

Gestão e desenvolvimento de empreendimentos jornalísticos

Management and development of journalistic ventures

Revista Brasileira de Ensino de Jornalismo



EDSON CAPOANO¹

FABIANO RODRIGUES²

RESUMO

O livro espanhol *Empresa informativa XXI: planificación estratégica* trata da estrutura e da organização de empreendimentos jornalísticos. Escrito por pesquisadores da área de Jornalismo e Administração da Universidade Carlos III de Madri, da Universidade de Sevilla e da Universidade de Castilla – La Mancha. A obra integra a preocupação com a qualidade jornalística, imprescindível para o fortalecimento da democracia e o aumento da capacidade crítica dos cidadãos, e a criação, manutenção e gestão de empreendimentos economicamente sustentáveis. Em 16 capítulos oferece listas de perguntas para reflexão e planejamento, sugestão de documentos secundários para leitura e exercícios para o trabalho de competências empreendedoras. *Empresa informativa XXI* é obra voltada tanto para o mundo acadêmico como para jornalistas e empreendedores.

REFERÊNCIA

GAMERO, Javier Galán et al. **Empresa informativa XXI: planificación estratégica**. Madrid: Editorial Síntesis, 2017.

Recebido em: 29/03/2017. Aceito em: 30/06/2017.

¹ Doutor em Integração da América Latina pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Bacharel em Jornalismo pela PUC-SP. Professor adjunto da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP). E-mail: edson.capoano@espm.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3536339103958149>.

² Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Engenharia de Produção pela USP. Bacharel em Engenharia de Produção pela USP. Professor adjunto da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP). E-mail: frodrigues@espm.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7850626093725345>.

1 INTRODUÇÃO

Fatores importantes do mercado de informação mudaram drasticamente no século XXI. A internet alterou o valor da informação, os processos de produção e de distribuição. As redações foram enxugadas e os custos, reduzidos, caso contrário, as empresas de comunicação não resistiriam ao modelo *startup* das novas empresas de mídia e tecnologia que despontam (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2012). Para debater esse cenário, foi lançado o livro espanhol *Empresa informativa XXI* (GAMERO et al., 2017), que trata da estrutura e da organização desses empreendimentos; estratégias e planejamentos; marcos regulatórios e a indústria informativa.

Empresa informativa XXI foi escrito pelos pesquisadores Javier Galán Gamero (coordenador da obra), professor titular de Gestão da Empresa Informativa e Jornalismo Institucional e Guadalupe Aguado Guadalupe, docente no Departamento de Jornalismo e Comunicação Audiovisual, ambos da Universidade Carlos III de Madri (UC3M), Francisco Caro González, professor titular no Departamento de Administração da Universidade de Sevilla e Juan Luis Manfredi Sánchez, professor titular na Faculdade de Jornalismo da Universidade de Castilla – La Mancha (UCLM).

A obra de Gamero et al. (2017) integra a preocupação com a qualidade jornalística, imprescindível para o fortalecimento da democracia e o aumento da capacidade crítica dos cidadãos, e a criação, manutenção e operação de empreendimentos jornalísticos economicamente sustentáveis. Muitas dimensões do campo da Administração de Empresas³ são retratadas e analisadas no livro, com exemplos ilustrativos da indústria informativa, como estratégia, empreendedorismo, cultura organizacional, gestão de operações, marketing e gestão de pessoas.

Ao final de cada um dos 16 capítulos, os autores trazem um *apêndice empreendedor*, uma lista de perguntas para reflexão e planejamento; uma área denominada *sessão prática*, com sugestão de documentos secundários para

³ Na indústria de mídia, Mierzewska e Hollifield (2006) analisaram as publicações, entre os anos 1998 e 2003, dos periódicos *International Journal on Media Management* e *Journal of Media Economics*. Verificaram que 44% dos 309 artigos tinham como base Teorias da Administração e 33% Teorias Econômicas. Albarran (2014) ressalta a ausência de teorias específicas da área de Gestão de Negócios de Mídia, ou seja, predomina o uso modelos e bases teóricas da administração e da economia.

leitura e análise; e exercícios individuais e em grupo para o trabalho de competências empreendedoras alinhadas ao conteúdo do capítulo.

2 DESENVOLVIMENTO

No capítulo 1, *A nova configuração da indústria das notícias*, aborda-se a crise estrutural das empresas jornalísticas, resultado da evolução tecnológica das ferramentas de comunicação, que se tornaram competidoras dos veículos jornalísticos e da perda de credibilidade do jornalismo, que gera cortes de profissionais, a piora da qualidade do conteúdo e da identidade do veículo de informação. Se o fenômeno da disrupção gera crise no setor jornalístico, pode também criar oportunidades de novos modelos de negócio, muitos deles ancorados na própria tecnologia de informação, que propicia baixa nos custos de produção, diversidade nas formas de capitalização, diálogo com o público e métricas de audiência.

