autora sobre Jornalismo em Mobilidade (CAMARGO, 2015), também visa-se identificar variáveis em comum entre modelos de gestão das plataformas móveis em diferentes países do mundo, selecionados por meio do critério do bloco econômico que pertencem. Além disso, são objetivos transversais:

- Entender os desafios das organizações de mídia na era digital em relação às condições de espaço, tempo, capital e mídia que ocupam e interpretam. Para isso, explorar as estratégias
- Entender a estrutura, fluxo e poder nos ambientes digitais
- Pensar o negócio jornalístico background por meio da Geopolítica das Mídias

- Problema de pesquisa

Como aspectos da geopolítica podem ser influenciadores para eficácia ou limitação dos modelos de negócios jornalísticos que passam por momento de transformação e transição econômica?

Este é o problema central do projeto e nele estão incluídos problemas de natureza prática, teórica e, portanto, epistemológica no sentido que inclui áreas interdisciplinares para tentar encontrar similaridades, limites e situações eficientes no que tange os modelos de negócios assimilados pelas tradicionais empresas jornalísticas em tempos de mutação comunicacional. Na lógica da complexidade de Morin (2005), entende-se que as indeterminações do que é certo ou errado para estas empresas juntamente com as possibilidades tentadoras da evolução tecnológica servem como pano de fundo para o problema da pesquisa.

- Hipótese de pesquisa – descrição teórico-metodológica

Se neste trabalho se pensa na presença das empresas de mídia e a formatação de modelo de negócio para ambiências digitais e de acordo com as interferências geopolíticas, é preciso dizer que notadamente este segmento da indústria não sabe o que é modelo de negócio tal como ele é pensado e adaptado da administração para marketing e gestão editorial.

Parte-se da seguinte explanação: se na literatura da administração de empresas, modelo de negócio é de maneira simplória uma espécie de padrão estabelecido baseado no que é o centro do negócio, isto é, o que gera lucro material, no jornalismo o que gera lucro material e simbólico é o público. Logo, a ordem mundial da comunicação na contemporaneidade retoma a questão do público como centro de ciclos de produção e distribuição e, por consequência, o centro das estratégias digitais e na formulação de táticas e ações para desenvolver o negócio que não é mais vender notícias e, talvez, nunca tenha sido. O negócio é a função social de promover o consumo/interesse por notícias.

O fato é que a tecnologia fez com que a moldagem e a experiência se tornassem elementos principais para gerar essa interação entre leitor-usuário e produtor-produto.

“uma expressão da ecologia contemporânea de mídia, na qual a audiência participa e se expressa no tempo e no espaço do fato, no momento em que este ocorre. A novidade está na rapidez da resposta (tempo), no expediente da convocação (redes sociais) e no alcance da manifestação (espaço). O resto são elementos renovados desde as relações mais antigas entre mídia e público no âmbito da indústria da comunicação. Harold Innis localiza em 1500 a.C., na instalação da indústria do papiro no Egito, o momento exato na linha do tempo da história que dá partida no controle da indústria sobre o espaço por meio da melhoria dos suportes de comunicação (Innis, 2008, p. 95). A tríade formada pelos termos globalização, instantaneidade e localidade revela outro fenômeno em curso, aponta Ollivro (2011), que pode ser explicado como uma nova economia de territórios” (VIRGINIA, S., p.9, 2012).

Neste projeto de pesquisa, a indicação de hipóteses será separada por A) hipóteses teóricas e B) hipóteses empíricas. A união das duas está em sintonia com o problema há ser explorado no decorrer do trabalho, ao mesmo tempo que podem guiar a etapa da pesquisa empírica, indicando pontos de atenção para o estudo das empresas midiáticas no contexto digital móvel.

A) HIPÓTESES TEÓRICAS

- A geopolítica das mídias é o conceito, ainda pouco trabalhado entre os acadêmicos da área, que pode auxiliar na busca por identificação dos problemas que assolam a constituição de modelos de negócios dentro das empresas jornalísticas;

- As áreas de economia e gestão da mídia precisam ser incluídas como pontos de partida teóricos a fim de entender o que está nos bastidores das práticas e processos de produção jornalísticos;

- Por fim, o Jornalismo em Mobilidade pode atuar como um conceito que ajuda a entender o status contemporâneo não apenas do jornalismo digital, mas também da organização das marcas jornalísticas, podendo ser definidor de modelos de negócios sustentáveis bem como tendência de produção atual.

B) HIPÓTESES EMPÍRICAS

- Na proposta de explorar empresas midiáticas de 4 países, os consideramos como espaços territoriais simbólicos e estratégicos para identificação de matriz metodológica que auxilie na gestão midiática, especialmente, na reconfiguração dos modelos de negócios.

- O Brasil pode ser o país menos desenvolvido nos modelos de jornalismo digital e aparece como o mais atrelado ao financiamento governamental (no sentido de contar com o capital da publicidade do poder público).

- Países mais velhos e europeus tem lógicas diferentes entre si de conviver com iniciativa pública e privada. Demarcação opinativa parece ser um segmento que agrega valor simbólico e financeiro, como é o caso da Espanha e Portugal.

- Modelos de jornalismo de países desenvolvidos demonstram ter o status mais estabilizado e independente (em relação a governos), isto é, pensamento estratégico, inovador e voltado para audiência culminam em uma produção de jornalismo digital diferenciado, o que possibilita manter algumas tradições editoriais para a plataforma impressa.

- Hábitos culturais podem ser, também, delimitadores do funcionamento da mídia em cada região, o que implica entender a concentração midiática nos países que se pretende estudar mais do ponto de vista da estrutura e simbolismo de determinada marca jornalística do que dos conteúdos que elas replicam/produzem.

Para tanto, a tese está dividida em nove capítulos que contemplam as seguintes discussões como status-Quo da situação do jornalismo contemporâneo/Debate sobre crise; Gestão Jornalística e Geopolítica da Mídia; Construção dos caminhos metodológicos; Mapeamento das realidades a serem estudadas; Estudos dos casos e análises; Avanços, limites e estratégias do jornalismo do futuro.

CAPÍTULO 1: Marcos teóricos: Gestão jornalística sob a ótica da geopolítica da mídia

Duas angústias têm rondado profissionais do jornalismo e a sociedade: a descrença acelerada pelo aumento de notícias falsas nos conteúdos midiáticos e a ineficácia de negócio dos sistemas de mídia em contexto global, ou seja, as diferentes crises que esta indústria tem passado - desde financeira até de legitimidade.

Para tanto, anos de evolução tecnológica, dominação de canais de distribuição e legitimidade algorítmica transformaram o contexto de produção e distribuição de conteúdo. Então, foi fácil perceber que a imprensa e sua sustentabilidade² não sobreviveriam de manutenções pontuais caracterizadas pelas inúmeras adaptações de formatos de conteúdo para cada dispositivo novo lançado. O sistema midiático parou de ser uniforme, parou de ser modelo único. Isso porque fenômenos comportamentais como informatização social, segmentação de interesses, o movimento *broadcast yourself*, formataram um cenário onde nem a publicidade e nem o financiamento governamental conseguem manter a sustentabilidade das organizações midiáticas. Precisou-se perceber que a mídia enquanto negócio tem de ser reinterpretada por seus 'fazedores' e consumidores.

A reflexão abre caminho para um interesse de pesquisa voltado aos modelos de negócios jornalísticos (e até por que são chamados de modelos) em uma perspectiva um pouco diferente: a geopolítica DA e NA mídia.

Parte-se de uma primeira premissa que vislumbra os interesses de gestão, atualização e inovação como contribuições para a existência de fatores geopolíticos na formatação do sistema midiático, bem como estes mesmos fatores podem formatar estratégias de sustentabilidade midiática.

Com base neste desafio, a presente tese quer mapear, entender e catalogar modelos de negócios dos grandes grupos e de mídias independentes e/ou sem fins lucrativos. Categorias como cultura, política e economia dos territórios serão elencadas ao longo da pesquisa como uma forma de concepção de cenário para, em seguida, realizar associações com a presença, desempenho, criação de valor e sustentabilidade de sistemas midiáticos. Tentar quantificar credibilidade e legitimidade não parece auxiliar na pesquisa, mas discutir como princípios como estes aparecem na cadeia de valor das diferentes mídias pode ser um primeiro passo para entender sistemicamente a formatação de modelos e o porquê de muitos deles terem

curto prazo de validade, fazendo com que a sensação de morte do jornalismo se estenda ainda mais.

Feitas as primeiras explicações dos interesses de pesquisa, elenca-se os cenários que serão observados: Brasil, Portugal e Espanha, em uma análise da Iberoamérica, que será desenvolvida posteriormente no capítulo sobre o mapeamento e análise de casos.

1.2. Dimensões interpretativas do cenário digital jornalístico e desafios para entender o valor do campo

Para iniciar o tópico, retomam-se algumas premissas que ilustram a mudança de cenário no jornalismo contemporâneo atrelada ao insucesso dos modelos de negócios aplicados nas empresas de mídia, ou à explosão de meios de comunicação que não necessariamente têm a estrutura de meios de massa do século XIX (RAMONET, 2013).

Assim, a primeira premissa está centrada na evolução rápida da tecnologia e empoderamento dos canais de distribuição como principais atores no processo de disseminação e consumo de conteúdo. Ainda que leis de informação na internet estejam em momento de definição, é seguro dizer que já passamos da fase de níveis baixos e básicos de interatividade e participação. Vive-se um momento de dominação de canais de distribuição entre eles Google, Facebook, Apple News, e outras plataformas sociais e isso, de certa forma, aponta um caminho para uma "nova democratização da informação" sob a perspectiva do usuário, explorando competências comunicacionais focadas na audiência, gerando novos processos de inovação digital e social.

Figura 3. Diferenças centrais entre os conceitos

	Geopolítica da Comunicação	Geopolítica das Mídias
Interesses de pesquisa	Estudo dos espaços de comunicação, territórios e territorialidade para entender ocupação dos meios	Estudos das rivalidades de poder e estratégias dos meios de comunicação, bem como dos discursos midiáticos

Conceitos importantes	Território, espaço, fronteiras	Poder, estratégias, concentração midiática, monopólios, organizações midiáticas e suas interações, internacionalismos
Autores	JACQUES A . WAINBERG, Fabio Castro	Philippe Boulanger
Surgimento	Pós-Guerra Fria	Pós-Guerra Fria; Era das Redes

Fonte: Autora

No entanto, um dos problemas é que os canais de produção de conteúdo, entre eles as plataformas jornalísticas, acabaram focando suas decisões nos resultados e nas perspectivas dos produtos e não dos usuários. Entre as consequências do problema estão as dificuldades de inovar, de se adaptar à cena de transformações tecnológicas, ou mesmo de gerar lucro.

A segunda premissa é a obsessão dos donos de empresas jornalísticas em não “canabalizar o papel” (RAMONET, 2013, p.22), já que o problema mais emergencial é tentar enxergar a melhor forma de espalhar jornalismo para o público multifacetado - aquele que é leitor, espectador, ouvinte, audiência e usuário ao mesmo tempo. "A obsessão dos donos da imprensa é sobretudo a de não canabalizar o papel. Esta limitação paralisa sua capacidade de entender o que se passa e os impede de reagir” (RAMONET, 2013, p.23). Ramonet continua:

A massa de informação está explodindo e as fontes de conteúdo estão vivendo uma concorrência implacável. Num contexto assim, o jornalismo tradicional literalmente está se desintegrando. Mas no momento digamos que se encontra na mesma situação de Gulliver em sua chegada à ilha de Lilipute, amarrado por milhares de homens minúsculos. (p.25)

A terceira premissa se refere à excessiva concentração dos meios em determinados territórios e também à concentração monetária, isto é, imprensa pertencente a poucos e pequenos grupos familiares, o que, de acordo com Ramonet (2013) prejudica o pluralismo e afeta a credibilidade midiática não só de determinado grupo, mas do país em que ele está instalado. A partir desta perspectiva, pode-se refletir a respeito dos novos empreendimentos de mídia que nascem no contexto digital, sem a transformação e adaptação analógica,

normalmente grupos multimidiáticos que se organizam como pequenos e médios empreendedores, startups, cooperativas de imprensa ou coletivos.

Quarta premissa, ainda sob a leitura de Ramonet (2013) é a “endogamia política midiática” (p.50), que significa que as marcas mais convencionais de mídia acabam perdendo credibilidade/poder e espaço pelos mais recentes nichos de conteúdo ou pelos próprios canais sociais.

É preciso ter em conta no descrédito do jornalismo dominante a quem se considera cada vez mais uma categoria profissional e social em 'estado de levitação', ou seja, sem os pés na realidade, sem o verdadeiro contato com a sociedade, e permanentemente complicado e consignado com uma classe política que, por sua vez, se encontra enormemente desprestigiada” (p.50) ... esta situação é alarmante até o ponto que nos leva afirmar que os meios de comunicação dominantes constituem na atualidade um grave problema para a democracia. Já não contribuem para ampliar o campo democrático, senão se empenham em restringi-lo e miná-lo. (p. 53)

É assim que o autor espanhol entende a morte do quarto poder. Ainda que este estudo não compreenda extremos da situação do jornalismo diante das crises de modelos de negócios - senão mapeá-las, comentá-las e analisá-las para propor matrizes de acompanhamento da empresa midiática, ele contempla as versões europeias que tendem a olhar o papel legitimador do jornalismo como acabado na contemporaneidade.

Para Ramonet (2013) é assim que se formam os ecossistemas de mídia, firmados em três pilares: cultura de massas, comunicação (marketing) e informação (produção). Como exemplo, temos os canais de distribuição (redes sociais) de um lado, e novas marcas segmentadas e/ou nativas digitais de outro. Os pilares elencados pelo autor e os exemplos da atualidade nos fazem pensar uma forma estratégica de entender a organização midiática nesse novo ecossistema que, por sua vez, reconfigurou-se a partir da globalização. Por isso, inicialmente, é preciso compreender a relação da globalização com a mídia e com a formação de grupos midiáticos para, depois, propor uma análise a partir da geopolítica.

1.3. Globalização x Monopólio midiático: Cenário analógico-digital

Para entender como a cena midiática se transforma, julga-se necessário repensar como a globalização e o histórico monopólio de mídia interferiram no processo de desenvolvimento das organizações, bem como na percepção que a sociedade tem dos meios. As diversas crises pelas quais a mídia passou, seja econômica ou de legitimidade, e a reformulação de modelos

de gestão jornalística estão diretamente ligados às noções de globalização e do monopólio, e espaço e território, variáveis importantes para a discussão geopolítica que virá em seguida. Quanto à globalização, recorre-se aos geógrafos brasileiros, Milton Santos (2008) e Rogério Haesbaert (2007) e ao britânico Anthony Giddens (2000 e 2007).

1.3.1. Globalização

Para Giddens (2000; 2007), vive-se em um mundo em constantes transformações, o que resulta em uma ordem mundial inerente às nossas vidas, mas sem muita clareza do que ela significa, nem dos efeitos que pode causar para a sociedade. E daí vem a ideia de globalização, palavra que gera desafetos entre os intelectuais europeus, como reafirma o autor em seu livro “Mundo em descontrole” (2007). Ainda assim, falar de globalização é entender o status de que todos vivem em uma unicidade global, embora os céticos acreditem que esta definição é apenas uma conversa, uma desculpa do capitalismo para esconder as fragmentações territoriais e desigualdades.

Giddens (2007), enquanto define globalização, também alude à visão do que ele chama de radicais: pensadores que assumem a existência da globalização enquanto um processo social, diferente dos céticos, e entendem que as consequências podem ser sentidas de diversos aspectos.

Na construção da história do conceito, Giddens (2000; 2007) é contemporâneo em reforçar que a globalização pode ser perversa e interpretada de diferentes perspectivas, mas carrega uma dimensão política, social, tecnológica e cultural tanto quanto é econômica. “Eu não hesitaria, portanto, em dizer que a globalização, tal como a estamos experimentando, é sob muitos aspectos não só nova, mas também revolucionária (...)” (p. 20, 2007).

O autor reitera também o papel das comunicações neste processo, entendendo que é errado pensar que a globalização só atinge grandes sistemas, mas também a vida pessoal dos indivíduos.

A globalização não é, portanto, um processo singular, mas um conjunto complexo de processos. E estes operam de uma maneira contraditória ou antagônica. A maioria das pessoas pensa que a globalização está simplesmente ‘retirando’ poder ou influência de comunidades locais e nações para transferi-lo para a arena global. E realmente esta é uma de suas consequências. As nações perdem de fato parte do poder econômico que antes possuíam. Contudo, ela tem também o efeito oposto. A globalização não somente puxa para cima, mas também empurra para baixo, criando novas pressões por autonomia local (...) A globalização é a razão do surgimento de identidades culturais locais em várias partes do mundo. (GIDDENS, 2007, p.23)

Pode-se dizer que a visão mais racional do autor em relação à globalização não desconsidera as consequências negativas inerentes ao processo, já que este não ocorre de maneira “equitativa e está longe de ser inteiramente benéfica em suas consequências” (p.25), pois “a globalização não é um acidente em nossas vidas hoje. É uma mudança de nossas próprias circunstâncias de vida. É o modo como vivemos agora” (p.29).

Neste sentido, o autor britânico se refere às interconexões entre o cotidiano, local e global, intensamente influenciadas pelo desenvolvimento dos sistemas de comunicação. No entanto, é válido destacar que na visão de Giddens (2000), o fenômeno é cada vez mais descentralizado, isto é, não está sob o controle de nenhum grupo no poder ou nenhuma nação ou ainda sob o domínio de grandes empresas.

Nos afastando desta dimensão mais otimista da globalização, é preciso recorrer aos estudos de Milton Santos (2008), que percebe o fenômeno de uma maneira mais perversa: “o que é globalização falsifica, corrompe, desequilibra, destrói.” (p.33). Para o autor, a também chamada mundialização transformou para pior a natureza, o espaço, ambos dependentes da estrutura.

Nessas condições, o que globalização separa; é o local que permite a união. Defina-se o lugar como extensão do acontecer homogêneo ou do acontecer solidário e que se caracteriza por dois gêneros de Constituição: uma é a própria configuração territorial, outra é a norma, a organização, os regimes de regulação. O lugar, a região não mais frutos de uma solidariedade orgânica, mas de uma solidariedade regulada ou organizacional. Não importa que esta seja efêmera. Os fenômenos se definem não apenas pela sua duração, mas também, e sobretudo, pela sua estrutura. E, afinal, o que é longo e o que é breve? (SANTOS, 2008, p.33)

Continuando o pensamento do autor, destaca-se que a globalização só existe a partir de suas “funcionalizações”, sendo uma delas o próprio espaço geográfico. E para definir espaço nesta fase de globalização, Santos cita um conjunto de sistemas de objetos e sistemas de ações esses objetos serão os chamados fixos e as ações os fluxos.

Em uma tentativa de tentar relacionar o conceito de globalização espaço geográfico e monopólio mediático, recorremos a Santos (2008), pelo fato do autor abordar uma casualidade entre a formação do espaço global controlada por atores hegemônicos que servem às redes e a todos os territórios, entendendo território como o espaço onde a relação de poder é determinada, por exemplo, pela economia internacional. Ao falar de hegemonia no processo de globalização, Santos se refere à dominação de alguns atores sobre todas as redes e todos os territórios. Se relacionarmos as posições de Santos (2008) e Bagdikian (1993), formula-se uma hipotética conclusão: a mídia dominou territórios e, por isso, reconfigurou espaços

geográficos. A mídia também usufruiu de sua característica dominadora como um ator hegemônico no processo de informatização social, que acabou restringindo o espaço geográfico e os territórios onde atua o monopólio, evidentemente consolidado pelo momento de globalização e ressignificação do capital no mercado, fenômeno que marcou o século XX. Como endossa o geógrafo brasileiro: “Os fluxos de informação são responsáveis pelas novas hierarquias e polarizações substituem os fluxos de matéria como organizadores dos sistemas urbanos e da dinâmica espacial” (p. 50).

Com base no que Santos diz, é possível relacionar a estrutura de monopólio com o avanço da globalização. Se temos a técnica interferindo na natureza e no espaço, os transformando e remodelando, também temos a interferência de uma visão que antes era local para uma visão que agora é global. No entanto, o global parece ser algo de fácil acesso por causa da técnica e da tecnologia, quando na verdade o global inclui os fatores perversos de um mundo isolado voltado para o mercado e para o capitalismo. O autor ainda destaca que o resultado desse processo é a fragmentação. “As tentativas de construção de um mundo só sempre conduziram a conflitos, porque se tem buscado unificar e não unir” (p. 32).

O autor ainda reforça que é possível “admitir que a globalização constitui um paradigma para a compreensão dos diferentes aspectos da realidade contemporânea” (p. 45).

Já na concepção mais mediadora de Rogério Haesbaert e Elis Limonad (2007), aomesmo tempo que há dimensões interpretativas para a globalização, há muitas controvérsias, entre elas o fato do termo ser muito próprio do discurso jornalístico para identificar uma disseminação planetária de informações e relações da sociedade no final do século XX. Essa ideia “relembra a imagem de homogeneização sociocultural, econômica e espacial.” (p.41), o que resulta em um esquecimento do local e o reforço de um “global despersonalizado” (idem), gerando fragmentação.

Globalização e fragmentação constituem de fato dois pólos de uma mesma questão que vem sendo aprofundada, seja através de uma linha de argumentação que tende a privilegiar os aspectos econômicos. E quem enfatiza os processos de globalização inerentes ao capitalismo, seja através do realce de processos fragmentadores de ordem cultural, que podem ser tanto um produto (veja-se o multiculturalismo das metrópoles com o aumento do fluxo de imigrantes de diversas origens) quanto uma resistência à globalização (veja-se o islamismo mais radical). (HAESBAERT e LIMONAD, 2007,p.41)

Depois de analisar os lados mais otimistas e negativos da globalização, tentar relacioná-la com a comunicação parece ficar mais fácil justamente por visualizarmos mudanças no cotidiano social e participar das mesmas, graças ao progresso das tecnologias de

distribuição informativa, por exemplo, como colocam Octavio Ianni (1994, 2001) e Manuel Castells (2003), que entendem que a globalização na comunicação aspira a uma sociedade global a partir da extensão quantitativa e qualitativa da sociedade nacional. Assim sendo, a mídia mundial e a indústria cultural buscam um novo mapa do mundo e as noções de espaço e tempo acabam se redimensionando por meio das tecnologias, os lugares passam a ter suas estruturas constantemente reformuladas e as redes estratégicas de grandes grupos empresariais, governos e/ou outros setores reconfiguram suas convivências entre a dicotomia de local e global.

Portanto, tentar resumir ou reinterpretar o fenômeno da globalização no contexto midiático é importante para esta pesquisa, justamente porque o lugar de fala é na comunicação e os conceitos de geografia auxiliam na construção de uma perspectiva de análise diferente. Dessa forma, após escolher alguns autores e interpretações sobre os conceitos já citados, entende-se ser necessário passar por outras definições da geografia que colaborarão com o desenvolvimento teórico-metodológico da tese. São elas: espaço e território, até chegar em território-mídia e na relação com a geopolítica das mídias, dimensões interpretativas elaboradas para a discussão aqui presente.

1.3.2. Noções da geografia imprescindíveis - espaço e território

Para auxiliar nesta tese, será importante esclarecer algumas definições da geografia aqui. Longe de uma explicação profunda e adequada da perspectiva geográfica, este trabalho destaca os próximos conceitos como importantes para circundar as relações da mídia com a geopolítica. Por isso, antes de falar de geopolítica, vamos tratar de: definição de espaço e de território. Para o primeiro deles, utilizou-se o “Técnica, Espaço, Tempo” (2008), de Milton Santos, onde se define **espaço** como:

O espaço aparece como substrato que acolhe o novo mas resiste às mudanças, guardando vigor da herança material e cultural, a força do que é criado de dentro e resiste, força tranquila, que espera, vigilante, a ocasião e a possibilidade de se levantar. (p. 34)

Ou seja, o espaço é o todo e abraça a natureza pura e fabricada (que passou por modificações humanas), onde estão as redes que formam os territórios e onde as relações sociais ocorrem. Alguns autores, como o próprio Santos (2008), trabalham para defender

essas diferenças; mas outros, por vezes, vão tratar de espaço e lugar como sinônimos³. Para a noção de território, recorreu-se aos professores Rogério Haesbaert e Elis Limonad (2007):

O território é uma construção histórica e, portanto, social, a partir das relações de poder (concreto e simbólico) que envolvem, concomitantemente, sociedade e espaço geográfico (que também é sempre, de alguma forma, natureza). O território possui tanto uma dimensão mais subjetiva, que se propõe denominar, aqui, de consciência, apropriação ou mesmo, em alguns casos, identidade territorial, e uma dimensão mais objetiva, que se pode denominar de dominação do espaço, num sentido mais concreto, realizada por instrumentos de ação político-econômica. (HAESBAERT e LI-MONAD, 2007, p. 42)

Nesta percepção dos autores, a noção de território não pode ser confundida com a de espaço socialmente construído, porque território é “apropriação (num sentido mais simbólico) e domínio (num enfoque mais concreto, político-econômico) de um espaço socialmente partilhado” (p. 42). Os pesquisadores também reforçam que, primeiro, o território é um conjunto de lugares hierarquizados conectados a uma rede de itinerários. E também que território é diferente de territorialidade⁴.

Em uma visão geopolítica do território, enquanto espacialidade social contida por limites e fronteiras sob o estatuto de um Estado-nação, por exemplo, (mas nunca restrita apenas a ele), a territorialidade pode ser entendida como a estratégia geográfica para controlar/atingir a dinâmica de pessoas, fenômenos e relações através da manutenção do domínio de uma determinada área. (Sack, 1986). (HAESBAERT e LIMONAD, 2007, p. 44)

Em seguida, para facilitar a compreensão, utilizou-se um quadro elaborado por Haesbaert e Limonad (2007) que reflete as principais abordagens conceituais de território.

Figura 4. Definições de Território por Rogério Haesbaert e Ester Limonad (2007)

3 Neste trabalho, vamos adotar a noção de Santos, em que espaço geográfico é a maior dimensão do substrato, é a dimensão abstrata da organização social, justamente porque há um esforço de tentar relacionar o papel da mídia no espaço geográfico. Para não confundir o leitor, procurou-se pequenas definições dos conceitos de lugar, região, fronteira, que podem ser utilizadas como substituição ao conceito de espaço de maneira errada. Seguem as definições de dicionário compiladas pela autora e que podem sintetizar sutis diferenças entre elas: 1) Lugar: local ou posição onde se está; 2) Região: Vasta extensão de um terreno ou porção de um espaço delimitada por linhas; 3) Fronteira: limites ou demarcações concretas ou simbólicas que contornam, separam uma superfície.

4 Este conceito será superficialmente indicado para que não haja utilização errada dos conceitos e para que a construção teórica de territórios-mídia funcione para o propósito da tese, que será relacionar a geopolítica e a mídia a fim de entender a construção dos modelos de negócios contemporâneos.

Quadro I - As abordagens conceituais de território em três vertentes básicas

Dimensão Privilegiada	concepções correlatas	concepção de território	territorialização		perspectiva da Geografia	exemplos de trabalhos próximos a esta vertente
			principais atores/ agentes	principais vetores		
jurídico-política (majoritária, inclusive no âmbito da Geografia)	<ul style="list-style-type: none"> Estado-nação fronteiras políticas e limites político-administrativos 	um espaço delimitado e controlado sobre / por meio do qual se exerce um determinado poder, especialmente o de caráter estatal	<ul style="list-style-type: none"> Estado-nação diversas organizações políticas 	relações de dominação política e regulação	Geografia Política (Geopolítica)	Alliès (1980) a visão clássica de Ratzel
cultural(ista)	<ul style="list-style-type: none"> lugar e cotidiano identidade e alteridade social cultura e imaginário <p>(imaginário: "conjunto de representações, crenças, desejos, sentimentos, em termos dos quais um indivíduo ou grupo de indivíduos vê a realidade e a si mesmo")</p>	produto fundamentalmente da apropriação do espaço feita através do imaginário e/ou da identidade social	<ul style="list-style-type: none"> indivíduos grupos étnico-culturais 	relações de identificação cultural	Geografia Humanística e/ou Geografia Cultural	Deleuze e Guattari (1972) Tuan (1980 e 1983)
econômica (muitas vezes economicista) minoritária	<ul style="list-style-type: none"> divisão territorial do trabalho classes sociais e relações de produção 	(des)territorialização é vista como produto espacial do embate entre classes sociais e da relação capital-trabalho	<ul style="list-style-type: none"> empresas (capitalistas) trabalhadores Estados enquanto unidades econômicas 	relações sociais de produção	Geografia Econômica	Storper (1994) Berko (1995) Veltz (1996)

Elaborada pelos autores.

Pela interpretação do quadro teórico dos autores brasileiros, pode-se afirmar que a construção do território é resultado da associação de duas dimensões principais: 1) político-econômica, mais material; e 2) cultural - incluindo o conjunto de símbolos, tradições e valores de um grupo social.

Por isso, de acordo com Haesbaert e Limonad (2007), a fundamentação de territórios se dá por meio de três possibilidades: 1) o território pode estar articulado ao exercício do poder e ao controle da mobilidade por meio do fortalecimento de fronteiras; 2) pode estar vinculado à funcionalidade econômica, que interfere em produção, circulação e consumo de bens; e 3) o território pode formar identidades culturais e vice-versa, se fragmentando e rearticulando ao mesmo tempo. Além disso, é oportuno descrever que o território deve ser visto a partir de sua perspectiva temporal, pois passa por transformações constantemente.

Por meio da conceituação e das possibilidades de interpretar o território, vincula-se esta importante noção geográfica à mídia, justamente para tentar entender e explicar o papel que ela exerce nos territórios que ocupa. Se os estudiosos da Geografia apontam a existência de territorialidades, abre-se uma licença poética para desenvolver a seguinte metáfora: uma nova territorialidade possível, os territórios-mídia.

Partindo das relações estratégicas e de poder de territórios e suas dimensões supracitadas, os territórios-mídia serão caracterizados pelo retrato da articulação entre os meios de comunicação, os territórios que estão presentes e as materialidades concretas e simbólicas em busca de visibilidade e legitimidade entre a sociedade.

Se a mídia tem um efeito dominador dentro dos territórios (ator hegemônico de Santos (2008) responsável pelo fluxo de informação), ela também é uma estrutura capaz de construir, sob suas lógicas de funcionamento, seus próprios territórios. Estes serão entendidos de acordo com as mesmas condições interpretativas propostas por Haesbaert e Limonad (2007), em que é fundamental entender a relação com o tempo e com os campos político, cultural e econômico, em uma relação simbiótica entre a dominação e a ocupação da mídia frente a grupos sociais. Essa relação, então, é vinculada à dimensão da geopolítica.

Por meio dessas indicações teóricas e articulações entre campos de estudos, o trabalho vai tentar entender como os modelos de negócio dentro de um tempo globalizado atual se estrutura em determinadas regiões. Nesse caso, podemos dizer que o papel, a influência, a presença, as relações de poder dos meios de comunicação nesses territórios os determinam como territórios-mídia, o que será tratado em um capítulo específico adiante.

1.3.3. Monopólio e concentração midiática

Quando se fala em monopólio de mídia, a tendência é pensar em grandes conglomerados de comunicação que atendem às diversas demandas da sociedade, como o consumo de conteúdos multimidiáticos de qualidade. No entanto, os conglomerados não necessariamente são as melhores formas de estruturação de uma organização de mídia e podem causar problemas de concentração territorial e, portanto, de exclusão social. Mas o que isso tem a ver com a tese?

Falar sobre conglomerados de mídia também faz parte da proposta de reflexão sobre a história de formação e estruturação do jornalismo enquanto empresa ou marca. E isso auxilia pensar na influência geográfica, política, cultural que existe sobre o campo do jornalismo. Para entender sobre isso, recorreu-se à produção clássica de Ben Bagdikian (1993), que no livro “O monopólio da mídia” discorre historicamente a formação e legitimação de poder empresarial do jornalismo após a Segunda Guerra Mundial/em meados do século XX, principalmente pautada na dominação da indústria publicitária como fomento financeiro para os primeiros jornais de grande porte nos Estados Unidos.

Em um resumo simples: cresce a publicidade, a revolução tecnológica, jornais regionais querendo crescer e grupos familiares no comando destes jornais, resultando em uma equação matemática, na época, rentável. A equação se baseava na soma investida pela publicidade, no dinheiro retornado pelo público e na visibilidade dos produtos e/ou pessoas divulgados. Bagdikian (1993) indica que o monopólio das mídias começa da reunião de jornais menores que querem crescer e acabam funcionando bem a ponto de se tornarem grandes empresas, por consequência conglomerados de mídia. Entre as percepções positivas do monopólio estavam a formulação do jornalismo mais independente distante do sensacionalismo e do jornalismo marrom proveniente da época. Nos monopólios que se formaram, além do incentivo da indústria publicitária, a sociedade poderia contar com um jornalismo de fato, já que até então muitas informações eram ocultadas por governos ou por interesses privados.

No entanto, o monopólio também carrega pontos negativos, entre eles uma alta concentração empresarial e uma baixa concorrência entre mídias, porque, por um lado fomenta uma credibilidade, um fortalecimento de determinadas empresas, porém, por outro, suprime pluralismo e a diversidade do jornalismo de interesse público.

A história dos modelos de negócio, do monopólio das organizações e da concentração destas empresas parece formar um ciclo econômico viciado: em um primeiro momento, um monopólio saudável para fomentar a estruturação das organizações; em um segundo momento, o monopólio passa a ser algo ruim para a sociedade já que não promove uma diversificação da informação, justamente porque não há pluralismo em linhas editoriais e sim uma dominação de pensamento econômico que de certa forma seja aquela empresa. Por fim, como estruturação histórica pautada no monopólio e na concentração, percebe-se que um nicho das empresas de mídia está sustentado por meio de financiamento publicitário e ou governamental, fazendo com que a sociedade perceba que este jornalismo não é de interesse público, e assim procure nichos ou segmentos para se informar. O ciclo vicioso da formatação de modelos jornalísticos começa, então, a se delinear (BAGDIKIAN, 1993).

Em todas as cidades onde os jornais voltaram para ultrapassar esse fim de sobreviver à competição, aqueles que preferiram priorizar as notícias em detrimento dos rendimentos provenientes de publicidade foram premiados com leitor mais fiel, e foram esses os jornais que sobreviveram (...). Com o crescimento da publicidade de massa, ideias liberais radicais - em editoriais, na seleção das notícias, nas iniciativas de investigação tornaram-se um problema. (BAGDIKIAN, 1993,p.157-158)

O autor classifica a publicidade como doença fatal da estruturação de monopólios concentrados. Esta pesquisa a classifica também como um problema vicioso mesmo com o passar das gerações, e culpa o interesse mercadológico do lucro como objetivo jornalístico, quando o verdadeiro propósito seria o romântico informar ao público e para o público. A internet e a digitalização dos processos de produção, execução e distribuição não ajudam a melhorar a lógica estratégica de ter receita a qualquer custo, pois isso faz parte do cenário histórico da profissionalização do jornalismo e do reconhecimento do campo também como setor industrial. Desta forma, falar de crises é também mencionar a ideia de ciclos viciados e pautados no monopólio e na concentração.

Quando se fala em concentração inevitavelmente se fala de pluralidade, transparência, regulação e democracia, questões cruciais para entender a presença dos grupos de mídia em determinados territórios. Essas variáveis são monitoradas e analisadas pelo MON - Media Ownership Monitor -, organização formada por muitos jornalistas que coletam e estudam bases de dados em dez países, entre eles o Brasil, a fim de indicar como é a concentração midiática em cada um desses territórios⁵. Para entender na prática a concentração e monopólio midiático que retrata Bagdikian (1993), recorre-se a um dos resultados do MON no Brasil:

Infelizmente, os indicadores de riscos à pluralidade na mídia no Brasil apontam para um cenário preocupante: a elevadíssima concentração de audiência e a propriedade cruzada de meios de comunicação são os temas mais destacados dos riscos ao pluralismo midiático no país. Apesar de toda a diversidade regional existente no país e das dimensões continentais de seu território, os quatro principais grupos de mídia concentram uma audiência nacional exorbitante – que ultrapassa 70% no caso da televisão aberta, meio de comunicação mais consumido no país. (MON, 2018, online)

Das afirmações acima é possível compreender que o sistema de mídia brasileiro mostra uma das mais altas concentrações de mídia no mundo, o que afeta as relações de trabalho, de mercado, de transparência, já que outros fatores que aparecem com certa frequência são as influências econômicas, políticas e religiosas provenientes do financiamento midiático que, no Brasil, por exemplo, é formado majoritariamente por acionistas de grandes igrejas ou partidos políticos. Foram analisados 50 grupos de mídia nacionais, que estão sob o controle de 26 famílias. Pelos diversos rearranjos de mercado, causados pelo cenário de instabilidade política-econômica e pelo surgimento exacerbado de tecnologias, faz com que muitos desses grupos tenham que ‘enxugar’ gastos a pretexto de manter forte o modelo de

5 O banco de dados disponibilizado em uma plataforma online aberta é uma forma de mensurar a influência e, principalmente, a dominação de alguns grupos midiáticos. Em total consonância com esta pesquisa, os resultados do MON serão utilizados para o mapeamento de algumas realidades e também para a construção da metodologia a ser aplicada nesta tese de doutoramento. Disponível em <https://brazil.mom-rsf.org/br/destaques/concentraca/>

negócio e o modelo editorial. Com isso, como o site do MON (2018) reitera, muitos grupos estão reorganizando suas estruturas, reduzindo quadro de funcionários e diminuindo a atenção com o primor e qualidade da circulação de informações.

A propriedade cruzada de meios de comunicação de diferentes tipos como televisão, impresso, rádio e online é uma dimensão central da concentração na mídia brasileira (...).Ao comparar nossos indicadores de riscos à pluralidade na mídia com os de outros dez países analisados pelo *Media Ownership Monitor*, o Brasil apresenta o cenário mais grave de riscos ao pluralismo. A ausência de um marco legal eficiente que combata a monopolização e promova a pluralidade de vozes na comunicação brasileira é uma lacuna que traz graves consequências à circulação de ideias, à diversidade e à democracia. (MON, 2018, online)

1.3.4. Crise no Jornalismo e Geopolítica, uma dimensão interpretativa recente.

Este tópico apresenta uma visão panorâmica sobre o contexto da crise no jornalismo e elucida uma forma de tentar reinterpretá-la por meio da geopolítica das mídias e, para isso, passamos pela relação dos conceitos da geografia e comunicação, geopolítica e relação com as Mídias.

Pensando nisso, começa-se este tópico com duas definições que são fundamentais para a tese. A primeira é sobre o tempo presente caracterizado pela imersão social em rede e pela movimentação geográfica. De acordo com Sodré (2014), no tempo presente de economias em redes, mundialização de culturas, cyberativismos, vivencia-se uma movimentação geográfica e uma movimentação do ecossistema midiático por meio das tecnologias que surgem e trazem outras plataformas.

A segunda definição é a recente forma que o geógrafo francês Philippe Boulanger trouxe, em 2014, no seu livro '*Géopolitique des médias: Acteurs, rivalités et conflits*' a geopolítica das mídias. Para ele, a geopolítica está relacionada ao estudo das rivalidades de poderes, à luta de influência entre diferentes atores em um determinado território, noção ampliada, para além da geografia, pela digitalização. A partir disso, Boulanger (2014) apresenta a geopolítica das mídias como “o estudo das rivalidades de poderes entre atores midiáticos, da representação dessas lutas de influência por parte da mídia; do discurso das mídias como revelação das mutações geopolíticas que estão em curso” (p.37).

O pesquisador francês, então, nos leva a pensar nas organizações midiáticas como elementos que alteram as lógicas da geopolítica mundial. Com sua proposta de definição de uma geopolítica da mídia, Boulanger (2014) propõe uma perspectiva interdisciplinar entre pelo menos quatro campos de atuação: a geografia, a política, a mídia e a comunicação.

Nesta pesquisa, a geopolítica da mídia a partir dos estudos de Boulanger será panorama teórico central para abordar as rivalidades e conflitos entre poderes midiáticos e seu território de atuação, bem como a representação de embates de influência pelas mídias.

Para a pesquisadora brasileira Janaína Gesibeli (2016), em uma releitura sobre o conceito de Boulanger (2014), a geopolítica "é um campo privilegiado para compreender as estratégias de controle, as tensões e as rivalidades entre os atores" (p.4). O que se dá por meio de um aporte teórico-metodológico próprio, constituído por critérios e categorias de conceitos fundamentais que serão tratados ao longo do estudo.

Após elencar algumas das principais questões sobre os conceitos da geografia, montou-se um quadro com as principais diferenças (Quadro 1):

1.4. Crise nas mídias – Identidades perdidas e sugestões geopolíticas

O ano de 2015 mal começou, mas já mostrou a que veio: os primeiros meses foram cruéis para os jornalistas. Demissões em massa no jornal O Globo e, agora, no Estado de S.Paulo e Folha de S.Paulo, a mesma coisa na Band e no Diário de Pernambuco. Revistas encolhem, a Editora Abril dá sinais de fadiga e toda uma categoria teme pelo fim da profissão. Pelo menos o fim da profissão como ela era. É triste, mas a tendência é inexorável. É mais do que hora de o jornalista se reinventar, já que o jornalismo já o está fazendo (MONTEIRO, Elis, online,2015).

Indústrias estão esfaceladas à procura de estratégias para segurar o planejamento estratégico por mais seis meses, e nesta busca atormentadora por "jornalismo de mercado", isto é, jornalismo focado em lucratividade (NEVEU, 2006), é que se perdeu identidade editorial. Pode-se entender por identidade editorial as linhas e diretrizes que a mídia segue como parâmetros de publicação, cobertura e distribuição. É mais do que o discurso, o poder dialógico de um meio como bem pontuaram os autores Dominique Maingueneau (2007) e Eliseu Verón (1980), mas sim inclui obrigações e direitos tácitos relacionados ao consumo de informações que deve buscar satisfazer as demandas de um público-alvo (CHARAUDEAU, 2006). Vai além da linha editorial, pois também cumpre com o papel de ética comercial, onde o meio de comunicação mantém uma perspectiva estratégica pré-determinada de acordo com seus interesses enquanto publicação e mantém interesses do público, que devem ser monitorados sistematicamente para que a identidade editorial permaneça dinâmica. O fluxo de informação relevante e o valor da marca (PICARD, 2013), então, dependeriam desta identidade editorial.

Além disso, pontua-se a fase transitória dos processos comunicacionais, notadamente percebidas no jornalismo. As rotinas, as ferramentas de produção, as plataformas, o consumo comunicacional já não é o mesmo, aliás, não tende a ser o mesmo em períodos curtos de tempo. A remodelação passa a ser uma tarefa para adequar a comunicação a um sistema com sobrevida, longe da chamada crise econômica, política, laboral e, em seguida, da crise identitária.

1.4.1. Contribuições conceituais a partir da Geopolítica das Mídias

Baseada na proposta do geógrafo Philippe Boulanger (2013) da geopolítica das mídias, a estruturação da empresa midiática é um fator integrante aos modelos de gestão sustentáveis. Quando se fala em crise, então, uma possibilidade de pensamento em longo prazo é tentar tratar a transformação a partir dos fatores socioeconômicos, políticos, culturais e empresariais próprios de territórios e determinantes para as mídias que se formam nesses espaços. Logo, a proposta é entender que as lógicas e estratégias baseadas na geopolítica (disputas de poder por meio dos campos político, econômico e cultural) interferem nas lógicas de gestão midiática. Um modelo jornalístico como o do *The New York Times* funciona só no território norte-americano, assim como exemplos de *startups* de mídia no leste europeu têm sentido de existência somente naquele território, afinal também dependem da regulação regional e, especialmente, do comportamento do público.

Partindo do pensamento do espanhol Ignacio Ramonet (1998), na obra “Geopolítica do Caos”, os fatores da geopolítica ou a própria expressão estão ligados à temporalidade ou ao fim da temporalidade bem como a questão do espaço e da ordem, por isso ele entende a geopolítica como uma expressão que determina a “nova ordem da informação” (p.1).

Neste sentido, o objeto da geopolítica das mídias está articulado ao fato das empresas não entenderem que os modelos de negócios também devem considerar fatores geopolíticos em sintonia com o território, o espaço e o tempo em que estão presentes, fatores fundamentais para se analisar as transformações científicas, tecnológicas e informacionais (SANTOS, 2008).

Como explicar que uma produção jornalística para plataformas móveis dos EUA ultrapassa a faixa de 1 milhão de usuários que aceitam pagar pelo acesso do serviço ou, diferentemente, como entender que um periódico que oferta notícias diárias gratuitamente na Inglaterra se revela eficaz e (auto)sustentável economicamente? O desafio estaria em indicar

elementos para uma matriz viável em termos comerciais e editoriais pode ser viabilizado através da constatação de diversas dimensões da crise e sob um olhar geopolítico.

Abaixo, por uma amostra aleatória, citam-se alguns casos:

- O principal diário da Índia é distribuído em língua inglesa (*The Times of Índia*) e circula com uma média superior a 2 milhões de exemplares impressos por dia. No país, a mídia impressa cresce e uma das hipóteses baseada nos fatores geopolíticos da cultura é de que a divisão de castas impõe uma inconsciente disputa por leitura, logo os sem castas passam a ler jornal para aprender a ler. Outra hipótese cultural do funcionamento do modelo de negócio é que os jornais servem para encapar mesas de cafés, onde as pessoas podem sociabilizar e aproveitar para ler as notícias enquanto esperam sentadas à mesa.
- No Brasil, mídias alternativas ao sistema tradicional crescem em número, mas ainda não geram receitas positivas. Pertinente falar da hipótese político-cultural já que as mídias tradicionais, financiadas por iniciativas públicas e privadas, perdem credibilidade pela qualidade e relevância do conteúdo e na corrida por adaptação tecnológica não oferecem conteúdos diferenciados. Os brasileiros estão cada vez mais presentes em nichos culturais e, por isso, o mercado de influenciadores digitais, os aplicativos e os agregadores têm audiência e visibilidade no território. Assim, exemplos como *Nexo Jornal*, *Jornalistas Livres*, *As Mina*, *Think Olga* ganham espaço no que diz respeito à qualidade de conteúdo. Espaços online de mídias internacionais também ganham maior credibilidade como *El País Brasil* e *The Intercept*, com versões em inglês e português, trazem temas mais amplos e aprofundados.
- Cooperativas de mídias também surgem para propor uma lógica de organização diferente, como é o caso do jornal grego *Eméridas* (Imprensa Livre) e do *El Tiempo*, da Argentina. Neles, ex-jornalistas de meios tradicionais se reuniram para formar, primeiro, um ambiente de discussão e criação de projetos. Em seguida, começaram a delimitar temas, precificação e normas para publicação jornalística e, hoje, funciona como um jornal online colaborativo e o modelo de negócio segue normas pré-estabelecidas pela cooperativa.
- O jornal espanhol *El Diario* é um nativo digital e assim como o *Buzzfeed*, dos EUA, já tira a atenção das marcas mais fortes do país, como *El Mundo* e *El País* e é considerado o principal meio de informação digital pelos próprios concorrentes, que tentam passar o número de cliques e engajamento conquistados pelo nativo digital. O design não mantém o tradicional *layout* de jornais digitalizados, e sim explora imagens

como uma rede social. Tem espaço para curadoria e o modelo de negócio é pautado em assinaturas online de baixo custo e crowdfunding. Além disso, um dos menus indica os focos do jornal, entre eles estão: “vigilância do poder”, “criação cultural”, “maltrato animal”, “LGBT”, entre outros.

Outras várias alternativas estão ligadas aos meios de pagamento ou às experimentações em plataformas, como é o caso do projeto brasileiro *Oboré*, que funciona como uma escola de mídia para alunos e recém-formados, e que tem um espaço para debates da profissão, por exemplo. O projeto é tocado por colaboradores.

Nos casos citados e meramente ilustrativos, fatores geopolíticos interferem nas diretrizes e estratégias de ação comercial e editorial em alguma medida, que não é o objetivo deste texto medir ou avaliar, mas ponderar sobre a possibilidade de furar a bolha da crise e superar as barreiras da não sustentabilidade financeira. O fato é que a tecnologia fez com que a modelagem e a experiência se tornassem elementos principais para gerar essa interação entre leitor-usuário e produtor-produto, mas existe uma nova economia de territórios como aponta a pesquisadora Sônia Virgínia Moreira (2012).

... uma expressão da ecologia contemporânea de mídia, na qual a audiência participa e se expressa no tempo e no espaço do fato, no momento em que este ocorre. A novidade está na rapidez da resposta (tempo), no expediente da convocação (redes sociais) e no alcance da manifestação (espaço). O resto são elementos renovados desde as relações mais antigas entre mídia e público no âmbito da indústria da comunicação. Harold Innis localiza em 1500 a.C., na instalação da indústria do papiro no Egito, o momento exato na linha do tempo da história que dá partida no controle da indústria sobre o espaço por meio da melhoria dos suportes de comunicação (Innis, 2008, p. 95). A tríade formada pelos termos globalização, instantaneidade e localidade revela outro fenômeno em curso, aponta Ollivro (2011), que pode ser explicado como uma nova economia de territórios (MOREIRA, S. V., p.9, 2012).

Sendo assim, o próximo capítulo oferece uma revisão sobre os conceitos que ajudaram a formar as relações entre geografia e mídia até chegar na geopolítica das mídias, o qual esta pesquisa pretende desenvolver. Nesta tese, a geopolítica das mídias será o principal eixo epistemológico. Pretende-se desenvolver especialmente noções que auxiliem o entendimento dos estudos de modelo de gestão jornalística e estratégias do jornalismo digital em tempos de crise. Por isso, no próximo capítulo, o leitor irá encontrar uma revisão dos conceitos que relacionam geografia e mídia.

CAPÍTULO 2 - Campos em interação: Geografia, Política e Comunicação

Já foi mencionado antes o termo geopolítica das mídias, que foi cunhado pelo francês Philippe Boulanger (2014) e pouco é usado para os estudos das organizações jornalísticas, estando mais associado às problemáticas de discurso. Diante disso e para o trabalho fazer sentido, neste tópico apresenta-se uma síntese estratégica sobre as principais delimitações do conceito de geografia e espaço, geografia e comunicação, geopolítica e geopolítica das mídias, quarteto que dá conta de explicar as linhas teóricas desta escolha epistemológica.

Primeiro, importante entender a geografia como uma ciência humana interdisciplinar, que associada à comunicação aparece como uma potência de análise espacial e temporal, especialmente para a perspectiva cultural e identitária. Dentro da fusão dos dois conceitos, tem-se o termo “geografias da comunicação”, que mostra uma intersecção de áreas de ensino, como aponta a pesquisadora da área Sônia Virgínia Moreira (2012): “A política, a economia, a sociologia, a antropologia e a história são disciplinas-âncora dos estudos que se reúnem sob o guarda-chuva das geografias da comunicação – assim, no plural, como manifestação precisa das suas múltiplas implicações” (p.9).

Na tentativa de explicar a articulação das duas disciplinas, geografia e comunicação, os mapas como um método da geografia apareceram para (re)unir informações por meio de cartografias. Assim, a comunicação passou a utilizar a geografia como uma ferramenta para visualizar dados. “Os conceitos de lugar, espaço, escala, território e região se aplicam com propriedade à investigação na comunicação, acrescentam olhares na exploração de um campo intermediário” (MOREIRA, 2017, p.2).

A autora relembra que é fácil enxergar o potencial de um mapa físico, por exemplo, que determine geograficamente onde estamos e para onde vamos, além disso, é mais concreto entender a influência do espaço e do território como elementos de análise geográfica possíveis de interseccionar com a comunicação. No entanto, para além do uso das representações gráficas, existem os mapas mentais, que auxiliam na organização do capital intelectual, e os mapas conceituais, que ajudam na organização do conhecimento. Neste sentido, as geografias da comunicação não são estudos de mapas comunicacionais ou o uso de mapas pela comunicação, mas sim uma disciplina, uma ciência de interação (MOREIRA, 2017).

