

**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, EDUCAÇÃO E  
HUMANIDADES**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO  
SOCIAL**

**LUCAS VIEIRA DE ARAUJO**

**INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO NO BRASIL: CONTEXTO,  
DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

**SÃO BERNARDO DO CAMPO**

**2018**

LUCAS VIEIRA DE ARAUJO

**INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO NO BRASIL: CONTEXTO,  
DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Tese apresentada no curso Pós-Graduação em Comunicação Social, da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), para obtenção do grau de Doutor.

Orientadores: Prof. Dr. Luiz Alberto Beserra de Farias / Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marli dos Santos

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2018

## FICHA CATALOGRÁFICA

Ar15i Araujo, Lucas Vieira de

Inovação em comunicação no Brasil: contexto, desafios e oportunidades / Lucas Vieira de Araujo. 2018.

248 p.

Tese (Doutorado em Comunicação Social) --Escola de Comunicação, Educação e Humanidades da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2018.

Orientadores: Luiz Alberto Beserra de Farias ; Marli dos Santos.

1. Comunicação - Brasil 2. Inovação (Comunicação) 3. Comunicação (Organizações) I. Título.

CDD 302.2

A tese de doutorado intitulada: “INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO NO BRASIL: CONTEXTO, DESAFIOS E OPORTUNIDADES”, elaborada por LUCAS VIEIRA DE ARAUJO, foi apresentada e aprovada em 19 de Fevereiro de 2018, perante banca examinadora composta por Prof. Dr. Luiz Alberto Beserra de Farias (Presidente/UMESP), Prof. Dr. Fabio Botelho Josgrilberg (Titular/UMESP), Prof. Dr. Alexandre Cappelozza (Titular/UMESP), Prof. Dr. Bruno Rondani (Titular/FGV-SP), e Prof. Dr. Walter Teixeira Lima Júnior (Titular/UNIFAP).

---

Prof. Dr. Luiz Alberto Beserra de Farias  
Orientador e Presidente da Banca Examinadora

---

Profa. Dra. Marli dos Santos  
Orientadora

---

Prof. Dr. Luiz Alberto Beserra de Farias  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Programa: Pós-Graduação em Comunicação  
Área de Concentração: Processos comunicacionais  
Linha de Pesquisa: Comunicação midiática, processos e práticas culturais.

Dedico essa tese a meus pais,  
Lourdes e Enoch, por terem criado a mim e a meus irmãos,  
Silvana, Sandra e Paulo, com todo amor e carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

É humanamente impossível fazer uma tese de doutorado sozinho. Dessa maneira, agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste estudo. Peço desculpas por eventuais omissões, mas gostaria de agradecer especialmente a (os):

Deus;

todos os meus familiares;

meus orientadores, Prof. Dr Fábio Josgrilberg e Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marli dos Santos;

todos os entrevistados que gentilmente cederam parte do seu tempo e conhecimento ao participarem dessa pesquisa;

pessoas como Ricardo Hudson e Sérgio Risola,;

Capes pela bolsa de estudos.

## RESUMO

Estudos da área de comunicação no Brasil iniciaram um debate há alguns anos em torno da inovação, porém ainda há muitos aspectos que precisam ser mais bem avaliados. Uma dessas vertentes é o que está sendo feito neste país para inovar em setores diretamente envolvidos com a área de comunicação. Esta tese, assim, busca contribuir com o objetivo de identificar e caracterizar os principais movimentos de inovação em comunicação no Brasil e de que forma eles se sustentam e interagem com o ecossistema. Para tanto, este estudo realizou pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva e explicativa em três universos distintos: startups, empresas de mídia estabelecidas, fundos de investimentos e organizações de fomento à inovação. O único universo que realizou uma análise regionalizada foi das empresas de mídia estabelecidas. Os demais abrangeram organizações de nível nacional, todas entre as maiores do segmento em que atuam. Ao todo 21 organizações fizeram parte do *corpus* desta tese, que coletou dados primários e secundários por meio de entrevista estruturada, pesquisa documental e observação participante. Tais dados deram origem a quatro unidades de análise diferentes: i) Entrevista com Gestores; ii) Relatórios anuais do Sistema Paulista de Parques Tecnológicos; iii) Avaliação do site das organizações; e iv) Reportagens na mídia. Estas basearam a formação de quatro categorias de análise: i) Inovatividade; ii) Maturidade; iii) Modelo Triplo Hélice; e iv) Desenvolvimento de inovação em comunicação. As categorias deram origem a doze subcategorias, criadas a partir do referencial teórico e da aplicação da observação participante. A fundamentação teórica baseou-se na teoria clássica da inovação, cujos pressupostos teóricos foram basilares, também, na análise das informações coletadas, em consonância com estudos internacionais que tiveram propósitos semelhantes. Dentre os resultados desse estudo, verificou-se que em todos os universos de pesquisa o grau de inovação é reduzido, a inovação é incremental, o Modelo Triplo Hélice produziu poucos resultados efetivos no desenvolvimento de ambientes de inovação na área de comunicação, e há uma falta generalizada de integração entre os entes do ecossistema. Assim como outros estudos de áreas distintas da comunicação já concluíram, um dos principais problemas do Brasil em termos de inovação é o distanciamento entre empresas privadas, governo e universidades. Este estudo identificou ainda que as organizações estudadas, de forma geral, realizam ações pontuais, sazonais e focadas em suas próprias necessidades, as quais não contribuem de forma efetiva para o desenvolvimento do ecossistema de inovação em comunicação no Brasil.

**Palavras-chave:** Inovação. Comunicação. Ecossistema. Startups. Modelo triplo hélice.

## ABSTRACT

Studies from the area of communication in Brazil started a debate some years ago regarding innovation, but there are many aspects that have to be better evaluated. One of those threads is being conducted in the country with the aim to innovate in sectors directly involved with the area of communication. Therefore, this thesis aims to contribute with the objective to identify and characterise the main movements of innovation in communication in Brazil, as well as to know how they self sustain and interact with the ecosystem. For that, this study conducted a qualitative, exploratory, descriptive and explanatory research in three distinct universes: startups, established media companies, and investment funds and organizations that foment innovation. The universe with established companies was the only one that conducted a regionalised analysis. The others comprised organisations in national level that are amongst the biggest of their respective segments. A total of 21 organisations were part of this thesis' corpus, which gathered primary and secondary data by structured interview, documentary research and observant participation. Such data created four different units of analysis: i) interview with managers; ii) annual reports by the *Sistema Paulista de Parques Tecnológicos*; iii) evaluation of the organisations' websites; and iv) reports in the media. Those were the basis for the formation of four categories of analysis: i) innovativeness; ii) maturity; iii) Triple Helix concept; and iv) development of innovation in communication. The categories created twelve subcategories, created from the theoretical referential and the appliance of the observant participation. The theoretical grounds were made on the classic theory of innovation, which arguments also were based on the analysis of the data gathered, according to international studies with similar purposes. Among the results of this study for all the universes of research, I noticed that the level of innovation is reduced, innovation is incremental, the Triple Helix concept produced few effective results in the development of innovation environments in the area of communication, and there is a generalised lack of integration between the entities of the ecosystem. As concluded by other studies from distinct areas of communication, one of the main issues in Brazil in regard to innovation is the distance between private companies, government and universities. This study also identified that, in general, the organisations subjected to the study perform punctual, seasonal and focused actions in their own needs, and such actions do not contribute in an effective manner to the development of the ecosystem of communication innovation in Brazil.

**Key words:** Innovation. Communication. Ecosystem. Startups. Triple helix concept.

## RESUMEN

Los estudios del área de comunicación en Brasil iniciaron un debate hace algunos años en torno a la innovación, pero todavía hay muchos aspectos que necesitan ser mejor evaluados. Una de estas vertientes es lo que se está haciendo en este país para innovar en sectores directamente involucrados con el área de comunicación. Esta tesis, así, busca contribuir con el objetivo de identificar y caracterizar los principales movimientos de innovación en comunicación en Brasil y de qué forma se sostienen e interactúan con el ecosistema. Para ello, este estudio realizó una investigación cualitativa, exploratoria, descriptiva y explicativa en tres universos distintos: startups, empresas de medios establecidas, fondos de inversión y organizaciones de fomento a la innovación. El único universo que realizó un análisis regionalizado fue de las empresas de medios establecidas. Los demás abarcar organizaciones de nivel nacional, todas entre las mayores del segmento en que actúan. En total, 21 organizaciones formaron parte del corpus de esta tesis, que recogió datos primarios y secundarios por medio de entrevista estructurada, investigación documental y observación participante. Tales datos dieron origen a cuatro unidades de análisis diferentes: i) Entrevista con gestores; ii) Informes anuales del Sistema Paulista de Parques Tecnológicos; iii) Evaluación del sitio de las organizaciones; y iv) Reportajes en los medios de comunicación. Estas se basaron en la formación de cuatro categorías de análisis: i) la innovación; ii) madurez; iii) Modelo Triple Hélice; y iv) el desarrollo de la innovación en la comunicación. Las categorías dieron origen a doce subcategorías, creadas a partir del referencial teórico y de la aplicación de la observación participante. La fundamentación teórica se basó en la teoría clásica de la innovación, cuyos presupuestos teóricos fueron basilares, también, en el análisis de las informaciones recogidas, en consonancia con estudios internacionales que tuvieron propósitos semejantes. Entre los resultados de este estudio se verificó que en todos los universos de investigación el grado de innovación es reducido, la innovación es incremental, el Modelo Triple Hélice produjo pocos resultados efectivos en el desarrollo de ambientes de innovación en el área de comunicación, y hay una falta generalizada de integración entre los entes del ecosistema. Así como otros estudios de áreas distintas de la comunicación ya concluyeron, uno de los principales problemas de Brasil en términos de innovación es el distanciamiento entre empresas privadas, gobierno y universidades. Este estudio identificó además que las organizaciones estudiadas, en general, realizan acciones puntuales, estacionales y enfocadas en sus propias necesidades, las cuales no contribuyen de forma efectiva al desarrollo del ecosistema de innovación en comunicación en Brasil.

**Palabras clave:** Innovación. Comunicación. Ecosistema. Startups. Modelo triple hélice.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Classificação de inovação: Tipos ou Dimensões .....	21
<b>Quadro 2</b> - Classificação de inovação: Grau de Novidade.....	22
<b>Quadro 3</b> - Diferenças principais entre aceleradoras e incubadoras no Brasil.....	50
<b>Quadro 4</b> - Startups que participaram da pesquisa.....	133
<b>Quadro 5</b> - Empresas de mídia de âmbito nacional e regional.....	135
<b>Quadro 6</b> – Fundos de investimento e organizações de fomento à inovação.....	136

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Economia da Informação .....	76
<b>Figura 2</b> - Classificação da indústria criativa .....	93
<b>Figura 3</b> - Metodologia de Análise Startups.....	150
<b>Figura 4</b> - Metodologia de Análise - Meios de Comunicação Tradicionais de Âmbito Nacional e Regional .....	151
<b>Figura 5</b> - Metodologia de Análise – Fundos de Investimento e Organizações de Fomento à Inovação.....	152

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 1 - INOVAÇÃO, ECOSISTEMAS E FONTES DE INOVAÇÃO</b> ...	17
<b>1.1 Estado da arte da inovação</b> .....	17
<b>1.2 Tipos e classificações de inovação</b> .....	18
1.2.1 Inovação, tecnologia e criação de valor.....	23
<b>1.3 Redes, ecossistema e inovação</b> .....	26
1.3.1 Modelo triplo-hélice .....	35
<b>1.4 Fontes de inovação</b> .....	40
1.4.1 <i>Startups, spin-off's</i> e empresas nascentes de base tecnológica.....	43
1.4.2 Incubadoras, aceleradoras e organizações de fomento à inovação.....	46
1.4.2.1 Incubadoras.....	46
1.4.2.2 Aceleradoras .....	49
1.4.2.3 Organizações de fomento à inovação .....	51
1.4.3 Inovação e desenvolvimento regional .....	54
<b>CAPÍTULO 2 -INOVAÇÃO E COMUNICAÇÃO</b> .....	60
<b>2.1 Estado da arte da inovação em comunicação</b> .....	60
2.1.1 Divergências nos referenciais de inovação e comunicação e a dificuldade de encontrar respostas para alguns dos dilemas dos meios de comunicação .....	61
2.1.2 Convergências na literatura de inovação e comunicação .....	66
<b>2.2 Inovação em comunicação não é inovação em tecnologia da informação e da comunicação (TIC)</b> .....	71
2.2.1 Inovação em comunicação depende da apropriação da tecnologia e de fatores econômicos .....	71
2.2.1.1 A comunicação e a linguagem binária digital.....	72
2.2.1.2 Setor econômico da TIC e das empresas de mídia .....	75
2.2.2 dificuldade de medir inovação pelo PIB e outros indicadores clássicos, como P&D .....	78
<b>2.3 Inovação no modelo de negócio das empresas de mídia</b> .....	84
2.3.1 A economia criativa e colaborativa pode ajudar as empresas de mídia a inovar? .....	92
2.3.1.1 Definição, escopo e método da economia criativa no Brasil e no mundo ...	92
2.3.1.2 Fragilidades do modelo de negócio e o custo marginal zero da informação .....	96
2.3.2 Novos modelos de negócio para o setor de radiodifusão no Brasil.....	103
2.3.3 Quem vai produzir notícia de utilidade pública se a imprensa não o fizer? ..	110
<b>2.4 Definições teóricas e conceituais</b> .....	114

<b>CAPITULO 3 -METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>123</b>
<b>3.1 Caracterização do método de pesquisa .....</b>	<b>124</b>
<b>3.2 Definição do <i>corpus</i>.....</b>	<b>126</b>
3.2.1 Seleção do <i>Corpus</i> .....	127
3.2.2 Método de coleta de dados .....	138
<b>3.3 Tratamento analítico dos dados .....</b>	<b>140</b>
3.3.1 Universo e unidades de análise.....	141
3.3.2 Categorias de análise .....	143
3.3.3 Subcategorias de análise.....	146
<b>3.4 Limitações de Pesquisa.....</b>	<b>153</b>
<b>CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>155</b>
<b>4.1 Universo 1: startups .....</b>	<b>155</b>
4.1.1 Categoria de análise 1: inovatividade.....	155
4.1.1.1 Subcategoria 1.1: orientação cultural (valores e crenças) .....	155
4.1.1.2 Subcategoria 1.2: Disposição e capacidade de adotar novas tecnologias, processos e ideias para oferecer novos e exclusivos produtos e serviços....	156
4.1.1.2.1 Startups de jornalismo podem dar certo?.....	159
4.1.1.2.1.1 A armadilha do conteúdo.....	164
4.1.2 Categoria de análise 2: maturidade.....	169
4.1.2.1 Subcategoria 2.1: Fundadores atuam na gestão da empresa e têm experiência no que fazem ou a empresa adota ferramentas de governança corporativa .....	169
4.1.2.2 Subcategoria 2.2: recebeu aporte(s) de fundo(s) de investimento ou foi acelerada .....	170
4.1.3 Categoria de análise 3: modelo triplo hélice.....	171
4.1.3.1 Subcategoria 3.1: empresa graduada após incubação, nascida em universidade ou centro de pesquisa .....	171
4.1.3.1.1 Avaliação do sistema paulista de parques tecnológicos (SPPT) .....	175
<b>4.2 Universo 2: meios de comunicação tradicionais de âmbito nacional e regional .....</b>	<b>178</b>
4.2.1 Categoria de análise 1: desenvolvimento de inovação em comunicação ....	178
4.2.1.1 Subcategoria 1.1: desenvolvimento de propostas inovadoras .....	178
4.2.1.1.1 Brasileiro está disposto a pagar por notícias?.....	178
4.2.1.1.2 Comportamento dos meios de comunicação brasileiros em relação à inovação.....	181
4.2.1.1.2.1 Dilemas da área de TV aberta.....	184
4.2.1.2 Subcategoria 1.2: participação em fundos de investimento .....	187
4.2.1.3 Subcategoria 1.3: uso de algoritmos para produção de conteúdo/notícia....	190
4.2.2 Categoria de análise 2: modelo triplo hélice.....	194
4.2.2.1 Iniciativas com governos e universidades/departamento de pesquisa e desenvolvimento .....	194

<b>4.3</b>	<b>Universo 3: fundos de investimentos e organizações de fomento à inovação .....</b>	<b>200</b>
4.3.1	Categoria de análise 1: desenvolvimento de inovação em comunicação ....	200
4.3.1.1	Subcategoria 1.1: realizou investimento em startups de comunicação.....	200
4.3.1.2	Subcategoria 1.2: mercado brasileiro de investimento em startups .....	202
4.3.2	Categoria de análise 2: modelo triplo hélice.....	205
4.3.2.1	Subcategoria 2.1: contribuição ao ecossistema de inovação em comunicação .....	205
<b>CAPITULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>		<b>209</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>		<b>212</b>
<b>APÊNDICES .....</b>		<b>243</b>

## INTRODUÇÃO

Desde que Castells (1999) e outros estudiosos trataram no início do século XXI da sociedade em rede, das consequências do avanço da internet sobre os meios de comunicação e de outros assuntos relacionados às mudanças recentes nas interações humanas, questiona-se qual será o futuro da comunicação a partir desse contexto. Como se trata de um processo em curso, as perguntas são em maior número que as respostas. Muitas delas dizem respeito à ubiquidade, convergência e mudanças na audiência provocadas pelas novas mídias (SERRA; SÁ; SOUZA FILHO, 2015). Outros autores aprofundaram-se na forma como se alteraram as maneiras de produzir, distribuir e consumir informações a partir da integração de novas telas e do hibridismo das produções midiáticas, como é o caso de Canavilhas e Satuf (2015).

A discussão em torno de como produzir conteúdo relevante para a sociedade nesse novo cenário de mídias conectadas, integração entre meios de comunicação e usuários usufruindo de maior liberdade de escolha ainda apresenta diversos aspectos que necessitam de maior aprofundamento, como apontam Tapscott (2010) e Jenkins *et al.* (2014). Ademais, a área de comunicação reúne grandes desafios a serem superados como um modelo de negócio desgastado diante de inovação disruptivas, tal qual apontam Christensen, Skok e Allworth (2013). Anderson, Bell e Shirky (2012) chamam a fase atual da comunicação instantânea, da ubiquidade móvel dos dispositivos conectados e da transformação da informação em *commodity* de Jornalismo Pós-industrial. Eles acreditam que a forma de monetização dos meios de comunicação existente atualmente é anacrônica e pouco eficaz porque foi criada há décadas em um sistema totalmente diferente do atual de criação, distribuição e apropriação de notícias.

Para superar obstáculos como esse, é imperioso investir em inovação, apontada como uma das principais maneiras de encontrar soluções para situações de choque como a vivida pelos meios de comunicação de massa já estabelecidos há mais tempo (CARVAJAL *et al.*, 2015; BOCZKOWSKI, 2004). Por conta disso, nos últimos anos têm aumentado o interesse e as pesquisas com foco nas intercessões entre inovação e comunicação, notadamente fora do Brasil. Entre os aspectos de maior interesse entre os pesquisadores, destacam-se as iniciativas inovadoras de empresas de base tecnológica, conhecidas como startups, que buscam suprir carências não atendidas pela grande mídia (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2012; BRUNO; NIELSEN, 2012; SIRKKUNEN; COOK, 2012).

A avaliação das empresas de base tecnológica focadas em inovação na área de comunicação, no entanto, prescinde de maior acuidade teórica e metodológica, haja vista o

fato de que não havia na literatura em língua portuguesa, realizada no Brasil, uma sistematização e avaliação do ecossistema de inovação em comunicação, como realizada nesta tese. O fato de ser um trabalho pioneiro exigiu uma compreensão mais ampla dos fenômenos da inovação, que são, por natureza, interdisciplinares. Daí a razão pela qual este trabalho, além de interdisciplinar, pode ser classificado como qualitativo, exploratório, descritivo e explicativo realizado a partir de pesquisa empírica, na qual foi empregada a técnica de observação participante.

Tal metodologia, também inédita nos estudos da área de comunicação no Brasil, buscou responder a seguinte pergunta: **De que forma a inovação vem sendo tratada por empresas, governos e organizações que de alguma forma interferem na área de comunicação e quais os principais desafios e oportunidades que subsistem nesse contexto.**

Para tanto, este trabalho optou-se pelas bases da teoria clássica da inovação, cujas raízes remontam a estudiosos como Schumpeter (1942) e mais atualmente a pesquisadores como Christensen (2012), Chesbrough (2012) e Tidd e Bessant (2015). Tal escolha baseou-se na percepção de que a teoria clássica da inovação contempla os pressupostos mais importantes, já que foi a precursora desse tipo de estudo e sob a qual outras áreas desenvolveram maneiras distintas de identificar e caracterizar a inovação, tal qual ocorreu com os estudos em comunicação, por exemplo. Assim, a teoria clássica da inovação contribui para uma visão mais abrangente e, ao mesmo tempo, criteriosa do ambiente sob o qual estão empresas, trabalhadores, governos, organizações não-governamentais e outros agentes envolvidos com inovação. Como no Brasil os estudos ainda estão em um estágio inicial, a teoria clássica da inovação contribuiu muito para atingir o objetivo geral desta pesquisa: identificar e caracterizar os principais movimentos de inovação em comunicação no Brasil e de que forma eles se sustentam e interagem com o ecossistema.

A partir do objetivo principal, esta tese avaliou quais são, onde estão, qual a estrutura das propostas de inovação em comunicação e como elas estão sendo apoiadas por membros da rede, sobretudo governos, universidades e empresas. Nestes aspectos a teoria clássica da inovação foi indispensável porque ela subsidiou uma avaliação mais técnica, que trouxesse um panorama mensurável da inovação sob o ponto de vista mercadológico. Tal preocupação baseou-se no cenário mundial atual no qual empresas de mídia estabelecidas enfrentam problemas econômico-financeiro em virtude do enfraquecimento do modelo de negócio baseado no custeio do jornalismo pela publicidade (PICARD, 2014). A esses problemas de ordem econômica somam-se à redução da credibilidade no jornalismo, provocada,

notadamente por notícias falsas, as quais são geradas, em grande parte pelas novas mídias (CARLSON; USHER 2016; GITLIN, 2011).

Neste trabalho utiliza-se a terminologia empresas de mídia estabelecidas ou tradicionais para referir-se aos principais meios de comunicação de massa existentes na fase pré-internet: rádio, TV e mídia impressa. Novas mídias são as empresas de tecnologia criadas com o advento da internet, tais como motores de busca, redes sociais digitais e plataformas de conteúdo digital.

Os desafios enfrentados pelas empresas midiáticas exigem inovações que extrapolem o âmbito das discussões teóricas, pois os problemas atuais demandam ações práticas. Sob risco de colocar em xeque toda a cadeia em torno da imprensa, que é essencialmente comercial no Brasil. Desde trabalhadores, passando pelas instituições de ensino, até o próprio governo estão sendo afetados pelas tecnologias disruptivas das redes sociais digitais e motores de busca, que se tornaram as novas empresas de mídia (KÜNG, 2015; NEWMAN *et al.*, 2017). Países desenvolvidos nos quais os efeitos dessas mudanças estão avançados já questionam qual será o futuro das nações face ao enfraquecimento da democracia, consequência direta do reduzido número de empresas de mídia regionais ou nacionais (PUBLIC POLICE FORUM, 2017).

Assim, este trabalho realiza nos primeiros capítulos um estado da arte da inovação e da comunicação. No Capítulo 1 é são apresentadas as bases teóricas da inovação sob diversos pontos de vista, com ênfase aos pressupostos teóricos que sustentam a teoria clássica da inovação, já que ela norteia esta tese.

No Capítulo 2 a inovação é tratada a partir da intercessão com os estudos comunicacionais, procurando demonstrar as visões multifacetadas que existem, seja no Brasil e em âmbito internacional. As diversas facetas dos estudos de inovação em comunicação repercutem em discussões teóricas como inovação no modelo de negócio das empresas de mídia e economia criativa, aspectos distintos sobre as mudanças pelas quais o mundo vem passando, mas que se assemelham na tentativa das organizações, pessoas e governos se organizarem diante do cenário atual. A variedade de opiniões e as muitas dimensões envolvidas nas discussões exigiu, inclusive, um tópico neste capítulo para sistematizar aspectos teóricos, sem os quais não seria possível realizar uma análise empírica.

No Capítulo 3 é explicitada a Metodologia de estudo que norteou esta tese. Foram delimitados universos de pesquisa, unidades, categorias e subcategorias de análise conforme o *corpus* e os objetivos de pesquisa. A metodologia baseou-se em estudos internacionais, dada a inexistência de pesquisas brasileiras com os mesmos propósitos desta tese, para criar um método próprio de avaliação. Isto foi necessário porque a aplicação de metodologias externas

não atingiria os objetivos de pesquisa, já que a realidade brasileira é bastante diferente de outros países.

No Capítulo 4 foram avaliadas as informações coletadas na pesquisa empírica à luz do referencial teórico realizado nos capítulos 1 e 2 e da metodologia de estudo. A análise foi dividida a partir dos universos de pesquisa e das respectivas categorias e subcategorias de análise a fim de que os resultados fossem apresentados conforme os universos avaliados.

Nas Considerações Finais estão os apontamentos gerais do estudo segundo os objetivos de pesquisa. Na sequência estão os Apêndices com os roteiros de pesquisa.

# CAPÍTULO 1

## INOVAÇÃO, ECOSISTEMAS E FONTES DE INOVAÇÃO

### 1.1 Estado da arte da Inovação

Inovação é assunto recorrente hoje em dia. Seja nos meios acadêmicos e empresariais ou em conversas informais, inovar tornou-se a solução dos mais variados problemas. Há estudiosos que até a tratam como *commodity* (FERNANDES, 2016). Mais que um jargão ou uma panaceia para diversos entraves da sociedade moderna, a inovação é um processo em que a ideação é apenas o começo. Para Tidd e Bessant (2015, p. 18) o mais difícil é “fazê-las (as ideias) darem certo técnica e comercialmente.” A partir dessa breve explicação percebe-se um dos elementos mais básicos: inovar não é inventar. Esta seria apenas parte do trabalho de inovação, que é, acima de tudo, um processo, isto é, a coordenação de tarefas conjugadas que repercutem em algo diferenciado. Da mesma forma, um dos grandes desafios da inovação é a gestão. Por esta razão, grande parte da literatura sobre o tema trata-a a partir desse viés como indispensável para a compreensão do todo (TIDD; BESSANT, 2015; DRUCKER, 2003; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; BARBIERI, 1997; BETZ, 1994).

Inovar, assim, é a iniciativa de transformar ideias novas em algo que seja aplicável no dia-a-dia. Invenção, dessa forma, seria apenas o primeiro passo, no qual alguém, ou um grupo de pessoas, como numa sessão de *brainstorming*, desenvolve algo novo baseado na imaginação ou criatividade (BARBIERI, 1999). Logo, percebe-se como o mais difícil não é apenas idealizar ou imaginar algo, mas tornar aquilo palpável do ponto de vista da criação de valor. Isto é, a inovação é desenvolver uma ação, por meio de novas tecnologias ou por novas formas de fazer as coisas, que traga uma vantagem competitiva para as empresas (PORTER, 2011). “Todavia, a inovação está presente também no impacto social das novas tecnologias de comunicação e informação, no novo receptor, agora produtor e interativo, nos processos cognitivos, nas linguagens, na estética e até mesmo em novas abordagens metodológicas e teóricas de comunicação. Isso porque a inovação é um fenômeno social, simbólico e tecnológico, presente em toda sociedade contemporânea midiaticizada e pode perpassar todo o campo da Comunicação” (ROSSETTI, 2013, p. 64).

Por conta da preocupação em transformar boas ideias em inovação, Drucker (2003) vai afirmar que inovar é, basicamente, aplicar técnicas de gestão adequadas a cada realidade a partir de determinado propósito. Schumpeter (1942) criou o termo destruição criativa, que significa o processo através do qual a inovação muda o *status quo*, permitindo o crescimento

das parcelas do mercado das empresas que introduzem novos produtos e processos, e queda das parcelas do mercado daquelas que resistem à mudança.

Mazzucato (2014) acredita que a visão de Schumpeter refere-se a casos de sucesso empresarial baseados em alta tecnologia. Ideia compartilhada por muitos estudiosos como Christensen (2012, p. 22), para o qual tecnologia “significa o conjunto de processos pelos quais uma organização transforma mão-de-obra, capital, materiais e informação em produtos e serviços de grande valor.” Conquanto não seja possível adentrar a todos os aspectos tratados na declaração de Christensen, pelo escopo desta tese, vale destacar dois aspectos extremamente relevantes, mesmo considerando o equívoco de associar inovação apenas à tecnologia. Primeiro, o autor releva que tecnologia é processo, o que a aproxima de inovação e de gestão. Segundo, a tecnologia transforma insumos em algo de valor, ou seja, uma definição muito próxima daquilo que é considerado inovação.

As ligações entre valor e tecnologia, portanto, estão vinculadas de diversas maneiras. Dentre elas ao propósito, aos tipos e as formas de se realizar a inovação. Enquanto valor significa que a ideia fruto da imaginação/criatividade terá que ter uma aplicabilidade que gere algum benefício para uma organização, geralmente em forma pecuniária, a tecnologia seria a forma ou o tipo de inovação. Assim, compreende-se a classificação de inovação e as suas variantes.

Portanto, é importante considerar os tipos de inovação, que extrapolam a relação exclusiva com a tecnologia, conforme tópico a seguir.

## **1.2 Tipos e classificações de inovação**

Carvalho (2009) classifica a inovação sob quatro tipos: produto, processo, organizacional, e marketing. A primeira, de produto, seria a introdução de produto ou serviço novo ou significativamente melhorado. Nessa modalidade podem ser adotados novos conhecimentos ou novas tecnologias, ou ainda basear-se em novos usos ou novas combinações de conhecimentos ou tecnologias existentes. A segunda, inovação de processo, diz respeito a implementação de método de produção ou de distribuição novo ou significativamente melhorado. Já a terceira, inovação organizacional, está circunscrita a um novo método organizacional, uma nova prática negocial, uma nova organização do local do trabalho ou das relações externas. A quarta e última, de marketing, diz respeito a mudanças de design do produto ou embalagem, promoção, precificação para reposicionamento estratégico.

Tidd e Bessant (2015) afirmam que existem quatro dimensões da inovação: produto ou serviço; processo; posição e paradigma. Inovação de produto seria a mais visível, geralmente ligada a um produto novo disponível no mercado. A sua variável seria a inovação de serviços, cujo diferencial consiste em satisfazer uma necessidade, não um bem material. Inovação de processo são mudanças na forma como os produtos ou serviços são criados e entregues. Inovação de posição são mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos. Já inovação de paradigma refere-se às mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Rossetti (2013) trabalha em uma perspectiva mais filosófica. Assim, prefere classificar a inovação a partir de categorias vinculadas ao pensamento aristotélico. Ela acredita que os diversos modos de se dizer o ser da inovação permitem uma divisão em inovação substancial; inovação qualitativa; inovação quantitativa; inovação relativa; inovação espacial; inovação temporal; inovação ativa; e inovação passiva.

O primeiro modo de ser da inovação (substância) diz respeito à inovação em si. Os cinco seguintes modos de ser da inovação (quantidade, qualidade, relação, lugar, tempo) referem-se aos atos que geram o novo. Os dois últimos modos de ser da inovação (ação e paixão) referem-se ao sujeito e ao objeto marcados pela inovação, seja de forma ativa ou passiva (ROSSETTI, 2013, p. 67).

