

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Luísa Coitinho Pinto

**NEGÓCIOS TRADICIONAIS DE MÍDIA: O DESAFIO DO
CRESCIMENTO FRENTE À OFERTA ILIMITADA DA INTERNET**

Porto Alegre

2007

Luísa Coitinho Pinto

**NEGÓCIOS TRADICIONAIS DE MÍDIA: O DESAFIO DO
CRESCIMENTO FRENTE À OFERTA ILIMITADA DA INTERNET**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos
Rhoden**

Porto Alegre

2007

Luísa Coitinho Pinto

**NEGÓCIOS TRADICIONAIS DE MÍDIA: O DESAFIO DO
CRESCIMENTO FRENTE À OFERTA ILIMITADA DA INTERNET**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp>.

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Escola de Administração

Prof. Dr. – Escola de Administração

Orientador - Prof. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden – Escola de Administração

AGRADECIMENTOS

Registro os meus agradecimentos à professora Marisa Ignez dos Santos Rhoden pela orientação, paciência e apoio constantes.

Aos professores da UFRGS e em especial aos da Escola de Administração pelo conhecimento transmitido, sem o qual este trabalho não teria sido desenvolvido.

Ao Grupo RBS pela oportunidade de aprendizado e por ter facilitado o estudo proposto pelo trabalho.

Ao carinho dos meus pais e do meu irmão que acreditaram e estiveram comigo em todos os momentos.

Aos amigos pela solidariedade, companheirismo, conforto e estímulo dedicados.

Finalmente, aos meus colegas de trabalho, pela constante preocupação e interesse em relação ao andamento desde estudo.

ΕΠΪΓΡΑΦΕ

“In an increasingly competitive, volatile market, with increasingly mercurial media consumers and communicators, the message is clear. Grow or go”.

Jim Chisholm

RESUMO

A Internet está revolucionando a forma como a informação e o entretenimento são distribuídos e consumidos. A oferta ilimitada de conteúdo que esta permite por causa da redução de custos, está promovendo uma verdadeira revolução cultural. É nesse contexto que surge o conceito da Cauda Longa, que se refere à grande quantidade de produtos que se tornaram economicamente rentáveis nos últimos anos. O incremento da concorrência – provocado pelas possibilidades trazidas pela Internet e outros avanços tecnológicos – nos mercados dos negócios tradicionais de mídia (televisão, jornal e rádio) está modificando a forma como estas empresas planejam o seu futuro. A criação de valor através do crescimento orgânico dos seus negócios está cada vez mais difícil para essas empresas, por isso se faz necessária a análise de novas alternativas de crescimento. A proposta deste trabalho é estudar a problemática da concorrência dos negócios tradicionais de mídia com a Cauda Longa de informação e entretenimento que a Internet proporciona. Além disso, este estudo se propõe a apontar possíveis alternativas de crescimento e inovação para os referidos negócios e os mecanismos, tais como fusões, aquisições e parcerias utilizados para se atingir tal fim.

Palavras-chave: Cauda Longa, Negócios de mídia, Estratégias de crescimento, Criação de valor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gastos Publicitários no Brasil em US\$ milhões (1994-2008)	14
Figura 2 - Distribuição de dados na curva de Pareto	29
Figura 3 - Comparativo entre um Varejista de tijolo e argamassa e um Varejista de cauda longa.....	30
Figura 4 - Limite do lucro para cada tipo de negócio na cauda longa	30
Figura 5 - Estudo para aquisição de um jornal	49
Figura 6 - Estudo para lançamento de um novo jornal.....	50
Figura 7 - Estudo de viabilidade do ZH Moinhos semanal	67
Gráfico 1 - Crescimento dos gastos publicitários por país (2003-2007)	13
Gráfico 2 - Investimentos Publicitários no Brasil em 2006	15
Gráfico 3 - Valor de mercado (múltiplo do EBITDA) das empresas de mídia de capital aberto nos Estados Unidos (2005-2006).....	45
Gráfico 4 - Valor de mercado (múltiplo do EBITDA) das empresas de televisão de capital aberto.....	46
Gráfico 5 - Valor de mercado (múltiplo do EBITDA) das empresas de jornal de capital aberto	47
Gráfico 6 - Valor de mercado (múltiplo do EBITDA) das empresas de rádio de capital aberto	48
Gráfico 7 - % de usuários de Internet que reduzem o tempo gasto com mídias tradicionais	51

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. MERCADO PUBLICITÁRIO	12
1.2. AMBIENTE	15
1.2.1. Rádio	15
1.2.2. Televisão	16
1.2.3. Jornal	18
1.2.4. Ambiente Regulatório	19
1.3. PROBLEMA	21
1.4. JUSTIFICATIVA	22
1.5. OBJETIVOS	23
1.5.1. Objetivo geral	23
1.5.2. Objetivos específicos	23
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
3.1. A CAUDA LONGA	27
3.2. ESTRATÉGIA	30
3.2.1. Estratégia competitiva	32
3.3. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	35
3.3.1. Princípio do investimento	35
3.3.2. O EBITDA como indicador de desempenho	37
3.3.3. Custos	38
3.4. FUSÕES E AQUISIÇÕES	39
3.4.1. Fusões	40
3.4.2. Aquisições	41
3.4.3. Alianças e parcerias	41
4. ANÁLISE	43
4.1. EFEITOS DA CAUDA LONGA NOS NEGÓCIOS DE MÍDIA	43

4.1.1. Perda de valor nos negócios de mídias tradicionais.....	43
4.1.2. A Internet é fonte de nova concorrência.....	50
4.1.3. Não existem mais formatos de conteúdo exclusivos de cada tipo de mídia.....	53
4.1.4. As mídias tradicionais enfrentam dificuldades para conquistar audiência jovem.....	54
4.1.5. Dificuldade para tornar os seus <i>sites</i> rentáveis.....	54
4.2. ESTRATÉGIAS PARA CRESCER NO NOVO AMBIENTE COMPETITIVO.....	56
4.2.1. Crescer o <i>core business</i>	56
4.2.2. Diversificação multimídia.....	57
4.2.3. Atividades “ <i>below-the-line</i> ”.....	57
4.2.4. Diversificação <i>no-media</i>	60
4.2.5. <i>Media-free time</i> : o caso dos Jornais Gratuitos.....	61
4.2.6. Criação de produtos para nichos.....	63
4.2.7. Classificados e Páginas Amarelas <i>on-line</i>	67
4.2.8. Rádio- <i>web</i>	68
4.3. MECANISMOS DE CRESCIMENTO.....	68
4.3.1. Aquisições e fusões.....	69
4.3.2. Crescimento orgânico.....	Erro! Indicador não definido.
4.3.3. Lançamento de novos produtos.....	Erro! Indicador não definido.
4.3.4. Parcerias e alianças.....	70
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
5.1. CONCLUSÕES.....	72
5.2. LIMITAÇÕES.....	74
5.3. RECOMENDAÇÕES.....	75
REFERÊNCIAS.....	77

1. INTRODUÇÃO

Os rápidos avanços tecnológicos dos últimos anos estão transformando a comunicação e a indústria do entretenimento de forma espantosa. A última mudança verificada nessas proporções ocorreu com a popularização da TV. Agora, diante da instantaneidade que a Internet proporciona, combinada com a mobilidade e com os recursos cada vez maiores dos aparelhos celulares, o que vemos é uma mudança radical na forma como entendemos a comunicação e o entretenimento.

E não são apenas a Internet e os celulares que estão promovendo essas transformações: são MP3 *players*, máquinas fotográficas e filmadoras digitais, CD-R, DVD-R, milhares de *softwares* que oferecem recursos incríveis a simples usuários amadores. É uma combinação de diversas tecnologias, destinadas aos mais variados propósitos, conversando entre si para criar um universo de possibilidades. E tudo isso à disposição da classe média espalhada ao redor do mundo. É tudo evoluindo ao mesmo tempo e de forma tão veloz que nem mesmo os executivos de alto escalão, ligados a empresas de ponta que atuam nestes setores, foram capazes de mensurar, de forma clara e objetiva, para onde essas indústrias caminham.

Talvez a mudança mais importante que toda essa revolução tecnológica está promovendo seja a mudança cultural. Qualquer pessoa, em qualquer lugar do mundo, que tenha à disposição um computador com Internet, tem acesso a um volume inimaginável de informações e conteúdo. Essas informações e conteúdo referem-se simplesmente a tudo o que se possa imaginar. E o acesso a eles é fácil e é barato. Poderosas ferramentas de busca, como Google e Yahoo!, por exemplo, funcionam como importantes filtros, capazes de elencar, em milésimos de segundo, as principais referências sobre o tema procurado. E não apenas as principais, mas também todas as outras que forem capazes de encontrar no vasto universo da *web*.

Se até poucos anos atrás apenas as grandes empresas detentoras de veículos tradicionais de mídia (rádio, televisão e jornal impresso) é que detinham o monopólio da distribuição da produção cultural e da informação, agora estas podem ser

distribuídas por qualquer um com acesso a um computador. E também podem ser produzidas por esses mesmos milhões de pessoas espalhadas ao redor do globo com um computador pessoal.

Além disso, os meios tradicionais (rádio, televisão e jornal) possuem espaço limitado para veicular conteúdo, por isso sempre funcionaram como espécies de filtros, tendo que escolher, por óbvias razões econômicas, as produções que fossem capazes de agradar a maior audiência possível. Os meios tradicionais sempre tiveram espaço para os grandes sucessos, e apenas para eles. Esse modelo funcionou muito bem e por muitos anos numa sociedade com possibilidades de escolha limitadas. Porém com a popularização da Internet e a possibilidade de escolhas ilimitadas proporcionada por ela, estes meios estão sendo obrigados a rever os seus próprios modelos de negócio. Tudo isso porque os consumidores atualmente demandam conteúdos personalizados, conteúdos que não agradem necessariamente ao grande público, mas que agradem a nichos específicos, que sejam feitos para nichos específicos. Estes consumidores estão buscando outras formas, além das tradicionais, para consumir informação e entretenimento. E junto com eles, nessa migração entre meios, estão os gastos publicitários.

Há muitas décadas a televisão é a principal fonte de notícias da sociedade: a sua abrangência é fantástica e a forma de veiculação do conteúdo é de fácil compreensão (áudio com apoio de imagens) por parte do grande público. Não é a toa que é o veículo que mais vêm perdendo espaço para a Internet como fonte de informação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMISSORAS DE RÁDIO E TELEVISÃO, 2007): na Internet se encontra o conteúdo nos mais variados formatos, sobre os mais diversos assuntos e na hora que se bem entende.

As emissoras de rádio, por outro lado, que já se viram ameaças anteriormente com a popularização da TV, perdem para a Internet como distribuidoras de música. Porém, a instantaneidade, muito apreciada em tempos de atividades *on-line*, segue sendo uma característica das informações via rádios. Além disso, os rádios possuem a mesma mobilidade dos aparelhos celulares. Como fonte de informação as rádios estão cada dia mais atuais, nos engarrafamentos das grandes cidades, por mais que os carros estejam sendo equipados com diversos tipos de aparelhos, o rádio segue

sendo o meio líder de comunicação e entretenimento, preenchendo um espaço atualmente explorado pelas chamadas “*media-free time*”¹.

São os jornais, porém, que parecem estar com o seu futuro mais ameaçado pelo advento das novas tecnologias. Nos países mais desenvolvidos, onde o acesso à Internet está mais difundido e consolidado, há anos os jornais não experimentam crescimento. Nos jornais de modelos tradicionais, de circulação diária e que cobram pelos seus exemplares, a última década trouxe consigo um decréscimo significativo de circulação, principalmente nos Estados Unidos e nos países que compõe a União Européia. A circulação total nesses países, porém, permanece estável graças aos diários gratuitos, cujos exemplos de maior sucesso são os distribuídos nos metrô e aeroportos das grandes metrópoles. Jornais semanais, bissemanais e os tradicionais jornais de bairro também têm ajudado a manter estável a circulação geral dos jornais nesses locais. Graças a países emergentes e menos desenvolvidos a circulação global dos jornais segue aumentando, mas puxada por países específicos, como Índia e China, cuja circulação vem crescendo a taxas de dois dígitos ao ano (COSTA, 2005). No Brasil, a circulação também segue crescendo, puxada principalmente pelos jornais populares, entretanto num ritmo muito mais lento. Na última década, porém, os maiores e mais tradicionais jornais do país vêm encontrando dificuldades para aumentar a sua circulação, alguns até viram-na diminuir consideravelmente. O grande desafio dos jornais de todo o mundo é conquistar novos leitores, leitores estes familiarizados com o universo de possibilidades e informação que toda a tecnologia oferece e, ao mesmo tempo, conseguir preservar os leitores antigos.

Para os meios de comunicação tradicionais conseguirem manter-se competitivos e crescerem na Era da Internet, estes devem esquecer toda e qualquer tentativa de competir com a Internet, pois essa é uma luta perdida. Devem, ao invés disso, aliar-se a ela, utilizar os seus recursos e aprender os seus ensinamentos. Devem entregar aos novos consumidores formados pela Internet os novos produtos de que precisam, aliando conteúdos para nichos à credibilidade de suas marcas tradicionais.

¹ *Media-free time*: são tipos de mídia que exploram o tempo livre da sua audiência, já que é cada vez menor o tempo dedicado à mídia e maior o tempo dedicado às atividades de lazer.

1.1. MERCADO PUBLICITÁRIO

Como reflexo da dispersão da audiência entre as mídias tradicionais e as novas, os investimentos publicitários, que são a fonte de receita mais importante para os negócios tradicionais de mídia, também estão se fragmentando. No entanto, a perspectiva para o bolo publicitário como um todo no Brasil é positiva, já que nos últimos anos tem apresentado crescimento superior a de países como Argentina, Estados Unidos, Chile, Portugal e Espanha. O crescimento médio (CAGR)² de 2003 a 2007 (projetado) é de 9,9% ao ano (Zenith Optimedia apud WASHINGTON e MILLER, 2007). O Gráfico 1 apresenta uma comparação do crescimento dos gastos com publicidade no Brasil com outros países e a Figura 1 mostra a evolução estimada dos gastos publicitários por meio de veiculação no Brasil em dólares americanos a preços correntes.

O total do bolo publicitário brasileiro em 2006 foi de R\$ 15 bilhões. A Internet representou 2%, totalizando R\$ 361 milhões. Somando-se à disposição natural de migração das verbas publicitárias das mídias tradicionais para a Internet (já que estas acompanham a audiência), há uma forte tendência de migração da verba de guias e listas impressas para o meio *on-line* (WASHINGTON e MILLER, 2007).; O Gráfico 2 mostra a composição do total dos investimentos publicitários no Brasil em 2006.

² CAGR (Compound annual growth rate): sigla utilizada para “taxa composta de crescimento anual”.

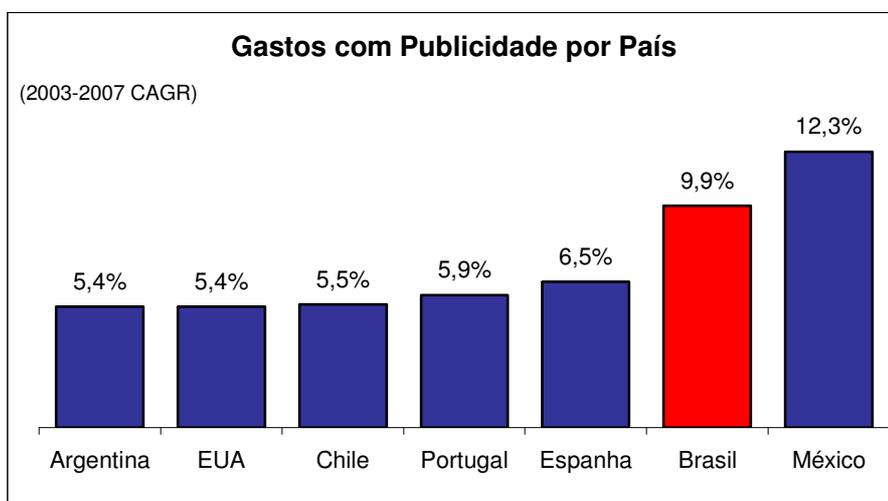


Gráfico 1 - Crescimento dos gastos publicitários por país (2003-2007)

Fonte: Zenith Optimedia (apud WASHINGTON e MILLER, 2007).

BRAZIL							
Advertising expenditure in US\$ million at current prices							
	Total	Newspapers	Magazines	TV	Radio	Outdoor	Internet
1994	3.486	905	295	1.983	149	154	-
1995	4.965	1.408	454	2.721	221	161	-
1996	5.888	1.483	503	3.472	240	190	-
1997	6.617	1.550	591	3.998	264	214	-
1998	6.418	1.444	603	3.832	258	281	-
1999	4.295	975	429	2.468	206	217	-
2000	5.366	1.154	566	3.105	263	278	-
2001	3.967	844	415	2.334	189	185	-
2002	3.312	664	314	2.014	152	168	-
2003	3.680	664	348	2.237	166	210	55
2004	4.653	796	400	2.941	207	232	77
2005	6.496	1.087	592	4.141	280	284	112
2006	7.386	1.195	651	4.763	322	327	128
2007	7.762	1.255	684	5.001	338	343	141
2008	8.157	1.318	718	5.251	355	360	155
Year-on-year % change at current prices							
95 v 94	42,4	55,7	54,1	37,2	47,9	4,7	0,0
96 v 95	18,6	5,3	10,9	27,6	8,5	17,7	0,0
97 v 96	12,4	4,5	17,3	15,2	10,2	12,7	0,0
98 v 97	-3,0	-6,8	2,0	-4,2	-2,4	31,3	0,0
99 v 98	-33,1	-32,5	-28,8	-35,6	-20,3	-22,6	0,0
00 v 99	24,9	18,3	32,0	25,8	27,8	27,9	0,0
01 v 00	-26,0	-26,8	-26,6	-24,8	-28,2	-33,3	0,0
02 v 01	-16,5	-21,3	-24,3	-13,7	-19,6	-9,2	0,0
03 v 02	11,1	-0,1	10,8	11,1	9,7	24,8	0,0
04 v 03	26,4	19,9	14,9	31,5	24,3	10,5	39,7
05 v 04	39,6	36,5	48,0	40,8	35,5	22,4	45,4
06 v 05	13,7	10,0	10,0	15,0	15,0	15,0	15,0
07 v 06	5,1	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	10,0
08 v 07	5,1	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	10,0

Figura 1 - Gastos Publicitários no Brasil em US\$ milhões (1994-2008)

Fonte: Zenith Optimedia (apud WASHINGTON e MILLER, 2007).