Esta disciplina de estudos, então, tem origem na década de 1950 com alguns pesquisadores discípulos do autor fundador Harold Innis, no Canadá; André Jansson & Jesper Falkheimer, na Suécia; e Paul Adams, nos Estados Unidos. Todos começaram estudando seus

ambientes, exemplo da crítica política de Innis sobre a gestão econômica do Canadá. É com essa visão analítica do local onde vivia que Innis vislumbrou um cruzamento de eixos que resultassem em uma otimização das análises, com o objetivo central das ciências sociais que era desenvolver uma grande síntese por meio de uma teoria unificada:

Ele estava tentando fazer convergir a teoria política ou imperialista (amplamente fundamentada nos estudos clássicos) com a teoria da consciência (recorrendo às pesquisas de estudiosos sobre tempo e espaço) e com a teoria da tecnologia (baseado na compreensão das tendências dos meios de comunicação). (WATSON, 2007, p.17)

Assim nasce a área da geografia da comunicação que, com o tempo, recebe contribuições e melhorias através de outros autores. Vale destacar, que as evoluções tecnológicas contribuíram muito para interação do campo da comunicação, especialmente jornalístico, já que passamos a entender a presença da geografia na estrutura profissional, laboral, organizacional e produtiva dos veículos, por exemplo.

Outro momento teórico importante é mais recente, de 2006 com a publicação de André Jansson (Universidade Karlstad) e Jesper Falkheimer (Universidade de Lund) do livro *Geographies of Communication, the Spatial Turn in Media Studies* (2006), na Suécia.

No livro eles defendem uma virada espacial nos estudos de mídia para responder uma pergunta central de pesquisa: como a comunicação produz espaço e como o espaço produz comunicação. Sem que isso signifique a anulação dos estudos de mídia, um prognóstico que seria “tão ingênuo quanto insistir que os estudos de mídia e de comunicação seriam capazes de absorver áreas como a geografia cultural e a antropologia ao expandir e incorporar questões da mídia nas áreas de cultura e sociedade” (Jansson e Falkheimer, 2006, p. 7-8). A 'virada espacial' teria assim a chance de criar novo subcampo dentro dos estudos culturais e dos estudos de mídia – a geografia da comunicação. (MOREIRA, 2017, p. 5)

De acordo com Moreira, a tal virada se refere ao período de informatização, isto é, pós sociedade industrial, em que a globalização e o desenvolvimento das teorias de mídia e de comunicação de massa denotavam uma área hiperespacial, avançando perante estas teorias, já que propõe a inclusão de estudos de limitações entre produtores de conteúdo e público usuário, e acrescenta Moreira (2017): "A mobilidade, a interatividade e a dimensão hiperespacial diluem a fronteira entre mecanismos simbólicos e materiais ou “entre textos e *commodities*” (p.7), baseado na citação de Janson e Falkheimer. Portanto, até este momento, a disciplina era relacionada pela interação entre meio e espaço, ou ainda mapas que denotassem o espaço e auxiliassem a comunicação.

Já em 2009, o pesquisador norte-americano Paul Adams publica o livro *Geographies of Media and Communication*, que recupera estudos críticos sobre a noção de 'lugar', evidenciando áreas como geografia crítica, estudo de migrações, transnacionalismo, ecologia política, geografia pós-colonial e geografia política. Neste sentido, o estudo do espaço na mídia; dos lugares na mídia - que aborda a dimensão afetiva da comunicação e a construção de imagens do 'lugar' -; e a mídia no lugar - que possibilita avaliar as complexidades das escolhas da comunicação (MOREIRA, 2017).

Com esta rota de estudos, percebe-se um olhar sobre os fluxos informacionais a partir das teorias da geografia e, então, outras abordagens possíveis por meio desta recente disciplina de Geografias da Comunicação. E, desta forma, uma herança proveniente desta interação entre áreas é a diretriz metodológica de falar dos contextos nos quais estamos inseridos e conceitos intercambiáveis como uma maneira de facilitar as analogias, as interpretações e a busca por respostas nos estudos midiáticos.

No Brasil, a junção das áreas correlatas também se fortalece como disciplina, especialmente nas obras de Milton Santos, uma delas especificamente realizada com Maria Laura Silveira, o livro 'O Brasil – Território e sociedade no início do século XXI' (2006) "estabelecem o diálogo, constroem as ligações com a comunicação, que estão hoje entre os parâmetros utilizados em análises de configurações de mídia, do jornalismo etc" (MOREIRA, 2017, p.9). Outros autores pioneiros em detalhar ou propor esta abordagem no Brasil, são Manuel Correia de Andrade, mais contemporaneamente Sônia Virgínia Moreira, Pedro Aguiar, Maria José Baldessar, Sônia Aguiar, Jaqueline Deolindo, entre outros pesquisadores da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, onde se concentra um grupo de estudos na área e, desde 2007, oferece a disciplina na pós-graduação Tópicos I - Geografias da comunicação. Estes estudiosos também estruturam e fomentam um grupo de pesquisa na Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM) de Geografias da Comunicação.

No Brasil e em outros países, portanto, o movimento que traz a geografia para perto da comunicação tem início nos anos 1950, década em que se inicia o processo de reconstrução conceitual do campo da geografia, aproximando-o das transformações sociais do período. Apenas cerca de 30 anos depois, a partir da fundação da Intercom em 1977, Melo identifica o interesse recíproco e a aproximação da comunicação com a geografia no âmbito da associação de pesquisadores. É quando autores com afinidade nos dois campos produzem material sobre: novas tecnologias; internacionalização e regionalização (Fadul, 1986; 1998; 2005), comunicação rural (Kunsch e Magela, 1989/1993), globalização e regionalização (Bolaño, 1995/1999). (MOREIRA, 2017, p.11)

A partir da síntese feita a título de estruturação textual, a seguir faz-se um perpassar histórico da geopolítica das mídias, que longe de propor uma disciplina, é uma abordagem recente e bastante interessante para se pensar além da mídia no lugar, mas a mídia num lugar estruturante e estratégico.

A observação dos sistemas de mídia e de telecomunicações é determinante para a análise das várias camadas de contextos – geográfico, midiático cultural, econômico, político, identitário – que compõem o processo contemporâneo da comunicação. O campo das geografias da comunicação se ocupa dos fluxos que movem os interesses do público, do Estado e das corporações. Nesse sentido, sua configuração demandará sempre estudos que sejam plurais, interdisciplinares e cooperativos. (MOREIRA, 2012, p.15)

Para isso, o próximo tópico aborda as delimitações de geografia política e o surgimento da geopolítica das mídias a fim de dar sequencia narrativa à proposta de definição desta abordagem epistemológica da tese.

2.1. Geografia política e Geopolítica

A geografia política não escapou dessa tradição e descobriu, de Heródoto a Ratzel, uma infinidade de ancestrais, tais como Platão, Aristóteles, Botero, Bodin, Vauban, Montesquieu, Turgot etc, para só citar alguns que, por uma razão ou por outra, foram chamados a testemunhar a antigüidade do projeto político em geografia” (Raffestin, 1993,p.11).

Uma possível primeira dúvida para comunicadores é se geografia política e geopolítica são conceitos diferentes e representam, de fato, divergências relacionadas ao surgimento dos conceitos e das delimitações de autores ao longo da história, que por vezes utilizam um ou outro devido às conotações mais apropriadas para determinados casos e análises. De maneira geral, a geografia política está ligada ao estudo das instituições políticas, suas relações, poderes, transformações.

Como um conceito derivado, e renomeado por autores durante período de guerra, a geopolítica é o estudo dos poderes entre Nações e impactos na ordem mundial, além de área que promoveu o desenvolvimento de estratégias de poder e dominação entre territórios. Antes da relação com comunicação e mídia, tenta-se definir resumida e historicamente os dois conceitos.

Fundadores a parte, a noção de geopolítica foi concebida como um estudo estratégico apropriado, sobretudo, pelo poder militar, os príncipes e os comerciantes. Suas concepções fundantes, como uma geografia de guerra, foram alguns dos

motivos que a marginalizaram dentro dos estudos da geografia humana depois da Segunda Guerra Mundial, com exceção aos estudos estadunidenses. (RAFFESTIN, 1993)

Por isso, este tópico está organizado de maneira cronológica, desde o surgimento do conceito de geografia política na Alemanha com Ratzel (1897); até Philippe Boulanger (2014), com o termo geopolítica das mídias, para auxiliar o objetivo maior que é utilizar a geopolítica das mídias como panorama desta pesquisa.

Pode-se dizer que o cruzamento das áreas da geografia e política se inicia sob o olhar de Friedrich Ratzel (1857), autor considerado pioneiro nas teorias de geografia política por passar a compreender o processo de unificação aduaneira na Alemanha e enxergar os aspectos socioeconômicos do país como fatores importantes para entender as disputas e a necessidade de integração de um território que, no início do século XIX, estava fragmentado.

Neste contexto, Ratzel formula sua principal obra no campo geográfico, *Geografia Política*, de 1897, em que não apenas sobrepõe condicionantes naturais aos processos sociais e políticos, mas defende a ideia de um Estado forte, centralizador e por cima da sociedade. Considera que a unidade do Estado depende da unidade territorial e que esta depende das ligações espirituais entre os habitantes, o solo e o Estado. (FONTOURA, 2001, p.72)

Assim, o autor é conhecido por tentar pensar o desenvolvimento das nações por meio da ampliação dos espaços dominantes, políticas territoriais e coesão interna entre nações. É como se ele fosse o primeiro a pensar a noção de espaço do ponto de vista da disputa territorial por poder.

Em seguida, um dos principais autores é Claude Raffestin, no livro "Por uma geografia do poder" (1993) aponta:

Somos encorajados nesse caminho pela geografia política, ela própria fundada de fato, em toda a sua amplitude, por Ratzel, em 1897. Todo o projeto ratzeliano é sustentado por uma concepção nomotética, e pouco importa, nesta fase da análise, saber se ela foi ou não bem sucedida. A obra de Ratzel é um "momento epistemológico", quer se trate de sua Antropogeografia ou de sua Geografia política. Ratzel está num ponto de convergência entre uma corrente de pensamento naturalista e uma corrente de pensamento sociológico que a análise atenta de suas fontes revelaria. Ainda que isso seja difícil, pois Ratzel, excetuando-se algumas notas e observações, quase não nos fornece referências. (RAFFESTIN, 1993, p.12)

As raízes dos estudos de Ratzel permanecem nas pesquisas mais atuais sobre a área. Segundo Ana Elisa Fontoura (2001), isso ficará evidente no campo das relações internacionais

que sustentam o discurso geopolítico como o principal elemento da emergência de políticas mundiais. Com o tempo, o conceito de `geopolítica` foi tomando espaço e o de geografia política ficou na história da teoria, além de ser utilizado pelos pesquisadores franceses como Carnille Vallaux.

De acordo com a autora, o termo geopolítica foi utilizado pela primeira vez pelo sueco Rudölf Kjéllen, professor de Ciência Política na Universidade de Upsala, em 1905, ainda que tenha sido na Alemanha que este campo da geografia se desenvolveu e ganhou força como prática analítica.

Contemporaneamente, Bertha Becker (2012), critica as visões desses autores para os estudos geográficos por entender que a Geopolítica não conseguiu explicitar satisfatoriamente a dimensão política do espaço e aponta a transdisciplinaridade como uma exigência para a busca de novos paradigmas da ciência geográfica, entendendo a natureza estratégica do espaço e suas relações com o poder, problemáticas atuais das Nações.

Hoje, a questão das relações entre a Geografia e a Geopolítica se insere no contexto de velocidade espantosa de transformação do planeta no segundo pós-guerra e da crise de ciência social, que não consegue dar conta do movimento da sociedade e das novas estruturas de poder nem propor soluções para o futuro. Novas problemáticas têm que ser incorporadas à explicação da crescente globalização e complexidade do mundo na era tecnológica. ... A Geopolítica que queremos resgatar é a do reconhecimento sem fetichização da potencialidade política e social do espaço, ou seja, a do saber sobre as relações entre espaço e poder. Poder multidimensional, derivado de múltiplas fontes, inerente a todos os atores, relação social presente em todos os níveis espaciais. Espaço, dimensão material, constituinte das relações sociais e, por isso mesmo, sendo, em si, um poder. (BECKER, 2012, p.117-118)

Para a autora, a Geopolítica é um conceito construído atualmente e tem abertura para o que é “indeterminado, que é essencialmente político” (p.119). Becker compreende que é possível determinar alguns pontos em que a geopolítica atua para, depois, entendê-la de maneira interdisciplinar. Para tanto, a pesquisadora cita três apontamentos:

- a) a) na essência da relação do poder hegemônico com o espaço fazem imperativos estratégicos; b) estes estão intimamente associados ao Estado, forma histórica de organização da sociedade; c) por sua vez, traduzem a relação histórica do Estado não só com o poder econômico, mas com a guerra – externa e interna, de controle social – e com o poder político-ideológico. (BECKER, 2012, p. 119)

A partir desses pontos, a autora classifica historicamente a tecnologia como questão crucial e o "enigma de nosso tempo" (p.120), que se não fosse contemplada nos estudos

tornaria a geopolítica incompreensível, bem como difícil de entender as relações de poder que se estabelecem dentro das estruturas que usufruem da tecnologia e por ela disputam espaço e legitimidade, como o caso do jornalismo digital. Para Becker (2012), a tecnologia implica nas estruturas de poder, na natureza e na relação com o Estado.

Por um lado, o domínio da tecnologia pelas corporações econômico-financeiras transnacionais põe em cheque o poder do Estado; por outro lado, ela revive a questão nacional relacionada à guerra, na medida em que há evidência da emergência de uma ordem mundial militarizada vinculada à decisão de gastos governamentais, dos Estados-Nação, com considerações estratégicas próprias não como atores isolados e, sim, como partes de um sistema interdependente de Estados-Nação. Em outras palavras, o padrão global de produção não é moldado apenas pelas focas de acumulação, mas é codeterminado por uma máquina de guerra mundial que movimenta a tecnologia. (BECKER, 2012, p. 120)

Diante da percepção da tecnologia, o domínio e uso da mesma pela mídia, pode-se pensar a geopolítica na comunicação seja pela avaliação do espectro espacial que os meios de comunicação ocupam; ou mesmo como Moreira (2017) reitera, uma disciplina que interage com dois campos para estudar o espaço, poder ou utilizar métodos como mapeamento e cartografias para estudos comunicacionais, no caso da Geografia da Comunicação.

2.2. Geopolítica, Comunicação e Mídia

Em algumas de suas pesquisas sobre os complexos midiáticos na Amazônia, Fabio Castro (2012) aponta o conceito de geopolítica da comunicação como um valor analítico que auxilia no entendimento da estrutura das organizações de comunicação, bem como o espaço que ocupam e o peso que tem nestes espaços, mas não chega a definir o conceito como um aporte teórico. Isto tem demonstrado que existe o uso destas associações de campos por pesquisadores de comunicação, mas não um aprofundamento das mesmas como preceitos e diretrizes epistemológicas. Na tentativa de definir diferenças entre geopolítica da comunicação e geopolítica das mídias, a fim de mostrar que podem ser conceitos derivados, elaborou-se a figura 5 abaixo:

Diferenças entre conceitos

	Geopolítica da Comunicação	Geopolítica das Mídias
Interesses de pesquisa	Estudo dos espaços de comunicação, territórios e territorialidade para entender ocupação dos meios.	Estudos das rivalidades de poder e estratégias dos meios de comunicação, bem como dos discursos midiáticos
Conceitos importantes	Território, espaço, fronteiras	Poder, estratégias, concentração midiática, monopólios, organizações midiáticas e suas interações, internacionalismos
Autores	JACQUES A . WAINBERG, Fabio Castro etc	Philippe Boulanger
Surgimento	Pós-Guerra Fria	Pós-Guerra Fria; Era das Redes

Fonte: Autora

Com a globalização econômica e digitalização social, assiste-se a uma retomada do conceito de geopolítica para analisar novas tensões e ameaças o que, para Boulanger, em sua obra “*Géopolitique des média: acteurs, rivalités e conflits*” (2014), se deve em grande parte aos esforços dos especialistas que se debruçam sobre o campo, mas também à opinião pública que quer compreender as mutações do desenvolvimento mundial cada vez mais complexo.

Para Boulanger a geopolítica das mídias diz respeito ao estudo das rivalidades de poderes entre atores midiáticos, da representação das lutas de influência geradas pela mídia, dos discursos como revelações das mutações geopolíticas em curso.

Partindo do pensamento do espanhol Ignacio Ramonet (1998), na obra “Geopolítica do Caos”, os fatores da geopolítica ou a própria expressão estão ligados à temporalidade ou ao fim da temporalidade bem como à questão do espaço e da ordem, por isso ele entende a geopolítica como uma expressão que determina a “nova ordem da informação” (p.1). A noção de ordem, então, é o primeiro passo para se entender o que o olhar sobre o objeto irá desvendar. Ordem é quem manda, quem está onde, quem obedece, como funcionam as coisas (SADER,1998).⁶

A ordem é antes de tudo a ordem da informação. Até que alguém diga que não (...) Dizer não, desafiar a ‘ordem’, que é logo catalogado como profeta do caos, termina revelando-se seu contrário, porque politiza os conflitos e abre espaço para as negociações, deixando governantes oni- potentes incomodamente sentados sobre as baionetas e subservientes, com o sentimento de que talvez não precisassem se agachar tanto por uma guerra que nem existiu (...) (SADER, 1998, p.3)

Neste sentido, esta pesquisa tem um papel importante de reavaliar uma realidade mistificada: a transformação dos modelos de negócios jornalísticos diante da frenética evolução tecnológica. Em geral, as pesquisas dos últimos dez anos apontam para uma crise do campo jornalístico associando à fragmentação da identidade de uma profissão.

Outras, ainda, apontam para uma crise econômica que desencadeia uma crise de negócios que, por sua vez, associa as formas de empresas de mídia rentabilizarem ou não com as mudanças tecnológicas. Porém, esta pesquisa quer propor outro olhar: não há crise, porque as empresas jornalísticas não entendem o que é de fato modelo de negócio e não estão preocupados com o público como principal elemento desta cadeia que forma a ordem informacional; e também que o território, o espaço e o tempo são fatores fundamentais para se analisar a assimilação de tecnologias em uma sociedade e, portanto, como esta sociedade irá consumir informação. Isto tudo denota o que Ramonet (1998) entende como ordem informacional e que este estudo irá readaptar para chamar de ordens da informação na contemporaneidade. Esta ordem nada mais é que o sistema de poder e a organização conflituosa que este poder abarca. No caso, o poder aqui retratado é o midiático.

Também se partirá do pressuposto da relação que este sistema de poder tem com outros sistemas, por exemplo governamentais. Entende-se que alguns dos casos da pesquisa de campo incluem a questão do financiamento midiático por propaganda de ordem pública. Para tanto, considera-se neste trabalho o mercado midiático como um bom laboratório para analisar a concepção de modelos de negócios e editoriais bem como a incorporação da tecnologia para geração de inovação, disrupção, novidades, reformulações digitais dentro do campo.

CAPÍTULO 3 - Debate sobre Geopolítica das Mídias, uma construção metodológica

A concentração de empresas de mídia em Nova York, por exemplo, é determinada e de conhecimento dos moradores por um quadrilátero de avenidas - os maiores meios de comunicação estão em prédios vizinhos e este é um detalhe pouco enfatizado do ponto de vista das pesquisas em comunicação, e mais percebido pelas linhas de pensamento geográfico. Nikki Usher (2014), por exemplo, tentou demonstrar em uma de suas pesquisas sobre concentração dos veículos de comunicação, que além do espaço físico ocupado, os fatores de infraestrutura e culturais também contribuem para a definição do poderio ou status da marca midiática e esta é apenas uma das perspectivas que inspiraram para esta proposta de projeto doutoral.

Em uma ambiência social em constante mutação (SODRÉ, 2014) potencializada pelos processos de digitalização das redações, o jornalismo encontra-se pertencente a outro ecossistema midiático ou a um novo sistema mundial de comunicação (BUSTAMANTE, 2008), o que serviu de engrenagem para religar o motor da relação sócio-política, econômica e cultural que uma indústria de mídia carrega intrinsecamente para compor suas decisões estratégicas editoriais, comerciais e, mais recentemente, de engajamento com seu público (SHIRKY, 2013).

Pensando na realidade transformada pelas redes e pelo jornalismo digital é que se recorre à geopolítica para entender o ponto de vista da organização sobre como as empresas jornalísticas têm reconfigurado o modelo de negócio e a gestão editorial a fim de garantir lucratividade financeira e simbólica.

Para compor o cenário global atual, de outro lado estão as dificuldades que profissionais e gestores passam para reaprender as transformações nas rotinas de trabalho causadas pelas muitas mudanças tecnológicas. Além disso, passar por dificuldades financeiras e instabilidade nos desenvolvimentos editorial e comercial das empresas de mídia levam à perspectiva de crise de modelo e a questionamentos como este: como as empresas jornalísticas tradicionais sobrevivem ou imaginam sobreviver?

Desta dúvida desafiadora é que se parte para a construção de um debate e posterior metodologia que auxilie na interpretação e mensuração sobre os modelos jornalísticos que compõem o mercado editorial contemporâneo. Neste sentido, propõe-se uma análise baseada na geopolítica das mídias e em uma releitura sobre jornalismo digital para, então, propor ideias, tendências estratégicas durante a reformulação de um modelo de negócio jornalístico no âmbito digital.

No centro das discussões também está o papel da marca, que não se trata apenas de como se apresenta ao mercado - *Digital First, Mobile First, além de combos digitais* -, mas como ela cria, inova e distribui conteúdo noticioso para comunidades específicas e localizadas em determinado contexto espacial, cultural, político e econômico.

Com o que foi mencionado, reforça-se a proposta da pesquisa em fazer um estudo comparativo entre regiões globais onde se tem o desenvolvimento de perspectivas diferenciadas de jornalismo digital e regiões em que isso não acontece. Em um primeiro momento de pesquisa, o objetivo é comparar estratégias e realidade de mídias na Ibero-América.

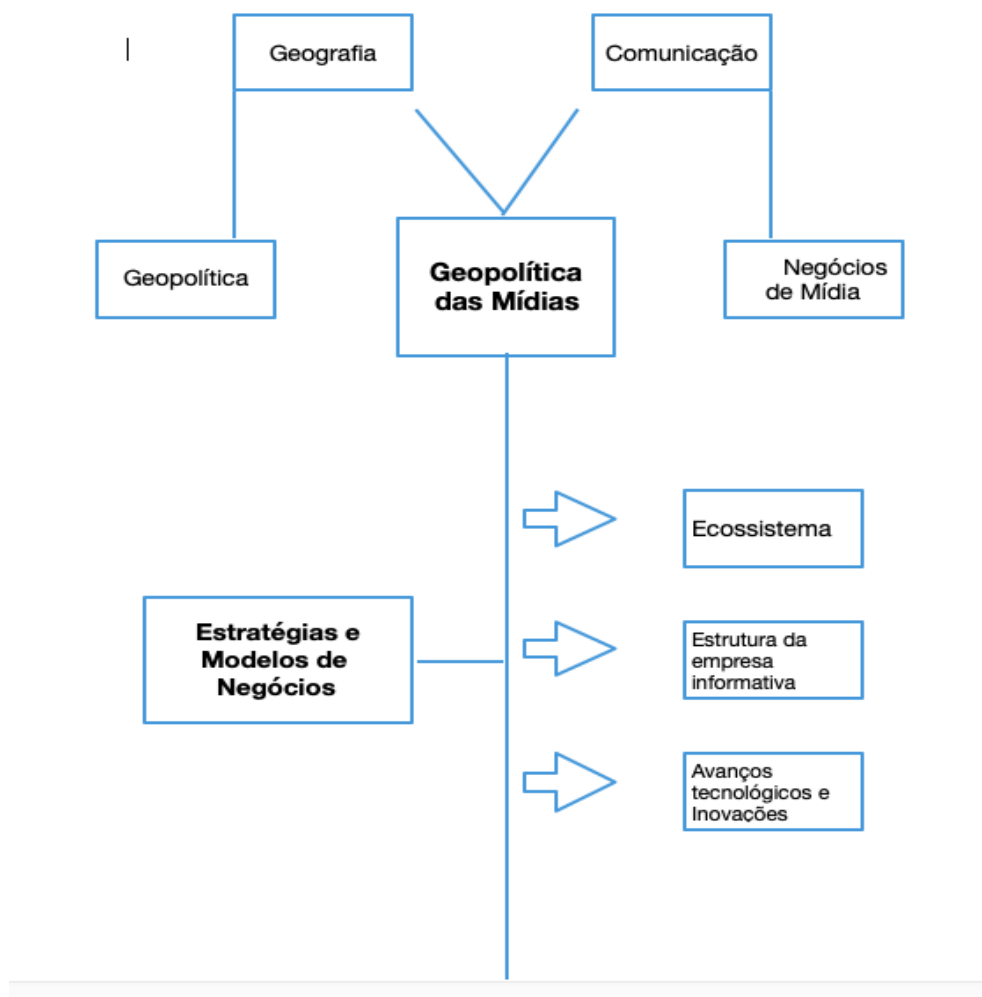
Para isso, utiliza-se como panorama teórico o conceito de geopolítica da mídia em uma releitura do autor Pierre Boulanger (2014), que o considera como um fundamento necessário para a compreensão das transformações dos sistemas midiático. A definição de geopolítica das mídias tem a ver com situações cotidianas como mundialização das transformações econômicas, aparição de tensões sociais e emergência de novos poderes. Estas definições trazem à tona a ideia de rivalidades e de influências de atores sociais, o que então será considerado por esta perspectiva interdisciplinar no estudo de rivalidades entre os atores midiáticos, representação das influências dos meios de comunicação e desequilíbrios que, de certa forma, compõem a formulação de estratégias de gestão.

Nesta pesquisa, além de Boulanger, a ideia é trabalhar com três critérios da geopolítica das mídias provenientes de pesquisas conduzidas pelos franceses Francis Balle e Jacques Barrat (apud Boulanger, 2014): 1) Infraestrutura que permite o funcionamento das mídias; 2) Evolução de tecnologias ao longo dos períodos; 3) Noção de redes de comunicação, que é o centro desta abordagem. Tais critérios permitem olhar as tecnologias por meio de outras 'janelas', assim como entender as mudanças do ambiente midiático e geopolítico.

Por esse aspecto, o quadro teórico de referências também vai abordar a noção de ecossistema midiático, já que compreender o status do jornalismo digital e a formação de estratégias durante a criação de produtos informativos digitais e móveis dependem da identificação de qual cenário midiático estamos atuando, ou de que 'território' estamos falando. A proposta objetiva-se em, posteriormente, traçar panoramas da realidade das empresas jornalísticas, ou até mesmo entender a complexidade dos bastidores teóricos que a formam.

É oportuno ressaltar que a indústria da mídia se firma como um ponto fundamental de estudos para entender o funcionamento das redações, bem como entender as tendências

digitais na criação de produtos móveis, por exemplo (DEUZE, 2015). Isso, porque a maneira como as empresas de mídia se organizam e são gestadas revelam aspectos/tendências de um futuro da produção e distribuição de notícias, além de um futuro de posicionamento e consolidação da marca jornalística através dos modelos de negócios adotados (Figura 6).



Fonte: Autora

Neste estudo, entender a construção do modelo de negócio de uma empresa jornalística serve como panorama central para analisar casos globais de acordo com o cenário sociocultural de cada país. A partir do que foi escrito até aqui, apresenta-se o percurso que será desenvolvido na tese nos próximos capítulos, partindo da questão central que é a geopolítica das mídias e sua intersecção direta com as estratégias e modelos de negócios. Como grandes elos, os campos interdisciplinares da geografia e da comunicação que se encontram pela articulação de outros segmentos derivados de cada campo, como a geopolítica e os negócios de mídia. Daí a diante, os conceitos ajudam a formular uma perspectiva

complexa de análise, mas oportuna para o status contemporâneo da mídia. Ao final, será possível fragmentar este quadro por resultados de mapeamento e análise.

Também pelo quadro, percebe-se que, para formular uma matriz epistemológica, é preciso recorrer a critérios de estruturação da empresa jornalística (em termos de conteúdo, negócio, distribuição, publicação e tecnologia) e das estratégias de mercado como agentes de transformação da realidade midiática de Robert Picard (2013). A informação, então, passa a ter duas conotações reforçadas: 1) é um recurso econômico inserido na lógica de oferta e procura como qualquer produto; 2) a informação deixa de ser um bem público apenas, mas um serviço que pode ser segmentado de acordo com o público que a acessa. Diante dessas conotações e em relação ao casamento de tecnologia e gestão das empresas midiáticas, Picard (2013) indica alguns fatores marcantes que corroboram esta relação:

- As empresas estão expandindo e diversificando suas ações, se tornando estruturas econômicas mais complexas;
- A concorrência incessante dos grupos de mídia tem feito com que haja maior preocupação com estratégias de gestão como solução para vantagens;
- As exigências de trabalho aumentam e a necessidade de profissionais especializados também, sendo fatores diferenciais entre os veículos comunicacionais;
- Satisfação laboral e produtividade passam a ser foco da preocupação dos gestores;
- A queda de anúncios publicitários força o replanejamento dos modelos de negócios e os donos das mídias precisam pensar formas alternativas de financiamento das empresas.

Tais premissas ajudam a identificar e entender os desafios existentes e transversais ao valor da informação jornalística na atualidade (PICARD, 2013). Além dos desafios, as limitações ficam mais evidentes com o fato de ter que lidar com as inovações tecnológicas o mais rápido possível. Outro referencial que irá ajudar a compor o projeto é de estratégia de mídia digital (SAAD, 2003), que junto com as noções de modelo de negócio jornalístico influenciado ou remodelado a partir de fatores da geopolítica poderá determinar construção, eficácia e influência destes modelos em determinadas regiões do mundo.

Nesta perspectiva, falar do negócio jornalismo é partir do entendimento de mercado de que este foi fomentado e estruturado dentro das lógicas do monopólio – com um ou poucos donos, onde famílias controlavam o poder através do controle midiático (BAGDIKIAN, 1973). As décadas de 1960 e 1970, por exemplo, foram marcadas com a influência da televisão como um meio aglutinador e popular, houve a concretização de modelos de negócios pautados no monopólio midiático. Este fato irá impactar a história da formação da

indústria jornalística, e sua concepção atual como marca é atingida também. Já na atualidade, com todas as transformações tecnológicas, ainda é difícil uma redação perceber que ela não é mais uma monomídia e também não mais multimídia somente (SALAVERRÍA,2013). As redações fazem parte de uma marca que deveria concentrar a atenção no comportamento do usuário. Tal premissa faria diferença, especialmente, para tentar entender porque canais de distribuição como Google e Facebook rentabilizam e se tornam os ‘dententores’ dos caminhos que as informações jornalísticas irão percorrer, propondo experiências de acesso diferentes e, portanto, atrativas. Os meios de comunicação não conseguem atingir o nível de experiência, nem audiência e nem rentabilidade como canais de produção.

A diferença, então, pode estar também pautada nas lógicas de modelo de negócios iniciadas com base no monopólio, venda de espaço e financiamento governamental.

Retomamos o pensamento de Ben Bagdikian (1973) de que o monopólio das instituições midiáticas é perverso justamente porque não é possível controlar toda a informação e, assim, as tecnologias vão surgindo justamente para confrontar o controle de poder. Se a discussão do sociólogo for levada a frente, pode-se assumir neste trabalho que ele fez uma premonição interessante sobre o dilema do monopólio e da criação de audiências que realmente estejam engajadas:

Este é o dilema de todas as instituições. A comunicação instantânea e universal rompe os padrões tradicionais, tentando os líderes a conter a tendência. Mas as exigências de um sistema dinâmico tornam a sonegação de notícias perigosa por outras razões. Numa sociedade complicada e independente, a população geral deve compreender o meio ambiente. Se a liderança age em prévia difusão de conhecimento fundamental, um eleitorado que ignore os fatos pode ficar em pânico ou apático. (BAGDIKIAN, p.40-41, 1973)

E continua:

Uma população que necessite isolar-se de informações incontroladas está vivendo na era errada; nestes séculos recentes este isolamento tornou-se cada vez mais poroso, e os regimes que se valeram do controle social viveram precárias existências. Houve enormes tragédias associadas com os regimes autoritários e as ditaduras que assinalaram os primeiros estágios das nações mais novas (...) (IDEM, p.41, 1973)

O autor classifica como “máquinas de informar”. Se relacionado com Ramonet e a nova ordem informacional, chega-se ao pano de fundo deste objeto que é entender o que há por trás dos modelos de negócios do jornalismo digital frente às formações geopolíticas. A geopolítica entra na discussão, portanto, como um aporte teórico metodológico que faz

considerar as variáveis externas para tentar identificar e explicar essa complexa história de sustentabilidade da mídia informativa na contemporaneidade.

A pesquisa também pretende entender o que há em comum no que diz respeito aos modelos de gestão e às estratégias de negócios em produção jornalística, que atravessam as sociedades complexas (da contemporaneidade), tendo por base grupos editoriais tradicionais, isto é, que se consolidaram a partir do impresso e estão em adaptação (digital). Neste sentido, a geopolítica enquanto um dos setores da geografia ajuda a entender características econômicas, políticas e culturais através dos objetos empíricos a serem delimitados (pontualmente) no decorrer da investigação para mapear limites, experiências e projetos eficazes em desenvolvimento. Ao mesmo tempo, com o reconhecimento empírico de campo, será possível traçar perspectivas para a possível indicação (ou construção) de uma matriz para modelos de negócios jornalísticos eficazes em âmbito digital ou que possam sobreviver diante das constantes mutações sociais, tecnológicas e do próprio ecossistema comunicacional.

A investigação empírica prevê o acompanhamento e avaliação das principais estratégias cotidianas de gestão de mídia para o jornalismo em sua fase mais digitalizada, por assim dizer, em empresas situadas em três países da região da Ibero-América - Brasil, Portugal e Espanha.

3.1. Geopolítica dos Negócios e das Corporações

Após discutir as principais características e definições da geopolítica, antes de aplicá-las ao setor de mídia, como feito pelo pesquisador Boulanger (2013), faz-se necessário discutir como este conceito da geografia se aplica em corporações, ou ainda como a geopolítica interfere em negociações atualmente.

Por isso é preciso caracterizar o momento em que esta tese se apoia: contemporaneidade do mais alto nível da globalização, onde fronteiras e territórios não são os mesmos e o ciberespaço se reconfigura em espaços híbridos. Tudo isso é resumido por alguns pesquisadores de vertente marxista como a era do capitalismo da informação ou capitalismo informacional. E por que é importante falar disso? Porque o tempo geopolítico impacta em como os ambientes corporativos assimilam e gestam seus negócios. Conseqüentemente, o impacto se dá sobre o setor da mídia, mais adiante explicado e detalhado como geopolítica das mídias.

Nesta perspectiva, o capitalismo informacional pode ser sinteticamente descrito como a quarta fase do capitalismo, que começa em 1929 com a quebra da bolsa de valores de Nova York – acontecimento histórico para a economia internacional, e que ganha impulso na transição para o século XXI. O termo foi usado pela primeira vez por Manuel Castells, em 1999, na primeira edição da obra “*La era de la información – Economía, sociedad y cultura*”, onde relaciona a miséria, a desigualdade econômica extrema como fatores encobertos pelo evento promissor que foi o desenvolvimento informacional, tecnológico e industrial dos anos 80, o que ele caracterizou na época como “reconfiguração do capitalismo” (p.95), considerando a exclusão social como uma variável presente na sociedade em rede e latente para desenvolver esse tipo de capitalismo. O autor descreve:

Además, el proceso de exclusión social en la sociedad red afecta tanto a personas como territorios, de suerte que, en ciertas condiciones, países, regiones, ciudades y barrios enteros quedan excluidos, abarcando en esta exclusión a la mayoría o a toda su población. Es diferente del proceso tradicional de segregación espacial (...). Bajo la nueva lógica dominante del espacio de los flujos (volumen I, capítulo 6), las áreas que no son valiosas desde la perspectiva del capitalismo informacional, y que no tienen un interés político significativo para los poderes existentes, son esquivadas por los flujos de riqueza e información, y acaban siendo privadas de la infraestructura tecnológica básica que nos permite comunicarnos, innovar, producir, consumir e incluso vivir en el mundo de hoy. Este proceso induce una geografía extremadamente desigual de exclusión e inclusión social/territorial, que incapacita a grandes segmentos de la población, mientras vincula transterritorialmente, mediante la tecnología de la información, a todos y todo lo que pueda ser de valor en las redes globales que acumulan riqueza, información y poder. (p. 96-97)

Castells aponta para uma lógica perversa que não é um processo, mas sim uma condição: os dentro e fora do capitalismo informacional. Para ele, o domínio da integração proveniente do boom da globalização causa uma “economia criminal global” (p.100) e pela crescente interdependência de instituições políticas e economia formal que conformam as relações de produção e distribuição de bens materiais e simbólicos.

É nesse capitalismo caracterizado por Castells que localizamos a discussão teórica da geopolítica aplicada às corporações, mas não em uma visão de protagonistas e vilãs. As corporações não serão tratadas como vilãs do processo de gestão, mas serão lembradas como organizações econômicas que relacionam poder, estratégia, fluxo econômico e informacional que aceleram este capitalismo resultante de um modelo extensivo da economia e de uma hiperindustrialização, que culmina com a queda da União Soviética e o impulsionar de um mundo polarizado e da exclusão social a partir da redefinição do conceito de centros e do avanço das tecnologias, como avaliou Castells.

Mas, além disso, a era do capitalismo informacional é também determinada pelo aumento imensurável do fluxo tecnológico e informacional com aumento de difusão de conhecimento acompanhado das características de concentração e dominação de territórios, algo muito significativo para uma análise geopolítica.

Dito isso e localizando este tempo geopolítico, associa-se a discussão ao mundo corporativo através das ideias do autor francês Jean-Marc de Leersnyder (2002), que considera a gestão de negócios e as estratégias corporativas parte do que classifica como “reconfiguração do espaço” (p.1) e que só acontece devido “a situação geopolítica, a globalização e a conduta e comportamento entre corporações internacionais” (p.1), tornando indissociável a relação entre a esfera comercial e a esfera política. Nesse cenário, as empresas poderiam reagir e atuar diante de acontecimentos geopolíticos e não simplesmente sofrer consequências das situações geopolíticas.

Embora, segundo o autor, os campos de estudos geopolíticos e corporativos não foram/são explorados - 1) por causa do desinteresse por parte das próprias empresas em relação à política em geral e 2) pela falta de comprometimento nas negociações de mercado por parte dos Estados, a geopolítica é um fator fundamental para determinar espaço, *marketplace*, a globalização criou novos espaços:

A geopolítica é fundamentalmente uma análise do território, espaço e arena política. Pelo menos, foi assim que veio a ser definido no início do século XX. Uma análise da relação entre espaço e estratégia também merece ser realizada pelo mundo corporativo. A estratégia corporativa é desenvolvida dentro do que agora é um espaço reconfigurado. Essa reconfiguração é o resultado de três fatores: a situação geopolítica, a globalização e o comportamento e a conduta das próprias empresas internacionais (Leersnyder, 2002, p.45-46)⁷

A partir desse entendimento da relação entre geopolítica, negócios e corporações, Leersnyder (2002) cita exemplos supranacionais de blocos econômicos como Mercosul e União Europeia que, em suas diferenças, se assemelham quando se trata da criação de espaços regionais ligadas a uma proximidade física ou cultural, às sinergias entre os sistemas de produção dos países envolvidos, mas, acima de tudo, aos projetos políticos de integração dos territórios envolvidos. E, dentro desse cenário de fatores, esta pesquisa inclui a mídia como corporação inerente à geopolítica de um país, de um bloco e de uma Nação, já que interfere na opinião pública e, de certa forma, ‘bebe’ das fontes institucionais para adquirir força, poder,

7

Tradução livre feita pela autora. Segue o trecho original: *Geopolitics is fundamentally an analysis of territory, space and political arena. At least, this is how it came to be defined at the beginning of the twentieth century. An analysis of the relationship between space and strategy also deserves to be undertaken by the corporate world. Corporate strategy is developed within what is now a reconfigured space. This reconfiguration is the result of three factors: the geopolitical situation, globalisation and the behaviour and conduct of international corporations themselves. (p.45-46).*

representatividade e, até, credibilidade. Recriam-se, então, dinâmicas sociais e esferas de influência, ainda que com a globalização, a equação um país igual a um mercado não faz mais sentido estratégico. No entanto, a inter-relação entre blocos nem sempre resulta no princípio geral da globalização de não ter barreiras físicas. No caso da mídia, isso fica perceptível quando falamos de países que não falam o mesmo idioma, ou se falam, têm grafias distintas. Além disso, a mídia, embora se estruture como corporação de concentração territorial e financeira, acaba sofrendo e lidando com problemas de reportar e distribuir para comunidades cada vez mais segmentadas, retomando o poder do que é ‘local’. Mesmo assim, essa condição é prova de que geopolítica e atividade corporativa podem e estão ligadas, indicando panoramas e consequências de mercados transnacionais.

A internacionalização de economias e serviços significou que empresas de mídia bem estabelecidas em determinados países tiveram um aumento em tamanho e poder de mercado, segundo o autor Eli Noam (2009). Para o norte-americano, o debate por trás das corporações de mídia no atual momento geopolítico se resume em: era da informação se torna fluxo de conteúdos versus era industrial e combate sob o controle dos meios de produção que, de alguma forma, está relacionado com o problema das pessoas em aceitarem as condições de poder da mídia tanto quanto aceitam o poderio econômico. Noam aponta que, em geral, as pessoas atribuem à mídia a responsabilidade pelo que não vai bem ou pelo que elas não concordam na sociedade, como violência, racismo, injustiça. Assim, o capital informativo movimenta o capitalismo informacional e passa a ser tão elementar quanto saúde e educação. Logo, a formação de oligopólios e a gestão das corporações têm a ver com a situação geopolítica e, conseqüentemente, conforma a influência de regiões, a estipulação de estratégias e, portanto, as tendências sociais.

Desta maneira e antes de discorrer sobre o conceito de geopolítica das mídias, é importante frisar algumas condições teóricas para avançar nesta linha de pensamento baseadas nas ideias dos autores supracitados e na obra específica de Noam, “*Who owns the media*”. São elas: 1) situações e realidades de alguns países podem ser, muitas vezes, incomparáveis, porém modelos de gestão podem ser iguais, ainda mais quando se trata de meios de comunicação; 2) a ideia de sociedade insatisfeita com suas instituições reguladoras e com organizações como os veículos de imprensa condiciona o comportamento da sociedade em encontrar um culpado pelas ‘doenças’ ou ‘fraquezas’ sociais, variável que enfraquece e acomoda o debate sobre concentração midiática em tempos de globalização e digitalização; 3) embora este trabalho não trate de temas como *media policy* e *media legacy*, estas são questões a serem consideradas como consequência da análise geopolítica da mídia; 4) por se tratar de

um momento pontual (tempo geopolítico) do sistema midiático e das dinâmicas que sofre, o estudo analisa contextos, mas não faz previsões dos cenários futuros.

CAPÍTULO 4 – *Media Territory ou Território-Mídia*, o conceito “base” para entender os espaços do jornalismo

Em um contexto de globalização-digitalizado os conceitos de esferas e espaços reconfiguram-se para além das fronteiras territoriais que a geografia exemplifica, embora isso não signifique uma queda total de limites físicos ou simbólicos. Isso porque poderes políticos, econômicos e culturais, ou ainda a influência sob a sociedade, podem delimitar segregações espaciais e identitárias, criando uma nova jurisdição física, isto é, um território. Um exemplo desta inferência é a linha verde que determina a fronteira imaginária entre Israel e Palestina. Imaginária, pois esta linha só existe nos mapas militares de controle do Exército de Israel – e que de alguma maneira foi assimilada pelos moradores dos dois lados da faixa, gerando, por exemplo, impasses de passagem em um terreno sem barreiras físicas, mas, na perspectiva geopolítica, um dos maiores problemas desta era por significar a não aceitação da existência de dois povos ou a aceitação de um único povo.

De forma simplista, a descrição do exemplo citado infere a reflexão sobre a criação de novos territórios a partir das dinâmicas históricas e sociais de um espaço construído e transformado pelas relações sociais. Antes de falar sobre espaço, outro exemplo relacionado aos estudos dos meios encabeça este capítulo: os meios de comunicação também remodelam e recriam suas fronteiras, mesmo depois do que se chamou de esfera digital⁸. Recentemente o jornal norte-americano *The New York Times* parou a circulação de uma edição resumida de reportagens em espanhol nos países de língua espanhola⁹ por não considerar rentável. O mesmo meio que criou site em idioma espanhol assim como redações com correspondentes que dominam a língua em uma ação de expansão da marca globalmente – ainda que o jornal se defina como uma marca global, no entanto as barreiras sociais idiomáticas impedem a expansão midiática 100%. Isso quer dizer que ao criar produtos, pautas, serviços, o jornalismo e as empresas de mídia delimitam suas operações e modo de influência em territórios e espaços, mesmo sob a égide da *‘full digitalization’*, mote que também faz o negócio da informação dinamizar.

A audiência reclamou, mas quem garante que o público comprava-lia-acessava aquele conteúdo? Segundo o jornal, esse número não rentabilizava e, portanto, a estratégia editorial não valia. Neste sentido, a grande questão é: uma empresa de mídia esqueceu em que espaço geográfico opera? E conseqüentemente qual território está dominando?

8

Esfera digital é utilizada como sinônimo de ambiências digitais, onde os conteúdos e usuários estão.

9

A notícia pode ser acessada no link: <https://www.20minutos.es/noticia/3767546/0/new-york-times-cancela-edicion-espanol-no-rentable/>

Para entender estes conceitos da geografia que terão relevância para o desenvolvimento desta pesquisa (espaço geográfico e território), o capítulo está dividido em três subtópicos: o primeiro trata das definições teóricas, o segundo aborda as relações dos conceitos com a área de estudos dos meios de comunicação e o terceiro apresenta os aspectos e as características mais importantes para o intercâmbio entre os dois principais campos desta tese doutoral - a geopolítica e a mídia.

4.1. Territórios-Mídia (Media Territory) - O real lugar ocupado pelas empresas de mídia

Voltando ao exemplo do NYTimes, a relação com espaço geográfico onde este veículo funciona gera uma outra relação, a de poder diante da sociedade que consome o conteúdo deste jornal, o que simbolicamente delimita um território midiático. Isto é uma esfera própria de influência que não é demarcada por uma fronteira geográfica, nem por um endereço, ou ainda, pelo número de andares ou metros quadrados ocupados pela empresa em um local.

O território midiático, no entanto, se delimita por três fatores principais, são eles: abrangência no imaginário da audiência; fidelidade e memória da marca; e por uma conectividade estabelecida com o público. Esta conectividade não é só digital, mas emocional.

E o que isso quer dizer? Que as empresas de mídia vêm há séculos tentando estabelecer relações de poder com seus públicos. Por diversas vezes estas relações estiveram associadas à geografia pelo conceito de proximidade – elemento que deu força, por exemplo, ao surgimento de meios de comunicação locais e regionais com foco em cobertura comunitária, porém, no caso deste trabalho, a relação de conectividade remete especialmente à função de reconhecimento ou aproximação identitária do público por meio do poder e *status quo* da mídia como marca e negócio jornalísticos.

De acordo com Albarran (1993), um dos aspectos a serem relacionados com a presença e concentração de uma empresa de mídia em um determinado espaço geográfico¹⁰ é o cenário econômico, social, político e cultural que essa empresa se encontra, (re)criando vínculos emocionais com seus públicos. Estes laços podem estar na memória da audiência por uma relação pré-estabelecida e que não necessariamente surge através da leitura ou acesso daquela mídia. Ou seja, segundo o autor, muitas pessoas podem até não consumir conteúdos de determinado veículo, mas certamente dirão que o conhecem ou o legitimam por sua existência temporal naquela cidade, estado, país ou mundo. É como perguntar para brasileiros

se eles conhecem o NYTimes e a maioria das respostas ser positiva. Está aí estabelecido o chamado poderio de marca.

No entanto, estas premissas de poder simbólico sempre estão acompanhadas do poder financeiro e editorial, no caso das empresas de mídia. E, diante das várias crises financeiras dos últimos 20 anos, muitas delas estão degradingando ou ‘empurrando com a barriga’ decisões importantes como parar a circulação de uma edição em um determinado local (vide exemplo supracitado). Com isso e com a descentralização propiciada pela digitalização dos meios, os laços afetivos com a mídia podem até continuar, no entanto, a empresa de mídia já não terá condições de estabelecer um território físico e imaginário. O digital teria gerado um novo termo para a questão geográfica, o extraterritorial. Neste sentido, qual seria o território de mídia das empresas da área na atualidade?

A pergunta pauta a construção teórica sobre ‘Território de Mídia’ - conceito adaptado e retomado por meio de uma revisão bibliográfica francesa, americana e brasileira - que faz o elo entre os dois panos de fundo deste estudo: a geopolítica e os fatores/aspectos/variáveis que compõem uma estrutura midiática. Esta relação complementar entre campos de estudo e conceitos auxilia na criação e entendimento da matriz de geopolítica das mídias, fruto da metodologia desta pesquisa.

4.2. Diferenciações entre espaço e território aplicadas aos estudos midiáticos - O digital pode realmente ser extraterritorial?

Para mergulhar na adaptação de um conceito midiático que é interdisciplinar com as ciências humanas, como a geografia, é preciso destacar, no caso desta pesquisa, os conceitos de espaço e território em uma clássica definição do geógrafo brasileiro Milton Santos, a partir do livro “Por uma Nova Geografia” (1978), em que o autor elucubra alguns pontos muito importantes para sua obra e para a geografia humana a respeito das duas categorias citadas.

Como espaço, Santos (1978) entende a totalidade de ambientes onde acontecem as relações sociais e são movimentados por elas, sendo o espaço uma condição e um resultado dos processos vividos em sociedade. É um conjunto de formas representativas das interações da sociedade no passado ou no presente se caracterizando como um “campo de forças cuja formação é desigual” (p. 122). O conceito de espaço “é o resultado de uma práxis coletiva que reproduz as relações sociais, (...) o espaço evolui pelo movimento da sociedade total” (p. 171).

Junto aos processos sociais estão os tecnológicos que reconfiguram o espaço de acordo com as mudanças impulsionadas através de sistemas e tecnologias e também fluxos informacionais, por exemplo.

Dentro do pensamento de Milton Santos também são evidentes algumas tipologias para a definição de espaço: o organizado, aquele resultante da relação entre diferentes variáveis; o social, que corresponde ao espaço humano, ao lugar onde a sociedade vive e passa o tempo e que não possui definições cartesianas; e, por último, o geográfico, que é organizado pelo homem em sociedade e é produzido como lugar de sua própria interação, portanto pode ser diferente para cada sistema social. Tais divisões sobre espaço, sozinhas, não cabem no recorte teórico desta pesquisa e, por escolha epistemológica, utiliza-se a diferenciação entre espaço e território para auxiliar em questões teóricas do campo da comunicação.

O espaço deve ser considerado como uma totalidade, a exemplo da própria sociedade que lhe dá vida (...) o espaço deve ser considerado como um conjunto de funções e formas que se apresentam por processos do passado e do presente (...) o espaço se define como um conjunto de formas representativas de relações sociais do passado e do presente e por uma estrutura representada por relações sociais que se manifestam através de processos e funções (SANTOS, 1978, p. 122).

Milton Santos elege as categorias forma, função, estrutura, processo e totalidade como as principais que devem ser consideradas na análise geográfica do espaço; este constitui a categoria principal e auxilia na compreensão do território. O espaço, dessa maneira, é construído processualmente e contém uma estrutura organizada por formas e funções que podem mudar historicamente em consonância com cada sociedade (SAQUET e SILVA, 2008, p. 9)

Em uma das edições do livro “Natureza do Espaço”, Santos (2008) explora a condição protagonista do conceito ao entendê-lo como o local onde os fenômenos sociais acontecem, sendo um lugar instável, impossível de prever, porém mutável, já que depende do que o autor classifica como objetos geográficos em ação, isto é, relações em sociedade. Neste sentido, o espaço jamais será homogêneo, mas passível de enxergar o natural e o artificial que se fundem dentro da vida social entre fenômenos e ações humanas.

Mas, também segundo Santos (2008), “o conjunto de elementos naturais e artificiais que fisicamente caracterizam uma área” (p. 103) define uma configuração territorial. Espaço e configuração territorial não são sinônimos. De maneira sintética é possível aferir que o espaço é um conjunto de configurações territoriais mais a vida que está inserida em um determinado tempo. Nesta lógica, o espaço “é sempre presente, uma construção horizontal, uma situação única (...) é um sistema de valores, que se transforma permanentemente” (p.104-105) e, assim, se firma na obra de Santos como um ambiente do presente onde a materialidade habita.