Além das classificações quanto aos tipos ou dimensões, há também classificações quanto ao nível de novidade da inovação, o que está fortemente associado ao nível tecnológico da inovação. Em relação ao grau de novidade, Tidd e Bessant (2015, p. 32) dizem que existem inovações radicais (descontínuas) e incrementais. Estas seriam pequenas alterações realizadas na forma ou no tipo de produto ofertado atualmente. São melhorias de menor proporção que trazem ganhos de eficiência a longo prazo. Tradicionalmente, essas inovações mantêm “as mesmas regras do jogo.” É o tipo mais comum de inovação nas corporações porque envolve mudanças organizacionais pontuais. Já as inovações radicais ou descontínuas são as que alteram de forma abrupta o mercado e que costuma ser associada com a teoria original de Schumpeter (1942) em torno da destruição criativa. Segundo Tidd e Bessant (2015), a inovação descontínua surge da emergência de uma nova tecnologia ou da emergência de um mercado completamente novo e com novas características e expectativas.

Barbieri (1997, 1999) faz uma pequena distinção diante da tipologia de Tidd e Bessant (2015), sem alterar o significado e o modo de atuação das inovações. Ao invés de chamar a inovação de radical, Barbieri a classifica como pioneira. No que diz respeito à inovação incremental, ele denomina-a relativa. Brown (2010) também promove mudanças apenas de

terminologia para referir-se aos mesmos tipos de inovação. Ele chama de inovação rápida o equivalente à incremental e de lenta o similar à radical. Drucker (2003) considera a inovação social como descontínua e técnica como incremental. Embora Drucker considere alguns aspectos diferentes, como o fato da inovação social caracterizar-se, sobretudo, como pelo aspecto cultural, o produto dessa técnica seria o mesmo de uma inovação radical típica, qual seja, mudanças profundas nas empresas que agregariam valor à corporação. Davila, Epstein e Shelton (2007) segue a mesma linha de Tidd e Bessant, com a diferença de que não utiliza o termo descontínua para inovação radical.

Chan e Mauborgne (2015) criaram uma teorização em torno da inovação descontínua e a chamaram de Estratégia do Oceano Azul. Esta, segundo os autores, é uma forma de tornar a concorrência irrelevante à medida que as empresas buscam novos mercados, os quais trariam diversas oportunidades ainda inexploradas de forma adequadas. Seja porque inexistem ou porque as empresas podem criá-las. Para atingir tal objetivo, advertem os autores, é preciso encontrar uma inovação de valor, a qual atribui a mesma ênfase ao valor e à inovação. Em detalhes, inovação sem valor tende a ser movida por tecnologias que talvez não se adequem aos gostos ou necessidades do consumidor. E o valor sem inovação tende a se concentrar na criação de valor em escala incremental. Em outras palavras: a Estratégia do Oceano Azul seria uma inovação descontínua ou radical porque traria valor e inovação, elementos que separados produzem inovação incremental.

Christensen e Bower (1995) utilizam o termo disruptiva para referir-se àquilo que Tidd e Bessant (2015) denominaram como inovação descontínua ou radical, Barbieri (1999, 1997) chama de pioneira e Chan e Mauborgne (2015) referem-se como Estratégia do Oceano Azul. A proposta de Christensen e Bower (1995), porém, vai além das características elencadas pelos demais autores. Dentre os aspectos mais importantes, destaca-se o fato de que a disrupção é um processo pelo qual uma empresa menor, com menos recursos, é capaz de desafiar com sucesso empresas estabelecidas. Estas, por sua vez, começam perdendo pequenas fatias de mercado menos expressivas e, com o tempo e o avanço de novas tecnologias, perdem mais espaço até o ponto em que ocorre a disrupção, quando as novatas conquistam grande parte do mercado das empresas já estabelecidas.

Utilizado pela primeira vez em 1995, o termo inovação disruptiva ganhou grande projeção no mundo. Conforme Christensen, Raynor e McDonald (2015), em 2014 mais de 2 mil artigos foram publicados no mundo, apenas em língua inglesa, com as expressões inovação disruptiva ou tecnologia disruptiva. Embora as ideias em torno da expressão tenham alçado Christensen ao panteão dos mais respeitados especialistas em inovação, o termo

inovação disruptiva tornou-se um jargão no meio empresarial e acadêmico para explicar qualquer novidade que fuja da normalidade. Tal fato desvirtuou a essência da formulação e a enfraqueceu, pois surgiram críticas quanto a eficácia dela em explicar determinados fatos da realidade.

Tais disfunções levaram Christensen e outros pesquisadores da Universidade de Harvard a revisitar as bases conceituais da inovação disruptiva com o propósito de reavaliá-la à luz das mudanças tecnológicas ocorridas nos últimos 20 anos. Entre os exemplos avaliados está o Uber, empresa surgida nos Estados Unidos em 2009 que oferece a possibilidade de motoristas e pessoas que precisam de transporte se comunicarem por meio de um aplicativo. Em que pese as aparências e as inferências de muitas pessoas, Christesen chegou à conclusão de que o Uber não é uma tecnologia disruptiva, pois ela seria uma inovação de sustentação (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015). Aliás, esta caracterizar-se-ia por fatores que se assemelham muito à inovação incremental, termo usado pelo próprio Christensen (2012, p. 24) para designar tecnologias que dão suporte à melhoria de desempenho de produtos estabelecidos e que “raramente, até mesmo as mais complexas tecnologias incrementais, provocam o fracasso de empresas líderes.” Assim, percebe-se que a inovação incremental é o oposto da disruptiva.

**Quadro 1** - Classificação de inovação: Tipos ou Dimensões

<b>Estudos</b>	<b>Base teórica</b>
Carvalho (2009)	Produto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução de produto ou serviço novo ou significativamente melhorado</li> </ul>
	Processo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de método de produção ou de distribuição novo ou significativamente melhorado</li> </ul>
	Organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo método organizacional, nova prática negocial, nova organização do local de trabalho ou das relações externas</li> </ul>
	Marketing <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças de design de produto ou embalagem, promoção, precificação para reposicionamento estratégico</li> </ul>
Tidd e Bessant (2015)	Produto ou serviço <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação de produto: mais visível, ligada a um produto novo disponível no mercado.</li> <li>• Inovação de serviço: satisfazer uma necessidade, não um material.</li> </ul>
	Processo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças na forma como os produtos ou serviços são criados e entregues</li> </ul>
	Posição <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos</li> </ul>
	Paradigma <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz</li> </ul>

Continua

Continuação

Estudos	Base teórica	
Rossetti (2013)	Substancial	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diz respeito à inovação em si</li> </ul>	
	Quantidade Qualidade Relação Lugar Tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atos que geram o novo</li> </ul>
	Ação Paixão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sujeito e ao objeto marcados pela inovação, seja de forma ativa ou passiva</li> </ul>

Fonte: Próprio Autor.

**Quadro 2 - Classificação de inovação: Grau de Novidade**

Estudos	Base teórica
Tidd e Bessant (2015)	Radical (Descontínua) <ul style="list-style-type: none"> <li>Alteram de forma abrupta o mercado. Surge da emergência de uma nova tecnologia ou de um mercado completamente novo</li> </ul>
	Incremental <ul style="list-style-type: none"> <li>Pequenas alterações realizadas na forma ou no tipo de produto ofertado atualmente. Melhorias de menor proporção que trazem ganhos de eficiência a longo prazo</li> </ul>
Barbieri (1997, 1999)	Muda apenas a terminologia em relação à classificação feita por Tidd e Bessant (2015). <ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação Relativa (semelhante à Incremental)</li> <li>Inovação Pioneira (semelhante à Radical)</li> </ul>
Brown (2010)	Muda apenas a terminologia em relação à classificação feita por Tidd e Bessant (2015). <ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação Rápida (equivalente à Incremental)</li> <li>Inovação Lenta (similar à Radical)</li> </ul>
Davila, Epstein e Shelton (2007)	Segue a mesma linha de Tidd e Bessant (2015). Apenas não utiliza o termo Descontínua para inovação Radical.
Drucker (2003)	Muda pouco em relação à classificação feita por Tidd e Bessant (2015). <ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação Técnica (equivalente à Incremental)</li> <li>Inovação Social (similar à Radical)</li> </ul>
Chan e Mauborgne (2015)	Oceano Azul <ul style="list-style-type: none"> <li>Torna a concorrência irrelevante à medida que as empresas buscam novos mercados ainda inexplorados pela concorrência. Necessidade de uma inovação Radical para trazer valor e inovação</li> </ul>
Christensen e Bower (1995)	Disruptiva <ul style="list-style-type: none"> <li>Próxima dos preceitos de inovação Radical de Tidd e Bessant (2015). Disruptivo é o processo no qual uma empresa menor, com menos recursos, é capaz de desafiar com sucesso firmas estabelecidas.</li> </ul> Sustentação <ul style="list-style-type: none"> <li>Similar à incremental. Tecnologia que dá suporte à melhoria de desempenho de produtos estabelecidos.</li> </ul>

Fonte: Próprio Autor.

### 1.2.1 Inovação, tecnologia e criação de valor

Interessante notar dois aspectos em relação à literatura que trata de inovação disruptiva ou inovações que rompem com paradigmas. O primeiro é que a inovação disruptiva em grande parte das vezes está vinculada com tecnologia. Christensen e Bower (1995) e Christensen (2012) faz essa correlação de forma tão clara que considera sinônimo tecnologia disruptiva e inovação disruptiva. Porter e Heppelmann (2015) acreditam que a inovação disruptiva ocorrerá por meio da evolução dos produtos em dispositivos inteligentes e conectados, que incorporados em sistemas maiores reformularão radicalmente as empresas e a competição. Eles se referem, notadamente, à Internet das Coisas, termo que significa a conexão entre máquinas pela internet ou outra rede disponível. Muito além de computadores, a Internet das Coisas prevê que objetos do cotidiano, como um tênis ou uma maçaneta de porta, estejam conectados com outros dispositivos para troca de informações (ZAMBARDA, 2014).

Iansiti e Lakhani (2014) corroboram Porter e Heppelmann (2015). Para aqueles a Internet das Coisas representa a nova fronteira, entre outras razões, porque abre novos mercados, nunca explorados porque não havia tecnologia disponível. Tal visão vem ao encontro da estratégia do Oceano Azul de Kim e Mauborgne (2015), da tecnologia disruptiva de Christensen e Bower (1995), Christensen (2012), Christensen, Raynor e McDonald (2015) e das mudanças provocadas nos negócios mencionada por Dobbs, Tim e Ramaswamy (2015), quando se refere a falências de negócios, como as videolocadoras, ou a perda de mercado de outras, como as livrarias físicas.

O segundo aspecto a ser destacado sobre inovação disruptiva, e que está estritamente relacionado com o primeiro, é que a tecnologia precisa estar em rede. Não necessariamente uma rede digital e virtual, mas uma rede que conecte diversos agentes com interesses em comum. Se para diversos autores a rede significa, necessariamente, estar conectado à internet, para outros o mais importante é que haja um sistema integrado de agentes que têm objetivos em comum. Mazzucato (2014) remete-se aos economistas schumpeterianos para afirmar que a inovação está baseada em sistemas de inovação, nos quais as empresas inovam à medida em que interagem com os agentes que formam o que chamamos nesta tese de ecossistema de inovação. Nesse princípio, a quantidade de pesquisa e desenvolvimento (P & D) não é o melhor indicador para medir inovação porque é a distribuição pelo sistema e as interações dele decorrentes que, de fato, impactarão na produção de inovação.

Mazzucato (2014) evoca Freeman (1995) e Lundvall (1992) para ratificar que a ênfase sobre sistemas de inovação deve recair sobre a circulação do conhecimento e na difusão deste por toda a economia. “A perspectiva não é macro nem micro, é mais intermediária, em que as empresas individuais são vistas como parte de uma rede mais ampla de organizações com as quais elas colaboram e competem” (MAZZUCATO, 2014, p. 67). Tal visão encontra amparo em parte recente da literatura como Parques (BRASIL, 2015c), Chesbrough (2012a), Tidd e Bessant (2015) e Christensen (2012). Para essa gama de autores, são raras as organizações que conseguem inovar isoladamente porque, em geral, o processo de inovação não depende única e exclusivamente de competências internas, mas, em grande parte, do uso complementar da diversidade de competências, geralmente externas às organizações. Por estas e outras razões dedicar-se-á um capítulo exclusivo nesta tese apenas para tratar de redes e ecossistemas de inovação.

Explicitadas as imbricações iniciais subjacentes às inovações disruptivas ou radicais, tecnologias e redes, é necessário tratar de outro aspecto latente nessa relação: a geração de valor. Baker (2005) conceitua valor a partir de quatro princípios financeiros, todos eles vinculados à geração de fluxo de caixa em determinado período e à possibilidade de retorno dos investimentos realizados na empresa. Kotler (2000) trata de valor a partir de várias perspectivas, sejam elas valor compartilhado, valor de marca ou valor para o cliente. Todas, no entanto, enfatizam que o valor é um benefício recebido em troca do que é ofertado. Esta diferença, muitas vezes, é algo intangível aos olhos de quem o recebe porque não necessariamente implica em vantagem financeira. A noção de preço, para ambos os autores, é que está fortemente vinculada a valores pecuniários, já que se baseia em custos de mercadoria, matéria-prima e outros itens de produção. Assim, o valor está fortemente atrelado ao marketing no que diz respeito a elaborar e trabalhar as características que incutirão valor a algo.

Para alcançar este valor, no entanto, será preciso ir além de estratégias de marketing, como lembra Kotler (2000), pois o valor representa diversos outros fatores e pode ser obtido a partir de diversas formas. Por essa razão, a literatura sobre inovação costuma tratar de modelo de negócio, definido por Chesbrough (2012a, p. 79) “como as companhias de todos os alcances e influências conseguem converter potencial tecnológico em valor econômico.” No que diz respeito a como realizar essa tarefa, o mesmo autor explica: “pela incorporação da tecnologia aos seus negócios estabelecidos, pelo licenciamento da tecnologia para outras empresas ou pelo lançamento de empreendimentos destinados a explorar a tecnologia em novas arenas de negócio” (CHESBROUGH, 2012a, p. 79).

As definições de Chesbrough lançam luzes sobre o assunto, mas ao mesmo tempo revelam dissonâncias entre os estudiosos. Se para Christensen e Bower (1995), Christensen (2012), Christensen, Raynor e McDonald (2015) inovação disruptiva é sinônimo de tecnologia disruptiva, o mesmo não ocorre para Chesbrough, pois este acredita que o valor econômico de uma tecnologia permanece latente até que ela venha a ser, de alguma forma, comercializada. Isto é, a tecnologia só gera valor depois que integrada a um modelo de negócio que se encarregue de transformar a ideiação em inovação. Christensen, Raynor e McDonald (2015, p. 25), por outro lado, acredita que “empresas disruptivas tendem a se concentrar em fazer um negócio funcionar, e não apenas em tornar um produto um sucesso.” A tecnologia isolada, portanto, não é disruptiva, mas sim quando integrada a um modelo de negócio que traga valor para a empresa que a empregou.

Com o propósito de atingir tais objetivos, contudo, é preciso romper com diversas barreiras, notadamente em setores maduros, *legacy sectors* em inglês, nos quais as empresas dominantes relutam em abrir-se a experimentações mais abruptas (NEVES, 2016), ou na área de serviços, na qual a inovação é mais facilmente copiada de uma empresa para outra (TIDD; BESSANT, 2015). Ademais, a inovação é um conhecimento interdisciplinar, que “precisa encontrar caminhos para alavancar os ativos díspares de conhecimentos de pessoas que veem o mundo de maneira muito diferente e que usam ferramentas e métodos estranhos àqueles com os quais estamos familiarizados.” (CHESBROUGH, 2012a, p. 6).

Assim, não são apenas as empresas que encontram dificuldades para gerar valor à inovação. Governos, organizações do terceiro setor e a própria academia enfrentam os mesmos dilemas. De acordo com Almeida e Guimarães (2013) e Brito Cruz e Chaimovich (2010), no que diz respeito especificamente à área acadêmica, o Brasil obteve nas últimas décadas um contínuo e intenso crescimento de sua participação relativa no número de artigos publicados em periódicos indexados internacionalmente. Na maioria das áreas de conhecimento, todavia, os indicadores de impacto sugerem que os artigos assinados por autores sediados no país são de reduzida visibilidade internacional (ZAGO, 2011). Além disso, dados de bases bibliométricas internacionais, como ISI/Web of Science e Scopus, indicam certo esgotamento do potencial de expansão da produção científica brasileira a partir do fim da década de 2010 (NASCIMENTO, 2016).

Embora em 2013 o Brasil ocupasse a 13ª posição na produção indexada mundial, o que equivale a 2,5% do total global (SCIMAGO JOURNAL & COUNTRY RANK, 2015), o país enfrenta grande dificuldade de transformar este conhecimento em inovação. Em 2016 o

Brasil ocupava a 69ª posição, no total de 127 países, no Índice Global de Inovação (IRIS, 2016).

Os grandes desafios apontados pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTIC) para melhorar a capacidade do País de inovar são:

- i. Fortalecer a ciência e tecnologia prioritariamente em áreas voltadas à inovação;
- ii. Legislação voltada à ciência, tecnologia e inovação mais flexível;
- iii. Aproximar a ciência e a tecnologia do mundo dos negócios (BRASIL, 2015b).

O terceiro aspecto é apontado como um dos mais importantes não apenas pelo governo brasileiro, mas também pela Unesco, entidade da Organização das Nações Unidas (ONU) para educação, ciência e cultura. Segundo o relatório da entidade, diversos países latino-americanos implementaram uma série de políticas para promover a inovação, principalmente Argentina, Brasil e Chile. Apesar, porém, da existência de cerca de 30 tipos de instrumentos de ciência, tecnologia e inovação em uso nas políticas públicas da região, os sistemas nacionais de inovação permanecem frágeis. “O mais forte obstáculo é a falta de interligação entre os diferentes atores do sistema nacional de inovação” (BRITO CRUZ; CHAIMOVICH, 2010, p. 24).

Por esta razão, é de fundamental importância avaliar de que forma os diversos agentes interagem no ecossistema brasileiro de inovação, aspectos que serão tratados no próximo item.

### **1.3 Redes, ecossistema e inovação**

Ao tratar de inovação, faz-se necessário refletir também sobre redes, já que ambas são indissociáveis (TIDD; BESSANT, 2015). Entre as razões para isso está o fato de que as redes estão presentes em toda parte e não poderia ser diferente em relação à inovação. As redes são formas básicas de organização da sociedade, seja por meio de dispositivos eletrônicos, pela internet ou apenas escolhendo o grupo de amigos. Formadas com os mais variados propósitos e de diversas formas, as redes fortalecem as relações humanas a partir de elementos como colaboração e compartilhamento (BARABÁSI, 2002).

Redes é um assunto já debatido de forma exaustiva pela academia há alguns anos nas mais diversas áreas. Nos estudos em comunicação, as redes são avaliadas a partir das conexões que se formam entre indivíduos, empresas, organizações, governos e outros atores a

partir, mormente, da tecnologia. Esta, por sua vez, alterou substancialmente a interação entre esses agentes que se viram forçados a assumirem novas configurações culturais, sociais e de trabalho como forma de adaptação a esse novo cenário multifacetado, fragmentado e disperso (CASTELLS, 1999; HALL, 2006; BAUMAN, 2007). Na área específica do jornalismo, as redes digitais, notadamente a internet, provocaram mudanças estruturais no modelo de negócio, na distribuição, na produção e no consumo de informação, que se tornou *commodity*, e assim pôs em xeque não apenas o modo de produção de notícias, como também da própria profissão de jornalista (CANAVILHAS; SATUF, 2015; CORRÊA; BERTOCCHI, 2012; KARAM; CHRISTOFOLETTI, 2011; SODRÉ; PAIVA, 2011).

Na área organizacional, em nenhum outro momento a cooperação e as redes foram objeto de investigações quanto atualmente. Diversos pesquisadores que tratam das transformações econômicas e da área de negócios são categóricos ao destacar a capacidade de colaboração e da estruturação em rede como pré-requisitos para o sucesso organizacional (ANDERSON, 2006; BENKLER, 2006; FRIEDMAN, 2005; TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007). Destarte, observa-se um forte incremento das pesquisas que buscam sistematizar o tema redes organizacionais, cuja fragmentação e multidisciplinariedade induzem o pesquisador a buscar diversas fontes a partir das mais variadas teorias. Assim, muitos trabalhos almejam sistematizar o papel que as redes interorganizacionais exercem sobre os atores, a partir da observação dos avanços que são realizados (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010; PUFFAL; PUFFAL, 2014).

É importante salientar que as pesquisas de redes organizacionais incorporaram as discussões em torno de redes sociais à medida que estudiosos do campo das ciências sociais passaram a observar as relações entre as empresas. Pesquisadores como Granovetter (1983) constataram que a existência de laços entre as organizações possuem força e conteúdo. Estes, por sua vez, incluem informação, interesses compartilhados e níveis de confiança. O conjunto desses fatores, segundo Granovetter, interfere no acesso e nas oportunidades na estrutura social e econômica porque está ligado aos fluxos de informação como processo de formação de redes sociais. A partir desse conceito, as redes sociais assumem grande relevância e a abordagem passa a concentrar-se na proposição de que as relações e posições dos atores (membros do grupo) são de grande valia para o processo social. A pesquisa de redes nesse contexto busca, assim, o entendimento da forma como os integrantes interagem entre si, já que as ligações dentro da rede podem ajudar a interpretar o comportamento social dos entes envolvidos (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979).

Dessa forma, pode-se afirmar que as pesquisas de redes sociais e organizacionais geralmente são conduzidas de maneiras distintas. Duas delas prevalecem. Uma parte da sociologia e da teoria das organizações, as quais compreendem a rede como uma ferramenta para entender os laços organizacionais. A outra, vislumbra as redes segundo os padrões organizacionais convencionais, os quais encaram os agentes econômicos e organizações sob uma forma de governança. Da mesma maneira como há duas formas diferentes de classificar as pesquisas em redes sociais, também há duas metodologias distintas. A primeira, classificada como análise de rede, utiliza-se de programas de computador e métodos quantitativos para realizar a análise matemática das relações. Os *softwares* estruturam uma matriz do fluxo de informações medindo o grau e a densidade das trocas, além de outros fatores. O segundo método vale-se do estudo da rede em si, isto é, avalia o desempenho e os relacionamentos presentes naquele meio (POWELL; SMITH-DOERR, 1994)

Ainda conforme esse modelo metodológico, a partir da análise das redes sociais, é feita uma representação visual nos programas de computadores. Algoritmos matemáticos permitem a formação de figuras nos quais percebem-se diversos pontos interligados. Essas ilustrações servem para esquematizar os laços entre os integrantes da rede. Os atores são chamados de “nós” e representados por pontos, enquanto que as relações são chamadas de laços e representadas por traços que ligam dois ou mais atores. Essas redes podem ter 3 (três) configurações: a multiplex (um tipo de ator e múltiplas relações), a multimodal (vários tipos de atores e um tipo de relação) e a multidimensional (vários tipos de atores e relações). Simplificamente, a ilustração de uma rede social é o sociograma, uma imagem que trará um conjunto de nós (atores) e os laços que o formam (relações) (WASSERMAN; FAUST, 1994). Granovetter (1973, p. 1362) acredita que “a força de um laço é uma combinação linear da quantidade de tempo, a intensidade emocional, a intimidade (confiança mútua) e os serviços recíprocos que caracterizam o laço.<sup>1</sup>”

Tal contextualização sobre redes, assim como aspectos metodológicos e teóricos são importantes porque as redes fazem parte de um ambiente ainda mais rico e cheio de vicissitudes: o ecossistema. Original da biologia, a palavra ecossistema é nova se comparada com outras de origem greco-romana. O termo ecossistema foi cunhado pelo britânico Arthur Tansley em 1935 como "todo o sistema (no sentido da física), incluindo não só o organismo complexo [isto é, a comunidade], mas também todo o complexo de fatores físicos formando o que nós chamamos o ambiente de bioma - os fatores de habitat no sentido mais amplo

---

<sup>1</sup> The strength of a tie is a linear combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual trust) and the reciprocal services which characterize the tie. (Tradução do autor)

(TANSLEY, 1935, p. 285)<sup>2</sup>". Tansley passou a argumentar que os ecossistemas "são as unidades básicas da natureza sobre a face da terra." (TANSLEY, 1935, p. 285). Para ele o termo implicava uma descrição física de uma comunidade em seu habitat.

Para Jackson (2011) o ecossistema biológico é um sistema que inclui todos os organismos vivos (fatores bióticos) em determinado ambiente físico (fatores abióticos), os quais formam um conjunto como uma unidade. É caracterizada por um ou mais estados de equilíbrio, em que existe um conjunto de condições relativamente estáveis para manter uma população de nutrientes em níveis desejáveis. O ecossistema tem certas características funcionais que regulam, alteram ou mantêm a estabilidade de um estado de equilíbrio desejado.

Carapeto (2015) lembra que ecossistema refere-se a um conjunto de organismos vivos que interagem não só com o meio físico que os rodeia, mas também com a química ambiental e com o meio social e biológico no qual estão inseridos. Lovelock e Gaia (1979) e Reiners (1986) salientam que qualquer investigação revelará que muito raramente existem fronteiras distintas entre os ecossistemas e que eles nunca estão totalmente isolados dos outros. Muitas espécies ocupam (e serão parte de) outros ecossistemas ao mesmo tempo. Ou, em alternativa, eles podem movimentar-se em um ecossistema para outros em determinados períodos de tempo. Assim, concluem os autores, a noção de ecossistema implica que os organismos e seu meio formem um todo, apesar de cada um ser uma entidade individual. Estes sistemas complexos têm características e propriedades distintas, o que os torna únicos e os distingue de outros sistemas.

Segundo a Enciclopédia de Filosofia da Universidade de Stanford (ZALTA, 2003), apesar da perspectiva biológica do termo ecossistema ainda basear muitos estudos ambientais, ela foi ao longo do tempo sendo empregada por outras áreas para referir-se a determinados aspectos sociais cujos processos são baseados na interação humana. Com a popularidade do termo e a crescente utilização no meio científico, nas décadas de 1950 e 1960 havia duas correntes de pensamento predominantes que empregavam costumeiramente a palavra ecossistema: uma sociológica e a outra ecológica. Esta a empregava no sentido original, isto é, para o estudo de sistemas biológicos. Aquela adaptou o termo para pesquisas chamadas de ecologia populacionais, as quais referiam-se às interações dos indivíduos com sistemas maiores e mais inclusivos.

---

<sup>2</sup> The whole *system* (in the sense of physics) including not only the organism-complex [that is, the community], but also the whole complex of physical factors forming what we call the environment of the biome—the habitat factors in the widest sense. (Tradução do autor).

Assim, diversas áreas do conhecimento como a gestão, a tecnologia da informação e a comunicação social passaram a utilizar o termo ecossistema para referirem-se, modo geral, às formas como os diversos agentes que habitam o ambiente de inovação interagem entre si. Na área de comunicação, por exemplo, é utilizado o termo “ecossistema midiático”, o qual diz respeito “às complexas relações que os meios de comunicação estabelecem uns com os outros, tendo em vista questões relativas à tecnologia e as linguagens empregadas pelos meios de comunicação” (CITELLI *et al.*, 2014, p. 265). Isto é, o ecossistema mantém suas condições de habitat no qual diversos agentes interagem entre si a partir de determinado ambiente. Nos termos do dicionário de comunicação, em vez de existirem animais e plantas, coabitam em um determinado espaço empresas de mídia, as quais utilizam linguagens e tecnologias como forma de expressão. A Enciclopédia de Comunicação do Intercom (2010, p. 444) afirma que o ecossistema de comunicação “designa a organização do ambiente, o *modus faciendi* dos sujeitos envolvidos e o conjunto das ações que caracterizam determinado tipo de ação comunicacional.”

No campo da tecnologia da informação (TI), é notável o exemplo de J. Bradford DeLong, professor de economia da Universidade da Califórnia, Berkeley. DeLong (2000) escreveu usou a expressão “ecossistemas de negócios” para referir-se à prática comum no Vale do Silício de empresas de T.I lançarem novas tecnologias. O professor define o negócio desse ecossistema como "um conjunto mais produtivo dos processos de desenvolvimento e comercialização de novas tecnologias<sup>3</sup>", que se caracterizam pela prototipagem rápida, ciclos de desenvolvimento de produtos curtos, comercialização e testes precoces, compensação de opções baseadas, financiamento de risco e independência corporativa rápida.

Na gestão, o ecossistema assume o mesmo caráter de ambiente de convivência de diversas espécies. Se na comunicação, fauna e flora foram substituídos por empresas de mídia que disputam espaço e lucros a partir de tecnologias e linguagens próprias, nos estudos de administração o caráter é mais genérico. Desse modo, o ecossistema é um ambiente no qual há competição e colaboração entre organizações, não necessariamente empresas e não necessariamente privadas (COLLIN; MARTINEZ; WEILAND, 2000; JOHNSON, 1990; COLLIN, 2009). Na literatura sobre ecossistemas empresariais prevalece a ideia da competição, o que corrobora o pensamento capitalista.

Tidd e Bessant (2015) lembram que muitos livros de planejamento estratégico recorrem a táticas similares às aquelas usadas em campos de batalha. O fato de buscar a vitória

---

<sup>3</sup> A more productive set of process development and commercialization of new technologies (Tradução do autor).

sobre um ou mais opositores e a necessidade de destruir as defesas do inimigo para avançar sobre outro território são assuntos recorrentes entre as obras desse tipo. Um exemplo categórico é *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Já outra parte da literatura sobre estratégia se utiliza das bases biológicas. Um exemplo é *A estratégica do oceano azul* (CHAN; MAUBORGNE, 2015). Nesta obra, os autores, não por acaso, também se utilizam da biologia para defender uma estratégia vencedora: “a única maneira de superar os concorrentes é não mais tentar superar os concorrentes” (CHAN; MAUBORGNE, 2015, p. 4). Para atingir tal meta, eles fazem uma analogia do mercado com um oceano, o qual seria dividido em duas partes, o vermelho e o azul. Este se caracterizaria “por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo” (CHAN; MAUBORGNE, 2015, p. 4). Naquele, por sua vez, “as empresas tentam superar seus rivais para abocanhar a maior fatia da demanda existente” (CHAN; MAUBORGNE, 2015, p. 4). Para não serem devorados pela atroz competição no oceano vermelho, os autores recomendam que as empresas “desenvolvam produtos e serviços que desbravem e conquistem novos espaços de mercado, gerando saltos significativos de demanda” (CHAN; MAUBORGNE, 2015, p. 11).

Moore (1993) foi um dos precursores no estabelecimento de uma analogia metafórica entre os elementos biológicos e a administração nos idos da década de 1990. Em 1993 Moore usou pela primeira vez o termo ecossistema de negócios. O conceito foi usado em artigo publicado pela revista *Harvard Business Review* com o título "Predadores e presas: uma nova ecologia da concorrência." Naquela ocasião, Moore (1993, p. 78) definiu ecossistema de negócios como:

Uma comunidade econômica na qual interagem organizações e indivíduos - os organismos do mundo dos negócios. A comunidade econômica produz bens e serviços de valor para os clientes, que são eles próprios membros do ecossistema. Os organismos membros também incluem fornecedores, produtores de chumbo, concorrentes e outras partes interessadas. Ao longo do tempo, eles co-evoluem as suas capacidades e funções, e tendem a alinhar-se com as orientações definidas por uma ou mais empresas centrais. Essas empresas detentoras de papéis de liderança podem mudar ao longo do tempo, mas a função do líder do ecossistema é valorizado pela comunidade, pois permite que os membros compartilhem seu modo de pensar para alinhar seus interesses com dos outros<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> An economic community supported by a foundation of interacting organizations and individuals—the organisms of the business world. The economic community produces goods and services of value to customers, who are themselves members of the ecosystem. The member organisms also include suppliers, lead producers, competitors, and other stakeholders. Over time, they coevolve their capabilities and roles, and tend to align themselves with the directions set by one or more central companies. Those companies holding leadership roles may change over time, but the function of ecosystem leader is valued by the community because it

Moore se utilizou de diversas palavras inerentes à biologia, como organismos, co-evolução e evolução para referir-se ao ambiente no qual as organizações estão inseridas e como elas interagem entre si. Sempre a partir de uma visão beligerante, Moore remete ao processo de evolução para ratificar a premissa de que sobrevive o mais forte, ou que se adapta melhor ao ambiente. É importante salientar, porém, que na biologia não existe apenas competição, mas também colaboração entre as espécies presentes em um ecossistema. Ademais, as relações mudam conforme o tempo e as circunstâncias, o que sugere uma visão menos estereotipada e mais abrangente sobre as interações.