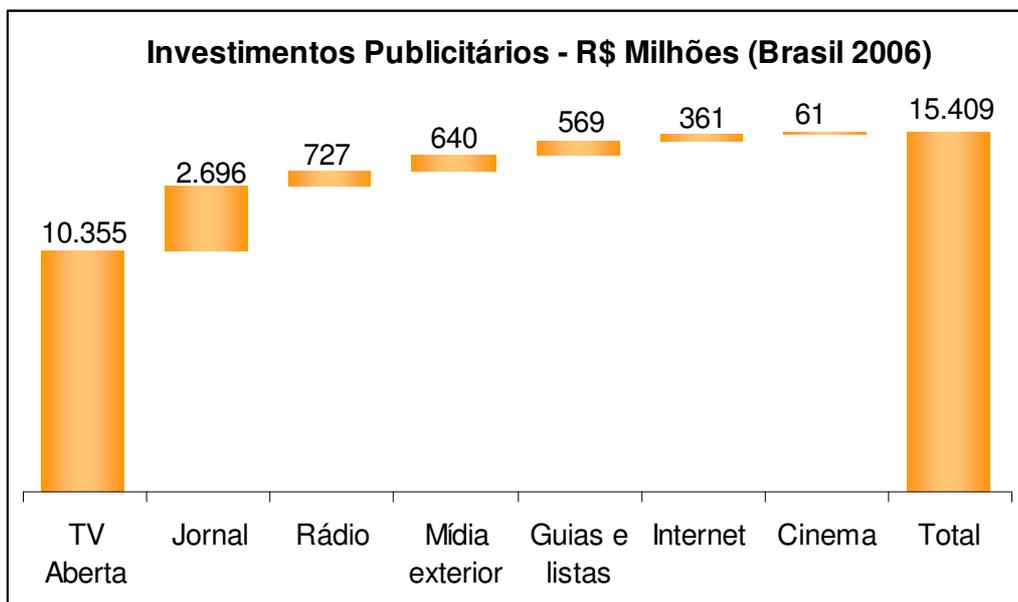


Gráfico 2 - Investimentos Publicitários no Brasil em 2006

Fonte: Zenith Optimedia (apud WASHINGTON e MILLER, 2007).

1.2. AMBIENTE

1.2.1. Rádio

O rádio, segundo Ferraretto (2000), é o meio de comunicação que utiliza ondas eletromagnéticas para levar mensagens sonoras a sua audiência de massa. Essa tecnologia começou a ser utilizada em 1916, nos Estados Unidos.

No Brasil, o rádio começou a se popularizar em 1924, com o lançamento da Rádio Clube do Brasil, no Rio de Janeiro, apesar da indústria fonográfica já existir no país desde o século XIX. Já nessa época o rádio começa a ter sinergias com a produção de espetáculos e a indústria fonográfica. É esse o primeiro passo para a massificação do veículo. O segundo vem através das verbas publicitárias (FERRARETTO, 2000).

Tradicionalmente as estações de rádio veiculadas nas frequências AM são direcionadas principalmente à cobertura jornalística e transmissões esportivas (no Brasil, principalmente ao futebol). Já as FM são mais voltadas à música e ao entretenimento.

As emissoras de rádio vêm enfrentando muitas dificuldades para crescer, pois o tempo gasto ouvindo rádio pelas pessoas não pára de cair, apesar de ser um meio que explora o mesmo espaço que as *media-free time*. As pessoas estão escolhendo ouvir música nos seus iPods/MP3 *players*, estações de rádio via Internet, entre outros. Outro motivo para isso estar acontecendo é o crescimento de conteúdos *mobile*³.

O rádio funciona como serviço prestado mediante concessão do Estado, pois este o considera de interesse nacional, e deve, portanto, operar dentro de leis, regulamentos e normas. As receitas dos rádios provêm exclusivamente da veiculação de anúncios publicitários e patrocínios a programas.

1.2.2. Televisão

Assis Chateaubriand, com a sua TV Tupi-Difusora, foi o pioneiro da televisão brasileira. Inaugurou-a em 1950, num tempo em que o rádio era o principal meio de comunicação de massa. A TV Tupi-Difusora já tinha as principais características que a TV brasileira mantém até os dias de hoje: era sediada em área urbana com programação voltada às populações urbanas, seu objetivo era o lucro e com funcionamento regido pelas leis oficiais existentes para o setor (MATTOS, 1990).

Quando a televisão começou no Brasil, praticamente não existiam receptores. O total não passava de 200, mas visando popularizar o veículo, Chateaubriand mandou instalar alguns aparelhos em praças públicas a fim de que as pessoas pudessem assistir aos programas transmitidos (MATTOS, 1990, p. 9).

³ Conteúdo *móvil*: conteúdo produzido especialmente para ser consumido em aparelhos celulares da nova geração.

Chateaubriand fazia isso porque, como para qualquer outro veículo que se mantém graças a verbas publicitárias, a audiência é a base que define o tamanho do seu sucesso e, na falta dela, o seu fracasso.

O gênero de programa televisivo mais popular no Brasil são as telenovelas. Os telejornais também são bastante populares. A primeira telenovela a ser transmitida no Brasil foi “Sua vida me pertence” em 1951 e o primeiro telejornal foi o “Repórter Esso”, em 1952, adaptado de um programa de rádio jornalístico bastante popular na época.

Em 1965 foi inaugurada a Globo, a maior rede de televisão brasileira nos dias atuais. E em 1972 foi feita a primeira transmissão a cores: a Festa da Uva, em Caxias do Sul. O grande trunfo da Globo, responsável pelo seu sucesso, foi criar uma rede nacional de televisão, com o apoio da nova tecnologia de transmissão disponibilizada na época pela Embratel. A rede transmitia os mesmos programas para todo o país, obtendo dessa forma economias de escala provenientes da sinergia entre os custos de produção de programação. A rede se formou através da compra de emissoras em cidades como São Paulo, Belo Horizonte, Brasília e Recife (a líder era a TV Rio), e de afiliadas de grande porte, como a TV Gaúcha (ainda hoje afiliada, pertencente ao Grupo RBS), no Rio Grande do Sul.

A televisão, assim como o rádio, também funciona como serviço prestado mediante concessão do Estado, por ser considerada de interesse nacional e, portanto, opera dentro de leis, regulamentos e normas. A receita da televisão provém exclusivamente da veiculação de anúncios publicitários e patrocínios a programas.

1.2.2.1. TV Digital

A data prevista para o lançamento da TV Digital no Brasil é 2 de dezembro de 2007 (em São Paulo).

A TV Digital é a transmissão de áudio e vídeo da TV aberta em sinais digitais (ao invés dos atuais sinais analógicos). A TV Digital viabiliza a transmissão HDTV (TV em alta definição). Além disso, outras funcionalidades, como menu de programação, por exemplo, se tornarão possíveis.

1.2.3. Jornal

A imprensa no Brasil é inaugurada apenas em 1808, pois a administração colonial portuguesa impedia a tipografia e o jornalismo até a chegada de D. João VI (BAHIA, 1990). A Gazeta do Rio de Janeiro foi o primeiro jornal a circular no Brasil. Inicialmente era semanal, publicado aos sábados. Possuía serviço de assinatura (com entrega domiciliar) e aceitava anúncios (tinha, inclusive, tabela de preços).

Entre os meios de comunicação tradicionais, o jornal é o único que não funciona sob concessão estatal e sim como uma empresa comum. Outra particularidade do jornal é que este possui produção industrial (e assim como qualquer outra indústria possui parque industrial, indicadores de produtividade industrial, estoque de matérias-primas, etc.). A receita dos jornais vem dos anúncios publicitários e classificados (receitas comerciais) e da venda dos exemplares físicos (assinaturas e venda avulsa - receita de circulação). A circulação é o fator que determina se o jornal terá ou não sucesso, porém é a publicidade que determina se será lucrativo (CHISHOLM, 2003). Atualmente a circulação mundial de jornais no modelo de negócios tradicional está crescendo graças a mercados emergentes (principalmente Índia e China), no entanto em mercados maduros, nos melhores casos a circulação está estável e na maioria está caindo.

As informações contidas nos jornais não são instantâneas como as do rádio e da televisão, porém normalmente contêm muito mais detalhes e são muito mais elaboradas. Os jornais podem variar quanto a sua periodicidade, mas as frequências mais comuns são diárias, semanais, bissetmanais ou mensais. O tamanho das suas páginas também varia, os principais formatos são Standard (maior e mais tradicional) e o Tablóide (o tamanho da página é metade do Standard, o que o torna muito mais confortável para ler e carregar, porém é tradicionalmente associado a jornais com conteúdo jornalístico superficial, fama devida principalmente aos diários sensacionalistas ingleses que utilizam esse formato de página). Quanto a sua

abrangência territorial os jornais costumam ser classificados em regionais, estaduais ou nacionais. Quanto ao enfoque editorial são ser classificados em *quality* (jornalismo mais detalhado e de maior credibilidade) ou populares (jornalismo mais superficial e sensacionalista).

Além do conteúdo jornalístico, os grandes jornais apresentam colunistas, revistas e suplementos, cadernos e classificados encartados juntamente com o caderno principal do jornal. Dentre as seções mais tradicionais podemos citar a editoria geral, de economia, de variedades, esportes, policial e participações sociais.

Hoje, os principais jornais do país (com as maiores circulações) concentram-se no eixo Rio - São Paulo. São eles: O Globo (Rio de Janeiro), O Estado de São Paulo (São Paulo) e Folha de São Paulo (São Paulo).

1.2.4. Ambiente Regulatório

No Brasil, os serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens funcionam sob concessão, permissão ou autorização estatal (compete ao Poder Executivo a outorga ou não das concessões) . Já os veículos de comunicação impressa não necessitam de autorização. O prazo da concessão é de 10 anos para as rádios e 15 anos para as televisões.

É a Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) o órgão encarregado de organizar a exploração das atividades de comunicação social eletrônica no que se refere aos serviços de telecomunicações.

A Anatel fiscaliza as atividades referentes à programação e ao conteúdo e à distribuição do conteúdo. No entanto, a criação, o pensamento e a liberdade de expressão não podem sofrer qualquer censura de natureza política, ideológica ou artística (direito previsto pelo artigo 220 do capítulo que dispõe sobre Comunicação Social da Constituição Federal).

O monopólio ou oligopólio são vetados por lei nos meios de comunicação social eletrônica.

Segundo a lei que dispõe sobre a organização e exploração das atividades de comunicação social eletrônica, temos as seguintes definições:

- Serviços de Telecomunicações: radiodifusão sonora, radiodifusão de sons e imagens, TV a Cabo, Distribuição de Sinais de Televisão e de Áudio por Assinatura via Satélite (DTH), Distribuição de Sinais Multiponto Multicanal (MMDS), outros serviços, conforme disposição da Anatel. O Serviço de Comunicação Multimídia (SCM) e o Serviço Móvel Pessoal (SMP), também podem distribuir conteúdo eletrônico.
- Comunicação Social Eletrônica: conteúdo eletrônico a ser distribuído por meio dos serviços de telecomunicações
- Atividade de Comunicação Social Eletrônica: produção, programação, provimento e distribuição de conteúdo eletrônico.
- Conteúdo Eletrônico: conjunto de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons e informações de qualquer natureza, contendo material de natureza informativa, educativa ou de entretenimento.
- Produção de Conteúdo Eletrônico: criação, execução e fixação de conteúdo eletrônico em qualquer suporte.
- Programação de Conteúdo Eletrônico: organização de conteúdos eletrônicos.
- Provimento de Conteúdo Eletrônico: seleção, ordenação, empacotamento ou fornecimento de programação de conteúdo eletrônico destinado à comunicação social eletrônica.
- Distribuição de Conteúdo Eletrônico: disponibilização ou fornecimento de conteúdo eletrônico, de forma livre ao público em geral ou mediante contrato aos usuários finais, por intermédio de um dos serviços de telecomunicações.
- Internet: conjunto específico de redes de computadores, em âmbito mundial, que permite o acesso a informações

armazenadas nessas redes e todo o tipo de transferência de dados.

- Provedimento de Serviço de Acesso à Internet: conjunto de atividades que permite, dentre outras utilidades, a autenticação ou o reconhecimento de um Usuário para acesso a Serviços Internet.
- Serviço Internet: serviço de valor adicionado que possibilita o acesso de Usuários de serviços de telecomunicações à Internet.

Também cabe ao Poder Público regular sobre diversões e espetáculos públicos, inclusive sobre a faixa etária recomendada.

Propagandas sobre comercialização de tabaco, bebidas alcoólicas, agrotóxicos, medicamentos e terapias estão sujeitas a restrições legais.

Pelo menos 70% do controle das empresas jornalísticas ou de radiodifusão sonora ou de imagem e sons devem ser de propriedade de brasileiros natos ou naturalizados há mais de 10 anos ou pessoas jurídicas que tenham sede no Brasil. A gestão e o controle sobre a programação devem ser feitos por esses brasileiros (Constituição Federal, 2003).

1.3. PROBLEMA

A oferta ilimitada que a Internet possibilita só é viável através do processo de redução de custos entre a produção e a distribuição de conteúdo (ANDERSON, 2006). Nas atividades puramente *on-line*, essa redução de custos chega a praticamente zero: o custo de estocagem e distribuição resume-se apenas a *bits*. Para negócios *off-line*, ou mistos de *on-line* e *off-line*, a redução de custos proporcionada pelas novas tecnologias não é assim tão agressiva, e a oferta ilimitada será sempre um objetivo, jamais uma realidade. No entanto, os consumidores não são mais tão facilmente conquistados por grandes sucessos feitos para massas, eles querem conteúdo específico, personalizado. Eles querem maiores possibilidades de escolha.

Ao mesmo tempo, os meios de comunicação tradicionais enfrentam um mercado cada vez mais competitivo, com cada vez mais *players*, mais mídias disputando a mesma audiência e as mesmas verbas publicitárias, um mercado em profundas transformações. O mercado de massa desses meios já está saturado, esses veículos não têm mais para onde crescer o seu *core business*. A fatia do bolo publicitário destinada a eles há anos não cresce. A audiência já não é conquistada tão facilmente pelos produtos feitos para massa.

Até hoje os negócios tradicionais de mídia têm demonstrado um comportamento passivo frente às transformações econômicas e culturais ocasionadas pela Internet: parecem estar parados à espera que algo milagroso reformule o seu modelo de negócio. Criar *sites on-line* para os veículos tradicionais já é uma prática comum entre os jornais, rádios e televisões, e é importante na medida em que a credibilidade da marca do veículo tradicional funciona como um selo de qualidade para o *site on-line* e este funciona como uma forma de atualização, uma forma de conferir ares contemporâneos ao produto antigo. No entanto, estes meios ainda encontram dificuldade em transformar a sua estratégica versão *on-line* em algo rentável lucrativo. Daí surge o problema, se ainda não é puramente pelo meio *on-line*, como crescer?

É através da resposta a essas duas situações (consumidores exigindo mais opções de escolha e mercado saturado) que meios de comunicação podem alcançar o tão almejado crescimento. É necessário diversificar o portfólio, criando opções de escolha tanto para os anunciantes quanto para a audiência. Essas opções possivelmente serão bem menos lucrativas e representativas que o negócio principal, porém o conjunto de várias delas pode ser bastante atraente e significativo.

Algumas empresas de mídia ao redor do mundo estão fazendo isso e conseguindo extrair valor de produtos direcionados para certos nichos de mercado que sozinhos são muito pequenos e parecem não ser atrativos. No Brasil, entretanto, essa prática ainda é muito pouco difundida.

1.4. JUSTIFICATIVA

Num mercado cada vez mais global e por isso mesmo mais competitivo, as empresas precisam crescer para gerar valor e garantir retorno aos seus acionistas.

As mesmas tecnologias que acirram a competição pela produção e distribuição de informação e entretenimento proporcionam aos investidores um número enorme de alternativas de investimento rentáveis e acabam com as barreiras geográficas para tal. É nesse ambiente que os negócios tradicionais de mídia precisam gerar valor. Para os acionistas, a busca por retorno não se restringe às possibilidades dos negócios de mídia, por isso mesmo é de vital importância que estes cresçam e continuem sendo alternativas competitivas e atrativas para os investidores.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo geral

Analisar possibilidades de crescimento e criação de valor para os negócios tradicionais de mídia⁴.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Estudar o conceito da “Cauda Longa”;
- b) Pesquisar as principais dificuldades encontradas atualmente pelos meios de comunicação de massa;

⁴ Os negócios tradicionais de mídia aos quais este estudo se refere são a televisão, o jornal e o rádio.

c) Identificar possibilidades de crescimento e criação de valor para os referidos negócios tradicionais de mídia.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A tipologia deste trabalho de estágio é a pesquisa-diagnóstico e a proposição de planos. A pesquisa-diagnóstico, segundo Roesch (1999), visa explorar o ambiente, levantar e definir problemas. Ainda segundo a autora, na área de Finanças, na qual este estágio foi desenvolvido, “o diagnóstico visa ao melhor planejamento e ao melhor controle dos recursos” (1999, p. 77). Já a finalidade da proposição de planos, também segundo Roesch (1999, p. 75), é “apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais”, podendo ou não incluir a sua implementação. Como a influência que as novas tecnologias estão gerando sobre o mercado de comunicação ainda não foi definitivamente explorado, este trabalho se propõe a estudar essa influência e os seus efeitos. Além disso, propõe planos para possível solução destes problemas, utilizando-se de casos reais para analisar essas proposições, com o objetivo de racionalizar e auxiliar as empresas atuantes no segmento de comunicação de massa a planejar o futuro dos seus investimentos.