E tal definição resumida de espaço nos leva a explicação do autor sobre território. Já que não são sinônimos, Santos entende por território como uma área física, fixa e delimitada, que antecede o espaço e está delimitado pelas relações de poder estabelecidas dentro dele.

O espaço, em Santos, é construído pelo que chama de sujeito-homem e pela centralidade conferida às ações sociais e pela vida que as animam. Já o território é compreendido como um espaço regulado, onde se desenvolvem normativas, discursos e relações de poder, em geral, controladas por um Estado. Apresenta elementos fixos, resultantes da ação homem e seu trabalho bem como relações sociais e diferentes formas de ocupação e produção; corresponde ao recorte do espaço pelo processo de formação de um Estado-Nação. Onde está a proliferação do capital e das relações por ele cooptadas, conseqüentemente onde se encontra a base física do trabalho humano e, por isso, é o conceito chave a ser trabalhado e readaptado ao jornalismo como uma alternativa para se entender e redesenhar o ecossistema midiático digital contemporâneo.

Continuando, em uma definição simplista, território é uma jurisdição política com efeito de demarcação de limites em uma área determinada de terra e, em qualquer acepção, a noção de território tem a ver com poder (HAESBAERT, 2010) e é sempre complexo e multifacetado.

Território, assim, em qualquer acepção, tem a ver com poder, mas não apenas ao tradicional "poder político". Ele diz respeito tanto ao poder no sentido Território e Multiterritorialidade: Um Debate mais explícito, de dominação, quanto ao poder no sentido mais implícito ou simbólico, de apropriação. Lefebvre distingue apropriação de dominação ("possessão", "propriedade"), o primeiro sendo um processo muito mais simbólico, carregado das marcas do "vivido", do valor de uso, o segundo mais concreto, funcional e vinculado ao valor de troca (HAESBAERT, 2010, p. 20-21).

Para o autor, o conceito de território também imerge as relações de dominação de "sociedade-espaço" (p. 21) e se desdobra a partir das dinâmicas políticas-econômicas e das decorrências da apropriação mais subjetiva da sociedade, atrelada à cultura desenvolvida naquele território.

Na perspectiva de Haesbaert, entende-se território como qualquer demarcação de espaço onde houve dominação e vivência em determinados lugares. Permite-se, então, uma licença poética a partir do olhar do pesquisador e associa-se da dinâmica das mudanças de território à construção de fronteiras simbólicas, já que na visão de Haesbaert a definição de território nasce de uma dupla conotação, material e simbólica, que pressupõe dominação ou o que classifica na pesquisa como concentração.

Assim, devemos primeiramente distinguir os territórios de acordo com aqueles que os constroem, sejam eles indivíduos, grupos sociais/culturais, o Estado, empresas, instituições como a Igreja etc. Os objetivos do controle social através de sua territorialização variam conforme a sociedade ou cultura, o grupo e, muitas vezes, com o próprio indivíduo (no caso da diferença de gênero, por exemplo). Controla-se uma "área geográfica", ou seja, cria-se o "território", visando "atingir, afetar, influenciar ou controlar pessoas, fenômenos e relacionamentos (SACK, 1986:6)." (HAESBAERT, 2010, p. 22).

Continuando as reflexões sobre a conceituação de território, Milton Santos (2000) entende que a noção de território é associada também como abrigo dos atores hegemônicos.

Assim, se a definição de espaço é mais difusa e pode parecer mais abstrata – vide suas diversas derivações como espaço social e espaço geográfico, a de território é voltada para os entes que estão no poder daquele local ou que o dominam. Neste sentido, quando falamos em mídia e monopólio, por exemplo, estamos definindo um território ocupado, orquestrado e modificado pelas lógicas da empresa midiática. Com isso, pode-se definir como ‘território-mídia’ a demarcação geopolítica e simbólica que um veículo de comunicação opera, influenciando a sociedade nela inserida e os movimentos imbuídos nas múltiplas territorialidades. E, portanto, qualquer território é simultânea e obrigatoriamente em várias combinações, “funcional e simbólico, pois as relações de poder têm no espaço um componente indissociável tanto na realização de “funções” quanto na produção de “significados” (p. 23)”.

As organizações em rede, como todos sabem, nunca preenchem o espaço social em seu conjunto, inserindo-se, portanto, "naturalmente", dentro de dinâmicas sociais excludentes. A defesa de um "espaço de todos" (ou o "espaço banal" de Milton Santos), de um território efetivamente a serviço de processos crescentes de democratização, não pode nunca se restringir apenas à modalidade de territórios-rede. Dentro dessa complexa relação entre redes e áreas ou zonas como os dois elementos fundamentais constituintes do território (para Raffestin, duas das três "invariantes" territoriais - a terceira seriam os polos ou nós, que no nosso ponto de vista são, juntamente com os "dutos" e/ou fluxos, constituintes indissociáveis das redes), devemos destacar a enorme variedade de tipos e níveis de controle e/ou contenção territorial. Se o território é moldado sempre dentro de relações de poder, em sentido lato, ele envolve sempre, também, no dizer de Robert Sack, o controle de uma área pelo controle da sua acessibilidade. Este controle, contudo, dependendo do tipo (mais funcional ou mais simbólico, por exemplo) e dos sujeitos que o promovem (a grande empresa, o Estado, grupos étnico-culturais, etc.), adquire níveis de intensidade os mais diversos (HAESBAERT, 2010, p.32).

Santos (1999) relacionou o conceito de território ao campo das Ciências Sociais, mas fez uma ressalva ao escrever que para que a noção acadêmica seja aproveitada

multidisciplinarmente é necessário agregar o termo “usado”, resultando em “território usado” por considerar o estudo de uma ambiência em processo de mudança, como explicou no trecho:

Essa ideia de território usado, a meu ver, pode ser mais adequada à noção de um território em mudança, de um território em processo. Se o tomarmos a partir de seu conteúdo, uma forma conteúdo, o território tem de ser visto como algo que está em processo. E ele é muito importante, ele é o quadro da vida de todos nós, na sua dimensão global, na sua dimensão nacional, nas suas dimensões intermediárias e na sua dimensão local. Por conseguinte, é o território que constitui o traço de união entre o passado e o futuro imediatos (SANTOS, 1999, p. 19)¹¹

Com essa justificativa, o pensamento de Milton Santos auxilia na composição de uma terceira via para entender as empresas jornalísticas, que é foco deste trabalho, por meio da soma das características da geopolítica que são adaptáveis ao jornalismo. Antes desta junção epistemológica, é preciso considerar alguns ‘poréns’ que a noção de território carrega diante da digitalização e da globalização, que pressupõe a desterritorialização, a multiterritorialização ou a extraterritorialização - outras definições de pesquisadores que serão aclaradas em seguida – para reinterpretar os fenômenos sociais da era pós-internet. Muitas das dimensões teóricas não serão utilizadas por uma escolha conceitual que entende que a globalização não acaba com as fronteiras simbólicas e as composições de negócios midiáticos em determinados lugares.

Por esse viés, prevalece o entendimento de que, sob a noção de território, deve-se privilegiar a reflexão sobre o poder referenciado ao controle e à gestão do espaço. Nesse caso, tornou-se necessário conceber o poder como sendo multidimensional, derivado de múltiplas fontes, inerente a todos os atores e presente em todos os níveis espaciais. Assim é que o território passou a ser entendido como espaço mobilizado como elemento decisivo às relações de poder (RAFFESTIN, 1993) e territorialidade como estratégia(s) utilizada(s) para delimitar e afirmar o controle sobre uma área geográfica, ou seja, para estabelecer, manter e reforçar esse poder (GOMES, 2002).

[...] territórios são campos de forças, são antes teias ou redes de relações sociais projetadas no espaço do que o substrato material em si, e não há necessidade de forte enraizamento material para que se tenha território. Queremos frisar que o conceito geográfico de território obedece tanto a perspectivas analíticas mais rígidas e simplistas, que se restringem à apropriação do espaço por grupos humanos ou privilegiam o poder em termos de Estado-nação, quanto a abordagens mais flexíveis e complexas, que, assumindo uma concepção de poder multidimensional, permitem tratar de territorialidades resultantes da coexistência de diferentes agentes, por vezes, ao mesmo tempo e numa mesma extensão do espaço físico (Cabral, 2007, p. 14).

11 Cadernos IPPUR/UFRJ/Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro. – ano 1, n.2 (ago./dez. 1999) – Rio de Janeiro : UFRJ/IPPUR, 1999. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/ippur/issue/viewFile/277/86>

Quando se trata de digitalização e acesso a uma infinita base de dados online, muitos pesquisadores consideram o conceito de espaço e território fragilizados e a outra noção conferida à esfera digital é de descentralização do espaço ou ‘extraterritórios’, um entendimento pós-moderno, mais Baumaniano (2000), mas que serve como entendimento epistemológico de um lugar demarcado por barreiras físicas. Rogério Haesbaert (2004; 2010) revisita o debate constante sobre as diferenças entre espaço, território e seus conceitos derivados – como territorialidade – para falar de um ecossistema mundial de multiterritorialidade, isto é, onde por meio de uma dinâmica social de se mover e gerar novos territórios, ou mesmo nem acessá-los fisicamente. Tanto extraterritorialidade e multiterritorialidade são contextos complementares, embora não sejam sinônimos, para entender o ecossistema digital ou ainda como a sociedade vai além das fronteiras geográficas por meio das ambiências digitais. É simples entender, então, que o digital gera um território virtualizado, uma rede que se conecta onde as fronteiras são minimizadas, mas as relações de poder ainda existem, mesmo que o mundo tenha conhecimento de tudo isso.

Vale ressaltar que para esta pesquisa as duas noções – ‘extraterritório’ e multiterritorialidade – são vieses geográficos condicionados ao poder tecnológico, o que é de interesse ao paradigma estabelecido no presente estudo de empresas de mídia sob a égide de uma perspectiva geopolítica contemporânea, baseada na visão empresarial de Boulanger (2013). É oportuno dizer que não é uma visão tecnicista, e sim mais sociológica e dependente de conceituações da geografia e da geopolítica, como mostra o quadro abaixo:

Quadro 5 - Interconexões entre geopolítica e mídia

Geopolítica →	Territórios-mídia ou	← Estruturas de Mídia
Geografia	Media Territory	- negócios, linhas editoriais, cultura jornalística etc.

Fonte: Autora

O quadro mostra a interdependência do conceito chave da pesquisa, o Media Territory, das noções da geografia e da geopolítica, as conectando com o ambiente da práxis midiática espelhado nas estruturas das redações, que incluem a tríade para o gerenciamento de uma marca jornalística apontada no quadro como negócios midiáticos, contexto ou linhas editoriais e cultura jornalística (rotinas editoriais e outros elementos próprios do dia-a-dia dos ambientes

jornalísticos). Nesse sentido, o que se pretende é desenvolver um olhar ecossistêmico diferente do que até aqui foi proposto. Este olhar inclui as dinâmicas provenientes da geopolítica para assimilar as ações das empresas de mídia como decisões estratégicas pautadas no contexto de territórios-midiáticos.

Na obra “Socialização da Informação” (1997), Milton Santos analisa a concentração de vozes informativas e da publicidade em grandes centros do Brasil, como Rio de Janeiro e São Paulo, e nesta análise, o autor associa a distância geográfica de produtos editoriais com distâncias políticas e informacionais, isto é, inclusivas de uma sociedade localizada mais no interior do país. O que interessa, então, é que nesta crítica, Santos associa o conceito de território à gestão da informação, o que muitos anos depois foi classificado pela pesquisadora Jaqueline Deolindo e Sônia Virgínia Moreira (2018) como territórios informativos-noticiosos também como uma acepção do contexto teórico de mídia local, inclusão geográfica e presença de indústrias midiáticas para além das metrópoles. Deolindo (2017)¹² ainda utiliza o termo “regiões jornalísticas” para definir uma área ocupada e influenciada por determinadas empresas de mídia e/ou filiadas.

Moreira também relaciona o conceito de território à concentração e presença das indústrias de mídia no mapeamento que a autora faz sobre a mídia no Brasil e na América Latina, considerando as áreas ocupadas e transformadas pelas empresas de comunicação como “territórios naturais para a circulação de uma cultura-mundo que resulta da mescla de localização, conhecimento, tecnologia e meios” (MOREIRA, 2014, p. 4), além de associar a estes territórios a condição de poder que esse setor exerce também pela forma como são financiados e gestados.

Para o debate, a pesquisadora Sônia Aguiar (2016), no livro de própria autoria “Territórios do Jornalismo: geografias da mídia local e regional no Brasil”, articula a noção que dá título à obra e a entende como áreas regionais onde o jornalismo se instala. Isso quer dizer que a premissa de Aguiar é de que a mídia brasileira autodefinida como nacional é mais regional do que se mostra. Utilizando escalas geográficas como método de catalogação e mapeamento das empresas e filiadas jornalísticas no Brasil, a pesquisadora encontra no conceito de território uma explicação física e fixa para a presença de produção de conteúdo em lugares afastados dos grandes centros, o que conforma sua classificação de mídia regional e produção local de conteúdo, contrariando a ideia de que em um ambiente globalizado pela digitalização as regionalidades perderiam força.

Neste viés acadêmico, Aguiar entende o aspecto geográfico utilizado na análise jornalística como uma maneira relevante de relacionar geografia e comunicação para o desenvolvimento científico e, assim, considera a desterritorialização ou a não demarcação de territórios por causa da conectividade global, um mito. A isso, a autora associa as dinâmicas do cenário midiático e os negócios do setor como decisões baseadas nos contextos geográficos em que empresas de comunicação operam:

As experiências de abertura, fechamento, compras e fusões de veículos jornalísticos no Brasil variam muito conforme os contextos locais e regionais e os modelos de negócios e de gestão adotados por cada grupo ou empresa. A venda de todos os veículos de comunicação do Grupo RBS em Santa Catarina, que surpreendeu o mercado em março de 2016, por exemplo, foi um desdobramento da crise institucional provocada pelo envolvimento do nome do até então maior conglomerado regional de mídia do Brasil na Operação Zelotes, deflagrada pela Polícia Federal um ano antes, inicialmente para apurar pagamentos de propina a membros do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (Carf) para que multas aplicadas a empresas fossem reduzidas. Outros grupos tiveram que se redimensionar após apostar alto e não conseguir a resposta desejada. E há ainda grupos que surgem aproveitando-se da fragilidade de outros, como o Grupo Opinião de Comunicação (GOC), braço midiático do Hapvida, principal operador de planos de saúde do Norte e Nordeste, que adquiriu emissoras de rádio, TV e um jornal dos Diários Associados, além de outras emissoras locais de televisão em cinco estados nordestinos. Ou ainda o Grupo NC, formado especificamente para adquirir os veículos do RBS em Santa Catarina por dois empresários bilionários dos setores farmacêutico e petroquímico (AGUIAR, 2016, entrevista online s/p).¹³

Outro trabalho que auxilia na construção do conceito de territórios-mídia é o de Rosana Maria Borges (2013), que propõe o uso do conceito de território geográfico como categoria metodológica para os estudos de jornalismo. Chama atenção nesta propositiva que aproxima os campos da geografia e do jornalismo por meio de semelhanças práticas como os estudos de lugares no mundo e da produção de sentido, até chegar aos sentidos diferentes que a noção de território pode ter e, por isso, outras disciplinas apropriarem-se delas. Território entendido como disputa simbólica de poder; como produto da relação entre os sujeitos e o espaço; como campo de tensões e disputas, que revelam sua dimensão cultural; como dominação; como *locus* da vida e, conseqüentemente, como um sentido de identificação e pertencimento, além de como **totalidade**, dimensão tão defendida por Santos (1996, 2008) e que a autora relaciona com o jornalismo:

Nessa leitura, a reflexão sobre a totalidade dos territórios necessariamente tem que considerar as relações com os conteúdos comunicacionais, cuja dimensão não está limitada apenas ao que é disseminado por meio dos veículos Geografias da

Comunicação N.21 | Ano 11 | Vol.1 | 2013 55 de comunicação ou de jornalismo, já que estão presentes na vida social e, sem eles, não há como afirmar territórios e territorialidades (BORGES, 2013, p. 54-55).¹⁴

Com o argumento de Borges (2013) muito inspirado por Milton Santos no texto “Território, territórios: ensaios sobre o ordenamento territorial”, a totalidade dos territórios está no entendimento de que “é o lugar em que desembocam todas as ações, todas as paixões, todos os poderes, todas as forças, todas as fraquezas, isto é, onde a história do homem plenamente se realiza a partir das manifestações da sua existência”. Desse modo, associam-se ao conceito todas as instâncias de poder que compõem uma sociedade como Estado, economia, política, cultura, representações sociais e, claro, comunicação.

Afirma Borges (2013) que “o território delimita fronteiras e seu verbo se afirma na conjugação do “dominar” e do “apropriar”. Daí emerge seu caráter geopolítico, produto e produtor de dinâmicas e eventos sociais” (p. 53) e para que ele exista um grupo social deve dele se apoderar e esse empoderamento acontece dentro de um contexto e com um sentido proposital. No caso da comunicação, o grupo social que esta tese analisa é a estrutura de empresa de mídia e o contexto é de reformulação de produção, distribuição e captação de recursos diante das inovações tecnológicas e crises financeiras declaradas por várias marcas jornalísticas.

Partindo desta releitura de pesquisas brasileiras de geografia e mídia, define-se como territórios midiáticos ou ‘territórios-mídia’¹⁵ a dimensão teórico-metodológica que analisa as construções estratégicas de presença, poder e de influência de empresas de comunicação através de suas referências de marca¹⁶ em países, blocos econômicos e/ou sociais baseados no caráter geopolítico da concentração midiática, que dinamiza as relações sociais por meio da produção e da negociação de conteúdo. Como concentração midiática entende-se o fenômeno que dá hegemonia a determinados grupos de mídia por meio de poder e dominação política, financeira ou cultural exercido em um determinado território (ALBARRAN, 1996). Ganha força na história dos meios de comunicação prestigiosos devido à sua fundação e expansão familiar ou através de empresas multinacionais financiadoras. A concentração, vale citar, é considerada antônimo de pluralidade de liberdade expressiva, o que contraria a essência do

14 Artigo publicado na Revista Contemporânea, em 2013, e disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/contemporanea/article/view/6961/5098>. Acesso em 26/09/2019.

15 A pesquisa entende e utiliza os dois termos como sinônimos.

16 Referências de marca é um conceito que será categorizado no capítulo metodológico da tese.

jornalismo. No entanto, é a maneira econômica com que mídias ganharam espaço e cresceram tornando-se conglomerados comunicacionais que oferecem também outros serviços.

Relacionando o fenômeno com as condições geopolíticas, entende-se que os territórios midiáticos são formas de analisar empresas do setor e não somente os fenômenos sociais relacionados às rotinas produtivas ou o acompanhamento das audiências em estudos de consumo de informação. Na lógica de construção de *status quo* (referenciada anteriormente na tese), uma empresa de mídia agrega valores não só midiáticos, mas geopolíticos para se estabelecer e permanecer entre as maiores e melhores do ramo. Também por isso, a pesquisa reúne perspectivas teóricas da administração e do estudo das estratégias, seguimento tão importante para que uma organização funcione e se desenvolva.

Com isso, os territórios midiáticos também retomam as premissas de Boulanger (2013) ao referenciar o conceito de geopolítica das mídias, reforçando que uma empresa de mídia opera como um ecossistema de poder conteudístico e, claro, financeiro. Que está no epicentro de um território, causando as mudanças, fazendo emergir as novidades e os hábitos sociais (p.3). Assim, a criação e reconfiguração dos espaços geográficos dependem das organizações de mídia, segundo a lógica de Boulanger, que reconhece a organização como uma estrutura de fabricação de identidades geográficas, políticas, culturais, econômicas.

Vale relembrar que, para o autor, existem quatro referências do conceito de geopolítica das mídias - que inspiram a caracterização dos territórios-midiáticos. São eles: infraestrutura das mídias, produção midiática, consumo ou estratégias de influência para atrair a opinião pública e os fluxos de informação e sua distribuição geográfica.

Destas referências, citam-se novamente as três categorias fundamentais do conceito de geopolítica das mídias: *estudos da informação e da comunicação* (que trata do suporte, da informação e da transformação por meio das trocas comunicacionais de naturezas distintas), *centro e periferia* é a segunda categoria que pressupõe poder analisar o grau de integração midiática espacial e entender as matizes do território pela cobertura midiática, assim como a diversidade de um território por meio de dinâmicas geopolíticas classificadas pelo autor como um jogo de atores sociais e suas assimilações da tecnologia. Por fim, a terceira categoria é o domínio das *representações geopolíticas* que, de maneira geral, está relacionada à interpretação e tratamento dado pela mídia de aspectos sociais, indivíduos, processos, enfim, tudo que constitui os territórios.

Tais categorias são inspiradoras para elaborar os critérios que definem um território midiático nesta tese e não necessariamente serão usadas nos termos de Boulanger. Elas têm

ligação direta com um território mídia, pois devem ser operadas e desenvolvidas em um meio de comunicação estabelecido neste território.

Sendo assim, resumem-se como caracterizações de território-mídia cinco variáveis: concentração territorial, noção de poder social, referência de marca, estratégias e modelos de negócios.

A proposta não trata como sinônimos o ecossistema midiático e o território mídia, porque a segunda noção é resultado da intersecção entre duas áreas de estudo complementares e o objetivo dela é auxiliar o entendimento de expansão de um meio de comunicação e reformulação de suas relações sociais nos ambientes que está inserido. É maior que convergência midiática ou presença multiplataforma, pois é um conceito de avaliação da estrutura midiática e sua postura social a partir da sua marca e forma de produção e não dos seus produtos. A audiência não é protagonista nesta proposta epistemológica, mas está inserida indiretamente em cada categoria. É um olhar da mídia com um valor agregado: o valor geopolítico.

Assim, a partir da ideia de valor midiático de Picard (2013), associa-se o valor geopolítico - àquele relacionado ao território simbólico e físico ocupado pelo meio de comunicação, gerador de poder/status de marca e de renovação estratégica.

O cenário da mídia já está passando por uma profunda mudança estrutural. O mercado mundial de televisão e de entretenimento filmado foi virado de cabeça para baixo pela Netflix e pelo crescimento do streaming digital. As receitas publicitárias estão sob pressão, agora que os assinantes estão abandonando seus pacotes de TV paga com múltiplos canais. Conglomerados de mídia um dia poderosos estão tentando descobrir a melhor resposta (GARRAHAN, M. e FONTANELLA-KHAN, J., 2017, reportagem online, s/p)¹⁷

A frase acima foi retirada da matéria “Família Murdoch pensa em dissolver seu império de mídia”, uma tradução feita pelo jornal Folha de S. Paulo do texto original do britânico Financial Times, veiculado no dia 8 de novembro de 2017. Um dos maiores conglomerados de mídia do mundo pertencente à família australiana Murdoch começava uma negociação para vender os ativos de cinema ao grupo Walt Disney, operação que dois anos depois começa a ser concretizada e pode significar um aumento da riqueza dos filhos do empresário de mídia, Rupert Murdoch, um dos homens mais ricos do globo. Serão mais de 71 bilhões de dólares por uma fatia da 21st Century Fox.

Segundo Ciaran McCullagh (2002), até os anos 2000 ainda se podia dizer que os mais ricos do mundo eram magnatas das corporações midiáticas ou que as empresas de mídia ocupavam os primeiros lugares no ranking de indústrias mais lucrativas com, na época, a televisão garantindo um poder econômico e no imaginário social muito grande a ponto de levar os créditos por seus “poderes fabulosos” (p.2) capazes de mudar o pensamento das pessoas ou também podendo ser culpada por diversos acontecimentos negativos da sociedade a ponto de criar uma volátil antipatia ou empatia social.

Ao longo da história, o poder de mídia se acumulou nas mãos de poucas famílias, passando de gerações para gerações a ponto de ser considerado resultado de uma fórmula simples e matemática: a soma atribuída à compra de novos serviços e empresas midiáticas em uma junção estratégica de ativos da indústria da comunicação que ficaria no controle de poucos. Uma dominação e poder que beiram ou beiravam os monopólios midiáticos no mundo, comumente classificados como ‘os donos da mídia’ ou ‘os magnatas da comunicação’.

Assim como a família de Murdoch, o New York Times é controlado pela família Ochs-Sulzberger há mais de um século. A família Graham era dona do The Washington Post por 80 anos antes de vendê-lo ao fundador da Amazon, Jeff Bezos, atualmente o homem mais

rico do mundo, segundo o ranking da revista Forbes de 2019¹⁸ e que se insere na indústria de mídia a partir da indústria de tecnologia (uma tendência que vem se tornando comum na última década com outros nomes entre os mais ricos do mundo, como Mark Zuckerberg, do Facebook; Michael Bloomberg, da empresa financeira com braço midiático Bloomberg e Larry Page, do Google. Eles ocupam nesta ordem a 7ª, 8ª e 9ª posição no ranking Forbes).

Outra relação comum entre os conglomerados de mídia é a construção de poder através da associação com a política. Exemplo é William R. Hearst III, que ainda preside a Hearst Corporation, cujas raízes são encontradas na história do bisavô, o barão da mineração que virou senador dos Estados Unidos, George Hearst¹⁹. “O império Murdoch é relativamente jovem em comparação, mas seria difícil argumentar que existe uma família de mídia mais poderosa na Terra”. (MAHLER e RUTEMBERG, 2019).

De acordo com Eli Noam (2015), o poder dos - também chamados - oligopólios²⁰ define as agendas nacionais e influencia o debate público por meio do controle dos meios de produção de conteúdo. Para o autor, controle estará sempre relacionado à economia e à sociedade, influenciando nas dinâmicas e fenômenos que acontecem em diferentes territórios. Por isso, quando se fala em poder de mídia de alguma forma se relaciona com o controle econômico e social que determinada empresa de mídia ou conglomerado exerce sobre um ambiente.

Desse modo a família Murdoch, que começou na Austrália com o pai de Rupert, Keith Murdoch, desenvolveu durante os últimos 50 anos uma influência política, setor que financiou muitas empreitadas desses magnatas. O crescimento dos Murdoch se deve, por exemplo, a candidaturas políticas, eleições e favores. Os Murdoch começaram na Austrália, quando o pai Keit Murdoch, correspondente de guerra, ganhou fama quando fugiu dos militares para relatar o massacre dos australianos na batalha de Gallipoli, liderada pela Inglaterra, durante a Primeira Guerra Mundial.

Com a fama, Keith conseguiu tomar a frente da empresa de notícias Melbourne Herald and Weekly Times e apoiar um candidato ao cargo de primeiro ministro, Joseph Lyons, que o havia ajudado a driblar as restrições regulatórias para começar uma estação de rádio em Adelaide, cidade onde vivia e onde fundou o jornal Adelaide News. Com a vitória de Lyons, a

18 “Veja quem são os mais ricos do mundo em 2019, segundo a Forbes” - matéria publicada pela Revista Exame, em 5/03/2019. Disponível para acesso em: <https://exame.abril.com.br/negocios/veja-quem-sao-os-mais-ricos-do-mundo-em-2019-segundo-a-forbes/>. Acesso em 22/09/2019.

19 “How Rupert Murdoch’s Empire of Influence Remade the World”, especial de Jonathan Mahler e Jim Rutemberg, publicada em 03/04/2019 no jornal The New York Times. Disponível em: <https://www.nytimes.com/interactive/2019/04/03/magazine/rupert-murdoch-fox-news-trump.html>. Acesso em 04/04/2019

20 Segundo o dicionário financeiro espanhol ‘El Plural’, oligopólio é a situação de mercado que um pequeno grupo controla determinada indústria. A diferença para o monopólio é o número de acionistas que estão a frente do poder financeiro. Disponível em: https://www.elplural.com/economia/diccionario-financiero/oligopolio_130397102. Acesso em 15/08/2018.

relação entre campanhas e eleição de políticos com a família Murdoch se perpetua até os dias atuais. Declaradamente se constrói a influência de mídia na agenda política através de troca de favores e subserviência. “Em todo o mundo de língua inglesa, os meios de comunicação da família ajudaram a elevar demagogos marginais, o etnonacionalismo dominante e a politizar a própria noção de verdade.” (MAHLER e RUTEMBERG, 2019)²¹

Keith nunca construiu um verdadeiro império da mídia. Ele possuía dois jornais regionais, um dos quais tinha que ser vendido para pagar seus impostos de morte quando morreu subitamente em 1952. Isso deixou apenas o News of Adelaide, com tiragem de 75 mil, para seu filho de 21 anos, que estava terminando sua graduação em Oxford. Mas Rupert Murdoch já havia recebido algo muito mais valioso de seu pai: um tutorial extenso sobre como usar os meios de comunicação para extrair favores dos políticos (MAHLER e RUTEMBERG, 2019, online)

Rupert Murdoch estabeleceu o primeiro império de mídia na Austrália, depois o expandiu para o Reino Unido e Estados Unidos, onde comprou vários jornais regionais e empresas de entretenimento, construindo sua fortuna no ramo da mídia jornalística, esportiva e filmica. Com uma de suas aquisições, o *The News of the World*, que depois se tornou *The Sun*, promoveu a candidatura de Margaret Thatcher à primeira-ministra.

Bilionários, magnatas, donos da mídia. A história dos Murdoch se repete e leva muitos pesquisadores como Albarran (1993; 2006), Taberner (1997), Noam (2009; 2015), Companie (2000), Wirtz (2011), Moreira (2014; 2018), entre outros, a elencarem e classificarem a concentração de grupos de mídia em diferentes territórios como um problema e ao mesmo tempo uma forma de gestão de mídia. Os estudos de mídia, por exemplo, começaram a tratar as indústrias de jornais e rádios como conglomerados no início do século XX (ALBARRAN et al, 2006).

Citando Lavine e Wackman (1988), Albarran (2006) aponta cinco características que diferenciam a indústria da mídia das outras e que, nesta pesquisa, são consideradas elementares para entender como se desenha o poder midiático. São elas: 1) a mercadoria precíval que é o produto gerado pela mídia; 2) a alta criatividade dos empregados que formam esta indústria; 3) a estrutura organizacional; 4) os papéis sociais da mídia, como conscientização e influência; e 5) o ‘embaçamento’ das linhas que separam a mídia tradicional (que entende-se atualmente como um poder camaleônico de se cruzar com outros tipos de tecnologias e gerar uma evolução sistemática de uma indústria mais contemporânea e menos tradicional, portanto). Agregam-se às tais cinco características mais duas para compor o que a pesquisa entende como poder midiático: 6) a alta capacidade de aumentar e enxugar suas

estruturas por meio de convergência tecnológica e 7) subserviência a financiamentos gerados por outros tipos de indústrias, especialmente as financeiras e de alimentos - como é o caso dos três grupos analisados nesta pesquisa Globo, Prisa e Sonae.

Assim, o poder midiático está ligado à estrutura, gestão e remodelação de negócios e conteúdos, à presença e ao controle de territórios e sociedade, bem como às formas de agregar tecnologia para reconfigurar seu status. O poder da mídia se traduz também em economia da mídia e conforma as principais bases para o que já foi classificado como territórios-midiáticos.

Os dois conceitos, então, interdependem. Para existir e classificar um território-midiático é preciso diretamente entender o contexto e os propósitos, como havia apontado Borges (2013), e pontuar a poder midiático estabelecido pelas empresas do setor. Essa identificação se dá, entre outros fatores, principalmente por meio de três itens: a) financiamento, b) famílias ou grupos gestores e c) histórico de relações políticas. Quanto maior for o financiamento público, menor é o número de pessoas na gestão e maior é a relação com a política do território, conseqüentemente maior é o poder de influência e manipulação, portanto maior é o poder midiático. É oportuno ressaltar que ter maior poder midiático não significa beneficiar o território onde opera, e sim determinar as formas e estratégias de gestão empresarial e editorial.

Nesse sentido, o gerenciamento das empresas de mídia estaria diretamente ligado ao poder político e à influência que os grupos desempenham socialmente em relação aos fenômenos e eventos decisivos, como eleições, especialmente pelo fato de controlarem o território-mídia que englobam, seja através de suas afiliadas, suas estratégias de construção de conteúdo ou por meio da *performance* que desempenham ao estabelecer negócios aumentando, diminuindo suas estruturas, ou ainda fazendo parcerias com empresas de tecnologia para manterem aquilo que foi classificado anteriormente como referência de marca.

5.1. Os cenários de poder no Brasil, Espanha e Portugal

Em 2015, o Brasil possuía oito milionários do ramo da comunicação na lista de homens mais ricos do mundo, segundo a Forbes. E no mesmo ano, o setor “mídia” ocupou a oitava posição no ranking de indústrias líderes entre 13 setores, incluindo bancos e alimentos. Na época, os oito empresários representavam apenas quatro companhias diferentes, isto é,

mais de um homem pontuado como mais rico estaria em uma mesma indústria de mídia, evidenciando concentração de gestão. O Grupo Globo ficou na 5ª posição geral com os nomes dos irmãos Marinho, João Roberto Marinho, José Roberto Marinho e Roberto Irineu Marinho que, individualmente, possuíam cerca de R\$ 23,8 bilhões. Depois deles, outro mecena da mídia brasileira é o pastor Edir Macedo, da Record, que figurava na 74ª posição com patrimônio estimado de R\$ 3,02 bilhões, seguido pela família Civita do falido Grupo Abril e por Silvio Santos do SBT ²².

No mesmo ranking de 2015, o empresário de mídia mais rico do mundo era o americano Michael Bloomberg dono de uma fortuna estimada em US\$ 35,5 bilhões. Bloomberg, do mercado financeiro, continua em 2019 na lista de mais ricos, ainda que a pesquisa da Forbes não tenha separado o ranking por setores como em 2015. Os mesmos irmãos Marinho, por sua vez, aparecem em 14ª, 15ª e 16ª posição entre os mais bilionários do Brasil, sendo os únicos, entre os 20 primeiros, da indústria midiática²³.

Os dados apontam uma mudança em quatro anos no setor da mídia, que não deixa de ser poderoso financeiramente, mas passa por reformulações em função das novas tecnologias e da convergência digital, mas também crises provenientes de modelos de negócios ultrapassados para as novidades pós-modernas. Ainda assim, grupos tradicionais de mídia, como o caso das Organizações Globo, se mostram fortes nestes rankings.

Maiores bilionários brasileiros em 2019, segundo a Forbes

22 "Os bilionários da mídia brasileira", matéria publicada no portal Meio&Mensagem no dia 31/08/2015. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2015/08/31/os-bilionarios-da-midia-brasileira.html>. Acesso em 22/09/2019.

23 "Número de brasileiros em lista de bilionários da Forbes sobe de 42 para 58", matéria publicada no UOL, em 05/03/2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/03/05/bilionarios-forbes-brasil-brasileiros.htm>. Acesso em 22/09/2019.

Nome	Fortuna	Idade	Origem do Patrimônio
Jorge Paulo Lemann	R\$ 104,71 bilhões	80 anos	Bebidas/Investimentos
Joseph Safra	R\$ 95,04 bilhões	81 anos	Setor bancário
Marcel Herrmann Telles	R\$ 43,99 bilhões	69 anos	Bebidas/Investimentos
Eduardo Saverin	R\$ 43,16 bilhões	37 anos	Internet/Facebook
Carlos Alberto Sicupira e família	R\$ 37,35 bilhões	69 anos	Bebidas/Investimentos
André Esteves	R\$ 20,75 bilhões	50 anos	Setor bancário
Luis Frias	R\$ 20,34 bilhões	56 anos	Pagamentos móveis/mídia
Joesley Batista	R\$ 14,78 bilhões	47 anos	Alimentos
Wesley Batista	R\$ 14,78 bilhões	49 anos	Alimentos
Candido Pinheiro Koren de Lima	R\$ 13,82 bilhões	73 anos	Saúde

Fonte: Revista Exame, 2019 – No quadro a grafia do nome de Luiz Frias está errada. O correto é com z e não com s no final de Luiz.

Outro destaque de 2019 é para o empresário Luiz Frias, presidente do grupo Folha e UOL e do PagSeguro, ideia financeira que levou à abertura de capital do grupo para a Bolsa de Valores em Nova York e colocou Frias no ranking 2019 da Forbes em 7ª posição entre os brasileiros mais bilionários com um patrimônio de R\$ 20,34 bilhões e no Latin Trade 2018 entre os mais ricos da América Latina, o que confirma que a entrada em negócios digitais alavanca os grupos de mídia e de outras indústrias não tão dominantes como as dos bancos e do ramo de alimentação e bebidas, como segue a explicação:

De acordo com a Latin Trade, o grupo seletivo de pessoas que possui fortuna superior a US\$ 1 bilhão é atualmente composto por bancários, seguido de mineradores e fabricantes de cerveja e outras bebidas. Mas a entrada de empreendedores do mercado digital está começando a mostrar a direção que a lista deve tomar nos próximos anos e, o mais importante, no futuro da economia da América Latina. (ITMídia, 2018, online)²⁴

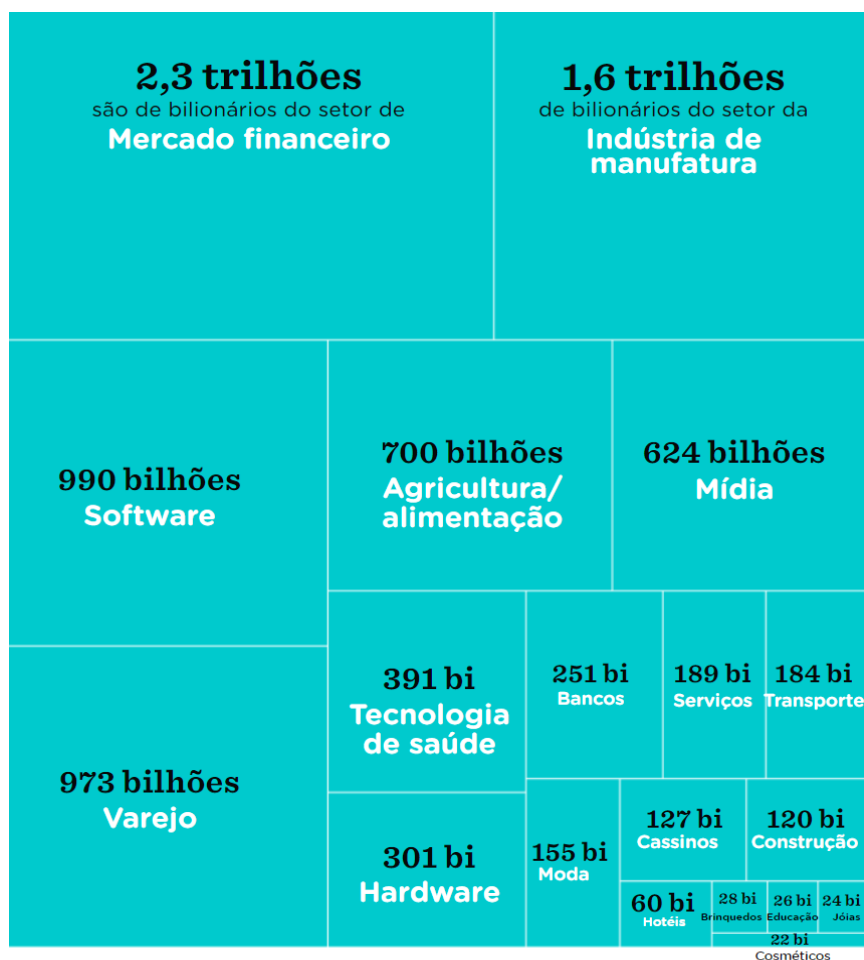
Os dados de 2015, 2018 e 2019 mostram, então, um cenário brasileiro que se afirma em crise econômica, mas que segue controlado por famílias e com fortunas midiáticas concentradas nas mãos de poucos dos personagens que formam as estruturas de poder nas

indústrias de comunicação. É interessante destacar que no ranking da Forbes de 2019, entre os primeiros 20 nomes estão os brasileiros Marinho, mas não se encontram magnatas do Grupo Prisa ou Sonae, que são os outros dois grupos a serem analisados nesta pesquisa, o que pode ser um indício de que no Brasil a concentração do dinheiro que financia a mídia está na mão de poucos e até de apenas uma companhia.

As indústrias de software e internet mostram serem as que mais crescem com seus donos cada vez mais jovens que acabam desenvolvendo parcerias ou mesmo financiando grupos de mídia. É o caso de Bezzos, citado anteriormente, mas também dos gestores dos maiores canais de distribuição de conteúdo e que são classificados como indústrias de tecnologia como o Google, Facebook, Apple, Microsoft, entre outros.

Abaixo, um gráfico elaborado pelo Nexo Jornal com os dados da Forbes de 2018 mostra que o setor de mídia, apesar de concentrar US\$ 624 bilhões, perde com grande diferença para o maior deles, o mercado financeiro e para a indústria de software, ainda que o financiamento, comumente nos últimos anos, venha a partir destas indústrias.

Análise dos setores dos maiores bilionários, segundo a Forbes.



Fonte: Nexo Jornal, fev/2019, online²⁵

A título analítico, o caso da Espanha e Portugal constitui territórios-midiáticos colonizadores porque influenciaram em determinado momento nas escolhas e parâmetros editoriais dos modelos brasileiros e porque representam as nações que colonizaram a América Latina, logo, as lógicas de dominação permanecem através da cultura, por exemplo, e dos hábitos, inclusive 'tradições' informacionais.

Neste cenário, como aponta McCullagh (2002), a segunda década dos anos 2000 é marcada pela explosão de mídias digitais, no passado classificadas como 'novas mídias', propondo outros contextos de acesso, conectividade e participação da audiência o que, imagetivamente, contestaria o poder da mídia. No entanto, no caso desta indústria, nem a hierarquia empresarial, nem o controle diminuíram ou acabaram frente ao movimento de

participação online ou ambientes digitais mais democráticos, como pode ser interpretado a partir dos dados já mencionados.

Uma grande mudança a ser destacada é a concorrência entre as empresas de mídia, que piorou devido à presença de corporações tecnológicas que não produzem conteúdo, mas estabelecem relações de dependência com os produtores muito por causa da estrutura das ambiências digitais (MCCULLAGH, 2002), que são privadas e controladas pelos canais de distribuição e empresas tecnológicas, também supracitados, que detém as fórmulas algorítmicas e os medidores de comportamento de clique de forma robótica com o mais alto padrão de inteligência artificial, podendo seguir todos os gostos, feitos e manias dos consumidores online de tal maneira que as empresas de comunicação não conseguem e, portanto, se tornam dependentes.

Os magnatas e a concentração geográfica, no geral, permanecem. As principais marcas midiáticas do mundo também continuam, embora muitas delas tenham perdido mercado devido a crises financeiras associadas aos seus modelos de negócios menos digitais, e nessa lógica, mesmo que as mídias de massa venham perdendo espaço, a digitalização estaria, ainda, convivendo com as estruturas de mídia tradicionais, onde os três fatores principais para a análise midiática - audiência, conteúdo e organização - passam a incluir mais um: redes e ambiências digitais.

Dessa forma, qual seria o *establishment* de poder da mídia atualmente? Ao recuperar leituras e pesquisas sobre os donos da mídia e os ‘*moguls*’ (magnatas), alguns autores são mais pessimistas frente aos dados de concentração financeira e poder midiático, porque entendem os modelos tradicionais de empresas de mídia como modelos falidos ou em colapso, porque priorizam novas tecnologias, mas deixa a desejar em conteúdo. É o clichê que envolve as empresas de mídia com mais de 50 anos e que, na atualidade, começam a demitir funcionários em massa na tentativa de controlar os gastos internos de redação, embora as famílias de controle acionário continuem com suas fortunas efervescendo. No Brasil, o Grupo Abril e o Grupo Folha são exemplos desta situação.

Michael Wolff (2003), em seu romance jornalístico “Autumn of the moguls” (Outono com os magnatas, em tradução livre) prevê um fim aos negócios de mídia: “O negócio de mídia está entrando em colapso. A estrutura está desmoronando, como uma monarquia, ou domínio colonial ou comunismo” (WOLFF, 2003, p. 13).

Para Rogers (1998), independente do que acontecesse com as mídias em um futuro próximo, a culpa seria da gestão dos primeiros magnatas que institucionalizaram esta forma de governança midiática, onde fusões e controle nas mãos de poucos resultariam em um

controle mundial da informação repassada à sociedade. O que a autora destaca, no entanto, é que os magnatas já na década de 1990 assistiam à queda de forças de seus impérios para o que significaria as tecnologias e a esfera digital.

Não obstante o status econômico, muitos magnatas da mídia sentiram um sentimento de exclusão que os leva a se interessar pelo homem comum... Como forasteiros por nascimento ou inclinação, os magnatas da mídia compartilharam uma apreciação pelas massas ou, talvez com mais precisão, uma apreciação por um mercado de massa lucrativo e um gênio por alcançá-lo... O magnata da mídia nasceu nas três décadas seguintes à Guerra Civil. Os primeiros barões de jornais e seus impérios amadureceram com a ferrovia, o telégrafo e a empresa moderna. Em um período surpreendentemente fértil de 1880 a 1889, mais de 625 jornais surgiram em todo o país, o maior aumento de 10 anos na história da imprensa... Hoje, o primeiro alcance dos conglomerados de mídia é algo que os magnatas anteriores apenas podiam sonhar. Mas parece que à medida que os sistemas de entrega se tornam mais sofisticados, o conteúdo sofre. (ROGERS, 1998, p.XX)

Mesmo considerando uma série de fatores e variáveis que impactam na estrutura, no peso econômico e no modo de gestão dos conglomerados midiáticos, em diferentes países, o que se constata é que a influência e o poder simbólico da mídia se mantêm e atuam e/ou interagem com os demais elementos que marcam os territórios midiáticos diversos, seja em maior ou menor grau. Por fim, é importante destacar que, muitas vezes, a perspectiva sociológica coloca a estrutura das empresas midiáticas totalmente dependentes do agendamento e do poder político que essas podem ter e desenvolver na sociedade. No entanto, a diferença deste estudo é a perspectiva geopolítica que considera os fatores sociais, econômicos, políticos, culturais e, obviamente, geográficos da ambiência midiática.

Tal perspectiva será combinada no próximo capítulo com outra base teórica importante para a construção da pesquisa doutoral que são os fundamentos sobre estratégia da comunicação que, revisitados com a bibliografia atual, dão outro panorama interdisciplinar voltado para administração de empresas e que ajudam a montar o ‘quebra-cabeça’ que é o ecossistema de uma empresa de mídia na atualidade.

No entanto, é importante contextualizar que, nos últimos 10 anos (2008-2018), as empresas de mídia perderam espaço e força entre os principais conglomerados econômicos do mundo. Logo, o que foi escrito até aqui mostra um histórico e uma necessidade das empresas do setor se apoiarem em um poder simbólico, já que a expressão dos aspectos econômicos registra uma queda de influência, perdendo posto para empresas de tecnologia que não produzem conteúdo, como já mencionado.

O Zenith, *report* bianual que lista as 30 maiores empresas com faturamento de mídia²⁶ registrou que Google e Facebook responderam em 2016 por 20% dos gastos com publicidade global em todos os meios de comunicação. Em 2012, o valor aportado pelas mesmas organizações era de 11%, um crescimento impressionante frente às quedas de receita das mídias tradicionais, que vivem uma era ”pós-impressão”, como classificou Caio Túlio Costa (2014).

Na Espanha, por exemplo, Google e Facebook, em 2015, tinham superado, juntos, os 21% da receita publicitária investida em toda a mídia do país ibérico, o equivalente a 850 milhões de euros de um total de 5 bilhões de euros do investimento anual no mercado publicitário da comunicação espanhola (IME/CARAT, 2016, p. 73-74)²⁷.

O que Costa chama de pós-impressão corresponde a um momento de impacto muito profundo nos ecossistemas midiáticos, no qual o espaço é dominado por gigantes tecnológicos com um crescimento de 64% em quatro anos em receita publicitária (2012-2016), enquanto os negócios jornalísticos se desmantelam e os modelos de gestão passam a ser demissões em massa que representam um enxugamento estrutural como estratégia de sustentabilidade empresarial. Atualmente, por exemplo, a empresa de mídia com maior valor no mercado é a Netflix²⁸.

A “velha” mídia se agarra a seus conteúdos, tenta permitir que apenas quem lhe paga algum dinheiro tenha acesso a eles e bloqueia sua superdistribuição, o que poderia ser feito por milhões de internautas em redes caso não fossem continuamente barrados pelos obstáculos criados por inumeráveis paywalls. (...) Essa velha indústria se vê apenas como um conjunto de empresas que fabrica notícias e análises. Enfiou a cabeça na areia. Enquanto isso, correndo por fora, criaram-se as duas maiores empresas de mídia mundiais sem que nenhuma delas produza uma linha sequer de conteúdo – Facebook e Google, esta última a empresa de mídia que tem o maior valor de mercado e o maior faturamento. (COSTA, 2018, p. 12)

Coutinho (2018) interpreta o momento como um resultado de um processo de fusões e aquisições que o setor teve nos últimos anos e da diminuição dos lucros. Logo, as reestruturações de negócios quando acontecem simultaneamente às quedas de mercado e status não podem ser saudáveis para a evolução geopolítica das empresas de mídia. Por isso, entender o processo estratégico aliado à condição de marca como elementos diferenciadores às organizações de mídia ajuda a construir a pesquisa e a vislumbrar como a hipótese

26 O último report publicado é de 2017, no qual foram tabulados dados referentes ao ano anterior, 2016. O documento completo está disponível em: <https://www.zenithusa.com/top-30-global-media-owners-2017/>. Acesso em 30/09/2019.

27 Dados disponíveis no capítulo ”Mercado publicitario y prensa online”, de Marta San Pedro, 2016. In: La prensa digital en España 2016, IME/CARAT, 2016, p.73-80.

28 Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2018/06/04/grupos-de-midia-perdem-posicoes-no-ranking-da-fortune-500.html>. Acesso em 30/09/2019.

geopolítica pode ser uma matriz condicionante à elaboração de modelo de negócios coerente com a atual realidade.

CAPÍTULO 6 – Economia da mídia, estratégia de comunicação e modelos de negócios: da interdisciplinaridade teórica até a formação de sistemas rentáveis

Por trás de toda indústria existem algumas premissas econômicas que serão convertidas em decisões estratégicas e que alavancam o desenvolvimento de determinado setor. No jornalismo, a diferença é que a indústria da mídia trabalha com o produto notícia, tipo cheio de características incomparáveis, o que faz a pesquisa acadêmica tentar entender, por exemplo, o desenvolvimento de modelos de negócios e planejamentos estratégicos nessas corporações.

De forma simples é possível descrever a lógica para entender e investigar modelos de negócios jornalísticos a partir de três etapas de construção interdisciplinar do conhecimento: 1) economia da mídia; 2) estratégias de comunicação; e 3) desenvolvimento de modelo de negócios de mídia, conceitos que se integram como conjuntos, transformando as práticas em torno do produto notícia.

Os temas de financiamento, receita, presença e aglomeração, concentração e formas de rentabilizar fazem parte de uma área de estudos denominada economia da mídia e que neste trabalho estão associadas a outras vertentes de entendimento da geopolítica. Ainda assim, as dinâmicas econômicas de uma empresa jornalística na era digital sofrem com a valoração da notícia por uma série de características diferentes do produto. Assim, a busca por construir e gerar valor é central na abordagem econômica das organizações midiáticas. E como faz para criar valor e um jornalismo de qualidade?

“Ultimamente, jornalistas simplesmente não estão criando muito valor” (PICARD, 2009). A frase do economista Robert Picard reflete um problema da área e dos seus profissionais: o produto notícia, em geral, não reverte financeiramente e está deixando de transformar socialmente. De acordo com Richard van der Wurff (2012), algumas variáveis ajudam a explicar o porquê das dificuldades, e às vezes das impossibilidades, de se produzir e vender notícias como um produto comercial. A primeira delas está relacionada essencialmente aos jornais impressos e é o alto custo das primeiras cópias. Produzir conteúdo noticioso é caro e o custo não depende do número de usuários que consomem produtos informativos. A situação foi a primeira forma de justificar uma crise financeira das tradicionais empresas de mídia centradas em suas versões impressas, já que não geravam uma economia de escala.