Para Lemos (2011) a metáfora biológica ajuda na compreensão dos fenômenos que ocorrem no mundo dos negócios, porém eles não se aplicam a todas as circunstâncias. Conceitos sistêmicos, como sistemas complexos, ajudam na avaliação de possíveis inconsistências ou familiaridades teóricas entre biologia e gestão. Tal tarefa, no entanto, é substancialmente difícil tendo em vista fatores como a variedade e a quantidade de definições do termo complexidade. Tsallis (2014) salienta que no final do século XX já havia mais de 40 definições de sistemas complexos e que esse número subiu mais de 15% apenas nos cinco últimos anos. Mais recentemente, Newman (2011, p. 801) afirmou: “um sistema complexo é um sistema composto de muitas partes que interagem, muitas vezes chamado de agentes, que exhibe comportamento coletivo que não siga trivialmente os comportamentos das partes individuais<sup>5</sup>.” Tal afirmação vai muito além da visão amplamente difundida e pouco compreendida de que o todo é mais que a soma das partes porque traz características peculiares específicas do sistema. Dentre eles, a ausência de controle central, certa imprevisibilidade, a auto-organização, adaptabilidade ao contexto e a não-linearidade.

Tais aspectos dos sistemas complexos mantêm fortes laços com a biologia, haja vista o fato de que os principais exemplos daqueles são retirados dos ecossistemas biológicos, como as colônias de formigas ou o cérebro humano. Reiners (1986, p. 59), entretanto, faz importante colocação ao afirmar que o conceito de ecossistema é adimensional. Ademais, diz ele, há um grande problema de dimensão de escalas, já que o ecossistema “pode variar de uma bolota podre à biosfera.<sup>6</sup>” Essa discrepância envolvendo escalas seria uma das razões para ambiguidades envolvendo ecossistemas, pois há grande dificuldade em limitar os resultados de

---

enables members to move toward shared visions to align their investments, and to find mutually supportive roles. (Tradução do autor).

<sup>5</sup> (Tradução do autor) A complex system is a system composed of many interacting parts, often called agents, which displays collective behavior that does not follow trivially from the behaviors of the individual parts.

<sup>6</sup> (Tradução do autor) Can range from a rotting acorn to biosphere.

pesquisa, que se tornam relativos quando comparados com sistemas que se utilizam de outras escalas.

Mitchell (2009) também faz ressalvas quanto às correlações que se estabelecem em torno de sistemas complexos e determinados problemas científicos. Inicialmente, ela lembra que o método reducionista, nascido no século XVII com pensadores como René Descartes, tentou tornar o método científico mais acurado por meio da divisão do conhecimento. Tal medida trouxe benefícios aos cientistas, porém, em meados do século XX, muitos deles perceberam que determinados fenômenos não poderiam ser classificados em uma única disciplina, pois exigem uma compreensão interdisciplinar baseada em métodos científicos que até então não tinham sido criados inventados. A partir de então, foram realizadas várias tentativas de construir bases teóricas que reunissem conhecimentos interdisciplinares capazes de contribuir para o estudo de assuntos que extrapolassem as fronteiras criadas em torno das áreas do conhecimento. Entre essas bases teóricas, estão, entre outros, os campos da cibernética, da ciência de sistemas, e, mais recentemente, a ciência de sistemas complexos.

A ciência de sistemas complexos, então, seria aquela na qual diversas áreas nas quais existiriam fenômenos com características dos sistemas, tais quais as já elencadas nesse trabalho, como não-linearidade, ausência de controle central e auto-organização. Dentre essas áreas, Mitchell cita desde os já conhecidos exemplos da biologia, como o cérebro e colônias de formigas, até a ciência da computação, forjada há pouco mais de meio século. Inclusive, a autora realiza diversas intercessões entre sistemas complexos e inteligência artificial, lógica matemática profunda, e o funcionamento da internet. Tal acontecimento deve-se não apenas porque Mitchell tem formação em ciência da computação e, portanto, tem maior familiaridade com esses temas. Ocorre que o desenvolvimento das máquinas possibilitou a criação de mecanismos autômatos capazes de aprender pelo erro, o que torna o sistema complexo por envolver fatores como diversas variáveis.

A ciência dos sistemas complexos, ainda de acordo com Mitchell (2009), executa-se por meio de redes, pois é um conjunto de sistemas atuando a partir de características como em forma de *clusters*, sem escalas de graduação, e a partir de centros. Tais aspectos repercutem em redes com capacidade de comunicação mundial reduzida e resiliência ao apagamento de nós aleatórios. Na ciência, este pensamento em rede fornece uma nova ferramenta para expressar aspectos em comum dos sistemas complexos na natureza, além de trazer *insights* de como uma área influencia outra, ou como áreas díspares relacionam-se. De certa forma auto-referencial, a rede de ciência autodesempenha o papel de um hub –uma conexão comum– entre disciplinas aparentemente desconexas. Em tecnologia, o pensamento de rede de sistemas

complexos está fornecendo novas maneiras de pensar sobre problemas como fazer uma busca eficiente na internet, como controlar epidemias, como gerenciar grandes corporações, como tratar doenças que afetam diversas áreas do corpo humano, como preservar ecossistemas e, mas genericamente, que tipo de resiliência e vulnerabilidade são intrínsecas na natureza, na sociedade, nas redes tecnológicas, bem como explorar e proteger tais sistemas.

Interessante notar que Mitchell (2009) refere-se a ecossistemas em seu aspecto básico, isto é, biologicamente. Certamente, isso ocorre porque ela considera o ecossistema como parte integrante de uma grande rede de fenômenos da natureza. Por tal razão, ela separa as redes a partir de ciência e tecnologia. Logo, pode-se depreender, que na reflexão proposta por Mitchell o ecossistema não englobaria sistemas ligados a empresas, mas sim a sistemas biológicos. Tal visão é compartilhada por Tidd e Bessant (2015, p. 288) quando afirmam que as redes de inovação são “um grupo ou um sistema complexo e interconectado.” No entanto, os mesmos autores dizem “existe pouco consenso a respeito do que constitui uma rede, e tal o termo e alternativas como *web* e *cluster* têm sido criticados por serem excessivamente vagos e abrangentes” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 288).

Ainda segundo Tidd e Bessant (2015) diferentes autores adotam diferentes significados, níveis de análise e atribuem diferentes características às redes no que tange à inovação. Acadêmicos da parte continental da Europa, por exemplo, têm se concentrado nos aspectos sociais, geográficos e institucionais das redes e nas oportunidades e restrições que esses aspectos representam para a inovação (DEBRESSON; AMESSE, 1991; CAMAGNI, 1991). Em oposição, estudos anglo-saxões têm assumido uma perspectiva de sistemas, tentando identificar como melhor projetar, gerenciar e explorar as redes de inovação (NOHRIA; ECCLES, 1992; CONWAY; STEWARD, 1998). Embora haja pouco consenso, há certo entendimento de que as redes consistem em “série de posições ou nódulos ocupados por indivíduos, empresas, unidades de negócio, universidades, governos, clientes e outros atores e ligações ou interações entre esses nódulos” (TIDD; BESSANT, 2015).

Tal conclusão vem absolutamente ao encontro da perspectiva de Moore (1993, 1996), citada por Lemos (2011) e de outros autores citados ao longo desse trabalho como signatários da visão, aqui simplificada a título de síntese, do ecossistema de inovação como conjunto de atores que buscam sobreviver no grupo e, ao mesmo tempo, fomentar, incentivar, a criação, o desenvolvimento e a difusão da inovação por uma rede (CHAN; MAUBORGNE, 2015; CHESBROUGHT, 2012a; CHRISTENSEN, 2012; COLLIN, 2009; COLLIN; MARTINEZ; WEILAND, 2000; JOHNSON, 1990; MARKMAN, 2012; MAZZUCATO, 2014; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; SCHRAGE, 2014).

Embora existam diferenças ideológicas e técnicas nesse grupo de autores em relação ao ecossistema de inovação, é possível depreender que há um local físico no qual são realizadas trocas, amigáveis ou não, de informações, mercadorias, bens visando à inovação. Assim como foi destacado há pouco em relação às disparidades europeias e anglo-saxãs sobre estudos de rede, não se deve observar o processo de inovação como algo uniforme porque cada pesquisador enxergará possibilidades diversas a partir do seu cabedal de informações. Ademais, a inovação é “uma questão de conhecimento” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 39), assim, adentra a sistemas complexos, nas quais “um grande número de entidades relativamente simples organizam-se, sem o benefício de qualquer controlador central, em um trabalho coletivo que cria testes padrões, usa a informação, e, em alguns casos, evolui e aprende” (MITCHELL, 2009, p. 4). Dessa forma, usar o termo ecossistema para referir-se ao ambiente de inovação está plenamente em concordância não apenas com a literatura, mas igualmente com as relações que se estabelecem nesse ambiente. Dai a razão pela qual não se falar apenas em competição, mas igualmente de colaboração, que pode ser necessária para a sobrevivência e muitas vezes é aprendida.

Russell *et al.*, (2011) salienta que um ecossistema de inovação refere-se aos sistemas interorganizacionais, políticos, econômicos, ambientais e tecnológicos através dos quais desenvolve-se um ambiente propício para o crescimento do negócio. Isto é, o ecossistema catalisa, sustenta e apoia medidas dos mais diversos entes que o formam. Outrossim, as relações serão sempre dinâmicas e caracterizadas por um realinhamento contínuo de relações sinérgicas que promovem o crescimento do sistema. A adaptação do termo ecossistema a partir das ciências biológicas foi importante e necessária porque oferece um melhor entendimento sobre as diversas dimensões da inovação. Conforme Iansiti e Levien (2004), a perspectiva de inovação em um ecossistema é baseada na premissa de que as comunidades consistem em um conjunto heterogêneo e em constante evolução dos componentes que estão interligados através de uma rede complexa, global das relações. Estes componentes são interdependentes para a sobrevivência.

### 1.3.1 Modelo triplo-hélice

Dentre as diversas formas de se sistematizar como pode ser formado um ambiente propício à inovação que contribua de forma eficaz para o desenvolvimento regional e de um país, um deles é o modelo Triplo Hélice, ou modelo da Hélice Tripla ou ainda Hélice Tríplice. O termo foi cunhado pelo professor estadunidense Henry Etzkowitz em parceria com o

pesquisador holandês Loet Leydesdorff no começo da década de 1990 (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000). Antes uma teoria, ou uma metáfora, como afirmou Etzkowitz, a Hélice Tripla passou a ser um modelo testado e aprovado em diversas partes do mundo quando membros da academia, do governo e das empresas passaram a aplicar o método com bons resultados, incluindo o Brasil. Grupos de estudo foram criados, parques tecnológicos aderiram à iniciativa e atualmente há forte aceitação entre os diversos agentes dos ambientes de inovação sobre a eficácia do modelo desenvolvido há pouco mais de vinte anos (VALENTE, 2010). Inclusive, os estudos mais recentes que abordam o modelo Triplo Hélice buscam traçar paralelos entre diferentes formas de medir o sucesso de ambientes de fomento à inovação, como parques tecnológicos (AMARAL, 2015).

A abordagem Triplo Hélice baseia-se na visão de que as universidades e centros de pesquisa, principalmente as universidades por serem em número maior e terem ampla presença em todo o Brasil, atuam como indutores nos ambientes de inovação dando suporte às empresas privadas dos setores de bens e serviços e ao Governo. Enquanto o Estado realiza as funções de regulador e fornecedor de recursos, as universidades apoiam os demais entes produzindo novos conhecimentos e formando mão-de-obra, e as empresas contribuem com capital próprio e investimento na atividade produtiva. A inovação é um dos produtos dessas relações, que são resultantes de um processo complexo e dinâmico de experiências e troca de informação entre universidades, empresas e governo, em uma espiral contínua sem fim (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1995, 2000).

Segundo o Triple Helix Research Group – Brazil, grupo formado por pesquisadores da Universidade Federal Fluminense do Rio de Janeiro e que atua em parceria com entidades internacionais no estudo do modelo Triplo Hélice, como da Universidade de Stanford nos Estados Unidos, o modelo baseia-se numa revisão da relação entre a universidade e a sociedade. Nesta nova visão, a universidade deve assumir outros compromissos além do ensino e da pesquisa. O principal seria ser um agente ativo do desenvolvimento econômico por meio da geração de conhecimento científico e tecnológico, o que teria como consequência direta a inovação e a emergência de universidades mais empreendedoras com novas configurações entre os demais elementos da Hélice. Neste novo cenário, emergem instituições intermediadoras como firmas *spin-off*; incubadoras; escritórios de propriedade intelectual e comercialização de tecnologia; arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais (APLs e ASPILs), dentre outros (TRIPLE, 2016).

Ainda de acordo com o grupo de estudo fluminense (TRIPLE, 2016), a intensa interação entre as organizações que formam as três hélices possibilitam a identificação e tratamento de diversos problemas da sociedade atual, pois acarretam, entre outros:

- i. transformações internas em cada esfera;
- ii. criação de novas estruturas devido à sobreposição ocasionada pela interação das três hélices;
- iii. um efeito recursivo desses três níveis.

A partir dessas redes de relacionamento são formadas estratégias e projetos que adicionam um valor excedente ao se organizarem e se harmonizarem, continuamente, junto à infraestrutura existente de forma a atingirem suas metas. Cada membro do modelo Triplo Hélice mantém certa autonomia, mas simultaneamente assume novos papéis e uma nova compreensão e conformação da dinâmica econômica.

O modelo triplo Hélice Tríplice foi desenvolvido a partir da observação de Etzkowitz ao analisar o papel do Massachusetts Institute of Technology (MIT), nos Estados Unidos, nas décadas de 1930 e 1940. Neste período, interessou ao professor, sobretudo, a atuação de Karl Compton, presidente do MIT, que propôs as primeiras iniciativas que levaram à criação de empresas de alta tecnologia com pesquisa acadêmica. “Ali, eles já funcionavam de acordo com a hélice tríplice, mas não tinham a terminologia, nem uma teoria. Foi daquela análise que eu extraí a ideia” (VALENTE, 2010). A partir do trabalho realizado no MIT, diz Etzkowitz, surgiram outras propostas similares, como a realizada no Vale do Silício, com a criação das primeiras incubadoras na década de 1950. No Brasil, o professor cita o caso dos pesquisadores da Coppe, ligados à Universidade Federal do Rio de Janeiro, que na década de 1980 lideraram as tratativas com diversas entidades públicas e privadas para a criação de um novo campus da Universidade Estadual do Rio de Janeiro em Nova Friburgo e o apoio à formação de incubadoras.

O modelo Triplo Hélice, portanto, formou-se a partir do trabalho realizado em países desenvolvidos nos quais a inovação foi associada a setores baseados em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), como as universidades. Embora a realidade dos países em desenvolvimento, como a brasileira, seja muito diferente, foi possível replicar os pressupostos do Triplo Hélice em diversas localidades pelo mundo. Dentre as razões para isso, estão as transformações do cenário econômico mundial, que induziram os países a convergir esforços para melhorar seus sistemas produtivos e estruturar sistemas inovativos

através da geração, acumulação e aplicação de conhecimentos e, adicionalmente, obterem as vantagens comparativas necessárias para a sua integração com sucesso no mercado internacional de bens e serviços. Neste contexto, o modelo do Triplo Hélice é útil para a compreensão de como se realizam os processos de inovação e a proposição e implementação de políticas públicas, especialmente de ciência, tecnologia e inovação que visem ampliar e suportar a interação entre os membros das diferentes hélices (ETZKOWITZ; DE MELLO, 2004).

No entanto, o modelo Triplo Hélice varia conforme alguns fatores como a natureza e o tipo de organização que pode ser incubada, assim como as condições do ecossistema de inovação e a realidade econômica e social da população. Segundo Etzkowitz, De Mello e Almeida (2005), no Brasil associações industriais utilizaram as incubadoras para expandir *clusters* de empresas de baixa tecnologia, enquanto os municípios, universidades e associações optaram por um formato misto: combinando empresas de alta e baixa tecnologia. Outro exemplo de adaptação do modelo às condições locais, são as incubadoras criadas para atender cooperativas que combatem à pobreza ou ainda voltadas ao setor de economia criativa, com forte presença de organizações não-governamentais, artistas, músicos e grupos culturais. A abundância de pesquisa acadêmica sobre esses assuntos teria contribuído, segundo os autores, sobremaneira para a formação de incubadoras que extrapolam não apenas os objetivos tradicionais de abrigar empresas de base tecnológica, mas precipuamente o formato comum de incubadora, aproximando-se de uma organização de fomento à inovação (este item será tratado de forma específica mais adiante neste mesmo capítulo).

Tendo em vista que o motor do desenvolvimento econômico e social dos países mais bem-sucedidos, em termos de bem-estar social e participação no mercado global, tem sido a inovação (FREEMAN, 1995), é indispensável que os países promovam mudanças na aplicação das ferramentas como o modelo da Hélice Tripla conforme suas características e necessidades. Arcuri (2016) salienta que a atuação do governo, do setor produtivo e das universidades no fomento da ciência e tecnologia é decisiva para a formação e o desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento que promova o desenvolvimento econômico e social. Todavia, para que todos os setores atuem em harmonia, é preciso a formulação de políticas públicas que eliminem os gargalos de cada cenário institucional, econômico e político de um país.

Por esta razão, o modelo Triplo Hélice, mesmo necessitando de adaptações a cada região onde é implantando, é apontado por Arcuri (2016) como superior a outros, como o modelo linear de Bush (1945), pois aquele possibilita a transformação dos antigos e rígidos

papéis na gestão da inovação exercidos pelos três integrantes da hélice em novas atribuições que possibilitam um intercâmbio de funções e aumentam a intensidade de suas relações. Destarte, a universidade preocupar-se-ia principalmente com a aplicação do conhecimento que produz, a indústria proporia cada vez mais questões para investigação, e o governo tornar-se-ia mais ativo promovendo o debate e a interação entre os membros do modelo.

Não surpreendentemente, universidades assumiram a liderança em incubadoras de alta tecnologia, nas quais o conhecimento é o principal componente; as indústrias ficaram a frente das incubadoras tradicionais, que buscam melhorar as capacidades organizacionais das firmas; e o governo conduziu as iniciativas de incubadoras sociais que buscam a criação de emprego e renda. No entanto, todos os entes estão fortemente relacionados, com a indústria fornecendo financiamento para as incubadoras de alta tecnologias e as universidades formando mão de obra e assistindo as incubadoras sociais. Assim, a incubadora foi se reconfigurando. De firmas relativamente limitadas atuando como um braço das universidades norte-americanas, para a criação de organizações inovadoras de vários elementos da hélice tripla no Brasil.

As mudanças no formato e nas formas de atuação das incubadoras, assim como de outras organizações focadas no fomento à inovação serão debatidas em maior profundidade mais a frente nesta tese. De toda sorte, é fundamental frisar o quanto o modelo Triplo Hélice é indispensável para compreender não apenas as mudanças ocorridas nas últimas décadas nos ecossistemas de inovação por todo o mundo, mas, mormente, para vislumbrar em quais direções caminham. Etzkowitz, inclusive, afirmou que as adaptações feitas no Brasil sobre o modelo Triplo Hélice alçaram o país aos três melhores do mundo em termos de aplicação do modelo. Além da regionalização, outro fator decisivo para o pai do modelo elencar o Brasil como exemplo para o mundo são as mudanças pelas quais o sistema de incubação brasileiro vem passando (VALENTE, 2010).

Antes, porém, de adentrar a essas especificidades do ecossistema brasileiro de inovação, vale uma conceituação sobre os tipos de modelo Triplo Hélice (ETZKOWITZ; DE MELLO; ALMEIDA, 2005):

- i. Triplo Hélice I, uma versão estatista, com a indústria e academia como unidades subsidiárias;
- ii. Triplo Hélice II, um formato "laissez faire" (deixe-fazer: expressão do liberalismo econômico) de esferas e intermediários separados;
- iii. Triplo Hélice III, junção das esferas e de organizações híbridas.

Nesse contexto, a indústria seria um membro da tripla hélice como responsável pela produção; o governo atuaria como fonte das relações contratuais que garante interações estáveis e de câmbio; e a universidade colaboraria como fonte de conhecimento e tecnologia, o princípio gerador de economias baseadas no conhecimento. Esses são os atores-chave que desempenham vários papéis em quaisquer estratégias.

Nos termos da classificação feita por Etzkowitz, De Mello e Almeida (2005), portanto, as alterações pelas quais passaram e estão passando as incubadoras brasileiras permitem acompanhar o surgimento de novos mecanismos de inovação. Organizações híbridas são criadas pela sintetização de elementos de diferentes esferas institucionais. A incubadora é um dos diversos híbridos de hélice tripla, como os escritórios de transferência de tecnologia e as firmas de capital de risco. A universidade serve como uma incubadora natural, mesmo antes da criação de instalações de incubadoras formais, criando novas organizações como o resultado de colaborações de estudantes que são promovidos em sala de aula e atividades extra-curriculares. Na transição para um modo empreendedor, a universidade ganha a capacidade de transferir tecnologia e organizar firmas assumindo, de certa maneira, alguns dos papéis da indústria.

Embora o modelo do Triplo Hélice apresente expressiva adesão, existem dissensões. De acordo com Russel, Huhtamaki e Stil (2015), alguns estudiosos têm recomendado há algum tempo que o modelo inclua organizações de financiamento dentre os integrantes, já que essas entidades têm um papel expressivo nos ecossistemas de inovação como parte do contexto social e de redes de negócios (MOODY; WHITE, 2003; HUHTAMÄKI *et al.*, 2011). Já Leydesdorff (2012) sugere a introdução dos entes "sociedade" e "público" no modelo Triple Helix de forma a acrescentar ênfase nas interações entre os agentes. Tal medida seria necessária para criar novas oportunidades conceituais para hélices adicionais no modelo.

Mudanças no modelo Triplo Hélice serão debatidas de forma mais detalhada no capítulo sobre inovação e desenvolvimento regional.

#### **1.4 Fontes de inovação**

Quando se questiona de que forma criar inovação, as respostas são tão esparsas quanto outras que tratam de gestão da inovação. Dado o caráter difuso, criar mecanismos pragmáticos e precisos de fomento, criação, desenvolvimento e difusão da inovação é deveras difícil. Coordenar esforços que visem à inovação não é uma tarefa precisa porque “a inovação é por si só um processo de natureza desordenada” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 51). Malgrado seja

possível organizar rotinas e procedimentos metódicos que possam gerar inovação, “você não pode agendar para ter três ideias na quarta-feira e duas na sexta. Não é assim que a criatividade funciona” (HINDO, 2007, p. 9).

Brown (2010) endossa a falibilidade de sistemas muito rígidos de gestão da inovação, mas defende a proposição de que o *design* pode contribuir de forma incisiva para tornar o ambiente mais inovador. Como um profissional da área, ele defende arduamente o papel do *design* como uma forma transformadora. Além de pregar que as pessoas devem pensar como um *designer*, ele desenvolveu uma ferramenta de inovação chamada de *design thinking*, cujo significado é “conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas” (BROWN, 2010, p. 6). Embora não utilize o termo ecossistema, Brown é um adepto da cultura da inovação, isto é, a criação de lugares nos quais a inovação tenha maior probabilidade de ocorrer por conta de um ambiente físico e mental adequados para aquela finalidade.

Esses ambientes voltados à inovação, assim como nos ecossistemas biológicos e nas redes citadas no subitem anterior desta tese, concentraria certa harmonia entre os determinados agentes para atingir um resultado pré-escolhido. Não obstante, o ambiente interno das corporações é uma das principais fontes de inovação nas empresas (COOPER; EDGETT, 2008). Seja pela facilidade de acesso, seja pelo baixo custo, ou por outros fatores, coletar sugestões de prováveis inovações dos próprios colaboradores é uma prática recorrente que traz bons resultados (IGNATIUS, 2015). Além do *design thinking*, desenvolvido por Brown (2010), outras formas de ideação de inovação foram criadas para melhorar o ambiente e tornar as empresas cada vez mais inovativas (AMARAL; DUERTE; PINTO, 2015; PISANO, 2016; VERGANTI, 2016). Malgrado as técnicas tergiversarem quanto à melhor maneira de tornar os ambientes corporativos mais inovadores, elas coadunam com a proposição de que é necessário mudar a forma como as organizações vêm promovendo a inovação. Isto é, acreditam que é indispensável adotar práticas que rompam com os padrões atuais, caso almejem alcançar resultados concretos. Não obstante, atualmente utiliza-se muito frequentemente a expressão “pensar fora da caixa” como fórmula para gerar inovação, embora seja notória a falta de entendimento do que venha a ser, de fato, esse gesto de “pensar fora da caixa”.

Tidd e Bessant (2015) salientam, porém, que os métodos de inovação apresentam pontos positivos e negativos, como ocorre com outras técnicas de gestão, e que o maior desafio é selecionar a metodologia mais adequada à luz das necessidades e idiossincrasias da organização. A prática de buscar inovação a partir da equipe de funcionários, por exemplo,

pode ser eficaz, porém é menos eficiente que outros, já que a empresa deve e precisa abrir-se ao ambiente externo caso queira inovar. Tal atitude já foi detalhada nesse trabalho por meio da discussão em torno da inovação aberta (CHESBROUGH, 2012a), logo, vale prosseguir com a análise em torno dos mecanismos geradores de inovação a partir das fontes mais tradicionais: pesquisa científica.

Sawnhey, Wolcott e Arroniz (2006) elencam 12 origens diferentes para os mais variados tipos de inovação, mas autores como Chesbrough (2012b) ressaltam que a fonte de tecnologia que normalmente desestabiliza o setor é externa. No caso, o autor estadunidense está se referindo à inovação Disruptiva, termo cunhado por Christensen (2012). Para Chesbrough, a inovação que provoca grandes mudanças provém, necessariamente, de um ambiente externo. Essa mentalidade é partilhada por significativa parte da academia, já que os principais ingredientes na implantação eficaz da inovação são vínculos efetivos entre funções dentro da empresa e com fontes externas de conhecimento científico e mercadológico relevantes (TIDD; BESSANT, 2015). Conhecimento científico provém basicamente das universidades e institutos de pesquisa.

Já o conhecimento mercadológico advém das empresas, notadamente aquelas que realizam pesquisas por meio de departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou aquelas em estreito contato com o meio acadêmico, como as empresas de base tecnológica, cujo escopo será detalhado neste capítulo, instaladas em incubadoras. Este aspecto, por estar intimamente relacionado com o objeto desta tese, detiverá maior exposição de motivos em breve. Neste momento, a atenção será direcionada às universidades e institutos de pesquisa como fonte primária de inovação e as atividades de P&D.

O Manual de Oslo (OCDE, 2004), cujo propósito é orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de indicadores de P&D em países industrializados, estabelece que P&D é uma das atividades de inovação tecnológica, a qual pode ser definida como o conjunto de diligências científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais destinado a produzir produtos e processos tecnológicos novos e melhores. A pesquisa e o desenvolvimento (P&D), então, podem ser realizados em diferentes estágios do processo de inovação, sendo usada não apenas como fonte de novas ideias, mas principalmente para resolver problemas que possam surgir em qualquer etapa do processo de elaboração de novos produtos e processos que envolvam tecnologia.

Também criado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), da mesma forma que o Manual de Oslo, como forma de padronizar procedimentos, métodos, nomenclaturas e outros aspectos inerentes à inovação, o Manual de Frascati (OCDE,

2013) vai um pouco além. O texto de 2013 acrescenta que P&D trata de tecnologia e conhecimentos não incorporados, isto é, que ainda não fazem parte formalmente da linha de produtos, serviços ou do arcabouço de processos pertencentes à determinada organização. Tais aspectos inovativos estão sendo avaliados pelo setor de P&D antes do início da produção e da comercialização de produtos tecnologicamente novos e melhores. Não obstante, P&D está relacionado com pesquisa básica, isto é, pesquisa que envolve os elementos básicos de determinada área da ciência, como a matemática e a física são para a engenharia, por exemplo.

Chesbrough (2012a), ao tratar de inovação aberta, realizou uma ampla pesquisa sobre a necessidade, o foco e o *modus operandi* de equipes de P&D em empresas frente às mudanças na tecnologia e na sociedade ao longo das últimas décadas. Ele concluiu afirmando que houve mudanças profundas de paradigma, tal qual a formação de novas empresas (chamadas de *spin-off's*) formadas por ex-funcionários de companhias com setores de P&D. Muitas vezes, esses trabalhadores eram engenheiros que desenvolviam determinado projeto de P&D, mas se desligaram da organização por diversas razões. Ainda segundo Chesbrough, essas *spin-off's* foram financiadas por empresas de capital de risco, cujo propósito era investir em empresas nascentes de base tecnológica que tivessem grande potencial de crescimento. Essas companhias contribuíram para profundas mudanças no setor empresarial porque mostraram que era possível criar produtos e serviços inovadores sem, necessariamente, recorrer aos setores de P&D das grandes empresas.

Um fator, porém, chama a atenção: o fato de que as universidades continuam sendo um importante polo de inovação pelo ambiente propício ao empreendedorismo e pelas pesquisas básicas e de P&D, como forma de suporte acadêmico às atividades de ensino e extensão. Lemos (2011) lembra que no ecossistema de empreendedorismo e inovação nas universidades existem diversos atores, entre os quais incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos. Este último será tratado como sinônimo de incubadora, embora sejam conhecidas as diferenças. Para este trabalho não haverá prejuízo nos resultados essa aproximação, haja vista o fato de que parques tecnológicos e incubadoras historicamente têm papéis semelhantes e ainda a crença de muitos estudiosos de ambos tratarem das mesmas questões (CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, 2014; HASSINK; HU, 2012).

#### 1.4.1 *Startups, spin-off's* e empresas nascentes de base tecnológica

Antes, porém, de adentrar ao detalhamento das práticas e do trabalho realizado por incubadoras e aceleradoras, vale uma explicação do que vem a ser empresas de base tecnológica, já que estas formam as incubadoras e aceleradoras. Para Saemundsson (2004) empresas de base tecnológica são companhias criadas por empreendedores baseadas no uso intensivo de conhecimento. Dahlstrand (2007) acrescenta que essas empresas reúnem pessoas com alto grau de formação que adotam ou desenvolvem produtos, processos ou serviços nos quais a tecnologia é considerada nova ou inovadora. Venkataraman (2004) lembra que agindo dessa forma, as empresas de base tecnológica contribuem substantivamente para o desenvolvimento regional, já que desenvolvem inovação e tecnologia, dois aspectos fundamentais para o crescimento econômico. Justamente por caracterizarem-se por serem inovadoras, as empresas de base tecnológica assumem grandes riscos, o que é inerente ao negócio em que estão envolvidos (SANTOS *et al.*, 1987).