A pesquisa utilizada é a pesquisa exploratória. Como já dito anteriormente, para ilustrar as análises, são descritos casos-demonstração, utilizados, conforme Böcker apud Roesch e Fernandes (2007), como forma de elucidar conceitos.

As pesquisas exploratórias, segundo Gil (2007, p. 43), são “desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Ainda segundo o autor, esse é o tipo de pesquisa indicado quando o tema é pouco explorado e é difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele. A pesquisa exploratória pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas e estudos de caso. Como as transformações proporcionadas pela Internet ainda são de difícil mensuração e não existem estudos e teorias definitivos sobre o assunto, o tipo de pesquisa indicado é a exploratória, com o auxílio de estudos de caso para definição de conceitos. Finalmente, para Gil (2007, p. 43), o “produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados”. E é exatamente essa a pretensão deste estudo:

definir e esclarecer o problema existente e apontar possíveis caminhos para a resolução do problema. Estes caminhos, todavia, deverão ser investigados mais a fundo se forem postos em prática.

Este tema como objeto de estudo científico é relativamente novo, por isso a bibliografia disponível ainda é escassa. A própria Internet, com toda a revolução na distribuição de informação proporcionada por ela, será fonte importante de artigos e material para pesquisa, pois conceituados jornais e publicações de todo o mundo (além de produtores independentes mas nem por isso menos críveis) estão disponibilizando suas produções mais recentes no meio *on-line*. E pode existir fonte mais crível que a própria Internet para a definição de termos e conceitos que estão sendo criados diariamente graças a sua própria revolução? A Wikipédia⁵ é um grande exemplo de onde é possível se extrair conceitos sobre novos termos com a maior precisão possível, pois os próprios inventores desses termos (que são também os principais usuários do referido termo) são justamente quem os define e redefine diariamente na enciclopédia livre. E há milhões de pessoas ao redor do mundo interessadas em dar diariamente a sua contribuição para melhor definição do termo em diversos idiomas. Essa precisão e agilidade sobre temas ainda em forte evolução dificilmente poderão ser encontrados em fontes tradicionais impressas de pesquisa.

Ainda como vantagens da Internet como fonte de pesquisa, podemos dizer que a sua utilização não é nem difícil e nem onerosa, além de ser muito fácil encontrar o material desejado através dos poderosos *sites* de busca (os filtros citados anteriormente). Além disso, muitas universidades, empresas e associações disponibilizam as suas mais novas publicações permanentemente na *web*, onde não existem fronteiras geográficas que impeçam, dificultem ou burocratizem a pesquisa (MANN e STEWART, 2004).

⁵ Wikipédia: “é uma enciclopédia multilingüe, *on-line*, livre, colaborativa, ou seja, escrita internacionalmente por várias pessoas comuns de diversas regiões do mundo, todas elas voluntárias. Por ser livre, entende-se que qualquer artigo dessa obra pode ser transcrito, modificado e ampliado, desde que preservados os direitos de cópia e modificações” (Wikipédia)

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. A CAUDA LONGA

No campo da estatística, Cauda Longa é o nome que se dá à distribuição de dados na curva de Pareto⁶, devido ao formato que ela adquire, como se pode observar na Figura 2. No entanto, no mundo dos negócios, esse termo tem sido utilizado para se referir à relevância que grande quantidade de produtos com pequena demanda pode ter no todo.

Chris Anderson, editor-chefe da revista *Wired*, foi quem começou a usar essa terminação para descrever o fenômeno da migração do mercado de massa para o mercado de nicho. Essa migração é possível graças à capacidade de interligar demanda e oferta proporcionada pelas novas tecnologias, mais especificamente pela Internet.

As novas tecnologias interligam demanda e oferta através da redução de custos de estocagem, produção e distribuição. Os ganhos nesses processos são mais facilmente percebíveis em empresas que atuam nas diferentes etapas do processo de produção e distribuição de conteúdo informativo e entretenimento.

Todas as pessoas com acesso a alguns poucos (e simples) recursos tecnológicos se tornaram potenciais produtores de conteúdo. A distribuição desse conteúdo ocorre de forma fácil através da Internet e o custo de estocagem destes, por ser no formato de *bits*, é praticamente igual a zero. *Sites* de busca como o Google, são ferramentas muito importantes na distribuição dessa produção, pois conectam de forma muito rápida a demanda com a oferta.

⁶ Vilfredo Pareto foi um economista e sociólogo italiano que calculou que 80% da riqueza de uma sociedade encontrava-se nas mãos de apenas 20% das famílias. Após, expandiu esse conceito para muitas outras áreas de aplicação. A Lei de Pareto, como esse conceito ficou conhecido (também conhecido como princípio 80-20), afirma, portanto, que para muitos fenômenos, 80% das conseqüências advém de apenas 20% das causas.

A Cauda Longa refere-se, então, à atual extração de valor de produtos que até há pouco tempo atrás não eram economicamente viáveis.

Embora hoje a Cauda Longa se manifeste principalmente como fenômeno da Internet, ela não começou com a Amazon ou a eBay, nem mesmo com a Web. Em vez disso, é a culminância de uma sucessão de inovações em negócios que remontam a mais de um século – avanços na maneira como descobrimos, produzimos, distribuimos e vendemos bens. Reflita, por exemplo, sobre todos os fatores não relacionados com a Internet que possibilitaram as compras na Amazon: FedEx, padrões ISBN, cartões de crédito, bancos de dados relacionais e até códigos de barras. (ANDERSON, 2006, p. 39)

Ou seja, a Internet possibilitou a união de uma série de elementos e de tecnologias que acabaram por promover uma revolução cultural: diante da grande disponibilidade de produtos, o público começou a consumir mais largamente produtos voltados a nichos do seu interesse e não apenas produtos para massas. Entretanto isso não significa que não há mais demanda para a cultura de massa ou que o mercado de nicho está substituindo o mercado de massa: eles apenas estão, pela primeira vez, dividindo espaço.

As empresas que conseguiram adaptar os seus negócios (ou mesmo criá-los) a partir dessa redução de custos estão extraíndo valor de produtos que, apesar de venderem pouco (ou terem uma audiência baixa), trazem resultados positivos. E o resultado obtido com esses produtos é cada vez mais significativo pra algumas empresas. Por isso a Lei de Pareto não tem validade para esses negócios: não são mais apenas 20% dos produtos que trazem 80% das receitas. A Figura 3 exemplifica essa transformação. Os produtos situados na cauda longa da distribuição de Pareto são cada vez mais numerosos e representativos para um número sempre maior de empresas.

Os negócios tradicionais não conseguem ir tão longe na Cauda Longa quanto os negócios puramente *on-line* justamente por causa das restrições que os custos lhes impõe. Entre esses dois extremos encontram-se ainda os negócios híbridos (misturas de *on* e *off-line*). A Figura 4 mostra os limites onde cada um desses tipos de negócio consegue operar com lucro na Cauda Longa.

Diversas empresas, de diversos setores, exploram os produtos para nicho e deles extraem valor do seu modo.

Da mesma maneira como o Google está descobrindo maneiras de explorar a Cauda Longa da propaganda, a Microsoft está esticando a cauda dos videogames para abranger jogos cada vez menores e mais baratos que se podem baixar pelas redes Xbox Live. Os projetos de software de fonte aberta, como o Linux e o Firefox, são a Cauda Longa do talento em programação, enquanto a terceirização global aproveita a Cauda Longa do trabalho. Enquanto isso, a Internet permitiu que a mais longa das caudas, a da pornografia, atendesse a todas as preferências e excentricidades imagináveis (ANDERSON, 2006, p. 48).

Num ambiente onde os consumidores demandam, além de produtos para massa, produtos para nicho, as empresas que desejam aumentar a sua rentabilidade e assim gerar crescimento precisam esforçar-se para explorar com lucratividade o máximo possível dos produtos que se encontram na cauda da distribuição de Pareto. No entanto, para muitos negócios, dependendo da sua natureza, essa não é uma tarefa fácil e nem de retorno imediato. Por isso é muito importante que essa decisão de produzir ou distribuir produtos para nichos esteja perfeitamente alinhada com os planos e a estratégia de longo prazo da empresa.

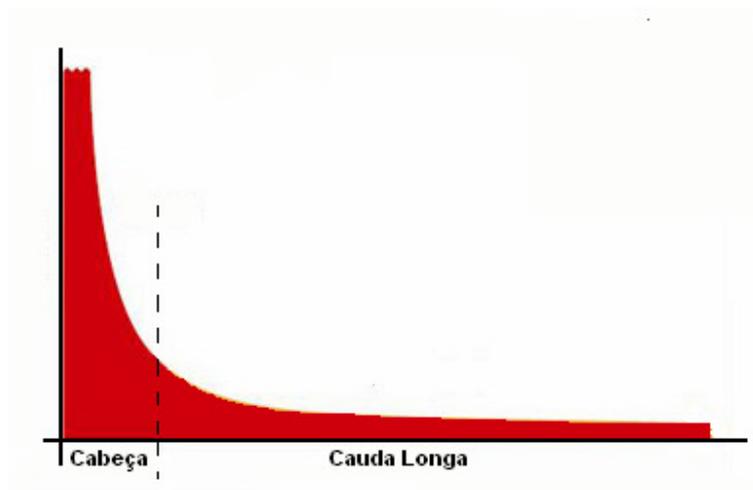


Figura 2 - Distribuição de dados na curva de Pareto

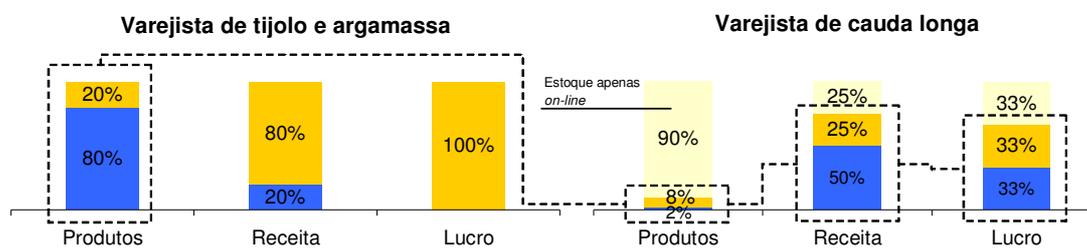


Figura 3 - Comparativo entre um Varejista de tijolo e argamassa e um Varejista de cauda longa
 Fonte: Anderson (2006, p. 130)

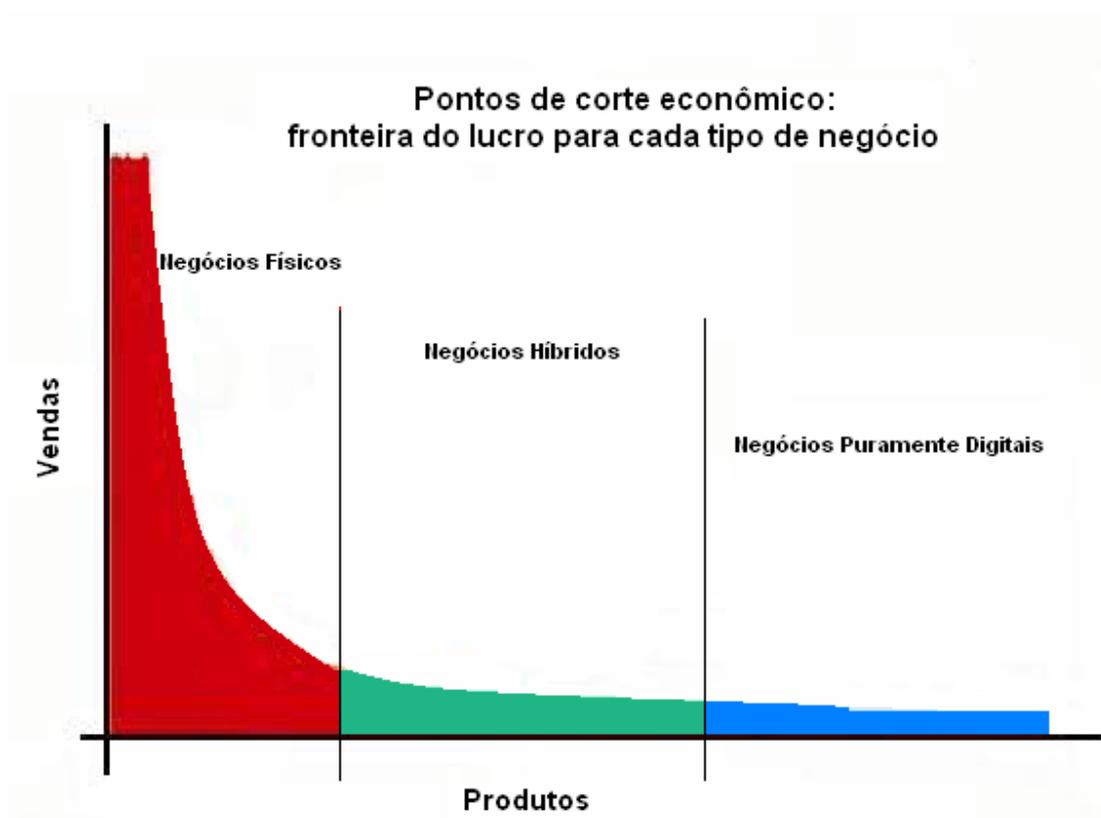


Figura 4 - Limite do lucro para cada tipo de negócio na cauda longa
 Fonte: Anderson (2006, p. 89)

3.2. ESTRATÉGIA

Freqüentemente as definições de estratégia são usadas como sinônimo de política. No entanto, segundo Ansoff (1977, p.100), “uma política é uma *decisão condicionada*, ao passo que a estratégia é uma *regra para a tomada de decisões*” (grifos do autor). Por isso, segundo o autor, a implantação de políticas pode ser delegada a níveis inferiores, pois estes necessitam apenas reconhecer o evento e agir de acordo com instruções fornecidas (agem de forma condicionada). A implantação da estratégia, porém, exige julgamentos dos executivos, pois a especificação da estratégia é feita sob condições de desconhecimento parcial, na qual todas as alternativas não podem ser avaliadas. O mesmo não ocorre em situações de incertezas e riscos, onde todas as alternativas são conhecidas e podem ser avaliadas.

Para Quinn (apud MINTZBERG et al, 2006, p.29) uma estratégia é:

O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em todo um coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes (grifos do autor).

Kenneth R. Andrews (apud MINTZBERG et al, 2006, p.78) define estratégia corporativa como:

Modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

Para Weston e Weaver (2001), como a estratégia define os planos, políticas e cultura da organização no horizonte do longo-prazo, ela não pode ser estática. A estratégia adotada por uma empresa deve ser flexível e adaptável às mudanças no ambiente competitivo e no mercado onde a organização atua. As constantes mudanças no cenário econômico, tecnológico, político e financeiro devem sempre ser refletidas na formulação e constante reformulação da estratégia. Essa freqüente atualização da estratégia é importante para que a empresa planeje sobre quais recursos tecnológicos, financeiros e de gestão precisará para manter-se competitiva e atingir os seus objetivos estabelecidos.

Já para Michael E. Porter (apud MINTZBERG et al, 2006) o mercado em que as empresas atuam hoje é muito diferente do de algumas décadas atrás. É um mercado onde as mudanças ocorrem numa velocidade incrível e ser capaz de dar uma resposta rápida e eficiente a elas não é mais um diferencial, mas a chave para a própria sobrevivência. A eficácia operacional, sozinha, não é suficiente para as empresas enfrentarem este ambiente competitivo, por isso defende que as empresas devem adotar a estratégia competitiva. Para Porter, o posicionamento adotado a partir da estratégia da empresa pode ser de três naturezas: posicionamento baseado em variedade, posicionamento baseado em necessidade e posicionamento baseado em acesso. E a partir disso, define estratégia como “criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes” (PORTER apud MINTBERG et al, 2006, p.36).

3.2.1. Estratégia competitiva

Segundo Porter (apud MINTZBERG et al 2006, p.36) “estratégia competitiva significa ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para entregar um *mix* único de valores”. Em mercados competitivos, a diferenciação dos produtos é um importante diferencial para as empresas, pois cria barreiras que forçam os novos entrantes a ter de investir muito para conseguir superar a lealdade dos consumidores por certos produtos. As economias de escala, que reduzem os custos, também são um empecilho para novos entrantes, pois

forçam os aspirantes a ingressar em grande escala ou a aceitar uma desvantagem de custo. [...] As economias de escala também atuam como obstáculos na distribuição, na utilização da força de vendas, nos financiamentos e em quase qualquer outra parte da empresa (PORTER, 1999, p. 30).

Assim, antes de formular a sua estratégia ou decidir entrar em novos mercados, é muito importante que a empresa saiba em que tipo de mercado atuará e qual a dinâmica da competição nesse local.

3.2.1.1. Análise estratégica do mercado

Um mercado pode ser mais ou menos atrativo que outro dependendo de uma série de características. Algumas delas, como crescimento, aquecimento da economia e regulação estatal podem ser fáceis de mensurar e são muito úteis para as empresas optarem por um ou outro mercado.