O capítulo seguinte, *Conceito e natureza da empresa jornalística*, deixa claro os princípios básicos das empresas noticiosas, a evolução de sua natureza que configura suas missões e objetivos contemporâneos. A difusão sobre as prioridades da empresa jornalística pode ser um dos motivos de sua derrocada. Uma reflexão sobre o panorama histórico da evolução das empresas informativas se mostra necessária para se compreender como aliar a função social do jornalismo com suas necessidades comerciais. Isso gera uma interpretação clara da identidade e da cultura da empresa e, por consequência, a missão e a visão sólidas do jornal.

A oferta das empresas jornalísticas, o capítulo 3, trata dos desafios que a heterogeneidade do público contemporâneo traz às empresas jornalísticas. A oferta da notícia, o produto jornalístico por excelência, se tornou algo mais prático pela digitalização dos suportes, como *tablets* e *smartphones*. Contudo, é preciso produzir muito mais diversidade para atender os diversos nichos que despontam no mercado.

Aspectos-chave do mercado informativo é o tema do capítulo 4 do livro. Já que um jornal deve atender ao público consumidor e aos anunciantes – como mencionado anteriormente –, é preciso identificar claramente quais são esses dois mercados que atende. Atualmente, é comum e necessário que

Gestão e desenvolvimento de empreendimentos jornalísticos

empresas informativas busquem ajuda de entidades de medição de audiência e uso métricas digitais para avaliar difusão das notícias para composição de sua estratégia.

No capítulo 5 *O modelo de negócio das empresas informativas*, aborda-se o conceito de modelo de negócio para a criação, oferta e captura de valor, que sintetiza a promessa integrada de valor e permite identificar e fomentar padrões positivos com a audiência, os anunciantes e mesmo os jornalistas.

No texto seguinte, *A cultura empresarial*, os autores exploram como a cultura organizacional pode atrapalhar ou alavancar oportunidades e mudanças nas empresas informativas. Como interesses de distintos grupos (*stakeholders*), acionistas, jornalistas, consumidores da notícia e equipe de gestão são impactados pela estruturação das atividades, processos e rotinas de produção, pelos eventuais conflitos entre o lado editorial e o lado de negócios do empreendimento.

Em *Estrutura e organização*, o capítulo 7, trata-se do desenho de estruturas organizacionais e as consequências destes arranjos para a operação e competitividade das empresas informativas. Alguns conceitos tratados neste capítulo são a divisão de trabalho e mecanismos para a sua coordenação, o agrupamento de tarefas em departamentos e divisão de coordenação em níveis hierárquicos, o desenho de organogramas que atendam aos objetivos estratégicos e o grau de formalização e padronização de tarefas. Os autores também identificam a criação de vínculos laterais, formais ou informais, como a criação de grupos de trabalho para projetos específicos, como, por exemplo, de inovação ou renovação estratégica. A relação entre estratégia e estrutura é destacada.

A *Direção de operações* é o tema do capítulo 8. O texto aborda as principais decisões do sistema de operações em empresas informativas: a escolha e controle dos recursos necessários, o desenho e controle do processo operacional para gerar valor agregado ao usuário da informação e a determinação e controle da quantidade e qualidade do serviço prestado pelas diferentes áreas da organização. São apontados três grandes objetivos para a direção de operações: a redução de custos, a melhoria da qualidade e o aumento da flexibilidade. Faz-se necessário o balanceamento destes frente aos

objetivos estratégicos da organização, checagem de potenciais parcerias na cadeia de valor, eventuais terceirizações de atividades, aquisição de novas tecnologias, redesenho de processos, entre outros.

O capítulo 9 se dedica à *Comercialização do produto informativo*. Como conseguir o máximo impacto das notícias e dos anunciantes no público consumidor? As respostas estão na distribuição para diferentes suportes de informação (TV, rádio, web, etc.) e a caracterização das melhores estratégias de promoção e de fixação de preços, segundo os autores.

No capítulo 10, o tema é o *Planejamento estratégico: princípios básicos e etapas*. O pensamento estratégico é uma tomada de decisão antecipada, ou seja, decisões presentes com os olhos no futuro. Uma boa estratégia visa retornos acima da média da indústria por meio de criação de vantagens competitivas sustentáveis, ao menos dentro de um horizonte temporal. O planejamento estratégico, segundo os autores, deve ser participativo, incluindo ao máximo os integrantes da organização para que todos compreendam as prioridades e trabalhem na direção dos objetivos traçados. O planejamento requer decisões em três perspectivas: gerir os negócios como uma carteira de investimentos; aumentar a força de cada negócio, tendo-se como base a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa no setor; e definir uma estratégia clara de atuação, vinculada à visão e missão da empresa, suas forças e fraquezas internas, às ameaças e oportunidades externas, ao perfil do cliente e do nível dos recursos e competências internas.