Dullius e Schaeffer (2015) acrescentam que empresas nascentes de base tecnológica possuem na inovação tecnológica os fundamentos de sua estratégia competitiva. Essas empresas sustentam-se na inovação como estratégia de negócios e na necessidade de aproximação com o setor de pesquisa e desenvolvimento para desenvolver produtos ou serviços ou novos processos. Impulsionadas, sobretudo, com o desenvolvimento de empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), as *startups* carecem de estudos mais aprofundados no Brasil, haja vista, por exemplo, a dificuldade de conceituação teórica. Vale ressaltar, porém, que nem todas as *startups* são de TIC, embora as TIC's sejam necessárias para o desenvolvimento dos projetos de inovação. Apesar do mais comum ser que as *startups* desenvolvam inovações a partir de diferentes ferramentas de tecnologia da informação e comunicação, como aplicativos, algoritmos e portais de transação de informações, as TIC's podem ser apenas um instrumento necessário à inovação, não a própria inovação. Tais apontamentos serão avaliados com mais detalhes no capítulo seguinte desta tese sobre inovação em comunicação, todavia, urge já salientar que é possível criar inovações sem necessariamente criar algo novo em TIC, mas a partir desta desenvolver uma aplicação diferenciada.

Ainda de acordo com Dullius e Schaeffer (2015, p. 3), *startup* é “uma organização em fase inicial de operação, que atua em um ambiente de elevada incerteza e que busca por um modelo de negócios repetível e escalável.” Instituições de fomento à inovação e ao empreendedorismo como o Sebrae (2016) endossam essa definição. No entanto, não é apropriado restringir o significado de *startup* a partir apenas destes aspectos porque o uma das principais características da *startup* é produzir tecnologia, outro termo controverso.

Costumeiramente liga-se tecnologia à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), o que é natural por fatores históricos (CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, 2014). Contudo, tecnologia não é apenas isso. Dusek (2006), Vargas (1994) e Lima (2007) defendem a proposição de que tecnologia vai muito além de máquinas, ferramentas ou artefatos usados pelo ser humano para determinado fim, pois esses instrumentos só tem sentido a partir de um determinado contexto.

Logo, considerar-se-á nesta tese que as *startups* são, principalmente, empresas em estágio inicial de formação de base tecnológica e cujo potencial de crescimento em curto espaço de tempo é elevado, já que essas empresas desenvolvem tecnologia a partir de um determinado contexto. Tal aspecto é relevante porque o propósito desta tese é avaliar o ecossistema de fomento à inovação, assim, será preciso realizar o estudo a partir da realidade de aceleradoras e incubadoras, organizações voltadas exclusivamente ao desenvolvimento de empresas de base tecnológicas em estágio inicial, além de organizações de fomento à inovação.

Embora *startup* e empresas nascentes de base tecnológica tenham as mesmas características, o mesmo, no entanto, não ocorrerá com a palavra *spin-off*, já que esta não é, necessariamente, uma empresa nascente, mas sim empresa que tem origem em outra empresa ou organização, a qual criou o conceito e a aplicação da *spin-off* (CHESBROUGH, 2012a). Esta visão é endossada por estudiosos como Miranda (2003), Paula *et al.* (2015) e Baêta (1999). Para eles as empresas nascentes de base tecnológica são aquelas normalmente geradas em instituições de pesquisa e desenvolvimento e que possuem como características principais, além do pouco tempo de existência, um tamanho reduzido. Essas empresas, por estarem no início de suas atividades, enfrentam dificuldades relacionadas à infraestrutura e consolidação. Ainda de acordo com eles, os problemas vão desde a escassez de recursos financeiros até dificuldades de alocação de produtos no mercado, refletindo em uma gama de obstáculos a serem superados.

Tais apontamentos corroboram o posicionamento defendido nesta tese de que as empresas de base tecnológica são pequenas em termos de geração de receita e iniciantes no negócio, e, principalmente, advindas de instituições de pesquisa e desenvolvimento. As *spin-offs*, por sua vez, podem ou não ser geradas em instituições de pesquisas e desenvolvimento.

Vencidas as conceituações em relação a termos inerentes ao processo de inovação, é extremamente válido reforçar o posicionamento de Chesbrough (2012a, 2012b), o qual lembra que boa parte das estruturas de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) das grandes empresas foram desmanteladas já na década de 1970 porque muitos pesquisadores deixaram as

organizações para abrir novas empresas nas quais havia liberdade e agilidade maiores para produzir inovação. Com esses argumentos, Chesbrough reforça a proposição de que há algumas décadas o modelo de inovação baseado em volumes vultosos de recursos em P&D dentro das empresas não traz os resultados esperados pelas companhias e contribui pouco para a inovação. Ademais, as *startups* gestadas em incubadoras, aceleradoras e organizações de fomento à inovação, ou não, representam uma parte da produção de novos serviços, produtos e processos no mundo atual. Logo, é importante avaliar de que maneira as empresas já estabelecidas podem integrar-se às startups e às entidades que as promovem (FREEMAN; ENGEL, 2007). Por esta razão, realiza-se na sequência uma discussão em torno dessas organizações que promovem a inovação por meio da integração entre universidades ou centros de pesquisa, empresas nascentes de base tecnológica e governos ou outras entidades que promovam a inovação por meio de recursos financeiros e materiais.

#### 1.4.2 Incubadoras, aceleradoras e organizações de fomento à inovação

##### 1.4.2.1 Incubadoras

Ao conceituar incubadora é preciso nova contextualização porque há uma grande variedade de termos sinônimos. Pesquisa recente realizada pela Universidade de Brasília sob encomenda do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação mapeou, identificou e criou indicadores de parques tecnológicos em todo o Brasil. O texto, intitulado de *Estudos de Projetos de Alta Complexidade: Indicadores de Parques Tecnológicos*, ressalva que parque tecnológico significa o mesmo que incubadora, polos de tecnologia, tecnoparques, centros de alta tecnologia e cidades científicas (CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, 2014). Nos termos da Associação Nacional de Incubação de Negócios dos Estados Unidos, as incubadoras de empresa são entidades que “aceleram o desenvolvimento bem sucedido de empresas empreendedoras através de um conjunto de recursos e serviços de apoio às empresas, seja pela própria incubadora ou através da sua rede de contatos” (CHANDRA; FEALEY, 2009, p. 69).

Independentemente das denominações, há certo consenso entre os estudos de que as incubadoras são originárias da Universidade de Stanford, no estado da Califórnia, Estados Unidos, na década de 1950 (COOPER, 1971). Formadas a partir da interação entre a universidade e a iniciativa privada, as incubadoras têm o objetivo de promover uma

infraestrutura técnica, logística e de administração que propicie empresas privadas a desenvolver os produtos, aumentar a competitividade, favorecer a transferência tecnológica e a criação de um ambiente propício à inovação (BAKOUROS; MARDAS; VARSAKELIS, 2002).

Um estudo feito pela Universidade de Dublin conceitua incubadora como uma organização que acelera e sistematiza o processo de criação de empresas de sucesso, proporcionando-lhes uma gama abrangente e integrada de apoio, dentre eles serviços de apoio às empresas e redes de oportunidades (WALSH, 2002). Pesquisa do Banco Mundial acrescenta que os serviços que a incubadora possibilita às empresas nascentes variam desde questões administrativas, como contabilidade, passando por aconselhamento empresarial (mentoria), busca por recursos (empréstimos, financiamento e subsídios), networking, até orientações jurídicas (THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT, 2010).

As primeiras incubadoras foram originalmente criadas para estrutura de apoio para assistir ao empreendedor (individual ou grupo) e para levar pesquisa avançada às firmas (EUROPEAN COMMISSION, 2002). Ademais, as iniciativas pioneiras constaram que boa parte das novas empresas falhava em virtude de três problemas comuns: falta de capital, pobres habilidades de gestão e insuficiente entendimento do mercado. O conceito de incubadora de empresas originou-se no setor imobiliário quando houve uma renovação e divisão de grandes espaços outrora ocupados por indústrias em locais para pequenas empresas. A transformação ocorreu não apenas em virtude da mudança no *layout*, mas também por meio de outras iniciativas, como (ETZKOWITZ; DE MELLO; ALMEIDA, 2005; LEWIS, 2001):

- i. A experiência da Associação Nacional de Ciência dos Estados Unidos para fomentar o empreendedorismo e a inovação nas principais universidades norte-americanas;
- ii. Os esforços independentes de empreendedores e investidores para formalizar a sua própria experiência e passar o conhecimento acumulado por meio de mentorias em grupo em espaços comuns.

A incubação em seguida atingiu novos horizontes, como a inovação na indústria, a partir de políticas de extensão das universidades e das necessidades do setor produtivo. Entre as preocupações estava elevar o nível tecnológico das empresas já concebidas, criar novas

unidades de negócios dentro das próprias companhias e incentivar o desenvolvimento dentro das redes das quais as empresas faziam parte. Incubadoras também contribuíram fundando firmas que preenchessem nichos de mercado em aglomerados industriais de baixa tecnologia e ainda criando consultorias, que fariam o papel de transferir conhecimento técnico e tecnológico para empresas de baixa tecnologia (GUIMARÃES, 2000).

Destarte, as incubadoras aos poucos mudaram o foco baseado na estrutura de apoio a negócios para enfatizar a missão educacional em contribuir com organizações em estágio inicial de formação, sejam elas cooperativas, organizações não-governamentais ou projetos comunitários. Dessa forma, assumiram relevante atribuição de integração às políticas sociais para o combate ao desemprego e à pobreza em cidades do terceiro mundo e regiões menos favorecidas dos países desenvolvidos para ensinar habilidades organizacionais e criar oportunidades de emprego para a população mais pobre (PEREIRA, 1998).

Outrossim, a incubação cresceu de forma exponencial e tornou-se um fenômeno mundial, parte de políticas regionais e nacionais de Ciência e Tecnologia (C&T) no âmbito dos países signatários da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e países não membros da OCDE (RICE; MATTHEWS; KILCREASE, 1995). Inclusive, a incubação cresceu muito no Brasil e na China, e mais lentamente em outros países. De acordo Chandra e Fealey (2009), havia mais de 500 incubadoras na China no começo da década, com mais de 600 mil pessoas empregados. O número é tão expressivo que perde apenas para os Estados Unidos, líder mundial, e a Alemanha. O Brasil vem logo depois da China no ranking mundial, impulsionado pelos incentivos governamentais e das empresas privadas, que viram nas incubadoras uma oportunidade de crescer. Dados de 2013 da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) indicam a existência de 384 incubadoras associadas (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES, 2016; BRASIL, 2015a).

Segundo Cohen e Hockberg (2014, p. 5), “incubadoras foram desenhadas para nutrir negócios nascentes amortecendo-os de seu ambiente, provendo aos mesmos local para crescer em um espaço protegido das forças de mercado.” Ribeiro, Plonski e Ortega (2015) cita Phan et. al. (2009) para lembrar que o investimento público e privado em incubadoras surge a partir de demandas econômicas por competitividade, já que é intensa a concorrência entre startups. Assim, as incubadoras seriam locais apropriados para fornecer condições mais propícias de crescimento das empresas e aumentar as chances de sobrevivência dessas companhias (HACKETT; DILTS, 2004).

Dee et. al. (2011) ratifica a importância da incubadora como um local adequado para os empreendedores realizarem networking, aprenderem com a experiência de outras empresas incubadas e ainda serviços disponíveis apenas em ambientes controlado como uma incubadora. Daí a razão pela qual após o estágio inicial de criação e desenvolvimento de uma empresa de base tecnológica, é indicado que essas startups façam parte de aceleradoras, as quais formariam a segunda parte do ecossistema de fomento à inovação.

#### 1.4.2.2 Aceleradoras

Conforme Lynn e Radojevich-Kelley (2012), aceleradoras foram criadas para aumentar a velocidade de interações das empresas nascentes com o mercado, com vistas a se adaptarem mais rapidamente. Geralmente, as aceleradoras são formadas por empreendedores experientes que atuarão como mentores, rede de contatos com investidores e ainda técnicos com conhecimentos em gestão e expertise em criação de novos negócios para empresas nascentes. A assistência mais importante nesse momento, aponta Ribeiro, Plonski e Ortega (2015), é ajudar os empreendedores a tornarem o negócio competitivo para o lançamento no mercado, o que geralmente ocorre após um processo de seleção dentre as empresas que estão sendo aceleradas. Estas serão apresentadas a fundos de investimento, investidores-anjo e/ou possíveis clientes para possíveis negócios.

Por serem o estágio seguinte ao de incubação, as aceleradoras são mais recentes. Datam de 2005 as iniciativas pioneiras. Assim como as incubadoras, as aceleradoras também foram gestadas nos Estados Unidos a partir da iniciativa de investidores, os quais constataram a necessidade de suprir a carência financeira das empresas nascentes de base tecnológica em locais adequados e preparados para tal finalidade. Além disso, as aceleradoras, em contraste com as incubadoras, estão se especializando em determinadas áreas com o propósito de concentrar esforços. Entre os exemplos estão os setores de saúde, educação e energia, preocupados, sobretudo, em aproximar novas empresas do setor produtivo, em uma integração vertical-indústria, ou ainda especializados em comunidades distintas, como as aceleradoras apenas de mulheres ou de negócio sociais (COHEN; HOCKBERG, 2014).

Relatório preparado pela empresa Gust elencou 387 aceleradoras ao redor do planeta, as quais investiram em torno de 200 milhões de dólares em quase 9 mil *startups* (BRUNET; GROF; IZQUIERDO, 2015). Há divergências sobre o número de aceleradoras no Brasil. Enquanto o relatório preparado pela Gust e Fundacity apontam 26 entidades (BRUNET;

GROF; IZQUIERDO, 2015), o portal Startupi elenca 25 (STARTUPI, 2016), e Aguilhar cita 39 aceleradoras com dados até 2014 (AGUILHAR, 2014).

As divergências numéricas ocorrem, muito provavelmente, em decorrência da ausência de bases de dados públicas e solidificadas sobre a atividade que, ao contrário do que ocorre com as incubadoras, muitas vezes não está vinculada a universidade, centros de pesquisa ou outras organizações públicas. Ribeiro, Plonski e Ortega (2015) distingue também as incubadoras e aceleradoras a partir de outros critérios.

**Quadro 3 - Diferenças principais entre aceleradoras e incubadoras no Brasil**

	<b>Incubadoras</b>	<b>Aceleradoras</b>
<b>Criação e gestão</b>	Iniciativas públicas	Iniciativas privadas
<b>Período de envolvimento</b>	6 meses a 3 anos	3 a 12 meses
<b>Participação na empresa</b>	Entre 2% a 7%	4% a 30%
<b>Elementos de apoio</b>	Fomento público (CNPq etc.) rede e interface com a universidade e pesquisa	Mentoria intensiva, parceiros estratégicos privados e metodologia
<b>Aporte inicial</b>	Nenhum	R\$ 20 mil a R\$ 150 mil

Fonte: Ribeiro, Plonski e Ortega (2015, p. 13)

Ainda segundo Ribeiro, Plonski e Ortega (2015, p. 11) as aceleradoras no Brasil se caracterizam “por oferecer uma estrutura de suporte a negócios nascentes via (i) recursos diversos, (ii) mentoria intensiva centrada no refino do modelo de negócios, (iii) metodologias voltadas para desenvolvimento de cultura de execução.”

Além de apresentarem características focadas na formação do empreendedor, na oferta de recursos, e na apuração do modelo de negócio os programas de aceleração apresentam outros aspectos (COHEN; HOCHBERG, 2014):

- a) Podem ser com ou sem fins lucrativos;
- b) A extensão dos investimentos varia conforme a natureza da aceleradora (se pública ou privada);
- c) O período que as *startups* permanecem sob os auspícios da aceleradora é menor que nas incubadoras;
- d) A infraestrutura de apoio é mais focada no *coworking*;
- e) Foco vertical na indústria (característica tipicamente norte-americana, onde é mais usual a prática de empresas privadas acelerarem *startups*);

- f) As aceleradoras se dividem em públicas e privadas. Estas ligadas a empresas de capital de risco, grupos de investidores-anjo, ou corporações. Aquelas a universidades, governos locais ou organizações não-governamentais.

Ressalta-se que as aceleradoras, ao contrário das incubadoras, não trabalham com a formação de empresas, mas com o desenvolvimento e consolidação delas. Não por acaso, é comum a existência de aceleradoras privadas, as quais costumam investir diretamente no crescimento da *startup*, mas comparativamente com as incubadoras têm menor risco, pois apoiam iniciativas que geralmente já foram ou estão sendo testadas pelo mercado. O fato de apoiarem *startups* que muitas vezes concluíram fases cruciais no desenvolvimento da inovação, como o plano de negócio, possibilita que as aceleradoras exijam das empresas determinado faturamento mínimo na seleção para participarem do programa, como forma de apurar a escolha e obterem um retorno do mercado quanto à viabilidade da iniciativa.

Tais características possibilitam diversos fatores determinantes em um programa de aceleração, como o curto espaço exigido da *startup* para apresentar resultado financeiro, e o foco em mentoria e *coworking* para alavancar os negócios. Não por outra razão, muitas aceleradoras no exterior são, basicamente, empresas privadas que intermediam negócios entre *startups* e investidores, isto é, corretores que ganham uma comissão pelas transações comerciais realizadas. Como no Brasil tal prática não é regulamentada, não existem dados estatísticos confiáveis. Além de aferirem lucro realizando corretagem, muitas aceleradoras ganham dinheiro com “exits”, termos em inglês para saída, isto é, quando a empresa que foi acelerada realiza um IPO (termo em inglês para oferta inicial de ações), funde-se com outra ou ainda é adquirida.

Por conta do tempo de maturação de uma *startup* e ainda pela escassez de negócios de grande vulto, a maioria das aceleradoras pode ficar anos sem obter o retorno sobre os investimentos, o que é particularmente difícil para as que sobrevivem de recursos privados. Por essa razão, muitas estão diversificando as fontes de renda, investindo, por exemplo, em taxas de orientação, aluguel de espaço de escritório, realização de eventos, patrocínios corporativos e parcerias. Notadamente na América Latina, onde 72,58% das aceleradoras têm fins lucrativos, mais de 90% delas espera melhorar a receita diversificando as fontes (SANTOS, 2016).

#### 1.4.2.3 Organizações de fomento à inovação

Explicitadas as diferenças e similaridades entre incubadoras e aceleradoras, assim como o papel, a origem e a importância delas no ecossistema de inovação, é possível explicar o que são as organizações de fomento que também são fundamentais como fonte de inovação. Embora sejam as fontes mais genuínas de inovação, incubadoras e aceleradoras não esgotam todas as possibilidades de desenvolver inovação, já que esta é, por natureza, uma atividade que surge da incerteza (TIDD; BESSANT, 2015). Assim, elenca-se nesta pesquisa um grupo de organizações que contribuí mais decisivamente para desenvolver inovação, quais sejam, entidades empresariais que realizam concursos de promoção do empreendedorismo e inovação, como o Concurso Acelera Startup da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), e entidades muito recentes, como o Campus Google São Paulo, criado na capital paulista em junho de 2016.

Estas organizações são fundamentais para a sistematização do que existe em termos de fonte de inovação no Brasil porque exercem um papel crucial na atração, captação, desenvolvimento e aplicação de propostas inovativas. Elas também representam, dentro do seu escopo de atuação, outras iniciativas de fomento à inovação como o chamado *venture builder*, alcunha usada para descrever propostas de empresários, geralmente egressos de *startups*, que se dispõe a investir em empresas nascentes de base tecnológica que apresente uma boa solução para o mercado (BRIGATTO, 2015).

Tidd e Bessant (2015) elencam 12 diferentes formas de localizar inovação, muitas das quais relacionadas estritamente às incubadoras e aceleradoras por representarem modelos de inovação aberta. Para eles, “a inovação de sucesso envolve abrir a rede o máximo possível, mobilizando múltiplos canais” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 258). Isto significa buscar diferentes membros da rede que forma o ecossistema de inovação. Eles ainda lembram que a gestão da inovação é uma competência dinâmica, que precisa ser atualizada e estendida continuamente para que possa lidar com o problema da “fronteira móvel”, ou seja, o caráter mutável dos mercados, tecnologias, concorrentes, regulações e todo tipo de elementos no ambiente complexo da sociedade atual.

No esforço de sistematizar organizações que apoiam a inovação, reforça-se a importância de mapear instituições de fomento à inovação que estejam em consonância com as novas perspectivas da sociedade aberta e em rede que existe atualmente. Chandra e Fealey (2009) afirmaram que processos de incubação de sucesso requerem adaptação de modelos globais às necessidades locais, bem como a criação de todo um ecossistema de incubação que engloba redes ligadas a agências governamentais, empresas, universidades, associações comerciais, empresários, prestadores de serviços e instituições financeiras que possam atender

às necessidades do capital de um novo empreendimento. Da mesma forma, o raciocínio se aplica às organizações de fomento à inovação que não estão, necessariamente, atreladas aos locais nos quais tradicionalmente surge e reside a inovação, como os espaços de incubação e os programas de aceleração.

Meira (2013) lembra que no caso específico do Brasil é imprescindível repensar a visão segundo a qual a universidade é a única ou a principal fonte de inovação. Ele afirma que peculiaridades do sistema universitário brasileiro distanciam alunos e professores da inovação e do empreendedorismo. Dentre as razões estariam o fato dos professores serem contratados e avaliados segundo critérios estritamente acadêmicos, notadamente nas universidades públicas, que reúne os melhores centros de pesquisa e formação de profissionais do país. Além de uma ampla gama de medidas de cunho político, social e trabalhista, Meira sugere que empresas, empreendedores, governo e entidades pensem a inovação a partir de um processo orientado pelo design. Desta forma, as pessoas e as instituições buscariam soluções para os problemas, desde os mais simples até os mais complexos, a partir de desenhos mentais, os quais seriam, na verdade, representações de estratégias forjadas para atingir determinadas metas.

O que Meira defende é uma profunda mudança de mentalidade que possibilite ao Brasil ser um grande celeiro de inovação. Parte da solução estaria em aproximar as universidades das empresas, além de formar empreendedores ao invés de desestimulá-los. As organizações de fomento à inovação não seriam apenas as universidades ou entidades públicas, mas outras apoiadas em empresas ou entidades do terceiro setor que buscariam o desenvolvimento de proposições inovativas. Assim como foi tratado em capítulo específico nesta tese, quando mencionou-se o modelo Triplo-Hélice, a inovação surge, desenvolve-se e ganha vulto a partir, mormente, da união de esforços de diversos agentes da sociedade, os quais são, ao mesmo tempo, protagonistas e beneficiários desse processo.

O Concurso Acelera Startup, realizado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIEP) e que será avaliado como organização de fomento à inovação nesta tese, reúne não apenas os representantes do setor produtivo, mas toda uma cadeia de investidores, empreendedores, professores e técnicos que buscam desenvolver projetos inovadores. Iniciativas como o Concurso Acelera Startup mostram que o envolvimento das entidades de todos os setores é fundamental para o desenvolvimento regional e a formação de um ambiente propício à inovação, com redes de interação, estruturas físicas e de troca de informação que sustentem o setor produtivo e deem suporte às atividades de centros de pesquisa e universidades e incentivem a formação e o crescimento de projetos inovadores.

Etzkowitz, De Mello e Almeida (2005) salienta que uma pré-condição para um meta-sistema de inovação, isto é, capaz de desenvolver-se a partir das características que lhe são natas e do ambiente em que está inserido, é a existência das instituições que formam o modelo Triplo Hélice, já tratado nesta tese no tópico anterior. Os diversos entes que formam o modelo têm atribuições diferentes e complementares que contribuem para a formação de um adequado ambiente de inovação. Entre os exemplos estão as agências governamentais e associações industriais, que operando nos níveis estaduais e municipais contribuem com a tomada de decisões em parceria com conselhos nacionais e universidades federais, localizadas em todos os estados do Brasil. Para os autores, a capilaridade nas mais diversas regiões possibilita a formação de estratégias nacionais que não desmereçam os aspectos regionais, mas ao mesmo tempo estejam alinhadas com as principais preocupações da nação.

Etzkowitz, De Mello e Almeida (2005) refere-se a Owen-Smith (2003) para afirmar que entidades híbridas são mais produtivas que os elementos individuais do qual derivam. Raciocínio que justificaria, ao menos em parte, a transformação da incubadora com foco no desenvolvimento de tecnologia para um papel mais amplo, muito além da esfera econômica, exemplificado pela meta-inovação através da hibridização. Neste novo estágio de desenvolvimento dos ambientes de inovação, Etzkowitz, De Mello e Almeida (2005), defende a formação de parques tecnológicos, ou outros instrumentos de fomentos à inovação, que estejam mais integrados ao ambiente e preocupados com o desenvolvimento regional. Se outrora, há décadas, os parques tecnológicos foram criados de forma isolada, agora é preciso que eles estejam integrados em projetos de cooperação, os quais estejam inseridos em redes de instituições de fomento à inovação; programas de empreendedorismo; além de diversos setores empresariais.

#### 1.4.3 Inovação e desenvolvimento regional

A mudança de mentalidade sobre o papel, a forma de atuação e os vínculos das incubadoras e aceleradoras no ecossistema de inovação reflete as necessidades emergentes da sociedade. Se antes as organizações de fomento desempenhavam atribuições mais voltadas aos vieses acadêmico e científico, agora as demandas estão mais vinculadas à contribuição destas instituições para a sociedade de uma forma geral. Diversos fatores contribuíram para isso, ainda mais em país como o Brasil. A ineficiência histórica do setor público, a insuficiência de recursos públicos, a corrupção, a falta de transparência e as necessidades prementes da população são os aspectos mais latentes.

Grande parte das incubadoras e aceleradoras, no mundo todo, é pública e sem fins lucrativos. Parte expressiva delas está vinculada a uma instituição de ensino pública ou centro de pesquisa custeado pelo Estado. Mesmo nos Estados Unidos, onde muitas instituições de ensino não são públicas, a situação se repete (CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, 2014; SANTOS, 2016). Sendo assim, faltará legitimidade e credibilidade a determinada incubadora que se utilizar de recursos públicos e não contribuir, ou fazê-lo de forma muito restrita, com a sociedade, principalmente com as pessoas que moram e trabalham na região onde a organização está instalada.

Tal mentalidade encontra amparo, por exemplo, nas proposições conhecidas como Triângulo de Sábato. Precursor do modelo Triplo Hélice, o Triângulo de Sábato foi apresentado pela primeira vez em 1968 em uma conferência na Itália pelos seus criadores, os argentinos Jorge Sábato e Natalio Botana. Resumidamente, a proposição deles buscava uma forma de modernizar a economia latino-americana após sucessivas crises econômicas. Tal objetivo seria alcançado por meio de um programa de substituição de importações diferente do que estava em voga naquele momento. Seria preciso considerar as necessidades do setor produtivo por meio da formação de uma infraestrutura científica e tecnológica articulada com o governo. O triângulo seria uma forma de demonstrar geometricamente os três polos da interação entre os entes. O governo na parte superior seria um intermediador das relações entre o setor produtivo e a academia, que formariam a base sobre a qual o programa realizaria-se-ia (SÁBATO; BOTANA, 1968).

Embora Etzkowitz não se refira diretamente ao Triângulo de Sábato sobre a origem do modelo Triplo Hélice (VALENTE, 2010), são nítidas as aproximações entre as duas vertentes teóricas. O fato de se assentarem sobre três agentes que se interagem é apenas o aspecto mais evidente. O mais importante, porém, é que ambos consideram que a inovação é a base para o desenvolvimento de qualquer país e que a interação entre governo, setor produtivo e academia torna-se indispensável para atingir tal objetivo. Ademais, ambos convergem no sentido que o governo é o agente indutor e regulador dessa relação, que deve se assentar sobre forte troca de experiências e insumos entre setor produtivo e academia.

Estudos recentes publicados no Brasil (BRASIL, 2015b; FIATES, 2014) endossam e complementam opiniões de pesquisadores estrangeiros (ISENBERG, 2010; CARAYANNIS; CAMPBELL, 2011) quanto à necessidade de inserir uma quarta hélice no modelo Triplo Hélice, ou simplesmente ampliar o escopo dele. Eles defendem que a sociedade tenha voz efetiva nas decisões que envolvem o planejamento, a aplicação e a avaliação dos recursos públicos investidos nas incubadoras e outras organizações de fomento à inovação. Dentre os

diversos grupos integrantes da sociedade, Fiates (2014) cita, por exemplo, a necessidade de inserir no modelo da Hélice Tripla entidades como os fundos de capital privado e os investidores-anjo, que exercem papel fundamental no ecossistema de inovação.

Esse raciocínio coaduna com os novos desafios das entidades vinculadas ao desenvolvimento da inovação. Pesquisa realizada recentemente mostra que as incubadoras precisam atingir a Terceira Geração de desenvolvimento para serem mais efetivas (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES, 2016). A partir de estudos internacionais, constatou-se que inicialmente, na Primeira Geração, o espaço físico era um fator determinante nas incubadoras, além de uma ampla gama de recursos que facilitassem o trabalho e possibilitassem o acesso a equipamentos. Na Segunda Geração, o foco deixa de ser somente no espaço físico e nos recursos compartilhados para enfatizar serviços de apoio ao desenvolvimento empresarial, como treinamentos, mentorias, coaching, dentre outros (DUFF, 1994). Já a Terceira Geração incorpora os elementos disponibilizados pelas incubadoras das duas gerações anteriores e ainda busca a criação e a operação de redes para acesso a recursos e conhecimentos, sintonizando a incubadora ao ecossistema de inovação no qual ela está inserida (THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT, 2010).

As incubadoras, portanto, vem passando por mudanças para se adequarem às novas demandas da sociedade e também por uma necessidade própria de manutenção da atividade. As incubadoras de terceira geração não mais enfatizam aluguéis baixos e se concentram em serviços empresariais avançados. Além disso, eles pré-incubam os empresários emergentes e também ajudam as empresas graduadas. A maioria das incubadoras é sem fins lucrativos, assim, precisam buscar novas fontes de renda. Por esta razão estão melhorando seus rendimentos com alugueis e alguns serviços, além dos subsídios públicos indispensáveis para manter as atividades (LALKAKA, 2002).

Uma pesquisa realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em incubadoras de sete países Industrializados – Brasil, China, República Checa, México, Nigéria, Polônia, Turquia– chamou a atenção para os desafios da incubação e os imperativos de fornecer serviços adicionais aos incubados que possibilitem resultados mais efetivos, seja para as empresas incubadas, seja para a organização. Entre os exemplos estão o trabalho de mentoria, cursos de formação, eventos, além de outros serviços, que possibilitem maior atendimento das demandas da região e maior faturamento (LALKAKA; BISHOP, 1996). Outras possibilidades estão relacionadas ao patrocínio de incubadoras por empresas, fundos de capital ou capital

semente<sup>7</sup> ou ainda a formação de incubadoras para atender determinados setores da economia (LALKAKA, 2002).

As incubadoras, enquanto entidades presentes em um ecossistema de inovação regional, precisam se integrar ao meio em que estão, o que favorece o desenvolvimento econômico e social à medida que tomam as medidas corretas. Segundo Russel, Huhtamaki e Stil (2015), uma rede de alianças institucionais acelera o desenvolvimento regional. Dados colhidos a partir de regiões metropolitanas nos Estados Unidos enfatizam que as redes de colaboração entre academia, empresas e governo são fundamentais para a criação de novas empresas e o desenvolvimento regional.

Para Kozmetsky (1993) as soluções para muitos problemas críticos exigem agora uma abordagem integrada, holística e flexível que combine tecnologia, gestão e ramificações científicas, que abordem questões econômicas, culturais e políticas em uma atmosfera de profunda mudança. Nesse sentido, contribuem de forma veemente redes de organizações comunitárias, pois conhecem profundamente fatores culturais e a capacidade de uma região. Diversos autores como Saxenian (2007), Rosenberg (2002), Florida (2012) e Yotsumoto (2010) convergem que a comunicação onipresente intensificou a pressão pelo tempo e exigiu das organizações resultados mais rápidos, o que forçou mudanças institucionais. Essas alterações serviram para esmaecer as fronteiras de setores tradicionalmente definidos e aumentar a importância e a influência das redes formais e informais de colaboração.