Segundo Cobra (1991), entre os diversos fatores que tornam um mercado mais atrativo que outro, podemos destacar seus fatores tecnológicos, a concorrência, fatores políticos e sociais e os econômicos e financeiros. Obviamente, a análise a respeito da atratividade do mercado só é válida quando associada à análise da empresa no seu próprio negócio. Essa análise pode ser feita observando-se os mesmos fatores de atratividade do mercado ou levando em conta aspectos como tecnologia do produto, da produção e do marketing (COBRA, 1991).

Após identificadas as oportunidades no mercado e avaliadas as forças e fraquezas da empresa em questão, é possível traçar o plano através do qual a empresa conquistará o mercado potencial identificado (COBRA, 1991).

3.2.1.2. Ambiente competitivo

A forma que o mercado se organiza influencia as decisões a serem tomadas pelas empresas que nele atuam ou desejam atuar. As áreas de marketing, produto, produção, finanças, planejamento, distribuição, entre outras, são profundamente afetadas pelas condições do mercado e o seu nível de competitividade. Segundo Nellis e Parker (2003), os mercados se dividem em quatro modelos de estrutura, variando conforme o seu nível de competição. São eles:

- Mercados puramente competitivos: esse tipo de mercado dificilmente é encontrado na prática, pois dele fazem parte inúmeras pequenas empresas cujos produtos não são diferenciáveis entre si. Neste mercado

também não existem barreiras à entrada e saída de concorrentes e o preço final é determinado pelo mercado, através do equilíbrio entre a oferta e a demanda pelos produtos. Os exemplos mais próximos desse modelo ideal são os mercados de commodities (NELLIS e PARKER, 2003).

- Mercados monopolisticamente competitivos: também chamados de mercados imperfeitamente competitivos, nesses mercados, apesar de haver um grande número de ofertantes, os produtos não são homogêneos. Essa pequena diferenciação entre os produtos permite que as empresas tenham uma certa influência sobre os preços praticados. No entanto essa influência é bastante restrita, pois o grau de diferenciação entre os produtos é pequeno. Como exemplo podem ser citar o comércio de produtos alimentícios industrializados e oficinas de concertos de automóveis (NELLIS e PARKER, 2003).
- Concorrência oligopólica: nesse tipo de mercado, as empresas são relativamente grandes e o seu número é reduzido, por isso é possível para elas controlarem os movimentos umas das outras. Por isso é possível dizer que há uma certa interdependência entre as empresas que constituem esse mercado. Os produtos, por definição, não precisam ser, necessariamente, diferenciáveis entre si. Os bancos, os produtores de petróleo e fabricantes de cerveja são exemplos de empresas que atuam em mercados caracterizados como concorrência oligopólica (NELLIS e PARKER, 2003).
- Monopólio: é exatamente o oposto dos mercados puramente competitivos. Neste caso o fornecedor é único e é ele próprio quem forma os preços, pois não existem substitutos para os seus produtos. Assim sendo, como acontece com os mercados puramente competitivos, é muito difícil encontrar um exemplo de mercado que seja realmente monopolista na prática, pois quase sempre é possível substituir os produtos, ainda que por produtos não idênticos. Legalmente, em alguns

países, o monopólio é definido como uma parcela do total do mercado (NELLIS e PARKER, 2003).

3.3. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

O principal objetivo da administração financeira de qualquer empresa é criar valor para o acionista (maximizar o valor da empresa). As formas para se criar valor são várias, assim como as atribuições da administração financeira. Segundo Gitman (2004), a administração financeira preocupa-se em gerir ativamente os assuntos financeiros das empresas, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações da empresa.

Segundo Damodaran (2004), esta disciplina é constituída sobre três princípios fundamentais, sendo eles o princípio do investimento, o princípio do financiamento e o princípio dos dividendos. Neste estudo, apresentaremos com mais detalhes o princípio do investimento.

3.3.1. Princípio do investimento

As empresas devem investir em ativos somente quando esperam obter um retorno maior do que o retorno mínimo aceitável. Este retorno mínimo é denominado taxa de corte (DAMODARAN, 2004). Segundo Ross, Westerfield e Jordan (1997, p. 29):

O processo de planejamento e gerência dos investimentos a longo prazo da empresa é denominado orçamento de capital . Nessa função, o administrador financeiro procura identificar oportunidades de investimento que possuem valor superior a seu custo de aquisição.[...] Independente do investimento em consideração, o administrador financeiro precisa preocupar-se com o montante de fluxo de caixa que espera receber, quando irá recebê-lo e qual a

probabilidade de recebê-lo. A avaliação da magnitude, da distribuição no tempo e do risco dos fluxos de caixa é a essência do orçamento de capital.

A decisão sobre investimentos não diz respeito apenas a ativos permanentes, mas a toda a gama de investimentos que uma organização pode fazer, como por exemplo: determinar a natureza das suas operações, lançar novos produtos, adquirir ativos intangíveis, ingressar em novos mercados, adquirir outras empresas ou ainda formar parcerias e sociedades.

Para Ross, Westerfield e Jordan (1997), a essência da boa administração financeira é identificar adequadamente as opções de investimento que criarão maior valor para a empresa. Conforme os mesmos autores (1997), existem diversas técnicas de se avaliar o retorno esperado de um investimento de capital, dentre elas, as mais importantes e utilizadas, são:

- Valor Presente Líquido (VPL): é basicamente “a diferença entre o valor de mercado de um investimento e o seu custo” (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 1997, p. 167). É uma técnica sofisticada que desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Essa taxa, normalmente o custo de capital da empresa, denomina-se taxa de desconto, custo de oportunidade, ou custo de capital (GITMAN, 2004). O administrador financeiro busca sempre investimentos com o VPL positivo (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 1997).
- Taxa Interna de Retorno (TIR): é a mais importante alternativa ao VPL. Essa técnica busca calcular a taxa que zera o VPL do projeto. O investimento é atrativo se a taxa encontrada for superior ao retorno mínimo exigido (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 1997).
- Perpetuidade: para fazer planos de negócio, o administrador financeiro projeta o fluxo de caixa da empresa até que atinja a estabilidade (normalmente 5 ou 10, dependendo da natureza do negócio) e calcula o VPL desse período. Além desses fluxos de caixa, quando se trata de fusões, aquisições e estudos de novos negócios, a premissa é que a empresa seguirá criando valor, que o último fluxo de caixa projetado se estabilizará e se manterá por um período indefinido, perpétuo. Partindo dessa premissa,

de estabilidade do último fluxo de caixa, faz-se um cálculo chamado perpetuidade para mensurar esse valor que reside após o último fluxo de caixa projetado. O valor encontrado é somado ao VPL para se avaliar a viabilidade de um investimento.

3.3.2. O EBITDA como indicador de desempenho

O EBITDA é um indicador de natureza contábil que se originou a partir do EBIT (*Earnings before interest rates and taxes*), conhecido em português como “Lucro antes de juros e imposto de renda”, o LAJIR. A diferença entre o LAJIR e o LAJIDA é que este último exclui as despesas que não alteram o caixa de uma empresa, como é o caso da depreciação e amortização de ativos. O EBITDA representa a geração de caixa livre das companhias. É um importante indicador para avaliar a qualidade operacional das empresas.

No Brasil o uso do EBITDA como medida de desempenho intensificou-se em 1997, a partir da implantação da política do câmbio flutuante. Com essa mudança, as empresas, principalmente as com dívidas em dólar, passaram a dar menos importância ao lucro líquido como indicador operacional, passando a dar mais importância a outro que expressasse melhor seu desempenho, levando em conta apenas a sua atividade fim. Assim o EBITDA foi incorporado às análises de desempenho de empresas no Brasil.

A prática e o uso generalizado do EBITDA, porém, podem significar grandes problemas de análise do comportamento das empresas pois, na prática, temos que leva as empresas que o adotam a distribuir resultados que não representam necessariamente geração de valor, mas apenas lucro, o que pode estar destruindo a riqueza dos acionistas. Outros fatores importantes são que o EBITDA ignora o capital empregado na atividade, o seu custo, assim como despreza os importantes gastos do imposto de renda.

3.3.3. Custos

Todas empresas possuem uma série de tipos diferentes de custos necessários para o seu completo funcionamento. Esses custos podem ou não estar ligados à atividade principal da empresa. Quando estão vinculados à produção, à atividade principal da empresa, diz-se que são Custos Diretos. Caso sejam custos vinculados às áreas de suporte, então são Custos Indiretos. Os custos Diretos e Indiretos ainda podem ser classificados em Fixos ou Variáveis, de acordo com o seu racional de consumo:

- **Custos Fixos:** são aqueles que, para uma determinada capacidade produtiva, ocorrem independentemente da quantidade produzida. Mesmo se não houver produção estes custos continuam existindo. Os custos com ordenados e encargos de pessoal, aluguel de imóveis e equipamentos, seguros e impostos, por exemplo, são considerados custos fixos pelo menos no curto e médio prazos. São fixos porque se o nível de produção varia, eles não são automaticamente modificados por isso.
- **Custos Variáveis:** estes custos, como o próprio nome diz, variam em função do nível de atividade da empresa. Se por acaso a empresa deixar de produzir, ou mesmo variar minimamente a sua produção, eles serão automaticamente afetados. São os custos adicionais aos custos fixos gerados por cada unidade produzida.
- **Margem de contribuição:** é um elemento chave para a tomada de decisão gerencial. Segundo Martins (2003), a margem de contribuição por unidade é simplesmente a diferença entre a receita e os custos variáveis envolvidos na produção dessa mesma unidade. Para se chegar ao lucro, seria ainda necessário descontar-se os custos fixos envolvidos no processo. Como os custos fixos não são diretamente alocáveis a cada unidade produzida, ter-se-ia que utilizar algum critério de rateio para a

divisão dos custos fixos entre as unidades a serem produzidas. A margem de contribuição nada mais é, portanto, que a contribuição marginal, após descontados os custos variáveis, deixada por cada unidade produzida e vendida, para o pagamento dos custos fixos e possível geração de lucro.

3.4. FUSÕES E AQUISIÇÕES

Dentre as mais poderosas ferramentas para o crescimento e a expansão econômica nas técnicas do planejamento estratégico, tanto para o segmento doméstico, como para as estratégias de expansão no exterior, estão, sem dúvida, as técnicas de aquisições e de fusões empresariais (RASMUSSEN, 1989, p.13).

Entre as formas mais agressivas de investimento estão as fusões e aquisições. Através das fusões e aquisições as organizações podem se proteger de eventuais surpresas ao entrar em um novo mercado, aventurar-se em novos segmentos de produtos ou mesmo investir em outra atividade que não seja a sua atividade principal. Os montantes de capital (e a exposição de caixa) envolvidos nessas transações, porém, podem ser consideravelmente maiores do que começar um projeto a partir do zero. Quando uma empresa opta por adquirir ou fundir-se a outra empresa, não é apenas uma decisão financeira que está sendo tomada sobre qual investimento é mais rentável, mas é uma decisão acima de tudo estratégica, pois geralmente envolve mudança de mercado, produto ou segmento.

Muitos são os motivos e as vantagens da consolidação de empresas, D'Amico (apud MARCHI e ZAVANI, 2004) cita: aumentar a capacidade de crédito das empresas e melhorar o seu fluxo de caixa (graças a diferentes ciclos de investimento), ganhos na cadeia produtiva (se a consolidação for horizontal⁷ ou vertical⁸), melhoramento das tecnologias empregadas, re-alocação de recursos humanos no

⁷ Consolidação horizontal: as empresas que estão se consolidando atuam com produtos similares.

⁸ Consolidação vertical: dá-se com a junção de empresas que operam em diferentes estágios da mesma cadeia produtiva.

âmbito do grupo e ganhos de sinergia na utilização de redes de distribuição comuns para o suprimento e comercialização de produtos diversos. Ou seja, com a consolidação de diferentes empresas, o resultado são tanto economias de escala quanto de escopo. Além disso, incorporando-se novas empresas, se incorpora também o seu conhecimento e a sua capacidade de aprendizado, aumentando o seu patrimônio do conhecimento em pouco tempo.

Segundo Weston e Weaver (2001), entre os atrativos para as fusões e aquisições, podemos citar a falta de um ambiente econômico mundial propício para forte crescimento pois têm-se desenvolvido problemas em indústrias e setores específicos. Este é exatamente o problema apontado por este estudo para os negócios tradicionais de mídia.

Outros movimentos têm influenciado a consolidação de empresas através de fusões e aquisições nos últimos anos, são eles: globalização, tecnologia, leis regulatórias mais brandas e mudanças estruturais na organização das indústrias (WESTON e WEAVER, 2001).

A seguir estudaremos mais a fundo as diversas formas de crescimento incremental

3.4.1. Fusões

Os processos de fusões normalmente são amigáveis e estruturalmente podem ser horizontais, verticais ou conglomerados (WESTON e WEAVER, 2001):

- Horizontais: ocorre quando as empresas atuam em setores similares.
- Verticais: ocorre quando as empresas atuam em estágios diferentes da cadeia produtiva.
- Conglomerados: ocorre com empresas que não atuam em setores correlacionados.

- Conglomerados Financeiros: desenvolvem sistemas de controle e planos financeiros para grupos cujos segmentos de atuação podem não ser relacionados sob a ótica da atividade principal.

3.4.2. Aquisições

Os processos de aquisição de empresas podem ser amigáveis ou hostis. São hostis quando uma proposta de aquisição é feita aos acionistas da empresa sem que a direção dê o seu aval. Aquisições envolvem grandes riscos e por isso grandes potenciais de perdas mas, por outro lado, também envolvem grandes potenciais de ganhos (WESTON e WEAVER, 2001).

3.4.3. Alianças e parcerias

Segundo Weston e Weaver (2001), as alianças são menos formais do que as *joint ventures*, pois não precisa ser criada uma nova entidade e nem é mesmo necessário assinar um contrato formal. As alianças podem ser formadas por múltiplos parceiros e como não são contratos formais, é necessário haver confiança entre as partes.

Na dinâmica econômica atual, onde os ciclos de vida dos produtos são cada vez menores e o desenvolvimento de novos produtos ocorre com uma rapidez sempre mais acelerada, as alianças surgem como uma opção rápida, flexível e atrativa (WESTON e WEAVER, 2001). Gerir as relações entre os parceiros, entretanto, não é uma tarefa simples, pois o parceiro de hoje pode ser o concorrente de amanhã, ou mesmo atual concorrente porém em outro segmento onde ambas empresas atuam. Essas relações são realmente complexas e por isso demandam muitas análises prévias e, apesar de não serem formais, exigem tomadas de decisões estratégicas.

4. ANÁLISE

4.1. EFEITOS DA CAUDA LONGA NOS NEGÓCIOS DE MÍDIA

4.1.1. Perda de valor nos negócios de mídias tradicionais.

A incerteza sobre o futuro dos negócios tradicionais de mídia está fazendo com que os negócios solidamente estabelecidos percam aos poucos o seu valor de mercado. As empresas e os grupos de mídia com capital aberto estão percebendo que a cada ano o seu valor de mercado é um múltiplo menor do seu próprio EBITDA. Esse fator tem preocupado a administração financeira das empresas de mídia. Nos Gráficos 3, 4, 5 e 6 é possível ver a evolução do valor de mercado dessas empresas do ano de 2005 para o ano de 2006. Em nenhum setor, e nem mesmo em nenhuma empresa especificamente, puderam ser observados incrementos no seu valor de mercado (como múltiplo do EBITDA).

Esse problema, porém, fica ainda mais evidente quando se fala de investimentos de longo prazo em mídias tradicionais. Esses investimentos podem ser fusões, aquisições ou estudos de viabilidade para novos negócios ou aquisição de equipamentos. Os gestores das empresas de mídia, quando analisam aquisições, fusões ou mesmo lançamento de novos produtos, estão ignorando todo o valor presente relativo à perpetuidade. Isso acontece porque o futuro de tais negócios é tão incerto, que é arriscado demais acreditar que eles continuarão existindo e gerando valor após o último fluxo de caixa projetado. A estabilidade do último fluxo de caixa que se projeta para a perpetuidade não existe mais.

Na Figura 5 pode-se observar a projeção de fluxo de caixa feita para a aquisição de um jornal num dado mercado. A partir dela verifica-se que a maior parte do valor presente líquido de tal negócio encontra-se na perpetuidade. A taxa de

desconto utilizada é equivalente ao custo mínimo de capital da empresa, o que equivale a 11,5% ao ano. Se o valor da perpetuidade não for levado em consideração pelos fatores já mencionados, vemos que esse jornal perde grande parte do seu valor. Ainda se considerarmos o custo de aquisição, estimado em R\$ 1.000⁹, vemos que esse negócio possui VPL negativo para a empresa que desejava adquiri-lo. No entanto, se a projeção para o segmento em que essa empresa atua fosse positiva para um futuro superior a 10 anos, o valor presente líquido do negócio giraria em torno de R\$ 3.735 (mais de três vezes maior do que o seu custo de aquisição) e a administração financeira da empresa poderia recomendar a realização desse investimento de longo prazo.

Já a Figura 6 mostra o estudo feito pela mesma empresa para o lançamento de um novo jornal no mesmo mercado onde atua o jornal do caso anterior. A taxa de desconto utilizada também é a mesma do caso anterior. Neste caso vemos uma situação ainda pior: apesar de o investimento inicial (desconsiderando-se valor de aquisição) ser o mesmo, o lançamento de um novo produto requer despesas pré-operacionais e um tempo muito maior para começar a dar retorno positivo. Como o negócio de jornal demora alguns anos para se estabilizar (pois necessita conquistar circulação, o que é lento e é a base para o seu sucesso), nos primeiros 10 anos nesse mercado o negócio não traria retorno positivo – o valor presente líquido dos 10 primeiros anos seria de R\$ (1.310) –, estando todo o seu valor na perpetuidade (após o ano 10, R\$ 2.233). Além disso, mesmo no ano 10 a margem de retorno é baixa (apenas 15%). Neste caso, da mesma forma que no caso anterior, se o valor da perpetuidade pudesse ser considerado, talvez a administração financeira da empresa recomendasse fazer esse investimento, já que o valor presente líquido (VPL) seria positivo (R\$ 923).