Outra variável é a geração de exclusividade que poderia rentabilizar, no entanto tem sido difícil para as empresas de mídia encontrar formas de dar exclusividade apenas aos pagadores, especialmente ao considerar que há outros meios de informação gratuitas

disponíveis online. Nesse caso, a implicação de não separar pagadores e não pagadores é que não se pode garantir arrecadação e pagamento, por exemplo, de fornecedores comerciais que anunciam na publicação. (WURFF, 2012, p. 234)

Ainda assim, as notícias são um bem social que é muito subestimado pelos consumidores, porque não se costuma indicar ou valorar que tipos de benefícios o consumo de notícias pode gerar na vida das pessoas, ainda que se saiba sobre o capital social da informação, que é o terceiro elemento dificultador da comercialização da matéria-prima das empresas midiáticas. E tais características reforçam o fato de leitores não estarem dispostos a pagar por notícias. “Juntas, essas características implicam que é difícil para as empresas produzir notícias como um produto comercial vendido a um preço lucrativo para os usuários” (WURFF, 2012, p. 235-236).

Baratas, perecíveis e altamente imitáveis. Notícias sempre foram commodities. Fabricadas em alta escala, às pressas do *deadline*, a custos altos de produção, mas valores baixos de cobrança. Assim como as commodities, a matéria-prima do jornalismo está em baixa na ‘bolsa da audiência’ que, como à bolsa de valores, opera de acordo com a demanda e as necessidades. Quanto maior é a necessidade, maior é o valor ou até o lucro.

A maioria do público e dos anunciantes percebem as notícias como um produto escassamente diferenciado, uma commodity que pode ser adquirida a partir de um elevado número de fontes, majoritariamente gratuitas. Por isso, muitos leitores estão abandonando e deixando de ser fiéis às marcas tradicionais por novos provedores de conteúdo e agregadores que satisfazem melhor suas necessidades de estarem informados e que também estão brigando por conseguir entradas financeiras tanto dos anunciantes quanto das audiências. (VARA-MIGUEL, 2016, p. 130)

Nesta analogia simplista, a dúvida é: em que momento o jornalismo ou as notícias deixaram de ser uma necessidade? Um produto commodity não agrega valor, nem ao público e nem aos anunciantes ou financiadores, muito menos fomenta laços. A audiência deixou de ser leal, logo também não sente prazer ao desfrutar de conteúdos noticiosos. De acordo com Vara-Miguel (2016), lealdade e satisfação são os elementos diferenciais mais relevantes para gestão jornalísticas e, por consequência direta, determinantes para construir a referência de marca (conceito descrito no capítulo 2) ou o valor da organização no imaginário do público. Esses dois fatores também tendem a advogar a favor da empresa, seja na realização dos negócios, seja na construção de estratégias que nortearão os modelos de gestão.

Aplicado aos meios de comunicação, a lealdade é um grau de interesse, uma resposta a uma atitude e que é despertada por prazer, condicionando um vínculo afetivo e de dependência emocional e cultural. Assim é com o consumo das notícias. Deste consumo

assíduo, o fator ‘satisfação’ surge como um “ingrediente essencial” (VARA-MIGUEL, 2016, p. 125), que antecede à lealdade por ser uma condicionante de prazer que gera apreço pelo consumo e, portanto, se relaciona com as expectativas em relação a um produto, no caso, jornalístico.

Tanto lealdade quanto satisfação são diretamente condicionadas pelos fatores internos e externos de uma empresa, que se define aqui como estrutura empresarial baseada em estratégias. Desse modo, ambas as características são provenientes do público e também o preveem a ponto de desenhar as estratégias de marca, baseado em “qualidade do serviço, custos, características do produto, valores de transição, situação de mercado, valor percebido e confiança” (VARA-MIGUEL, 2016, p.125).

Na lógica abordada nos capítulos anteriores sobre territórios de mídia e poder de marca, vale destacar que o processo estratégico de uma organização informativa é consequência do ecossistema onde se instala e do status ou laço gerado na sociedade que conversa e/ou converge. Assim, é possível dizer - e necessário destacar - que as marcas tradicionais jornalísticas ou *legacy brands* pararam de produzir commodities exportáveis ou de consumo interno e perderam espaço para a concorrência que não é formada pelas organizações de negócio similar, mas está associada às empresas de tecnologia e setores de alimentação e bancos, em geral, os maiores financiadores da mídia no mundo.

Dessa forma, o jornalismo sem gerar receitas e sem inovações conteudísticas pode sobreviver? E o que será considerado inovação em um futuro de tecnologias imersivas, onde a geração de prazer se faz necessária para criar laços de consumo? O jornalismo ainda pode gerar prazer? Pode ser uma fonte de conhecimento estratégica?

Neste capítulo sobre estratégias, a construção epistemológica é formada de perguntas-chave no desenvolvimento de um processo dinâmico de entendimento do futuro dos negócios jornalísticos. É pertinente avaliar que o jornalismo enquanto campo de atuação social perdeu o ‘feeling’ para o desenvolvimento de estratégias editoriais e econômicas, o que lhe causou uma perda de valor enquanto gerador de conhecimento e também como produto.

Missão, visão e valor, enquanto ferramentas de direcionamento estratégico passam a ser fatores urgentes a serem repensados e a proposta da pesquisa é o olhar da geopolítica. Para tanto, define-se estratégia como uma forma de pensar o futuro e delimitar o processo decisivo com foco em resultados pré-determinados dentro de uma organização (MINTZBERG e QUINN, 2001).

De acordo com Mintzberg (2000), estratégias podem ser divididas em dois diferentes níveis: a corporativa, ou seja, em que negócio a organização deve estar, e a de negócios, que

indica como competir em cada mercado. Também podem ser compreendidas como maneiras de combinar planos e recursos das empresas para gerar vantagem competitiva, de curto ou longo prazo, resultando na criação de valor (SAUAIA e SYLOS, 2000). Tal premissa é inconscientemente assimilada pelos dirigentes de organizações, que se separam para criar novas fórmulas de lucrar e manter *status* social positivo, muito comum de se perceber nas empresas informativas, que precisam da simbólica construção e presença de suas metas traduzidas em 'marca' de mercado. Logo, a estratégia vai muito além do que competir com inimigos, mas sim construir ações que possam ser assimiladas e executadas pelo coletivo.

Da etimologia da palavra, entende-se a funcionalidade de estratégia, do grego *stratègós* - *stratos* significava 'exército' e *ago* 'liderança' - que ajuda a elencar objetivos, indicar direções e posicionamento para a empresa. É sabido que o conceito não é consenso entre pesquisadores, mas exerce um papel de pontuar forças competitivas de um negócio, entender como se pode encaminhar um planejamento e a gestão deste negócio no cenário que a empresa está inserida, entendendo a realidade externa à organização, por exemplo, como o mercado e a economia se encontram, em quais contextos de atuação está a empresa, entre outros itens.

Antes de possíveis respostas, é importante que se leve em conta a multiplicidade de definições e usos de termos como estratégia, planejamento estratégico, vantagem competitiva, processo de configuração estratégica, processos de gestão, entre outros. Não é nossa intenção fecharmos posição sobre determinados conceitos, mas sim alertar ao leitor quanto a tais diversidades. Para isso, optamos por apresentar as definições mais abrangentes encontradas na literatura. (SAAD, 2003, p.36)

Estratégia também pode ser definida como um padrão que engloba as principais metas, ações, políticas e gerenciamento de uma empresa, ditando posturas internas e externas que servirão como 'fio condutor' da organização, podendo ser reconstruída de acordo com as reestruturações que as empresas passam (MINTZBERG e QUINN, 2001). Do paradigma militar, com o foco em vencer o inimigo por meio de ações e táticas, ao paradigma científico, em que a visão estratégica pode ser utilizada para teorizar movimentos e percursos dentro das organizações, como servir de método para aplicar em estudos de caso em empresas, a noção geral de estratégia tem relação com características pares como sorte e azar, probabilidade e estatística, certezas e incertezas, alianças e alinhamento, laços e afeto, riscos e fatores determinantes, e, por último decisão e práxis. (GONZALÉZ, 2001)

Estratégias podem, inclusive, ter diferentes dimensões. Mintzberg (1992) e Hax (1994) definiram oito, que foram adaptadas a favor do objeto de estudo doutoral e estão listadas abaixo:

1. Estratégia como antecipação – Estratégia aborda o futuro e é um preceito utilizado para prever ou antecipar ações, algo muito comum em gestão de empresas e próprio da teoria do gerenciamento;
2. Estratégia como decisão – Dimensão que reforça a funcionalidade de escolha e tomada de ações dentro de um ambiente corporativo como forma de determinar o presente e o futuro de uma empresa, formatando o processo decisório em um processo estratégico;
3. Estratégia como método – Estratégias respondem perguntas referentes aos próximos passos e ações de uma empresa para atingir os objetivos internos e externos, bem como pode ser considerada uma metodologia a ser aplicada em estudos econômicos, organizacionais, comunicacionais, entre outros.
4. Estratégia como posição e vantagem - O processo estratégico pode determinar a posição de mercado ou frente aos concorrentes de determinada empresa, ênfase que pode atribuir valor e qualificar àquela organização, gerando vantagens financeiras, culturais, sociais, geopolíticas e outras em uma perspectiva de projeção tática.
5. Estratégia como marco de referência – Delimita territórios de atuação, indicando os melhores caminhos a serem percorridos pela empresa;
6. Estratégia como perspectiva e visão – Estimula os prognósticos futuros, antecipando problemas e crises com soluções pré-estabelecidas por meio de táticas, planos, programas, ações e revisões, qualificadas neste estudo como técnicas da estratégia.
7. Estratégia como discurso e lógica de ação – Com o discurso estratégico é possível criar condutas coerentes à realidade interna e externa de uma organização, o que resulta na principal função discursiva da teoria estratégica que é o ‘dizer o que fazer’.
8. Estratégia como relação com o entorno – Esta dimensão é uma das principais para o estudo porque tem a ver com o entorno geopolítico e social onde uma empresa está instalada. No caso das empresas digitais, por exemplo, a relação é com uma esfera espacial delimitada por àqueles com quem se relaciona.

Tais dimensões clássicas podem estar associadas à comunicação e fazer parte das escolhas determinantes para análise situacional de uma empresa ou mesmo ser aplicada como teoricamente, como se faz nesta pesquisa. Alguns autores como Henry Mintzberg e James Quinn (2001), Michael Porter (2002) e Clayton Christiansen, além da pesquisadora Beth Saad

(2003) e Ken Doctor (2011), associam este conceito à discussão do jornalismo como negócio. Outra definição interessante relaciona o conceito ‘estratégia’ às ideias que influenciam no futuro de uma organização, portanto, para Mintzberg (2001), estratégias podem definir os passos da estrutura interna de um negócio, bem como o valor que ele terá na sociedade. Visão que é complementada por Porter (2002), ao delimitar a empiria estratégica como ações e valores que gerem competitividade.

Importante destacar as considerações de Mintzberg (2000), interpretadas por Saad (2003), que aponta a estratégia como eixo entre a organização e ao ambiente que está inserida, pois a organização as cria para lidar com as transformações do ambiente em questão, que pode ser afetado positiva ou negativamente por causa das estratégias que os definem. Na lógica dinâmica de elaboração de estratégias de comunicação, propõe-se também entender que o ambiente onde as empresas constroem sedes ou escritórios e o ambiente que gera influência faz parte de uma perspectiva geopolítica, que passa a integrar a interpretação que se tem sobre essa disciplina em construção.

Estamos assumindo um olhar diverso, ou seja, uma visão global sobre a empresa informativa que, em seu todo e em cada caso particular, pode evidenciar um ou outro componente da estratégia como fatores decisivos para sua entrada no mundo global (SAAD, 2003, p.33).

Assim, define-se estratégia de comunicação como uma disciplina que não necessariamente introduz uma nova explicação para uma deliberação empresarial, mas reinsere uma velha explicação em um novo contexto e perspectiva, isto é, mudar a perspectiva para entender as dinâmicas sociais com passo-a-passo, geralmente, multidisciplinar, que vem da administração para quantificar e propor transformações dentro de uma estrutural empresarial (NOTHHAFT, 2020). A indústria midiática, a formação de estratégias e a organização da empresa jornalística são pilares regidos pelos planos de gestão estratégica e modelos de negócios de uma organização.

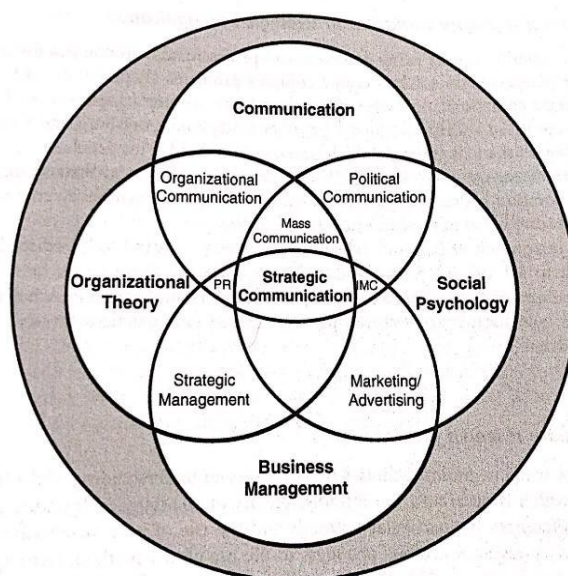
6.1. Estratégias da Comunicação

Em uma publicação recente, Howard Nothhaft, Kelly Page Weder, Dejan Vercic e Ansgar Zerfass (2020) advogam a favor de um entendimento crítico em relação à junção dos conceitos de estratégia e comunicação, os reunindo como uma disciplina em níveis de integração inter, multi e transdisciplinar por ter um papel metodológico e empírico.

Recorrendo às clássicas interpretações de ‘estratégia’, muito provenientes dos estudos econômicos, os autores do livro “*Future Directions of Strategic Communication*”, da Editora Routledge, apontam que em uma revisão de literatura sobre o uso do termo ‘estratégia de comunicação’ denota nos benefícios propiciados pela interdisciplinaridade da ciência, que emerge como uma forma de análise teórica e prática sobre os fenômenos sociais. Assim, o conceito combinado evoluiu a partir da seguinte caracterização: “estratégia de comunicação é o uso intencional da comunicação e de uma organização para cumprir sua missão (...) e pressupõe que as pessoas se envolvam em práticas de comunicação deliberadas em nome de organizações, causas e movimentos sociais” (HALLAHAN et al, 2007, p. 3-4 *apud* NOTHHAFT et al, 2020, p. 6).

A condição de ‘disciplina’ adotada à terminologia estratégia de comunicação cumpre alguns requisitos necessários, que são: 1) particular objeto de pesquisa (ex.: comunicação nas organizações); 2) um corpus de pesquisadores e especialistas que a entendem e defendem como disciplina; 3) teorias e conceitos que organizam os conhecimentos acumulado; 4) existência de nomenclaturas específicas; 5) métodos; 6) manifestações institucionais ou acadêmicas a respeito do tema. A evolução natural da disciplina se dá quando fenômenos empresariais começam a ser pesquisados em uma perspectiva epistemológica e os conceitos separados parecem ser insuficientes para defender teoria e método.

A comunicação é o conceito dentro da estratégia de comunicação e o percurso da estratégia de comunicação, quando usado em um estudo, é moldável e flexível por ser uma disciplina em crescimento e que integra muitas teorias, como mostra a figura X (VAN RULER, 2020):



Choi e Pak (2006) apresentam a disciplina como “ramo do conhecimento, instrução, aprendizado, ensino, um campo de estudo ou atividade” e que de alguma forma formam uma associação estratégica de duas disciplinas evoluindo junto com os acontecimentos sociais que necessitam de compreensões combinatórias para desvendar problemas de objetos de pesquisa específicos como o desta tese.

Esta descrição, portanto, permite várias abordagens que, ao longo dos anos, se desenvolveram nos estudos e teorias de gestão, liderança, ciência política, relações públicas, entre outros. E é esta condição que permite associar a geopolítica das mídias ao uso do conceito de estratégia de comunicação. Não é apenas uma forma de descrever e interpretar objetivos e resultados alcançados em uma organização, nem somente um plano que indica o passo a passo para atingir uma conquista organizacional. Delimita também a forma como a organização se estrutura para influenciar socialmente e é neste aspecto que a pesquisa doutoral irá focar.

Para tanto, algumas características podem ser relacionadas à reflexão da disciplina ‘estratégia da comunicação’, como também as referências de marca, o poder ou status de marca que uma empresa cria, estabelece e mantém em um ecossistema. Uma delas, provenientes de uma revisão literária feita pela pesquisa, é o **alinhamento**, que significa sintonia entre os pilares em que se baseiam uma organização, como missão, visão e valores.

Depois das diferentes definições de estratégia, a relação que Vara-Miguel (2016) estabelece com os fatores de lealdade e satisfação são pertinentes para repensar a construção de ciclos pouco dinâmicos que as empresas de comunicação vêm mantendo e que incluem, de

alguma forma, altos e baixos do relacionamento da empresa com o público. Ainda que o processo estratégico seja mais complexo do que se descreve neste texto, faz parte destacar que existem gatilhos de criação de valor que auxiliam nas ações estratégicas de uma organização de mídia e isso faz parte de uma cadeia de valor que permeia a estratégia de uma empresa, por exemplo, antes, durante e depois de executar uma ação. Fica difícil, inclusive, determinar se as gerações de valor em uma empresa são prévias à definição da estratégia ou se são consequência.

No caso da indústria informativa, quanto maior o acesso a fontes e recursos, maior a possibilidade de criação e escolhas estratégicas (PICARD, 2013). De acordo com Robert Picard, em “Criação de Valor e Futuro das Organizações de Notícias” (2013), a literatura existente sobre o tema inclui teorias associadas à geração de valor em uma empresa e para que esta crie valor é preciso se diferenciar em mercados competitivos por meio de produtos únicos, não imitáveis; da satisfação do consumidor que, em geral, é consequência da experiência que ele tem ao utilizar do produto; e, por fim, de preços menores que dos concorrentes de mercado. Mas, ainda, esta premissa faz parte da indústria em geral e de um período de auge das empresas noticiosas, onde era mais fácil capturar recursos, manter produtos e distribuí-los. Atualmente, fazer disso uma experiência que gere lealdade é que é o desafio.

Na interpretação de Picard, a geração de valor nos setores industriais passava por uma receita lógica:

As empresas capturam valor de fontes de capital, fornecedores, mão de obra e clientes e, em seguida, buscam mantê-lo dentro da empresa e usá-lo como lucro (...) A abordagem da organização industrial vê a criação de valor como uma função do crescimento, poder de mercado e eficiência - como a criação de valor, controlando os custos de transação de recursos e serviços. (PICARD, 2013, p. 65-66)

Já o caso da indústria informativa apresenta peculiaridades no mercado de notícias que, um dia, se resumiu em um processo base de criar, empacotar e distribuir notícias e, atualmente, deve contar com diversos públicos e, como aponta Picard, com *stakeholders* que interferem, bem e mal, no funcionamento destas empresas. Ainda que pareça óbvia a relação entre estratégia e criação de valor, o desafio é voltar a despertar interesse e importância do conteúdo jornalístico na rotina dos consumidores.

Os fatores básicos subjacentes que orientam a estratégia de criação de valor para empresas que criam produtos heterogêneos não são frequentemente encontrados em organizações de notícias, onde existem requisitos educacionais profissionais comuns

e elementos culturais comuns entre concorrentes, onde empresas tendem a adotar tecnologias semelhantes e para as quais organizações profissionais afirmam e procurar manter padrões comuns. Como as normas determinam práticas e processos de trabalho e as formas e funções do bem ou serviço que fornecem, é difícil para a organização de notícias produzir produtos e serviços completamente únicos ou não substituíveis em comparação com outros setores (...) As estratégias genéricas de negócios, portanto, não fornecem orientação substancial para as organizações de notícias melhorarem significativamente sua criação de valor e a importância de notícias e informações para o público e os consumidores. (PICARD, 2013, p. 66-67)

O foco estratégico se bem direcionado pode e deve ser o impulsionador de uma gestão diferenciada e sustentável, permitindo acesso a recursos e à diferenciação de mercado - algo que toda empresa se propõe a fazer, mas nem sempre tem êxito. Por isso que, para o autor, o segredo está em criar valor e deste valor promover mudanças estratégicas que alterem e inovem o gerenciamento midiático (assunto abordado no capítulo 5). Portanto, a geração estratégica de valor se condiciona à pergunta: “criar valor para quem?”. E falando de organizações noticiosas esta pergunta deve, ainda, se tornar mais diferenciada, porque não pode seguir os parâmetros gerais da teoria estratégica ou de negócios. É preciso criar uma dinâmica própria de cadeia de valor, desenho ou mapa estratégico, e diretrizes para um desenvolvimento de modelos de negócios e gestão apoiados nas experiências atualizadas da audiência. E esse é o desafio da pesquisa.

6.2. Cadeias de valor e modelos de negócios: panorama histórico e desafios. Valor para quem?

Será que a empresa jornalística ou quem a forma sabe responder essa pergunta? A primeira resposta com certeza vai ser “para o público”, pois é esta a condição de existência do campo jornalística - a de servir ao interesse público. No entanto, com os anos de crise financeira, de negócios e de identidade, parece que o jornalismo enquanto área de conhecimento e atuação profissional não consegue fornecer valor a quem (ainda) consome e paga por notícias.

Para Picard (2013), o segredo estaria na criação de valor não centrada na lógica de ‘compra’, já que a construção e distribuição de notícias não é simples como a cadeia vertical de geração de negócios formada por basicamente quatro verbos: comprar, criar, distribuir ou vender e lucrar. O processo de criação de valor, por exemplo, ajuda a diferenciar indústrias e produtos, auxilia a sair da visão de commodificação. Nessa lógica, o pesquisador entende que, então, a geração de valor só está presente quando existe interação e relacionamento com os *stakeholders*, “co-criando cooperativamente com os clientes, fornecedores e distribuidores”

(p. 67) para prover, então, experiências, resultados pessoais e benefícios coletivos. Abstrato? Para tentar concretizar o funcionamento de uma cadeia de valor, visualizar a criação de valor e poder aplicar este ‘conceito-ferramenta’ no desenvolvimento das estratégias editoriais e de negócios que reconfiguram o modelo de negócios jornalístico, inicia-se o capítulo explicando o que é uma cadeia de valor.

Uma **cadeia de valor** pode ser caracterizada por um conjunto de atividades – entre o número de elementos ou etapas estratégicas - que delimitam a construção de valor financeiro, simbólico e social a um produto e que estipulam uma relação ponta a ponta, que Porter (1985) entendia como relação com os fornecedores, consumidores, ciclos de produção, de venda e de distribuição final. Uma cadeia de valor, por exemplo, condiciona a estrutura organizacional, porque contempla a infraestrutura, a gestão de Recursos Humanos, o desenvolvimento tecnológico e as aquisições ou operações financeiras e permite compreender os fluxos de negócios e de influência na vida do consumidor, bem como tem a ver com as ações táticas e operacionais da empresa, ou seja, representa atividades que compõe as estratégias importantes para o desenvolvimento do negócio que, em cadeia, constituem um sistema de valor para a organização.

O termo valor, por exemplo, pode ser concatenado à ideia de uso pessoal e casual, que é determinado individualmente a partir de uma experiência subjetiva de consumo. Em uma perspectiva mais filosófica, o valor é consequência da atribuição positiva dada pelas pessoas ao se satisfazerem com algum produto, ideia, causa, evento etc. A noção de valor também está ligada ao conhecimento e argumento que a experiência de consumo gera (PICARD, 2013) e, no caso do jornalismo, é uma das maneiras mais fáceis de se enxergar valor, já que as notícias apresentam diferentes ideias e argumentos para que os usuários se informem, entendam ou aprendam sobre diferentes assuntos.

Como defende Picard, a experiência, então, é significativa porque é efeito de uma série de percepções intuitivas que o usuário detecta após as interações emocionais e relacionais resultantes do contato e interpretação com o objeto da experiência. Pode-se dizer que o conceito de valor é uma constante tensão entre satisfação de consumo, poder de mercado e influência que pode ser gerada a partir de sua identificação. “Embora a experiência de indivíduos possa ser autêntica, a experiência de um indivíduo será diferente de outro. Como resultado, normas e práticas jornalísticas determinam a transmissão de experiências de mais de uma pessoa envolvida em novas histórias, como forma de tentar transmitir a verdade das ocorrências e objetos” (PICARD, 2013, p. 44).

E, no caso do jornalismo, esta experiência quase nunca é econômica, mas proveniente da relação com a credibilidade de um conteúdo, com a verdade que é convertida em valor básico para que ele seja consumido e isso já está no imaginário do usuário/consumidor. Logo, a capacidade do jornalismo de fornecer significados e propósitos é o que determina primeiramente o valor das notícias e da informação para a sociedade. "Se o público não gostar do que é oferecido, do momento em que é oferecido ou do custo em termos de tempo e dinheiro, pode facilmente trocar os seus provedores de notícias ou informação ou recusar o consumo" (p.150).

Além disso, é a experiência que conduz ou mesmo fabrica a compreensão, que será combinada com outras fontes e convertida em outros tipos de valores pelas empresas, por exemplo. As organizações, então, entram no processo de geração de valor como uma liga entre o objeto e o consumidor, mediando o consumo por meio das dinâmicas provenientes dos ambientes corporativos, maximizando, fidelizando a experiência ou 'botando tudo a perder'. "As empresas de sucesso gerenciam e combinam recursos de forma que o produto ou serviço tenha mais valor que o valor combinado dos recursos utilizados. Essa mais-valia é capturada e combinada para gerar lucros." (PICARD, 2013, p. 45)

Continuando com o raciocínio do autor, a concepção de valor é determinada também pela pergunta "**valor para o que?**", que abrange a ideia de utilidade das características e atributos de um produto ou serviço e como tudo isso se converte em preço e valor de mercado ou valor de troca proveniente da competitividade e do número de concorrentes que dinamizam setores quaisquer que eles sejam. No jornalismo, a lógica permanece para as empresas de mídia tradicional que tentam sobreviver e se reinventar por meio das mudanças promovidas pelas novidades tecnológicas. O agravante é que a complexidade para gerar valor é muito maior do que apenas determinar características do produto informativo que são destacáveis a ponto de determinar preços competitivos no mercado de notícias. O valor, portanto, vai além do preço.

O valor não precisa se basear apenas em recursos, tempo e esforço necessários para criar um produto que possa ser facilmente traduzido facilmente em custos e preços. Em vez disso, também pode se basear em fatores como habilidades, propriedade intelectual e serviço que proporcionam aos consumidores paz de espírito e orgulho por causa do design, habilidade, qualidade e satisfação obtidas. O valor, portanto, vai além da funcionalidade para incluir fatores como facilidade de uso e vínculos emocionais com o produto ou produtor. (PICARD, 2013, p. 48)

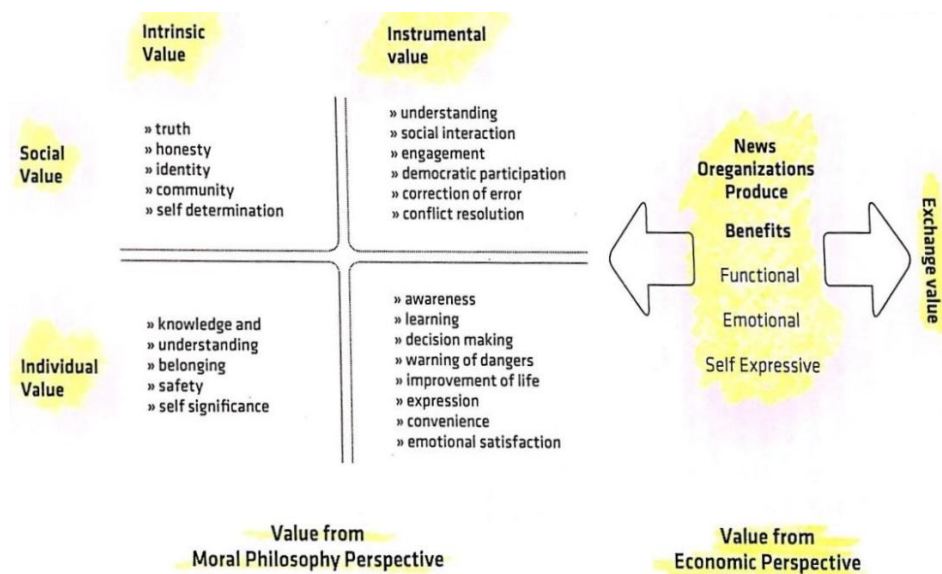
Além da funcionalidade, então, o valor está à mercê da irracionalidade e de tudo que contempla experiências de uso, desde o envolvimento à recomendação. Ser desejável é

predicativo da noção de valor, o que subtrai a preponderância do valor econômico ou precificado do produto ou serviço. Logo, os comportamentos de consumo agregam valor público ou social e, por fim, se cria uma cadeia de experiências que não são universais, mas estão diretamente associadas ao repertório individual e às expectativas pessoais.

A partir da experiência, outros tipos de valores subjacentes, secundários ou prioritários surgem da contemplação individual, o que Picard (2013) organizou como quatro tipos elementares de valor: intrínseco, instrumental, individual e social. Tal tipologia, na prática, é fundamentada por diferenças de preços, promoções, desenvolvimento e crescimento, lucratividade, custo e valor da marca. As condições de escassez e de demanda também oscilam a favor da criação de valor e podem designar, inclusive, um valor subjacente que é o econômico.

Vale a observação que o valor da marca é um resultado final do contato com os diferentes valores de um produto que o consumidor terá e que podem ser embutidos nas quatro delimitações citadas anteriormente e classificadas por Picard como a tipologia da criação de valor com duas perspectivas - filosófica e econômica, conforme quadro abaixo:

Figura 8 – Tipologias de criação de valor pelas perspectivas filosófica e econômica (PICARD, 2013, p. 81)



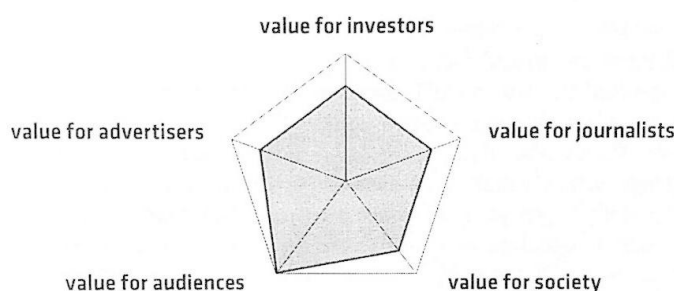
A partir deste quadro, entende-se que a organização jornalística depende de uma intersecção dos quatro tipos de valores filosóficos para criar um poderio de marca e uma interação com os públicos, além disso, é essa combinação que fornece sentido aos

consumidores de notícias que podem, através do produto da empresa informativa, entrar em contato com aprendizagem, conhecimento de diversos assuntos, avaliar a verdade e a credibilidade de qualquer que seja a publicação. Soma-se a isso a visão econômica, mais centrada em uma dinâmica vertical de indústrias informativas, onde a produção gera benefícios, tem funções determinadas e determinantes, promove laço afetivo com o consumidor e permite que ele crie opiniões e perspectivas sobre o produto e a marca, construindo valor de troca entre as partes.

Spinelli (2016), por exemplo, descreve o valor no jornalismo como algo que está diretamente relacionado ao capital social gerado a partir do contato com a audiência e, dependendo da diversidade que ela apresenta, maior o capital gerado através de satisfação, replicação, indicação para amigos, curtidas nas redes sociais e até conversão para novas compras e consumos daquele conteúdo.

Para que um produto ou serviço tenha valor é preciso que haja uma necessidade/ utilidade quanto a sua existência para aumentar a satisfação e fidelidade do consumidor. Assim, é imprescindível aumentar a percepção de valor para todas as redes de conexão envolvidas na produção informativa — gestores, investidores, anunciantes, jornalistas e audiência — para que exista um aperfeiçoamento constante da sustentabilidade das organizações jornalísticas. (SPINELLI, 2016, p.77)

O valor no jornalismo, portanto, é criado e mensurado pela sua significância na fabricação de conhecimento coletivo, afeta na formação social. Na ótica de Picard (2013), então, outra visualização da cadeia está na relação do valor com seus *stakeholders* ou partes interessadas e influenciadas por ela. No caso da organização jornalística contemporânea, esta conexão forma um pentágono:



Na empresa de mídia, este pentágono pode ter arestas maiores e pontos de conexões mais fortes ou fracos a depender do momento tecnológico e comportamental que a sociedade

vive, ou seja, o *stakeholder* mais determinante é a sociedade. Por exemplo, ao observar a área hachurada percebe-se que todos os sujeitos de influência nessa jornada de geração de valor apontam para as audiências e esta é quase que uma imposição que o mercado e as formas de consumo contemporâneas impuseram. E tais formas vão sendo fabricadas a partir do uso, assimilação e criação de rotina com novas tecnologias, novas formas de se relacionar. E como as interações e os dispositivos mudam muito rápido e se conclui daí que o panorama por trás da criação de valor é formado por características como flexibilidade, mutabilidade, relevância, resiliência e experimentação (como fazem, por exemplo, os jornais globais The New York Times e The Guardian).

Pesquisadores da Columbia University explicam que os meios de comunicação tradicionais não vendem conteúdo como se fosse um produto. “Seu negócio é a prestação de serviços, com a integração vertical de conteúdo, reprodução e distribuição”. Essa forma de entender o tradicional negócio da comunicação é vital para os novos tempos e as transformações em curso. Não há, evidentemente, serviço nem conteúdo que funcionem, se o produto não for bem distribuído, não importa o tamanho do público-alvo. Público geral ou segmentado, grande ou pequeno, perto ou distante, local, regional, nacional ou global, sem a distribuição, não existe a indústria do jornalismo tradicional, não existe o negócio. O jornal tradicional é sustentado por uma operação movida por quatro áreas muito bem definidas.

6.2.1. O Valor Geopolítico

Tempo, espaço, território, pessoas, situação econômica, perfis demográficos, situação política, cultura predominante e poder são os fatores que operam para que se crie e determine um valor geopolítico a ser adicionado às tipologias de valor que anteriormente foram pensadas, mas ainda assim parecem insuficientes para dar conta dos desafios que enfrenta a indústria jornalística. A sociedade é formada por todos estes fatores que, juntos, se transformam em uma lupa de análise situacional. E, conseqüentemente, está embutido na relação entre os *stakeholders* da cadeia de Picard (2013).

A geopolítica se agrega ao debate de geração de valor como mais uma fonte multidisciplinar que auxilia na construção de multi-enfoques para entender a cadeia midiática. Por ser uma ciência estratégica e descritiva se encarrega de apresentar, organizar e servir de base para as relações entre poder, espaço e território, além de uma determinação de acontecimentos políticos contemporâneos e históricos (BERTOTTO, 2014). “O fator

geográfico influi gravemente nos fatores humanos, sociológicos, orgânicos, econômicos, históricos e estratégicos e a Geopolítica é resultante da conjugação de todos eles.” (p.125) Logo, sistemas mundiais que envolvem poder, evolução tecnológica e complexidade estrutural da organização de um território são sistemas com valor geopolítico embutido porque partem do pressuposto da globalização e da desterritorialização. As organizações de mídia fazem parte desses sistemas.

Por definição, a geopolítica abarca as dinâmicas de crescimento, mudança e evolução dos territórios em relação ao Estado e ao seu poder (BERTOTTO, 2014). A mídia, por sua vez, se relaciona com esta descrição a partir de sua estrutura organizacional, por isso este estudo entende que a relação de construção de valor midiático depende da relação geopolítica que a empresa de mídia apresenta no cenário que atua e influencia. Sendo assim, o valor geopolítico integra a ideia de territorialização (e as dimensões adjacentes que este conceito assimila) e as relações de espaço e poder de uma área geográfica, construindo a essência do valor geopolítico. E como determinar as relações entre espaço e poder da mídia? Para isso, desenvolveu-se sete fatores centrais que compõem o valor geopolítico. São eles:

- lugar que ocupa;
- características gerais das regiões de influência;
- distância física dos centros de poder frente aos interesses empresariais;
- tamanho dos públicos que atinge;
- tamanho dos negócios que faz;
- fontes de financiamento;
- barreiras físicas no território que habita

Nesse sentido, ao recomendar o uso e definição de ‘valor geopolítico’, esta pesquisa permite uma adaptação ao pensamento teórico de Bertotto (2014) quando o autor define o objeto da geopolítica como condição para descrever o ambiente geográfico para facilitar o planejamento do desenvolvimento nacional para adotar medidas preventivas para saúde e bem estar do Estado Nação. A adaptação é a favor dos estudos de gestão e modelos de negócios jornalísticos, entendendo o ambiente geográfico como o raio de alcance do produto midiático, não só do espaço físico, mas das esferas digitais onde se encontra o público. Também entendendo a adoção de medidas como uma sugestão de diretrizes que podem solucionar os problemas de concepção e manutenção do negócio mídia. E essa adaptação só é possível devido aos estudos de Boulanger (2013), que relacionaram pela primeira vez a geopolítica às empresas de comunicação.

Então, se geopolítica é um campo de estudos diretamente relacionado com estratégias e se a noção de cadeia de valor também é tática, a nova fórmula de análise das empresas contemporâneas baseada no desenho de Picard (2013) passa ser um hexágono e conta com o valor geopolítico.

Valor geopolítico é o significado que tem um espaço geográfico determinado (região, zona, setor, estado, território, entre outros), suscetível a influências internas ou externas, daquelas que alertam interesses estratégicos e políticos. É o resultado de uma análise que tem como finalidade descrever os espaços de interesse para a tomada de decisões do tipo políticas, econômicas ou estratégicas. (BERTOTTO, 2014, p. 128)

Os efeitos do valor geopolítico afetam o funcionamento e comportamento social, mas principalmente ao poder exercido no espaço geográfico e, no caso dessa pesquisa, do território midiático. Esse tipo de valor, ainda, está diretamente conectado com os adjetivos consequentes da cadeia de valor jornalística que são: credibilidade, legitimidade, despertar de confiança do público, referência (como explicado antes, a influência criada e desempenhada pela marca).

Por isso, ao invés do pentágono de Picard, propõe-se uma releitura de conjuntos e ciclos de diferentes valores que convergem e resultam em produtos e serviços de melhor qualidade e fixação no imaginário da audiência. A figura abaixo resume esta relação de interdependência, conexão e complementação da proposta alternativa de cadeia de valor que será utilizada para as análises deste estudo. Vale destacar que é uma forma de compreensão interdisciplinar e autoral sobre as avaliações editoriais e mercadológicas que as empresas informativas passam.

CAPÍTULO 7 – Prelúdios do jornalismo como negócio

Antes de iniciar o capítulo, é preciso retomar uma definição/explicação importante sobre empresas de comunicação. Isso porque esta definição impactará no entendimento das estratégias de negócios e, conseqüentemente, em como delinear e construir uma metodologia aplicada para modelos de negócios geopolíticos eficientes.

De acordo com as autoras Rosario Mateo Pérez, Laura Berges Saura e Marta Sabater Casals, uma empresa de comunicação possui uma definição clássica associada a uma unidade econômica de produção e distribuição que rentabiliza através de serviços de informação e entretenimento (2009, p.14) com o objetivo de educar seus interlocutores. Logo, este tipo de indústria, ainda que possa ser pública ou privada, terá sempre como foco o bem imaterial que é a audiência e seu engajamento ou influência. Nesta lógica, o resultado ou produto final desse tipo de segmento empresarial é uma matéria prima de usufruto dos diferentes públicos e que possui três características principais: uso limitado, oneroso e de interesse público (p.14). Todas elas podem ser inter-relacionadas com outros bens e são essas variáveis conferem o caráter de mercadoria ao produto informação. É a partir deste caráter que se começa a discorrer sobre como trabalhá-lo para que resulte em lucratividade e legitimidade jornalística.

Vale destacar que "a empresa de que se trata aqui desenvolve sua atividade em um sistema capitalista ou economia de mercado em que haja uma dualidade de formas de propriedade e de organização da produção: pública e privada" (p.15). Com isso, algumas instâncias hierárquicas e organizacionais sempre existirão neste tipo de empresa, que são o benefício gerado pela comercialização do produto (material e imaterial) e a figura do empresário.

Sin embargo, en la estructura de la industria de la comunicación y en la organización y funcionamiento de la empresa de comunicación interviene, tal vez como en ninguna otra industria, la acción del marco institucional en el que actúan debido, entre otras cuestiones, a la especificidad de los bienes económicos que ponen en el mercado, especificidad que debe conocer el empresario para evitar riesgos innecesarios. (PÉREZ, SAURA e CASALS, 2009, p.16)

Em síntese, o que as autoras defendem é que a empresa de comunicação se assemelha a qualquer tipo de indústria, no entanto as diferenças a fazem ter um funcionamento próprio. Sua natureza relacionada à cultura ou à ideologia também gera divergências de operação e gestão, assim como sua atividade está cheia de ingredientes industriais e de serviços, gerando

particularidades nas conhecidas funções empresariais de marketing, produção e financiamento, como mostra a tabela abaixo. Por um lado, se o produto jornalístico é um resultado empresarial e, portanto, um bem econômico, por outro não perde a característica de bem cultural e ideológico, relação esta que paira entre as áreas da economia e da cultura. Talvez esta seja a maior particularidade das empresas de comunicação, pois é a mais complexa de materializar e também porque pressupõe os conflitos políticos e de dominação que territórios passaram em seus períodos desenvolvimentistas. A Europa comunista ou a Espanha franquista, por exemplo, prejudicou o desenvolvimento técnico e tecnológico dos meios de comunicação devido ao controle histórico da imprensa na época, fato que respinga até hoje na organização das empresas nos países deste continente (PÉREZ, SAURA e CASALS, 2009):

Por eso, las directivas, leyes y otras normas relativas a la comunicación casi siempre reconocen esta doble naturaleza de los productos y servicios de comunicación, justificando así algunas medidas relativas al pluralismo informativo, la defensa de las culturas minoritarias, la protección de la infancia o la pervivencia de los medios de comunicación públicos. También la actividad de las empresas privadas, aunque se centra en la obtención de máximos beneficios, contempla los objetivos ideológicos. (idem, p. 17)

E por essa relação que esta pesquisa propõe a inclusão da perspectiva geopolítica para entender as empresas jornalísticas e suas saídas financeiras. Outra característica desta indústria, segundo as autoras, é que ela pertence aos setores produtivos secundário/industrial – por envolver a necessidade de suporte material e de plataformas tecnológicas para existir e que são fabricadas pelas indústrias – e terciário – por oferecer um serviço à população. Estas duas lógicas, juntas, influem nas dinâmicas organizacionais e no estabelecimento das mesmas em lugares e plataformas diferentes.

Por isso, a particularidade pode ser associada à concentração e à internacionalização dos meios, por exemplo: em um jornal impresso dos anos 1990 havia a gráfica própria para “rodar as edições” (como falavam os editores) e serem distribuídas durante a madrugada. O lugar onde estava localizada a gráfica normalmente era a cidade sede/principal redação daquele periódico. Isso direcionou por décadas a expansão de ‘filiadas’ ou redações associadas de forma radial, isto é, a central que continha a gráfica comandava os serviços das outras sedes que funcionavam como polos produtores. Geopoliticamente falando, essa foi uma das influências para escolher capitais como subcentros e até a escolha de países que poderiam se adequar ao contexto de internacionalização das empresas.

Quando o tema é gestão da empresa comunicativa, encontram-se algumas outras variáveis que a diferencia de outras.

La existencia deste doble mercado, audiencias y anunciantes, va a condicionar las estrategias de marketing de la empresa, especialmente a medida que el marketing de los productos y servicios de comunicación está cada vez más orientado al consumidor. A veces, las necesidades de anunciantes y audiencias pueden coincidir, mientras que en otras ocasiones entran en conflicto. (idem, 18).

As autoras refletem para além do marketing, a fixação de preço do produto está condicionada a consideração do produto como serviço público e como bem cultural. O custo marginal de cada novo consumidor tende a zero, sobretudo em internet, por não ser necessária a reprodução física do assunto. E isso provoca uma pressão nas empresas porque têm pouca margem para competir e criar estratégias de flexibilização nas políticas de preço e precisam de cada vez mais aumentar a audiência. Outro problema histórico é que sendo um produto perecível e feito para muitos tipos de pessoas, a precificação fica à mercê da pergunta: “para que pagar por todo o conteúdo se só uma parte interessa?” (p.21). Logo, todas estas particularidades se convertem em características do contexto histórico desse tipo de indústria ao mesmo tempo que pautam as dificuldades do mercado e das dinâmicas de gestão. Por isso, para falar de modelos de negócios é preciso entender as circunstâncias que formatam as lógicas empresariais do setor de comunicação e vislumbrar características que podem fazer dessas complexidades pontos de partidas para reconfiguração da gestão. Aqui, aposta-se na geopolítica das mídias como lente a ser usada e incorporada no gerenciamento do ‘negócio jornalismo’.

7.1. Os entornos estratégicos da empresa jornalística

A evolução da estrutura econômica, o funcionamento econômico de um país e da economia internacional e, portanto, as previsões econômicas, podem variar o caminho de fatores políticos, sociais, culturais ou tecnológicos que determinam alcance de determinadas empresas e suas maneiras de produzir, condicionando custos e todas as outras particularidades citadas anteriormente. Não só isso, os entornos econômicos, isto é, as variantes que não são de controle de uma organização, mas que interferem na sua estrutura e manutenção, combinam com o conceito da geopolítica, discutido no capítulo 2.

Baseado na discussão teórica do livro “Gestión de empresas de comunicación (PÉREZ, SAURA e CASALS, 2009)”, onde as autoras espanholas defendem e dissertam de

um viés mais econômico, se define também entorno econômico como as dinâmicas de negócios determinadas por agentes, mercados, variáveis externas a serem determinadas e políticas regentes tanto no cenário microeconômico, isto é, da empresa, quanto no macroeconômico, por sua vez relacionado com políticas financeiras nacionais, do país onde está localizada a organização.

Neste sentido, o entorno econômico ou variação de crescimento é elemento chave para indicar se determinada empresa no ramo da comunicação, ainda considerando todas as limitantes já citadas, vai ter sucesso ou não. Mas a equação não é tão binária assim. As autoras ainda citam (p.28) o sistema político como um eixo normativo para regular empresas e o sistema cultural como parâmetro das características sociais que regerão o mercado e determinarão as estratégias de marketing e fixação da empresa. O quarto sistema, o tecnológico, interfere diretamente na produção, consumo e reestruturação dos mercados através das transformações digitais.

No entanto, na percepção crítica desta pesquisa, soma-se a esses sistemas de entornos econômicos uma peça chave para a gestão de empresas e que, na defesa teórica desta tese, influencia e até rege economia, política e cultura e é a simbiose entre poder e território que determina o sistema geopolítico, isto é, aquele que se determina por meio de concentração ou expansão geográfica por meio das relações de dominação política, econômica e cultural associadas à evolução histórico-tecnológica de uma nação, considerando a relação entre vários setores e atores sociais. Com isso, se defende que a geopolítica das mídias é a característica central da discussão de gerenciamento de modelos de negócios e planos empresariais de organizações jornalísticas simultaneamente e está diretamente relacionada às corporações (geopolítica das corporações explicada no capítulo 3).

Ainda sobre isso, as autoras definem entornos específicos para as empresas de comunicação: consumidores, provedores, competidores, componentes sociopolíticos e tecnológicos. Todos eles geram consequências para a formatação dos mercados que a organização irá atender, bem como cooperam para o andamento dos fluxos empresariais.

En la economía de la empresa se considera que, el análisis del doble entorno económico e industrial, ha de permitir identificar las oportunidades y riesgos de las empresas que opera en una determinada industria (Wright, Pringle, Kroll, 1994). Por tanto, el análisis de todos los componentes de la industria de la comunicación permitirá a las empresas que actúan en ella identificar su mercado, sus proveedores, las fuerzas de su competencia, los límites sociopolíticos para su actividad y el desarrollo tecnológico, que delimitarán su actuación condicionando su toma de decisiones y el desarrollo de las distintas funciones empresariales – marketing, producción, organización y financiación. (idem, p,52)

Novamente, esta pesquisa reforça a necessidade de inclusão do fator geopolítico como componente dos entornos estratégicos que influenciam na gestão midiática, já que por descrição de campo, a geopolítica se enquadra como um medidor das relações de poder que estão além das características dos consumidores, dos provedores, competidores, sociedade e tecnologia. Logo, as noções de entorno aplicadas pelas pesquisadoras espanholas são complementares e flexíveis para adaptação e soma de outras variantes.

Aqui, o papel da reflexão teórica breve sobre entornos econômicos das empresas jornalísticas não é determinar a forma como se planifica um modelo de negócio, pois assim estaria se delimitando uma receita ou um padrão do qual a investigação quer fugir. Mas sim dar luz a este elemento da teoria de gestão empresarial (Kast y Rosenzweig, 1988; Navas y Guerras, 1996 apud Pérez et al, 2009) de inter-relacionar dimensões econômica, política, sociocultural e tecnológicas entre si. E desta perspectiva clássica se considera o seguinte:

La planificación y gestión empresarial, por lo tanto, requiere un conocimiento del entorno general o macroeconómico en el que actúa la empresa de comunicación, para identificar aquellos aspectos que abren oportunidades de negocio, o que puedan suponer riesgos en el desarrollo de la actividad y en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (...) Este conocimiento del entorno general o macroeconómico se utiliza en la planificación estratégica de las distintas funciones empresariales, desde el marketing a la financiación, pasando por los aspectos productivos y organizativos. Además hay que considerar que, en el caso de las actividades de comunicación, la relación empresa-entorno resulta más compleja (...) (idem, 29-30).

Isso porque as empresas de comunicação não são unicamente um fator econômico, e sim um ente vivo e socializador, aspecto que a cadeia de negócios precisa levar em consideração. E o outro ponto para utilizar o conceito de entorno econômico é porque, por definição, a empresa jornalística não pode ter sua ação guiada pelo imediatismo. Portanto, os entornos econômicos ajudam a entender que a análise não se dá só pela descrição da conjuntura da empresa, mas pela atuação de transformação e processo evolutivo que perpassa por todas as organizações de comunicação. Mais adiante, quando na metodologia encontram-se as descrições de cenários dos casos analisados que trazem à tona essa contextualização conflitante dos entornos e dos paradigmas que enquadram as empresas avaliadas.

7.2 - Classificação e critérios das empresas de comunicação e tipos de modelos de negócios

Alguns critérios podem e são levados em consideração para indicar o tipo de empresa de comunicação ou puramente jornalística (PÉREZ, SAURA e CASALS, 2009). É preciso indicar que em um ambiente de negócios digitalizado o que esse tipo de setor entrega é multimídia, convergência, transversalidade. No entanto, ainda que as plataformas de divulgação do produto não definam mais a verticalidade do negócio jornalístico, a gestão da empresa, o CNPJ e suas razões sociais indicam a principal função daquela empresa a partir da atividade econômica (impresso, audiovisual, online, publicidade ou *branded content*, entre outras); tipo de propriedade da empresa (pública, privada ou mista); mercado geográfico (cobertura e concentração dos meios de comunicação) e dimensão jurídica da empresa (direitos e deveres que regem à organização e respaldam colaboradores que estão envolvidas neste capital social).

A partir destes critérios, obtêm-se as primeiras características de contexto e cenário que uma empresa jornalística esteve ou está inserida – o que será descrito na análise dos estudos de caso, resultando em a) formas de crescimento e concentração/expansão do negócio jornalístico; b) estrutura e organização dessas empresas; e c) tipos de modelos de negócios convencionais a serem explorados e readaptados (*idem*, p. 73).

a) Crescimento e concentração:

- Horizontal: a empresa amplia seus negócios a partir de um mesmo ramo de atividade, com expansão para outras áreas geográficas, mas continua exercendo um tipo de negócio.
- Integração Vertical: a empresa aumenta sua atuação através do cruzamento de diversas atividades do processo de produção, oferecendo serviços integrados para outras empresas. Um bom exemplo é o caso de agências de notícias.
- Multimídia: mais que integração de serviços, uma expansão e concentração multimídia representa uma convergência de outras plataformas e necessariamente a união entre informação, serviços e entretenimento, além de distribuição digital de produtos pagos e gratuitos por meio de *e-commerce*, por exemplo.
- Concentração conglomerada: Como o próprio nome define, este tipo de crescimento está associado a empresas familiares que por aquisição de mercado e expansão territorial dominam algum tipo de setor. Além disso, há expansão para outros tipos de indústrias e mercados, criando-se uma marca que opera vários tipos de serviços. Os grupos de comunicação dominantes no mundo são exemplos desta tipificação, como os casos estudados nesta pesquisa dos grupos Prisa, Globo e Sonae.
- *Holdings*: esta delimitação se refere a negócios da empresa que se crescem por meio de uma sociedade matriz adquire o controle total de financiamento, gestão e decisões perante a

sociedade através de participação de capital, sem que nenhuma atividade específica perca sua autonomia de funcionamento e personalidade jurídica. É o que vem acontecendo com os grupos de mídia já citados e incorporados ao crescimento conglomerado. Geralmente, a *holding* adquire filiais e faz disso negócios regionais a ponto de a matriz se tornar a dominante do mercado, podendo ser classificada como conglomerado ou empresa multinacional.