Lalkaka (2002) cita dados dos Estados Unidos, onde o desenvolvimento regional tornou-se um exemplo para o mundo de como a partir de ecossistemas de inovação baseados em redes de colaboração. O caso mais conhecido é, sem dúvida nenhuma, o do Vale do Silício, porém, existem diversas outras regiões que obtiveram bons resultados econômicos e sociais a partir da integração entre governo, empresas e organizações de fomento à inovação como universidades e incubadoras. Malgrado a maioria das pessoas veja o Vale do Silício apenas como um local de empresas ricas e bem-sucedidas, o que é uma visão superficial da realidade, os dados colhidos na região mostram que os esforços do governo e de universidades

---

<sup>7</sup> O capital semente é um tipo de financiamento em longo prazo concebido por fundos de investimento, que aplicam até R\$ 5 milhões em negócios que estão em fase de desenvolvimento. A finalidade desse investimento é cobrir despesas iniciais, como o desenvolvimento do produto ou serviço, realização de pesquisas de mercado, captação de recursos humanos e a finalização do plano de negócio. Além disso, os recursos também são usados para garantir a estabilidade da empresa até que ela se torne sustentável. O capital semente também pode ser aplicado em empreendimentos que já possuem uma oferta definida e têm uma pequena cartela de clientes. Nesse caso, o investimento é feito para expandir a estrutura, a produção e o consumo, bem como estabelecer essas startups no mercado e atraírem o interesse de fundos com maior poder de investimento. Para diminuir os riscos de prejuízos, os investidores de capital semente geralmente formam fundos que captam recursos de outros investidores e distribuem esses recursos em várias empresas iniciantes (ABSTARTUPS, 2017).

são tão importantes quanto o trabalho das empresas privadas para que o Vale apresente a pujança que a todos conhecem.

Números da International Business Innovation Association, citados por Lalkaka (2002), mostram dados interessantes:

- i. Incubadoras públicas ou apoiadas pelo estado criam empregos a um custo de aproximadamente 1.100 dólares cada, ao passo que outros mecanismos públicos custam muito mais caro, como subsídios para determinados setores produtivos;
- ii. Cada 50 empregos criados por empresas incubadas, geram outros 25 postos de trabalho na comunidade;
- iii. Cada empresa incubada emprega em torno de 85 pessoas, e cada vaga criada em uma incubada gera 0,5 posto de trabalho indireto;
- iv. Empresas incubadas nos Estados Unidos criaram meio milhão de postos de trabalho no país nas décadas de 1980 e 1990.

As relações no ecossistema de inovação são tão determinantes para o desenvolvimento regional e das empresas que a China está criando incubadoras em outros países, como Cingapura, Reino Unido e Rússia. A expansão está sendo facilitada por grandes subsídios, geralmente em forma de prédios luxuosos e empréstimos por parte de agências locais. Incubadoras chinesas fora da China também têm sido usadas para promover mudanças culturais e acadêmicas. Além de favorecer a entrada de pesquisadores chineses em universidades de destaque, as incubadoras fora do país não estão sujeitas a um controle tão rígido por parte do governo chinês porque os gestores não são funcionários públicos, como acontece dentro da própria China. Assim, as incubadoras externas são mais rápidas na tomada de decisões e têm a possibilidade de obter melhores resultados (LALKAKA; FENG-LING; LALKAKA, 2000).

Embora o Brasil não tenha os recursos que a China dispõe para criar incubadoras e outras organizações de fomento à inovação no exterior e tampouco apresente regiões tão bem desenvolvidas como o Vale do Silício, o país tem apresentado bons resultados em termos de desenvolvimento regional a partir do ecossistema de inovação. Dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) apontam que as 384 incubadoras existentes no país já graduaram mais de 2,5 mil empresas, as quais faturam R\$ 4,1 bilhões por ano e empregam quase 30 mil pessoas. Empresas graduadas são aquelas que já terminaram o período de incubação e atualmente estão instaladas em locais próprios

gerando emprego e renda para a região. As incubadoras somam pouco mais de 2,6 mil empresas incubadas atualmente, que geram 16,4 mil postos de trabalho e faturam mais de meio bilhão de reais por ano (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES, 2016; BRASIL, 2015a). O número de empresas incubadas por incubadora varia de acordo com a estrutura de cada uma delas. Na maioria não passa de duas dezenas. As melhores, como a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de São Paulo USP/Ipen – Cietec, abriga mais de uma centena.

Lalkaka e Shafer (1999) citam uma pesquisa realizada em dois parques tecnológicos brasileiros, um em Minas Gerais e outro no estado de São Paulo, que mostram resultados positivos da aplicação do dinheiro público naquelas regiões:

- i. O custo da geração de cada posto de trabalho custou em torno de 3,2 mil dólares, quase três vezes o valor apontado nos Estados Unidos, mas ainda assim significativo se comparado a outros métodos de desenvolvimento regional;
- ii. O retorno estimado em forma de impostos foi de aproximadamente seis dólares para cada dólar investido.

Vale lembrar que mais de 90% dos empregos gerados em incubadoras e parques tecnológicos são de pessoas com formação superior. Inclusive, as empresas instaladas nas incubadoras e parques estão entre os principais empregadores de mestres e doutores do país, perdendo para as instituições de ensino superior públicas, principalmente (CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, 2014). Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), cerca de 60% dos empregos gerados na economia mundial provém de negócios com menos de 20 empregados e a capacidade de geração de empregos em uma empresa decresce a partir do quarto ano de atuação no mercado, quando começa a atingir sua maturidade. Sendo assim, a importância das empresas incubadas/graduadas no mercado local é vital (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES, 2016).

## CAPÍTULO 2

### INOVAÇÃO E COMUNICAÇÃO

#### 2.1 Estado da arte da inovação em comunicação

Inovação em comunicação é um assunto relativamente novo. Uma das poucas obras brasileiras dedicadas exclusivamente aos aspectos conceituais e deontológicos dessas duas áreas data de 2008 (GIACOMINI FILHO; SANTOS, 2008). A única publicação científica brasileira da área de comunicação que trata de forma específica dessa temática é a Revista Comunicação e Inovação, iniciada no ano 2000. A outra publicação similar do gênero no país, a Revista Comunicação, Informação & Inovação em Saúde é focada na área de saúde, como o próprio título apresenta). Outras publicações acadêmicas trazem a inovação em seu escopo, no entanto, em meio a diversos outros aspectos considerados relevantes. Busca realizada no Banco de Teses e Dissertações da Capes, maior repositório de estudos realizados no Brasil em nível de mestrado e doutorado, identificou apenas duas dissertações de mestrado cujos títulos traziam as palavras-chave “inovação” e “comunicação” (CAPES, 2016). Ambos foram publicados em 2009.

Como a área acadêmica costuma adiantar tendências e discussões futuras, percebe-se como em outras dimensões a temática inovação e comunicação é ainda mais incipiente e geralmente focada em aspectos de cada setor. Nos meios empresarial e profissional, as discussões sobre inovação e comunicação giram em torno da expansão das tecnologias digitais e das novas mídias, as quais vêm alterando a forma como as pessoas comunicam-se e mantêm-se informadas. Tais mudanças criaram uma série de problemas no modelo de negócio das empresas de mídia, notadamente os meios de comunicação impressos, que estão em queda em todo o mundo. Em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, os números são pessimistas. Embora a pior fase tenha ocorrido durante a recessão econômica iniciada em 2008, o retrospecto atual não aponta mudanças positivas. Pelo contrário, 2015 foi o pior ano para o setor desde o auge da crise (MITCHELL; HOLCOMB, 2016).

Embora o setor produtivo e profissionais do setor de mídia concordem quanto à necessidade de mudanças e que, para tanto, a inovação é imprescindível, existem mais perguntas que respostas (BARBOSA, 2015; HEAL, 2016). As incertezas residem não apenas em quais atitudes devem ser tomadas, mas notadamente em como fazê-las, que aspectos precisam ser considerados levando em conta diversidades regionais e setoriais e ainda o que

deve ser priorizado em detrimento de outro. Apesar da aparente tranquilidade com o futuro demonstrada pelo setor de radiodifusão brasileiro e por jornalistas, como o norte-americano Michael Wolff (2015), é crítico o momento pelo qual as empresas comerciais de mídia passam em qualquer parte do mundo. O receio diz respeito, notadamente, ao controle do Google e do Facebook sobre receitas publicitárias no meio digital. Somadas, as duas empresas amealharam 75% de todos os novos gastos em anúncios on-line em 2015. Como a perspectiva é que os anúncios na internet se tornem hegemônicos em relação aos outros meios em curto prazo, há grande preocupação quanto a esse possível duopólio (GARRAHAN, 2016).

As divergências quanto ao futuro da mídia são de cunho político, ideológico ou econômico ou ainda do somatório de dois ou mais fatores. Como a mídia é, ao mesmo tempo, um setor da atividade econômica e a representação cultural de um país, de um povo ou de outros fatores humanos, ela é afetada por inúmeras variáveis. Assim, as relações entre inovação e comunicação geralmente serão influenciadas pelos interesses e perspectivas de cada ente. Fatores históricos, por exemplo, ajudam a explicar o predominante viés cultural sob o qual a inovação é percebida pela área de comunicação no Brasil. Giacomini Filho e Santos (2008, p. 16) afirmam que a “Comunicação Social parece mais vocacionada a considerar ‘inovação’ segundo seus efeitos, impactos, apropriação e proveito social”. Tal proposição endossa as colocações de diversos estudos sobre a mesma temática (ROSSETTI, 2008; SANTOS; CARDOZO, 2008) como também a afirmação de autores estrangeiros, como Wolton (2010), segundo a qual a comunicação caracteriza-se pela relação cultural e social.

### 2.1.1 Divergências nos referenciais de inovação e comunicação e a dificuldade de encontrar respostas para alguns dos dilemas dos meios de comunicação

Aproximações entre inovação e comunicação, porém, podem e precisam avançar ainda mais, caso a área queira avançar para frente e não para os lados, como disse Meditsch (1999). Para este autor, aspectos políticos apropriaram-se da área e sobrepujaram-se sobre questões técnicas e práticas, o que provocou um distanciamento da realidade nos estudos. Existe, por exemplo, certa dificuldade de avaliação e mensuração da comunicação. Guerra (2010) destaca o problema no que diz respeito à qualidade no jornalismo, mormente quando os instrumentos de certificação são as ferramentas de gestão.

Desse modo, torna-se fundamental que a inovação seja avaliada também a partir de paradigmas mais pragmáticos, como a teoria clássica da inovação, a fim de compreender variantes mais práticas, como o modelo de negócio das empresas de mídia. Tal raciocínio

traria subsídios e técnicas que colaborariam para uma sistematização dos elementos básicos e na busca de soluções para problemas. Nesse sentido, o debate no Brasil sobre inovação em comunicação tem contribuído de forma tímida, pois se avançou pouco em aspectos relevantes, como a geração de valor.

Vale lembrar que “o verdadeiro desafio da inovação não é a invenção –ter boas ideias–, mas o processo de fazê-las darem certo técnica e comercialmente”, pois a inovação é o “processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 18, 19). Portanto, inovar é aplicar uma ideia, verificar a aceitação do mercado e corrigir distorções. Para tanto, será necessária uma tecnologia, que não é apenas uma máquina, mas “toda a extensão de marketing, investimento e processos de administração” (CHRISTENSEN, 2012, p. 22). Logo, concluiu Christensen (2012, p. 22), “inovação refere-se à mudança em uma dessas tecnologias.” A tecnologia, todavia, só tem sentido quanto adiciona valor ao ambiente em que foi inserida, pois “o valor econômico de uma tecnologia permanece latente até que ela venha a ser, de alguma forma, comercializada” (CHESBROUGH, 2012a, p. 79).

Todo esse raciocínio é necessário para ressaltar que a inovação é algo monetizável, com valor agregado. Sem avaliá-la sob esse prisma, haverá muitas dificuldades em compreender as inúmeras variantes que fazem parte dela. Assim, a comunicação e demais áreas de conhecimento precisam estudar a inovação, também, mas não só, a partir de referenciais natos do campo dos negócios. Muitas pesquisas em comunicação alijam as *startups* das fontes de inovação e focam os estudos exclusivamente nas empresas de mídia (AGUADO; FEIJÓ; MARTÍNEZ, 2011; BARBOSA, 2014; CANAVILHAS, 2013; FONSECA; BARBOSA, 2016; MACHADO, 2010). Da mesma forma, não existem teses ou dissertações que tenham tratado no Brasil de inovação em comunicação em entidades de fomento a inovação, como se percebe a partir de uma busca no Banco de Teses da Capes. No entanto, a literatura especializada de inovação trata como pré-requisito esses aspectos desprestigiados (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES, 2016; LYNN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; MARKMAN, 2012; MILLER; BOUND, 2011; BRASIL, 2015a, 2015b, 2015c; RIBEIRO; PLONSKI; ORTEGA, 2015; SANTOS, 1987).

Parte da literatura estrangeira, todavia, ratifica de uma certa maneira a visão adotada por muitos pesquisadores brasileiros quanto à baixa eficácia ou ineficácia na adoção dos métodos tradicionais de avaliação da inovação.

Conforme Dogruel (2014), a transferência de abordagens da teoria da inovação para a mídia como objetos de pesquisa não é simples. Pesquisar inovação econômica segue um foco em produto tecnológico e inovação de processo, o que abrange apenas parcialmente inovação original em setores da mídia. Como eles são parte das indústrias culturais e criativas, permaneceriam em um campo muito negligenciado pelas teorias da inovação tradicional. Dogruel lembra que para Mierzejewska e Hollifield (2006) a consequência desse fato é que a gestão da inovação tem sido identificada como uma das áreas mais críticas da investigação no domínio da gestão de mídia e economia.

Tendo em vista que ainda nesse capítulo tratar-se-á das imbricações entre a área de economia da mídia e as indústrias culturais e criativas, não se aprofundará nesse momento a discussão em torno de possíveis incompatibilidades ou similaridades entre elas. No entanto, vale salientar as razões pelas quais determinada corrente de pensamento acredita que não é recomendado avaliar a inovação em comunicação a partir das teorias tradicionais de inovação. Para Caves (2000), os produtos de mídia representam simultaneamente bens econômicos e culturais. Tais especificidades distingui-los-ia de outros bens econômicos, prejudicando um julgamento a partir do conceitual teórico de inovação comumente utilizado.

Dogruel (2014) faz importante colocação ao salientar a diversidade de abordagens para a pesquisa de inovação em mídia e comunicação. Segundo Dogruel, há pesquisas em:

- i. Economia de mídia e pesquisa de gerenciamento de mídia (DAL ZOTTO; KRANENBURG, 2008);
- ii. Indústrias culturais e criativas (CAVES, 2000; HARTLEY, 2005);
- iii. Estudos em história da mídia (BRIGGS; BURKE, 2002; WINSTON, 1998).
- iv. Novos produtos de mídia, especificamente novas ofertas de conteúdo (HABANN, 2008);
- v. Mudanças organizacionais e inovação em nível da organização de mídia (BAUMANN, 2013);
- vi. Adoção de novas mídias e perspectivas de difusão (DOGRUEL, 2013).

Storsul e Krumsvik (2013) também identificam uma ampla variedade de visões nos estudos de desenvolvimento de mídia. No entanto, advertem que a falta de fundamentação dessas pesquisas na teoria da inovação prejudica um entendimento mais amplo dos fenômenos. Para Storsul e Krumsvik a adoção da teoria da inovação e um foco mais aplicado na inovação podem fornecer novos entendimentos e maior conhecimento sobre o

desenvolvimento de inovação, as condições socio-culturais do processo inovativo e o papel da tecnologia. Dessa forma, as pesquisas de inovação em mídia usariam ferramentas mais adequadas que possibilitariam vislumbrar aspectos que de outra forma não seriam acessíveis.

Pode-se depreender pelo raciocínio de Storsul e Krumsvik, portanto, que a teoria da inovação tradicional é indispensável para compreender a inovação em sua plenitude. Por mais que seja recomendável o emprego de técnicas distintas de investigação, não é possível prescindir dos estudos basilares de inovação, sob pena de incorrer em visões demasiadas parciais e incompletas dos fenômenos. A própria teoria clássica da inovação reconhece a dificuldade de criar, avaliar e proteger a inovação no setor de serviços, setor no qual estão inseridas as empresas de mídia e outras vinculadas à economia criativa. Tidd e Bessant (2015) elencam a dificuldade de manter uma barreira de entrada em relação aos concorrentes como um dos fatores. Como a inovação tradicional é protegida, geralmente, pela adoção de patentes, essa tática não costuma trazer resultado pela facilidade de imitação e cópias das inovações existentes no setor de serviços. Os autores exemplificam tal fato pelas inovações oferecidas por companhias aéreas, mas poderiam perfeitamente referir-se a um novo programa de televisão, por exemplo.

Tidd e Bessant (2015) vão mais longe. Para eles as inovações resultantes de levantamentos feitos com usuários, como é comum nos meios de comunicação ao realizar pesquisas de mercado ou pautando-se pela interatividade em redes sociais digitais, por exemplo, são bastante limitadas. De acordo com eles, essa forma de criar inovação desenvolve novas criações para problemas antigos, as quais não contribuem para a elaboração de inovações radicais, apenas incrementais. Mesmo raciocínio é partilhado por Christensen e Bower (1995), Christensen (2012), Christensen, Raynor e McDonald (2015) em relação aos riscos que empresas correm ao deparar-se com inovações disruptivas, as quais “oferecem menos do que queriam os clientes de mercados estabelecidos e então raramente poderiam ser, a princípio, utilizadas neles” (CHRISTENSEN, 2012, p. 54).

As inovações disruptivas das novas empresas de mídia mudaram o mercado publicitário, principal fonte de receita dos meios de comunicação estabelecidos. As alterações no modelo de negócio da imprensa impactam profundamente não apenas a saúde financeira das empresas, mas todo o setor de comunicação. De acordo com pesquisa realizada nesse ano pela *World Association of Newspapers and News Publishers* a partir de dados da Zenith Optimedia<sup>8</sup> a televisão ainda mantém a maior parte da receita global de publicidade com

---

<sup>8</sup> Empresa de relações públicas e agência de propaganda de capital francês. Faz parte do grupo Publicis Media. Realizam consultoria para grandes empresas mundiais (ZENITHMEDIA, 2017).

pouco menos de 37%, seguida de perto pelas empresas de mídia baseadas na internet com quase 30%. Jornais aparecem na terceira posição, mas com apenas 12,7%. Revistas ainda resistem com 6,5%, outdoor e rádio praticamente empatados com as revistas com cerca de 7%, e cinema com 0,6% (HENRIKSSON, 2016).

Relatório do *Pew Research Center* de 2016 aponta que o total de gastos com publicidade digital cresceu mais de 20% em 2015, atingindo para cerca de 60 bilhões de dólares nos Estados Unidos, uma taxa de crescimento mais elevada do que em 2013 e 2014. Todavia, as empresas de mídia não têm sido os principais beneficiários. Na verdade, em comparação com um ano atrás, uma fatia ainda maior do total de receitas com anúncios digitais, em torno de 65%, foi angariada por apenas cinco empresas de tecnologia. Nenhuma delas, porém, são organizações jornalísticas. O detalhe indigesto é que todas as companhias que auferiram lucro com anúncios –Facebook, Google, Yahoo e Twitter– integram notícias em suas ofertas (MITCHELL; HOLCOMB, 2016).

O mesmo relatório do *Pew Research Center* afirma que a posição ainda de superioridade da TV em termos de receita com anúncios pode ser um forte indício que o futuro não é promissor. Tendo em vista fatores como a expansão do mercado de smartphones e de bloqueios de anúncios em plataformas móveis (HENRIKSSON, 2016), somado aos poucos incentivos financeiros para inovar, o dilema que enfrenta o negócio de notícias de TV tem uma estranha semelhança com o enfrentado pela indústria de jornal, há uma década, exceto pelo fato de que o mundo digital é muito mais desenvolvido e definido hoje. Ou seja, foi a partir de uma conjuntura similar ao que as emissoras de TV vivem atualmente, que os meios de comunicação impresso iniciaram um processo de decadência que vêm se acentuando ano após o ano (MITCHELL; HOLCOMB, 2016).

Nesse cenário, a inovação é uma forma dos veículos de comunicação tradicionais manterem-se vivos diante do avanço das novas empresas de mídia. Christensen (2012, p. 212) lembra que “é simplesmente impossível prever, em qualquer grau de precisão, como os produtos de ruptura serão utilizados ou a extensão de seus mercados.” Por isso o estudioso recomenda que “as grandes empresas estabelecidas [...] deem a responsabilidade de negociar a tecnologia de ruptura para uma organização cuja dimensão combine com o tamanho do mercado alvo.” Na maioria das vezes isso é possível por meio da criação de organizações independentes, como spin off’s ou startups, “com uma estrutura de custo afiada para atingir lucratividade com margens menores, característica da maioria das tecnologias de ruptura” (CHRISTENSEN, 2012, p. 30, 31).

Segundo Chesbrough (2012a, 2012b) nenhuma empresa pode ser dar ao luxo de desconsiderar as forças externas e depender inteiramente de suas próprias ideias. Dai a razão pela qual o autor defende a inovação aberta, processo sob o qual as organizações utilizam-se de *inputs* externos para inovar. Dentre eles, o princípio de que construir um modelo de negócio melhor é mais útil que chegar ao mercado primeiro ou de que o sucesso será de quem usar melhor as ideias, tenham elas vindo de dentro ou de fora. Por isso, Chesbrough (2012a, p. 35) acredita que “à medida que as companhias desenvolvem suas habilidades passarão a ver investidores de risco, empresas *startups* e empresas *spin-off's* de uma nova forma.”

As reflexões de Chesbrough (2012a, 2012b) e Christensen (2012) sustentam duas premissas desse trabalho que são a necessidade de:

- i. Sob o ponto de vista eminentemente teórico: a área de comunicação utilizar-se dos referenciais já consolidados de teoria da inovação para que os estudos avancem mais rapidamente e que os resultados sejam mais palpáveis;
- ii. Sob o ponto de vista empresarial: as empresas de comunicação procurarem soluções externas para inovar, seja por meio de *spin off's* ou *startups*.

Esses aspectos são indispensáveis para avanços na área de comunicação como um todo.

### 2.1.2 Convergências na Literatura de Inovação e Comunicação

Parte da academia, contudo, começa a identificar a necessidade de integrar as teorias da inovação aos estudos de inovação em comunicação ou áreas que lhe são próprias, como o jornalismo. Conforme Carvajal *et al.* (2015) a inovação de base tecnológica deve ser estudada de forma concreta para que todos os agentes envolvidos, sejam empresários, anunciantes, jornalistas, e até a sociedade em geral, possam capturar e criar valor com a produção e o consumo de notícias. Como a criação de valor diz respeito à forma como uma empresa “identifica e responde às necessidades dos clientes, resolve problemas, compra insumos, reage aos concorrentes e luta para obter lucro.” (CHRISTENSEN, 2012, p. 74), é natural que se busque subsídios nas teorias da inovação. Para tanto, Carvajal procurou por histórias de êxito no jornalismo *on-line* e recorreu às inovações em jornalismo por meio de *startups*.

Carvajal cita as contribuições de Sirkkunen e Cook (2012) quanto a busca por novos e sustentáveis modelos de negócios. Eles fizeram parte de uma equipe internacional de

pesquisadores que mapeou *startups* jornalísticas sustentáveis em nove países. Além de dados sobre essas empresas, eles coletaram informações valiosas sobre o modelo de negócios dessas organizações por meio de entrevistas com os gestores. Os investigadores constataram, por exemplo, que entre as *startups* de jornalismo há duas características elementares que as diferenciam. A primeira é que a característica básica do jornalismo de contar histórias prevalece entre a maioria das empresas inovadoras de base tecnológica voltada à comunicação. A segunda é a tendência de criar modelos de negócios voltados a serviços, como o de curadoria jornalística na seleção de notícias ou de agregação de conteúdo.

Relatório do Instituto Reuters de Estudos para o Jornalismo, feito com empresários e gestores de empresas de mídia, apontou grande preocupação com o avanço das empresas de mídia baseadas na internet sobre a receita de publicidade dos meios tradicionais. Além do temor financeiro, o relatório aponta que dentre as tendências para o setor está a busca por novos modelos de negócio que apontem formas alternativas de monetizar o conteúdo. Dentre as inovações apontadas pelo texto está o *crowdfunding* e *micropayments* (NEWMAN, 2016). Este é o pagamento avulso por notícias, iniciativa desenvolvida pela *startup Blendle*. Aquele é a contribuição paga individualmente por pessoas a organizações não-governamentais ou veículos de comunicação provados para que eles produzam notícia a partir de determinados temas.

O relatório de tendências, aliás, endossa o pressuposto de que a inovação advém das *startups*, que estão liderando as mudanças no setor de mídia em todo o mundo. O informe criou uma seção na qual lista as dez *startups* da área de mídia com maior potencial de crescimento em todo o mundo. Todas usam as novas tecnologias para inovar não apenas no modelo de negócio, mas precipuamente nas formas de comunicação.

Outra contribuição substancial para o debate em torno da inovação em empresas de mídia foi feita por Pavlik (2013). Ele afirma inicialmente que a inovação midiática pode ser definida como o processo de desenvolvimento de novas abordagens para práticas de mídia, mantendo um compromisso com a qualidade e elevados padrões éticos. Pavlik também elenca quatro dimensões sob as quais podem ser encontradas inovações na mídia:

- i. Criação, entrega e apresentação de conteúdo de notícias de qualidade;
- ii. A necessidade de envolver o público em um discurso de notícias interativo;
- iii. Utilização de novos métodos de informação otimizada para a era digital em rede;
- iv. Desenvolvimento de nova gestão e estratégias organizacionais para um ambiente digital, em rede e móvel.

Interessante notar como as dimensões destacadas por Pavlik coadunam com as classificações da teoria clássica de inovação. Carvalho (2009), por exemplo, classifica em quatro tipos as inovações: produto, processo, organizacional ou marketing. Tidd e Bessant (2015) utilizam de tipologia semelhante: produto, processo, posição e de paradigma. De forma geral, a literatura divide a inovação em produto, processo ou serviço. Como as empresas de mídia têm o conteúdo como matéria-prima elementar, a inovação será basicamente de serviço. No entanto, a inovação pode ser de processo se for desenvolvido, por exemplo, uma nova forma de gerenciar o fluxo de informações entre consumidor de informação e empresa de mídia. Ou ainda de produto, caso seja elaborada uma nova mercadoria, como um programa de televisão com formato diferenciado.

Pavlik também corrobora outras bases da teoria clássica de inovação ao endossar a perspectiva de que a inovação na mídia precisa avançar, sobretudo, porque a base econômica para o jornalismo e os meios de comunicação é cada vez mais incerta e competitiva, devido aos novos operadores no mercado digital e na arena global. Em outras palavras, sem uma inovação prática, aplicada aos problemas do cotidiano das empresas de comunicação, o jornalismo e as empresas de mídia tendem a diminuir. Pavlik cita diversos números do *Pew Researt Center* que demonstram a diminuição no número de empresas da imprensa tradicional em virtude da concorrência com as empresas de tecnologia. Ele lembra que as estas companhias, como Google, Facebook e Twitter, também tendem a controlar o fluxo de notícias planetário, pois grande parte das informações consumidas atualmente passam por redes sociais digitais e motores de busca. Pavlik, inclusive, cita Christensen e a teoria disruptiva ao destacar que os meios de comunicação tradicionais têm dificuldade em lidar com as tecnologias digitais disruptivas elaboradas por empresas nativas do meio digital.

O grande diferencial, contudo, das colocações de Pavlik são quatro princípios do jornalismo que, segundo ele, podem assegurar a viabilidade de longo prazo dos meios de comunicação na era digital. São elas:

- i. Inteligência de pesquisa: É a busca sistematizada para construir o conhecimento. Ela é essencial para orientar os gestores dos meios de comunicação, não só avaliando abordagens alternativas, mas principalmente o impacto dos diferentes projetos digitais e métodos.
- ii. Compromisso com a liberdade de expressão: É o sentimento comum de que as instituições não podem prescindir da possibilidade de denunciar o que não é correto

e expressar-se livremente sobre suas convicções. Segundo Pavlik, é indispensável defender ardorosamente a liberdade de expressão e continuamente reforçar a apreciação pública do valor de uma imprensa livre para o funcionamento eficaz da sociedade.

- iii. Dedicção à busca da verdade e precisão nas informações: É o compromisso dos meios de comunicação em noticiarem a realidade, ou o mais próximo possível, para que o público possa confiar não só na imprensa, como também nas instituições democráticas.
- iv. Ética: Assim como os anteriores, é um compromisso básico das empresas de mídia com o cidadão. Assim como a notícia precisa ser verdadeira, precisa e livre, é indispensável que ela seja ética. Além dos fundamentos de cunho filosófico, Pavlik aponta outra justificativa para que a ética faça parte dos quatro princípios sobre os quais deve se assentar a inovação em mídia: a ética pode servir como um controle de qualidade à medida que atua como instrumentalização de um conceito filosófico.

Os princípios de Pavlik são absolutamente complementares e adjacentes com as colocações de Lisboa e Benetti (2015) no que diz respeito aos aspectos basilares que formam o jornalismo e o qualificam como crença verdadeira e justificada. A partir das colocações de Meditsch (1992), Park (2008) e Genro Filho (1987), Lisboa e Benetti (2015, p. 2) expandem os argumentos de Pavlik sobre os pilares da inovação. Ao afirmarem, por exemplo, que “é preciso crer no jornalismo, e essa crença deve ser verdadeira e justificada”, elas endossam a visão de que verdade, precisão e ética são condições imprescindíveis do fazer jornalístico. Tais aspectos são valiosos nas discussões teóricas sobre inovação e comunicação porque mostram possíveis caminhos para mudanças de ordem prática.

Lisboa e Benetti (2015) citam estudos de Fogg *et al.* (2002) e de Ostertag (2010) que denotam o quanto a ética é um dos aspectos mais esperados pelos consumidores de notícias nesse período de saturação de informação, pois a ética leva à credibilidade, valor essencial do jornalismo. Ao mesmo tempo em que há muita abundância, existem também muitas notícias desconexas e falsas, notadamente nas redes sociais digitais (ANJ, 2016). Logo, o cidadão se sente desassistido diante da grande quantidade de fatos que vêm à tona todos os dias. Por conta disso, há pesquisadores que defendem o papel do jornalista como um curador, isto é, aquele que vai selecionar o que existe de mais apropriado na rede mundial de computadores (TERRA, 2012). Além de curadores, destacam os estudiosos, há também a necessidade de

sítios que tenham maior credibilidade, o que esbarra na ampla gama de anunciantes que mantém esses mesmos veículos de comunicação.

O problema, portanto, volta ao período que antecedeu a internet, quando a única forma de manutenção dos meios era a venda de espaços publicitários –no caso do rádio e da TV aberta. Embora a internet tenha expandido de forma absurda a quantidade de informação, os meios de comunicação continuam dependentes dos anúncios para se manterem enquanto empresas privadas. Exceções têm surgido na internet, como a prática do *crowdfunding* (FELINTO, 2012). Elas estão se consolidando, sobretudo, a partir de pontos falhos dos meios de comunicação tradicionais e de aspectos basilares do jornalismo e da comunicação, como a ética. Um exemplo é o site norte-americano *Consumers Reports*, que realiza testes de produtos e disponibiliza informações para consumidores preocupados em saber qual a qualidade das mercadorias que compra. O interessante é que as pessoas podem pagar por *report*, isto é, ele paga por determinado teste realizado em certo produto, como se fosse um serviço por demanda. Ademais, o site não aceita anúncios, logo, confere maior credibilidade ao que faz porque não existe a possibilidade de anunciantes interferirem no conteúdo.