Pensar em crescimento é, portanto, pensar em futuro para os negócios tradicionais de mídia. Realizar ações no presente que façam as perspectivas de tais negócios mudarem no longo prazo é, pois, de vital importância para que o mercado continue reconhecendo todo o valor desses negócios que reside na perpetuidade.

⁹ Os valores foram alterados para manter sigilo sobre o negócio, porém a proporcionalidade entre os valores foi mantida a mesma.

Para vencer esse desafio, que não é fácil, não faltam idéias e possibilidades, algumas delas serão analisadas ainda neste estudo.

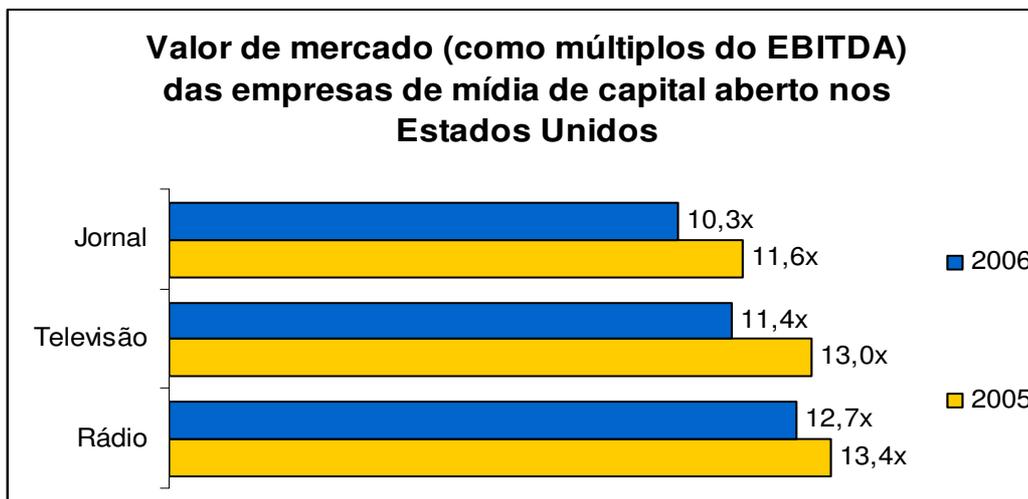


Gráfico 3 - Valor de mercado (múltiplo do EBITDA) das empresas de mídia de capital aberto nos Estados Unidos (2005-2006)

Fonte: Zenith Optimedia (apud WASHINGTON e MILLER, 2007)

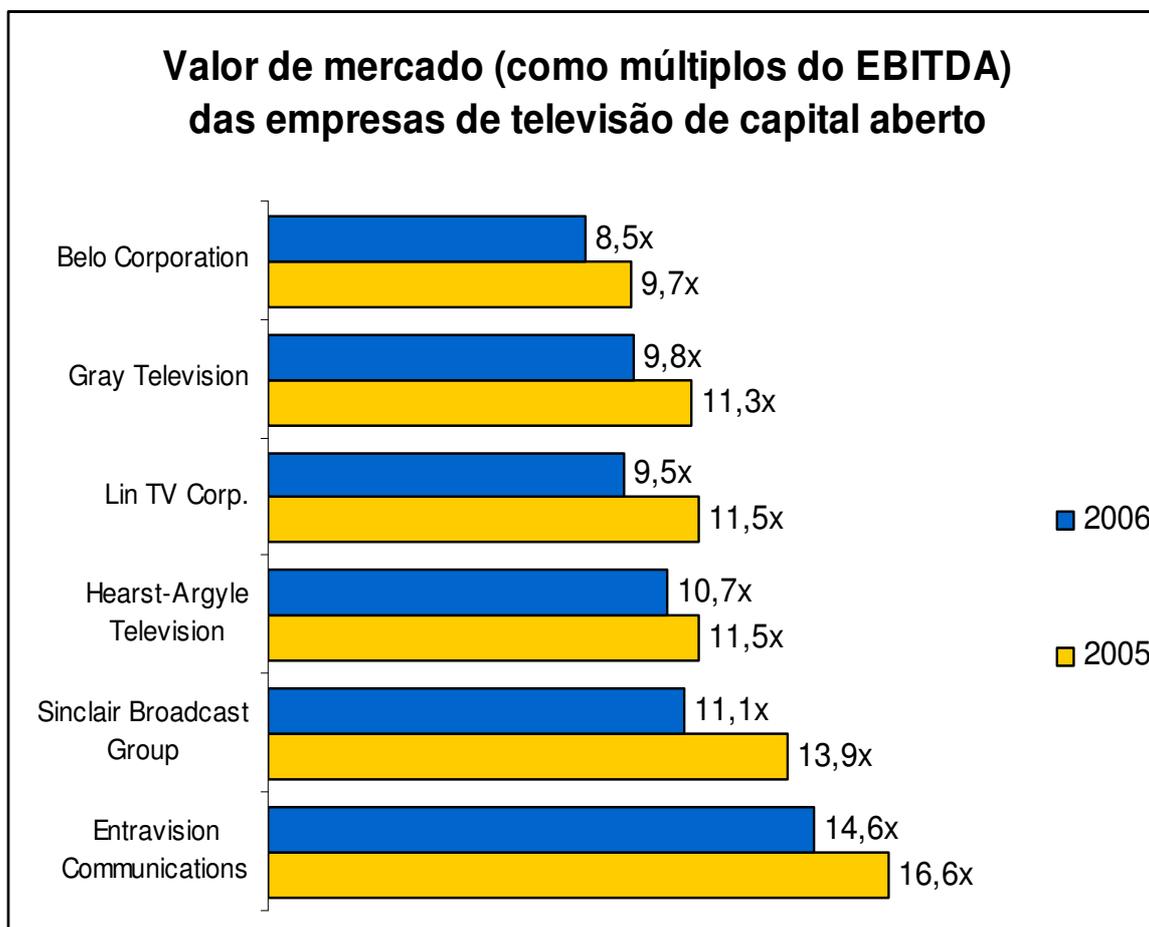


Gráfico 4 - Valor de mercado (múltiplo do EBITDA) das empresas de televisão de capital aberto
Fonte: Zenith Optimedia (apud WASHINGTON e MILLER, 2007)

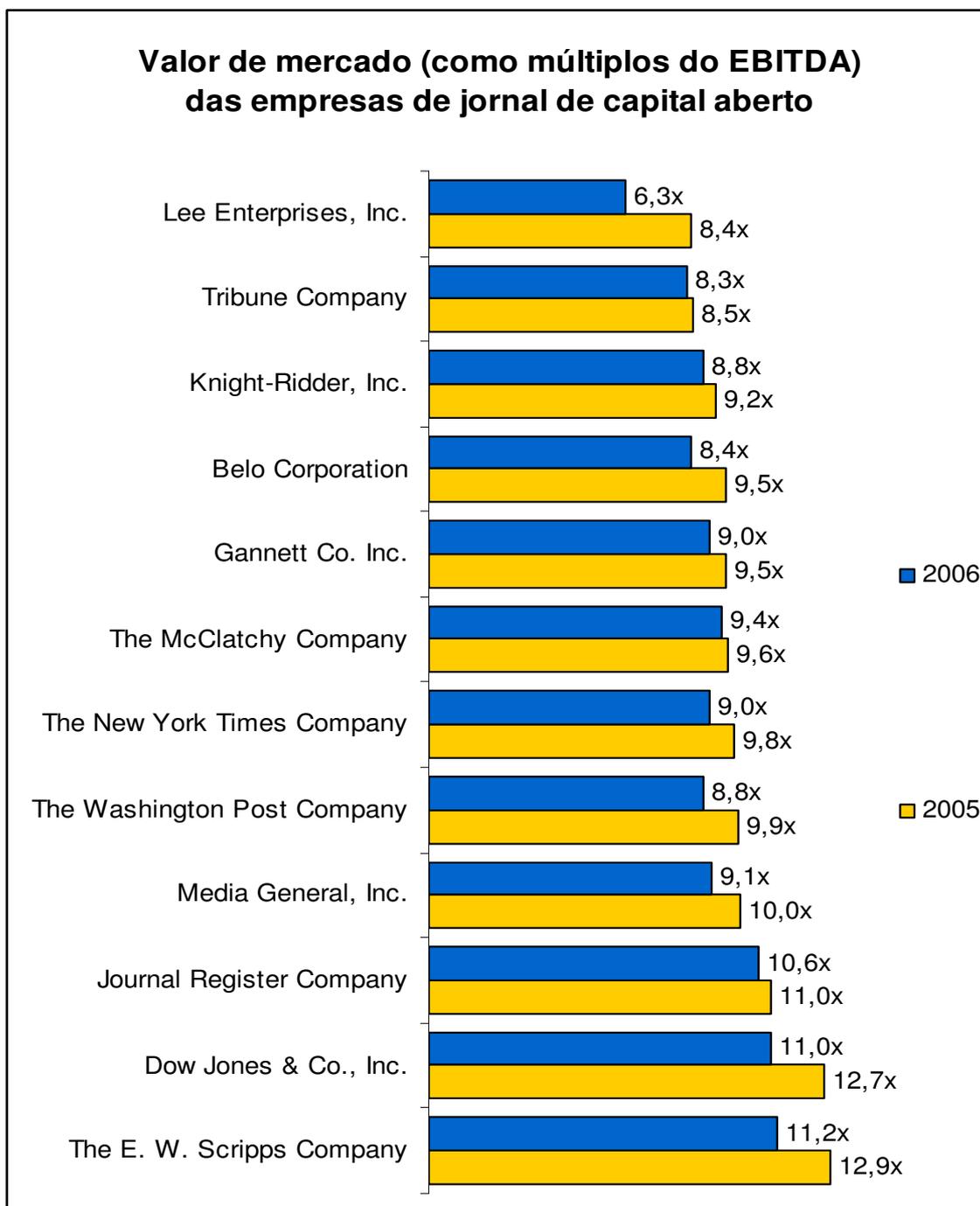


Gráfico 5 - Valor de mercado (múltiplo do EBITDA) das empresas de jornal de capital aberto
 Fonte: Zenith Optimedia (apud WASHINGTON e MILLER, 2007)

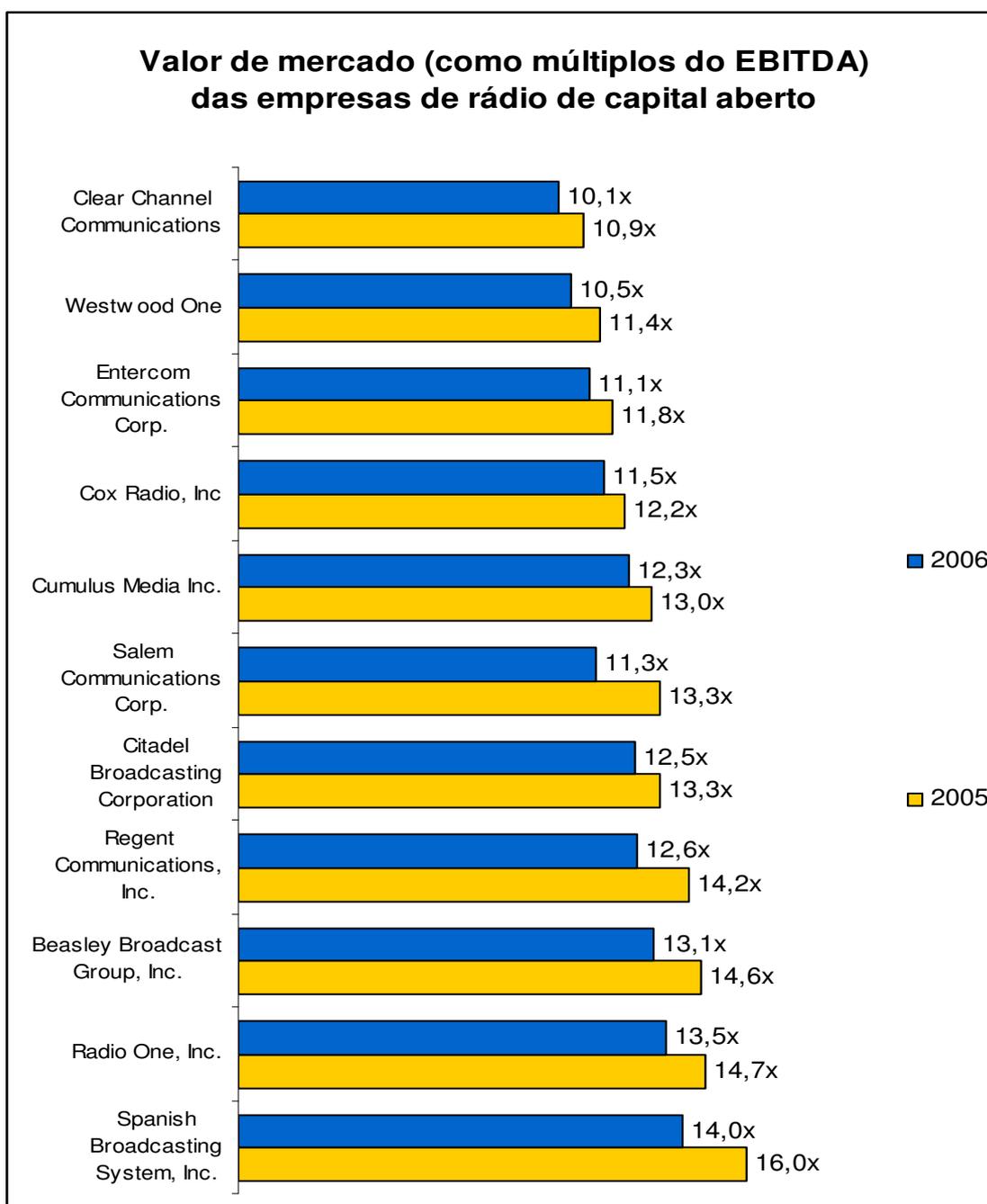


Gráfico 6 - Valor de mercado (múltiplo do EBITDA) das empresas de rádio de capital aberto
 Fonte: Zenith Optimedia (apud WASHINGTON e MILLER, 2007)

	Ano Pré	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05	Ano 06	Ano 07	Ano 08	Ano 09	Ano 10
Receita Circulação	-	1.532	1.914	2.121	2.278	2.401	2.492	2.564	2.620	2.669	2.706
Receita Publicidade	-	1.298	1.413	1.561	1.668	1.767	1.825	1.876	1.916	1.956	1.980
Receita Classificados	-	972	1.023	1.098	1.121	1.136	1.149	1.156	1.168	1.181	1.185
Receita Bruta Total	-	3.802	4.350	4.780	5.067	5.304	5.466	5.596	5.705	5.806	5.871
(-) Impostos	-	144	159	174	185	194	200	204	208	212	214
Receita Líquida	-	3.658	4.191	4.606	4.882	5.111	5.266	5.392	5.496	5.594	5.657
Gastos com Pessoal	-	1.720	1.605	1.619	1.727	1.742	1.745	1.745	1.753	1.762	1.762
Custos Matéria-prima	-	287	333	368	391	425	452	479	506	537	563
Logística	-	366	270	306	331	354	369	381	391	400	405
Despesas com Vendas	-	253	272	298	313	326	335	341	347	353	357
Outras	-	364	377	396	409	422	431	439	447	455	461
Promocionais e Institucionais	240	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Veículos	-	79	78	82	86	91	95	99	104	109	114
Telecomunicações e Informática	-	183	174	176	177	180	181	181	182	184	184
Produção e Programação	-	76	79	82	85	89	92	96	100	104	108
Despesas Operacionais	240	3.446	3.308	3.447	3.641	3.749	3.819	3.881	3.950	4.025	4.073
EBITDA	(240)	212	884	1.159	1.241	1.362	1.447	1.511	1.546	1.570	1.583
Margem EBITDA		6%	21%	25%	25%	27%	27%	28%	28%	28%	28%
(-) Depreciação / Amortização	-	88	89	90	91	92	92	93	94	95	96
(-) IR e CS (Caixa)	-	53	178	240	258	285	304	318	338	501	506
(-) Investimento Inicial	565	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Capex	-	-	9	9	9	9	9	9	9	9	10
Free Cash Flow	(805)	158	697	910	974	1.068	1.134	1.183	1.198	1.059	1.068
Free Cash Flow Descontado	(787)	146	572	671	644	634	604	565	514	407	368
Free Cash Flow Acumulado	(787)	(641)	(69)	602	1.246	1.880	2.484	3.049	3.562	3.969	4.337
FCF Acumulado 10 anos		4.337									
Perpetuidade		3.862									
NPV + perpetuidade		8.199									
Dívida		(1.928)									
Outros Passivos		(1.318)									
Custos Demissão		(218)									
NPV		4.735									
NPV até ano 10		874									
Custo Aquisição		1.000									
NPV até ano 10		(126)									
NPV + perpetuidade		3.735									

Figura 5 - Estudo para aquisição de um jornal¹⁰

¹⁰ Os valores foram alterados para manter sigilo sobre o negócio, porém a proporcionalidade entre os valores foi mantida a mesma.