No capítulo 11, *Como se constitui uma empresa*, autores tratam do processo de abertura de empresas no cenário espanhol. Além disso, discutem os critérios econômicos e jurídicos para classificação de empresas, bem como o papel e particularidades do jornalista autônomo ou *freelancer*.

O capítulo 12 está dedicado ao *Financiamento de projetos jornalísticos*. O texto indica que a atividade fim do jornalismo, informar, não pode mais ser considerada a única em uma empresa informativa, mas também a gestão do negócio e o financiamento do projeto, rumando para um binômio contas pagas/liberdade editorial. A plataforma digital possibilitou diversas fontes de ingressos financeiros, como o *crowdfunding*, o *paywall*, estratégias *freemium* e bancas digitais, estratégias discriminadas no capítulo.

Gestão e desenvolvimento de empreendimentos jornalísticos

Em *Gestão eficaz dos recursos humanos*, capítulo 13, os autores apontam a gestão da dimensão humana como peça central para a competitividade de empreendimentos jornalísticos. Eles citam o papel dos jornalistas como transformadores de intangíveis para a produção de notícias, apontando para o *trade-off* entre a necessária criatividade nesta criação e o papel das rotinas de produção para o aumento da eficiência dos processos jornalísticos.

A *Responsabilidade social das empresas informativas* é o tema do capítulo 14. No ramo empresarial, é necessário devolver à sociedade o que esta entrega às empresas. Mas a responsabilidade social dos meios é ainda mais específica, já que o jornal entrega credibilidade e recebe ingressos financeiros, bens intangíveis. Para entender o fenômeno, o texto reflete sobre a responsabilidade social jornalística em tempos de redes sociais e aprofunda-se na responsabilidade social corporativa, com formas de aplicá-la e medi-la.

A *Apresentação dos trabalhos (projetos) empreendedores* é assunto do capítulo 15, onde autores apresentam a importância da comunicação dos projetos empreendedores, seja em um *pitch* para investidores, para a captação de talentos ou para a montagem de eventuais parcerias que complementem a oferta de valor do negócio.

O debate sobre *Marco regulador das empresas informativas: rádio e televisão* está no capítulo 16. Este último texto serve de referência do que pode ser desenvolvido no Brasil, como a Diretiva Europeia de Serviços Audiovisuais, que orienta os meios a favor da livre competição, da diversidade cultural, da defesa dos menores e dos consumidores, do pluralismo e da regulação de novos formatos em tempos de publicidade. O livro encerra com referências atuais, ligadas ao empreendedorismo, inovação e valor do negócio jornalístico, não só da Espanha, mas de toda União Europeia e dos Estados Unidos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresa informativa XXI: planificación estratégica é obra voltada tanto para o mundo acadêmico como para jornalistas e empreendedores. Ao tratar um viés em construção - a gestão e o desenvolvimento de novos empreendimentos na indústria da informação jornalística - contribui para compreensão de uma área complexa. Um mercado onde o valor da notícia

tende a zero (PICARD, 2013) e as *fake news* disputam atenção com notícias éticas e socialmente responsáveis, a empresa informativa deve se manter alerta e sustentável do ponto de vista econômico. Grande desafio. 

REFERÊNCIAS

ALBARRAN, Alan B. Assessing the field of media management and economics research: looking back, looking forward. **Palabra Clave**, Bogotá, v. 17, n. 4, p. 1025-1040, out./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v17n4/v17n4a02.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

ANDERSON, Chris W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Post-industrial journalism: adapting to the present – a report. **Tow Center for Digital Journalism**, 27 nov. 2012. Disponível em: <<http://towcenter.org/report-post-industrial-journalism/>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

GAMERO, Javier Galán et al. **Empresa informativa XXI: planificación estratégica**. Madrid: Editorial Síntesis, 2017.

MIERZJEWSKA, Bozena I.; HOLLIFIELD, Ann. Theoretical approaches in media management research. In: ALBARRAN, Alan B.; CHAN-OLMSTED, Sylvia M.; WIRTH, Michael O. (Orgs.). **Handbook of media management and economics**. Abingdon: Routledge, 2006. Disponível em: <<https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781410615589.ch3>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

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**. Porto: Media XXI, 2013.