Embora não seja um site jornalístico, o portal se utiliza de aspectos basilares do jornalismo para realizar seu trabalho, como a ética e a verdade. O fato de prescindir de anunciantes para se manter deve ser destacado porque diverge da dependência sistemática que os canais de informação têm dos anunciantes. Além de focar as atenções no consumidor, que além de consumir a informação é quem o subsidia financeiramente, a estratégia do *Consumers Reports* inova na forma de monetizar o conteúdo. A inovação no modelo de negócio é uma das mais difíceis e necessárias no ecossistema midiático mundial, pois o modelo de negócio dos meios de comunicação tradicionais ainda continua totalmente atrelado à publicidade. Embora a inovação tenha avançado sobremaneira no que diz respeito a forma como se coleta, distribui e consome informação, ela avançou pouco no que diz respeito à forma como criar valor monetário. No caso do *Consumers Reports*, o valor advém da credibilidade gerada pela ausência de anúncios, e certamente da alta qualidade dos testes que realizam. Assim, as reflexões de Pavlik sobre ética e verdade e de Lisboa e Benetti sobre o jornalismo como crença verdadeira justificada convergem com inovações em práticas mercadológicas que vem dando resultado financeiro positivo.

Karam e Christofolletti (2011) seguem uma linha mais teórica sobre o assunto. Para eles a inovação na ética jornalística caminha em direção à ética *hacker* pelas similaridades dos valores de ambas. Eles também apostam em novas formas de se fazer notícias, como o jornalismo de código aberto, no qual o repórter oferece ao leitor quais são suas fontes e

procedimentos de apuração utilizados. Para os autores, transparência se traduz como *accountability* e como abertura de processos. Embora o significado e a extensão de *accountability* não sejam exatamente isso (CAMPOS, 1990), Karam e Christofolletti (2011) acreditam que a nova ética jornalística gestada a partir da digitalização, da liberdade da informação e da autonomia do consumidor de notícias representa uma abertura quase ilimitada do jornalismo ao consumidor de informação: “O interesse público e as preocupações coletivas reuniram raízes comuns de um gesto e de outro, sobrepondo-se a direitos individuais e particulares.” (KARAM; CHRISTOFOLETTI, 2011, p. 94).

## **2.2 Inovação em comunicação não é inovação em tecnologia da informação e da comunicação (TIC)**

A dificuldade de delimitar o campo de pesquisa e atuação da inovação em comunicação não diz respeito apenas aos referenciais teóricos que melhor se aplicam a essa tarefa. Os problemas são mais complexos. Uma confusão recorrente, notadamente entre os empresários do setor de comunicação, é acreditar que inovação em comunicação é o mesmo que investir em máquinas, mormente computadores, softwares e câmeras (BRANDIMARTE; MOLINA, 2015). Situação parecida se aplica ao campo acadêmico. Bleyen *et al.* (2014) realizou estudo no qual questiona até que ponto inovação em Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) poderia medir inovação em comunicação.

Duas explicações ajudam a elucidar o porquê dessas imbricações entre TIC e inovação e comunicação e por quais razões ambas são díspares:

- i. Inovação em comunicação depende da apropriação da tecnologia e de fatores econômicos
- ii. Dificuldade de medir inovação pelo PIB e outros indicadores clássicos, como P&D

### **2.2.1 Inovação em comunicação depende da apropriação da tecnologia e de fatores econômicos**

Oliveira (2016) realiza um histórico da TIC no Brasil e no mundo que ajuda a compreender diversos aspectos basilares importantes. O autor ressalta que a história das TIC é recente, iniciada no início da década de 1950 com o advento dos computadores de grande porte que possibilitaram o surgimento da indústria de computadores. Na sequência, houve a

criação da conexão entre os computadores já no final da década de 1970, o que teria contribuído para o desenvolvimento da internet. Depois, já na década de 1980, foi a vez dos microcomputadores pessoais, que em pouco tempo se tornou massivo. Ainda de acordo com Oliveira, no começo da década de 1990 sobreveio a criação das conexões de informações via hiperlinks, a qual possibilitou o aparecimento do protocolo http, mais conhecido com *World Wide Web*, que tornou a internet um dos meios de comunicação mais usados no mundo.

Oliveira (2016) ressalta, todavia, que a digitalização foi um fator ainda mais importante na história porque permitiu a convergência tecnológica iniciada na década de 1990. A convergência foi a responsável por integrar o conteúdo, em sons, imagens e texto, aos equipamentos que o reproduz, como computadores, telefone e televisão. Dessa forma, a convergência possibilitada pela digitalização de conteúdo colaborou substancialmente para a integração de atividades e mercados distintos, como telecomunicação, serviços de informação, indústria de bens e consumo, dentre outras. A partir das contribuições de Duysters e Hagedoorn (1998), Oliveira afirma que esse processo modificou relações de consumo de bens e serviços e gerou novos mercados e atividades econômicas. Assim, a convergência dessas áreas dificultou de certa forma a definição do escopo das atividades econômicas que fazem parte do setor e exigiu estudos mais precisos.

#### 2.2.1.1 A comunicação e a linguagem binária digital

Antes de aprofundar as discussões de Oliveira sobre o setor econômico das TIC e das empresas de mídia, é necessária uma reflexão sobre como a literatura avalia a digitalização de informações e as imbricações disso para a inovação em comunicação. Para Santaella (2001, p. 14) “Transmissão digital quer dizer a conversão de sons de todas as espécies, imagens de todos os tipos, gráficas ou videográficas, e textos escritos em formatos legíveis pelo computador.” De forma geral na área de comunicação, infere-se que “na digitalização, os impulsos elétricos são transformados em bits (sistema binário, conjuntos de impulsos)” (ENCICLOPÉDIA..., 2010, p. 81).

Contudo, Neil Gershenfeld, professor do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) e diretor do Centro de Bits e Átomos da mesma instituição, define de outra maneira a digitalização. Para ele, o digital não é necessariamente virtual. O digital pode ser a representação física, por meio de valores lógicos e exatos, de qualquer tipo de dado. Ele exemplifica de forma muito simples sua proposição: o conjunto de Lego, brinquedo usado para criar formas. A discussão em torno do tema surgiu ao Gershenfeld explicar o

funcionamento de um projeto seu chamado *fab lab*, ou laboratório de fabricação, no qual são desenvolvidas inovações por meio do desenvolvimento de produtos criados em impressoras 3D e outras máquinas. A iniciativa de Gershenfeld vem ao encontro da cultura *macker*, que prega, entre outros, a liberdade das pessoas criarem o que precisam sem a necessidade de recorrer aos meios industriais tradicionais. Quando ele precisou detalhar como os laboratórios funcionariam, ele primeiramente explicitou como transformar bits em átomos, isso é, desenvolver produtos físicos, formado por átomos, a partir de bits, linguagem digital usada por máquinas.

O professor do MIT recorreu à Teoria Matemática da Informação para explicar os aspectos mais elementares do seu raciocínio. Gershenfeld explica que a partir dos estudos de Shannon (1948) foi possível aplicar o conhecimento sobre comunicação para a computação, pois o computador representaria todas as informações a partir de uns e zeros, isto é, linguagem binária. Isso possibilitou desenvolver não apenas computadores pessoais, mas também *smartphones* e atualmente é o fundamento para o desenvolvimento de novos materiais.

As colocações basilares de Gershenfeld não apenas ajudam a entender porque o digital não é apenas a linguagem binária dos computadores, como também a dificuldade de empresários, profissionais e acadêmicos da área de comunicação em separar o que é comunicação e o que é TIC. A convergência citada por Oliveira (2016) e o fato das máquinas computacionais, como computadores e *smartphones*, se utilizarem de uma linguagem digital para transmitir informação fazem crer que a comunicação está adstrita à linguagem binária. Somado a isso, há o fato de que a indústria de mídia utiliza-se, basicamente, de equipamentos digitais para levar a informação ao cidadão –os meios impressos, um dos poucos resquícios do analógico, são cada vez mais raros. Destarte, criou-se a mentalidade que basta um dispositivo eletrônico novo para que haja inovação em comunicação, o que não pode ser considerado verdadeiro.

Wolton (2010) já lembrou que comunicação é realizada pela interação entre os agentes. Santaella (2001) cita Baylon e Mignot (1999), os quais definem comunicação como uma relação dos espíritos humanos, ou melhor, dos cérebros humanos. Santaella (2001, p. 19) também citou a Teoria Matemática da Comunicação para lembrar que a comunicação envolve “todos os procedimentos pelos quais uma mente pode afetar outra. Isto, obviamente, envolve não apenas o discurso oral e escrito, como também música, artes visuais, teatro, balé, e, certamente, todo comportamento humano.” Essa constatação, disse a autora, leva à Cibernética de Norbert Wiener (1950, p. 16), para o qual “a sociedade só pode ser

compreendida através de um estudo das mensagens e das facilidades de comunicação de que disponha.”

Após um trabalho de revisão de literatura, Santaella (2001, p. 22), conclui que uma ampla e geral definição de comunicação assim se expressa:

A transmissão de qualquer influência de uma parte de um sistema vivo ou maquinal para uma outra parte, de modo a produzir mudança. O que é transmitido para produzir influência são mensagens, de modo que a comunicação está basicamente na capacidade para gerar e consumir mensagens.

Tal definição é fulcral porque embute o entendimento de que a comunicação não se realiza apenas entre seres humanos, mas também entre máquinas e entre organismos vivos como bactérias, plantas e fungos. Tal entendimento corrobora Wiener (1950, p. 73): “o que distingue a comunicação humana da comunicação da maioria dos outros animais é: (a) a delicadeza e a complexidade do código usado, e (b) o alto grau de arbitrariedade desse código.” Sem adentrar a especificidades teóricas que não fazem parte do bojo deste trabalho, pode-se inferir que o código diz respeito à linguagem, a qual se realiza por quem se comunica. Desse modo, deduz-se que a comunicação pode ou não ser realizada a partir de dispositivos eletrônicos, mas estes só cumprem seu papel visando à inovação quando usados para se comunicar de forma diferenciada.

Partindo de pressupostos já discutidos neste trabalho, como o fato da inovação ser a transformação de uma ideia em realidade de forma que seja possível capturar-lhe valor, um novo *device* contribui para a inovação em comunicação quando as pessoas utilizam-no para comunicar-se com nova proposta de valor. Isso implica que a apropriação e uso da tecnologia não dependem apenas de estar disponível, mas sim a diversos fatores ligados à economia dos meios, à recepção. A proposta de valor, por sua vez, está intimamente ligado ao modelo de negócio, então, para as empresas de mídia, diz respeito à inovação nesse contexto. Logo, a inovação em comunicação a partir de dispositivos eletrônicos ocorrerá quando a tecnologia de alguma maneira agregar valor. O fato de determinado dispositivo ter sido comercializado no atacado ou varejo gerou valor apenas para o fabricante. Não para a empresa de mídia que vai se utilizar dele para transmitir notícia.

As empresas de comunicação criam valor para esses novos equipamentos eletrônicos quando a geração de valor se dá na criação, distribuição e consumo de informação, isto é, aquilo que faz parte do seu modelo de negócio. Quando o *smartphone* recém-lançado no mercado é usado por uma pessoa para ler uma notícia, há possibilidade de agregação de valor

para a empresa de mídia desde que haja uma forma de monetizar a informação. Se isso ocorrerá por meio de assinaturas, pagamento avulso, venda de espaço publicitário ou de outra forma faz parte das estratégias comerciais de cada empresa. Quando a notícia é vista por intermédio de uma rede social digital, por exemplo, o valor da informação é direcionado para a empresa de tecnologia. Não por acaso, os investimentos em publicidade digital crescem a cada ano, mas a fatia que cabe aos meios de comunicação produtores de conteúdo cai na mesma proporção (HENRIKSSON, 2016).

#### 2.2.1.2 Setor econômico da TIC e das empresas de mídia

Oliveira (2016) utiliza-se das considerações de Bourassa (2006) para afirmar que a TIC não se enquadra no mesmo setor econômico das empresas de mídia. A partir da classificação realizada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Bourassa comenta que as TIC's e as organizações midiáticas estão enquadradas em uma categoria chamada de *economia da informação*. Este grupo foi classificado dessa forma porque “devem ter a intenção de cumprir a função primordial de processamento eletrônico de informações e/ou de comunicação eletrônica de informações.” (OLIVEIRA, 2016, p. 273). Quando são avaliadas as atividades pertencentes ao setor de economia da informação, percebe-se melhor as imbricações entre as áreas de TIC e de mídia. Segundo Oliveira são três:

- i. Manufatura de componentes eletrônicos, computadores e periféricos, equipamentos de comunicação (rádios digitais, equipamentos de rede, equipamentos de interconexão), eletrônica de consumo (telefones móveis e fixos, dispositivos de áudio e vídeo digitais etc.), equipamentos de automação industrial e comercial, robótica e mídias óticas e magnéticas (utilizadas para armazenamento de informações).
- ii. Serviços de programação de computadores e dispositivos processados (sistemas básicos, embarcados e aplicativos de uso geral ou específicos), a produção e comercialização de software prontos (aplicativos para computadores e outros dispositivos e games), a hospedagem e processamento de informações, portais de informação (basicamente web), consultorias diversas em tecnologia da informação e serviços de manutenção, instalação, reparos e locação de equipamentos de TICs.

- iii. Serviços de provimento de telecomunicação eletrônica digital do tipo unidirecional (TV e rádio digital, broadcasting de áudio e vídeo, e vídeo on demand) e bidirecional, com ou sem cabos (telefonia móvel, telefonia fixa, comunicação via satélite e outras formas).

O fato do serviço de comunicação utilizar-se dos equipamentos de TIC para produção, disseminação e consumo do conteúdo dificulta, de certa maneira, a delimitação clara e precisa do campo das TIC's e das empresas de mídia. Conquanto as atividades tenham sido descritas de forma objetiva, a convergência digital, já lembrada por Oliveira, criou uma categoria de serviços econômicos na qual é impossível dissociar complementemente tecnologia de hardware e software do conteúdo. O que fica claro, porém, é que “a produção de conteúdo é atividade enquadrada como economia da informação e as atividades que possibilitam a fruição desse conteúdo são consideradas como atividades das TICs” (OLIVEIRA, 2016, p. 274). A partir dessa constatação, assim como pelos argumentos apresentados até então neste capítulo, ratifica-se o posicionamento deste trabalho de que inovação em TIC não é o mesmo que inovação em comunicação. A figura abaixo, a partir da classificação econômica realizada pela OCDE, endossa esse posicionamento:

**Figura 1** – Economia da Informação



Fonte: Oliveira (2016, p. 274).

Vale ressaltar que a delimitação econômica tende a se apresentar cada vez mais limitada na proporção em que empresas de TIC e de mídia começam a unir para oferecer novos serviços ao consumidor. A plataforma Blendle é um exemplo disso. Lançada em 2014 na Europa, o serviço possibilita que usuários paguem uma pequena quantia para ler um texto a partir de um catálogo com 300 veículos de comunicação. Ao contrário de serviços concorrentes, o modelo de negócio do Blendle não se utiliza de assinatura mensal ao propor que o leitor pague apenas pelas notícias de seu interesse, o chamado *pay-per-article*, ou pague por artigo. A Blendle fica com 30% do valor pago pelo consumidor de informação, enquanto os 70% restantes vão para os jornais ou revistas parceiros. A plataforma emprega hoje 70 pessoas, sendo que a maioria é desenvolvedor de software, designer ou técnico de informática. Apenas 15 são jornalistas que trabalham recomendando as notícias que mais interessam aos usuários com a ajuda de algoritmos que analisam seus hábitos de consumo, como o Netflix já o faz (FERIGATO, 2016).

O exemplo do Blendle é interessante não só porque os serviços de TIC ocupam a maior parte da mão de obra da companhia, o que leva a crer que se trata de uma empresa de TIC, mas também porque ela não produz nenhum tipo de conteúdo. Os jornalistas que atuam na organização não realizam reportagens, porém colaboram com um algoritmo categorizando produtos, o que, em princípio, é atribuição de um profissional de informática. Percebe-se como as fronteiras entre as áreas de TIC e de comunicação são tênues porque a tendência é que ambas trabalhem juntas para atingir resultados mais satisfatórios. O avanço de máquinas com capacidades cognitivas, de processamento e armazenamento de informação cada vez mais acentuadas, somado a fatores como a necessidade de humanos interferirem em determinados processos informatizados para obtenção de melhores resultados, leva à constatação de que a inovação em comunicação tende a caminhar na junção do trabalho humano e das máquinas (DÖRR, 2016).

Relatório de 2015 do McKinsey Global Institute apurou que a expansão digital tornou extremamente difícil determinar a extensão da digitalização na economia dos Estados Unidos, onde foi realizado o estudo, com uma única métrica. De acordo com o relatório, os dois setores que vivenciaram o mais rápido crescimento da produtividade desde 2005 são os de tecnologia da informação e comunicação (TIC) e os setores de mídia. Segundo o texto, a digitalização está se expandindo rapidamente em muitas frentes porque o setor de TIC fornece os dispositivos, softwares e serviços que alimentam essa mudança. Embora o setor represente apenas 5% PIB dos Estados Unidos nas estatísticas, o número representa apenas uma parte de um fenômeno muito mais amplo. O setor de TIC está crescendo à medida que as empresas

constróem novos tipos de ativos digitais e os conectam de maneira que, às vezes, derrubam modelos de negócios existentes. Eles estão se envolvendo mais profundamente com os clientes e fornecedores, colocando ferramentas poderosas nas mãos dos funcionários, e até mesmo desenvolvendo novas formas de trabalhar. A digitalização, ainda de acordo com o relatório, conduz a maior parte da população e de todos os setores da economia (MANYIKA, 2015).

Para Carlson e Usher (2016) as *startups* que estão despontando em inovação na área de comunicação têm como premissa básica um hibridismo entre tecnologia e jornalismo. A tecnologia deixou de ser apenas o meio pelo qual a comunicação se estabelece para fazer parte do próprio processo comunicativo. Para os autores o que está ocorrendo é uma recriação das fronteiras porque a informação não existe sem a tecnologia e vice-versa. Ou seja, a tecnologia está tão próxima e presente nos serviços ligados à informação que distanciar TIC de comunicação não é recomendável e deve se tornar ainda mais difícil com o desenvolvimento tecnológico. Por hora, pelo menos, é possível dizer que inovação em comunicação não é o mesmo que inovação em TIC, todavia isso em breve tem grandes chances de mudar.

### 2.2.2 Dificuldade de medir inovação pelo PIB e outros indicadores clássicos, como P&D

Da mesma forma como as fronteiras entre inovação em TIC e inovação em comunicação nem sempre são claras em virtude de fatores econômicos, tecnológicos e conceituais, há outro fator intrincado nesse contexto: os indicadores para medir inovação muitas vezes são ineficazes para mensurar inovação em comunicação. A Pesquisa e o Desenvolvimento (P&D) e o número de patentes criadas por determinada organização estão entre os mais conhecidos indicadores de inovação usados por acadêmicos, empresas e setor público em todo o mundo. Segundo Mazzucato (2014, p. 65), diversos estudos já mostraram uma “relação direta entre valor de mercado das empresas e seu desempenho em inovação medido pelos gastos em P&D e sucesso com patentes.” Uma breve apresentação de conceitos e contextualização dos fatos ajuda a compreender mais esse intrincado fator.

O Manual de Frascati é uma obra de referência amplamente utilizada para desenvolver políticas de inovação e tecnologia. O Manual define P&D como “trabalho criativo empregado de forma sistemática, com o objetivo de aumentar o volume de conhecimentos, abrangendo o conhecimento do homem, da cultura e da sociedade, bem como a utilização desses conhecimentos para novas aplicações” (OCDE, 2013, p. 38). O Manual também define os tipos de pesquisa que podem ser realizadas, quais sejam, pesquisa básica; pesquisa aplicada; e

desenvolvimento experimental. Cada uma delas tem um propósito, que vai desde estudos teóricos até aplicações práticas vinculadas a produtos e serviços. O texto ainda informa atividades que devem ser excluídas do bojo da P&D. São elas:

- i. Educação e formação
- ii. Outras atividades científicas e tecnológicas relacionadas
- iii. Outras atividades industriais
- iv. Administração e outras atividades de suporte

Não obstante seja um rol taxativo, há certo espaço para dúvida em relação a determinadas atividades. No grupo “Outras atividades científicas e tecnológicas relacionadas” há uma subseção intitulada “Serviços de informação científica e técnica”. Nela não está inclusa produção de conteúdo para diversas plataformas, mas há a referência direta para a exclusão de “Atividades decorrentes do desenvolvimento de softwares” das atividades de P&D. Tendo em vista as diversas relações entre TIC e inovação, poder-se-ia afirmar que a área de empresas de mídia estaria fora das listagens oficiais de atividades de P&D.

Tidd e Bessant (2015) argumentam que as empresas do setor de serviços, no qual estão inseridas as companhias de mídia e as que desenvolvem softwares, tradicionalmente não têm departamentos específicos de P&D. Por outro lado realizam atividades de P&D a fim de proporcionar um fluxo de inovações por meio, principalmente, de estratégias ligadas à percepção e experiência do usuário. Os autores exemplificam essa proposição com as ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente que surgiram a partir de programas de fidelidade ou programas de milhagem. Eles estão sendo utilizados por fabricantes de produtos que tentam assumir uma orientação mais parecida com o setor de serviços. Para Tidd e Bessant (2015, p. 62) há ainda aproximações entre o setor industrial e o de serviços no que diz respeito à P&D pelo fato de que ambos costumam “construir vantagem competitiva por meio de inovações incrementais e extensões a conceitos originais.” Muito dessas inovações seriam, portanto, derivadas de conhecimentos internos das empresas, que são melhorados a partir da observação do mercado e dos consumidores.

Não por acaso, as inovações no setor de serviços costumam ser incrementais, pois derivam de necessidades estabelecidas pelos usuários. Prática que Tidd e Bessant chamam de inovação de experiência e que vem se disseminando pelo mercado. Jenkins, Green e Ford (2014) não adentra no aspecto específico da inovação, contudo, afirma que a participação das pessoas, principalmente fãs, é fundamental para o sucesso dos meios de comunicação que

desejam criar engajamento do leitor, telespectador ou ouvinte. Tal engajamento, além de audiência, geraria inovações, pois contribuiriam para a melhoria dos produtos que já existem. Todavia, como já alertou Christensen, esse tipo de inovação baseada no consumidor tende a ser sempre incremental porque “inovações disruptivas são inicialmente consideradas inferiores pela maioria dos clientes de empresas há mais tempo no mercado” (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015, p. 24).

Já as patentes são definidas como “um direito exclusivo concedido pelo Estado relativamente a uma invenção (ou modelo de utilidade), que atende ao requisito de novidade, envolve uma atividade inventiva (ou ato inventivo) e é suscetível de aplicação industrial” (INPI, 2013, p. 3). A definição deriva de uma publicação do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), órgão federal brasileiro responsável, entre outros, pelo registro e pela análise de patentes e demais produções intelectuais passíveis de serem registradas. A patente traz ao seu titular o direito de explorar comercialmente sua criação no mercado, bem como impedir que outras pessoas façam o mesmo ou importem um produto ou um processo baseado na invenção patenteada, sem a prévia e expressa autorização do titular. A patente, portanto, é uma forma do criador da invenção ser remunerado pela aplicação do produto ou processo no mercado.

A publicação do INPI também explica que nos termos da Lei de Propriedade Industrial nº 9274, de 14 de Maio de 1996, existem dois tipos de proteção de patentes: as patentes de invenção (PI) e as patentes de modelo de utilidade (MU). Como não é o foco desse trabalho adentrar às especificidades da Lei, vale ressaltar apenas que o objeto de uma patente de invenção e de modelo de utilidade deve atender aos requisitos de novidade, atividade/ato inventivo e aplicação industrial. Iste último aspecto explica porque a teoria clássica de inovação considera como um axioma a aplicabilidade comercial de determinada ideia. A Lei 9.274/96 é taxativa ao considerar patente a aplicação no setor industrial porque haverá outros aspectos que devem ser respeitados. De acordo com o INPI (2013), o Sistema de Propriedade Intelectual compreende direitos relativos a:

- i. Direitos de Autor e Conexos: São direitos concedidos aos autores de obras intelectuais expressas por qualquer meio ou fixadas em qualquer suporte. Estes direitos incluem:
  - a. Obras literárias, artísticas e científicas (direitos de autor).
  - b. Interpretações artísticas e execuções, fonogramas e transmissões por radiodifusão (direitos conexos).

- c. Programas de computador.
- 
- ii. Propriedade Industrial: São direitos concedidos com o objetivo de promover a criatividade pela proteção, disseminação e aplicação industrial de seus resultados:
    - a. Patentes. A patente é decorrente da proteção de invenções.
    - b. Desenho Industrial. Desenhos industriais são aspectos ornamentais ou estéticos de um objeto.
    - c. Marcas. Marcas é todo sinal distintivo, visualmente perceptível.
    - d. Indicação Geográfica é o reconhecimento de que um determinado produto ou serviço provem de uma determinada região geográfica.
    - e. Repressão à Concorrência Desleal está relacionada com práticas anticompetitivas de um agente em relação a seu concorrente no mesmo segmento produtivo.
  - iii. Direitos Sui generis: São do escopo de propriedade intelectual, mas não são considerados Direito de Autor ou Propriedade Industrial:
    - a. Proteção de Novas Variedades de Plantas. A proteção de novas variedades vegetais refere-se à proteção de aperfeiçoamento de variedades de plantas a fim de incentivar as atividades dos criadores e desenvolvedores de novas variedades de plantas.
    - b. Topografia de Circuito Integrado. Topografia de circuitos integrados compreende uma série de imagens relacionadas que representa a configuração tridimensional das camadas que compõem um circuito integrado e na qual cada imagem represente, no todo ou em parte, a disposição geométrica ou arranjos da superfície do circuito integrado em qualquer estágio de sua concepção ou manufatura.
    - c. Conhecimentos Tradicionais. Os Conhecimentos Tradicionais referem-se à parcela do conhecimento, de prática isolada ou coletiva, e desenvolvida de forma isolada ou em uma determinada comunidade, que não necessariamente está formalizado pela Ciência.
    - d. Manifestações Folclóricas. As manifestações folclóricas referem-se às produções de elementos característicos do patrimônio artístico tradicional criado e mantido por uma comunidade ou por indivíduos refletindo as tradicionais expectativas artísticas de uma comunidade ou indivíduo.

As patentes são, portanto, um tipo de invenção humana devidamente registrada que vai gerar um direito ao criador, ou alguém autorizado por ele, que aplicá-la no ambiente industrial. Ao contrário do que se pode imaginar, indústria para o INPI não tem aplicação abrangente.

As definições feitas pelo INPI de trabalho intelectual que podem ser resguardadas por um registro de exploração comercial trazem um direito diretamente relacionado ao setor de mídia: Direitos de Autor e Conexos. Como dizem respeito a obras intelectuais que podem ser transmitidas por qualquer meio, inclusive veículos de comunicação de massa, e ainda serem gravadas/armazenadas nos mais variados suportes, como CD's, arquivos de MP3 ou qualquer outro tipo de arquivo digital, esses direitos tratam muitas vezes do conteúdo produzido, transmitido e comercializado pelas empresas de mídia. Interessante notar dois aspectos sobre a lista trazida pelo INPI: (a) O rol de atividades não é limitador. Ele traz exemplos, logo, podem ser considerados outros trabalhos intelectuais humanos como Direitos de Autor e Conexos. (b) Os programas de computador mais uma vez aparecem no mesmo leque das atividades do setor de mídia, o que ratifica o caráter híbrido, mas não igual, das TIC e da comunicação de massa. Também é importante lembrar que o trabalho do Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD) está fortemente atrelado aos Direitos de Autor e Conexos pois o objetivo da entidade é centralizar a arrecadação e distribuição dos direitos autorais de execução pública musical. Ademais, a instituição baseia-se em normas como a Lei 9610/98, que alterou, atualizou e consolidou a legislação sobre direitos autorais, a qual está no bojo dos Direitos de Autor e Conexos.

Vale ressaltar que os Direitos de Autor e Conexos devem ser registrados na Fundação Biblioteca Nacional e não no INPI. As composições musicais podem ser registradas na Escola de Música da Universidade Federal do Rio de Janeiro. As obras de desenho, pintura, escultura, litografia e artes cinéticas podem ser registradas na Escola de Belas Artes da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Esse fato corrobora o entendimento de que as patentes, assim como a P&D, não podem ser usadas como instrumentos exclusivos de mensuração de inovação na área de comunicação. Esses dois indicadores, conquanto sejam os mais comuns no mundo, não se adequam às idiossincrasias da inovação em comunicação. Decerto, as patentes e os setores de P&D podem contribuir não apenas na medição da inovação, como também na análise do ecossistema no qual as corporações estão inseridas. Afinal, ajudam a avaliar determinados aspectos. O observador, porém, deve ter muita cautela.

Estatísticas do INPI referentes ao ano de 2015 endossam essa perspectiva. Segundo o boletim, a Whirlpool S.A., empresa de eletrodomésticos da linha branca, foi a líder no ranking de Patentes de Invenção no mercado brasileiro. A fabricante lidera desde 2013, consecutivamente, a lista. Da segunda a quarta colocação do mesmo ranking estão universidades públicas, como Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal do Paraná (UFPR). Na quinta colocação aparece a Petrobrás. Embora possa parecer estranho, a colocação de universidades neste ranking ocorre em virtudes de patentes geradas nos laboratórios de pesquisas dessas instituições, muitos dos quais atuam em parcerias com empresas públicas e privadas que não têm, ou os que possuem apresentam estrutura deveras enxuta, departamentos de P&D próprios (INPI, 2016).

O dado que mais chama a atenção, todavia, é o ranking de Marcas. Das quatro primeiras colocadas em 2015, duas são empresas de comunicação de massa e uma de TIC. Em primeiro lugar ficou a Globodata Informação e Tecnologia; seguida da TV SBT Canal 4 de São Paulo; e na terceira posição Farmoquímica S.A. Na quarta posição aparece Globo Comunicação e Participações S.A. A Globosat Programadora Ltda., que havia ocupado a primeira colocação no ranking de 2014, ficou em oitavo lugar no de 2015 (INPI, 2016).

A primeira colocada apresenta-se, segundo informações públicas coletadas no site da empresa, como companhia de data center, hospedagem de sites, registro de domínios e revenda de franquias (GLOBODATA, 2016). Apesar da semelhança no nome, nada indica que tenha relação com as Organizações Globo. Dados colhidos do sítio da Receita Federal do Brasil, a partir de busca realiza em mecanismos de busca na internet com o nome da empresa, indicam que a empresa está situada em São José dos Pinhais (PR) e que a atividade principal da companhia é “Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet”. A segunda posição no ranking ocupada pela TV SBT Canal 4 de São Paulo e a quarta colocação para a Globo Comunicação e Participações S.A mostram como empresas de mídia podem ocupar os primeiros lugares no ranking de Marcas de forma assídua, como indica o próprio relatório do INPI. Ademais, são empresas de grande porte, que figuram entre as maiores do país no segmento que atuam.

A explicação para esse domínio das empresas de mídia nas primeiras posições no ranking de Marcas se deve à característica de cada marca e ao modelo de negócio das companhias de mídia. A marca, segundo o INPI, é “um sinal que individualiza os produtos ou serviços de uma determinada empresa e os distingue dos produtos ou serviços de seus concorrentes” (INPI, 2016, p. 9). A marca, portanto, não está intimamente relacionada a uma atividade industrial, como a patente, e tampouco precisa ser elaborada em departamentos de

P&D, já que sua criação depende de fatores comerciais. Compreende-se, assim, como as empresas de mídia estão distantes dos indicadores clássicos de inovação, mas desenvolvem outros tipos de inovação relacionado ao seu *core business*.