	Ano Pré	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05	Ano 06	Ano 07	Ano 08	Ano 09	Ano 10
Receita Circulação	-	938	1.386	1.587	1.724	1.877	2.004	2.101	2.176	2.238	2.284
Receita Publicidade	-	416	928	1.020	1.119	1.352	1.414	1.485	1.559	1.642	1.720
Receita Classificados	-	-	331	667	700	810	830	854	888	927	963
Receita Bruta Total	-	1.355	2.644	3.274	3.544	4.040	4.248	4.440	4.623	4.807	4.968
(-) Impostos	-	49	97	120	129	147	155	162	169	175	181
Receita Líquida	-	1.305	2.548	3.155	3.414	3.892	4.093	4.278	4.455	4.631	4.786
Gastos com Pessoal	194	1.564	1.686	1.701	1.827	1.858	1.890	1.917	1.938	1.973	2.000
Custos Matéria-prima	-	142	209	253	272	304	332	360	385	414	438
Logística	-	136	203	229	255	285	307	325	339	351	358
Despesas com Vendas	-	48	146	195	210	250	260	271	283	297	310
Outras	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Promocionais e Institucionais	250	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Veículos	17	69	80	84	88	93	98	102	107	112	117
Telecomunicações e Informática	20	161	178	180	182	184	186	187	187	189	190
Produção e Programação	-	76	79	82	85	89	92	96	100	104	108
Despesas Operacionais	512	2.593	3.002	3.175	3.382	3.547	3.661	3.763	3.854	3.969	4.060
EBITDA	(512)	(1.288)	(454)	(21)	32	345	433	515	600	663	727
<i>Margem EBITDA</i>		<i>-99%</i>	<i>-18%</i>	<i>-1%</i>	<i>1%</i>	<i>9%</i>	<i>11%</i>	<i>12%</i>	<i>13%</i>	<i>14%</i>	<i>15%</i>
(-) Depreciação / Amortização	-	54	54	55	55	56	56	57	57	58	59
(-) IR e CS (Caixa)	-	-	-	-	-	30	38	47	55	62	103
(-) Investimento Inicial	536	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Capex	-	-	5	5	5	6	6	6	6	6	6
(-) Variação de Capital de Giro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Free Cash Flow	(1.048)	(1.288)	(459)	(26)	27	310	389	463	539	595	618
Free Cash Flow Descontado	(1.024)	(1.188)	(379)	(20)	17	184	207	221	231	229	213
Free Cash Flow Acumulado	(1.024)	(2.212)	(2.591)	(2.611)	(2.594)	(2.410)	(2.203)	(1.983)	(1.752)	(1.523)	(1.310)
FCF Acumulado 10 anos	(1.310)										
Perpetuidade	2.233										
NPV + perpetuidade	923										
NPV até ano 10	(1.310)										

Figura 6 - Estudo para lançamento de um novo jornal¹¹

4.1.2. A Internet é fonte de nova concorrência

As inúmeras possibilidades que a Internet e as novas tecnologias estão proporcionando em termos de produção e distribuição de conteúdo informativo e de entretenimento são inúmeras. Essa nova realidade está fazendo com que os negócios tradicionais de mídia percam parcelas significativas dos seus clientes (mercado anunciante e audiência) para a Internet. No mundo, 30% dos usuários de Internet vêm reduzindo o seu tempo gasto com mídias tradicionais. O Gráfico 7 mostra o percentual

¹¹ Os valores foram alterados para manter sigilo sobre o negócio, porém a proporcionalidade entre os valores foi mantida a mesma.

de usuários de Internet que reduzem o tempo gasto com cada uma das mídias tradicionais. As principais causas dessas perdas de audiência serão melhor analisadas a seguir.

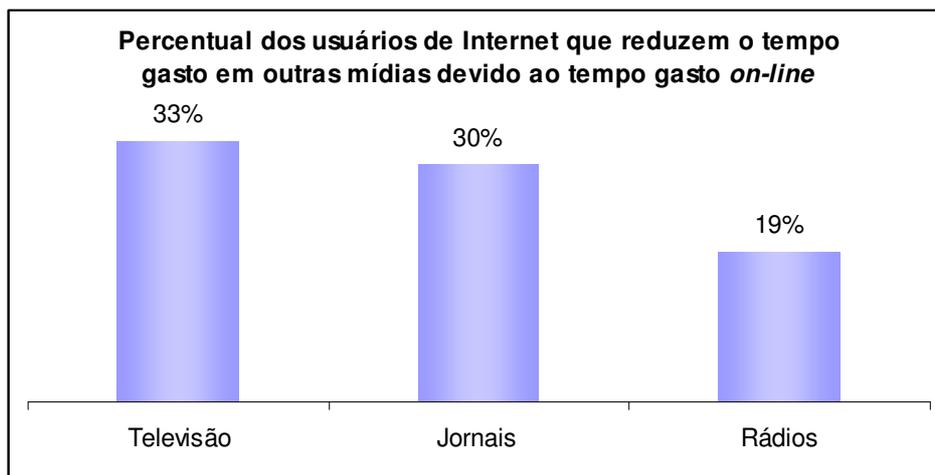


Gráfico 7 - % de usuários de Internet que reduzem o tempo gasto com mídias tradicionais
Fonte: Rose e Lenski, 2006.

4.1.2.1. Instantaneidade

A instantaneidade é um aspecto especialmente importante quando falamos de informação. Com a facilidade de distribuição e a enorme quantidade de geradores potenciais de informação, atualmente é na Internet onde as notícias são publicadas primeiramente.

A televisão e os jornais são os que mais sofrem com isso, pois o rádio continua sendo rápido na transmissão de notícias, além de ser um meio móvel, assim como a Internet. Os jornais chegam com aspecto de notícia velha na casa dos assinantes e nas bancas de jornal, porém o tratamento que a notícia recebe é muito mais elaborado do que a maioria das notícias publicadas na Internet recebe, por isso ainda conseguem manter consideráveis níveis de audiência. Já a televisão é o meio que

está perdendo espaço como transmissor de informação mais rápido para a Internet (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMISSORAS RADIO E TELEVISÃO, 2007).

4.1.2.2. Localismo

Na Internet não existem limitações geográficas: tudo pode ser macro (de caráter mundial) ou super regional. E qualquer variação entre esses dois extremos pode existir. O público está se acostumando a consumir informação e entretenimento que podem vir de um lugar muito distante ao mesmo tempo em que um interesse pelo próximo, pelo regional, está ressurgindo.

O glamour dos meios de comunicação de massa aproximarem as pessoas do exterior, de conectarem pessoas em diferentes lugares do mundo, está se acabando. Todos os meios de comunicação de massa estão sentindo a necessidade de voltar novamente ao micro para suprir a demanda pelo que é próximo despertada pela Internet.

4.1.2.3. Mobilidade

O surgimento de novas tecnologias aliado às infinitas possibilidades da Internet transformou o uso dos aparelhos celulares, que agora contam com muito mais recursos. Esses recursos fizeram surgir a demanda por conteúdo específico. E esse conteúdo é composto tanto por informação quanto por entretenimento.

Se até há pouco tempo atrás o conteúdo da Internet era consumido apenas nos escritórios e nas casas, agora as novas tecnologias possibilitam o seu consumo em qualquer lugar e a qualquer momento. O rádio e o jornal já não são os únicos meios de comunicação e distribuição de conteúdo que contam com esse quesito da mobilidade.

4.1.2.4. Oferta de produtos

Como o custo de estocagem e distribuição *on-line* é praticamente zero, na Internet é possível ofertar grande quantidade de produtos, por mais que eles vendam pouco ou tenham baixa audiência (essa é a idéia central do conceito da Cauda Longa).

Para o caso dos produtos voltados à comunicação e ao entretenimento, como o espaço *on-line* é ilimitado, vale a pena disponibilizar conteúdos que sejam pouco acessados para atingir nichos muito específicos. O mesmo é inviável para os negócios tradicionais, pois estes possuem espaço limitado para a veiculação de conteúdo (espaço em papel para o caso dos jornais e em segundos para o caso da televisão e do rádio). Por isso os veículos tradicionais sempre se focaram em grandes *hits*, capazes de atrair a atenção do maior número de pessoas possível e assim também conquistar a maior quantidade de receitas possível.

No entanto as demandas de nicho não são tradicionalmente atendidas por esses meios de comunicação de massa. Com a popularização da Internet, com toda a sua oferta, o público começou consumir e por isso também a demandar, conteúdo mais personalizado, pois deixou de se contentar apenas com os *hits* feitos para agradar as massas. E esse é um grande desafio para as mídias tradicionais atualmente: dado o seu espaço limitado, como veicular conteúdo que atinja nichos específicos?

4.1.3. Não existem mais formatos de conteúdo exclusivos de cada tipo de mídia

Tradicionalmente o rádio é o veículo que transmite conteúdo através do som, a televisão através de som e imagem e o jornal através da escrita. Ou seja, conteúdos formados a partir de áudio exclusivamente, são naturalmente destinados à transmissão via rádio, conteúdos com imagens e som, via televisão, e conteúdos com fotos e/ou textos escritos, via jornal.

A Internet, por sua vez, é uma plataforma que permite veicular conteúdo em qualquer formato, seja som, imagens ou textos e por isso compete diretamente com qualquer um dos meios de comunicação de massa tradicionais. Já não existe um certo tipo de formato de conteúdo que seja específico e exclusivo para cada meio.

4.1.4. As mídias tradicionais enfrentam dificuldades para conquistar audiência jovem

O jornal, especificamente, ainda enfrenta um grande problema: como conquistar a audiência jovem? A maior parte da sua audiência atual é constituída por pessoas que sempre tiveram o hábito de ler jornais, de se informar através da leitura dos diários. No entanto essa audiência não está se renovando, pois o novo público leitor está se acostumando a buscar informações através da *web*, que por sua vez possui grandes vantagens sobre os impressos: a informação é gratuita, instantânea, sem fronteiras, é tão específica e detalhada quanto se deseja e vem no formato que se quer (texto, áudio, vídeo).

Os jornais enfrentam, então, esse grande problema: como fazer para que a sua audiência se renove? Muitos têm apostado em desenvolver *sites on-line* como um reforço das suas marcas tradicionais. O problema dessa estratégia, no entanto, é a dificuldade encontrada pelos mesmos para extrair valor dessa nova plataforma, problema este que será melhor analisado a seguir.

4.1.5. Dificuldade para tornar os seus *sites* rentáveis

Negócios puramente *on-line* geram valor porque os seus custos de produção, armazenagem e distribuição são extremamente baixos então, é possível cobrar preço

baixo pelos produtos (sejam eles publicidade, conteúdo ou mesmo bens materiais) e ainda assim obter margens positivas.

Entretanto no caso de *sites* de mídias tradicionais, com a importante premissa de manter a qualidade e a credibilidade do meio tradicional no meio *on-line*, os custos não são tão baixos. Apesar da armazenagem e da distribuição, como em qualquer outro *site* da Internet, gerarem custos próximos do zero, os custos de produção de conteúdo são tão caros como em qualquer outro meio. Aliás, podem ser inclusive mais caros, pois como a Internet é uma plataforma que permite a veiculação de textos, áudio e vídeo, para o *site* ser competitivo precisa disponibilizar conteúdo em todos esses formatos (mesmo que não façam parte do *core business* da empresa), o que pode gerar custos adicionais à produção tradicional.

Em contrapartida, a publicidade *on-line*, por ainda não estar completamente consolidada e reconhecida, principalmente em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, é muito mais barata em relação aos meios tradicionais. Apesar do montante gasto em publicidade *on-line* ser com certeza o que mais cresce¹², abocanhando até mesmo parcelas do bolo publicitário antigamente destinado aos demais meios, o seu montante ainda é pequeno e extremamente diluído entre numerosos *sites*.

Diante dessa relação custos e receita e da parcela significativa do bolo publicitário que já está sendo investida na Internet, os veículos tradicionais ainda estão buscando formas de tornar seus produtos *on-line* economicamente rentáveis. Como ainda não foi encontrada uma forma definitiva e eficaz, seguem buscando alternativas para se adaptar à nova realidade e às constantes transformações e assim gerar

¹² Segundo a projeção sobre o mercado publicitário norte-americano publicada pela Lehman Brothers em 4 de dezembro de 2006, o bolo publicitário norte-americano crescerá 3,3% em 2007 em relação a 2006, em contrapartida o PIB (produto interno bruto) crescerá 2,6%. Enquanto essa mesma projeção não prevê um crescimento maior que o PIB para a televisão aberta, prevê uma queda de 1,7% para os jornais e 1% para as rádios, um crescimento de 6,2% para os canais de TV a cabo e um crescimento de surpreendentes 26% para a Internet, que chegará a 6% do total do bolo publicitário norte-americano (US\$ 20,3 bilhões). Ainda segundo essa projeção, o crescimento da Internet é devido à transferência de parte do bolo dos meios tradicionais (principalmente jornal e rádio) para a Internet. Essa quantia destinada à Internet, a sétima maior categoria do mercado publicitário norte-americano, é uma quantia significativa, que segue em plena expansão e com certeza chama a atenção dos veículos de mídia tradicionais.

crescimento e retorno para os seus acionistas. Essas alternativas que estão sendo criadas e testadas serão analisadas no próximo tópico.

4.2. ESTRATÉGIAS PARA CRESCER NO NOVO AMBIENTE COMPETITIVO

Diante de tal cenário competitivo e incerto, surgem algumas alternativas desafiadoras que podem ser decisivas para o crescimento e a sobrevivência dos negócios tradicionais de mídia. Sem a pretensão de esgotar a análise de qualquer uma das alternativas, estudaremos algumas delas a seguir.

4.2.1. Crescer o *core business*

Aumentar a oferta de produtos dentro do mesmo setor de atuação pode ser uma alternativa que maximiza o retorno aos acionistas na medida em que reduz os custos com cada operação. A equipe comercial, parte da equipe de produto e todo o *overhead* podem ser os mesmos, reduzindo os custos que cada operação teria individualmente. Além disso, a empresa já tem todo o conhecimento necessário para operar o tipo de negócio, domina todas as variáveis e peculiaridades, não corre o risco de perder o foco no seu *core business* e ainda poderia obter economias de escala nas negociações com fornecedores. Em mercados competitivos, foco no *core business* pode ser essencial para a sobrevivência do negócio.

Economias resultantes de sinergias podem ser especialmente atrativas para as emissoras de televisão e rádio. Através da redução de custos de programação com a criação de redes, esses negócios podem aumentar sensivelmente as suas margens de rentabilidade sem incorrer em riscos adicionais.

Essa alternativa com certeza cria valor no curto e talvez médio prazo, porém para setores que talvez estejam com os dias contados, como é o caso dos veículos tradicionais de mídia, não é uma resposta definitiva para o longo prazo.

4.2.2. Diversificação multimídia

Segundo Chisholm (2003), na visão de banqueiros e analistas, empresas multimídia são lentas na criação de valor. Isso porque não são em todas as áreas através das diversas operações que podem haver ganhos resultantes de sinergias. Diversos grupos multimídia, como por exemplo a News Corporation e o Grupo RBS, no Brasil, tocam seus negócios nas diferentes mídias separadamente, com ganhos de sinergia apenas nas áreas corporativas.

A influência que um grupo multimídia pode ter sobre anunciantes e audiência, por dominar preços e descontos através das diferentes mídias, é difícil de ser mensurada, porém existe e é importante por deixar o grupo mais sólido. Além disso, a capacidade de crédito do grupo é muito maior do que das mesmas empresas operando individualmente e o fluxo de caixa é mais consistente, o que deixa a empresa com mais autonomia e fôlego para investir em novos negócios ou no crescimento dos negócios existentes, mesmo que com perspectivas de retorno apenas no longo prazo.

4.2.3. Atividades “*below-the-line*”

As pessoas estão aumentando o tempo que gastam com atividades de lazer e por isso diminuindo o seu tempo disponível para mídia. Com base nessa mudança comportamental, muitas empresas têm optado por diversificar seus produtos através das atividades chamadas “*below-the-line*”. Essas atividades são constituídas por

serviços de marketing, que incluem promoções, design de anúncios, produção de comerciais, serviços de mala-direta, banco de dados, pesquisas de mercado, eventos e serviços de relações públicas.

Individualmente, esses negócios representam uma pequena parte da receita total das empresas de mídia. Vários, no entanto, podem representar níveis significantes de crescimento e oportunidades, além do negócio tradicional. Esse é exatamente o conceito da Cauda Longa: diversos produtos representando cada um isoladamente uma pequena parte do todo, mas juntos, sua representatividade é significativa. Segundo Chisholm (2003), há tanto dinheiro envolvido nas atividades *below-the-line* quanto na publicidade exibida nos veículos *above-the-line* (veículos de mídia).

4.2.3.1. Eventos

Os negócios tradicionais de mídia podem organizar e promover grandes eventos locais, como por exemplo mostras de decoração, desfiles de moda, shows de música, exposições de arte, etc.. Esses eventos podem não apenas ser muito populares, mas também representar uma forma dos veículos tradicionais conhecerem melhor a sua audiência e fornecer serviços com maior valor agregado para os seus anunciantes (CHISHOLM, 2003).

Um exemplo prático desse tipo de atividade é o que o jornal Zero Hora, do Grupo RBS, promove com alguns dos seus cadernos editoriais:

- Caderno de decoração Casa & Cia: promove anualmente um evento chamado Mostra Casa & Cia, onde os principais anunciantes do caderno são os patrocinadores do evento e vêem neste a possibilidade de exibir os seus produtos para um público selecionado e extremamente interessado no assunto.
- Revista Donna ZH: a revista semanal voltada ao público feminino em parceria com o shopping Iguatemi, de Porto Alegre, promove duas

temporadas de desfiles por ano, nas quais as lojas do shopping têm chance de mostrar ao seu público as novidades de cada temporada.

- Caderno Gastronomia: realiza periodicamente eventos de gastronomia com o patrocínio de uma grande rede de supermercados.