- Alianças e acordos entre empresas: Além da formação de *holdings*, pode haver cooperação e associação entre empresas que leva a uma repartição geográfica, ainda que haja dominação de mercado através do que se classifica como cartel, mais difícil de encontrar e classificar as indústrias jornalísticas neste tipo de expansão. Mas se trata, de certa maneira, de empresas conjuntas que começam a cooperar em algum aspecto de gestão e fazem alianças com outras empresas que não necessariamente são do mesmo ramo.

Imprescindível dizer que esta classificação não é limitante, ou seja, pode ser adaptada e pode se utilizar mais de um tipo para caracterizar a formação-evolução de uma empresa jornalística, inclusive porque os negócios do setor são transformados pelos entornos estratégicos que, por sua vez, não são estanques.

Capítulo 8 – Modelos de negócios jornalísticos: fundamentação teórica e contemporaneidade

Para começar, utiliza-se a definição de modelos de negócios na perspectiva alemã de Bernt Wirtz (2011):

Um modelo de negócios é uma representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa. Descreve como informações, produtos e / ou serviços comercializáveis são gerados por meio do componente de valor agregado de uma empresa. Além da arquitetura de criação de valor, são considerados componentes estratégicos, bem como os clientes e o mercado, para atingir o objetivo primordial de gerar e preservar uma vantagem competitiva. (WIRTZ, 2011, s/p)

O conceito de modelos de negócios não está limitado a uma perspectiva de produtividade física, mas considera serviços e relações exteriores ao processo de ‘fazer dinheiro’ e que fazem parte da cadeia de valor. Como aludido no capítulo anterior, a cadeia de valor é reconstruída por uma obstinação epistemológica de considerar a geopolítica como um fator influente no processo de construção de valor e de outros indicadores que influem no poder de marca. Logo, nesta abordagem, a geopolítica também é parte do quadro teórico e pragmático para a regeneração de modelos de negócios jornalísticos digitais. Um modelo de negócios que combina fatores, produtos, ações e atores sociais.

De acordo com Wirtz (2011), o caso dos meios de comunicação agrega algumas características diferentes que tornam os modelos de negócios distantes das doutrinas administrativas e/ou econômicas que regem esta área de ensino e suas aplicações. Além de envolver parceiros ou fornecedores estratégicos, um modelo de negócio de mídia precisa equilibrar as relações com a audiência ou os diversos públicos a que serve e também com mercados interdependentes que cercam as empresas do setor, como o mercado publicitário e o mercado de aquisições. Não é apenas uma relação dialética entre concorrência e consumidores, mas um vínculo social baseado em oferta de serviços qualificada, demanda imersa na economia da atenção e rentabilidade esgotável - três efeitos das dinâmicas noticiosas que sustentam o padrão jornalístico atual, cujo incremento financeiro é tão baixo que remete a conclusão de ‘os modelos de gestão e negócios são falhos’.

Vale destacar que o momento midiático pós-computador, pós- crise e pós-novas narrativas impõe uma necessidade de convergência dos modelos de negócios também é imposta, mas não garante lucratividade simplesmente por estar embasada na interconexão entre a cadeia de valor, os mercados, as tecnologias e os públicos. A era da mobilidade, as múltiplas crises de negócios e legitimidade e a implementação de novas narrativas como

formas para salvar o negócio jornalístico serviram de justificativas nos últimos anos para explicar as transformações incessantes dentro de uma redação e as tentativas de rentabilizar associadas ou a novidades tecnológicas ou a contratações de nomes célebres. Por sua vez, essas justificativas permearam as experiências de gestão e negócios nas empresas jornalísticas, como serão explicados os casos estudados nesta pesquisa. O que vale dizer é que a estrutura de um modelo de negócio midiática é diferente de qualquer outro tipo de indústria, ainda que se forme a partir de conceitos-chave da administração. Também é necessário que o modelo de negócio não seja apenas uma teoria ou um mapa de aplicação, mas uma estrutura a ser desenvolvida, detalhada e remodelada durante os anos, de acordo com as alternâncias do comportamento social e das características específicas do território em questão, o que, em uma licença poética se pode classificar como ‘*affordances*²⁹ territoriais’.

Mais um atributo atual para explicar sobre modelos de negócios é considerar a variante integração, ou seja, que em um modelo de gestão pode haver várias subestruturas circundando para formar o modelo de negócios, como supõe Wirtz.

Outra ressalva importante para o caso de estudos de modelos de negócios é referente às dúvidas que emergem sobre este tema. Uma delas é latente: adianta mudar o modelo de negócio para salvar o financiamento jornalístico? E mais, com a convergência digital e a necessidade de múltiplas competências, os modelos estão se tornando mais porosos e diversos. Significa dizer que há mais ramificações ou formas de captação de recursos para manter uma estrutura midiática do que há alguns anos. Atualmente, uma empresa jornalística não sobrevive de um único modelo de negócios, mas de uma estratégia de ‘multi-modelos’ para que seja possível se sustentar.

Assim, o problema do século XXI no jornalismo é como se financiar. Antes mesmo do desenvolvimento da integração com tecnologias e digitalização nas redações, imagina-se que as maiores dúvidas dos diretores de jornais impressos, principalmente, eram as de manutenção da receita destas empresas. Publicidade era a protagonista, mas outros modelos de negócios foram se incorporando à estrutura midiática, altamente mutável e flexível.

Silveira (2016) faz uma analogia interessante com o livro de 1998 de Spencer Johnson, “Quem mexeu no meu queijo”, e faz uma comparação com as tecnologias que abocanham partes de mercado de empresas que estão consolidadas, têm marcas fortes, anunciantes e público fiel - situação confortável até que tecnologias e canais de distribuição como Facebook e Google passam a interferir, levando parte do público e dos anunciantes. Sendo assim, o modelo tradicional do jornalismo baseado na venda de espaços publicitários declina e a

ascensão de novas receitas se torna um processo árduo e de debate. Fato é que a repetição e a insistência em manter o modelo tradicional como praticamente o único padrão da indústria jornalística a reduz a um debate esgotado.

Este modelo consolidado e repetido à exaustão por todos os cantos do mundo começou a ser desafiado com o surgimento da internet e a popularização da tecnologia digital. Picard (2013) aponta que a tecnologia ajuda a redefinir as lógicas de oferta e da procura que, por sua vez, acabam definindo o valor da informação. "Por mais de cem anos o negócio das organizações noticiosas não era o conteúdo e os seus consumidores, mas sim a oferta de audiência para anunciantes (p.21)" (SILVEIRA, 2016, p. 82)

Ao largo da história contemporânea do jornalismo, os problemas em gerar dinheiro a partir de cobranças mínimas por notícias sem perder a legitimidade e qualidade. Deixando para trás os anos de adaptação às tecnologias nas redações e partindo de um cenário de tentativas para integração entre analógico e digital, a estrutura dos modelos de negócios na primeira década dos anos 2000 sofreu pressões devido às variantes externas – crises econômicas globais, preços dos produtos e crises de comportamento de consumo, e internas – preço da mão de obra, investimentos em novas tecnologias e gratuidade da internet. Com isso, as estruturas midiáticas começaram a se transformar mais frequentemente, se tornando um ambiente industrial com alta demanda para mudanças, o que não significa uma melhora de cenário.

Além disso, a isomorfia de modelos de negócios tem sido sinônimo de fracassos de lucratividade e frustrações no sistema jornalístico, muito porque não promove ruptura das realidades, não acompanha as transformações do comportamento da audiência e desconsidera as experimentações como mecanismos para ter êxito pontual, por exemplo. E, quando há inovação, as próprias empresas jornalísticas costumam desempenhar padrões ou processos corriqueiros nas redações, assim como comprovou um estudo de Lyubavera et al (2016), que acompanhou grupos de mídia franceses entre 2004 e 2014, e identificou um comportamento de “onda” ou “fluxo”, como também detalha Silveira (2016, p. 84):

Ou seja, no começo do processo de inovação costumam surgir uma variedade de padrões e produtos dentro das empresas, resultando num período de maior diversidade no mercado, no entanto, é normal que um padrão e um tipo de produto acabe se tornando dominante e, conseqüentemente, torne-se dominante no cenário. O que os autores apontam é que, apesar deste movimento, nem sempre um padrão de produto ou modelo de negócios é adequado para todo tipo de negócio, no entanto, num contexto em que a regra é “não saber ao certo o que pode funcionar”, o padrão da imitação acaba cortando custos e sendo mais adotado pelas empresas (SILVEIRA, 2016, p. 84)

Há pesquisadores que qualificam, não só a isomorfia, mas a adaptação e insistência em utilizar determinados modelos de negócios para a indústria jornalística, como modelos “débiles” (fracos, em tradução livre).

Com a digitalização, os modelos de negócios anteriormente focados em venda de espaço publicitário nos produtos impressos começaram a tomar nova forma, principalmente, no final da primeira década dos anos 2000. A chegada das versões online e a convergência das redações fez com que a principal fonte de receitas deixa de ser a publicidade para dar lugar aos rendimentos da circulação de conteúdo (CASERO-RIPOLLÉS e IZQUIERDO-CASTILLO, 2013). O simbolismo da gratuidade ou os custos marginais da internet interferiram no fluxo de receita, que transformou a lógica de financiamento dos jornais com modelos de negócios alinhados ao digital (publicidade nativa, *paywall*, doações, serviços, entre outros).

Duas causas resumem essa situação: a abundância de conteúdo online gratuito e a incapacidade dos negócios jornalísticos para fabricar fórmulas viáveis de geração de renda através do online, o que sustenta um “paradoxo” na relação entre o consumo de notícias, a audiência e os produtores, já que a procura por degustação de conteúdo online cresce, enquanto editores e diretores de mídias não conseguem converter a demanda em *stakeholders* rentáveis e, portanto, monetizar seu próprio público (CASERO-RIPOLLÉS e IZQUIERDO-CASTILLO, 2013).

Neste percurso, que se pode definir temporalmente entre 2000 e 2010, houve muitas redefinições dos focos de atuação da empresa jornalística. Integração se tornou a premissa e a justificativa para as transformações nas rotinas produtivas, na hierarquia e nas metas de negócios. Gerar valor e receita ao mesmo tempo passou de desafio para um constante comportamento, especialmente para as plataformas e produtos jornalísticos digitais. Com isso, o panorama para o estudo de modelos de negócios é cada vez mais extenso e, desta forma, esta pesquisa irá centrar no século XXI, em dois períodos: 2000-2010 e 2011-2020 para descrever um histórico sobre modelos e gestão midiática. O objetivo é relacioná-los às alterações das estruturas midiáticas e a formação dos territórios mídias - conceito que também resulta dos modelos de negócios - neste recorte temporal. Depois do histórico, algumas ponderações críticas sobre gestão midiática e a reconstrução da cadeia de valor embasam o capítulo e darão seguimento para a metodologia e análise desta pesquisa.

Pensando primeiramente em como arquitetar sustentabilidade para o negócio de notícias, a pesquisa apresentou formas de construir estratégias e cadeias de valor para clarificar os desafios desta indústria tão única. Neste cenário, o desenho do modelo de

negócio ajuda a entender quais são as apostas editoriais e financeiras e até onde uma empresa de mídia pode alcançar, o que depende muito do comportamento de consumo do público.

Por exemplo, as plataformas online remodelaram dois comportamentos de consumo fundamentais na hora de captar leitores: 1) com o aumento de serviços perecíveis e acesso à informação gratuita ou de baixo-custo, a audiência passou a acreditar em um modelo também gratuito do jornalismo e 2) acreditar em recompensas por fazerem parte do público. Isso sem descrever as exigências deste ‘consumidor-dependente’ de ambiências digitais. Algumas delas são instantaneidade, credibilidade, número de fontes e formatos multimídias, interatividade, personalização, convergência e ubiquidade (CANAVILHAS, 2014).

Com isso, pode-se dizer que só o conteúdo não fixa o público. “Talvez o jornalismo não desfrute de uma boa imprensa” (MICÓ, 2019, p. 19)³⁰. Enquanto muitas indústrias de expressão cultural, musical ou até a publicidade reúnem esforços para atrair e captar públicos diversos, a indústria jornalística oferece como serviço um produto sóbrio, desinteressante e que não envolve a audiência.

Para o pesquisador Josep Micó (2019), o motivo do desinteresse informativo causado pelo próprio jornalismo tem fundamento no “marketing de conteúdo” que muitas empresas de mídia criaram para ter as notícias em evidência, isto é, associar-se às tecnologias e aos algoritmos para arrecadar investimentos de marcas e/ou outras indústrias que não anunciam mais nos veículos de mídia tradicionais e chamar a atenção obrigatória do usuário das ambiências digitais para aquele determinado conteúdo. Essa escolha editorial-econômica teria passado de estratégia de conteúdo para um modelo de negócio que, atualmente, ‘rega’ relações econômicas com empresas que compram espaços e os forjam de branding ou marketing. Seria esse o futuro da gestão midiática?

Na crítica de Micó (2019, p.20) reluz a ideia de um jornalismo que se deixou comandar pelas fórmulas das redes sociais e que, por isso, não cumpre o papel profissional de servir ao público como atribuição principal.

La crisis de los medios de comunicación ha coincidido en el tiempo con el ascenso del marketing de contenidos, es decir, la comercialización de productos y servicios a través de la creación y la distribución de materiales útiles para unos públicos a los que, según dos de los gurús de esta disciplina, Joe Pulizzi y Robert Rose (2017), se intenta atraer con estos mecanismos. Las redes sociales digitales —Facebook, Twitter, Instagram, Youtube...— se han erigido en punto de encuentro de las empresas periodísticas y las compañías que ensayan estas fórmulas. Esta es la razón por la que las marcas prefieren que los profesionales de la información se encarguen

de estas tareas. Aunque se hayan educado como periodistas, nadie como ellos lleva a cabo esta misión con tanta solvência. (MICÓ, 2019, p.19-20)

Embora tenha uma visão mais romântica da gestão midiática, o autor reforça um ponto interessante: teriam os veículos se afastado do produto principal que é a informação por medo de perder receita frente às diversas inovações tecnológicas e a indústria do streaming que surgiram em menos de uma década?

Na busca de soluções, diretores e editores tentam adaptar os modelos de negócios driblando algoritmos, redes sociais e diversidade provenientes de múltiplas audiências. E uma característica marcante para a sustentabilidade do jornalismo nestes 20 anos é que o ecossistema digital promoveu uma configuração diversificada de modelos de negócios. Segundo Casero-Ripollés (2010), cinco modelos principais foram (e são) utilizados por grandes marcas na primeira década dos anos 2000, ainda que não ofereçam um consenso nas definições, a abordagem mais comum é a do autor. São eles:

- **Conteúdo Gratuito:** fórmula frequente na primeira fase da digitalização dos jornais impressos e no surgimento de blogs e sites diversos, quando havia transposição de conteúdo do analógico para digital, passando para produção de conteúdos próprios para a versão online até chegar os nativos digitais. Este modelo de negócio ainda se mantém para muitos meios de comunicação locais ou de menor porte.

- **Paywall:** Modelo baseado na cobrança pelo acesso de conteúdo e que permite várias formas de cobrança por meio de assinaturas mensais ou pagamentos por uso (por dia ou semana). Foi adotado por muitos *quality papers* como *The Wall Street Journal* e *The Times*, ambos da *News Corporation*, empresa de mídia do milionário Rupert Murdoch. Usuários casuais se deparam com o bloqueio para leitura de matérias, por exemplo, fato que define este modelo como uma forma de fidelização de audiência que já tem determinada marca jornalística no imaginário ou já a consome.

- **Metered Model:** Este modelo é muito confundido com o paywall, porque também parte do pressuposto do pagamento de conteúdo acessado nas ambiências digitais. O objetivo é que usuários leiam um 'X' número de artigos ou matérias gratuitamente e, ao passar deste número, são convidados a pagar, otimizando visualizações na página e número de cliques que ela recebe. Como o nome diz, este modelo está centrado em métricas de acesso e em conversão de cliques em leitores fiéis. Estima-se que esse modelo de negócio converte em assinaturas de planos mensais digitais cerca de 5% a 10% dos visitantes da página da publicação.

- **Freemium:** Combina acesso gratuito com o pagamento de conteúdos *premium* ou de altíssima qualidade e diferenciação, por exemplo reportagens longas, multimídias ou baseada em dados, que despertam um valor agregado ao produto notícia, o tornando menos perecível e mais profundo, analítico. O jornal espanhol El Mundo adotou este tipo de modelo de negócio como o seu principal ativo de receitas.

- **Doações:** Um método mais antigo e raro para o financiamento do jornalismo e que consiste em transferências de receitas voluntárias de contribuintes que podem ou não ter relação com a empresa midiática e o campo jornalístico. A ProPublica, dos Estados Unidos, é uma organização que ainda se sustenta prioritariamente por meio deste modelo de negócio.

Além desses modelos citados, o combo digital tornou-se uma fórmula eficiente para ‘forçar’, de certa forma, o consumo dos produtos impressos de uma empresa por ser uma oferta combinada de vários serviços como um único contrato e única cobrança a um preço melhor do que apenas assinar ou comprar um produto separado.

Embora Casero-Ripollés (2010) não cite as assinaturas digitais como outro modelo de negócio, o autor as considera ao descrever os modelos citados acima, já que todos acabam cobrando pelo acesso, exceto o conteúdo gratuito. No entanto, para esta pesquisa agrega-se a essa percepção tanto o combo digital e assinaturas digitais como outros dois modelos que se são usados nos primeiros dez anos dos 2000.

É possível dividir a lista de modelos em duas formas de negócio: a gratuita e a cobrança digital. Dentro dos modelos pagos, o *meterd model* e o *freemium* podem ser entendidos como formatos de *paywall* mais moderados ou porosos, isto é, que dá conteúdo e também cobra. No entanto, o debate em torno das cobranças e assinaturas digitais é a reação de afastamento que os usuários podem ter.

Nesse interim, um conceito da estatística foi adaptado ao contexto de modelos de negócios e, depois, ao jornalismo. O termo “*the long tail*”, que foi mundialmente traduzido como cauda longa, foi popularmente disseminado por Chris Anderson (2004) em um artigo para a Revista *Wired* em 2004, onde explicava a economia da abundância de uma cultura pós-moderna, onde tudo está disponível para todos, já que na cultura de uma sociedade da informação fatores que se colocavam entre a oferta e a demanda desaparecem, modificando o papel das pessoas (audiência) na cultura de consumo.

De acordo com Anderson (2004) havia dois tipos de caudas longas que transformavam o jornalismo: a do tempo, que prevê a mudança do entendimento do que é valor notícia pela efemeridade e instantaneidade que as tecnologias e a internet impõem às lógicas do tempo físico e tempo emocional; e a cauda longa da abundância de conteúdo, explicada pelo boom

de blogs, sites e outras plataformas de informação pós-internet, gerando uma competição com o tradicional analógico.

Com o acesso ilimitado e as diferentes assimilações da internet e das novas tecnologias – que são as premissas de Anderson –, outras oportunidades econômicas surgem e também se configuram em um tipo de modelo de negócio. Por isso é que se destaca o pensamento do autor que nesta primeira década dos anos 2000 serviu de base para diversos processos de remodelação de negócios em empresas de mídia, como a organização Folha de S. Paulo.

Logo, a cultura, que antes vinha sendo fortemente influenciada pelos conglomerados de comunicação, passou a “um contínuo sem fronteiras de alto a baixo, com conteúdo amador e profissional competindo em igualdade de condições pela atenção” do usuário que “simplesmente escolhe aquilo de que gosta mais de um menu infinito” (ANDERSON, 2006, p. 3). Diante disso, Anderson (2006) conclui que a cultura está migrando de cultura de massa para cultura de nicho, uma vez que não se assiste mais aos mesmos filmes, assim como não se recebe mais notícias apenas pelos meios de comunicação social. (FIALHO e SCHMITT, 2007, p. 4)

Por alguns anos, o debate se centrava no ‘perigo’ de perder audiência diante da capacidade e acesso a ferramentas de produção que essa teria *versus* as novas possibilidades de captação de leitores/usuários para pagar por informação. Um debate esgotável, mas que perdura ainda em algumas redações como um fenômeno que vai e volta e que segue deixando editores de cabelo em pé. Porém, como dito, o debate é esgotável e serviu como um gatilho para observar as mudanças que aconteceram no consumo de notícias, como exemplo a geração dos nichos. Grupos reunidos por interesses comuns, então, teriam a sua disposição ofertas informativas específicas, ou seja, na lógica da cauda longa, é possível até oferecer menos, mas para uma maior diversidade de multidões. Continuando a perspectiva, neste espectro surgem novos mercados capazes de alcançar audiências potenciais que antes eram generalizadas.

Entretanto, a abordagem da cauda longa no jornalismo também é uma forma de readaptar negócios existentes ou tentar impulsionar novas oportunidades. Com a evolução das ferramentas tecnológicas, só essa perspectiva não dá conta do tema de modelos de negócios no jornalismo, por isso, passamos para a segunda década dos anos 2000, onde surgem outras maneiras de captação monetária que revigoram o setor, mas ainda não são capazes de impulsionar lucratividade. Antes de listar outras formas de receita emergentes da convergência digital, é oportuno ressaltar que o objetivo desta explanação é mostrar como a transição e o debate sobre negócios no jornalismo surge a partir de crises financeiras ou das transformações culturais de consumo causadas pelas tecnologias.

Desde que surgiu a indústria do impresso, por exemplo, os dois principais eixos envolvem o pagamento de assinatura (por leitores) e a venda de espaço publicitário. E, mesmo parecendo ineficientes, continuam sendo listados como modelos de negócios para as empresas que passaram pelo processo de integração analógico-eletrônica e digital por meio de algo que classificam como “multi-receitas”. O problema, que parece ter acelerado a busca de soluções, ainda em processo de mudança, diz respeito a uma tradicional dependência das mesmas variáveis (de modelos) no planejamento e gestão da mídia. E é neste cenário que o presente estudo rediscute estratégia de mídia.

Uma diversidade de variáveis de modelos que integram uma estratégia de mídia tende a assegurar condições mais razoáveis de sobrevivência de um projeto. Enquanto o contrário - a dependência de apenas uma ou duas variáveis - tende a deixar suscetível o gerenciamento de uma determinada organização diante de eventuais riscos e oscilações, próprios das relações econômicas, em qualquer contexto.

Arturo Gomez (2018) disserta sobre a pluralidade de modelos na mídia de diários gratuitos nos tempos promissores da Espanha, antes da crise global de 2007-2012. Na avaliação de Gomez, a mídia impressa espanhola também ampliou as fontes de receita no modelo de negócio, apesar de não superar as quedas de tiragem e circulação, registradas ao longo das últimas décadas, quando comparadas com a fase ‘áurea’ dos diários gratuitos.

Os diários gratuitos têm apenas uma fonte de arrecadação, que é o anunciante publicitário. Os diários pagos contam com quatro fontes: anunciante, assinante (na compra ou assinatura), promoção e patrocínio. Esta quarta fonte de receita (ingresso) não é só apoio político, mas também uma espécie de patrocínio das administrações públicas (poder político) e das grandes empresas espanholas (as que pertencem ao IBEX 35, as maiores empresas espanholas na bolsa), ou seja, um poder econômico” (GOMEZ QUIJANO, 2018; p.10)³¹.

Oportuno, aqui, é compreender que tais fatores que envolvem e marcam modelos de negócios são importantes para situar a perspectiva de estratégia de mídia e como isso se organizou através do tempo, como elenca o resumo presente na tabela abaixo:

Media	Era	Modelo negócio
Indústria de jornais	Século XIX	Assinatura e publicidade

Indústria do cinema	1895	Ingresso (em exibição)
Indústria radiofônica	1922	Rádio clube e publicidade
Indústria televisiva	1950	Publicidade, espaço, <i>merchandising</i>
Internet (comercial)	1994 até o momento	Publicidade (1996), engajamento (RS, 2010), <i>branded content</i> (2005), algoritmo (2010), coparticipação (2009), <i>pay wall</i> (NYTimes, 2011; FSP, 2012)

Fonte: Autora

Seguindo o processo de evolução, passamos para a segunda década dos anos 2000, surgem outros tipos de modelos pagos como conteúdo patrocinado por instituições públicas ou privadas para internet (como uma adaptação mais arrojada da publicidade digital) e o *branded content*, que é um conteúdo de marca formatado em uma narrativa jornalística, mas muitas vezes é criticado por estar mais próximo do entretenimento do que do jornalismo. Este tipo de geração de receita explode depois de 2010, especialmente com o surgimento de nativos digitais, isto é, publicações criadas e mantidas no ambiente online. Com eles outros modelos também podem ser citados (SAAD e SILVEIRA, 2016; CAMARGO, 2015; PAI, 2012; MAVEN, 2018; COSTA, 2014; ANDERSON, 2006; CANAVILHAS e RODRIGUES, 2017 e LUDTKE, 2016):

- *Crowdfunding*:
- Captação de dados por Redes Sociais:
- *Ads* e Formatos para Redes Sociais -
- Conteúdo Patrocinado e *Branded Content*
- Micropagamentos
- Pesquisa online/Motor de Busca
- *Clickbait*
- Mecenato/Doações

- Agregadores
- Plano de Serviços
- Influenciadores
- Apoiadores
- *Storytelling events*
- Clube de assinaturas
- Anúncio em *Newsletters*

Irrevogável citar que todos os modelos de negócios mencionados são pensados para um cenário de integração digital dentro das redações e devem ser analisados a partir das realidades políticas, sociais, econômicas e geográficas de determinado espaço onde a mídia opera. Ou seja, depende do território mídia. Muitos dos problemas de insustentabilidade financeira do jornalismo, por exemplo, são causados por esta falha de gestão: construir modelos de negócios coerentes com território de influência.

No entanto, antes de iniciar um debate que irá propor outra abordagem dos modelos de negócios, é necessário aprofundar-se em algumas questões gerais que cercam os desafios das companhias jornalísticas para compreender e avançar na prática deste tema. O pesquisador alemão Bernd Wirtz (2011) resume bem o que esta pesquisa define por três premissas a serem pautadas para planejar o gerenciamento do negócio jornalístico.

A primeira delas é a noção econômica necessária para analisar meios de comunicação. Segundo o autor, assumir a noção econômica que qualquer empresa de mídia tem na sua fundação é entender que toda tecnologia da informação ou comunicação devem ser adotadas como inovação e, conseqüentemente, como canal de mudanças sociais e econômicas.

A segunda diz respeito ao surgimento dos princípios sobre gestão de mídia, que estarão sempre relacionados com a eclosão de plataformas tecnológicas, onde se propagam conteúdos informativos.

Por fim, a terceira se trata do que a mídia funda que, ao contrário do que se pensa, não é a produção de conteúdo, mas sim a construção de audiências e são financiadas por audiências. Assim, em um estudo de modelos de negócios, independente da abordagem metodológica que siga, segue a complexidade combinatória das empresas jornalísticas que tende a aglutinar características de outros produtos, resultando na pluralidade de estruturas de produtos e receitas, ou seja, uma multi-oferta e uma multi-receita.

Dessas noções advindas do processo de adaptação cultural, econômica e social de uma redação às novas tecnologias também aparece três características permanentes das empresas do setor: interdependência de outros mercados, competitividade acirrada e combinações de

produtos midiáticos. Isto quer dizer que, independente do cenário de evolução tecnológica que se está analisando, os três fatores citados permanecem como questões inerentes aos grupos de mídia, que podem ter níveis de importância mutáveis ao longo do tempo, mas permanecem junto com a percepção econômica e tecnológica para desenvolver modelos de negócios.

O que Wirtz demonstra é que, embora mudem, os modelos e a gestão de negócios no jornalismo estarão diretamente ligados às três premissas da lista e às três características dos meios de comunicação listadas acima. Partindo desse entendimento não linear, elencam-se características mais específicas ainda para uma delimitação desta indústria: os jornais (já digitalizados). Vale ressaltar que nesta visão, as empresas do setor já estão inseridas no quadro de convergência digital. Sendo assim, a fórmula de análise do sistema de negócios e gestão de mídias de Wirtz está apoiada na divisão de três partes interdependentes da empresa midiática, que são a estrutura e o comportamento de mercado; sistemas de serviços e funções inerentes à plataforma estudada (neste caso de empresas detentoras de grandes jornais).

8.1. Revitalização de modelos

Na tentativa de conformar algumas fórmulas de fazer dinheiro, a intersecção do negócio jornalismo com outras áreas também foi fundamental para se pensar o estudo de modelos de negócios. Um exemplo recente que virou *best-seller Business Model Generation*

Ainda existe uma convivência entre as antigas mídias industriais e as novas mídias nativas digitais, no entanto, as tentativas de utilizar os modelos de negócios do século 20 nas novas iniciativas não surtiram resultados. O novo ecossistema informativo nascido nesse cenário de fragmentação busca criar estruturas capazes de garantir a qualidade da produção editorial de projetos, sem, no entanto, construir novas “indústrias” de jornalismo. (GANDOUR, 2014)

É uma visão proveniente da economia e da administração utilizada em organizações públicas e privadas no planejamento estratégico e na construção de modelos de negócio. No caso do jornalismo, a cadeia de valor estará centrada no produto central dessa indústria, até então entendido como a notícia. Mas, como já foi explicitado aqui, a indústria jornalística é mais que simplesmente uma indústria de conteúdo noticioso como um *commoditie*, mas uma indústria que oferece a matéria-prima, a distribuição e, em teoria, cuida de como isso impacta na vida cidadã. “O negócio do jornalismo tradicional, apesar de ser apresentado como um negócio de conteúdo, de informação, no fundo é mais do que isso. Na sua ponta, é um negócio

de distribuição. E não é apenas um negócio de distribuição de produto, mas algo mais complexo, embora pareça simples” (COSTA, 2014, p.55).

Ao avaliar e desenhar modelos de negócios das mídias tradicionais em um ambiente de “disrupção do jornalismo pós-industrial”³², Caio Túlio Costa (2014) aponta para caminhos de reinvenção por meio de produtos de valor agregado, de envolvimento consciente com Google e Facebook e também como é possível explorar a publicidade neste cenário. Inspirado na pesquisa de Costa, esta tese também aponta para um recorte pontual do que vive o jornalismo.

Antes de continuar, é preciso definir disrupção e jornalismo pós-industrial. Algo disruptivo pode ser definido como “desestruturação de um modelo de negócio rentável e mundial que funcionava para um conglomerado de empresas de mídia responsáveis pelo monopólio da produção, circulação e consumo de notícias” (SPINELLI; SAAD, 2017, p. 78).

O conceito jornalismo pós-industrial foi desenvolvido na Graduate Communication School, de Columbia, em Nova York. Em um relatório, os autores Anderson, Bell e Shirky dissertaram sobre a situação do jornalismo após a explosão dos nativos digitais, das redes sociais no controle do consumo de informação e o jornalismo no desafio de ocupar espaço e continuar sendo uma referência de serviço, desde que se adapte às lógicas de produção e distribuição que valoram o ambiente digital e sabem aproveitar estrategicamente o que este ecossistema pode oferecer.

Em 2013 – quando o pesquisador formulou etapas estratégicas para construção de um modelo de negócios coerente com o digital -, a indústria dos jornais, por exemplo, bradava à sociedade que vivia uma crise profunda financeira. Este problema foi deflagrado por vários consultores de mercado e acadêmicos como uma crise de modelo de negócio e, enfim, como um momento de intervenção para reconfigurar as lógicas jornalísticas frente às imposições do ambiente digital e do comportamento do usuário.

Partindo deste recorte temporal feito por Costa (2014), e assumindo a permanência dos problemas da indústria jornalística em 2013, entende-se e define-se o momento como uma crise existencial do jornalismo. Sim, a identidade do campo está frágil e quebradiça. Os profissionais que fazem parte dele não lhe creem, além de associarem as desmotivações e frustrações de carreira ao que a indústria se transformou: sem legitimidade. Por isso, algumas das lógicas e avaliações do cenário feitas por Costa se mantêm nesta pesquisa e são reinterpretadas depois de cerca de seis anos (2016-2020). Uma delas diz: “cortes de custos,

queda do faturamento com publicidade, perda de leitores e diminuição do tamanho vêm sendo uma constante neste negócio nos últimos anos desde a emergência das novidades trazidas pela tecnologia e pela comunicação em rede” (p.54). Junto com tais variantes do mercado jornalístico houve uma migração do anúncio pago para os sites de notícias, mais especificamente para os nativos digitais e para as redes sociais e a incorporação do *paywall* poroso, o modelo de negócio que libera uma quantidade determinada de conteúdos para leitura gratuita e, depois que o leitor os consome, há um convite para assinar a publicação e continuar com acesso ilimitado digital. O modelo reconhecido como de sucesso após o The New York Times o ter incorporado às arrecadações financeiras em 2011 e anunciar um crescimento na receita de circulação na época, foi adotado por muitas publicações. No entanto, o grande problema era que não havia inovação na maneira de atrair o leitor. Pode-se dizer que o conceito de qualidade para um conteúdo havia mudado. E essa mudança foi gradual, comportamental e muito irrigada por transformações nas maneiras de gestar as rotinas com o auxílio de tecnologia. Se as pessoas já queriam praticidade, com tecnologias e internet nos objetos, elas passaram a ter a praticidade como condição do dia a dia. Desta forma, a exigência natural por qualidade de produto, eficiência e tempo real deixaram de ser valor adicionado para ser premissa de consumo. Se não tem esses três itens, a audiência nem para. E, com isso, as lógicas de atenção também mudaram.

Uma crítica que se faz e não só pela autora deste trabalho é que a transposição foi a fórmula insistente encontrada pela indústria jornalística durante anos de queda de receita, mais exatamente as duas décadas que denotam o século XXI. Transposição de conteúdo, de modelo de negócio, de formas de atuar com o público.

No entanto, esse algo estava sendo feito de acordo com a antiga cadeia de valor da indústria jornalística. Seus executores apenas transpuseram para os meios digitais a velha fórmula gutenberguiana, o mesmo modelo do negócio. Primeiro, publicaram em seus sites a mesmíssima produção de conteúdo jornalístico. Segundo, rechearam essa produção com publicidade (ou o que restava dela) e, terceiro, a distribuição do produto passou a ser feita por meio da comercialização das assinaturas digitais. (COSTA, 2014, p.54)

Os procedimentos citados não vão dar conta da sobrevivência dos jornais ou mesmo da empresa jornalística, como aponta o próprio autor. Criou-se uma aura jornalística de “ensinamento” e “didatismo”, um quase “ensinamos as pessoas a pensarem ou a visualizarem o que é de interesse público”. Mas isso caiu por terra. O valor até associado apenas ao produto entregue e não a estrutura de influência criada no entorno dele. É dizer que o valor do jornalismo sempre pareceu intangível – credibilidade, legitimidade e qualidade, por exemplo.

O que o público que vem se transformando pelas inovações tecnológicas de serviço quer é algo concreto e palpável: gratuidade ou baixo preço, oferta completa e rápida, conversação coerente e não automática. No sentido mais metafórico, falta matemática no jornalismo. Então, qual a fórmula que resume e pode ser aplicada para resolver esta equação? É possível inferir que o público não quer didatismo, porque tem poder de escolha. Quer ferramentas que lhe atribuam valores a diversos argumentos para que ele escolha; quer poder eleger como e quando vai entrar em contato com a informação noticiosa; quer factual, mas não nas páginas formais de periódicos impressos ou no horário nobre da TV. O público quer companhia para um diálogo, mas também precisa de silêncio para pensar. O público não é tolo e já passou da fase escolar de aprendizagem, mas quer seguir com a possibilidade de aprender quando quiser.

No fundo, as indústrias de mídia não esperavam e nem queriam esse total controle da cadeia de valor jornalística nas mãos do público. Queriam para si como uma autoridade ou sumidade nas *commodities* notícias. O problema é lidar com esta perda de controle e ainda se recriar enquanto mercado e enquanto produto de relevância que gera laços, a tal lealdade que Vara-Miguel (2016) caracterizou como referência para uma marca de prestígio jornalística.

Da perspectiva de mercado, por exemplo, o valor econômico dos produtos midiáticos depende do nível de satisfação de necessidades relacionadas ao mesmo. A informação, então, passa a ter duas conotações reforçadas: 1) a informação é um recurso econômico inserida na lógica de oferta e procura como qualquer produto; 2) a informação deixa de ser um bem público apenas, mas um serviço que pode ser segmentado de acordo com o público que a acessa (PICARD, 2013).

De acordo com Robert Picard (2013), a informação com essas conotações também gera valor de mercado nas mãos dos principais clientes do negócio jornalístico - consumidores de notícias e anunciantes, o que reforça ainda mais o acompanhamento da imprensa às tendências da indústria desde os primórdios do Renascimento, sendo o bem mais precíval de todos até hoje.

A perspectiva da imprensa como negócio tem os seus antecedentes nos finais do século XVII, tendo como exemplo o Mercurius Britannicus, fundado em 1625. Embora a contratação e cobrança de anúncios já fosse uma fonte de receita para os editores de jornais, esta concentração foi retomada por Emile Girardin e impõe-se plenamente nos Estados Unidos com James Gordon Bennett. Entre os finais do século XIX e princípios do século XX consolida-se a concepção de imprensa (...) como negócio (PICARD, 2013, p.11)

Em relação ao casamento de tecnologia e gestão das empresas midiáticas, Picard (2013) indica alguns fatores marcantes que corroboram esta relação:

- As empresas estão expandindo e diversificando suas ações, se tornando estruturas econômicas mais complexas;
- A concorrência incessante dos grupos de mídia tem feito com que haja maior preocupação com estratégias de gestão como solução para vantagens;
- As exigências de trabalho aumentam e a necessidade de profissionais especializados também, sendo fatores diferenciais entre os veículos comunicacionais;
- Satisfação laboral e produtividade passam a ser foco da preocupação dos gestores;
- A queda de anúncios publicitários força o replanejamento dos modelos de negócios e os donos das mídias precisam pensar formas alternativas de financiamento das empresas.

E para comentar e oferecer uma nova interpretação da indústria jornalística atual recoloca-se novamente o conceito desenvolvido aqui de ‘território midiático’ para ajudar a redesenhar a cadeia de valor da indústria jornalística atual, em total (...)

Para o cumprimento de nossos objetivos e comprovação (ou não) de nossas hipóteses julgamos necessária a construção da pesquisa por etapas e, conseqüentemente, através de um repertório híbrido. Assim, para tratar uma análise que considera a geopolítica das mídias como influenciadora nos processos de definição de modelos de negócios e gestão editorial-comercial, utiliza-se o panorama de fundo teórico-metodológico do "Internet Studies", que se comprovou adequado para a pesquisa de campo no The New York Times, estudo de caso do mestrado da autora (CAMARGO, 2015). Tal campo tem sido fortemente utilizado nos estudos recentes que envolvem internet, sociedade conectada e tecnologia como objeto central de mudanças futuras (DUTTON, 2013).

Este panorama teórico-metodológico pressupõe trabalhar com objetos de estudos em transformação, o que faz Willian Dutton (2013) descrever o *Internet Studies* como um "campo transformativo" algo que também pode ser associado à complexidade de Morin (2005), no sentido que lida com um objeto fragmentado e repleto de indeterminações cotidianas, o que contribui para reforçar o espírito epistemológico dos objetos da ciência da comunicação (objetos que se evidenciam em suas incompletudes, confusões, desordem em busca da ordem). Por isso, entre as categorias que ajudam a explicar este tema recentemente incorporado aos estudos de comunicação social estão: 1) tecnologia, incluindo seu desenvolvimento e design; 2) o uso, incluindo padrões de uso e não-uso de diferentes tipos de usuários e produtores em diversos contextos; e 3) política, que se refere a leis e políticas formadoras do campo, que moldam o design e o próprio uso da internet (DUTTON, 2013).

As mesmas irão ajudar na constituição dos eixos da análise de dados desta pesquisa. Juntamente com a noção de *Internet Studies*, por se tratar de um projeto em que as empresas jornalísticas são entes constituídores da problemática teórica e prática da pesquisa, o projeto também irá se respaldar na proposta metodológica do *Media Industry Studies - MIS* - (DEUZE, 2014; SCHATZ, 2014; MAXWELL, 2014 e MAYER, 2015), que consideram as organizações de mídia como um ecossistema em crise em intensa disrupção e dinâmica de mudança, especialmente pelo uso da internet como fator central na criação de seus produtos midiáticos. Desta forma, entender as reconfigurações e o status contemporâneo de empresas jornalísticas, que estão se adaptando às tecnologias móveis para gerenciar desafios cotidianos requer uma abordagem metodológica mais afeita ao MIS.

Como método para explorar as realidades midiáticas citadas, utilizaremos a pesquisa exploratória através do estudo de caso, que, embora seja considerada por alguns pesquisadores como generalista, mas está em sintonia com o propósito de apresentar um cenário midiático atual e gerar uma discussão sobre ele, tentando responder perguntas como

"como e por que", sem exigir controle sobre eventos comportamentais e, acima de tudo, focalizar em eventos contemporâneos, mutantes (YIN, 2001), que são percebidos por meio de sistemáticas séries de entrevistas e observação, no caso desta pesquisa, não participante. A ideia é utilizar uma eficiente qualidade do estudo de caso: a mescla de dados quantitativos e qualitativos para detalhar as observações diretas e indiretas feitas durante o período de campo.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é um método que oferece mais variáveis do que propriamente dados. São condições contextuais que ajudam na descrição da investigação e na explicação de circunstâncias sociais, respondendo, principalmente, as questões ‘como?’ e ‘por quê?’. Em um estudo de caso, o pesquisador, em geral, não tem controle nenhum sobre os eventos comportamentais e o cenário em que ocorrem, porém, ao mesmo tempo, é a maneira mais flexível e eficaz de explorar um fenômeno contemporâneo. Oportuno relatar que esta ferramenta metodológica auxilia, ainda, na construção de variáveis e/ou categorias de análise que podem surgir de casos únicos ou múltiplos - como é o caso desta tese - e podem ser derivados de dados quantitativos em comparação com a realidade a ser pesquisada. É um método linear, que depende de roteiro de pesquisa e também da combinação com outros fatores, como a observação não participante. “Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem em um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real (...)” (YIN, 2015, p. 4). Além disso, este método pode ser usado para pesquisas de múltiplas escolhas metodológicas, uma vantagem para o hibridismo construído em etapas. Os roteiros de pesquisa acabam por determinar lógicas do estudo de caso mais descritivas, exploratórias, explicativas ou as três juntas, como é o caso desta tese.

Entre os motivos mais relevantes para se usar o estudo de caso em comunicação estão exploração, descrição, explicação e avaliação - categorias muito próprias de uma metodologia ativa que é flexível para capturar dados a partir do objeto de pesquisa e do cenário em que ele se encontra.

O resto de sua definição técnica chama a atenção para os aspectos da coleta de dados e sua análise em relação à situação em estudo: a fim de investigar uma situação distinta, incluindo “muito mais variáveis de interesse do que os pontos de coleta”, o estudo de caso se baseia em linhas múltiplas de evidência, a partir de propostas trianguladas, e utiliza-se do “desenvolvimento prévio de proposições teóricas para guiar a coleta e a análise de dados” (YIN, 2002, p. 13-14). Essa atenção indica o quanto é meticulosa a sua abordagem em termos de coesão e coerência entre os componentes do projeto e as fases do estudo de caso. De acordo com esse posicionamento, ao realizar cada movimento ou tomar decisões ao longo do processo de investigação, os investigadores devem ser capazes de fornecer a lógica que está

por trás disso, em conformidade com as proposições teóricas e as características do caso. (YAZAN, 2016, p. 157)

Em sua essência, o estudo de caso é resultado de uma sequência lógica que relaciona dados da pesquisa de campo a perguntas iniciais da investigação e, conseqüentemente, a formulação das considerações finais sobre um caso (Yin, 2015) e, por isso, normalmente é composto de um roteiro ou desenho de pesquisa, proposições de análise e critérios de interpretação dos resultados – ligados, normalmente, as hipóteses desenvolvidas. Este método inclui três etapas de atuação do pesquisador, que são a) como definir o ‘caso’; b) como determinar quais são os dados relevantes a serem coletados e c) o que fazer com estes dados. Para isso, descrições profundas, algumas explicações de contexto e cenário serão feitas em primeiro lugar para melhor entendimento do objeto de pesquisa; em seguida os dados coletados nas entrevistas serão focados na construção mais densa da análise de dados levantados para esta pesquisa, que é qualitativa em sua essência.

Merriam (1998) apresenta passo a passo, de uma forma detalhada, o processo de concepção de uma pesquisa qualitativa. Sua discussão inclui a realização da revisão da literatura, a elaboração de um referencial teórico, a identificação de um problema de pesquisa, a elaboração artesanal e o afinamento de questões de pesquisa, bem como a seleção da amostra (amostra intencional). (YAZAN, 2016, p. 162)

De acordo com Camargo (2015), estes componentes da pesquisa estão inseridos em um contexto interpretativo maior e teórico, o Internet e Media Industry Studies, que passam a ser parte integrante das proposições da investigação e das técnicas de entrevistas semi-estruturadas e observação não-participante como processo de pesquisa *in loco* nos meios de comunicação definidos nesta tese.

Por isso, o estudo de caso se coloca como o fio condutor metodológico para analisar realidades complexas e em transformação e seus componentes que determinarão os pontos fortes e fracos, além dos limites que compõe o objeto de pesquisa. E sendo o planejamento de pesquisa muito importante para se utilizar o estudo de caso como método que orienta a análise desta proposta híbrida, será importante definir e descrever um protocolo metodológico.

E para compor esse protocolo de uma metodologia híbrida, a principal ferramenta para ‘capturar’ dados por meio do estudo de caso, além da revisão de literatura, são as entrevistas. Elas podem ser divididas em etapas: 1) questões relacionadas ao planejamento da coleta de informações; 2) questões sobre variáveis que afetam os dados de coleta e futura análise; 3)

questões que se referem ao tratamento e análise de informações resultantes das entrevistas (MANZINI, 2003).

Nesta tese, elegeu-se as entrevistas semi-estruturadas – aquelas com questões previamente estabelecidas e relacionadas com as hipóteses de pesquisa – justamente porque ajudam a construir uma uniformidade ou padrão para comparação entre os entrevistados. Além disso, guia o investigador e facilita a categorização dos dados qualitativos e quantitativos. Se tratando de pesquisa da área do jornalismo, vale ressaltar que a entrevista semi-estruturada representa a modalidade mais simples e eficaz para a apuração de informações, que serão compiladas e reinterpretadas pelo entrevistador. Tal fórmula, quando bem feita, auxilia na percepção de dados – estes podem resultar de declarações importantes ou de silêncios e suspiros. Os dados também existem onde eles não estão postos.

Na modalidade de entrevista semi-estruturada, os questionamentos são básicos, complementares às situações momentâneas à entrevista e não perdem a relação com o tema de pesquisa, fazendo surgir novas hipóteses e conclusões a partir da voz do entrevistado. Essa é o elemento a ser polido na etapa de transcrição e categorização. Sobre este tipo de entrevista, descreve Triviños (1987): [...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” (p. 146).

Numa linha teórica fenomenológica, o objetivo seria o de atingir o máximo de clareza nas descrições dos fenômenos sociais. Assim, as perguntas descritivas teriam grande importância para a descoberta dos significados dos comportamentos das pessoas de determinados meios culturais. Numa linha histórico-cultural (dialética), as perguntas poderiam ser designadas como explicativas ou causais. O objetivo desse tipo de pergunta seria determinar razões imediatas ou mediatas do fenômeno social. (MANZINI, s/a, p. 3)

E Cremilda Medina, por sua vez, descreve:

A entrevista, nas suas diferentes aplicações, é uma técnica de interação social, de interpretação informativa, quebrando assim isolamentos grupais, individuais, sociais; pode também servir à pluralização de vozes e à distribuição democrática da informação. Em todos estes ou outros usos das Ciências Humanas, constitui sempre um meio cujo fim é o inter-relacionamento humano (Medina, 2002, p. 8).

E também como método no jornalismo, a entrevista possui uma função social, que evoca narrativas. E por narrativa, Muniz Sodré classifica "todo e qualquer discurso capaz de evocar um mundo concebido como real, material e espiritual, situado em um espaço determinado" (SODRÉ, 1986, p. 11). Discursos possíveis por meio de entrevistas, que

funcionam como expansões da consulta, reconstituindo fatos, histórias e experiências através do relato (LAGE, 2003). Por isso, entende-se que, para a investigação, a entrevista considera e revela contextos, desvenda obscuridades ou omissões e estabelece conexões. E ao jornalismo atribui um método próprio de conquistar informações, podendo ser flexível e adaptada a maneira de ser do entrevistado e do entrevistador.

9.1. Hibridismo metodológico

Por se tratar de um tema complexo, entende-se que focar a investigação apenas em uma ou outra referência metodológica convencional (análises mais recorrentes nos estudos pontuais em comunicação) poderia registrar limites e, pois, não dar conta da proposta de trabalho. É complexo e dificultoso encontrar materialidade nos objetos da área da comunicação, bem como extrair e interpretar os elementos ativos e influenciadores de dinâmicas e processos, ao mesmo tempo em que os trabalhos de pesquisa exigem protocolos e análises de investigação bem estruturados para entender o objeto nas perspectivas teórica e empírica (SAAD e CARLAN, 2017). Para começar a repensar os objetos de comunicação é preciso entendê-los como flexíveis, “em constante movimento e transformação” (p.177).

Como as autoras Saad e Carlan apontam, este outro olhar para os objetos de pesquisa em comunicação, mais especificamente, em jornalismo não o tornam menos passíveis de fundamentação ou de estudo. A mutabilidade característica do campo jornalístico, por exemplo, torna o pesquisador atento e sempre à prova epistemológica, testando e comprovando aplicações teóricas e métodos de pesquisa.

Já em 2015 destacávamos esse aspecto e tínhamos clara a necessidade de entender que há um enraizamento da tecnologia em quase todas as atividades comunicativas e informativas da atualidade. Defendemos que, nesse contexto, é preciso inserir posturas de resiliência nas abordagens teórico-metodológicas dos trabalhos desenvolvidos no campo da comunicação. Além disso, também é preciso compreender que a atual condição do campo vai demandar dos pesquisadores algumas reinterpretações e novos entendimentos de conceitos consolidados do campo, como mediação, mídia, consumidor, interação e social: “O momento ora vivenciado pelo campo privilegia a abertura, a dissolução de fronteiras e a experimentação de combinações teórico-metodológicas, enfim uma disciplinaridade de protocolos de pesquisa, mas uma não disciplinaridade de paradigmas e teorias” (Saad Corrêa, 2015:12). (SAAD e CARLAN, 2017, p. 177)

Por isso, parte-se do princípio da utilização de metodologias múltiplas e híbridas, que serão formadas por meio do cruzamento das principais teorias com os principais métodos do

Journalism Studies, *Internet Studies*, *Media Management Research* e *Media Industry Studies*³³. Áreas correlatas da Geografia e Administração também serão consultadas para desenvolver uma perspectiva metodológica mais completa, já que estamos falando de modelos de negócios e geopolítica. “Isso implica uma indispensável superação de visões baseadas em determinismos sociais, tecnológicos, lógicas causais, demasiadamente apocalípticas ou, ainda, otimistas.” (idem, p. 177)

Parte desta intersecção metodológica decorre da falta de respostas às angústias do campo jornalístico que resultam no objeto desta tese. Neste sentido, a metodologia é também um resultado da pesquisa e consequência de hipóteses previamente determinadas ao construir os dois principais quadros para se entender o negócio de mídia na atualidade - a Geopolítica das Mídias e o Valor Jornalístico. Por se tratar de uma reconstrução de estratégias de legitimação do campo, determinaram-se alguns autores como fios condutores da metodologia e, que, portanto, estão associados a métodos já combinados anteriormente, como o *Media Industry Studies* e o *Internet Studies* (CAMARGO, 2015).