Malgrado a empresa de mídia não ter como propósito principal criar marcas, o desenvolvimento delas faz parte da estratégia de diferenciação da empresa e de proteção dos concorrentes, tal qual ocorre com a patente no aspecto industrial. As firmas de mídia produzem conteúdo, o qual tem nome, características, distinções que o fazem ser único. Dessa forma, o registro de marca é uma forma de a firma proteger-se do assédio da concorrência quando cria, por exemplo, um programa novo de televisão. Além de possíveis características inovadoras como formato, composição e características diferenciadas, o programa terá um nome, um sinal distintivo, que poderá se traduzir em uma marca. Esta, por sua vez, terá condições de ser licenciada no futuro, por exemplo, e com isso gerar lucro para o criador. Este é apenas um exemplo do modelo de negócio das empresas de mídia e de como a inovação pode gerar valor. O próximo item vai se aprofundar nessas questões.

### **2.3 Inovação no modelo de negócio das empresas de mídia**

Dentre os temas que têm sido tratados pela literatura brasileira no campo da comunicação está a inovação no modelo de negócio das empresas de mídia. Embora esses estudos têm sido ampliados nos últimos anos (COSTA, 2014; SILVEIRA, 2016), percebe-se poucos avanços, notadamente em direção a novas formas das empresas aferirem rendimentos a partir do trabalho de captar, distribuir e comercializar notícias. No que diz respeito especificamente à área de publicidade e propaganda, Carvalho e Christofoli (2015, p. 10) afirmam que “a organização encontrada na maioria das agências atuais é um desenho que surgiu na década de 1950 e que passou por mudanças mínimas ao longo de 60 anos.”

Na literatura estrangeira há avanços. Relatório do New York Times sugere mudanças profundas na organização das empresas de mídia. No caso da empresa nova-iorquina, as mudanças abrangeriam três grandes áreas: reportagem, equipe e gestão. Todas envolvem alterações na organização da empresa, principalmente na transição do jornalismo impresso para o digital. A firma precisa, no entendimento do relatório, manter seus princípios editoriais e jornalísticos, mas se adaptar à realidade de recursos financeiros escassos e novas fontes de receita (LEONHARDT *et al.*, 2017). Christensen sugeriu formas das empresas de mídia encontrarem alternativas ao modelo de negócio atual. Ele e os outros pesquisadores incitaram as companhias de imprensa a criarem *spin-off's*, ou comprar *startups*, que estejam

desenvolvendo ou já tenham implementado iniciativas inovadoras (CHRISTENSEN; SKOK; ALLWORTH, 2013). Isto é, muito próximo do que o próprio Christensen já afirmou quando recomendou as medidas que as empresas estabelecidas devem tomar para combater o ataque das inovações disruptivas (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015; CHRISTENSEN, 2012; CHRISTENSEN; BOWER, 1995).

Além das discussões já realizadas nesse trabalho sobre a importância e o papel das *startups* e *spin-offs* como agentes de inovação, vale ressaltar estudos como o Sirkkunen e Cook (2012), que mapearam os modelos de negócios de 69 empresas de base tecnológica de crescimento rápido em nove países, e os relatórios da Universidade de Oxford e do Instituto Reuters de Estudos em Jornalismo (NEWMAN, 2016; ROTTWILM, 2014). Para os autores dessas pesquisas, além de outros engajados nessa visão, as empresas de mídia já estabelecidas terão muita dificuldade de encontrar alternativas satisfatórias para os dilemas referentes ao modelo de negócio. Ademais, os poucos empregos que estão sendo gerados atualmente no setor são em *startups*. Isto é, a saída para a crise não só de falta de empregos, como também das empresas como um todo, está nas empresas de base tecnológica de crescimento rápido (CARLSON; USHER, 2016).

No caso brasileiro, a precocidade dos estudos para inovação no modelo de negócio das firmas de mídia ajuda a explicar os resultados ainda muito incipientes. Um dos poucos estudos existentes é o de Lins (2008), que realizou tese de doutorado na qual usou fundamentos da microeconomia no estudo da mídia. Esta metodologia, em conformidade com o próprio autor, contrariou tendência bastante usual nas pesquisas que se dedicam ao tema, nas quais o enfoque recai sobre relações de classe e articulação de grupos na apropriação da mídia para produção de sentido. Foi, porém, o enfoque diferenciado de Lins que permitiu uma avaliação mais consistente da economia de mídia no país. O objetivo do estudo implementado por ele foi realizar uma análise do mercado de mídia brasileiro e não apenas avaliar modelos de negócio das empresas de comunicação. Este aspecto, no entanto, está inserido no bojo das discussões sobre mercado de mídia, já que o ferramental e as bases teóricas do autor foram as ciências econômicas e a manutenção da empresa no mercado.

Lins queixou-se da dificuldade de encontrar modelos microeconômicos de análise de mercado que sejam consistentes no Brasil. Ele elenca dois fatores que justificariam essa situação: (a) A falta de informações econômicas das empresas de mídia. Por não serem empresas de capital aberto, não há obrigação legal de tornar os balanços contábeis dessas companhias públicos, logo, existem poucas informações sobre as condições econômicas delas além de números gerais, como faturamento bruto e líquido. (b) Problemas que emergem em

tratar simultaneamente das duas dimensões que formam as empresas de mídia. A primeira é na esfera publicitária, como veículo intermediário das relações comerciais entre empresas que querem vender produtos e serviços e o consumidor. A segunda é no aspecto cultural e ideológico, isto é, intermediário entre Estado, organizações sociais, atores políticos e população. Estes fatores, de acordo com Lins, exigem avaliações interdisciplinares que de fato contribuam, cada uma de acordo com seu ferramental técnico e empírico, para um entendimento mais aprofundado do mercado de mídia.

Nesse sentido, Lins enaltece a iniciativa de Freitas e Trindade (2004) por eles terem elaborado um termo de referência para a área de investigação em economia da comunicação. Freitas e Trindade mostraram-se críticos severos do modelo de ensino do campo econômico nas escolas de comunicação. No entendimento deles, essas escolas “não apresentam elementos que permitam perceber a importância das mídias no processo de formação de riqueza da sociedade moderna, restringindo-se à realização de uma leitura dos princípios teóricos clássicos da economia” (FREITAS; TRINDADE, 2004, p. 2). Essa visão desconectada da realidade, no entendimento de Freitas e Trindade (2004, p. 2), contribuem para “a ausência de literatura no país que aprofunde e traduza o impacto econômico da comunicação sobre a sociedade, o que transcende ao mero registro dos investimentos das empresas do setor.” Infere-se, assim, que metodologias e referenciais inapropriados de estudo dos aspectos econômicos da mídia, são parte da consequência da formação inadequada de profissionais de comunicação.

A extensa revisão de literatura por Lins também concluiu que conquanto haja uma diversidade de paradigmas e que eles estejam concentrados na literatura estrangeira, existem pontos em comum na forma como são conduzidas pesquisas de estudo da economia da mídia. Segundo o autor, qualquer modelo de estudo deve abranger três aspectos:

- i. Tratamento dos comportamentos dos usuários e da formação da audiência;
- ii. Formalização dos aspectos relevantes do conteúdo veiculado;
- iii. Modelagem das relações entre os agentes.

Tais modelos, contudo, são focados em qualidade de conteúdo e na formação de grades de programação. Não adentram outros aspectos do mercado e mídia, como por exemplo, a integração vertical e horizontal do setor. Dessa forma, conclui Lins, as poucas tentativas de teorização do mercado de mídia avançaram de forma muito tímida. A mais promissora, no entendimento dele, são as contribuições que buscam generalizar pelo conceito

de “firma de circulação” (ARMSTRONG, 2006; CHAUDHRI, 1998). Segundo essa teoria, uma mercadoria, como a audiência vendida para determinado anunciante, tem a quantidade condicionada ao consumo de outra mercadoria, como um determinado programa que é visto por certos telespectadores que formam uma dada audiência. Publicações que não foram citadas por Lins também adicionam pouco ao debate em torno de novos modelos de negócio para a mídia. *Media Economics: Theory and Practices* (ALEXANDER *et al.*, 2004), embora seja um livro especializado em economia da mídia, é um exemplo disso.

As empresas de mídia estabelecidas estão contra-atacando os principais concorrentes, notadamente as empresas de mídia baseadas na internet, por meio de táticas como a reprodução de estratégias usadas no exterior. Muitos veículos de comunicação, inclusive locais, estão aplicando ideias como crowdfunding e crowdsourcing. Não obstante os resultados sejam questionáveis, é uma forma da empresa testar métodos que ainda não foram aplicados em determinada realidade (SCOTT, 2016a). Outra possibilidade é mimetizar o que vem dando resultado em outros veículos de comunicação. Os casos de sucesso de *startups* que deram certo, como BuzzFeed e Vice, são emblemáticos dessa nova fase.

Curioso nessa intensa busca por resultados em novos modelos de negócio é observar que as empresas de mídia não estão concorrendo com outras empresas de mídia. Relatório da *World Association of Newspapers and News Publishers* mostrou que o faturamento com edições digitais cresceram impressionantes 547% de 2011 a 2015, 30% apenas em 2015. Esses números impressionantes, contudo, não representam aumento substancial na receita total dos jornais. O crescimento da receita digital frente ao faturamento dos jornais foi de 7,3% em 2015 e de 51% de 2011 a 2015. Esses números explicam porque em todo o mundo 92 % das receitas dos jornais ainda vêm do meio impresso. O relatório também explica qual o destino da maior parte da publicidade digital, que cresce a níveis impressionantes. A estimativa é que a receita total de publicidade na internet em todo o planeta foi de US\$ 170 bilhões em 2015. Desse total, apenas o Google faturou US\$ 67 bilhões, enquanto o Facebook 13 bilhões de dólares (HENRIKSSON, 2016).

No Brasil, essa realidade se traduz em prejuízo, o que não é diferente do resto do mundo. O Estado de S. Paulo fechou 2015 com prejuízo de R\$ 3 milhões. A Infoglobo, empresa que edita O Globo, teve uma perda de R\$ 51,5 milhões. A Folha encerrou 2015 com lucro líquido de apenas R\$ 2,6 milhões (ESTARQUE, 2016). Os problemas financeiros do país também afetam as emissoras de TV aberta. A TV Globo faturou em 2015 R\$ 730 milhões a menos do que em 2014. Todavia, em virtude da alta do dólar e dos juros, conseguiu fechar 2015 com um lucro de R\$ 3,060 bilhões, um aumento de 29,8% em relação

ao ano anterior. Em 2016, a TV Globo obteve um lucro líquido R\$ 1,1 bilhão menor comparado a 2016 em decorrência, principalmente, da retração econômica (CASTRO, 2016, 2017).

A crise econômica brasileira é, porém, um fator sazonal. O que está provocando quedas sucessivas de audiência na TV aberta –as cinco grandes redes de TV perderam participação, no total de TVs ligadas, na ordem de 26,5% entre 2000 e 2014 – (BECKER; GAMBARO; CHAUDHRY, 2016) e fechamento de empresas ou redução drástica de funcionários nos meios impressos é a concorrência com as redes sociais digitais e os motores de busca (ESTARQUE, 2016). Embora Google e Facebook não aceitem ser taxados como empresas de mídia, eles o são porque veiculam conteúdos e propiciam a criação de conteúdos coletivos. Consultorias internacionais que produzem rankings anuais das maiores empresas do setor, classificam como empresas de mídia qualquer companhia que tenha a publicidade como principal fonte de faturamento (GOOGLE..., 2015). Nada mais natural, tendo em vista que o modelo de negócio das empresas de mídia estabelecidas, isto é, aquelas que foram forjadas desde o princípio para obterem lucro pela venda de propaganda como instrumento de subsídio para a produção de notícias, sempre foi esse.

Tradicionalmente, Google, Facebook e outras empresas de tecnologia que funcionam como meio de integração entre usuário e notícias costumam relutar quanto ao rótulo de empresas de mídia para se eximirem de responsabilidades. Em muitas ocasiões, esses espaços de troca de informações são usados para fins perversos, como terrorismo ou racismo, mas as empresas de tecnologia se negam a retirar o que está sendo dito e replicado. No final de 2016, a falta de posicionamento do Facebook levou o ministro da justiça alemão a pedir que a União Europeia classifique a rede social digital e empresas de tecnologia similares como organizações midiáticas a fim de que possam ser multadas por falhas de omissão (COPLEY, 2016). Até o presidente norte-americano Barak Obama, no final do mandato, endossou o coro dos que conclamam por maior responsabilização de empresas de tecnologia sob o argumento de que prejudicam demasiadamente a sociedade espalhando notícias falsas (LICHTERMAN, 2016a). Apesar das acusações de propagação de mentiras, as empresas de base tecnológica continuam ganhando dinheiro com notícias falsas (SILVERMAN, 2016). No Brasil, as discussões sobre esses aspectos são demasiadas incipientes.

É importante notar também que as empresas de tecnologia que replicam informação também não são consideradas corporações midiáticas pelos consumidores de notícias. Pesquisa realizada com jovens de 18 a 29 anos na Argentina constatou que a maioria dos entrevistados acessa notícias por meios digitais, geralmente por meio de dispositivos móveis,

como uma prática secundária daquilo que veem nas redes sociais. Estes consumidores de notícias não entram em contato com o universo digital para buscar notícias, exceto o que leem nos *feeds* de suas redes. Por conta disso, as notícias fazem parte de rol que inclui piadas de amigos, fotos de animais e comidas, ou seja, basicamente entretenimento. Ainda de acordo com a pesquisa, às vezes os jovens clicam em determinada manchete, mas dedicam pouco tempo à leitura da notícia, pois querem voltar ao *feed* da rede social para verificar possíveis atualizações ou porque precisam caminhar ao sair de um ônibus, por exemplo (BOCZKOWSKI; MITCHELSTEIN, 2016).

O resultado da pesquisa realizada na Argentina corrobora relatório feito pela OCDE sobre a maneira como os jovens usam a internet no mundo. Embora o acesso a internet seja restrito em diversos países em desenvolvimento, o que prejudica parcela significativa da população, a pesquisa constatou que o maior problema está na apropriação da tecnologia. Os estudantes menos favorecidos em termos de renda passaram tanto tempo quanto os de classe econômica mais elevada em 21 dos 42 países pesquisados a média foi superior, inclusive o Brasil– navegando na internet. No entanto, a rede mundial de computadores é usada pelos estudantes mais pobres, preponderantemente, para conversar por redes sociais digitais ou jogar videogames. Ao passo que entre os mais abastados economicamente a rede é utilizada para procurar informações ou ler notícias on-line (OECD, 2016).

Conquanto as pesquisas realizadas na Argentina e da OCDE tenham sido focadas nos jovens, o comportamento das pessoas em relação à notícia não muda muito em outras faixas etárias. Nos Estados Unidos, apenas 12% dos adultos recebiam notícias on-line há vinte anos. Hoje, esse número é de 81%. Cerca de seis em cada dez (62%) obtém notícias através das mídias sociais –uma cifra que sobe para 84% para os jovens entre 18 e 29 anos. A grande maioria do público (72%) recebe notícias em um dispositivo móvel (MITCHELL, 2016). No Brasil, a maioria da população tem na televisão aberta a principal fonte de informação, pois metade da população não tem acesso à internet (BECKER; GAMBARO; CHAUDHRY, 2016). À medida que a rede mundial de computadores avança, porém, a tendência é que ela se torne a principal fonte de informação da população, como já acontece nos países desenvolvidos.

Todos esses dados solidificam algumas afirmações e refutam outras, no que tange aos modelos de negócio das empresas de mídia, das corporações de tecnologia e o comportamento do consumidor atualmente:

- i. Para as gerações mais jovens, notadamente a que tem menos de 30 anos, notícia e entretenimento estão muito próximos e atrelados ao que veem nas redes sociais digitais. No caso dos jovens estudantes com menor renda esse fator é ainda mais preponderante;
- ii. A tentativa das empresas de mídia de criarem novas formas de monetização na internet, como as *paywalls* não é eficaz. A prática foi amplamente difundida depois que o *The New York Times* a lançou em 2011. Dos 98 jornais norte-americanos com circulação superior a 50 mil exemplares, quase 80 % têm algum tipo de *paywall*, de acordo com um estudo do American Press Institute publicado no início de 2016. No entanto, uma pesquisa realizada por professores da Universidade do Sul da Califórnia mostrou que muitos desses jornais já eliminaram o *paywall* (LICHTERMAN, 2016b). No Brasil, os jornais argumentam que a prática de restringir o acesso dos internautas ao conteúdo é benéfica porque têm aumentado no número de assinatura digitais. No entanto, as perspectivas para o futuro não são positivas porque a receita digital é menor que a de circulação e publicidade no papel. Ao mesmo tempo, os custos não diminuíram na mesma proporção que a queda na receita da versão impressa (ESTARQUE, 2016). Ademais, o próprio *New York Times* mudou a estratégia para aumentar a receita e reduzir os custos. O foco agora é reestruturar a versão impressa, diminuindo o número páginas e seções, por exemplo, e tentando aumentar a base de assinantes. O jornal nova-iorquino teve prejuízo de US\$ 15 milhões no penúltimo trimestre de 2016 (LICHTERMAN, 2016c).
- iii. Embora aumentar a base de assinantes digitais seja a solução atual mais difícil, já que as pessoas não querem pagar pelo conteúdo, ela é uma das poucas alternativas ao modelo de negócio tradicional das empresas de mídia que vem trazendo resultados promissores. O site de informações de tecnologia *The Information* divulgou no final de 2016 que além de ser uma empresa rentável, pretende expandir a base de assinantes lançando planos diferenciados de acordo com o perfil do cliente. Ademais, a empresa do Vale do Silício especializada em tecnologia voltado ao mundo dos negócios disse que vem investindo nos estudantes, grupo significativo que tradicionalmente não faz parte do público-alvo de muitas empresas (OWEN; LICHTERMAN, 2016). Outro fator que ressalta a necessidade de ampliar a base de assinantes é o aumento no número de programas de bloqueio de anúncios. De acordo com o último relatório da PageFair, pelo menos 419

milhões de pessoas, o que representa 22% dos 1,9 bilhão de usuários de smartphones do mundo, bloqueiam na web móvel. Este tipo de prática cresceu 90% no mundo em 2015. Os programas de computador bloqueiam não apenas os anúncios tradicionais em portais de notícias, como também em aplicativos como Spotify, Facebook, Instagram, e Apple News (HENRIKSSON, 2016).

Segundo Franklin (2012), parece não haver nenhum acordo –dentro da indústria do jornalismo ou da academia– sobre a adequação de determinadas alternativas ao modelo publicitário. Baseado em diversos estudos, Franklin diz que experiências como paywalls; publicidade em dispositivos móveis; venda de aplicativos de jornais; co-criação, *crowdfunding* e *crowdsourcing*; jornalismo baseado em geolocalização; notícias produzidas por máquinas; e até mesmo modelos para organizações sem fins-lucrativos ainda não podem ser considerados substitutos do modelo de negócio mais antigo da imprensa. Todavia, ainda de acordo com Franklin, está claro que os provedores de notícias estão se tornando menos dependentes dos anúncios. A diversidade de fontes de receita, como as derivadas de eventos, *e-commerce*, de doações, e de serviços comerciais relacionados, tais como *web hosting*, contribuem para ampliar as possibilidades de arrecadação. Embora seja muito cedo para avaliar completamente a eficácia e sustentabilidade dessas fontes, eles indicam que existem alternativas viáveis de novos modelos de negócios na mídia. As aquisições mais recentes no setor de mídia vão nessa direção (SMITH, 2016).

O que é fato nesse novo cenário é que novos modelos de negócio para as empresas de mídia precisam adequar-se às características da internet e os novos hábitos de consumo de notícia baseados em dispositivos móveis (MITCHELL, 2016). Um dos principais desafios é atrair a atenção das gerações mais jovens, que se interessam muito por entretenimento e pouco por notícia e não veem a pirataria como prática criminosa. Embora haja diferenças nos hábitos culturais entre os países, como já ficou demonstrado neste tese, essas características estão presentes nos adolescentes e jovens adultos em todo o mundo (TAPSCOTT, 2010). Nesse sentido, as *startups* novamente emergem como força promissora porque são constituídas, em sua grande maioria por jovens, que desenvolvem um modelo de negócio já em consonância com a internet, que é o principal meio de consumo de informação –nos países onde isso ainda não é realidade, como o Brasil, a tendência é sê-lo em breve. O ponto fulcral, entretanto, desse novo cenário é que a internet é um meio de comunicação cujas bases são, entre outros, a liberdade, a não-centralidade e a possibilidade da comunicação individualizada (BERNERS-LEE, 1989). Aspectos que contrariam a natureza dos meios de comunicação tradicionais,

baseados na centralidade da comunicação de um para muitos, na reduzida interatividade, na baixa possibilidade de customização de conteúdo, enfim, características dissonantes do universo digital presente na web.

Por esses fatores, é fundamental avaliar as possibilidades de novos modelos de negócio para as empresas de mídia à luz da economia colaborativa e compartilhada que são consequências da forma como a internet atua.

### 2.3.1 A economia criativa e colaborativa pode ajudar as empresas de mídia a inovar?

A economia criativa está intimamente relacionada à inovação. Em decorrência do fato de que ela altera determinadas características das empresas e dos negócios, a economia criativa por ela mesma representa, muitas vezes, uma mudança (CHAMMAS, 2016). Por ser um fenômeno recente, cuja pesquisa acadêmica sobre o tema ainda não é tão acentuada quanto em outras áreas, muitas entidades de classe ou governamentais procurarão estabelecer conceitos, definir parâmetros e delimitar o campo de atuação a fim de compreender e avaliar melhor os processos. Neste trabalho, considerar-se-á economia criativa como sinônimo de economia compartilhada, já que os termos se alternam para referirem-se a processos semelhantes (ABRAMOVAY, 2014).

#### 2.3.1.1 Definição, escopo e método da economia criativa no Brasil e no mundo

Relatório da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), órgão da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) criado para promover a integração dos países em desenvolvimento na economia mundial, define economia criativa como "um conceito evolutivo baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento econômico e desenvolvimento."<sup>9</sup> (UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2010, p. 10). A economia criativa pode:

- i. Promover a geração de renda, a criação de empregos e os ganhos de exportação, promovendo a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano.

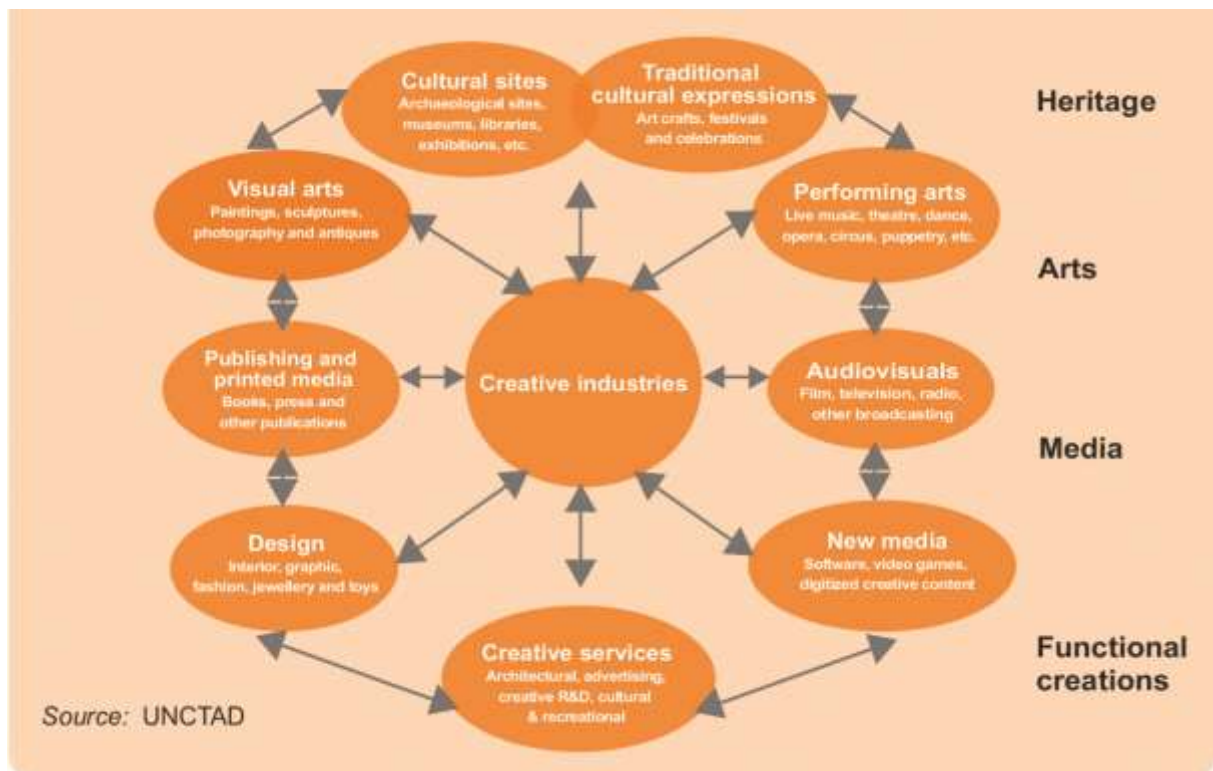
---

<sup>9</sup> "An evolving concept based on creative assets potentially generating economic growth and development" (Traduzido pelo autor).

- ii. Abranger aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com a tecnologia, a propriedade intelectual e os objetivos do turismo.
- iii. Tratar-se de um conjunto de atividades econômicas baseadas no conhecimento com uma dimensão de desenvolvimento e ligações transversais a níveis macro e micro à economia global.
- iv. Ser uma opção de desenvolvimento viável que exige respostas políticas inovadoras e multidisciplinares e ação interministerial.

Ainda em conformidade com o relatório do órgão das Nações Unidas, no coração da economia criativa estão as indústrias criativas, que representam as atividades geradoras de riqueza. A figura abaixo, extraída do relatório da UNCTAD, ajuda na compreensão:

**Figura 2** - Classificação da indústria criativa



**Fonte:** United Nations Conference On Trade And Development (2010, p. 8).

Percebe-se como a indústria criativa abrange um leque de atividades muito mais amplo, desde propaganda design, software até festivais populares, circo e museus. Essa amplitude do termo incomoda muitos estudiosos da área, para os quais a maneira generalista como o termo criatividade é empregado não define claramente do que se trata. No entanto, uma variante mais recente do pensamento da economia criativa argumenta que ela não só

impulsiona o crescimento através da criação de valor, como também torna-se elemento-chave do sistema de inovação de toda a economia. De acordo com este ponto de vista, o seu significado primordial resulta não só da contribuição das indústrias criativas para o valor econômico, mas também da maneira como a economia criativa estimula o surgimento de novas idéias ou tecnologias e os processos de mudança transformadora. Dito isso, a economia criativa deve ser vista, portanto, “como um sistema complexo que deriva seu ‘valor econômico’ da facilitação da evolução econômica –um sistema que fabrica atenção, complexidade, identidade e adaptação, embora o principal recurso seja a criatividade” (CUNNINGHAM; BANKS; POTTS *apud* UNESCO, 2013, p. 21).

Ainda em conformidade com o relatório da Unesco (2013), diversos modelos de indústria criativa têm sido desenvolvidos como uma forma de proporcionar uma compreensão sistemática das características estruturais do ambiente cultural e criativo. De forma recorrente, as comunidades buscam reestruturar os modelos predominantes para adequar-se à realidade de seu contexto, cultura e mercados locais. Os termos estão, portanto, em constante evolução à medida que novos diálogos se desenvolvem. Por conta desses fatores, a Unesco listou em seu relatório diferentes classificações para a indústria criativa, mas preferiu desenvolver a própria classificação como representado na figura 2:

- i. DCMS Model;
- ii. Symbolic Texts Model;
- iii. Concentric Circles Model;
- iv. WIPO Copyright Model<sup>10</sup>;

Como não é o propósito deste trabalho discorrer sobre cada um deles, interessa nesse momento, sobretudo, acrescentar que a diversidade de classificações é mais um indicativo da amplitude do conceito e do escopo da economia criativa. Esta representa para este trabalho apenas um meio de avaliação das implicações da internet para o modelo de negócio das empresas de comunicação, logo, é dispensável maior aprofundamento teórico.

---

<sup>10</sup> DCMS Model: Modelo desenvolvido no Reino Unido no final da década de 1990 na tentativa de reposicionar o país como uma economia impulsionada pela criatividade e inovação em um mundo amplamente competitivo. Symbolic Texts Model: Modelo típico das indústrias culturais decorrentes da tradição crítico-cultural, muito comum em toda a Europa e especialmente no Reino Unido. Concentric Circles Model: Baseia-se na proposição de que é o valor cultural dos bens culturais que dá a essas indústrias a sua característica mais distintiva. WIPO Copyright Model: Criado a partir das indústrias envolvidas direta ou indiretamente na criação, fabricação, produção, transmissão e distribuição de obras protegidas por direitos autorais.

Em termos históricos, a UNCTAD organizou o primeiro evento no Brasil sobre economia criativa em 2004, alguns anos depois de a atividade ter sido sistematizada pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esportes Reino Unido. No final da década de 1990, o órgão britânico lançou o primeiro mapeamento de economia criativa do mundo, o qual mostrou, entre outros, que a cultura é um dos entes que fazem parte desse campo econômico. Além disso, o mapeamento argumentou que havia um vasto potencial de geração de empregos e riqueza (DEPARTMENT OF CULTURE, MEDIA & SPORT, 1998). Em 2002, dois estudos trouxeram novas perspectivas sobre o tema. Howkins (2002) agregou ao método britânico uma visão empresarial baseada nos conceitos mercadológicos de propriedade intelectual, na qual marcas, patentes e direitos autorais forneciam os princípios para transformação da criatividade em produto. Logo em seguida, Florida (2002) teve como foco os profissionais que trabalhavam com processos criativos, os quais ele denominou de classe criativa, evidenciando seu potencial de contribuição para o desenvolvimento.

O Sistema Firjan, vinculado à Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, lançou a primeira obra em nível nacional sobre o tema em 2008 e em 2013 realizou o mapeamento no Brasil. Datado de 2014, o relatório reúne os dados mais atualizados sobre a economia criativa no Brasil. Entre as diferenças do modelo adotado pela Unesco e pela UNCTAD, o relatório elaborado pela Firjan dividiu a economia criativa em quatro grandes áreas: Consumo, Cultura, Mídia e Tecnologia. No Brasil, indústria e economia criativa são tratadas sinônimos, embora não o seja. A área de Mídia, que mais interessa neste estudo, é representada, basicamente, pela produção audiovisual e editorial.

Como os estudos são convergentes e derivados do trabalho pioneiro feito pelos britânicos, o que diferencia a economia criativa entre os países ou entre cidades do mesmo país são as características de cada região. No Brasil, esse ramo de atividade econômica vem apresentando números animadores. Em 2013 havia 251 mil empresas da indústria criativa no país, um crescimento de 69,1% desde 2004, quando eram 148 mil empresas. Estima-se que a atividade gere um PIB equivalente a R\$ 126 bilhões, ou 2,6% do total produzido no Brasil em 2013. Enquanto o PIB da Indústria Criativa avançou 69,8% de 2004 a 2013, o PIB brasileiro não avançou mais que 36,4%. Os números positivos vão além. A atividade é composta por 892,5 mil profissionais formais. Dentre os 13 segmentos criativos destacados pelo relatório, os mais expressivos em termos de número de profissionais também se diferenciam por apresentarem os maiores salários médios. Destaque maior para P&D (R\$ 9.990), Arquitetura (R\$ 6.927), TIC (R\$ 5.393) e Publicidade (R\$ 5.075), refletindo a alta capacitação técnica desses profissionais e a posição estratégica desses setores no mercado.