As emissoras de rádio e televisão do Grupo RBS também promovem shows e espetáculos freqüentemente. O Planeta Atlântida, grande evento de música realizado anualmente pelos veículos do Grupo RBS no litoral gaúcho e catarinense também é um exemplo de atividade *below-the-line* que gera valor para os negócios de televisão e rádio em parceria, já que o evento leva o nome da Rádio Atlântida e promove o estilo de música que os seus ouvintes apreciam e é transmitido e promovido principalmente via televisão.

4.2.3.2. Serviços de mala direta e pesquisas de mercado

Estes serviços podem ser prestados utilizando-se o banco de dados com informações dos assinantes de jornal e também aproveitando-se os bancos de dados que os jornais compram na tentativa de prospectar novos assinantes (CHISHOLM, 2003).

4.2.3.3. Design de anúncios e produção de comerciais

Esses serviços são especialmente importantes em mercados formados por pequenos anunciantes que não contratam grandes agências capazes de prestar esse tipo de serviço. Além do mais, incorporar esses serviços de agência reduz os custos de premiações pagas às agências e pode influenciar os clientes a anunciarem mais em produtos da empresa de mídia em questão (CHISHOLM, 2003).

4.2.3.4. Serviços de marketing e relacionamento

Aproveitar todo o conhecimento e proximidade que um grupo de mídia tem com a sua audiência para prestar serviços de alto valor agregado para outras empresas pode ser uma importante fonte de receita.

É isso que acontece com o Kzuka, uma empresa do Grupo RBS, voltada para relacionamento com o público jovem. O Kzuka oferece soluções em comunicação, eventos e promoções voltados para esse público. Para manter o vínculo com o seu público alvo, a empresa possui um caderno encartado semanalmente nos jornais *quality* do grupo, um programa de rádio, um jornal mensal que circula com uma tiragem de 20.000 exemplares nos principais colégios de Porto Alegre e um *site* com conteúdo exclusivo.

4.2.4. Diversificação *no-media*

As empresas de mídia não precisam, necessariamente, buscar diversificação através de negócios que estejam relacionados com mídia. Pode ser muito proveitoso se expandir para alguma atividade que faça parte da cadeia de valor da sua atividade principal.

Como exemplos de áreas para as quais os negócios de mídia podem se expandir, Chisholm (2003) cita:

- Criação de agências de notícias: essa idéia pode ser especialmente proveitosa se pensarmos que a demanda por informação continua crescendo, o que está caindo é apenas a demanda por informação distribuída pelos meios tradicionais. Assim, os meios tradicionais poderiam obter receitas extras vendendo notícias, fotografias, sons e imagens para outros veículos de comunicação.
- Desenvolvimento de serviços de distribuição e logística: essa alternativa é válida apenas para os negócios que envolvam jornal, pois a idéia é

justamente aproveitar os canais de distribuição desenvolvidos para a entrega dos diários.

Entretanto ainda existem inúmeras formas de se expandir para negócios *no media*. A News Corporation, por exemplo, adquiriu o Los Angeles Dodgers, um time de baseball, que a torna mais próxima da sua audiência ao mesmo tempo em que melhora sua relação com diversas associações de mídia. Caso semelhante também acontece na Itália, onde o grupo de mídia Mediaset é proprietário do time de futebol AC Milan.

4.2.5. *Media-free time*: o caso dos Jornais Gratuitos

Os jornais gratuitos diferenciam-se dos tradicionais por suas receitas terem origem exclusivamente na publicidade. Apesar de já existirem desde 1947 (o primeiro gratuito que se tem notícia é o *Conta Costa Time* – EUA), foi quando estes começaram a se popularizar na Europa, mais especificamente em 1995, em Estocolmo, na Suécia, com o lançamento do Metro, que os jornais tradicionais começaram a temer pela sua sobrevivência. Os jornais gratuitos normalmente enquadram-se num conceito conhecido como “*media-free time*”, exploram nichos de mercado e são voltados para o público jovem (CHISHOLM, 2003). No caso dos jornais gratuitos, o tempo a que o termo “*media-free time*” se refere é o tempo gasto com deslocamentos, seja em ônibus, metro (o mais comum) ou em aeroportos.

O jornal gratuito de maior sucesso atualmente é o Metro. Pertencente ao grupo sueco *Metro Internacional*, como o próprio nome indica, é distribuído de segunda a sexta-feira nos metrô e pontos de maior trânsito de pessoas nas principais cidades do mundo. Esses locais de distribuição são fundamentais para o sucesso do modelo: como imprimir gera custos, distribuir o diário em pontos com grande movimentação, acaba fazendo com que o mesmo exemplar seja lido por diversas pessoas, crescendo exponencialmente a audiência de cada jornal, sem gerar custos adicionais.

Seu formato (tablóide) é todo pensado para que as pessoas consigam lê-lo em 20 ou 30 minutos, tempo que normalmente se gasta nos transportes públicos. O público alvo é composto principalmente por jovens que não são fiéis a nenhum jornal pago e estão acostumados a buscar notícias de graça na Internet. Além disso, segundo Luciano Bosio (apud DUARTE, 2002), os diários gratuitos roubam apenas de 5% a 7% dos leitores dos jornais pagos, justamente porque o seu público é formado essencialmente por pessoas jovens (com menos de 30 anos) que não estavam acostumadas a comprar ou sequer ler jornais impressos. Na Espanha, inclusive, aconteceu algo curioso: o El País, tradicional jornal de Madrid, que às vésperas do lançamento do Metro na capital espanhola estava preocupado com a concorrência, viu sua circulação aos finais de semana aumentar graças a um público que adquiriu o hábito da leitura com o gratuito (o Metro não circula aos sábado e domingos) (ESTEVEZ, 2005). Essa curiosa relação do El País com o gratuito Metro faz pensar na possibilidade dos jornais gratuitos serem uma forma de conquistar a audiência jovem (já que este é o seu público alvo), criar nela o hábito da leitura de diários e assim conseguir manter a audiência dos jornais tradicionais.

Atualmente o Metro está presente em 21 países, espalhados por 3 continentes (Europa, Ásia e América), possui 84 edições diárias, em 20 idiomas e, segundo a *Metro Internacional*, atinge mais de 22 milhões de leitores diariamente.

A estrutura editorial desses jornais gratuitos é muito mais enxuta que a dos jornais tradicionais. Ao invés de imensas redações e correspondentes internacionais, os gratuitos utilizam-se principalmente de notícias de agências e informações coletadas via *web* e telefone. Isso permite que mesmo se abdicando das receitas de assinaturas e venda avulsa (que nos jornais tradicionais vão de 20% a 50% do total da receita, em média) ainda se possa ter margens de lucro positivas. Nos jornais pagos não é possível fazer essa grande redução de custos na área editorial, pois os leitores exigem qualidade, credibilidade e imparcialidade, características que custam caro a todo bom jornal.

Lançar jornais diários gratuitos pode ser muito atrativo para qualquer empresa jornalística, pois além da estrutura de custos desses jornais ser naturalmente enxuta, ainda pode-se aproveitar parte da estrutura existente do jornal tradicional (parque

industrial, equipe de vendas, equipe administrativa, contratos com agências noticiosas, etc.). O mercado alvo, porém, deve ser grande o suficiente para suportar dois jornais com grande circulação e deve haver locais de ampla movimentação de pessoas. O tamanho mínimo que a cidade ou região metropolitana deve ter vai depender do hábito de leitura da população. Um chamariz adicional para o lançamento desses gratuitos pelos jornais pagos é se antecipar preenchendo um espaço que poderia ser ocupado pela concorrência.

Os tradicionais jornais pagos, porém, tem que ponderar a questão de associar a sua marca a jornais com qualidade perceptivelmente menor, pois correm o risco de percepção de perda de qualidade e credibilidade junto ao seu produto principal. Empresas detentoras de jornais pagos populares devem ter cuidado redobrado ao considerar essa forma de crescimento alternativo, pois o conteúdo dos jornais gratuitos de assemelha muito ao dos jornais populares: fotos grandes, muita cor, infográficos e matérias resumidas. Essa semelhança pode fazer com que o gratuito conquiste mais facilmente o espaço do pago tradicional.

4.2.6. Criação de produtos para nichos

Na tentativa de atrair novas receitas, as empresas de mídia impressa ao redor do mundo estão diversificando a sua oferta de produtos impressos, pois a limitação de espaço que um jornal tem é o papel e se há alguém disposto a pagar por ele (seja a audiência ou mesmo o mercado anunciante), essa limitação desaparece. O mesmo não acontece para a televisão e o rádio, que além dos custos adicionais que novos produtos gerariam, dependem de licenças estatais para abrir novas emissoras¹³. Além disso, a decisão de abrir uma nova emissora (seja de rádio ou de televisão) é muito mais lenta e burocrática e requer muito mais investimento e por isso mesmo envolve

¹³ As emissoras de TV e rádio comunitárias e extremamente locais, que normalmente operam com custos muito reduzidos, podem ser uma alternativa para a criação de produtos para nichos nesses meios de comunicação.

mais riscos que a decisão de imprimir uma edição de um novo produto que, se por acaso não der certo, simplesmente não será impresso uma outra vez.

É visando atingir os nichos que os grandes jornais estão cada vez mais sofisticados, com grande quantidade de cadernos e suplementos sobre os mais variados assuntos e para os mais variados estilos. No entanto, a medida em que cresce a circulação de um jornal e com ela a sua audiência, seus espaços publicitários ficam cada vez mais caros. Essa grande audiência é um atrativo para empresas cujos produtos são voltados ao consumo de massa, porém o alto custo torna inviável a compra de espaço publicitário para outras tantas.

É pensando nesses anunciantes com verba publicitária reduzida que os jornais estão criando produtos com circulação restrita, dentro da sua própria área de cobertura geográfica, mas que atinjam um público específico. Esse público pode ser definido por delimitações geográficas restritas ou assuntos de interesse.

Segundo Heys (2007), porém, para que esses produtos dêem certo é necessário que sejam criadas uma série de condições básicas, como por exemplo o aproveitamento da estrutura do produto principal, para que os custos sejam os menores possíveis. No entanto, é fundamental que haja uma equipe focada na venda desses produtos específicos para que a sua comercialização seja proveitosa e traga resultados positivos para a empresa.

Os casos mais comuns dessa tentativa de diversificação são os cadernos encartados juntamente com a edição principal do jornal, voltados a assuntos específicos. Outra forma comum desse tipo de diversificação são os jornais ou cadernos que circulam com limitação geográfica restrita, como é o caso dos jornais de bairro, que serão melhor analisados a seguir.

4.2.6.1. Jornais de Bairro

Os jornais Philadelphia Inquirer, Washington Post, Chicago Tribune e Los Angeles Times, entre outros, oferecem seções diversas de notícias e reportagens, para atrair diferentes segmentos de leitores em suas áreas de

circulação. Edições especiais para diferentes zonas geográficas ajudam a competir com os jornais do interior (LINNEMAN, 1993, p.66).

No Brasil esse conceito de jornais com grande circulação competirem com outros menores em áreas geográficas limitadas já vêm sendo explorado por alguns jornais. Esses produtos são uma opção para anunciantes menores e também uma forma de atrair o público leitor. Como exemplo podemos citar o caso dos Jornais de Bairro do O Globo, no Rio de Janeiro e do Zero Hora, em Porto Alegre. Esses dois exemplos encontram-se em momentos distintos de maturidade e retorno para o acionista.

Os Jornais de Bairro do O Globo surgiram no início da década de 80 com o intuito de aproximar o jornal e os seus leitores nessa época difícil para a comunicação. Por falar diretamente com a comunidade, ele fideliza os assinantes. Os jornais eram em formato tablóide, agora são em formato revista, com páginas 100% coloridas. Atualmente O Globo possui 10 cadernos de bairro semanais: Zona Sul, Niterói, Tijuca, Barra¹⁴, Zona Norte, Ilha do Governador, Centro, Zona Oeste, Baixada Fluminense e Serra (BORGES, 2005). O carro-chefe desses cadernos é o Zona Sul, que tem tiragem de 75 mil exemplares e circula na região de maior concentração de população AB. Somados, esses jornais de bairro acrescentavam, em 1996, segundo Amauri Mello (apud DI SALVO, 2007), diretor desses jornais na época, mais de R\$ 26 milhões em receita por ano para O Globo, uma quantia nenhum pouco desprezível. Esse mesmo valor trazido a valor presente, corrigido pelo IPCA, representaria hoje R\$ 47,5 milhões.

Já os jornais de bairro do Zero Hora foram lançados apenas no final de 2005. Com circulação inicialmente apenas mensal, o Zero Hora possui 8 jornais de bairro no formato tablóide. São eles: ZH Moinhos, ZH Centro, ZH Petrópolis, ZH Zona Sul, ZH Menino Deus, ZH Bom Fim, ZH Teresópolis e ZH Lindóia. Como não possuíam equipe comercial própria, esses cadernos, mesmo somados, nunca geraram receitas significativas para o jornal. Além disso, leitura de jornal é hábito, e nenhum hábito é criado com circulação mensal. Como a margem de contribuição direta (descontados apenas os custos com matéria-prima e equipe editorial do ZH Bairros) era, e ainda é,

¹⁴ Único jornal de bairro do O Globo com duas edições por semana: às quintas-feiras e aos domingos.

negativa, no início do segundo semestre de 2007 a direção da empresa resolveu tomar providências para que esses jornais comecem a dar retorno positivo ou sejam extintos de vez. Com base no potencial de mercado de cada região de cobertura, a decisão foi no sentido de reestruturar primeiramente o ZH Moinhos (que abrange os bairros Moinhos de Vento, Auxiliadora, Independência e parte do Rio Branco). Caso o projeto atinja os seus objetivos, mais cadernos de bairro passarão pelo mesmo processo, caso contrário, provavelmente os cadernos serão extintos.

Essa reestruturação consiste basicamente na contratação de equipe comercial própria, com perfil voltado para a venda a pequenos anunciantes, e na mudança de periodicidade: de mensal, passa a semanal. A expectativa mesmo assim é bastante modesta: zerar o resultado operacional no primeiro ano e gradualmente aumentar a margem até que, no ano 5, ano em que supostamente atingiria a maturidade, a margem operacional – ou margem de contribuição – alcançaria 33% (descontados apenas os custos variáveis e fixos diretos). A Figura 7 mostra um resumo do estudo feito para a reestruturação desse produto. Como foi lançado na segunda quinzena de outubro de 2007, ainda não foi possível avaliar se o projeto alcançará os resultados propostos.

Com base nesses dois exemplos, percebe-se que a criação de valor a partir de cadernos para nichos demográficos específicos é possível e pode representar um importante incremento na receita do jornal como um todo. No entanto, o seu sucesso depende de uma série de fatores, que vão desde a sua estrutura comercial quanto à receptividade do mercado no qual estão inseridos. Cabe à gestão de cada jornal avaliar o potencial que esta alternativa representa na realidade onde operam.

Jornal de Bairro - MOINHOS DE VENTO					
Ano	1	2	3	4	5
Edições	52	52	52	52	52
Receita Bruta	2.541.799	4.321.058	8.406.065	8.406.065	8.406.065
Receita Publicidade	2.541.799	4.321.058	8.406.065	8.406.065	8.406.065
Impostos sobre receita (3,65%)	92.776	157.719	306.821	306.821	306.821
Receita Líquida	2.449.023	4.163.339	8.099.244	8.099.244	8.099.244
Despesa Total	2.449.023	3.261.468	5.447.853	5.447.853	5.447.853
Despesa Pessoal	1.441.435	2.087.749	3.586.481	3.586.481	3.586.481
Editoria	761.246	951.557	1.522.491	1.522.491	1.522.491
Comercial	680.190	1.136.192	2.063.990	2.063.990	2.063.990
Despesa Matéria-prima	599.413	760.019	1.233.611	1.233.611	1.233.611
Promocionais	193.315	103.500	103.500	103.500	103.500
Logística	71.476	97.241	155.362	155.362	155.362
Outras	143.384	212.960	368.899	368.899	368.899
Resultado Operacional	-	901.871	2.651.391	2.651.391	2.651.391
Margem % 1	0%	22%	33%	33%	33%
Despesas Coordenadoria Comercial	101.683	101.683	101.683	101.683	101.683
Resultado Operacional 2	(101.683)	800.188	2.549.707	2.549.707	2.549.707
Margem % 2	-4%	19%	31%	31%	31%

Figura 7 - Estudo de viabilidade do ZH Moinhos semanal¹⁵

4.2.7. Classificados e Páginas Amarelas *on-line*

Além do tempo gasto com as mídias tradicionais estar sendo substituído por tempo gasto na Internet, como citado anteriormente, o número de internautas brasileiros, vem crescendo substancialmente. A estimativa é que atinja o número de 40 milhões no final de 2007, um crescimento de 21% sobre 2006 (INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU BRASIL, 2006). Acompanhando este número, também cresce o de brasileiros com acesso à Internet banda larga. Portanto, em termos de audiência, a perspectiva é muito positiva para a Internet.

¹⁵ Os valores foram alterados para manter sigilo sobre o negócio, porém a proporcionalidade entre os valores foi mantida a mesma.

Aliado a isso, existem projeções que indicam uma forte migração das verbas de páginas amarelas e classificados do meio impresso para o meio *on-line* (WASHINGTON e MILLER, 2007).

Segundo a RHDonnelly (2006), líder no mercado de páginas amarelas *on-line* nos Estados Unidos, 70% dos usuários de páginas amarelas as utilizam como meio para decisão de compra, o uso de páginas amarelas *on-line* entre jovens de 18 a 24 anos, nos Estados Unidos, é 38% maior do que entre a população de adultos e 54% dos usuários de páginas amarelas são novos clientes dos anunciantes das páginas amarelas. Esses são ótimos argumentos de venda e verdadeiros encorajantes para empresas que desejam ingressar nesse mercado.