É necessário um distanciamento do purismo metodológico ou do determinismo social, pois os objetos de comunicação nem sempre apresentam uma materialidade explícita e é preciso resiliência de pesquisa (SAAD, 2016) para debruçar o olhar sob eles. Isso porque, os objetos de comunicação dependem de um contato profundo e envolvente do pesquisador que, algumas vezes, vai usar de métodos que refratam a realidade, e escondem seus detalhes. Cabe, então, à perspicácia de investigação proveniente de uma boa formulação teórica para construir um roteiro ou um guia metodológico, criando assim protocolos de pesquisa. Esse tipo de ação ajuda a determinar a materialidade simbólica dos objetos de comunicação que, como dito antes, nem sempre as apresentam.

O social não é uma instância que pode ser aplicada a fenômenos específicos para explicá-los sem que a ciência, o observador e o próprio fenômeno estejam inseridos no contexto. O social e o natural estão juntos no contexto, assim como humanos e não humanos (SAAD e SILVEIRA, 2017, p.177).

De acordo com as autoras, existem vetores para a construção dos protocolos de pesquisa (citados abaixo) e que são usados nesta pesquisa. Descrevem as pesquisadoras:

a. Não há uniformidade na dinâmica do ecossistema jornalístico. "Cada situação, vertente editorial, abrangência de dispositivos e suas respectivas ofertas, comportamentos de

consumo informativo, entre outros fatores, são diferentes entre si e específicos em suas correlações" (p.177).

b. Há uma padronização de modelos, mas não um esgotamento. "É complexo fixar-nos, por exemplo, num dado modelo de negócio para uma empresa informativa contemporânea, ou em determinada estrutura operacional e de redação, já que assumimos a fluidez das ambiências" (p.177).

c. Cada objeto de comunicação tem suas especificidades e está imbrincado também em um processo de mediação específico, logo cada abordagem de pesquisa é única e flexível.

d. Atualmente, o processo de produção jornalística convoca a uma "mudança na própria concepção do produto editorial e uma des-hierarquização da relação emissor-mensagem-receptor, ou melhor, da relação marca jornalística-leitores-mundo conectado"(p.177).

Estes quatro eixos de pensamento metodológico estão presentes na construção híbrida desta tese que, ainda, soma à formulação de métodos as visões dos pesquisadores Philippe Boulanger (2014), Ignacio Ramonet (2009; 2013) Marc DEUZE (2001), Henry JENKINS (2009), João CANAVILHAS (2010), Denis RENÓ (2011), ANDERSON, BELL e SHIRKY (2013), Beth SAAD (2014), PAULINO e RODRIGUES (2014), Jesús VIVAR (2017), dentre outros que pensaram a comunicação na era digital e que desenvolvem metodologias interdisciplinares e múltiplas, muito por conta de suas origens acadêmicas estarem atreladas a áreas que não são o jornalismo.

O termo metodologia híbrida, na esteira das grandes pesquisas dos nomes supracitados, também na busca por resultados aplicados percebeu-se que este estudo não era uma construção metodológica baseada, por exemplo, na *Ground Theory* nem em uma colcha de retalhos de estudos de casos ou mesmo de métodos qualitativos. Este trabalho utiliza um princípio descoberto na educação chamado de *'blended learning'*³⁴, isto é, uma combinação de aprendizagem baseada na causa e efeito do que se encontra na realidade e nos resultados que ela pode trazer por meio de aplicações de soluções. Partindo do jornalismo como campo onde se pretende aplicar soluções, o trabalho é feito por etapas: 1) coleta de dados quantitativos dos três conglomerados de mídia escolhidos para serem os estudos de caso desta tese; 2) entrevistas com os altos cargos destes conglomerados; 3) entrevistas com especialistas da área de negócios de mídia; 4) criação de mapas de valor e legitimidade jornalística; e 5) para futuras pesquisas, indicar elementos para a criação de um protótipo de uma matriz de avaliação baseada na geopolítica das mídias. Cada etapa representa uma cadeia de

conhecimento ou aprendizagem que envolve métodos quantitativos e qualitativos. Por exemplo, dos dados coletados sugerem a formulação de perguntas das entrevistas para que nelas haja constatação e atualização destas planilhas de informações públicas que associadas às entrevistas dos especialistas serão reinterpretadas para gerar e atualizar o grande questionamento por trás deste estudo: como manter as empresas de mídia vivas no negócio jornalístico.

Por isso, entende-se esta concepção de aprendizagem combinada como uma metodologia híbrida:

La metodología híbrida de investigación, es decir, la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos en el mismo trabajo, es una aproximación muy utilizada en varios campos, por ejemplo en educación y en sociología. Sin embargo, la atención dedicada a la aplicación y a los beneficios de los métodos híbridos en dirección de empresas es muy baja con relación a otras áreas. (AZORÍN et al, 2012, p.1)³⁵

De acordo com os autores, o que se deve permanecer na escolha metodológica é a combinação de fortalezas entre os dois principais tipos de metodologias que, na classificação deles, são quantitativas (ligadas ao positivismo) e qualitativas (ligadas ao construtivismo), enquadrando a combinação como uma solução prática e eficiente para análise de empresas, que estariam beneficiadas em uma perspectiva de “pluralismo metodológico”. Há uma ideia de que as metodologias antes citadas são incompatíveis entre si, porque trabalham com paradigmas epistemológicos opostos, mas este estudo faz parte do pragmatismo e, por isso, entende que os dois tipos de pesquisa são complementares a partir da compreensão de que a coleta de dados empíricos gera interação com infinitas possibilidades de interpretação e as análises só criarão novos resultados a partir desta lógica de pensamento pragmática.

Este enfoque híbrido se puede englobar dentro de lo que ha sido conocido tradicionalmente en el ámbito general de las ciencias sociales como estrategia de triangulación metodológica (Denzin, 1989), a través de la cual los investigadores pueden aprovechar lo mejor de cada método superando sus deficiencias, pues las debilidades de cada método son a menudo fortalezas del otro. (AZORÍN et al, 2012, p.1)

Também de acordo com os autores espanhóis e latinos, a definição do tamanho de importância que as duas metodologias terão no desenvolvimento do estudo é muito importante, por isso, se estabelece nesta pesquisa que a importância analítica, isto é, qualitativa, tem maior dimensão, construindo um “desenho explicativo”, que é realizado por

etapas analíticas e, depois, que propõe resultados. Neste tipo de desenho metodológico se refina a visão geral do objeto de pesquisa para que, no futuro, ele possa ser desenvolvido mais profundamente.

Entre as principais vantagens desta escolha metodológica estão as possibilidades de contestação da realidade e verificação das realidades, tornando viável outros estudos exploratórios que desfrutam de situações muito pontuais. Entre as principais desvantagens estão a falta de profundidade para a pesquisa que passa a ser realizada em etapas.

9.2. Como fazer? Etapas da pesquisa de campo

A metodologia de pesquisa é derivada de três etapas: 1) escolha e demografia dos meios de comunicação por meio de uma abordagem quantitativa, onde dados mapeiam o cenário de cada caso; 2) entrevistas em profundidade e detalhamento das relações de dominação, concentração, marca e poder das organizações a serem analisadas; e 3) entrevistas com especialistas da área para contrapor ou detalhar as variantes do cenário externo a essas mídias.

É oportuno considerar que, pela própria complexidade do tema e a perspectiva multidisciplinar da proposição conceitual-metodológica do presente estudo. O protocolo metodológico (figura abaixo) mostra as possibilidades de intersecção entre as áreas para poder mapear os principais grupos de mídia e seus modelos de negócios digitais, concluindo a parte esquemática da construção epistemológica da tese:

Protocolo metodológico - Técnicas e procedimentos

METODOLOGIAS	MÉTODOS	CAMPOS	Resultados Combinados
Quantitativa	Análise de Dados	Comunicação	
Qualitativa	Entrevistas	Comunicação	Estudo de Caso
Qualitativa		Geopolítica	
Qualitativa		Administração	

--	--	--	--

Tratou-se até agora de três bases teóricas para contruir a metodologia desta tese – a Geopolítica das Mídias, Internet Studies, Media Industry Studies. Soma-se a estas contribuições, a perspectiva de “Media and Internet Management (MIM)”, que é uma disciplina em desenvolvimento para tratar de gestão digital e auxilia como pano de fundo a compor o hibridismo metodológico.

Segundo o autor alemão Bernd Wirtz (2001), a MIM é uma disciplina resultante da administração de empresas que identifica e descreve estrategica e operacionalmente fenômenos e problemas de liderança e de “media enterprises”. Ao mesmo tempo, esta percepção teórica pode ser aplicada como uma ciência que propicia assistência às práticas de negócios e de liderança das empresas de mídia. Na visão de Wirtz, a MIM pode ser considerada uma disciplina independente dentro das teorias de negócios de mídia, mais difiundidas em estudos dos países nórdicos, mas uma área de estudos legitimada desde os anos 1980. Importante destacar que não se aterá ao desenvolvimento histórico destas disciplinas que vêm sendo testadas como metodologias dependendo dos objetos de pesquisa, mas utilizar suas características potenciais para compor uma metodologia híbrida, como mostra o quadro:

Depois do protocolo metodológico, a construção híbrida:

Disciplinas	Definições	Áreas de atuação
Internet Studies	Proposta disciplinar de estudos dos ambientes conectados por internet. Torna-se uma abordagem metodológica quando aplicada a objetos de pesquisa que têm a internet como protagonista	Comunicação, Tecnologia, Administração, Geografia, entre outras

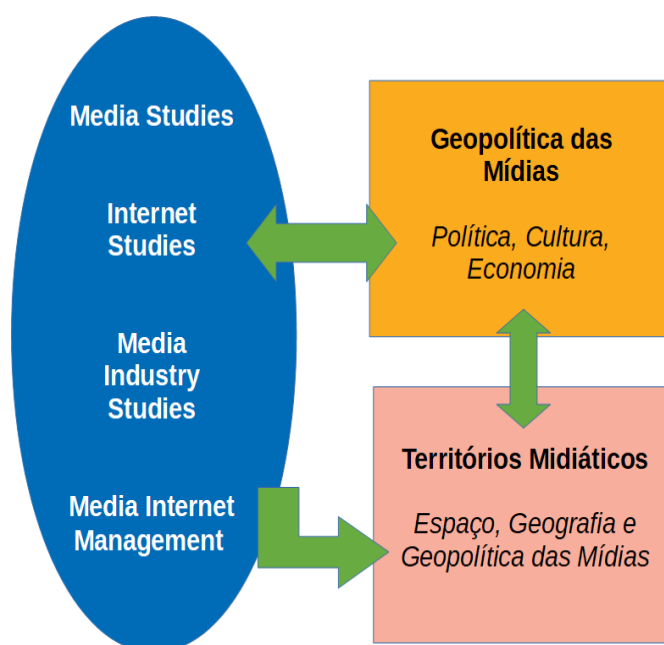
Media Studies	Abordagem teórica e metodológica para o estudo aprofundado das organizações midiáticas, na perspectiva da estrutura da organização e dos processos de produção.	Comunicação, Administração.
Media Industry Studies	Abordagem teórica e metodológica que vem sendo aplicada exclusivamente para o entendimento da indústria midiática, incluindo as perspectivas econômicas e políticas dos meios de comunicação. Está interessada nos embates, dilemas e desafios da empresa e não na audiência e nos atores externos.	Comunicação, Administração
Media and Internet Management	Disciplina interessada nos fenômenos operacionais da mídia e na gestão de seus processos em um contexto de digitalização.	Administração e, mais recentemente, comunicação

Fonte: Autora

O quadro mostra um resumo do que cada disciplina oferece como suporte metodológico. Vale lembrar que a Geopolítica das Mídias e o conceito de Território Midiático são os panos de fundo para a aplicação dessas abordagens metodológicas simultaneamente. Isso quer dizer que a definição de geopolítica das mídias e de território midiático estão

imbricadas na metodologia e contribuem nas etapas de pesquisa de dados, entrevistas e análises de casos, posteriormente descritas. Esta intersecção pode ser visualizada da seguinte maneira:

Figura 11 - Esquema Metodológico



Fonte: Autora

Com essas premissas epistemológicas, construiu-se o roteiro de pesquisa de campo. Foi necessário definir os estudos de caso dentro das empresas escolhidas, isso porque cada empresa – PRISA, SONAE e GLOBO – possuem uma diversificação de capital que não era possível de ser estudada em profundidade, sequer comparada. Vale lembrar que estas empresas são as maiores representantes e detentoras de mídia em seus respectivos países, por isso são as protagonistas desta tese. Em seguida à escolha das empresas, determinou-se as marcas que seriam analisadas como estudos de caso, que foram os jornais impressos de cada grupo.

Foram escolhidos os jornais impressos, porque, embora o conglomerado televisivo do grupo Globo seja maior, tanto no Prisa e no Sonae as marcas de mídia adquiridas mais antigas são as do jornais impressos e, para efeitos de comparação uniforme entre os três casos, definiu-se estudar os jornais El País, O Público e O Globo. Outro motivo metodológico para a

escolha das marcas impressas é porque elas passam pela reformulação digital de todas essas empresas e estão sempre à mercê do lucro para saber se continuam como produto ou não. Além disso, é nos jornais impressos que se encontram mais claramente as consequências geopolíticas de fusões e transformações da cultura de redação.

A partir daí, o estudo de caso e a observação não participante entram como metodologias ativas para compilação de dados qualitativos. As entrevistas pré-estruturadas passam a ser o melhor método para contato com os cargos diretivos, que foram acionados por telefone, e-mail e, por último, em conversa pessoal e privada. Vale ressaltar que as entrevistas foram dadas em contexto de confidencialidade, de maneira exclusiva, mediante autorização prévia de entrada nas sedes dos jornais e de gravação para uso somente da pesquisa.

As entrevistas foram dadas nas sedes dos jornais, exceto no caso do O Globo, em que a visita à sede não permitiu entrevistas e que só foram concedidas por telefone, posteriormente à visita. As perguntas aos entrevistados foram divididas, primeiramente, por área de atuação: editorial e negócios. Por se tratar de um estudo sobre modelos de negócios como tema central, entendeu-se ser necessário a participação de entrevistados do setor financeiro ou comercial a quem atribuiu-se as questões mais relacionadas ao poder de marca e marketing, como é possível checar na planilha de questões. A partir disso, definiu-se os cargos dentro das empresas que correspondiam aos interesses de pesquisa. Embora com nomenclaturas diferentes, os cargos representam as mesmas funções dentro da redação, sendo exclusivamente cargos diretivos ou executivos – diretor institucional ou diretor de marca, chefe de redação ou diretor da redação, diretor comercial ou marketing, editor executivo ou de gestão digital.

A primeira versão do questionário resultou em 30 perguntas, que foram editadas e reduzidas para 15. Todas elas foram inspiradas no contexto teórico desta tese e, embora não utilizem termos chaves teóricos, denotam os seguintes panoramas: território-midiático, referência de marca, construção de poder midiático, expansão/concentração e concorrência, estratégias e modelos de negócios, economia da mídia e, claro, geopolítica das mídias. Propositalmente os termos não foram explicitados nas questões, porque durante a construção da metodologia e o primeiro contato com os entrevistados notou-se que não faziam parte dos jargões jornalísticos e de negócios utilizados pelos mesmos, o que distanciou a entrevistadora do entrevistado e poderia ter causado um vazio de resultados. Estrategicamente, as perguntas foram elaboradas e revisadas de acordo com a linguagem e o discurso da empresa jornalística.

Feita essa ressalva, retoma-se o objetivo por trás destas perguntas que é tratar de angústias e tendências destas empresas jornalísticas e que geraram as considerações da análise

de cada caso. Importante reforçar que a observação das redações, os silêncios e o contato entre diretores e subordinados ofereceram *insights* prévios a análise profunda de cada caso. Eles ajudam a entender algumas contradições e similaridades entre os casos e, por isso, representam a ‘largada’ da análise deste estudo.

Voltando ao detalhamento das etapas de pesquisa, na de número 1 foi feita uma revisão bibliográfica e de acervo documental para encontrar alguns dados que, muitas vezes, não são divulgados pelas organizações e, neste caso, o estudo contou com bancos de dados econômicos disponíveis na Universidad de Navarra, além de banco de dados elaborado por grupos brasileiros.

Já para a segunda etapa, a visita às redações e as entrevistas com cargos diretivos foi resultado de uma lista de perguntas elaboradas e inspiradas no referencial teórico desta tese. O roteiro de perguntas foi de extrema importância para pontuar alguns pilares das conversas com diretores como produção, expansão, negócios, sobrevivência, gestão e futuro de marca.

	A	B
1	Perguntas ao Diretor de Redação/Editorial - são abordadas questões demográficas e...	Perguntas ao Diretor de Negócios/Inovação ou Comercial -...
2	Há quanto tempo está no cargo?	Há quanto tempo está no cargo?
3	Quais mudanças editoriais passou ou comandou?	Quais mudanças editoriais passou ou comandou?
4	Como é seu trabalho ou suas atividades de rotina à frente da marca?	Como é seu trabalho ou suas atividades de rotina à frente da m...
5	Quantos profissionais trabalham na produção jornalística? Quantos estão fora? Há cinco an...	Quantos profissionais trabalham no seu setor?
6	Qual a média salarial dos jornalistas que comanda?	Qual a média salarial destes profissionais?
7	Como é o organograma da redação hoje? Quem são as 'peças-chave' da redação para o m...	Qual a relação com a redação?
8	Qual é aposta editorial?	Qual a aposta de negócios da empresa?
9	Como funciona as dinâmicas produtivas - pauta, seleção, compra de conteúdo?	Há uma projeção dos negócios baseada nas mudanças jornalís...
10	Nos últimos cinco anos, como está o budget editorial para a produção convergente? O digita...	Nos últimos cinco anos, como está o budget editorial para a pro...
11	O que considera inovação e quais foram as produções de destaque dos últimos 5 anos?	O que considera inovação e quais foram as produções de desta...
12	Como lidam repórter e editor com dados de audiência e quais orientações têm?	Como as equipes comerciais e de negócios lidam com dados de...
13	Como é a relação com Facebook, Google e outras redes tecnológicas: há parcerias?	Como é a relação com Facebook, Google e outras redes tecnoli...
14	Vocês seguem a regra do jogo do algoritmo?	No que se investe e o que se mantem mesmo sem lucratividade...
15	Quais competências estão valorizando?	Qual a noção de lucro para uma empresa jornalística?
16	O que foi implementado de novo na redação nos últimos cinco anos?	Quais ferramentas novas são utilizadas para impulsionar a área...
17	Qual marca os inspira mais e qual a maior concorrente? Como lidam com isso?	Qual marca os inspira mais e qual a maior concorrente? Como li...

Fonte: Print de Excel elaborado pela autora

Desses esquemas pretende-se responder à pergunta-problema da tese através de seu detalhamento: os modelos de negócios devem estar adaptados à posição geopolítica dos grupos de mídia? Quais fatores têm influência para determinar modelos de negócios fortalecidos e que vislumbram a geopolítica como fundamental para determinar sua eficácia e eficiência?

Com isso, as etapas metodológicas auxiliam na compreensão de outros conceitos presentes na investigação e que vão sendo ratificados através das entrevistas de pesquisa. São eles: (1) legitimidade jornalística; (2) adaptabilidade ao campo; (3) fragmentação das

estratégias; (4) manutenção e reprodução dos ciclos de modelos de negócios (caso dos monopólios); (5) ciclos de inovação; e (6) reconstrução de um ecossistema organizacional, estrutural (redações) e estratégico – o trabalho pretende ainda formular e sistematizar uma orientação metodológica própria, capaz de prototipar o atual estágio do mercado empresarial do negócio jornalístico em países do mundo ibero-americano.

9.3. Análise - “Os Insights Iniciais”

Antes de começar a análise de cada jornal escolhido, julgou-se necessário elucidar alguns pontos comuns entre os três meios de comunicação resultantes da interpretação científica de alguns momentos da observação não participante na redação e, também, da postura dos entrevistados. Não é uma análise de discurso, mas uma interpretação das lacunas que existiram durante a pesquisa de campo.

Sabe-se que o ambiente de uma redação de jornal diário é ilustrado como uma loucura, onde os profissionais correm contra o tempo, fazem mais de uma tarefa ao mesmo tempo e estão focados em dar ‘um furo de reportagem’. Há barulho, desordem nas mesas, reuniões incessantes e discussão de abordagens. Em geral, a chefia fica em um cubículo separado, cuidando de negócios e burocracia. O setor comercial, muitas vezes, nem fica no mesmo prédio ou se fica, se posiciona em outra sala, separada dos repórteres e editores. Modelos de negócios e estratégias são discutidos a portas fechadas. A internet condiciona o trabalho, cada vez mais focado na audiência.

Este resumo, no entanto, já ficou velho. As três redações visitadas já não se ‘comportam assim’. Logo, o primeiro insight de pesquisa é sobre a transformação da cultura da redação quase que imposta pelas métricas/dados de audiência fabricados em tempo real. Paira o silêncio. As editorias são muito bem separadas, mas convivem em círculos ou em formato radial em uma tentativa de conectar os cargos mais altos com os repórteres iniciantes. Isso ficou visível nas redações dos três jornais. Como estratégia de renovação, tanto El País, O Público e O Globo tem forçado repórteres especiais, com anos de casa, a conviverem com os recém-formados e chegados, viciados em redes sociais. Assim, os diretores creem que estão promovendo um alto grau de multimídia e inovação conteudística.

O segundo insight que chama a atenção é que ciclo de inovação é palavra de ordem, mas para isso a crença financeira continua sendo nas assinaturas. É perceptível, embora não confirmado, que as marcas impressas não se sustentam e dependem da pulverização de

serviços e diversificação de mercado realizada nos últimos cinco anos por cada jornal. O Público tem uma “banca online” e uma ‘conveniência’ - onde se pode comprar a edição do diário, um livro ou uma lata de sardinha típica portuguesa para levar como souvenir turístico. O El País aposta na editora Santillana para pagar as contas e O Globo vive do investimento dos bancos e do entretenimento. O silêncio dos diretores de negócios diante da pergunta “de onde vem o dinheiro?” representa uma resposta inusitada, mas esperada – o dinheiro não vem mais do jornalismo. Mas, para manter as referências de poder e marca, um glamour da pose de líder de mercado jornalístico, estes três casos estudados são contundentes em pregar o evangelho da assinatura digital exclusiva, promovendo o famoso e antigo *paywall* total e poroso (explicado no capítulo 5). E por quê? A aposta uniforme dos três - e sem nenhuma diferença apoiada na diversidade dos países que operam - é resultado das práticas de gestão editorial focadas no comportamento de clique dos visitantes únicos dos sites. Telas enormes com acesso em tempo real e métricas do *Google Analytics* preenchem um espaço central e de pompa nas redações. Quando implementados, os telões geravam furor, mas anos depois não passam de adornos e não se nota os jornalistas mirando aquilo como o fio condutor do trabalho, como pregam os diretores (será detalhado em cada caso).

Todas as redações foram visitadas duas vezes: em setembro de 2017 e nos meses de outubro e novembro de 2019. Todas passaram por reformas de estrutura, que foram justificadas como obras de convergência dos profissionais. Uma mola propulsora para transformação cultural do ambiente que parece mais calmo e apaziguado em relação às tecnologias e às práticas digitais, mas revoltado em ver minguar o número de funcionários. Não, o jornalista não foi substituído por uma máquina. Ele simplesmente não foi substituído. Aumentou o trabalho e os chefes passam a ser multi-tarefa como exemplo aos funcionários. Automação de conteúdo, embora seja ótimo marketing, é um processo duvidoso e que apresenta muitas falhas nos três casos. Outro insight importante é falha de comunicação interna, isto é, os discursos dos entrevistados se contradizem sobre alguns aspectos, especialmente o econômico. Repórteres, comercial e diretores pensam diferentemente e entendem o meio que trabalham de maneira diferente.

O quarto insight corresponde à agressividade do lucro. Diretores que antes se comportavam como líderes de um serviço público, agora salientam as mudanças de fusões econômicas e atuam com metas bem definidas e racionais, que se não forem cumpridas podem significar o próprio cargo. A consolidação profissional, portanto, diminui e planos de carreiras deixam de existir. A noção de hierarquia prevalece, mas muito forte entre o acionista anônimo ou a empresa financiadora e os gestores do jornal.

Por todos os insights citados, a ressalva feita antes de começar as análises dos três jornais é que há uniformização de modelos de negócios e a preocupação digital parece ser só um esconderijo seguro para não citar fusões, falência, mudanças de financiamento e ‘passaralhos’ acompanhados de reconfiguração da redação. Há êxitos e casos específicos de reportagens e produtos digitais originais, por se dizer inovadores, mas que claramente não mantêm as audiências todo o tempo conectadas.

Alberto Dines em ‘O papel do jornal’ (1986) - obra que, didaticamente, explica o funcionamento dos bastidores da mídia impressa e as funcionalidades que um impresso pode desempenhar socialmente - apresenta um alerta: nada mudou na hora de pensar como sustentar os meios de comunicação. Os jargões e clichês que caricaturam a imprensa, tanto nos Estados Unidos, na Europa e exportados para a América Latina, desenham os meios como plataformas independentes, mediadoras sociais e que não podem ser instrumentos governamentais.

No entanto, se sabe que a maior parte das histórias de organizações midiáticas se dividem em empresas familiares de capital fechado e aberto ou mesmo empresas privadas apoiadas em verbas de governos e, mais recentemente, de empresas do setor tecnológico.

A manutenção da imprensa escrita como uma empresa de família detém um lugar especial na mitologia do ramo. Continua existindo a lenda de um proprietário benemérito cujo principal objetivo é o aprimoramento cívico e para quem o lucro pessoal é tão sem importância a ponto de correr eternamente o risco de uma falência pelo bem da virtude jornalística. (BAGDIKIAN, 1973, p.177)

Nesta lógica enraizada e retrógrada, como sobreviver ou propor estratégias sustentáveis para a imprensa? Forças externas e pouco imparciais nos negócios ou nas linhas de gerenciamento acabam influenciando no *modus operandi* midiático e constitui uma força que configura o futuro da mídia (BAGDIKIAN, 1973, p. 175). A cada tecnologia implementada em diferentes indústrias, o setor jornalístico revigora suas promessas e, dentro de um marketing em desenvolvimento, aponta caminhos futuros de transformação da cadeia noticiosa, nas formas de produção e no futuro da rentabilidade. O século XXI, como diz Dines, mostrou que isso é *fake news*.

Sem julgamentos e hipocrisia com o campo jornalístico, o olhar científico aqui aplicado parte do pressuposto de 1973 sobre a imprensa norte-americana escrito pelo autor e jornalista Ben Bagdikian - recorrentemente citado nesta tese - que, ainda que a estrutura econômica de uma mídia se dinamize com novidades digitais, o sistema de lucratividade

baseado em independência total não existe e a dicotomia dos meios à direita ou à esquerda de quem governa um país vigora, dependendo da realidade geopolítica de cada Nação.

Para ele, por exemplo, o caso da imprensa norte-americana sempre se derivou a partir de empresas privadas locais (p.176) e a publicação de jornais era/é um privilégio hereditário a minuar. Dessa forma, a contradição entre as exigências éticas para um bom jornalismo e as lógicas de lucro e rendimentos sempre existiu e gerou conflito nesta indústria fadada às heranças de períodos de guerra, quebras econômicas e/ou revoluções artísticas e culturais que se repetem ao longo dos séculos e não ressuscitam o jornalismo. Assim se estruturam os monopólios, conglomerados e o espírito de falência e conta negativa do setor. Alguns itens podem simplificar esta história:

- Raízes organizacionais - onde entra a geopolítica;
- Modelo central de negócios da mídia se estrutura no entorno dos parceiros econômicos, o que pode ser visto em casos mundiais. E de suas abrangências de leitura - local x nacional;
- Riscos do monopólio: ideias, publicidade dona do espaço, conteúdo, centralização do controle de informação;
- “O maior número de jornais controlado por uma cadeia pertencia ao lorde inglês Thomson, que controlava 36 diários americanos (e dizia que seu objetivo era possuir 100)” (p.191). Este exemplo antigo mostra um retrocesso dos modelos midiáticos, que ainda insistem em concentrar-se em gestão familiar, gestão privada controlada por um segmento industrial ou gestão pública.

Então, como assegurar que o jornalismo impresso vai voltar a viver de assinaturas, se nem expansão geopolítica prevê? As lacunas ofereceram mais perguntas do que respostas, mas ajudaram a pensar como a geopolítica das mídias pode ser aplicada e como a gestão dos modelos de negócios é retrógrada para a inovação que os próprios jornais querem.

Oportuno destacar, novamente, que o panorama conceitual ‘geopolítica das mídias’ tem função metodológica e, portanto, auxilia no roteiro da pesquisa de campo e no esquema de análise que será apresentado em seguida. Com isso, as intenções da pesquisa estão diretamente relacionadas com a análise do cenário de mídia e do que existe, sendo um estudo do presente das organizações. Leva em consideração um passado recente de cinco anos e propõe perspectivas futuras como ideias a serem aplicadas dentro das redações. Este trabalho não analisa certo ou errado, mas indica vantagens e desvantagens por meio da intersecção entre pesquisas acadêmicas e o dia-a-dia do ambiente jornalístico. Também não é um estudo de aprofundamento das características da Ibero-América, embora utilize esta região como

experimento para a abordagem da geopolítica no jornalismo, junção interdisciplinar que permite a produção de sentidos e pode resultar em eficiência de gestão se utilizada na prática. Tal conclusão prévia é consequência da realidade contada pelos entrevistados e apresentada no próximo tópico.

Antes de começar as análises dos casos, é relevante indicar os pontos-chave que a guiarão. Por isso, foi elaborado dois esquemas gráficos da metodologia. O primeiro deles indica as etapas existentes para a construção da base de dados. O segundo indica os tópicos que formatam a análise de cada jornal visitado.

Tabela 3 - Esquema gráfico sobre as variáveis consultadas para coleta de dados

(1)	Referências e estudos sobre organizações jornalísticas + Gerenciamento de Mídia e Estudos sobre Jornalismo e Geopolítica
(2)	Dados gerais sobre a situação do mercado jornalístico em cada país
(3)	Perfil da organização - presença, história, estrutura e desafios
(4)	Dados de mercado - informação geral sobre o setor da indústria em âmbitos nacional e local
(5)	Informação financeira
(6)	Dados sobre audiência
(7)	Concentração midiática - espacial e de propriedade (WIRTZ, 2011)
(8)	Circulação mais incidência

Fonte: autora

Desta tabela, é preciso destacar que os itens 2, 3, 4, 5 e 6 fazem parte de uma definição de categorias centrais para caracterizar as organizações jornalísticas - as *core four* indicadas por Wirtz (2011): a) perfil da companhia - presença, história, desafios; b) informação geral sobre o setor da indústria em âmbitos nacional e local; c) informação financeira e d) informação sobre o consumidor/audiência e servirão como dados quantitativos iniciais a serem relacionados com os dados qualitativos coletados através das entrevistas.

O segundo esquema gráfico é construído a partir das ideias de Bernd Wirtz (2011) e Philippe Boulanger (2013-2014). Os tópicos do próximo esquema apresentam as temáticas consideradas necessárias para entender a gestão jornalística e foram gerados por meio da

observação não-participante. Ressalva-se que estes tópicos têm direta conexão com as tabelas que estruturam a metodologia da tese, descritas acima.

Tabela 4 - Esquema gráfico para pensar gestão midiática

(1)	Estrutura de mercado
(2)	Estrutura de produtos
(3)	Regiões de Influência
(4)	Dinâmicas do ambiente midiático
(5)	Convergência de mídia
(6)	Valores - Distribuição, Captação e Criação
(7)	Ativos e competências
(8)	Estratégias editoriais e de negócios
(9)	Custos e receitas

Fonte: autora

Tais tabelas levam à noção de matriz de dados entorno do objeto de pesquisa jornalístico, muito difícil de acessar por meio das metodologias clássicas das ciências sociais, mas possíveis de serem construídas pela metodologia híbrida.

9.4. O caso português: Jornal Público

O setor de mídia em Portugal teve uma grande transformação no ano 2006 devido a uma reformulação profunda resultante da criação da Entidade Reguladora da Comunicação, financiada, em parte, pelas próprias organizações de mídia, estabelecendo uma quota de audiência máxima de 50% referente à circulação média. Esta condição polêmica gerou várias discussões no parlamento português e, nos anos de 2008 e 2009, o debate se agravou com o cenário de crise econômica pelo qual o país lusitano passou. Enquanto a inflação oscilava, os salários não eram suficientes, a indústria tecnológica não parou e muitas das inovações ou ferramentas foram espremendo e obrigando as empresas de mídia a inovarem também, porém com dificuldades financeiras para pagar a entrada destas tecnologias a redação. A crise econômica conviveu com o *boom* dos dispositivos móveis e *boom* dos aplicativos como plataformas de conteúdo que o jornalismo deveria, então, gerar.

Esses e outros acontecimentos ocorridos a nível estrutural tiveram reflexos na situação econômica e financeira das empresas de comunicação em Portugal, com repercussões mais evidentes nos primeiros oito anos do século XXI, em que as empresas têm sido pressionadas a proceder a sucessivas reestruturações com dois objetivos simultâneos (i) reduzir o peso da dependência do investimento publicitário e (ii) reajustar as estruturas empresariais no sentido de maior flexibilidade. No geral, esta conjuntura tem sido amplamente marcada por uma diversidade de constrangimentos que se refletem, por vezes, na limitação do crescimento das empresas e impõem uma reformulação do seu modo de conduta no mercado, com implicações diretas na estrutura de custos. (FAUSTINO e ALBARRAN, 2012, p.15)

O cenário de mídia em Portugal, portanto, reflete atualmente uma crise global da credibilidade e da sustentabilidade do jornalismo. Em uma pesquisa em 2008, ano cume da crise econômica, Paulo Faustino (2012 apud 2008) identificou que o mercado de mídia lusa passava por uma concentração midiática da imprensa escrita (na época, com 41,5% de concentração) com uma diferença considerável do segundo lugar, então ocupado pela televisão portuguesa aberta (com 29,1%). Doze anos se passaram e o mercado mudou completamente. Embora não haja dados recentes sobre concentração, o perfil do consumidor de notícias português indica uma fragmentação maciça gerada pelos produtos informativos digitais que foram surgindo e se adaptando às mudanças culturais, pelo enxugamento da mão de obra humana nas redações e pelo crescimento do streaming, mais tímido no país. Logo, não é mais possível falar de uma imprensa escrita dominante e monopólica. Em uma coluna de 2017 no jornal Público, o autor Alberto Arons de Carvalho escreve:

No nosso país, os mais recentes dados atestam a gravidade da situação: queda do investimento publicitário no setor e das receitas dos grupos de mídia, continuada descida das tiragens das publicações periódicas não compensada pelo aumento das assinaturas das edições digitais, fragmentação das audiências televisivas, com consequências na popularidade dos canais generalistas, que agora concorrem com canais temáticos mas também com outros serviços não lineares (...). Os media perderam o monopólio da informação, situação acentuada pela gratuidade de muitos conteúdos, alguns pirateados, outros não produzidos por jornalistas (...). (CARVALHO, 2017, online)³⁶.

Em termos de financiamento, os apoios estatais para a mídia portuguesa restringem-se a projetos de comunicação local ou regional desde 1994, mas a porção destinada vem diminuindo e entre 2003 e 2017 a verba caiu de 16 milhões de euros para cerca de 4 milhões, queda de 40% em projetos que poderiam apostar nas características identitárias do território português e, portanto, indicar preocupação geopolítica. Porém, em 2015 o Estado também

36 “O Estado e a indústria dos media”, coluna publicada na versão digital do jornal Público no dia 3 de outubro de 2017. Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/10/03/sociedade/opiniaao/o-estado-e-a-industria-dos-media-1786877>

cortou o Gabinete de Comunicação, o que dificultou ainda mais o desenvolvimento desta indústria, embora continue definindo as políticas que regem o setor. (CARVALHO, 2017).

De acordo com a Base de Dados Portugal Contemporâneo, Pordata, os indicadores mais recentes mostram que o país registrou uma população de 10.261.786 milhões. Em 2018, Aproximadamente 20% da população está no ensino superior; a taxa de desemprego é menor que 7 % e PIB per capita supera 19 pontos com uma taxa de inflação de 0,99, a menor da década. Isso significa que a situação do país, se comparada à última década, vem melhorando e se estabilizando³⁷.

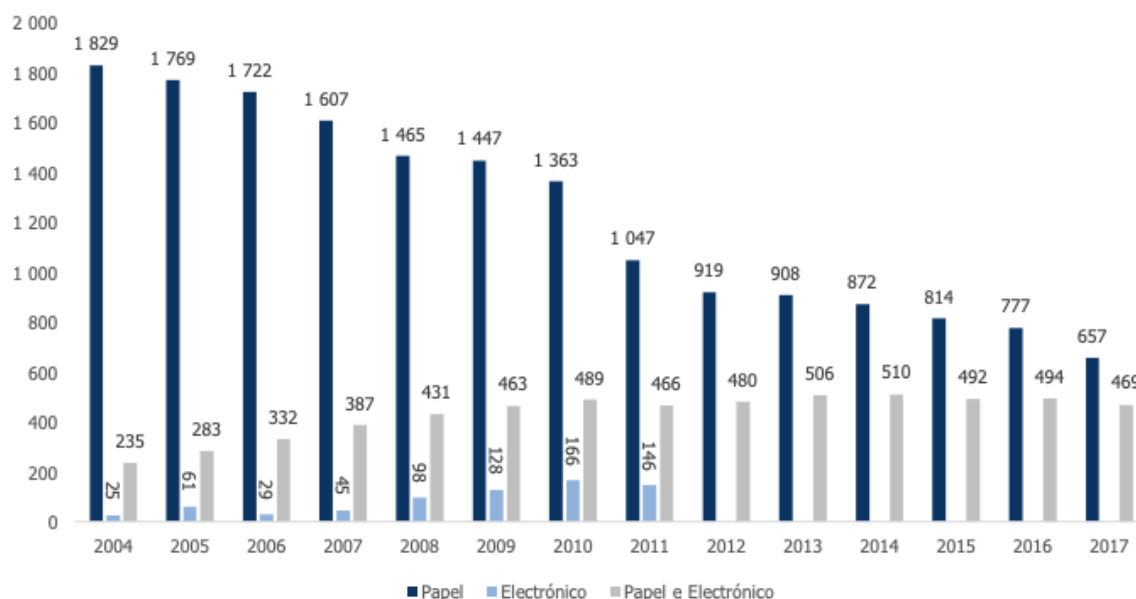
No setor de telecomunicações e mídia. O número de pessoas com acesso à internet, em 2018, foi de 3.489.000 milhões, índice que mantém uma estagnação na faixa dos três milhões desde 2015. Em 2017, pouco mais de 19 milhões de pessoas tinham acesso ao serviço móvel de internet através de um smartphone. No mesmo ano, um total de 66,8 % da população com mais de 16 anos utilizaram o computador com conexão à internet.

Mais especificamente, a organização OberCom - Investigação e Saber em Comunicação, elaborou um anuário do setor de mídia portuguesa com dados coletados até 2017. O relatório foi publicado em 2018 e traz alguns dados interessantes para entender o cenário que podem ser visualizados em alguns gráficos e tabelas elaborados pelo instituto.

O primeiro deles analisa a evolução da indústria midiática no país e o uso do papel e da internet para acessar notícias. Percebe-se uma queda constante entre 2004 e 2017, chegando ao seu menor índice no último ano coletado. São 469 mil pessoas que utilizam as versões impressas e online, mas o dado interessante é que o público português indica uma preferência pela mídia de papel, já que 657 mil pessoas indicam acessar informação por meio do impresso.

37 Dados disponibilizados no site da Pordata: www.pordata.pt/Portugal

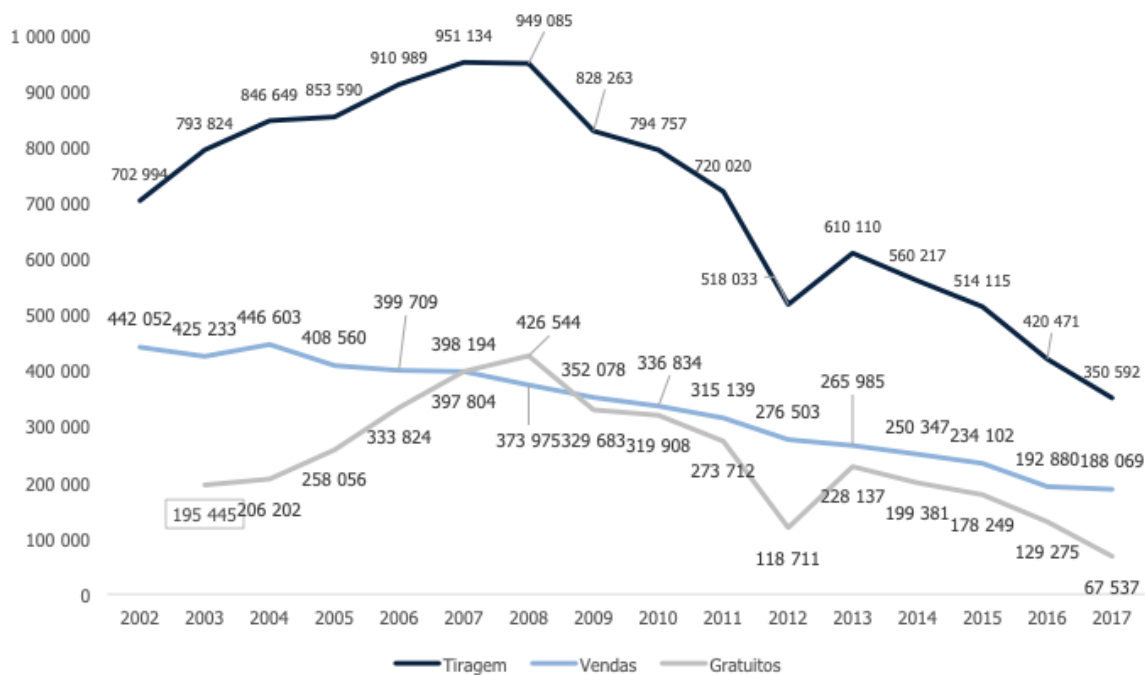
Figura 12- Evolução do suporte da publicação de 2004-2017



Fonte: Estatísticas da Cultura, INE. Edição: OberCom. Nota: A inexistência de valor para a categoria "electrónico" a partir de 2012 justifica-se por questões metodológicas relacionadas com descontinuidade de série nos dados INE.

Já no quesito tiragem, ainda que existam indicadores que apontam certa preferência pelo impresso - tendência que pode ser atribuída à população mais velha do país -, os dados de tiragem tanto de jornais impressos de distribuição gratuita quanto os pagos padecem e caem também em uma constante. Quando em 2002, a tiragem conjunta dos impressos chegava a quase 800 mil exemplares dia, em 2017 atingiu pouco mais de 350 mil, uma diminuição de 65% em 15 anos. O jornal Público, aqui analisado, se enquadra na linha que representa os periódicos pagos e faz parte de um quadro de tiragem diária em 2002 de cerca de 442 mil exemplares/dia para apenas 69 mil em 2017, número que não é suficiente nem para abastecer a capital Lisboa. Ainda assim, se sabe que a manutenção dos dois dígitos se dá por uma cultura secular no país de assinar jornais, uma outra hipótese para justificar o consumo de impressos que, no entanto, não foi possível confirmar com dados numéricos.

Figura 13 - Evolução da tiragem dos periódicos gratuitos e pagos de Portugal de 2002-



Fonte: Estatísticas da Cultura, INE. Edição: OberCom.

2017

Por fim, é válido destacar também os dados do anuário referentes à evolução anual da média de audiência que cada jornal português tem. Atualmente, são dez diários produzidos e sediados em Lisboa e entornos. Percebe-se que o Público não ocupa uma posição de grande destaque, ficando atrás dos históricos Correio da Manhã e Jornal de Notícias - entre os mais antigos de Portugal ao lado do Diário de Notícias -, mas que no final de 2019 anunciaram que não terá mais versão diária impressa, e sim uma semanária. Na quinta posição do ranking, o Público tem uma vantagem: sua queda de crescimento ao longo dos quatorze anos de dados coletados é pequena. Sai do patamar de audiência de 5,3% entre a população portuguesa em 2004 para 4,7%, em 2018, o que ainda justifica a aposta dos editorial do jornal por produtos complementares para as versões impressa e digital (vide tabela 1 abaixo).

Tabela 1 - Evolução anual da audiência média de publicações de informação geral (%) (pagas e gratuitas), 2004 a 2018

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inf. Geral	34,1	35,7	33,0	36,6	40,0	39,4	37,6	37,4	35,5	35,6	35,1	32,9	31,2	27,7	25,5
Jorn. Diários	27,5	28,1	25,8	29,3	33,7	33,3	27,2	27,9	27,1	27,4	27,0	25,8	24,6	21,9	20,5
C. da Manhã	10,1	10,2	9,3	12,0	11,4	12,4	11,6	14,2	14,0	14,1	14,4	13,7	13,3	11,6	11,1
J. de Notícias	11,3	12,0	11,4	11,9	11,0	12,1	11,6	11,4	11,7	12,0	11,5	10,8	10,4	9,5	9,8
Metro	-	-	5,6	7,9	7,7	6,0	5,4	4,5	3,6	2,5	2,8	2,4	-	-	-
Destak	0,9	3,5	5,4	7,7	7,6	5,5	5,3	4,3	3,7	2,5	2,6	2,4	2,2	1,7	1,5
Público	5,3	5,1	4,5	4,7	4,4	4,5	4,4	5,1	5,1	5,7	5,5	5,3	5,0	4,6	4,7
D. de Notícias	3,8	3,8	3,2	3,8	3,6	4,1	3,7	4,1	4,2	4,5	4,5	4,2	3,8	3,5	3,3
24 horas	3,0	3,1	3,0	3,2	2,7	2,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jornal i	-	-	-	-	-	-	1,2	1,3	1,6	1,4	1,7	1,4	1,0	1,0	1,0
Expresso	8,1	8,1	7,3	7,4	8,1	7,7	7,6	7,4	7,2	7,7	6,8	6,8	6,1	5,4	4,9
Sol	-	-	-	2,8	2,6	3,0	3,2	2,5	2,3	2,5	2,2	2,0	1,6	1,1	1,3
Base (000)	8 311	8 311	8 311	8 311	8 311	8 311	8 311	8 311	8 311	8 564	8 564	8 564	8 564	8 564	8 564

Fonte: Anuário de Media e Publicidade, 2004 a 2018, Markttest. Edição OberCom. Nota: esta análise consiste numa selecção dos principais títulos dedicados à informação geral no mercado de imprensa português, pelo que a soma das respectivas audiências médias não totaliza os 100 pontos percentuais relativa às audiências totalidade das publicações de informação geral.

9.5. Jornal O Público e entrevistados

9.5.1. História do Público

O jornal Público foi fundado em 5 de março de 1990 com publicação impressa diária. É uma das marcas mais jovens, com apenas 30 anos, no mercado lusitano. Ganhou destaque no território por ser o primeiro a publicar os chamados ‘artigos colecionáveis’ - itens que eram colocados como brindes de algumas edições de fim de semana, como CD e livros. O jornal segue uma linha editorial em defesa da Europa, classificada como europeísta e que recentemente passou a ser definida como uma postura política devido aos movimentos nacionalistas europeus e, especialmente, ao Brexit (separação do Reino Unido da União Europeia, confirmada em janeiro de 2020, porém sem mudanças até o momento final de redação desta tese).

A publicação pertence ao grupo empresarial Sonae, que é líder de uma rede de supermercados, além de possuir uma fragmentação empresarial que navega por diversos setores como bancos, imobiliário e empresas de marketing e comunicação. Importante destacar que o Público é o único jornal impresso-digital do grupo Sonae, que, por sua vez, criou uma sub-empresa para abarcar o diário e que leva o nome do mesmo, a Público, Comunicação Social S.A.

A primeira vez no ambiente digital com a criação do site Público Online foi em 1995, ano referência para muitas empresas de mídia na Europa e na América Latina lançarem suas primeiras versões digitais. Em 1999, com uma melhora das ferramentas digitais e a possibilidade de crescimento nesta ambiência, o periódico embarcou em um desafio de manter uma espécie de agência de notícias internas para sustentar um fluxo de notícias em tempo real, com várias atualizações por dia, mas que não deu certo. Desde 1991, o Público integra a World Media Network (WMN), uma associação de diversas marcas jornalísticas de referência no mundo. Esta indicação foi importante para fazer do Público um jornal conhecido entre os europeus, ainda que não o mantenha como um concorrente regional no continente.

A marca reflete o cenário português de comunicar apenas para seu território, sem exportar informação para nações que têm o mesmo idioma. A primeira constatação, então, ao analisar o jornal e o comportamento digital é de que tem uma cobertura regional e uma estratégia local, o que dificulta seu crescimento entre os pares mundiais participantes da WMN.

9.5.2. Demografia da redação, estrutura e públicos

O jornal é formado por uma majoritária mão de obra mais velha, que está na empresa desde sua criação ou mesmo já debutou ali. Em contrapartida, os jovens ocupam as funções mais digitais - marketing digital e redes sociais. Há uma recém criada área de convergência midiática, onde há uma equipe de 3 funcionárias para cuidar dos dados analíticos da audiência - coletados por meio de ferramentas gratuitas e softwares do Google - e também responsável por repassar dois relatórios por dia para todos os profissionais da redação, um pela manhã e o outro fim de tarde. O conteúdo deste relatório indica quais pautas foram mais lidas no dia, quais tiveram boa repercussão e quais assuntos foram os mais discutidos a fim de criar novos conteúdos para o dia seguinte ou para o digital.

Estes extremos geracionais são obrigados a conviver em uma estratégia editorial muito europeia: demite-se pouco e demite-se quando necessário, mas define-se um plano de aposentadoria, de um lado, e um plano de trainee ou de parceria com universidades locais para contratar jornalistas formados com o valor de um estagiário sob a justificativa de experiência através da parceria com as instituições de ensino. Esta manobra é revestida da ideia de colaboração na produção de pautas especiais e multimídias, isto é, funcionários mais jovens juntam-se aos mais experientes para construir um conteúdo com roupagem digital, mas que

serve para o impresso. Desta maneira é que se define a ordem de tarefas diárias na redação, porém gera um estresse entre os funcionários. Em entrevista *in off* durante a visita feita ao jornal no dia 10 de outubro de 2019, uma das repórteres indicou que o plano da diretoria não está dando certo. Segundo a jovem jornalista, os profissionais mais experientes estão em editoriais de maior prestígio e do hard news, como política e economia. Com o trabalho factual para desempenhar, na maioria das vezes, não conseguem participar da colaboração digital para outros conteúdos especiais ou "já estão frustrados com a redução salarial ou os indicativos do futuro do jornalismo português que perdem a paciência com as ideias mais criativas dos recém-chegados à redação".

Outro fator percebido durante a visita é que desde 2015 a redação está localizada em um galpão - que havia sido uma fábrica de automóveis abandonada - em uma área de rodovia em Lisboa, no bairro Alcântara, nas proximidades da marina e de outras fábricas. O local foi reurbanizado, pois era um vazio imobiliário na capital lusa. Com alugueis mais baratos, foi um chamariz para a instalação de algumas empresas. Sob a condição de "reestruturar as finanças do jornal" e "construir um ambiente de um único andar, integrado e parecido com as redações digitalizadas do globo", o Público mudou-se para uma estrutura com cara de "startup", segundo contou o diretor-adjunto do periódico, Amílcar Correa, que também concedeu entrevista para esta tese.

Foram realizadas duas visitas na sede do Público - uma em 2017 e outra em 2019 - e através delas foi possível observar algumas mudanças na estrutura e na organização dos funcionários dentro do galpão. Montou-se um aquário no meio da redação que serve como reunião de pautas e projetos especiais, onde editores executivos e diretores se encontram ao menos uma vez por dia. Antes, se o formato de reunião de pauta pela manhã era inspirado no modelo do The New York Times, agora, o Público segue o modelo europeu do El País e se reúne para fechar as melhores pautas do dia com um planejamento para a *home* baseado em métricas e monitoramento de audiência.

Publicidade. Isso fez com que a ação tivesse que se comportar de outra maneira. Começando a trabalhar mais cedo. Pensando em publicar primeiro no digital. Quando calendário. é uma preocupação que é sobretudo digital e não analógica. Hoje em dia nós começamos com uma reunião às 9 quando só se fala no digital. Só a partir das quatro da tarde é que teremos uma reunião para falar sobre o que é que vamos fazer na edição impressa. Ora essa é uma mudança mudança radical que faz com que a redação. (CORREA, 2019, entrevista)

Outra mudança foi na posição das chefias na redação, que antes ficavam em salas separadas e agora se posicionam no centro, logo atrás do aquário em uma espécie de arquitetura radial. De acordo com a explicação de Correa, o modelo radial indica uma maior conexão com as diversas “pontas” do jornal. Os chefes, então, ficam com um campo de visão integrado e cada vetor imaginário alinha a equipe digital - editores, designers, infografistas, analistas de dados -, a equipe de hard news, as equipes dos suplementos e cadernos e, em certa medida, a área comercial. De acordo com os repórteres, a mudança na organização do ambiente não significou ganhos editoriais e atrapalhou, em alguns casos, a dinâmica das editorias.

Um fator diferencial nesta estrutura é que o Público mantém muitos columnistas com status de blogueiros, alimentando para o ambiente online cinco blogs que vão desde temas como tecnologia à cultura. Recentemente, um novo produto foi lançado: as newsletters gratuitas. São dez tipos de boletins informativos que podem ser recebidos por email duas vezes ao dia e dedicados a nichos de audiência. Todas elas são temáticas e focam principalmente em agenda cultural e análises das principais cidades e problemas. Diferente de outros jornais, o Público mantém sete suplementos em formato de cadernos da versão impressa caminhando em contrapartida de marcas jornalísticas mundiais, que reduzem as versões impressas, eliminando suplementos e cadernos e os substituindo por produtos e projetos multimídia. Já o diário português garante que com os suplementos mantém a audiência fiel de um público assinante com faixa etária média de 35 a 69 anos.

No Público se utiliza de um conceito de “pirâmide flutuante”, isto é, a estrutura dos conteúdos é desenvolvida de acordo com o acompanhamento da jornada do usuário dentro do site, com o objetivo de conquistar confiança daqueles mais jovens e garantir a referência de marca que têm com a audiência historicamente mais velha, como citado anteriormente entre 35 e 69 anos. E a estratégia para manter esse público fidelizado é uma linguagem e formatos próprios, tradicionais da empresa. De acordo com Correa, a eficiência de distribuição de conteúdos através dos produtos digitais, como as Newsletters, ajudam a estabelecer o conceito de *Digital First Organization*, que ao mesmo tempo funciona como uma “angústia dos diretores e editores em equilibrar papel e online” (CORREA, 2019).

9.5.3. Modelos de Negócios

O principal modelo de negócios, segundo o diretor Amílcar Correa, é a assinatura em combo (jornal impresso, versão digital, aplicativo e produtos que são experimentados com certa frequência, mas que nem sempre permanecem no cardápio de produtos do Público). De acordo com Correa, a redação segue o modelo de *Digital First*, onde, por princípio editorial, todo conteúdo é distribuído primeiramente nas ambiências digitais, especialmente no site (www.publico.pt), o produto para *desktop*. O modelo *Digital First* foi implementado após uma reunião e visita no The New York Times com o objetivo de tornar a redação do Público mais competitiva.

"Atualmente os principais concorrentes do diário português são empresas, o jornal Expresso e o nativo digital Observador, considerado mais de esquerda e de produção mais investigativa, além do Netflix e Spotify", informou Correa. Vale destacar que o Observador é atualmente o portal com maior número de acessos digitais, chegando a 1 milhão de page views ao mês, importante cifra para o território português. A preocupação para captar recursos financeiros, investidores e verba publicitária vem principalmente dos canais de distribuição e de streaming, que mantem assinaturas de baixo custo e garantem entretenimento dos usuários. Para o diretor do Público, a maior dificuldade é convencer os assinantes que eles podem pagar por jornalismo também, mas que não é possível cobrar valores baixos dentro de uma estratégia de precipitação *low-cost*. No entanto, o jornal parece ir na contra-mão do mercado e do comportamento da audiência, pois não oferece produtos diferenciados e exclusivos para diversas audiências para, de tal forma, garantir assinaturas com um preço estipulado maior do que os valores das empresas de streaming. Ao mesmo tempo, Correa defende que a abordagem textual e de apuração jornalística do Público é diferente dos concorrentes.

Outra característica do modelo de negócios é criar projetos especiais focados na audiência jovem e online, assim o capital absorvido passa a ser o capital de dados e não necessariamente o dinheiro físico. Um deles é o projeto P3, uma espécie de caderno de cultura que garante 10% dos *page views* do site entre leitores de 22 a 35 anos, uma audiência mais rejuvenescida. E, embora estes projetos movimentem a experiência do usuário no ambiente digital, a marca tem um problema crônico: "acumulação de déficits ao longo dos anos por não ser uma empresa de lucro, mas que mantem o foco da própria sustentabilidade no custo agregado das assinaturas digitais" (CORREA, 2019). Entre os componentes para a estrutura de negócios digitais do Público estão os formatos de publicidade online e offline, produtos segmentados oferecidos junto com o jornal, como bônus e cupons de descontos para compra em supermercados do grupo Sonae, além de projetos de conteúdo pago (*branded content*),

negociados pela área comercial da organização e focados em clientes fidelizados ao Público e novas empresas e menores empresas instaladas em Portugal. Assim, a captação de recursos do diário se mostra como mais uma cópia tradicional dos padrões de modelos de negócios já operados por outras marcas mundiais há vários anos.

Uma diferença é que parte do financiamento ou custeio da sede do Público vem de um novo tipo de serviço que não tem relação alguma com o jornalismo: uma loja de souvenirs e produtos gastronômicos ou artesanatos portugueses que leva o nome do Público e representa a reformatarão das antigas bancas de jornais. No caso da loja do Público, a relação entre este sub-serviço é que os produtos são produzidos pelo grupo detentor do jornal, o Sonae, e por isso parece um pequeno mercado de produtos portugueses com uma seção de livros e papelaria. Em uma visita rápida a um supermercado Sonae, percebeu-se que os produtos da Loja do jornal são os mesmos encontrados no supermercado. Embora mal estruturado e divulgado, este segmento de negócio é o único indício regional e focado no território midiático que o Público forma em Portugal. Não tem correspondentes, trabalha com freelancer quando precisa, especialmente na França e na Inglaterra. Não transcende as fronteiras físicas do país, compra conteúdos da Agência de Notícias Portuguesa Lusa e abastece majoritariamente os seus leitores e usuários de conteúdos focados em Lisboa e Porto, o que deixa a desejar no quesito regionalização dos conteúdos, já que tem um mercado de notícias focado em um único país, sem projetos de internacionalização.

Para a diretora comercial do Público, Mafalda Campos Forte, o trabalho de negócios da área comercial é focado no mercado de concorrência, isto é, a venda de produtos e serviços para investidores e clientes que são também prospectados pelos outros jornais. "Ainda assim, o brandes content tem sido o principal meio de captação de recursos de 2019 do jornal, sem que se perda qualidade e isenção, mas oferecendo uma expertise tradicional e histórica do Publico" (FORTE, 2019, entrevista).

Outras formas de buscar clientes é a personalização de conteúdo por meio da inovação dos nossos produtos já existentes e do oferecimento de novos experimentos, pois não vendemos fermento, precisamos diversificar a receita e incrementar produtos às assinaturas. Para isso temos 20 pessoas no setor comercial trabalhando em duas frentes, de empresas B2B e B2C. (FORTE, 2019, entrevista).

Fato é que o diário português vive um momento de risco: atravessa um cenário de realidade virtual, Big Data e inteligência artificial, preferindo apostar em formatos básicos e já

antigos das mídias digitais. Diante das possibilidades limitadas de crescimento da indústria da mídia, o plano de carreira e de trabalho no jornal é focado na horizontalidade perversa, isto é, o acúmulo de funções de um profissional e exigências de conhecimento estratégico e comercial para tornar o conteúdo naturalmente viral e vendável.

9.5.4. Falhas e Êxitos: Público atrasado, exemplo inverso do jornalismo

Nos últimos cinco anos, o Público lançou alguns projetos de fôlego editorial e que foram enquadrados pelos diretores do diário na categoria de projetos inovadores e digitais. Entre eles, reportagens em 360 graus ou as famosas interferências de realidade virtual que estão sendo testadas para temas especiais, embora bem lentamente pela falta de verbas para bancá-las. O jornal também, diferente de outras marcas, controla a produção e a distribuição destes conteúdos organicamente, sem parcerias com Google ou Facebook - o que também causa dificuldades na hora de captar dados oferecidos por estas empresas.

O maior desafio é conseguir conciliar. A urgência de intervenção imediata. Para fazer com que uma determinada notícia possa ter mais circulação. São paixões, são as decisões sobre o que deve ou não ser distribuído e como. Uma rede social, a que horas, com notificação, pois há necessidade de ter uma visão mais ampla mais macro. Mais estratégica. No fundo a dificuldade é como conseguir conciliar com o macro. Não consegui não ficar doido com isso” (CORREA, 2019, entrevista).

Na luta por um modelo de assinaturas, o Público considera a melhor estratégia de conteúdo limitar o acesso a ele, saindo de um Pay wall poroso para um Pay wall total. De acordo com Correa, o jornal já fechou 20% dos conteúdos para deixá-los exclusivos para assinantes, o problema é que uma roupagem mais simples é liberada de graça no site.

Jornalismo de Dados também é uma aposta editorial, ainda tímida e que deixa a marca bem atrasada em relação ao contexto global de produção de notícias para os ambientes digitais. Com a justificativa de que o retorno financeiro é demorado, o Público não faz. Investe, no entanto, em otimização de conteúdo e páginas mais interativas. A aposta editorial, então, segue nos sete sites dentro de um único endereço online que o jornal mantém.

O *Whatsapp* é uma das redes sociais mais usadas para conversações privadas e exclusivas para assinantes, além de repasses de alertas que estão funcionando no processo de fidelização de novos assinantes. Já há uma rede de contatos de duas mil pessoas, que são

informadas com customização e personificação pelo *Whatsapp* - tal estratégia parece se aproximar mais do que se definiu como território-midiático, porque cria uma esfera regionalizada para informar e entender características identitárias do público, o cenário político e econômico que está inserido para informá-lo.

9.6. O caso do EL PAÍS

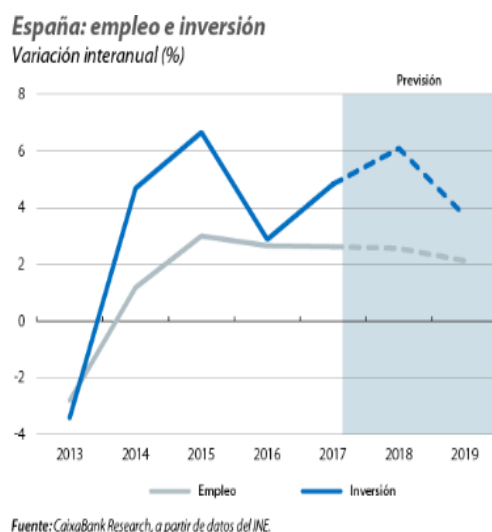
A marca espanhola El País está entre as três europeias mais reconhecidas internacionalmente, junto com The Guardian e Le Monde. Transformou-se em um player digital ao lançar edições nativas online para países latino-americanos. É a maior referência de marca do território espanhol, embora tenha concorrentes fortes como El Mundo, La Vanguardia, jornais regionais e novos modelos editoriais jornalísticos para os ambientes digitais, como é o caso do El tiempo. Esta síntese inicial acompanha alguns dados do cenário econômico, político e midiático do país ibérico, o que mostra como a Espanha tem idiosincrasias neste setor, que a tornam um caso muito específico e de necessidade de ser pesquisado.

Para começar, um pequeno retrato da economia espanhola auxilia no entendimento de como está e como foi o cenário da indústria midiática³⁸. De acordo com estatísticas do diretório de pesquisa CaixaBank Research de 2019, a economia espanhola teve uma aceleração de crescimento nos últimos três anos graças a alguns fatores que estão ligados a um impulso cíclico que aconteceu após um período considerado de recessão, entre 2013 a 2015, que culminou com a destituição do presidente Mariano Rajoy e, conseqüentemente, gerou um problema de legitimidade política resolvido apenas em 10 de novembro de 2019, quando as eleições na Espanha e as conjunturas de parcerias formaram um governo totalmente de esquerda pela primeira vez no país. Essa formação impacta diretamente o cenário de mídia no país, que, além disso, tem uma monarquia atuante e uma tarefa de delimitar recursos para indústria midiática.

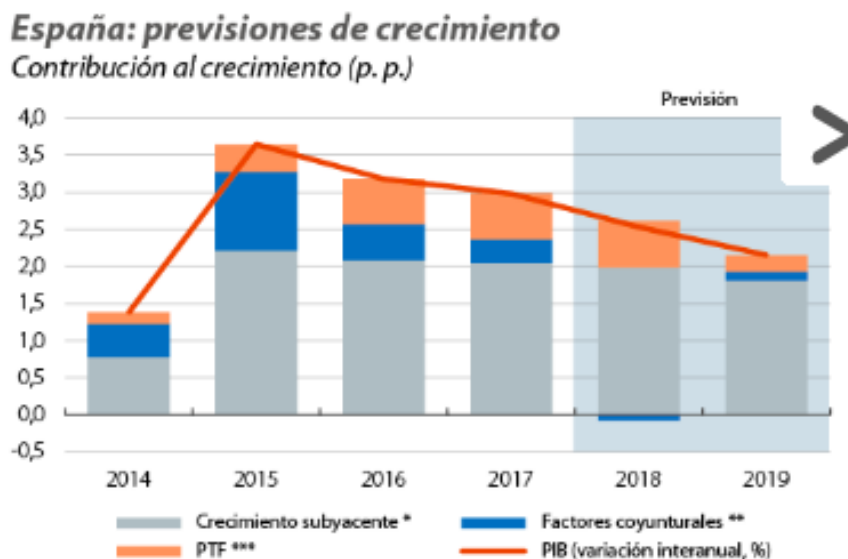
Voltando para os dados econômicos, os dois gráficos abaixo mostram o impulso cíclico e a análise do CaixaBank é de que as reformas trabalhista e setor financeiro foram eventos cruciais para o crescimento. Vale ponderar este crescimento, porque faz parte de uma

38 Dados podem ser acessados através do link: <https://www.caixabankresearch.com/ca/node/36740>

visão liberal da economia e que, muitas vezes, não condiz com o dia-a-dia da população que está fora dos grandes centros.



A partir dos dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), órgão com o mesmo caráter do IBGE no Brasil, a projeção apresentada neste primeiro gráfico mostra dois picos de investimentos, mesmo no intervalo considerado de recessão, que durante a virada entre 2014 e 2015 ultrapassa a marca de 6% , depois tem uma queda brusca em 2016 e volta a flutuar de forma mais estável e atingir um crescimento estimado de 4% na virada entre 2018 e 2019. Os dados ajudam a imaginar o cenário econômico espanhol, que fecha a projeção no mesmo intervalo de tempo com quase 2,5 % de crescimento do PIB per capita (como mostra o gráfico abaixo).



Desviación respecto al escenario central

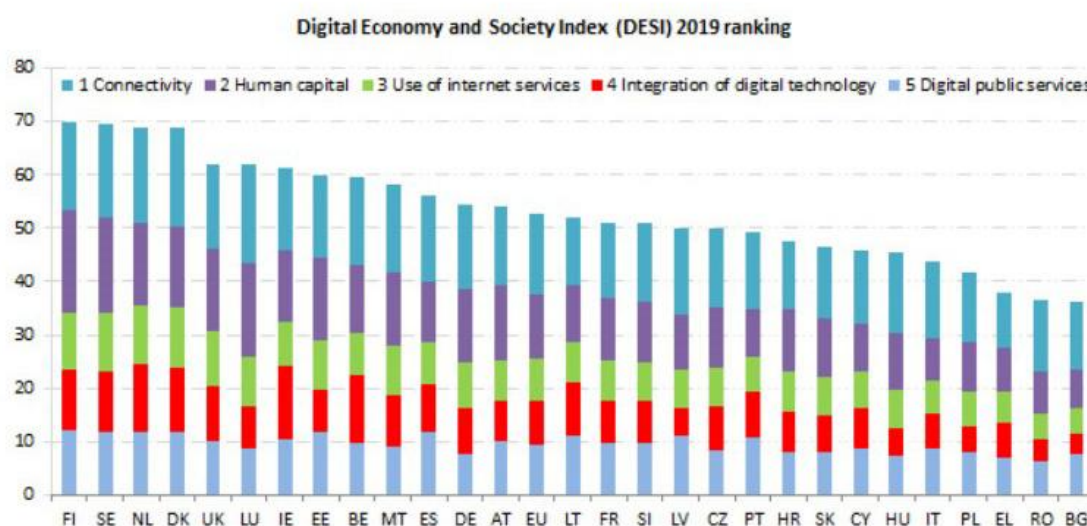
(p. p.)

	2019			2020		
	Escenario central *	Escenario 1: Shock internacional con repercusiones limitadas	Escenario 2: Shock con origen en la eurozona	Escenario central	Escenario 1: Shock internacional con repercusiones limitadas	Escenario 2: Shock con origen en la eurozona
PIB	2,1%	-0,3	-0,8	2,0%	-0,2	-0,4
Tasa de desempleo	13,6%	0,3	0,8	12%	0,5	1,0
Precio de la vivienda (variación interanual)	4,2%	-0,5	-2,2	4,5%	-0,4	-2,5
Prima de riesgo (p. b.)	113	11	63	89	6	43

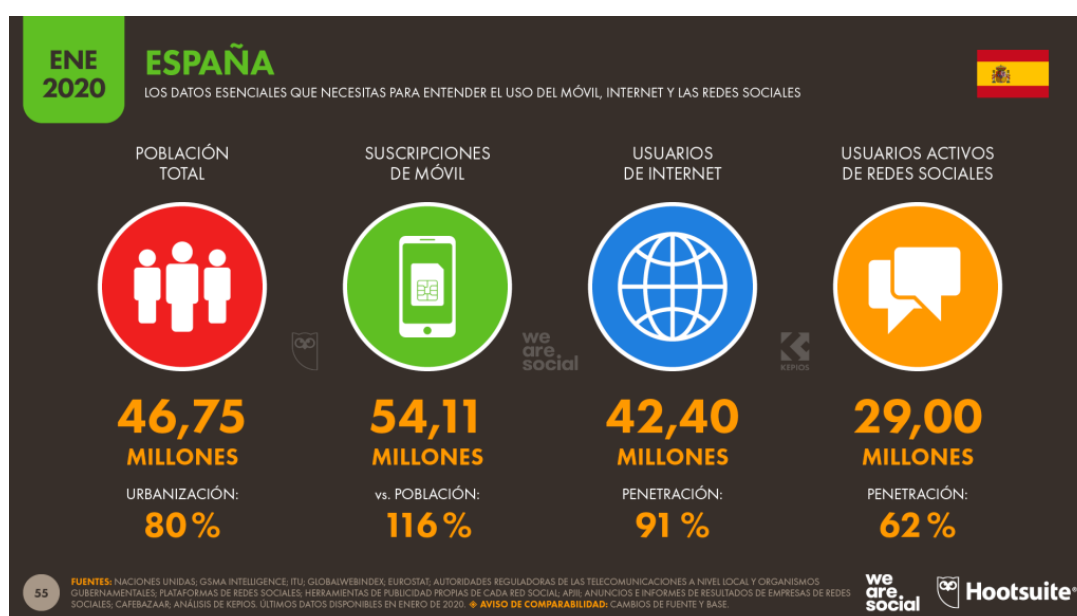
Nota: *Previsión según CaixaBank Research.

Fuente: CaixaBank Research, a partir de datos del INE, Ministerio de Fomento y Bloomberg.

Ainda segundo os datos, a guerra de sanções entre Estados Unidos e China nos últimos trimestres impactou o clima de confiança global, moderando a taxa de crescimento para 2019, quando a geração de empregos cresce em um ritmo mais lento junto com a recuperação do valor do salário mínimo atual (cerca de 1200 euros, equivalentes a 6 mil reais) sob uma inflação anual de -1,37. As variações para a virada de 2019 e 2020 podem ser visualizadas no gráfico abaixo: As estatísticas dos sistemas midiáticos também apresentam aceleração e, de alguma forma, têm sintonia com os dados econômicos. Por exemplo, no ranking de 2019 do DESI (Digital Economy and Society Index), um levantamento dos países europeus mostra que a Espanha fica atrás dos países nórdicos em dados de conectividade, integração tecnológica e uso de internet. Cerca de 12% dos serviços públicos são digitais; em seguida, nota-se um índice acima dos 20% para integração de tecnologia digital; quase 30% da população usa serviços de internet pública e quase 60% estão conectados a uma rede sem fio, segundo o DESI.



Outros dados recentes sobre o uso de internet e redes sociais na Espanha foi publicado em janeiro de 2020 pela *Hootsuite* (empresa agregadora de publicadores de redes sociais) que auxiliam no entendimento do uso de smartphone, internet e redes sociais. Como se pode notar na figura abaixo, entre os 46,75 milhões de pessoas que vivem majoritariamente nas áreas urbanas espanholas, 42,40 milhões são usuários de internet e 29 milhões acessam ativamente redes sociais, uma penetração de 62% da população. E há 54,11 milhões de assinaturas em dispositivos móveis - celulares - ativas, número maior que a população oficial. O YouTube ainda é a rede social mais usada pelos espanhóis (89%), seguido pelo WhatsApp (86%), Facebook (79%), Instagram (65%) e Twitter (53%).



FONTE: HOOTSUITE

Quanto ao conteúdo consumido mensalmente, 94% dos espanhóis assistem a vídeos online, 57% ouvem streaming de música e 56% optam por ouvir rádio. Os aplicativos móveis mais utilizados pelos espanhóis são: aplicativos de bate-papo (93%), redes sociais (92%), mapas (81%), aplicativos de vídeo ou entretenimento (78%) e aplicativos de compra (69%)³⁹.

Outros dados a serem citados para caracterizar a cena das empresas de mídia na Espanha é o anuário da Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) de 2020. Sob o título “Marco general de los medios en España 2020”, o relatório é publicado a cada dois anos e mostra dados gerais da evolução da audiência de diversas categorias dos meios de comunicação. Vale destacar que entre o intervalo de 1980 a 2019, os

39 Dados disponíveis no site: <https://wearesocial.com/es/blog/2020/02/digital-2020-en-espana>

diários impressos/tradicionais foram de um patamar de penetração de 26,7%, em 1980, para 21,7% em 2019. O maior pico foi de quase 40% entre os anos de 2004 a 2008.

No intervalo de 1997-2019, o consumo diário de jornais em minutos decresceu de 15 para 7,8 minutos, respectivamente. Uma média baixa de tempo dedicado a leitura do impresso e uma contrariedade quando se compara com suas taxas praticamente estáveis de penetração entre a população espanhola.

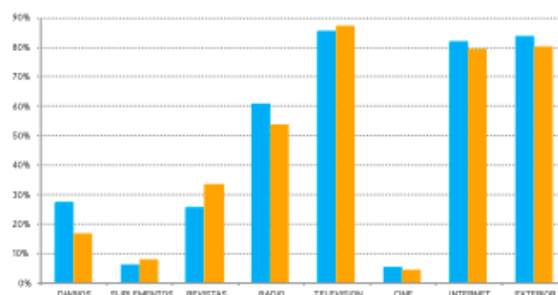
Enquanto que a internet teve uma penetração de 1% em 1996 e fechou 2019 com 83,9%, quase quatro vezes mais que a média do papel. Em consumo por minuto, a internet representa um salto gigante no intervalo de dezessete anos, quando em 2000 os usuários navegam por cerca de 5,5 minutos e atingem em 2019 o marco de 161,2 minutos online, perdendo apenas para a televisão com patamar de 212,9 minutos de consumo diário.

Quanto ao perfil da audiência, de acordo com o sexo, nota-se um consumo maior de diários por homens (quase 30%) e consumo online também (pouco mais de 80%):

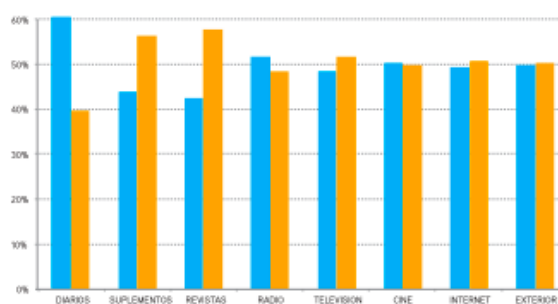
ESTRUCTURA DEL CONSUMO DE MEDIOS EN ESPAÑA - 2019

Según Sexo

PORCENTAJE DE AUDIENCIA SOBRE EL TOTAL DE LA POBLACIÓN



PERFIL DE AUDIENCIA



Outros dados do anuário necessários para entender o processo de digitalização e mudanças ao longo dos anos para as plataformas impressa e digital são: a evolução da audiência do combo papel e digital; o consumo através de regiões - que ajuda a entender como a Espanha, quando mirada através das Comunidades Autônomas, é um território geográfico múltiplo, gerando territórios midiáticos mais difusos e fragmentados também. Por fim, as preferências de canais acessados online auxilia em traçar um panorama de gostos e de comportamento digital.

EVOLUCIÓN DE LA AUDIENCIA DE DIARIOS (PAPEL+VISOR DIGITAL) (*) - 2003-2019

Penetración %.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total Lectores Prensa	39,7	41,1	41,1	41,8	41,3	42,1	39,8	39,0	37,4	36,1	32,4	29,8	29,5	26,5	24,3	22,8	21,7
DE PAGO																	
Marca	7,0	7,2	6,8	6,4	6,3	6,8	7,1	7,3	7,5	7,8	7,1	6,3	5,9	5,5	4,8	4,3	4,1
El País	5,5	5,9	5,5	5,5	5,9	5,8	5,3	4,9	4,9	4,9	4,6	4,1	3,7	3,1	2,7	2,6	2,5
As	2,4	2,6	2,7	2,6	3,1	3,3	3,3	3,5	3,7	3,8	3,4	3,3	3,0	2,9	2,6	2,1	1,9
El Mundo	3,3	3,6	3,6	3,6	3,7	3,5	3,3	3,3	3,1	3,0	2,8	2,5	2,3	1,9	1,7	1,8	1,7
La Vanguardia	1,9	2,2	1,8	1,9	1,9	1,8	1,9	1,9	2,1	2,1	1,9	1,7	1,7	1,5	1,5	1,4	1,4
La Voz de Galicia	1,9	1,9	1,5	1,8	1,5	1,6	1,5	1,5	1,6	1,8	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3
ABC	2,3	2,5	2,3	2,0	1,7	1,8	1,8	1,9	1,7	1,6	1,4	1,3	1,3	1,1	1,0	1,0	1,1
Mundo Deportivo	1,4	1,6	1,7	1,5	1,5	1,5	1,6	1,7	1,8	1,8	1,5	1,5	1,4	1,2	1,1	1,0	1,0
Sport	1,4	1,7	1,5	1,5	1,6	1,5	1,7	1,9	1,8	1,8	1,5	1,3	1,2	1,1	1,0	0,9	0,9
El Periódico	2,4	2,4	2,3	2,1	2,1	2,1	1,9	2,0	1,9	1,6	1,6	1,4	1,3	1,2	1,1	0,9	0,9
El Correo	1,6	1,5	1,6	1,4	1,4	1,4	1,3	1,2	1,1	1,2	1,1	1,0	1,1	1,0	0,9	0,8	0,7
La Nueva España	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7
Heraldo de Aragón	0,9	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5
Faro de Vigo	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	0,5
La Razón	1,1	1,3	1,2	1,0	1,1	1,1	0,9	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5
Lovante	0,8	1,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5
El Diario Vasco	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5
Ideal de Andalucía	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,4	0,4	0,4
La Verdad	0,8	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,4
Diario de Navarra	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
Información Alicante	0,7	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,4	0,4
El Comercio	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Sar	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4
El Norte de Castilla	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4
Última Hora	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3
El Día	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3
Expansión (1)	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3
El Diario Montañés	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3
La Provincia	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3
Ara									0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3
Canarias 7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3
El Punt Avui (5)									0,5	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
Diario de León	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
Diario de Sevilla	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Las Provincias	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
Hoy Diario de Extremadura	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
Diario de Burgos	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
El Progreso	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
La Región	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Diario de Mallorca	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Diario de Aizos	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Diario La Rioja	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Diario de Noticias	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Mediterráneo	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Segre	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Diari de Tarragona	0,3								0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2
La Gaceta de Salamanca	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Diario de Cádiz	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Córdoba	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3											

Ao observar esta enorme tabela composta por 58 jornais diários pagos, observa-se as pequenas taxas de penetração ao longo de 2003 a 2019. O El País é o segundo no ranking, perdendo apenas para o esportivo La Marca, e saiu de uma penetração de 5,5% para um decréscimo de 2,5% em 2019. Uma taxa oficial de parte da população que paga as edições em papel e digital que não parece ser suficiente para a sustentabilidade financeira da marca no país, embora a equipe editorial garantir que o jornal não dá prejuízos e que as assinaturas digitais complementam e quase pagam os custos da impressão.

CONSUMO RELATIVO DE DIARIOS - 2019

Papel + visor digital/pdf

Penetración (%)



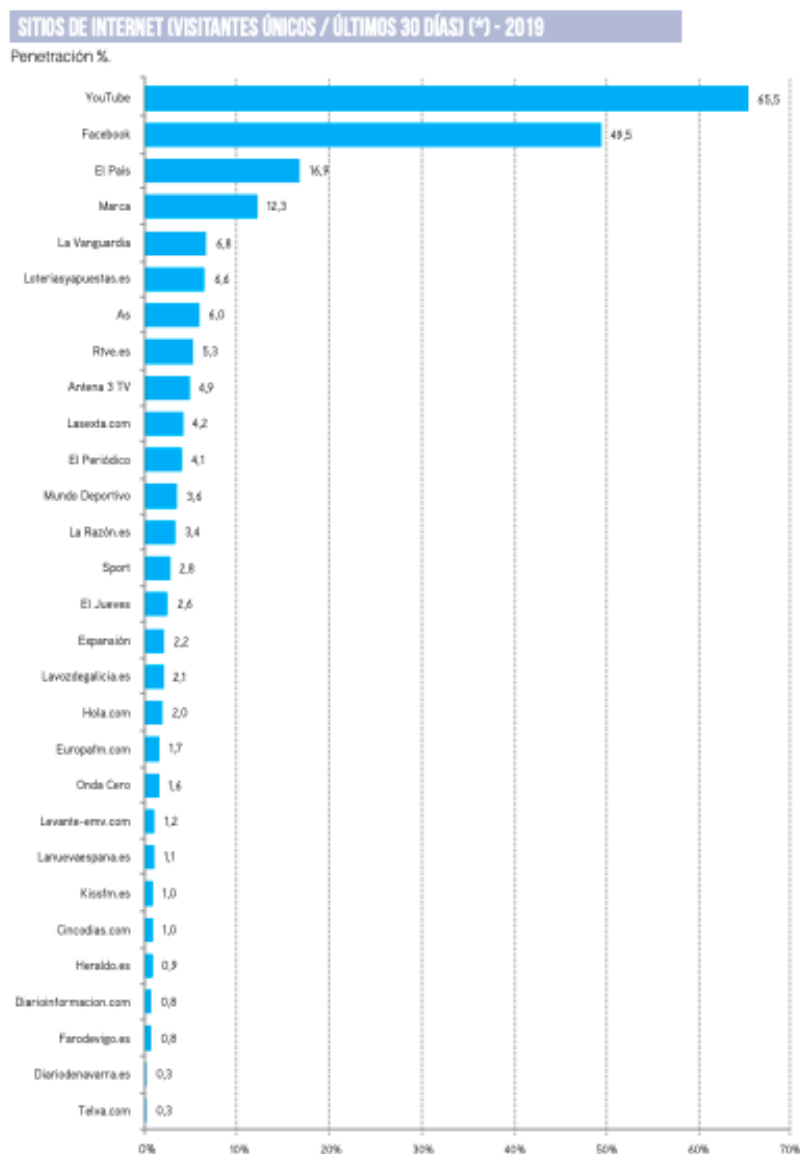
Quando observada por regiões, a Espanha mostra algumas curiosidades de norte à sul em relação ao comportamento de consumo do leitor-usuário, como é possível perceber na figura abaixo:

Em vermelho escuro estão Astúrias, Galícia, Navarra, La Rioja e parte das Ilhas Baleares com um índice de leitura superior a 33%, o que hipoteticamente está relacionado ao número da população, tamanho da região e incremento de capital. Em vermelho claro com consumo de 25% a 33% estão as regiões de Castilla y León, Aragón, Cantábria, País Vasco e a outra parte das Ilhas Baleares como segundo lugar em penetração de consumo. O norte da

Espanha, portanto, é a região que concentra maior consumo de diários e suas versões digitais. Vale destacar que El País, por exemplo, tem escritórios e/ou freelancers em todas estas regiões.

Por fim, e falando de consumo de conteúdo online, a pesquisa identificou as páginas que concentram o maior número de visitas por dia durante 2019. Destaque para as duas redes sociais dominando os dois primeiros lugares do ranking, Youtube, do Google, com uma penetração de 65,5% e Facebook com 49,5%. Diferente de outros países, em terceiro lugar aparece o site do El País com 16,9% dos acessos. Uma queda percentual que estigmatiza o uso regular e dependente das redes sociais versus o uso consultivo de meios de comunicação.

AUDIENCIA DE INTERNET



(*) Información referida exclusivamente a los sitios controlados por el GGM.

9.6.1. História do El País

Após elencar diferentes dados relacionais de economia, mídia e consumo de mídia, o estudo centra-se no segundo caso investigado. O jornal espanhol de maior prestígio de marca, El País, dita regras na cena digital entre seus concorrentes e é considerado um *Quality paper*, isto é, um diário de influência, que inspira e cria padrões editoriais que são replicados em outros países. O jornal se auto define como um “diário global, independente, de qualidade e defensor da democracia”⁴⁰. Foi fundado por José Ortega Spottorno, em maio de 1976, durante a transição democrática espanhola, cinco meses depois da morte do ditador Franco. A sede principal é em Madri, mas mantém redações centrais em Barcelona, México e São Paulo, além dos escritórios de correspondentes presentes em outros 45 países.

O primeiro diretor do El País foi o polêmico Juan Luis Cebrián, porque antes de chegar ao jornal havia trabalhado para outros meios associados ao franquismo. Cebrián é criticado por ter chefiado várias decisões econômicas do diário, que teriam prejudicado seu crescimento e lucratividade anos depois, por associar-se com holdings estrangeiras e tornar estas empresas as grandes acionistas do jornal na época. Esta tese não irá detalhar esta parte da história, por não ser uma pesquisa focada nesta abordagem. No entanto, com este adendo sobre Cebrián, inclui-se uma observação importante: o El País, enquanto jornal histórico mais lido e acessado da Espanha durante muitos anos foi sempre um chamariz para os governos que ocuparam o poder e, historicamente, o país ibérico se dividiu entre dois partidos, o de direita PP e o de esquerda PSOE. Importante inferir que as gestões editoriais do jornal, assim como de outros meios de comunicação espanhóis, foram muitas vezes trocadas ou redefinidas a partir das mudanças no poder. Quase que uma cultura de bastidor das redações, embora isso não seja confirmado em entrevista ou em dado estatístico, mas sim em observação empírica.

No online, o jornal lançou sua versão digital em 1996, precursor no país ibérico e começou com o domínio elpais.es, mas nos anos 2000 mudou para elpais.com focando na estratégia de globalizar/internacionalizar a marca. Atualmente, o diário conta com três edições digitais - a Edição Espanha, Edição América - ambas em língua castellana - e a edição Brasil, em português. Também apresenta seções em inglês com as principais notícias publicadas no dia. Foi em 2013 que lançou a primeira edição em português como um nativo digital e pro muitos meses teve maior destaque e visitas que os tradicionais Folha de S. Paulo e Estadão no Brasil. Em 2016, anunciou sua transformação para se tornar um jornal essencialmente digital

40 Informações disponíveis no site da no site da Escuela de Periodismo UAM - El País: www.escuela.elpais.com/historia-de-el-pais/

e começou a publicizar o modelo que adotava a partir daquele ano, o Digital First, inspirados nas experiências do inglês The Guardian e do norte-americano The New York Times. Desde então é um dos jornais líderes em consumo digital da Espanha.

Como dado oficial, El País divulgou que sua edição digital tem 20 milhões de usuários únicos por mês e que a aposta de crescimento está em produtos multimídia focados em temáticas sociais e política e que tenham o vídeo como protagonista. Entre tendências e flutuações de mercado, o periódico ainda mantém uma parceria com a Universidad Autónoma de Madrid (UAM), que resultou em “La Escuela de Periodismo UAM-EL País”, onde há seleções anuais de bolsas ou matrículas para cursar de maneira privada o mestrado profissional de jornalismo. A escola funciona como um laboratório de formação e fica dentro da sede do jornal, em Madri. Interessante mencionar que os alunos passam seis meses com aulas teórico-práticas ministradas por funcionários do diário e depois, durante um ano recebem um salário-estágio para trabalhar nas editorias da empresa. A ideia, segundo contou, em 2017, o ex-diretor de redação David Alandete (o mais jovem trainee a alcançar o alto cargo executivo) é aproveitar talentos e estabelecer regras de contratação que privilegiem quem passou pela escola de formação.

Atualmente, pertence ao Grupo Prisa - o maior grupo no ramo midiático da Espanha, detentor da cadeia de rádio Cadena Ser, da publicação especializada em economia Cinco Días, a editora Grupo Santillana, a imprensa esportiva *As*, entre outros -, cujo principal acionista é desde 2010 a *holding* norte-americana *Liberty Acquisition*. Atualmente, o Grupo Prisa passa por polêmicas e reformulações associadas as últimas grandes perdas financeiras provenientes de 2011, um total de 451 milhões de euros.

9.6.2. Demografia da redação, estrutura e públicos

A redação do El País é toda integrada, o que significa dizer que há uma mesa central onde ficam os editores de abertura e fechamento do dia. Ao redor desta mesa, há a equipe digital, os editores de *home*, que ficam guiados por quatro telas de pé-direito de aproximadamente uns três metros de altura. Estas telas serviam para guiar a equipe digital para saber quais melhores notícias para ocupar as manchetes da *home*; os assuntos mais comentados nas redes sociais e também o tateamento no Google. Com isso, o monitoramento e as métricas estão disponíveis no centro da redação para todos analisarem e usufruírem. Em

2017, os telões tinham sido implementados e a relação dos jornalistas com os paredões digitais era curiosa: em silêncio, muitos repórteres de outras editoriais se direcionavam para o ‘coração’ da redação para checar e entender os dados de distribuição de conteúdo, assim como os editores de *home* que trabalhavam em um ritmo mais frenético, se comparado com os colegas distribuídos em linhas diagonais pela redação. A visita em 2019, no entanto, não reconheceu este frenesi diante das ferramentas digitais. Encontrou-se uma redação silenciosa, repórteres um pouco debochados e descrentes das métricas e editores/diretores divergindo entre discurso de marketing da marca El País e a rotina produtiva do ambiente jornalístico.

Para tal análise de caso, foram entrevistados três profissionais com cargos executivos na redação do El País e também no Grupo prisa, inclusive para entender como a estrutura e as relações editoriais-comerciais se estabelecem. Os entrevistados: 1) Diretor de Gestão de Negócios e distribuição do El País, Ricardo Molina; 2) o Diretor de Comunicação e Relações Institucionais, Jorge Rivera e 3) Subdiretor de redação, Antonio Jimenez.

Outra observação da estrutura é que há um estúdio de televisão, agora, utilizado todos os dias para a Web TV do El País. Em geral, são convidados e um repórter da casa com mais anos de experiência para falar sobre política e economia. Uma informação reiterada pelos entrevistados é que a característica “progressista” do jornal havia se perdido, mas, com a recente mudança de diretoria e gestão confirmada em 2018, quando Pedro Sánchez, do PSOE, assume como primeiro-ministro, é retomada. O subdiretor de redação revela que, mesmo o público leitor majoritário do El País ser homem, na faixa etária dos 35 a 50 anos, de classe média-alta, a fama do diário está cada vez mais associada a linha de esquerda do governo Sánchez. Isso auxilia na manutenção da presença da marca #elpais nas redes sociais, por exemplo, embora prejudique no trabalho de conquistar outros nichos de audiência através das tarefas de *retarget* desempenhadas pela área comercial. (JIMENEZ, 2019, em entrevista).

Molina, por exemplo, afirmou que os anos de 2018 e 2019 serviram para “voltar às origens do El País e tentar consolidar sua independência através do enfoque progressista, em temas sociais” (2019).

A estrutura e os equipamentos da redação são atuais e as mudanças na organização e disposição das editoriais, dos estúdios e das salas de reunião também são estratégias para reiterar o modelo editorial focado 100% no digital. Como inspiração, El País olhou para os concorrentes NYTimes, The Washington Post, Le Monde, O Globo, La Nación e Clarín (MOLINA, 2019, em entrevista).

As orientações editoriais também miram o sucesso de projetos com *branded content* (conteúdo pago) ao associar uma produção que pode levar mais tempo para ser concluída, é paga por empresas, então tem uma possibilidade de usufruir de outras ferramentas tecnológicas que a redação não tem condições de financiar e, ainda, testa a capacidade comercial das vendas de publicidade digital, segundo revelou Molina.

Para o diretor, para a estrutura do El País ser mantida, o papel ainda faz parte fundamental dos ingressos financeiros, representando ainda 49% da receita publicitária, os outros 51% ficam por conta das ambiências digitais. Com esses dados, a redação garante que o jornal não é deficitário e que, embora não gere lucros, há dois anos não entra no negativo e auxilia na captação de recursos para a nova forma de sustentar o jornalismo do El País: a pulverização de receitas tradicionais. Isso quer dizer que a forma padrão de captar dinheiro através de anunciantes e acionistas prevalece, só que agora os serviços oferecidos em troca de verba são sempre convergentes, produtos especiais e multimídia e envolvem uma equipe de reportagem completa - com foto, texto e vídeo. De acordo com Molina, a estratégia funciona porque o periódico tem credibilidade no mercado e a confiabilidade do leitor. Este poder de influência de marca também mantém o impresso intacto. Os entrevistados foram unânimes ao garantir que não é um projeto do El País na Espanha acabar com as edições em papel, que ainda chegam a 100 mil exemplares de tiragem ao dia.

9.6.3. Modelos de Negócios

A assinatura digital é o principal modelo de negócios do El País que, embora defina suas estratégias de negócios como pulverizadas, o jornal capta recursos como um produto do Grupo Prisa através dos assinantes. Um dado interessante revelado pelo diretor de comunicação, Jorge Rivera, é que 50% da audiência do jornal digital está fora da Espanha. Tal fato incrementa a estratégia financeira do grupo que mira outras regiões do mundo como players captadores de recursos, o que Rivera chamou de modelo de negócios por “acercamiento”, isto é, por aproximação. Para isso, a definição de uma estratégia também geopolítica poderia impactar positivamente na geração de receitas do periódico, no entanto, ao comentar sobre o tema com os entrevistados, o entendimento foi atrelado a zonas geográficas por onde o El País está e ao discurso midiático que cria cotidianamente, mas não referente a uma empresa com valor geopolítico.

Outros tipos de receitas importantes para o Prisa são provenientes da Cadena SER, de rádio, especialmente nos países latinos México, Colômbia e Chile, onde a produção rende muita publicidade - estratégia tradicional e secular para a sustentabilidade jornalística.

Mas o que está nos bastidores da captação de recursos do Prisa e mantém os seus produtos editoriais, como El País, é a empresa Santillana, criada como uma editora de livros e apostilas educacionais criada a mais de 35 anos na Espanha e desde 2001 no Brasil. Com ela, a impressão de materiais didáticos se pulverizou nos mercados da América Latina e, após a instalação da sede do El País Brasil, as representações comerciais não só vendiam conteúdo, como também ofereciam os serviços de editoração da Santillana. A fama e os negócios estabelecidos na América Latina foram capazes de difundir um outro tipo de serviço: educação à distância. Sem revelar números, Rivera contou que o Brasil é um dos principais hubs de negócios de cursos digitais e à distância produzidos pela Santillana e que essa receita ajuda a manter as redações latinas e também incrementa a captação financeira da central, em Madri. “Aproveitar a digitalização como oportunidade para ramificar as cadeias de valor, diversificar a concepção de empresa jornalística e focar em modelos de negócios do futuro, sem descuidar o papel” (RIVERA, 2019, entrevista).

Nesta perspectiva de negócios do Prisa, que condiciona o mercado do El País, o valor da informação passa a ser “solvente”, isto é, adaptável e flexível. E como receita futura, Rivera (2019) descreve 3 elementos para posicionar o negócio do jornalismo para cobrar por conteúdos neste cenário midiático: 1) desenvolver plataformas digitais de qualidade; 2) desenvolver um modelo comercial próprio focado em um modelo de trabalho com conteúdos e 3) aumentar o volume e diversificação de conteúdos para salvar o jornalismo do *lowcost*. Para o El País, os 100 milhões de usuários únicos anuais, com 50 milhões de visitas de fora da Espanha, com 5% de pagantes devem condicionar as formas de pensar projetos de educação de leitores, conteúdos criativos que atraiam novas audiências e apostas em temas de gênero, diversidade e meio ambiente, o que considerou como as #tags do momento.

9.6.4. Falhas e êxitos

O El País é um jornal de referência, ganhador de prêmios e um player que estabelece modelos editoriais. Garante-se através do valor credibilidade e legitimidade nas regiões que atua e que concentra cobertura jornalística. Como êxitos alcançados nos últimos dois anos, além do crescimento de audiência digital, o periódico investiu fortemente na produção de

“reportagens de valor” - definidas como as produções onde o jornal se posiciona ideologicamente, mas também garante a publicação de assuntos que envolvem uma formatação didática, de aprendizagem e de guia, como um arquivo que pode ser consultado pelos leitores. Estes assuntos têm sido principalmente pautas de diversidade, gênero, meio-ambiente e participação popular. Para Jimenez, a principal inovação desta estratégia é que não há mais duas equipes, digital e papel, e sim uma convergência entre habilidades, ideias e abordagens de pauta.

Em contrapartida, a empresa que em referência de marca é a mais importante dos casos analisados, refuta geopolítica como um valor a ser agregado ao jornalismo e aos modelos de negócios, enquanto confirma que é através da pulverização a outros países ibéricos que está conseguindo capitalizar e ramificar as formas de rendimento e sustentabilidade do jornalismo. Vale destacar também que por trás do Grupo Prisa, há um domínio de bancos que financiam cerca de 30% dos negócios da organização. Embora não sejam participantes do comitê editorial, possuem posição acionária relevante. Os dados foram confirmados *in off*, mas nenhum entrevistado concordou em passar os faturamentos de entrada e saída do El País.

9.7. O caso de O GLOBO

No Brasil está a sede da maior empresa de mídia da América Latina, o Grupo Globo. Com capilarização dos negócios em várias empresas de entretenimento, streaming e jornalismo, a marca Globo condiciona o imaginário popular no Brasil e, mais que isso, representa o maior e mais antigo negócio de mídia de sucesso. Mas a Globo faz parte de um cenário perverso no Brasil: o financiamento das organizações jornalísticas com verba pública. Permitida por lei e publicada no portal da transparência, quando um governo quer destinar verba para comprar espaço publicitário em plataformas impressas ou digitais, a prática é histórica no Brasil e sempre condicionou as escolhas editoriais dos chefes dos grupos de mídia e indiretamente a opinião popular. Mídia no Brasil sempre foi referenciada como “máquina de informar”, com uma capacidade de influência forte e que, atualmente, também sofre com as crises econômicas e crises de legitimidade e confiabilidade geradas pela relação tensa entre imprensa e governo.

Mas esse é um panorama geral das condições de poder de mídia no Brasil. Para entender melhor o cenário geopolítico que estamos inseridos, alguns dados devem ser relembrados. Primeiramente, oportuno destacar que o Brasil passou por uma crise econômica

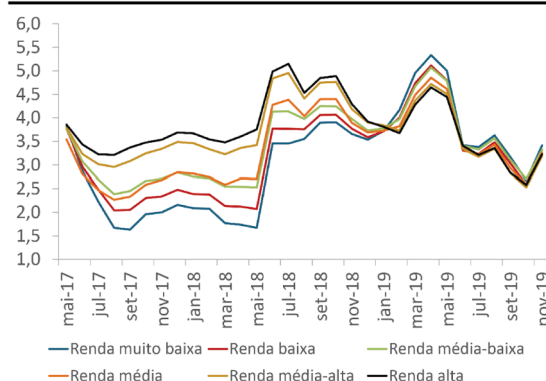
e política entre os anos de 2014, 2015, 2016 e culminaram em um impeachment presidencial de Dilma Rousseff. Após as eleições de 2018, a aposta por melhora da economia do país também não se confirmou e alguns dados marcam o último ano para que seja possível compreender de qual cenário geopolítico se refere. Uma fotografia temporal que se associa diretamente aos problemas de legitimidade da imprensa.

Inflação por faixa de renda (novembro)
(Variação mensal, em %)



Fonte e elaboração: Grupo de Conjuntura da Dimac/Ipea.

Inflação por faixa de renda
(Variação acumulada em doze meses, em %)



Fonte e elaboração: Grupo de Conjuntura da Dimac/Ipea.

Dados da evolução da inflação - Fonte IPEA

Fonte: IPEA

O quadro acima mostra a variação da inflação na economia brasileira, o que vem impactando a gestão financeira da população e, conseqüentemente, impacta na sustentabilidade do negócio jornalístico. De 2017 para 2019 variou de 0,55% a 0,40%, chegando a aproximadamente 3% sob os produtos para a faixa de renda mais baixa. Além da inflação, a variação do PIB per capita brasileiro indica o status da economia: e no primeiro trimestre de 2019, o índice ficou negativo em - 0,2, que significa uma retração dos negócios, como mostra a figura abaixo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

VARIAÇÃO TRIMESTRAL DO PIB BRASILEIRO

Em %, contra o trimestre anterior

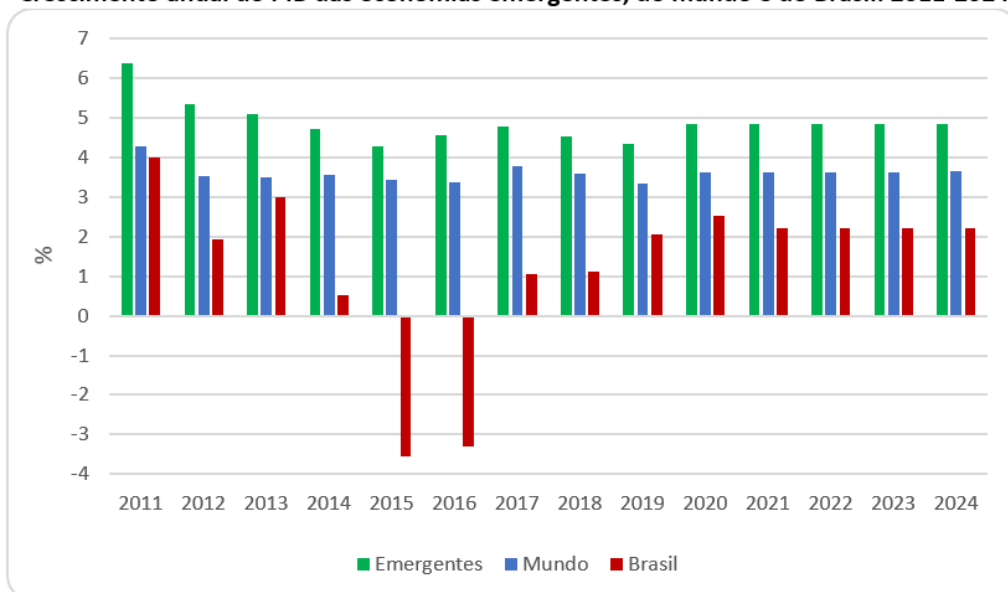


Fonte: IBGE



Infográfico elaborado em: 30/05/2019

Crescimento anual do PIB das economias emergentes, do mundo e do Brasil: 2011-2024



Fonte: FMI, WEO, abril/2019 <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO>



9.7.1. História de O GLOBO

Em 29 de julho de 1925 o Largo do Carioca recebeu o jornal O GLOBO como sua primeira sede. A fundação do veículo foi de responsabilidade de Irineu Marinho que – após a experiência com o vespertino ‘A Noite’ - reuniu antigos companheiros de trabalho e se dedicou ao novo jornal.