O cenário é, então, muito atrativo e promissor para as empresas que optarem por investir em classificados e páginas amarelas *on-line*.

4.2.8. Rádio-web

Atualmente muitas emissoras utilizam tecnologias que permitem veicular áudio em tempo real através da Internet. Essa disponibilização de conteúdo acaba fazendo com que os seus *sites* multipliquem a sua audiência, aumentando as receitas do veículo *on-line* com uma geração mínima de custo adicional. Essa é uma alternativa válida como forma de aumentar a lucratividade a curto prazo, porém não é uma resposta definitiva pois não encara a questão da competição mais acirrada e das inúmeras formas de distribuição de conteúdo que a Internet permite.

4.3. MECANISMOS DE CRESCIMENTO

Existem várias formas possíveis para se obter o crescimento, tão indispensável para empresas que operam em ambientes competitivos, ainda mais para os negócios

tradicionais de mídia. Esse crescimento pode vir na forma do lançamento de um novo negócio, adquirindo-se negócios já existentes ou mesmo formando parcerias com outras empresas.

4.3.1. Crescimento orgânico

Essa é uma forma de crescimento difícil para os negócios tradicionais de mídia, pois estes atuam em mercados e segmentos na maioria das vezes saturados. Apesar da demanda por informação e entretenimento e do bolo publicitário continuarem crescendo, o incremento na concorrência faz os preços caírem, e com eles a rentabilidade dos negócios. O Grupo RBS, por exemplo, líder nos segmentos de televisão, jornal e rádio nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, projeta para 2008 um crescimento orgânico modesto, abaixo do crescimento do PIB brasileiro.

4.3.2. Lançamento de novos produtos

Lançar novos produtos com certeza é essencial em novos setores, como a Internet ou qualquer forma de comunicação digital. Capacidade de inovação e adaptabilidade são requisitos essenciais para as empresas de mídia que desejam lançar novos produtos que fujam do seu *core business*. O nível de risco, no entanto, é particularmente alto. Mesmo nas mídias tradicionais, o risco de lançamento de novos produtos é alto, principalmente porque os mercados já se encontram saturados e as perspectivas em relação ao futuro destes não são encorajadoras. Segundo Chisholm (2003), por exemplo, menos de 40% dos novos jornais sobrevive.

4.3.3. Aquisições e fusões

Através de aquisições, empresas consolidadas conseguem crescer rapidamente diversificando as suas atividades, pois adquirem, além dos bens materiais, conhecimento e presença em novos mercados ou novas atividades produtivas.

Nos mercados de mídia maduros têm-se observado muitas aquisições e incorporações de empresas, pois essa é uma forma, através de reduções de custos obtidas com ganhos provenientes de sinergias, de aumentar a rentabilidade do negócio em cenários estagnados. Também é uma forma de entrar em novos mercados, onde conhecimento e inovação são as palavras-chave. Também através de aquisições é possível aproveitar grandes oportunidades de negócio.

Segundo Weston e Weaver (2001), cinco entre as 10 maiores fusões entre empresas no mundo foram no setor de telecomunicações, 2 no setor petroquímico e 2 no setor financeiro. Todas essas 10 maiores aquisições ocorreram depois de 1998, sendo a maior delas entre a AOL e Time Warner, no setor de Internet / mídia.

4.3.4. Parcerias e alianças

Seguindo a tendência de internacionalização, essa forma de crescimento tem sido bastante explorada. Além disso, cada vez mais empresas tem buscado alianças com parceiros em diferentes estágios da cadeia de valor. Assim, novas organizações e novos produtos têm sido formados com o objetivo de criar valor. Pequenas parcerias têm sido criadas entre o meio *on* e *off-line* com o objetivo de se aproveitar as forças que cada um dos meios apresenta.

O BostonNow, por exemplo, uma publicação diária e gratuita da cidade de Boston, Estados Unidos, que tem uma circulação média de 85 mil exemplares dia,

visando tornar o conteúdo do jornal mais contemporâneo e ao mesmo tempo o aproximar mais da comunidade, resolveu imprimir *blogs*¹⁶ postados em seu *website*.

Com a sua circulação, o jornal oferece aos blogueiros uma visibilidade muito maior do que a maioria teria apenas no meio *on-line*, que pode ser revertida em receita para os seus *websites*. Esse seria o modo de remuneração pela publicação dos seus *blogs*, já que o BostonNow não paga por eles. A compensação que os blogueiros recebem, além de ver a audiência dos seus *sites* aumentar, são pequenas coisas, como por exemplo credenciais para ir a eventos, jantares ou shows ligados aos seus assuntos de interesse, ou mesmo espécies de consultorias, para ajudá-los a extrair valor dos seus *blogs*.

O jornal, como já dito, ganha em contemporaneidade e proximidade com os seus leitores, mas também com redução de custos: imprimir *blogs* gratuitamente é muito mais barato que manter qualquer colunista.

Esse é um exemplo simples de parceria que gera valor para ambas as partes e pode ser aproveitado por vários tipos de mídia em inúmeras situações.

¹⁶ *Blog*: “um **weblog**, **blog** ou blogue é uma página da *Web* cujas atualizações (chamadas *posts*) são organizadas cronologicamente de forma inversa (como um diário). Estes *posts* podem ou não pertencer ao mesmo gênero de escrita, referir-se ao mesmo assunto ou ter sido escritos pela mesma pessoa.” (grifos do autor) (Wikipédia, “*Weblog*”).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. CONCLUSÕES

Apesar da perspectiva para os negócios tradicionais de mídia ser de um mercado sempre mais competitivo, com a entrada de novos *players* que atuam inclusive em outros veículos e plataformas e com o apoio de novas tecnologias, a demanda por informação, entretenimento e lazer e o bolo publicitário, que são os sustentáculos desses negócios, não param de crescer. Para obter valor desse crescimento da demanda e das verbas publicitárias, no entanto, os negócios tradicionais de mídia enfrentam um grande desafio, pois a audiência e os investimentos publicitários estão cada vez mais dispersos e fragmentados.

O principal desafio desses negócios é, sem dúvida, criar (e aproveitar) oportunidades que gerem valor no longo prazo e assim propiciem uma perspectiva de futuro rentável. Além disso, são principalmente nos momentos de maiores dificuldades e grandes desafios que surgem as idéias mais inovadoras, capazes de gerar crescimento estável e duradouro e criação de valor adicional. Apenas as organizações que conseguirem criar uma cultura de inovação e rápida capacidade de adaptação conseguirão sobreviver às constantes mudanças impostas pelos avanços tecnológicos. E a Cauda Longa de produtos economicamente rentáveis que a Internet é capaz de proporcionar, com todos os nichos de mercado a que consegue chegar, pode ser a solução (e não o problema) em termos de desenvolvimento de produto do desafio de criar valor no competitivo ambiente imposto pelas transformações tecnológicas e culturais.

A expectativa é de que nos próximos meses aumente a demanda por publicidade multimídia, que explore diversas plataformas. O foco será sempre mais local e ao mesmo tempo global. Diferentes *players*, atuantes nos mais variados segmentos, brigarão pelos mesmos clientes. A expectativa é que negócios puramente *on-line*, como o Google, por exemplo, se posicionem cada vez mais como empresas de mídia vendedoras de publicidade, acirrando ainda mais a competição no setor.

Para os jornais, é certo que a circulação impressa dos seus diários continuará sofrendo pressão e que a migração dos classificados para a Internet é um caminho sem volta.

As emissoras de televisão deverão apostar mais em produções que além da massa, conquistem nichos específicos, e se posicionar como um veículo de entretenimento.

As emissoras de rádio continuarão perdendo espaço para distribuidoras de conteúdo *mobile* como fonte de informação instantânea e para a Internet como distribuidora de música.

Já que o cenário não é favorável para estes meios de comunicação, a saída em curto prazo, como forma de aumentar a rentabilidade e gerar condições de investimento, é, sem dúvida, a redução de custos. Essa redução de custos pode dar-se tanto na forma de sinergias entre diferentes operações e negócios da mesma empresa ou economias de escala provenientes de aquisições e incorporações de outras empresas.

O processo de migração das receitas do meio tradicional para o meio *on-line* parece ser mesmo definitivo e representa um verdadeiro divisor de águas para toda a indústria da informação e do entretenimento. As receitas de publicidade *on-line* estão crescendo a taxas de dois dígitos ao ano, o que indica um forte aquecimento nesse segmento.

No entanto, a grande questão para as empresas de mídias tradicionais ainda segue sendo como criar valor a partir dos seus produtos *on-line*. Muitas empresas já estão conseguindo tornar lucrativos os seus negócios na Internet e os caminhos que

percorreram, podem servir de ensinamento para as organizações que decidirem seguir essa estratégia.

As fusões e aquisições têm sido ferramentas importantes para empresas que, além de um crescimento rápido, desejam obter todo o conhecimento e cultura voltada pra inovação dos negócios puramente digitais.

O lançamento de novos produtos requer maior capacidade de inovação e estrutura para suportar riscos. Os resultados, porém, podem ser muito mais positivos a medida em que o sucesso de eventuais produtos abre um precedente para o lançamento de outros produtos, dessa vez com a probabilidade de sucesso muito maior, já que a empresa detém o conhecimento de todas as etapas do lançamento e da dinâmica do mercado e produto em questão.

Parcerias e alianças menos formais representam soluções de curto prazo ou para pequenas inovações em produtos bastante específicos, pois, dada a natureza informal e delicada das suas relações, não é recomendável que delas nasça uma relação de dependência econômica.

Enfim, o crescimento para os negócios tradicionais de mídia é ao mesmo tempo uma premissa para a sua continuidade e um desafio inovativo. E é apenas através dele que podem ser criadas fontes importantes de geração de valor que garantirão a sua continuidade e rentabilidade no futuro.

5.2. LIMITAÇÕES

Por a nova realidade da indústria da informação e do entretenimento frente à oferta ilimitada da Internet ainda ser um assunto pouco explorado no meio acadêmico, os dados disponíveis são escassos e de difícil acesso. Essa dificuldade acabou limitando os objetivos deste estudo.

Além disso a própria problemática, apesar de ser inegavelmente existente e importante, ainda é de difícil mensuração. Os casos necessários para ilustrar as análises não puderam vir apenas de uma empresa ou grupo pela simples inexistência de uma empresa que já tivesse posto em prática todas as alternativas de crescimento descritas neste estudo.

Como o jornal foi, por enquanto, a mídia que mais sofreu com a concorrência com a Internet, também foi o meio que mais testou alternativas de crescimento incremental. Por isso (dados e casos disponíveis) as alternativas de crescimento analisadas por este estudo focam-se, sobretudo, no meio jornal.

Como as fontes são diferentes, muitas vezes os mercados também o são: a dimensão dos *players*, o estado de maturidade das atividades *on-line*, o grau de acesso que a população tem à tecnologia, a moeda corrente e o ambiente regulatório, entre outras. Ou seja, uma grande quantidade de variáveis envolvidas que impossibilita a comparação entre as diferentes alternativas de crescimento. Acrescenta-se a isso a dificuldade de analisar dados entre anos referentes à mesma atividade *on-line* porque a forma que as empresas utilizam para classificar esses dados ainda não está consolidada e muitas modificações são feitas a cada ano, o que acaba alterando a base de comparação.

Outra dificuldade encontrada refere-se ao fato de que muitos dos exemplos utilizados e pesquisados ainda não se encontram maduros o suficiente para garantir que as alternativas apontadas possam ser comprovadamente eficazes.

5.3. RECOMENDAÇÕES

O tema proposto por este trabalho é sem dúvida atual e pertinente, porém não foi esgotado pelo referido estudo.

De acordo com o comentado nas limitações, muitos dos casos citados ainda não atingiram um grau de maturidade suficiente para garantir a rentabilidade das alternativas propostas e não são muitos os dados que estão disponíveis. Sendo assim, à medida que uma maior quantidade de dados sobre o tema estiver disponível, um novo estudo poderia ser realizado a fim de analisar com maior profundidade a real validade das alternativas de crescimento sugeridas por este trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMISSORAS DE RÁDIO E TELEVISÃO. 1ª Edição – Pesquisa: **Internet deve superar a TV como principal fonte de informação**. Publicado em 12 de junho de 2007. Disponível em <www.abert.org.br>. Acesso em 20 de novembro de 2007.

BAHIA, Juarez. **Jornal, história e técnica: história da imprensa brasileira**. São Paulo: Ática, 1990.

BORGES, Ana Lúcia Alexandre. **Comunicação local nos Jornais de Bairro de O GLOBO**. Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (mestrado) – ECO-UFRJ.

Caderno **Especial 50 anos RBS**: 50 anos de comunicação. Porto Alegre: Zero Hora, 31 de agosto de 2007.

CHISHOLM, Jim. **Growth and Diversification Strategies**. *Shaping the future of the Newspaper: World Association of Newspapers*, publicado em junho de 2003.

COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

Constituição Federal, Código Comercial e Código Tributário. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2003.

COSTA, Luciano Martins. **Circulação cresce, mas crise persiste**. Observatório da Imprensa: 2005. Disponível em <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br>>. Acesso em 25 de novembro de 2007.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas: teoria e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DUARTE, Leneide. **Jornais gratuitos invadem a França**. Paris, disponível em <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos/mo270220021.htm>>, 2002. Acesso em 11 de novembro de 2007.

FERRARETTO, Luiz Artur. **Rádio: o veículo, a história e a técnica**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

ESTEVES, Madalena. **Jornais gratuitos cativam o público...** [S.l.], 2005. Disponível em: <http://dn.sapo.pt/2005/04/18/media/jornais_gratuitos_cativam_publico.html>. Acesso em 02 de novembro de 2007.

GARCIA, Mario et al. **New Print Products**. *Shaping the future of the Newspaper: World Association of Newspapers*, publicado em dezembro de 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

Grupo Bandeirantes de Comunicação lança o Metro, primeira edição brasileira do maior jornal internacional do mundo. Disponível em <www.publimetro.com.br>. Acesso em 02 de novembro de 2007.

FITZGERALD, Michael F. **2007: World Digital Media Trends**. *Shaping the future of the Newspaper: World Association of Newspapers*, publicado em maio de 2007

HEYS, John. **The Hunt for New Revenue**: newspapers create niche products to deliver local advertisers. *Presstime: The Magazine of the Newspaper Association of America*, publicado em fevereiro de 2007.

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU BRASIL. **Indicadores de Mercado**. [S.I.]: outubro 2006. Disponível em: <www.iabbrasil.org.br>. Acesso em 23 de novembro de 2007.

Inflação: **IPCA**. Disponível em <www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?955660781>. Acesso em 18 de novembro de 2007.

KUMMER, Luke Jerod. **A Boston Newspaper Prints What the Local Bloggers Write**. Nova Iorque: *The New York Times*, publicado em 7 de maio de 2007.

JÚNIOR, Gonçalo Silva. **País da TV: a história da televisão brasileira contada por -** -/. São Paulo: Conrad Editora do Brasil, 2001.

LEHMAN BROTHERS. **U.S. Media & Internet: 2007 U.S. Advertising Forecast**. Nova Iorque: publicado em 04 de dezembro de 2006.

LINNEMAN, Robert E.; STANTON Jr., John L. **Marketing de nichos**: uma estratégia vencedora para atingir certamente os nichos de mercado e aumentar suas vendas e seus lucros. São Paulo: Makron Books, 1993.

MANN, Chris; STEWART, Fiona. **Internet Communication and Qualitative Research**: A Handbook for Researching Online. Londres: Sage Publications, 2004.

MARCHI, Luciano; ZAVANI, Mauro. **Economia dei gruppi e bilancio consolidato**: una interpretazione degli andamenti economici e finanziari. Turim: G. Giappichelli editore, 2004.

MARTIN, Andrews. **Benchmarking: New Digital Revenues**. *Shaping the future of the Newspaper: World Association of Newspapers*, publicado em junho de 2007.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTOS, Sérgio. **Um perfil da TV Brasileira: 40 anos de história – 1950/1990**. Salvador: Associação Brasileira de Agências de Propaganda/Capítulo Bahia: A TARDE, 1990.

MELLO Apud DI SALVO, Vinícius. **A Classe da Brasil Digital**: o ex-diretor do JB conta sua trajetória para alunos de jornalismo e transforma uma entrevista coletiva numa palestra didática. Rio de Janeiro: publicado em 03 de maio de 2007. Disponível em: < <http://viniciusproducoes.com/jornalismo/Amauri.htm>>. Acesso em 18 de novembro de 2007.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NELLIS, Joseph; PARKER, David. **Princípios de economia para os negócios**. São Paulo: Futura, 2003.

PORTER, Michel E.. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RASMUSSEN, U. W.. **Aquisições, fusões & incorporações empresariais**: estratégias para comprar e vender empresas no país e no exterior. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

RHDonnelley. **Annual Report 2006**. [S.l.]: 2006. Disponível em <www.rhd.com>. Acesso em 24 de novembro de 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; FERNANDES, Francisco. **Como escrever casos para o ensino de administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSE, Bill; LENSKI, Joe. **Internet and Multimedia 2006**: On-Demand Media Explodes. Nova Iorque: 2006. Disponível em <www.arbitron.com>. Acesso em 22 de novembro de 2007.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1997.

WASHINGTON, Kelli; MILLER, Richard K.. **The 2007 Entertainment, Media & Advertising Market Research Handbook**. Loganville: Richard K. Miller & Associates, 2007.

Weblog. Wikipédia. Disponível em <www.wikipedia.org>. Acesso em 28 de outubro de 2007.

WESTON, John Fred; WEAVER, Samuel C.. **Mergers and Acquisitions**. Estados Unidos, 2001.

Wikipédia. Wikipédia. Disponível em <www.wikipedia.org>. Acesso em 11 de novembro de 2007.