Logo na estreia, duas edições foram lançadas em um total de 33.435 exemplares. Em um primeiro momento a distribuição foi executada por ‘gazeteiros’, mas – em seguida – as bancas passaram a receber o veículo, o que ampliou o seu alcance.

Com o princípio editorial de ‘buscar a notícia em todos os setores da cidade’, Irineu Marinho ficou pouco tempo à frente do jornal, tendo partido prematuramente em 21 de agosto de 1925. Então, o jornalista Eurycles de Matos, amigo de confiança de Irineu, assumiu o controle do veículo e Roberto Marinho, filho de Irineu, se juntou à equipe como jornalista, mas, somente em 1931, com a morte do amigo de seu pai – se tornou diretor-redator-chefe.

Em 1936, O GLOBO seria o primeiro jornal brasileiro a publicar uma telefoto, mostrando a performance da nadadora Piedade Coutinho na Olimpíada de Berlim daquele ano. E em 1954, com as rotativas de última geração, fabricadas sob medida, o jornal mudou sua sede para a rua Irineu Marinho, que homenageava o fundador do veículo.

Edições dominicais, jornais de bairro, computador na redação, reformas gráficas, incursão na internet e a inauguração de um parque gráfico foram outros feitos do GLOBO até a morte de Roberto Marinho em 2003. As transformações não pararam e – até os dias atuais – acompanham as modernidades do mercado jornalístico com o objetivo de cumprir a deontologia da profissão.

9.7.2. Demografia da redação, estrutura e públicos

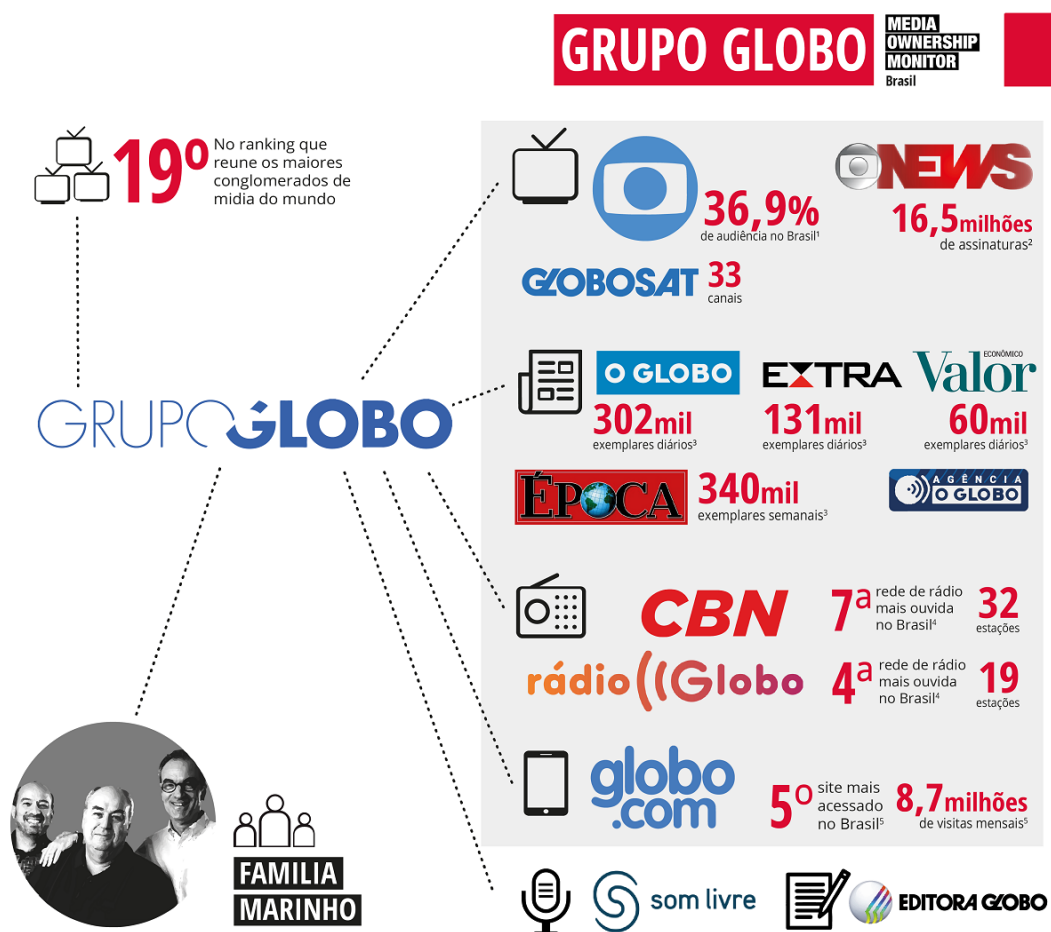


A sede da redação do jornal O Globo, no Rio de Janeiro, fica localizada em um dos pontos históricos da capital carioca, no centro, próximo a Avenida Almirante Barroso, onde foi a segunda e tão histórica sede do periódico por seis décadas. O Globo passou por mudanças e ampliações estruturais estratégicas, inclusive para determinar o poderio do império da família marinho, que começava a despontar entre o mercado impresso.

Em 16 de janeiro de 1992, O GLOBO ampliou seu parque gráfico, passando a dispor da mais avançada tecnologia no setor. Comprada da mesma Rockwell Goss, a rotativa Colorline era a primeira de sua classe instalada fora dos EUA - lá, apenas 20 estavam em operação, uma delas no "New York Times". Ocupando 3 mil dos 13 mil metros quadrados do prédio da Rua Marquês de Pombal, a Colorliner tinha como principal característica o controle computadorizado das cores, resultando em elevada

qualidade de impressão. Era capaz de imprimir 80 mil cadernos de até 72 páginas por hora. Suas dimensões também impressionavam: 12,5 metros de altura por 60 metros de comprimento e 857 toneladas de peso. (CARNEIRO, 2017, Acervo O Globo online).

Em 1º de fevereiro de 2017, para selar a mudança de gestão e, novamente, marcar o poderio do jornal, foi inaugurada a nova sede da Infoglobo, empresa do grupo que possui os três jornais, além da sucursal do "Valor Econômico". A nova sede, ainda no centro do Rio de Janeiro, está localizada na Rua Marquês de Pombal 25, onde ficava o antigo parque gráfico. Com seis andares, a nova redação também abriga a sucursal da Editora Globo, como uma estratégia para economizar e condensar as empresas do Infoglobo revistada pela informação de que o projeto representa a integração da marca e aponta uma digitalização dos produtos jornalísticos.



Separada da TV e do portal de notícias nativo digital do Grupo, que ficam em Jacarepaguá, a nova sede chegou a receber o Grande Prêmio de Arquitetura Corporativa, nas categorias: “Prêmio Master” e “Escritório Green Building” “pelas tendências de sustentabilidade com reaproveitamento da água da chuva e áreas verdes para amenizar o calor. por ser uma construção com o conceito de sustentabilidade” (CARNEIRO, 2017, Acervo O Globo online).

A mudança faz parte do projeto de gestão de Frederic Kachar, diretor-geral da Editora Globo, Infoglobo e Valor, que está à frente do grupo desde 2015, mas trabalha na empresa há 28 anos. Kachar desempenha uma função de diplomata do jornalismo da família Marinho, mas também um papel de gestor antenado às tecnologias, cujo termo de ordem é “ciclo de inovação”.

Como uma blindagem, Kachar concentra as entrevistas dadas sobre o Infoglobo e para esta pesquisa não foi diferente. Somente ele concedeu informações em entrevista por telefone. As visitas e outras conversas na redação denotam alguns detalhes e melindres escondidos ou pelo menos não deflagrados pelo diretor, que gosta de ser chamado por CEO do Infoglobo.

Na redação, a mudança que justifica “transformação digital” aparenta uma mescla de estruturas de redações mundiais que, em off, soube-se que foi inspirada em organizações como The New York Times, El País e The Guardian. E m editorias divididas por andares de redomas de vidro, a redação é imponente e agora conta com áreas de produção totalmente digital, como a de podcasts, da TV O Globo e o departamento de redes sociais.

Para traduzir o novo modelo de negócios da Infoglobo, o prédio inaugurado oficialmente nesta quarta-feira conta com espaços amplos e informais. Cada um dos seis andares tem espaços colaborativos, compostos por mesas e cadeiras altas, sem as tradicionais salas fechadas de reuniões. (Inauguração da sede do jornal, em fevereiro de 2017)

As mudanças também culminaram com a troca de chefias da área comercial e editorial, na tentativa de estabelecer um elo com o ‘pensamento Kachar’ e com as novas dinâmicas de economia dos jornais: integração dos produtos impressos para entrega de ‘combos’ a assinantes juntamente com investimentos em novas tecnologias para a produção de um jornalismo de âmbito nacional. Vale destacar que, embora seja uma das marcas renomadas do jornalismo impresso no Brasil, O Globo segue um perfil de cobertura bem

carioca, que pode ser classificado como um jornalismo mais local do que nacional, voltado, ainda, para o morador da capital. Isso fica evidente nas editorias de cultura, quando a história do Rio de Janeiro ganha força nas páginas impressas, por exemplo.

O presidente do Grupo, Roberto Irineu Marinho, por exemplo, disse em 2017 que não havia dois mundos separados, o papel e o digital “e não há mais um ciclo de produção que se renova a cada 24 horas, mas sim um ciclo que se renova a cada instante, em uma jornada contínua, onde tudo é digital, com múltiplas entregas, plataformas, sendo o impresso apenas uma delas”, dando igual força para digital e impresso e se definindo como modelo editorial *digital first*, assim como as grandes marcas mundiais. Costuma-se relacionar O Globo a figura de um ‘jornal marketeiro’, que sempre manteve diretores fieis ao status da marca e presentes em debates que envolvam pesquisa e inovação. Quando se trata, por exemplo, de visitas de jornais estrangeiros às redações brasileiras, o primeiro da lista costuma ser O Globo, como citado pelos outros periódicos pesquisados nesta tese, O Público e El País.

Nesta entoada por “inovação”, as mudanças de trabalho também aconteceram focadas no site, que sofreu repaginações para ficar com layout e interface mais nativa digital, sem perder o elo do imaginário do leitor que conheceu a marca pelo jornal impresso, àqueles que a equipe diretiva acredita ser o assinante fiel.

Graças a estas mudanças, a home passa a ser a preocupação de uma mesa de editores e editores executivos com foco em algumas principais notícias que devem ser aprofundadas durante o dia e enriquecidas de análises, comentários, vídeos e infografias. As colunas opinativas aumentaram, como em jornais europeus, e as infografias digitais se tornaram o produto queridinho da digitalização, como nos jornais norte-americanos. Métricas de audiência passaram a ser responsabilidade do comercial e do editorial em um site que foi todo ‘fechado’ por paywall. Se não assinar o Globo, não se acessa as notícias. A nova redação é chamada de “redação multimídia”.

Kachar explicou que no projeto multimidiático do Infoglobo, valores de conexão com a sociedade são reestabelecidos pela inovação, pelo reconhecimento do público-alvo, que entende ser a comunidade empresarial, os executivos, um jornal para uma elite financeira, intelectual e demarcadamente acionista do Brasil, no entanto, através de uma pesquisa rápida pelos indicadores de audiência para perceber que o público leitor e fiel é o carioca, mais

velho, apegado ao Rio. Novamente, se percebe que há uma referência da identidade carioca nas páginas digitais e impressas de O Globo.

9.7.3. Modelos de Negócios

Kachar indica que o jornal tem como modelo de negócios o digital first, sem perder as plataformas impressas e defende que as reinvenções digitais garantem que as projeções para o fim do impresso estão erradas. Durante a entrevista, o economista disse que conviveu com muitas previsões deram errado e por isso se concentra no presente, sem estimular o futuro anual dos produtos da Infoglobo e indica que permanecer estável no impresso é uma das características das marcas de jornais do grupo, um “desempenho acima da média”.

Para ele, a pergunta que deve ser feita não é “quando o impresso vai acabar ou o que vai acontecer com ele, mas se a empresa está preparada para ser uma empresa relevante, saudável financeiramente, sem o impresso?”.

O diretor garantiu que a versão impressa ainda é muito importante para nossa saúde financeira e que não deve parar de circular, porque ainda incrementa valores e não dá prejuízo, embora Kachar não tenha revelado números, embora revelou que em sua gestão “jamais haverá subsídio de versão impressa”.

Quanto ao digital, durante a entrevista Kachar reforçou a ideia de “all digital” do Globo e disse que o jornal passará por mais mudanças em 2020, ficando cada vez mais distante da ideia de reprodução da versão impressa, especialmente pela força do que classificou “conteúdo premium na cobertura do dia a dia, no site fechado para assinantes”, o que, segundo ele, está garantindo recordes de vendas de assinaturas digitais através dos meses promocionais de modelo low-cost.

Fusão de empresas: A fusão das marcas impressas na empresa Infoglobo é a cara de Kachar no projeto de digitalização total que, para ele, garante “ter uma matriz de custo fixo mais eficiente e por outro lado apostar em um histórico portfólio que coloca O Globo numa posição mais competitiva de produzir ofertas que encantem o consumidor”. O diretor cita produtos como “Globo Mais” e aplicativos que fazem parte das apostas para tendências de

mercado apoiadas na appificação, por exemplo, respeitando autonomia dos produtos impressos e combinação de produtos para criar ofertas que o leitor faz a curadoria.

Com a fusão, houve demissão massiva de funcionários, o que Kachar define “como não crescimento de quadro” e investimento de seções estratégicas como área de desenvolvimento tecnológico e engenharia, que nos últimos cinco anos ganhou injeção de recursos e mão de obra. “É preciso perceber modelo do mercado, muito dinâmico e em cima disso criar produtos e serviços novos”.

Métricas: Segundo o diretor do grupo, a riqueza de métricas disponíveis e usadas pelo O Globo permite e obriga o jornal a ser mais ágil e inovar de acordo com as vontades do cliente, por isso há um investimento constante para inovar métricas de audiência e em ferramentas que possibilitem a formatação de métricas específicas do Globo. Kachar engloba os últimos cinco anos como os cruciais para transformar uma redação já integrada, mas conectada as raízes históricas em uma redação “máquina de testes”, que experimenta muito e não necessariamente lança produtos novos com frequência, o que pode ser visto com criticidade, já que o leitor ao se fidelizar a um novo produto não tem garantia se ele permanecerá, porque na visão de Kachar, só permanece se dá lucratividade.

Em 2013, lançamos verticais novos e toda vez que se lança um produto novo, metas, prazos, decidimos se ele continua ou desiste. Valorizamos as frustrações para criar produtos e serviços premiados, que mostram a inteligência que desenvolvemos para abordar o leitor durante a jornada do dia. Ele trata de forma diferente consumidores diferentes, as ofertas são diferentes - atingimos 40 milhões de pessoas no site e não é uma audiência linear. Entender isso é necessário para oferecer a melhor oferta. E essa oferta é resultado de muitas alternativas anteriores, que, muitas vezes, não deram certo. Com isso, nosso ciclo de inovação é super ágil e muito na base o maior risco que existe no mundo digital é a inércia e faz parte da transformação cultural desenvolver essas competências na redação. (KACHAR, 2020, entrevista)

O diretor de negócios conta que o trabalho é feito em “squad”, em que grupos de força-tarefa desempanham ações voltadas à inovação e à transformação cultural da redação: “as pessoas aprenderam a lidar com o desapego. Temos pressa. O risco está claro que não há maior do que ficar parado”.

Como modelo de assinatura, O Globo se inspira no Financial Times, focados em agressividade da oferta e no conhecimento do que a audiência acha interessante. Além disso,

no que tange o produto, a reportagem se tornou o formato preferido da redação com foco em conteúdo exclusivo ao assinante, fechado para os visitantes e poroso para aquele usuário que chega de um ‘IP’ diferente para conhecer o produto.

No mundo digital, as coisas são menos binárias. E mais complementares. Modelo é um só converter audiência em assinante. Versão impressa vai existir enquanto houver demanda. O impresso não existe para defender a marca O Globo. A empresa vive com receitas digitais que sustentem a companhia inteira (KACHAR, 2020, entrevista)

9.7.4. Falhas e êxitos

Geopoliticamente não há definição de público e nem de ação do jornal e o diretor informou que não há necessidade de espalhar o jornal por outros locais, porque com a ideia de multimídia e integração, conta-se com repórteres ou freelas que estão presentes em outros estados fora do eixo São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro, o que demonstra uma contradição com o projeto de experimentação e acompanhamento da audiência proposto por Kachar. Para ele, não há necessidade de “se espalhar” e o foco é determinar toda estratégia para a rentabilidade das assinaturas digitais. “O que nos dá sustentação é o conteúdo exclusivo e posto isso o que eu preciso ter é presença nas principais praças, mas mais uma equipe multidisciplinar capacitada para ter conteúdo no Brasil e no mundo. A ideia é cobrir menos comiditie e explicar pro leitor o contexto”, afirmou o diretor.

Por outro lado, a empresa de capital fechado tem acionistas poderosos dos bancos e do governo brasileiro – municipal, estadual e até então federal, embora Kachar repita que o grupo é 100% comandado pelos três irmãos marinhos e as ações pertencem a eles, o que coloca uma dúvida perante a corrida por audiência e projetos novos que desempenhem lucratividade e inovação. Como aposta futura, Kachar destaca seguir com crescimento acelerado focado em assinaturas “que crescem 40% ao ano, algo mais desafiador do que dois anos atrás”.

Um ponto positivo é a parceria com o Google News Initiative, como apoio a desenvolvimento de novos produtos no jornal, o que mantém um ritmo acelerado de

fortalecimento do digital. Outro lançamento de força é de produtos mais analíticos que possam explicar o que esta acontecendo. O produto “Analítico” tem o primeiro mês aberto e depois passa a ser produto fechado. Outro investimento promovido através da parceria com o Google é na ciência de dados, que deve conferir mais elementos para a corrida por assinantes.

Considerações finais:

O presente estudo, em forma de tese, é fruto de angústias e para elaborar algumas considerações acadêmicas sobre a realidade de manutenção financeira de redações importantes para a mídia global. O conceito ‘global’, por exemplo, está desconstruído nas entrelinhas da fundamentação teórica e metodológica do trabalho. O motivo principal é a constatação (vivência e percepção) da necessidade de regionalizar as produções, entender seus territórios e atuar para o desenvolvimento editorial jornalístico. No entanto, a ideia de formação de conglomerado, dominação para uma identidade de marca midiática e de 'ser global' atrapalha a jornada de conexão com o público, diga-se de passagem, cada vez mais distante ou mesmo indiferente ao universo dos conteúdos jornalísticos.

Aqui, vale uma ressalva: a pesquisa trata de obviedades mercadológicas e problemas recorrentes no ambiente jornalístico. Os bastidores das redações são convencionais (mais focados em uma tradição, talvez) com técnicas e padrões que pouco ainda funcionam na atualidade. Os silêncios e suspiros dos profissionais insatisfeitos são autênticas representações de que o discurso dos diretores e chefes se mostra cada vez mais distante do dia-a-dia do repórter e do funcionamento das redações, com exceção de algumas experiências digitais eficientes e que são usados como exemplos exitosos por muito tempo a fim de defender (e

legitimar) a evolução tecnológica das marcas jornalísticas. Como já escrito, uma obviedade da estrutura dos grandes jornais no percurso dos recentes 20 anos.

Por isso, recorda-se que os temas centrais deste estudo envolvem estrutura redacional, modelos de negócio, perversidades e lógicas jornalísticas na era digital, mas com uma diferença crucial - a abordagem geopolítica. É nela que se sustenta a ideia de território midiático, aqui compreendido como um ambiente onde circundam as relações físicas e simbólicas do jornalismo enquanto empresa e como isso influencia no espaço geográfico. Parte-se de um pressuposto lógico, mas de abordagem original: a empresa jornalística influi e é influenciada pelo território onde está instalada e que ocupa por relação estabelecida com o público. Tal abordagem é possível graças a um conceito desenvolvido pelo francês Philippe Boulanger (2014) em um único livro titulado - em tradução livre - como "Geopolítica das Mídias". O autor não explorou o conceito de 2013-2014, depois da publicação do livro, até o momento (2020) não traduzido para outros idiomas, porém é o protagonista da abordagem relacional entre mídia e geopolítica. Assim, o primeiro desafio teórico do presente estudo foi ressignificar o conceito de geopolítica das mídias e adaptar para a realidade de um bloco econômico, político, mas sobretudo cultural: a Ibero-américa.

A Ibero-América é região simbólica formada por 22 nações de língua portuguesa e espanhola localizadas na América Latina e na Península Ibérica - cerca de 10% do planeta em termos territoriais, demográficos e econômicos, segundo dados da Secretaria-Geral Ibero-Americana, criada em 1991. Como critérios que unem os componentes destas porções do espaço estão os idiomas e os elementos da identidade e valores comuns nestes territórios, que são resultantes da relação 'países colonizadores x países colonizados'. Uma comunidade plural e diversa que concentra grupos midiáticos entrelaçados pelo simbolismo da marca e da referência jornalística que representam nos seus respectivos países. *Público*, *El Paise O Globo* são os casos que servem de prototificação (ilustração prototípica) de uma metodologia de análise de modelos de negócios baseada na abordagem geopolítica.

Desta forma, foi se construindo um desafio epistemológico de gerar respostas/soluções (ou mais questionamentos) sobre a gestão midiática a partir dos *insights* gerados por entrevistas com diretores e funcionários dos três meios de comunicação observados. No capítulo da análise de dados, então, são feitas reflexões e ressalvas sobre gerenciamento da estrutura de mídia e do respectivo poder construído junto à audiência por meio da história, dominação territorial, número de produtos e serviços oferecidos pelas referidas mídias. A gestão midiática é, assim, também uma gestão territorial, na medida em que o jornalismo cria territórios de ocupação física – através das sedes de redações –

e simbólica – através da fixação da marca na mente do público-alvo consumidor. Sob a lente da geopolítica das mídias, as empresas jornalísticas são empresas territoriais de influência efetiva.

E, por falar em influência, outra conclusão deste trabalho é que a direção da empresa jornalística não tem noção e, ao que tudo indica, tampouco preocupação com o território em que se situa e opera. Equivale dizer que tais gestores parecem não se importar com o que significa, na prática, o domínio jornalístico nos territórios que ocupa, muito menos de que o poder de influência e referência de marca podem reestruturar as formas de 'banca' (rever ou ampliar) o negócio jornalístico.

De alguma maneira, o trabalho organizado em nove capítulos reflete sobre quem paga a conta, ou melhor, com quais estratégias operam e podem surgir para recuperar a sustentabilidade do negócio jornalístico a partir da ideia de geopolítica das mídias que não deixa de ser uma proposta metodológica e uma outra forma de pensar os estudos em jornalismo. A abordagem, por isso, considera o jornalismo transformado e em transformação, isto é, leva em conta as mudanças digitais que ocorreram nas redações nos últimos cinco anos (2015 a 2020). Vale ressaltar que não se trata de um período de transição da área, e sim considerando algumas modificações do jornalismo como modo de ser e operar a partir das alterações deflagradas e impulsionadas pela digitalização.

Ao considerar um momento do jornalismo que já não se discute se é ou não é digital – porque de fato é –, a pesquisa foi realizada levando em conta algumas dificuldades como limitar as memórias econômicas dos meios de comunicação a fim de citar apenas os principais dados financeiros provenientes de bancos de dados que só foram acessados graças à parceria entre Universidade de São Paulo (USP) e Universidad de Navarra (UN); barreiras epistemológicas no momento de definir os conceitos, já que a premissa central da tese é a aposta na interdisciplinariedade entre campos como jornalismo, geopolítica e administração; a necessidade constante de atualização do material que foi coletado e produzido nos últimos quatro anos de doutoramento, isto porque o jornalismo enquanto campo de estudos e a empresa jornalística como estrutura organizacional se renovam e reformam todos os dias, o que gera uma inconformação de pesquisa balzaquiana ou baumaniana na atualização de tudo o que foi investigado nestes últimos anos de estudo. Por isso, vale a ressalva: a pesquisa faz um estudo de caso pontual e temporalmente justificável, embora não deixe de formular lógicas e acepções epistemológicas que poderão ser debatidas e utilizadas em estudos futuros.

Assim, os casos descritos e planejados servem como experimentos teórico-metodológicos, isto é, têm métodos clássicos – como entrevista semi-estruturada e observação

não-participante – aplicados e em sintonia com o objetivo de testar a abordagem conceitual definida na investigação e, de certa maneira, responder às problemáticas e provocações iniciais do projeto de pesquisa, relacionadas à ideia de modelo de negócio jornalístico influenciado, ou melhor, reestruturado por meio da lógica de geopolítica das mídias, pela qual se defende a sustentabilidade do negócio jornalístico desde que a organização passe a considerar os territórios midiáticos e atentar-se à relação com o público dentro da respectiva ‘região simbólica’ definida pela influência da marca jornalística.

Em tempo: o estudo não é uma prova que avalia influência e tampouco define lógicas de influência de uma organização, mas a caracteriza pela definição de concentração midiática, poder e referência de marca – questões consideradas centrais para retratar formação e estruturação de monopólios midiáticos, conseqüentemente, padronização na forma de estruturar o negócio jornalístico em países de diferentes idiomas, culturas, economias e políticas, embora ligados pela ideia de colonizador e colonização no jornalismo.

Em outros termos, ao falar de Ibero-América como um bloco geopolítico que serviu para a escolha metodológica dos casos analisados na presente tese, associa-se ao fato de países do velho continente posicionarem-se como colonizadores do continente latino e ainda manter tal relação entre nações direta e indiretamente. Do lado europeu, Portugal e Espanha representam potências culturais seculares que influenciaram a América Latina em diversos aspectos identitários. Do lado latino, Brasil representa também uma identidade de colônia portuguesa e a juventude de uma democracia em estruturação. Ambas descrições podem ser evidenciadas no campo jornalístico das duas áreas continentais, embora, desta vez com um intercâmbio maior entre as empresas de mídia dos três países.

Um fato confirmado nas entrevistas e observações do estudo é que todos os casos se inspiram ou ditam padrões através de êxitos editoriais ou produções de qualidade que passam a ser exemplo de "bom jornalismo digital" e, com isso, também reforçam uma lógica relacional de colonizador-colonização no campo jornalístico. Prova disso é que todos os diretores e editores entrevistados, quando questionados sobre a relação com os outros casos pesquisados, afirmam que, nos anos recentes, "copiaram" ou "se inspiraram" em projetos jornalísticos e na reestruturação de redação das outras marcas, que só foram possíveis por uma relação cordial e visitas técnicas entre as redações (ambientes de produção). Representantes de *O Globo* visitaram *El País*; representantes do *Público* visitaram *O Globo*; e, por sua vez, representantes do *El País* visitaram *O Globo*.

O dilema – principal, talvez – para o entendimento da geopolítica das mídias é que esta ‘colonização jornalística’ não se mostra eficiente porque, embora seja uma região geopolítica definida por similaridades identitárias, os produtos jornalísticos revelam uma audiência cada vez mais regionalizada e consumida geralmente no próprio território-mídia – que é um conceito formulado nesta tese para definir uma estrutura física e simbólica de influência ainda não reconhecida pelos veículos de mídia, que tampouco consideram um jornalismo produzido para os atores que convivem e emergem dos mesmos territórios midiáticos. E mais, territórios minguados graças a uma ideia de despertencimento social do que está sendo publicado e organizado pelas respectivas organizações jornalísticas.

Pela investigação, foi possível entender – principalmente através das entrevistas e da observação – que, pela dimensão geográfica do Brasil, o grupo Globo é o maior entre os três estudados (Sonae e Prisa), mas nem por isso o jornal *O Globo* é o mais reconhecido internacionalmente. O *El País*, entre os três (*O Globo* e *Público*) continua sendo uma marca de referência de um ‘bom’ jornalismo ou de um jornalismo progressista, como os próprios entrevistados descrevem. Um progressismo que, em nenhum momento, foi associado à política ou financiamento governamental das redações, embora se pode identificar que todos os periódicos recebem verba de governo como entrada de capital nos negócios jornalísticos, mesmo que em nenhum caso alguma gestão pública seja efetivamente acionista.

Assim, também se identifica pelo presente trabalho, uma tendência na forma de captar recursos financeiros para o jornalismo. Nos três casos, há uma mescla de receitas, mas é possível destacar que o setor financeiro (bancos), a indústria automobilística, área educacional e serviços, aliados à verba pública, são componentes comuns e recorrentes nos casos analisados.

E, por falar em tendência, observa-se que algumas influências afetam as empresas jornalísticas e merecem ser evidenciadas na conclusão, podendo aqui ser separadas em tendências editoriais e de negócios.

Entre as tendências editoriais estão (1) a produção descentralizada e flexível que abre portas para a terceirização de serviços jornalísticos; (2) critérios padronizados na hora de definir o tipo de produto jornalístico e para qual público será oferecido, gerando uma uniformização da audiência que é contraditória às formas atuais de monitoramento do público – evidenciadas pelos entrevistados como "orgulho" e "avanço" tecnológico em reconhecer suas audiências; (3) conseqüentemente, uma ideia equivocada de a organização jornalística acreditar que conhece o comportamento do público e criar produtos desconectados da demanda de audiência; (4) demissões massivas e perda da especialização de funcionários.

Já entre as tendências de negócios podem-se destacar a (1) centralização de determinadas áreas de gestão, ocasionando um descolamento clássico entre setor editorial e comercial; (2) aumento das estratégias de marketing digital para pagar pela conquista de audiência; (3) concentração de poder nos setores financeiros da redação e aliança com empresas de publicidade ou empresas de tecnologia; (4) segmentação das ofertas e, por fim, (5) a busca por mercados secundários para operar e agregar valor financeiro à empresa (exemplos: loja de *souvenirs* do *Público* e Editora Santillana, do Grupo Prisa).

Tais tendências têm impacto direto na formulação e operacionalização dos modelos de negócios e, por isso mesmo, são consideradas no momento de elaborar o mapa geopolítico de mídias, servindo para indicar um protótipo de teste de eficiência.

Como se vê, mesmo em tempos de celeridade informacional, em que os atores interagem com variadas operações simultâneas, muitas vezes para além das dimensões localizadas, as referências de território midiáticos ainda perpassam as estratégias e negócios de grupos empresariais que se mantêm como referência em mercados crescentemente oligopolizados da produção da informação jornalística.

A transversalidade de valores, marcas e interesses segue em disputa constante e parecem não revelar grandes certezas aos gestores de grupos empresariais que atuam em sintonia com um dos setores que mais cresce em lucratividade no mundo contemporâneo: o financismo ou mercado financeiro global. Talvez porque a lógica do capital financeiro mantém um velho princípio norteador: não tem pátria e tampouco revela preocupação com a condição relacional de colonizado e colonizador. Com a mídia digital a situação é muito diferente.

Referências Bibliográficas:

AGUADO, Juan Miguel. **La indústria del contenido em la era Post-PC: Horizontes, amenazas y oportunidades**. In: CANAVILHAS, João (org). *Notícia e Mobilidade*. Universidade da Beira do Interior, Portugal: Labcom, 2013.

AGUIAR, Sonia. **Territórios do Jornalismo: geografias da mídia local e regional no Brasil**. Petrópolis: Vozes/PucRio, 2016.

ALBARRAN, Alan B. **The media Economy**. New York: Taylor & Francis, 2010.

ALBARRAN, Alan; Chan ± Olmsted, Sylvia; WIRTH, Michael: **Handbook of Media Management and Economics**. Lawrence Erlbaum Associates. London, 2006.

AMOEDO, Avelino; VARA-MIGUEL, Alfonso; NEGREDO, Samuel (2018). **Digital news report.es 2018. Una audiencia diversa y preocupada por la desinformación**. Universidad de Navarra. <https://www.digitalnewsreport.es>

ANDERSON, Chris. **The long tail, revised and updated edition: why the future of business is selling less of more**. New York: Hyperion, 2007

ANDERSON, Chris; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. **Post Industrial Journalism: Adapting to present**. Columbia: Tow Center for Digital Journalism. Disponível em: <http://towcenter.org/research/post-industrial-journalism-adapting-to-the-present-2/>. Acesso em 24/04/2016.

Arrese, Ángel & Alfonso Vara-Miguel: **A Comparative Study of Metaphors in Press Reporting of the Euro Crisis**. *Discourse & Society* 27:2, pp. 133–155, 2016.

ASOCIACIÓN para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC). **Marco General de los Medios en España 2018**. Disponível em <http://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/marco-general/> Acesso em 20/02/2018.

BAGDIKIAN, Ben H. **O monopólio da mídia**. 1. ed. brasileira. São Paulo: Ed. Página Aberta, 1993.

BAGDIKIAN, Ben H. **Máquinas de informar**. 1. ed. brasileira. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1973.

BALCARCE, Luis. **Prisa: Liquidación de Existencias**. 1. ed. Madri: Ed. Foca, 2018.

BASTOS, I.; MARQUES, S.; FONSECA, C. **Dinamismo Ibérico no sector da comunicação**. *Actualidad e Economia Ibérica, Câmara de Comércio Luso- Espanhola*, Lisboa, p. 38-43, set. 2008.

BARROS, Janaína Visibelli. **Apontamentos sobre a Geopolítica das Mídias**. In: Anais do Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – São Paulo, 2016. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-1561-1.pdf>

BAUMAN, Zigmund. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BAUMAN, Zigmund. **Modernidade líquida**. São Paulo: Jorge Zahar Editores, 2001.
BRADSHAW, Paul. **What does a mobile journalist need?** Disponível em <http://onlinejournalismblog.com/2009/10/21/what-does-a-mobile-journalist-need/>. Acesso em 01 de setembro de 2013.

BECKER, Berta. **A geografia e o resgate da geopolítica**. In: Revista Espaço Aberto do Programa de Pós-Graduação em Geografia da UFRJ, v. 2, n. 1, 2012. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/EspacoAberto/article/view/2079>. Acesso em: 11/08/2019.

BERTOCCHI, Daniela e SAAD, Elizabeth. **A cena cibercultural do jornalismo contemporâneo: web semântica, algoritmos, aplicativos e curadoria**. São Paulo. In: Revista Matrizes, n. 2, 2012.

BORGES, Rosana Maria Ribeiro. **O território geográfico como categoria metodológica dos estudos em Comunicação Social e Jornalismo**. In: Revista Contemporânea n. 21, Ano 11, vol. 1, 2013. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/contemporanea/article/view/6961/5098>. Acesso em: 22/05/2019.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Lisboa e Rio de Janeiro: Difel e Bertrand Brasil, 1989.

BOULANGER, Pierre. **Géopolitique des médias: Acteurs, rivalités et conflits**. Coleção U Science Politique. Editora Armand Colin, Paris, 2014.

BUSTAMANTE, Enrique (org). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: Las industrias culturales en la era digital*. 1. ed. Barcelona: Editorial Gedisa, 2003.

CABALLERO, Francisco Sierra (org). **Teoría del valor, comunicación y territorio**. 1. ed. Madri: Editora Siglo XXI España, 2019.

CABRAL, Luiz Otávio. **Revisitando as noções de espaço, lugar, paisagem e território, sob uma perspectiva geográfica**. In: Revista Ciências Humanas UFSC, vol. 41, n. 1 e 2, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/15626>. Acesso em 03/04/2019.

CANAVILHAS, João. **O novo ecossistema mediático**. In: Biblioteca Online de Ciências da Comunicação (Bocc), Labcom, s/a. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/canavilhas-joao-o-novo-ecossistema-mediatico.pdf>. Acesso 05/03/2015.

CANAVILHAS, João. *Webjornalismo: considerações gerais sobre jornalismo na web*. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2010. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/canavilhas-joao-webjornal.pdf> Acesso em 10/09/2015.

CAMARGO, Isadora Ortiz de. **Caracterização, processos de produção e tendências do jornalismo em mobilidade: Um estudo de caso do NYTimes**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2015.

CASERO-RIPOLIÉS, Andreu e CASTILLO, Jéssica I. **Between decline and a a new online business model: The case of spanish newspaper industry**. In: Journal of Media Business Studies, p. 63-78, 2013.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CASTELLS, Manuel. **La galaxia Internet**. Barcelona, Espanha: Arete, 2001.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2006.

CHRISTIANSEN, Clayton M. *The innovator's Dilemma*. Boston: Harper Business Essentials, 2000 [1998].

COSTA, Caio Túlio. **Um modelo de negócio para o jornalismo digital**. Edição 795, Nova York: Columbia University, 2014. Disponível em: <http://caiotulio.com.br/2014/02/um-modelo-de-negocio-para-o-jornalismo-digital-2/>. Acesso em 20/07/2017.

DEUZE, Marc. "Online journalism". In: **First Monday**, vol. 6, Nº 10, 2001. Disponível em <http://ojphi.org/ojs/index.php/fm/article/view/893/802> Acesso em 10/09/2015.

DEUZE, Marc. **Work in media**. In: Media Industry Journal, vol 1, 2015.

DOCTOR, Ken. **Newsconomics: doze novas tendências que moldarão as notícias e o seu impacto na economia mundial**. São Paulo: Editora Cultrix, 2011.

DUTTON, William (ed). **The Oxford Handbook of Internet Studies**. Oxford: Oxford, University Press, 2013.

FAUSTINO, Paulo e ALBARRAN, Alan. **Economia e concentração dos media: Estratégias e dinâmicas do mercado da publicidade**. 1. ed. Lisboa: Editora media XXI, 2012.

FAUSTINO, Paulo e GONÇALEZ, Ramiro. **Gestão estratégica e modelos de negócios. O caso da indústria de mídia**. 1. ed. Lisboa: Editora media XXI, 2011.

FAUSTINO, Paulo. **Dinâmicas na indústria de conteúdos em países de expressão portuguesa e castelhana: O caso do livro**. In: Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación (ALAIIC), 2011. Disponível em: <https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/viewFile/105/103>. Acesso em 10/01/2020.

Faustino, Paulo. **A Imprensa em Portugal. Transformações e Tendências**. Media XXI/Formalpress.Lisboa, 2004.

Faustino, Paulo (2006): O Alargamento da União Europeia e os Media: Impactos no Sector e nas Identidades Locais, Coleção Media XXI

FELINTO, Erick. **O sequestro da história na cibercultura e os desafios da teoria da mídia**. São Paulo, In: Revista Matrizes, no2, 2011.

FONTOURA, Ana Elisa Sparano. Geografia política: identificando diferenças e revisitando conceitos. In: Boletim Gaúcho de Geografia 27: 71-77, dez., 2001. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/bgg/article/view/38428/24698>. Acesso em: 10/10/2019.

GANDOUR, Ricardo. **Novos modelos de organização de redações**. 10º Congresso Brasileiro de Jornais – ANJ, São Paulo, 18-19 ago. 2014. Disponível em: <http://bit.ly/2g65GF8>

GIDDENS, Anthony. **O mundo na era da globalização**. Lisboa: Presença, 2000; 2007.

GÓMEZ-QUIJANO, Arturo. **La prensa más barata del mundo: Modelo de negocio de los diarios gratuitos españoles**. Madrid: Frágua Editorial, 2017.

HAESBAERT, Rogério. **Da desterritorialização à multiterritorialidade**. Anais do IX Encontro Nacional da ANPUR. Vol. 3. Rio de Janeiro: ANPUR, 2001.

HAESBAERT, Rogério. **Território e multiterritorialidade - Um debate**. In: Revista GEOgraphia. ANO IX. n. 17, 2010. Disponível em: <http://periodicos.uff.br/geographia/article/view/13531/8731>. Acesso em 10/03/2017.

HAESBAERT, Rogério e Ester Limonad. **O território em tempos de globalização**. In: Revista ETC, Espaço, Tempo e Crítica. N. 2 (4), vol. 1, 2007.

HAESBAERT, Rogério. **Dilema de conceitos: espaço- -território e contenção territorial**. In: SAQUET, M. A.; SPOSITO, E. S. Território e territorialidades: teoria, processos e conflitos. São Paulo: Expressão Popular, 2009

HARVEY, David. **O neoliberalismo – história e implicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

HELLES, Rasmus. **Mobile communication and intermediality**. In: *Mobile Media & Communication*. Sage Publications. 1(1) 14–19. 2013.

IANNI, Octávio. **Globalização: novo paradigma das ciências sociais**. In: Repositório Scielo Estudos Avançados, n.21, vol. 8. São Paulo,. 1994. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141994000200009. Acesso em 02/03/2017.

JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Spreadable Media – creating value and meaning in a networked culture**. New York: New York University Press, 2013.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. 2ª ed. São Paulo: Aleph, 2009.

LEERSNYDER, Jean Marc. **Corporate Culture and Geopolitics**. [Symphonya. Emerging Issues in Management](#), University of Milano-Bicocca, v. 2 Corpora, 2002.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34 Ltda, 1999.

LYUBAREVA, Inna; ROCHELANDET, Fabrice; ETIENNE, Jean-Michel. **Business Models, Diffusion of Innovation and Imitation: The Case of Online Press** (January 18, 2016).

MAINGUENEAU, Dominique. *Gênese dos discursos*. Trad. Sírio Possenti. 1ª reimpressão. Curitiba: Criar Edições, 2007.

MAHLER, Jonathan e RUTENBERG, JIM. **How Rupert Murdoch's Empire of Influence Remade the World**. Notícia publicada no The New York Times em 03 de abril de 2019. Disponível em: <https://www.nytimes.com/interactive/2019/04/03/magazine/rupert-murdoch-fox-news-trump.html> . Acesso em 10/10/2019.

MANZINI, E. J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In: MARQUEZINE, M.C.; ALMEIDA, M.A; OMOTE, S. (Orgs.) *Colóquios Sobre Pesquisa em Educação Especial*. Londrina: Ed. UEL, 2003, p.11-25. [Links]

MANZINI, E.J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. *A pesquisa qualitativa em debate. Anais...* Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6. 10p.

MARINO, Santiago y SPADA, Agustín. “Repensar los modelos de desarrollo de los medios en la transición convergente”. In: LABATE, Cecília e ARRUETA, César (compiladores). **La comunicación digital: redes sociales, nuevas audiencias y convergencia**. JUJUY: EdUNJU/FADECCOS, 2017. Pp: 175-199.

MARTINO, Luís Mauro Sá. *Métodos de Pesquisa em Comunicação: Projetos, ideias, práticas*. 1. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

MELLADO, Claudia, LAGOS, Claudia, MOREIRA, Sonia V., E HERNÁNDEZ, María Elena. “**Comparing Journalism Cultures in Latin America: The case of Chile, Brazil and Mexico**.” *Gazette* 74 (1): 60–77, 2012.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MCCULLAGH, Ciaran. **Media Power - A sociological introduction**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002.

MICÓ SANZ, Josep Lluís. **Periodismo entre marcas,'marketing'entre periodistas**. adComunica, 2019, no 17, p. 19-22

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, Dênis; RAMONET, Ignacio e SERRANO, Pascual. **Medios, poder y contrapoder: de la concentración monopólica a la democratización de la información**. 1. ed. Buenos Aires: Ed. Biblos, 2013.

MOREIRA, Sônia Virgínia. **Estudo de Propriedade de Mídia no Brasil (2013-2014)**.

MOREIRA, Sônia Virgínia. **Geografias da Comunicação, uma disciplina**. In: Anais do Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, 2017. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-3294-1.pdf>. Acesso em: 24/06/2018.

MOSCO, Vincent. **The Political Economy of Communication (2nd edition)**. London: Sage, 2010.

MUSSO, Pierre e RALLET, Alain. **Stratégies de Communication et territoires**. Paris, 1995.

NEVEU, Erik. **Sociologia do Jornalismo: o caso do Brasil**. São Paulo: Loyola, 2006.

NOAM, Eli. **Media Ownership and Concentration in America**. New York: Oxford University Press, 2009.

NOAM, Eli. **Who Owns the World's Media? Media Concentration and Ownership around the World**. New York: Oxford University Press, 2015-2016.

PAULINO, Rita e RODRIGUES, Vivian (orgs). **Jornalismo para tablets: pesquisa e prática**. Florianópolis: Insular, 2014.

PÉREZ, R., SAURA, L.B e CASALS, M. **Gestión de empresas de comunicación**. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2009.

PESQUISA Brasileira de Mídia 2017. Brasília: SeCom, 2017. Disponível em <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2016.pdf#acontent> Acesso em 20/02/2018.

PICARD, Robert G. **Criação de valor e o futuro das organizações jornalísticas: Por que motivo e como o jornalismo deve mudar para se manter relevante no século XXI.** 2013. Editora Media XXI, Porto.

RAFFESTIN, C. **Por uma Geografia do Poder.** São Paulo: Ática, 1993.

RAMONET, Ignácio. **Geopolítica do caos.** 2 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1998.

REIG, Ramón. Los dueños del periodismo. Claves de la estructura mediática mundial y de España. 2. ed. Barcelona: Editorial Gedisa, 2011.

RAMONET, Ignacio. **A explosão do jornalismo na era digital.** In: MORAES, Dênis de. (org.). *Mídia, poder e contrapoder: da concentração monopólicia à democratização da informação* / Dênis de Moraes, Ignacio Ramonet, Pascual Serrano.

RAMONET, Ignacio. **A explosão do jornalismo: das mídias de massa à massa de mídias.** São Paulo: Publisher Brasil, 2012.

RATZEL, Friedrich. **Politische Geographie.** Munique: Oldenbourg, 1897.

RATZEL, Friedrich. **La Géographie politique. Les concepts fondamentaux.** Paris: Ed. Fayard, 1987.

RENÓ, Denis Porto. **Jornalismo de bolso: a produção de notícias para a blogosfera a partir de telefones móveis.** In: TecCom Studies. Madrid: Revista 2- Año 1, Abr-Jun-2011. Disponível em <http://www.teccomstudies.com/numeros/revista-2/175-jornalismo-de-bolso-a-producao-de-noticias-para-a-blogosfera-a-partir-de-telefones-moveis?showall=1> Acesso em 20/02/2018.

ROGERS, Mark. **The definition and measurement of Innovation.** Australia: Melbourne University, 1998.

RUIZ, Juan Cruz. **Una memoria de "El País" - La vida en una redacción.** 1. ed. Barcelona: Editora Debolsillo, 2016.

SAAD, Elizabeth. **Innovations on online journalism.** In: Journalism and Mass Communication. Vol. 4, Nº 9, set/2014. Disponível em https://www.academia.edu/8979559/Innovations_on_Online_Journalism_Discussing_Social_Business_Design_Models

SAAD CORRÊA, E. **Comunicação na contemporaneidade: visibilidades e transformações.** In: SAAD CORRÊA, E. (Org.). *Visibilidade e consumo da informação nas redes sociais.* Lisboa: Formalpress-Media XXI, 2016. p. 4-25.

SAAD CORRÊA, E. **Centralidade, transversalidade e resiliência: reflexões sobre as três condições da contemporaneidade digital e a epistemologia da comunicação.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL IBERCOM, 14., 2015, São Paulo. Anais... São Paulo: Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: . Acesso em: 29 ago. 2017.

SAAD CORRÊA, E. **Reflexões para uma epistemologia da comunicação digital**. Observatorio (OBS*) Journal, n. 4, p. 307-320, 2008. Disponível em: . Acesso em: 12 ago. 2017.

SAAD CÔRREA, Elizabeth e CARLAN SILVEIRA, Stefanie. **Proposta teórico-metodológica para pesquisa de objetos no jornalismo**. In: Revista MATRIZES, v. 11, n. 2, p. 163-182, 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/133850>.

SALAVERRÍA, R.; GARCÍA AVILÉS, J. A.; MASIP, P. **Concepto de convergencia periodística**. En X. López García y X. Pereira (Ed.), *Convergencia Digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago, Universidad de Santiago, Servicio de Publicaciones, pp. 41-64. Disponível em: <http://bit.ly/2gTgw5H>

SALAVERRÍA, R.; NEGREDO, S. **Periodismo Integrado - Convergencia de medios y reorganización de redacciones**. Barcelona: Editorial Sol90, 2008.

SALAVERRÍA, Ramón (coord.). **Ciberperiodismo en Iberoamérica**. Fundación Telefónica e Editorial Ariel: Madrid e Barcelona, 2016.

SALAVERRÍA, Ramón. **“Innovar en prensa: dónde, cómo y por qué”**, en AEDE: Libro Blanco de la Prensa Diaria, pp. 149-154, 2015..

SALAVERRÍA, Ramón y SÁDABA, Charo. **“Los labs de medios en España: modelos y tendencias”**, en Revista Sociedad Española de Periodística, pp. 149-164, 2016a.

SALAVERRÍA, Ramón y SÁDABA, Charo: **“La innovación y los cybermedios: los labs”**, en SÁDABA, Ch., GARCÍA AVILÉS, J.A. y MARTÍNEZ COSTA, P. (eds): *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España*. Navarra, Eunsa, pp. 41-47, 2016b.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SANTOS, Milton. et al. 2000. **O papel ativo da Geografia: um manifesto**. Florianópolis :XII Encontro Nacional de Geógrafos.

SANTOS, Milton. Técnica, Espaço, Tempo: Globalização e meio técnico científico informacional. São Paulo: Hucitec, 1994-2008.

SANTOS, M. e BECKER, B.K. Território, territórios – ensaios sobre o ordenamento territorial. São Paulo: Lamparina, 2007.

SAQUET, Marcos Aurélio e SILVA, Sueli dos Santos. MILTON SANTOS: concepções de geografia, espaço e território. In: Revista Geo UERJ - Ano 10, v.2, n.18, 2º semestre de 2008.

SAUAIA, A. C. A., e SYLOS, A. L. **Plano empresarial em quatro etapas**. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(11), p. 1-11, 2000.

SILVEIRA, Maria Laura. **O espaço geográfico: da perspectiva geométrica à perspectiva existencial**. In: Geosp, Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade de São Paulo, São Paulo, n. 19, p. 81-91, 2006.

SILVEIRA, Stefanie Carlan da. **Modelos de negócios em jornalismo digital**. In: SAAD, Elizabeth e SILVEIRA, Stefanie (orgs). Tendências de Comunicação Digital. São Paulo: ECA/USP, 2016. Disponível em: https://www.academia.edu/29685596/Modelos_de_negocio_em_jornalismo_digital. Acesso em: 20/06/2017.

SODRÉ, Muniz. **A Ciência do comum: notas sobre o método comunicacional**. 1ª ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

SOUZA, M. 1995. **O território :sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento**. In : Castro, I. et al. (orgs.) Geografia :Conceitos e Temas. Rio de Janeiro : Bertrand Brasil.

SPARKS, Colin. **Media and Transition in Latin America**. Westminster Papers in Communication and Culture Vol. 8(2), 2011, p. 154-177.

SPINELLI, Egle M. **Reinventar, valorar, fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócios nas organizações jornalísticas**. In: Revista Comunicação & Inovação, v. 18, n. 26, p. 73-88, 2016-2017.

TABERNERO, Alfonso. **Media Concentration in Europe - Comercial Enterprise and the public internet**. Pamplona: Universidad de Navarra, 1993.

USHER, Nikki. **Making news at the New York Times**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2014.

VAN DER WURFF, Richard. **The Economics of Online Journalism**. Amsterdã: The Amsterdam School of Communications Research, 2012.

VARA-MIGUEL, Alfonso. “**El Confidencial: innovar en contenido como clave del éxito**”, en SÁDABA, Ch., GARCÍA AVILÉS, J.A. y MARTÍNEZ COSTA, P. (eds): Innovación y desarrollo de los cibermedios en España. Navarra, Eunsa, pp. 166-177, 2016.

Verón, Eliseu. **A produção de sentido**. São Paulo: Cultrix, 1980.

VIVAR, Jesús Flores. **Los elementos del ciberperiodismo**. Madrid: Síntesis, 2017.

YAZAN, Bedrettin. Três abordagens do método de estudo de caso em educação: Yin, Merriam e Stake. In: Revista Meta Avaliação, v. 8, n. 2, 2016. Disponível em: <http://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/1038/pdf1>

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

WATSON, A.J. **General Introduction**. In: INNIS, H. Empire and Communications. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publisher, p. 11-18, 2007.

WIRTZ, Bernd W. **Media and Internet Management**. Berlim, 2011.

WOLFF, Michael. **Autumn of the Moguls: My Misadventures With the Titans, Poseurs, and Money Guys Who Mastered and Messed Up Big Media**. Londres: Collins, 2003.