No Reino Unido, berço dos estudos de economia criativa, os números variam se comparados aos obtidos no Brasil. Em relação ao total de empregados no setor são pouco mais 1,7 milhão em 2013, quase o dobro do Brasil. Já em termos de receita gerada, o que no relatório britânico aparece como GVA, o total é quase 90 mil libras esterlinas, o que no câmbio de novembro de 2016 equivaleria a aproximadamente R\$ 400 mil (DEPARTMENT OF CULTURE, MEDIA & SPORT, 2015). Embora os números no Reino Unido, em termos de receita sejam menores, isso pode ocorrer em virtude da metodologia empregada por cada país. Enquanto no Brasil há um leque bastante amplo, que inclui até P&D, no Reino Unido há uma divisão entre indústria e economia criativa, que compartimenta os setores econômicos.

O relatório da Unesco adverte, todavia, que medir a economia criativa apenas em termos econômicos fornece apenas uma parte do quadro, em especial na perspectiva do desenvolvimento humano. Assim, é importante também avaliar o quanto a economia criativa tem contribuído para o desenvolvimento regional. O relatório mostra que a economia criativa tem apresentado bons resultados sobretudo em países em desenvolvimento, nos quais as comunidades estão experimentando benefícios em outras esferas, como de ordem cultural. Embora o aspecto econômico e político sejam limitadores nesses países, o engajamento da população tem feito a diferença.

#### 2.3.1.2 Fragilidades do modelo de negócio e o custo marginal zero da informação

A reflexão do item anterior remete ao pensamento de Rifkin (2016) sobre a ascensão dos bens comuns colaborativos, tais como terra, água, florestas, animais, parques. Malgrado esses bens tenham sido geridos de forma capitalista ao longo da história, Rifkin afirma que bilhões de pessoas em todo o planeta estão mudando a forma como o ser humano se relaciona com esse ecossistema por meio de organizações democráticas que visam o bem comum, como cooperativas e fundações. As alterações provocadas por essa mudança de atitude estariam reformulando a maneira como a sociedade pensa sobre desenvolvimento econômico. Por conta disso, o autor acredita na emergência de uma sociedade colaborativa na qual a recompensa financeira é parte das consequências dessa nova reorganização de forças entre capital e trabalho. Para ele, e nesse ponto há forte aderência com o relatório da Unesco (2013), as pessoas estão atualmente muito preocupadas com o bem-estar da comunidade.

O raciocínio de Rifkin baseia-se numa mudança mais ampla, na qual o Capitalismo daria lugar a uma fase pós-capitalista, que emergiria pela promoção de novas tecnologias de comunicação, fontes de energia e modalidades de transporte. Ele acredita que essas

tecnologias alterarão a dinâmica espaço-tempo, permitindo que um número maior de pessoas se reúna em organizações sociais mais complexas e interdependentes. A reflexão baseia-se no pressuposto de que todo sistema de infraestrutura ao longo da história apresentava em comum um meio de comunicação, uma fonte de energia e um mecanismo de transporte. “Sem comunicação, não podemos administrar a atividade econômica. Sem energia, não conseguimos gerar informação ou possibilitar o transporte. Sem transporte e logística, não podemos mover a economia ao longo da cadeia de valor” (RIFKIN, 2016, p. 29).

Cada um desses sistemas é chamado de Internet pelo autor, que considera a união delas como a criação da Internet das Coisas. Este fenômeno teria iniciado a eclosão do Capitalismo porque este se baseia no custo marginal que tende a zero em virtude da digitalização dos sistemas. Nas palavras do próprio Rifkin (2016, p. 16):

Imagine um cenário em que a lógica operacional do sistema capitalista atinja um sucesso acima da expectativa mais ousada de qualquer pessoa, e o processo competitivo resulte numa “produtividade extrema” e no que os economistas chamam de “economia do bem-estar geral ideal” –um estágio em que a competição intensa força a introdução de tecnologias de manufatura cada vez mais enxutas, levando a produtividade a um ponto ótimo, em que cada unidade adicional posta à venda aproxima o custo marginal de “zero”. Em outras palavras, o custo real de produzir cada unidade adicional –descontado o custo fixo– torna-se essencialmente zero, deixando o produto praticamente gratuito. Se isso acontecesse, o lucro, força vital do capitalismo, desapareceria.

Essa contradição, segundo Rifkin (2016), foi detectada na década de 1930 por economistas como Keynes e Lange que entenderam que a economia mais eficiente é aquela em que os consumidores pagam apenas pelo custo marginal dos bens que adquirem. Nesse contexto, porém, não haverá lucro para as empresas assegurarem um retorno sobre seus investimentos e lucro suficiente para satisfazer seus acionistas. Nesse caso “os líderes do mercado tentarão conquistar o domínio para garantir um monopólio e poder impor preços maiores que o custo marginal dos produtos que estão vendendo” (RIFKIN, 2016, p. 20).

O monopólio também foi a solução encontrada para lidar com o custo marginal próximo de zero. Rifkin (2016, p. 21) cita o estudo de dois renomados economistas norte-americanos (SUMMERS; DELONG) que defenderam o monopólio de curto prazo, embora tenham afirmado que ele não satisfaz as condições mais básicas da eficiência econômica e sejam benéficos a população. Os economistas também afirmaram que o monopólio de curto prazo, apesar de todas as limitações, seria a melhor maneira de proteger a inovação e que nos

“bens de informação, o custo social e marginal da distribuição está próximo de zero” (SUMMERS; DELONG apud RIFKIN, 2016, p. 21).

Esta última reflexão de Summers e DeLong contribui para o entendimento das razões que levaram à crise do modelo de negócio atual das empresas de mídia estabelecidas. Estas desenvolveram uma forma de aferir lucro baseado na centralidade da informação, a qual era oferecida ao cidadão gratuitamente, ou mediante assinatura, em troca da exposição de anúncios. Quando o custo marginal da informação chegou próximo de zero, a partir da difusão da internet, a centralidade deu lugar à liberdade de escolha, a qual possibilitou que as pessoas dispensassem a propaganda, ou ao menos tenham menor tolerância ela. Sem a receita gerada por esta, os meios perderam sua principal fonte de financiamento.

As empresas de mídia vinculadas ao papel foram as primeiras e as que até agora mais sofreram os efeitos do custo marginal perto de zero da informação porque a digitalização exige dispositivos, não o papel, para leitura. Isto explica porque a TV e o rádio sentiram menos os efeitos da digitalização, já que eles exigem aparelhos para transmitir a informação. À medida que a internet se expande para outros meios, como prevê a Internet das Coisas, a TV e o rádio tendem a perder mais ouvintes e telespectadores porque a informação tornar-se-á mais pulverizada do que é hoje. A expansão no número de *smartphones* pelo planeta e o fato de que ele se tornou um dos locais mais usados pelas pessoas para consumirem informação pode ser um indício desse novo cenário.

A constatação de Summers e DeLong sobre proteger a inovação por meio de monopólio de curto prazo coaduna com a preocupação das empresas de mídia em conservar o custo marginal da informação distante do zero como forma de manter o modelo de negócio. No monopólio, isto é, preservando a centralidade da informação, não haveria espaço para novos concorrentes, assim como para criar meios em que a informação fosse livre. Lins (2005) lembra que os estudos pioneiros de tratamento da mídia como atividade econômica começaram com Steiner (1952), que sugeriu um modelo de competição entre as firmas de rádio como captura de audiência. A partir de determinadas condições, Steiner concluiu que “um monopólio que controlasse todas as emissoras iria alcançar maior satisfação dos espectadores do que do em um mercado concorrencial” (LINS, 2005, p. 5).

Embora estudos posteriores tenham apresentado falhas nas colocações de Steiner, foi a partir do modelo proposto por ele, em especial o trabalho vinculado à escolha da programação, que foram elaboradas novas teorizações sobre a organização industrial da mídia. Segundo Lins (ANO), a partir de Beebe (1977) e Spense e Owen (1977) consolidou-se a compreensão a acerca das características gerais do mercado de mídia: organização na forma

de competição monopolística, estratégias de diferenciação de produto e competição por gênero e grade. Tal forma de estrutura de mercado de competição monopolística entre os veículos contribuiu para o entendimento de determinadas práticas adotadas pelas empresas, tais como a propensão a não produzir programas para minorias, como é frequente até hoje na TV aberta.

O advento da internet, portanto, ruiu um sistema monopolista, centralizador e com custo marginal distante de zero sob o qual se baseava o modelo de negócio das empresas de mídia, que se vê atualmente diante do impasse de como criar novos modelos de negócio a partir de um meio de comunicação essencialmente colaborativo, descentralizado e com custo marginal próximo de zero da informação? Ademais, como proteger a inovação, recomendada por Summers e DeLong, em um sistema de inovação aberta, no qual a solução para as empresas não está em departamentos de P&D e tampouco em patentes, como é típico da área de comunicação?

Para Rifkin (2016), o modelo capitalista de propriedade privada, no qual cada corporação está isolada e tenta reunir a atividade econômica verticalmente com o propósito de alcançar economia de escala, é incapaz, em virtude de suas idiossincrasias, de gerenciar atividades que requerem a colaboração ativa de milhares de participantes em operações laterais. Abramovay (2014) endossa esse ponto de vista. Para ele, a economia colaborativa “horizontaliza as relações humanas, descentraliza os instrumentos de produção e troca, abre caminho para laços de cooperação direta entre indivíduos (*peer to peer* ou P2P) e empresas (*business to business* ou B2B) e contesta o uso indiscriminado dos direitos autorais como base da inovação”. Para Abramovay a força da economia colaborativa está em dois elementos, aparentemente díspares: “unidade entre a aspiração de inúmeros movimentos sociais em todo o mundo (a valorização dos bens comuns) e o crescimento exponencial da capacidade computacional, traço decisivo da sociedade da informação em rede.”

Dessa forma, portanto, pode-se inferir que inovação no modelo de negócio das empresas de mídia passaria pelo gerenciamento dos fluxos de comunicação a partir das redes existentes ou que podem ser formadas. Para Rifkin, essa nova fase do Capitalismo requer menos capital de financiamento e mais capital social. Além disso, é essencial escala lateral em vez de vertical e se adequa melhor por meio da gestão de bens comuns em vez de um mecanismo estritamente capitalista. Rifkin, inclusive, defende uma nova postura da sociedade diante dos bens comuns. Ele cita como exemplo as reflexões de James Boyle, que fundou o Creative Commons. Para Boyle, a produção intelectual e inventiva deve ser livre, mas não gratuita, pois “quando o custo marginal da produção é zero e o custo marginal da transmissão

e do armazenamento se aproxima de zero, o processo de criação é aditivo e grande parte da mão de obra não cobra” (RIFKIN, 2016, p. 213).

Contudo, existem diversos aspectos que as proposições de produção intelectual e inventiva livre e de gestão do fluxo de informação de forma lateral não contemplam. Um deles diz respeito a como arcar com os custos de disponibilizar informação relevante ou, no caso do jornalismo, de produzir notícias de interesse público. O próprio Rifkin (2016, p. 232) afirma que enquanto a internet é um bem comum, “os sites da web são um híbrido de organizações sem fins lucrativos e de empresas comerciais com um olho no mercado.” Estas empresas “reúnem informações em brilhantes bancos de dados e as reutilizam para oferecer serviços de valor agregado, mas apenas dentro de seus sites” (RIFKIN, 2016, p. 233). Ou seja, cada uma delas tem um modelo de negócio baseado em sistemas fechados, cujo principal objetivo é ganhar dinheiro a partir de táticas como vendas de anúncios a partir dos dados do usuário.

Ainda que esses aspectos não sejam segredo para a grande maioria das pessoas e os questionamentos em torno dos limites éticos dessas práticas sejam frequentes, as empresas de tecnologia vêm aumentando seu domínio pela internet. Isso se deve, em grande parte, ao fato de que as pessoas precisam da internet para quase tudo na vida. Isto é, as informações presentes na rede mundial de computadores são essenciais atualmente, mas elas demandam custos que precisam ser pagos de alguma forma. Isto leva a crer que a produção intelectual e inventiva livre, mas não gratuita de Boyle, tem fundamento, mas não se aplica totalmente em um ambiente no qual há uma empresa privada que intermedia as relações de troca entre as pessoas.

Há, inclusive, um debate de como os mecanismos atuais de mensuração da atividade econômica são ineficazes nessa nova realidade. O professor Charles Bean realizou em 2016 um relatório a pedido do chanceler britânico do Tesouro sobre possíveis mudanças na coleta e avaliação de dados econômicos. Segundo Bean (2016), a requisição baseou-se no pressuposto de que as convenções estatísticas nas quais baseam-se as estimativas foram adotadas há meio século, numa época em que a economia produzia bens físicos relativamente semelhantes. A economia de hoje é radicalmente diferente e muda rapidamente, pois ela deriva do resultado da inovação tecnológica; do valor crescente de ativos intangíveis, baseados no conhecimento; e da internacionalização da atividade econômica.

Ainda de acordo com Bean, um desafio particular para a medição econômica decorre do fato de que uma parcela crescente do consumo compreende produtos digitais entregues a preço zero ou financiados por meios alternativos, como a publicidade. Embora os bens

virtuais gratuitos tenham claramente valor para os consumidores, eles são totalmente excluídos do PIB, de acordo com padrões estatísticos internacionalmente aceitos. Como resultado, as medições podem não estar captando uma parcela crescente da atividade econômica. Ele traz como exemplo a indústria fonográfica, que perdeu parcela significativa no PIB com a obsolescência dos CD's, mas que continua ativa no mercado de outra forma: pelos serviços de streaming e downloads, os quais estão tradicionalmente fora dos métodos convencionais de medição da atividade econômica.

Por fim, Bean chega no ponto que mais interessa neste item do trabalho. A revolução digital também está perturbando os modelos de negócios tradicionais. Segundo ele, os custos reduzidos de busca e correspondência oferecidos por uma variedade de plataformas on-line estão destravando o mercado de habilidades –conhecido como *gig economy*– e o mercado de ativos subutilizados –conhecido como economia de compartilhamento. Isso também causa desafios conceituais e práticos de mensuração para o cálculo do PIB estabelecido. A distinção estatística tradicional entre as empresas produtivas e as famílias consumidoras deixa pouco espaço para contabilizar as famílias como criadoras de valor.

Pode-se inferir, a partir das colocações de Bean, que as próprias empresas nascidas da internet ainda não conseguiram desenvolver um modelo de negócio que recompense todo o valor gerado pelos produtos e serviços que oferece. Tal pensamento encontra amparo no fato de que o YouTube, por exemplo, gera pouco lucro, quando gera lucro. A unidade de vídeo on-line registrou uma receita de cerca de US \$ 4 bilhões em 2014, ante US \$ 3 bilhões no ano anterior. Mas enquanto o YouTube representou cerca de 6% das vendas globais do Google no ano passado, não contribuiu para os lucros. Em comparação, o Facebook Inc. gerou mais de US \$ 12 bilhões em receita e quase US \$ 3 bilhões em lucro, de seus 1,3 bilhões de usuários no ano passado. Desde que o Google comprou o YouTube em 2006 por US \$ 1,65 bilhão, pouca receita foi gerada nos primeiros anos. Embora a empresa tenha posto em prática diversas estratégias para monetizar seu conteúdo, com a criação dos canais e mais recentemente o serviço de assinatura, os resultados ainda estão aquém do que se espera da empresa que é líder mundial em visualização de vídeos na internet (WINCLER, 2015).

Se o Google está com dificuldades em tornar o YouTube mais lucrativo, logo, o modelo de negócio de empresas de conteúdo baseadas na internet não consegue, de fato, capturar todo o valor que gera para o mercado. Essa constatação evidencia como o desafio das empresas de mídia tradicional que estão migrando para a internet, tais quais os meios impressos, é muito grande. Além de não contar com os instrumentos tradicionais de valor, como centralidade e direitos autorais, elas concorrem com organizações como o Google, que

não tem custo de produção de conteúdo, todavia têm na publicidade sua principal fonte de renda. Assim, as corporações de mídia tradicionais e as baseadas na internet travam uma disputa não só por audiência, mas principalmente pela mesma fonte de recursos. O agravante é que a própria publicidade está em xeque como fonte de financiamento da informação, haja vista o grande número de pessoas usando programas de bloqueio. Por isso, as empresas estão reduzindo a oferta de informação relevante gratuita e investindo em assinaturas para angariar receita.

Não é possível afirmar, ainda, que as assinaturas digitais compensarão as perdas com receita de publicidade a médio e longo prazo. Por enquanto, não. O motivo reside no fato de que no ambiente estritamente digital, os custos de produção para os veículos de comunicação são basicamente os mesmos, ao passo que o valor da assinatura é menor. Para empresas de mídia, como Google, Facebook e Twitter, que não produzem conteúdo, mas os distribuem, o problema é o mesmo, já que para eles também a assinatura de conteúdos exclusivos têm sido uma alternativa de renda.

Por razões como essa, a batalha atualmente reside no campo político e estratégico. Rifkin cita diversos exemplos de compra e venda de patentes, as quais estão sendo utilizadas para proteger mercado e impedir a entrada de novos concorrentes. Quem tem mais capital também está comprando outras empresas ou fundindo-as. A fusão da AT&T, da área de telecomunicações, e da Time Warner, grupo de mídia, é apenas mais um capítulo da história recente de fusões entre empresas que até pouco tempo não pensavam em unirem as atividades. O fato de ambas, porém, estarem perdendo receita para empresas de tecnologia que não produzem conteúdo e ainda se utilizam da rede de infraestrutura de telecomunicações para difundir informações, fez com que elas percebessem que era melhor se unir para enfrentar o inimigo comum (STELTER, 2016).

No arena política, a Comissão Federal de Comunicações, órgão responsável pela regulamentação do setor nos Estados Unidos, FCC na sigla em inglês, estão buscando formas de oferecer conexões gratuitas sem fio para todos os cidadãos (RIFKIN, 2016). A medida é excelente no sentido de democratizar o acesso à internet, no entanto, derrubaria um dos poucos meios de renda, senão o único, das empresas de telecomunicações, que pagaram por concessões para explorar o serviço anos atrás. Sem adentrar a questões mais específicas, pode-se imaginar que as fusões com empresas de conteúdo sejam um indicativo de que as intenções da FCC podem ser tornar realidade. Se haverá compensações às empresas de telecomunicações, é outra questão que não compete avaliar nesse momento. De toda forma, será o conteúdo que elas transmitirão que podem fazer a diferença no futuro.

Ainda tratando de conteúdo, ele pode ser a chave para as empresas de mídia tradicionais que estão migrando para o ambiente de convergência da informação digital a custo marginal próximo de zero. As discussões em torno da amplitude de notícias falsas que estão sendo propaladas pelas companhias de tecnologia, que ganharam força na campanha presidencial norte-americana no final de 2016 (LICHTERMAN, 2016a), aliada a desconfiança que o público médio apresenta das redes sociais digitais (MITCHELL, 2016), mostram que a notícia bem apurada produzida pelos meios de comunicação tradicionais pode ser um diferencial. Ademais, o fato das empresas de tecnologias agregadoras de conteúdo utilizarem-se basicamente de robôs ou algoritmos está gerando problemas de ordem ética que só contribuem para o aumento da desconfiança em torno da credibilidade da empresa (SULLIVAN, 2016).

Os apontamentos e as discussões até agora elencados permitem algumas inferências:

- i. O valor gerado pela informação no ambiente atual não é o mesmo do modelo de negócio anterior. Logo, as receitas de empresas de mídia tradicional tendem a cair, mesmo aquelas que atualmente apresentam aumento de faturamento, como o caso das emissoras de TV aberta no Brasil, à medida que a internet se populariza. Neste cenário, o custo marginal da informação vai se aproximar cada vez mais de zero e o valor da informação, mesmo a relevante e de interesse público, vai cair.
- ii. Novos modelos de negócio devem levar em conta que a monetização pode estar vinculada àquilo que as empresas de mídia sempre tiveram como seu maior trunfo: a credibilidade. A junção do trabalho humano e máquinas produtoras de notícia pode reduzir custos de produção e ainda evitar falhas na apuração, coleta e distribuição de notícias. Para explorar esses benefícios, contudo, será preciso aperfeiçoar os mecanismos de integração entre homem e máquina, já que ambos não podem estar dissociados no processo de produção e distribuição de notícia na internet. A redução de custos apenas demitindo seres humanos não traz os resultados esperados, haja vista o que está ocorrendo atualmente com as empresas de tecnologias que vêm divulgando grande quantidade de notícias falsas (SULLIVAN, 2016).

### 2.3.2 Novos modelos de negócio para o setor de radiodifusão no Brasil

Quando se trata de novos modelos de negócio para a mídia, geralmente refere-se a formas de co-financiamento, como o *crowdfunding*, ou diferenciando as fontes de receita. Christensen, Skok e Allworth (2013), por exemplo, sugere desde atividades de consultoria até a realização de eventos como forma das empresas aferirem lucro de forma variada. No entanto, essas estratégias são geralmente utilizadas pelos meios impressos.

O setor de radiodifusão, principalmente a TV, vive um momento singular. No Brasil, a TV aberta recebeu 69,1% dos investimentos publicitários do país, embora as cinco maiores redes de televisão tenham perdido participação, no total de TVs ligadas, na ordem de 26,5% entre 2000 e 2014. A internet, que atualmente chega a menos da metade da população brasileira, recebeu apenas 3,2% dos investimentos em propaganda (BECKER; GAMBARO; CHAUDHRY, 2016). Nos Estados Unidos, onde a internet chega a um número muito superior da população, há um momento de estabilidade para as emissoras de TV. Malgrado os telejornais em rede matutinos perderam audiência, os noturnos mantiveram-se estáveis. Todavia, percebe-se uma tendência de perda de público nos canais locais de TV no longo prazo. Pesquisa do *Pew Research Center* de 2015 sugere que mais de um em cada sete americanos se afastaram das TV's a cabo ou por satélite (MITCHELL; HOLCOMB, 2016).

Embora atualmente o setor de radiodifusão de sons e imagens esteja em uma situação menos preocupante que os meios impressos, certamente essa realidade deve mudar com o passar do tempo. Relatório do *Pew Research Center* aponta que 62% dos adultos norte-americanos buscam notícias em sites de mídia social. O mesmo texto afirma que empresas de tecnologia como Facebook e Apple tornaram-se um jogador integral, se não dominante na maioria destas arenas, suplantando as escolhas e objetivos das empresas de mídia com suas próprias escolhas e objetivos.

Se o avanço da digitalização também vai chegar ao setor de radiodifusão, é preciso avaliar uma peculiaridade brasileira bastante relevante: trata-se de uma concessão pública. Esse elemento jurídico muda diversos aspectos, dentre eles possíveis inovações no modelo de negócio. Enquanto os meios digitais e impressos são empresas privadas que independem de autorização do poder público para atuar, conforme prevê o § 6º do artigo 220 da Constituição Federal, “a execução do serviço de radiodifusão de sons e imagens e radiodifusão depende da utilização de canal de frequências de 6 (seis) mega hertz, sob a outorga da União” (SCORSIM, 2016, p. 15). O mesmo Scorsim ressalta que as frequências do espectro são qualificadas como bem público, disto resulta a necessidade de autorização para o exercício do direito de uso destas frequências.

Nos termos do artigo 157, da Lei Federal n. 9472, “o espectro de radiofrequências é um recurso limitado, constituindo-se em bem público, administrado pela Agência” (BRASIL, 1997). Embora a referida lei disponha sobre a organização dos serviços de telecomunicações, Clève e Scorsim (2015) salientam que a legislação em comento preceitua, em seu art. 41, expressamente a sua não aplicação aos serviços de radiodifusão de sons e imagens. Dessa forma, dizem os autores, a empresa de televisão privada, na condição de concessionária do serviço de televisão por radiodifusão de sons e imagens, está vinculada ao regime jurídico da Lei n. 4.117/1962. Segundo esta lei, conhecida como Código Brasileiro de Telecomunicações, compete à União gerir e outorgar o direito do uso das frequências do espectro necessárias para a execução dos serviços de radiodifusão. Estas frequências do espectro são uma espécie de bem público, cujo uso pode ser privado, público ou estatal. A responsabilidade da concessionária do serviço de televisão por radiodifusão é a de assegurar a transmissão da programação, nos padrões técnicos definidos pelo poder público.

Segundo a legislação, portanto, o serviço de radiodifusão de sons e de sons e imagens é exercido por empresas que administram um bem público. Esse aspecto lembra das discussões em torno de bem de Rifkin (2016), para o qual o Capitalismo apropriou-se de diversos desses bens para exploração privada – como o propósito deste trabalho não é adentrar questões sociológicas, não se estenderá nesse campo. Ainda conforme Rifkin (2016, p. 187) “o que manteve o modelo de bens comuns viável [em todo o planeta] foram os protocolos de autogestão acordados e cumpridos voluntariamente pela participação democrática de todos os membros.” Ou seja, para que o bem traga os benefícios possíveis, é imprescindível que a gestão seja realizada por todos. Não por acaso, o autor é um profundo entusiasta das cooperativas e de organizações coletivas, como os *hackers*.

Comparando as colocações de Rifkin e a legislação brasileira do setor de radiodifusão poder-se-ia enxergar certa inconsistência, mas Clève e Scorsim (2015) salientam que a Constituição Federal, especificamente no art. 223, reconhece o gênero serviço de televisão por radiodifusão e as seguintes espécies: radiodifusão privada, radiodifusão pública e radiodifusão estatal. Todas elas complementares e independentes. Para os autores, “parte-se do pressuposto de que os serviços de televisão por radiodifusão substanciam atividades que devem ser repartidas e compartilhadas entre o mercado, a sociedade e o Estado” (CLÈVE; SCORSIM (2015, p. 6). Disto resulta a divisão feita na Constituição entre TV’s privadas, públicas e estatais. Scorsim, porém, discorda da forma como a Carta Magna distinguiu os três diferentes tipos de televisão e propõe a seguinte classificação: “(i) serviço privativo do Estado (sistema de radiodifusão estatal); ii) serviço público não privativo (sistema de radiodifusão público), e

iii) atividade econômica em sentido estrito (sistema de radiodifusão privado) (SCORSIM, 2008, p. 272).

Logo, o Estado não estaria alijando a sociedade da possibilidade de gerir o bem público espectro de frequência por meio de televisões a partir do momento que prevê a criação de TV's públicas. Estas, por sua vez, seriam mantidas por dinheiro público ou diretamente pela população, tal qual no modelo adotado certos países europeus, como a Inglaterra. Neste local a população contribuiu compulsoriamente com a licença paga para manter o sistema público de rádio e televisão, do qual a BBC é o exemplo mais notório. Este sistema público, motivo de orgulho para muitos europeus, enfrenta uma crise financeira de credibilidade frente à população. Assim como as emissoras comerciais, o sistema público está perdendo audiência para as empresas de tecnologia e vem enfrentando pressões de diversos setores da sociedade. Os questionamentos em torno da obrigatoriedade da licença paga em um momento de crise econômica são apenas mais um reflexo desse debate (SOUSA, 2012).

Se um dos melhores sistemas públicos do mundo de rádio e TV enfrenta graves problemas, mais periclitante ainda é a realidade brasileira, na qual a única emissora pública federal – Empresa Brasil de Comunicação (EBC) – sobrevive de recursos da União e padece de intensa ingerência política. Bucci (2010) lembra que as TV's públicas necessitam de independência em todos os sentidos, tanto gerencial quanto financeiro. A emissora até pode ser mantida por recursos públicos, desde que expressamente desvinculados de interesses governamentais. O fator primordial é que a origem dos recursos não interfira, nem mesmo indiretamente, na orientação editorial da emissora. Tais aspectos, contudo, estão distantes da realidade das emissoras públicas brasileiras. Para mudar essa realidade, Bucci (2010) acredita que é necessária uma mudança cultural “sobre as diretrizes e os contornos desse tipo de instituição. A começar pelos políticos, que, sem exceção, entendem as emissoras públicas como extensão das assessorias de imprensa pessoal de governantes.”

A realidade das TV's públicas é um reflexo de que o modelo comercial, embora não seja o mais adequado do ponto de vista da qualidade da programação, é o que apresenta melhor perspectiva diante das mudanças provocadas pela convergência digital. Apesar do modelo de negócio assentado sobre a venda de espaço publicitário apresentar sinais de enfraquecimento, ele ainda mantém o setor com índices crescentes de faturamento. Vale ressaltar, ainda, que a venda de espaço publicitário é a única forma que as televisões dispõem de financiamento:

[...] o termo “publicidade comercial”, previsto no art. 124 da Lei n. 4.117/1962 e no art. 28, item 12, alínea "d", do Decreto n. 52.795/1963, está associado à veiculação de conteúdo publicitário pela televisão por radiodifusão, caracterizado pela difusão de mensagens e informações sobre produtos e serviços, para estimular a oferta, a venda e o consumo de bens econômicos para os consumidores e o público em geral (CLÈVE; SCORSIM, 2015, p. 31).

Assim, as televisões comerciais brasileiras estão proibidas, por exemplo, de realizarem *crowdfunding* ou ainda venderem assinaturas, possibilidade exclusiva das emissoras de TV paga –o termo correto do ponto de vista jurídico é Serviço de Acesso Condicionado, como está na Lei 12.485/12. Deduz-se, portanto, que inovações no modelo de negócio da radiodifusão comercial no Brasil são mais difíceis se comparado com outros setores da mídia. Nas TV’s públicas os Estados têm dificuldade de manter investimentos no sistema enquanto as demandas em outras áreas mais prioritárias, como educação e saúde, aumentam. Isso é o que vem ocorrendo com os países da União Europeia, que ainda precisam enfrentar crises econômicas e até aumento na população de refugiados. Nas TV’s comerciais destacam-se como óbices os aspectos legais que regulamentam o setor. Seja na TV ou no rádio, que apresenta legislação similar em diversos aspectos em relação à TV, há pouquíssima margem de manobra.

Esta dedução ajuda a explicar o posicionamento que vem sendo adotado não apenas no Brasil, mas em todo o mundo por televisões. Relatório da OCDE elaborado a partir do Fórum Global sobre Concorrência na Radiodifusão em 2013 traz a visão de mais de 30 países, além dos membros da União Europeia, sobre os desafios do setor. Embora o Brasil não tenha sido signatário do texto, o relatório retrata a visão de uma parcela significativa do setor de radiodifusão mundial, não apenas pelo número elevado de países, mas principalmente pela diversidade de contextos econômico-culturais e arcabouços jurídicos. De forma geral, o relatório endossa a preocupação do setor diante das novas tecnologias e das mudanças em curso e destaca o desafio das autoridades na aplicação da regulamentação e da legislação da concorrência (OECD, 2013). O aspecto legal, segundo o texto, requer uma atenção especial no sentido de que as intervenções políticas sejam pautadas por critérios de interesse público e não preocupações de concorrência. Ademais, as autoridades não podem se omitir diante do avanço das novas tecnologias sob pena de prejudicar o setor de radiodifusão.

O Comitê Consultivo de Negócios e Indústria, BIAC na sigla em inglês, da OCDE elencou algumas recomendações no relatório. O grupo sugere que as autoridades de concorrências deveriam primordialmente eliminar as barreiras artificiais à concorrência, em

especial aquelas impostas pelo governo. Tal medida, todavia, deve levar em conta que os investimentos feitos pelas empresas do setor não devem ser considerados como bens públicos ao serem totalmente abertos ao mercado. Neste aspecto, é necessária uma avaliação da proposta do BIAC ante à afirmação de Rifkin sobre bens públicos e a legislação brasileira sobre bens públicos. Ao menos na realidade brasileira, a sugestão do BIAC tem fundamento para as emissoras comerciais que detém autorização para exploração do serviço de radiodifusão. Embora não sejam donas do espectro, que é público perante a lei brasileira, as empresas têm o direito de angariar lucro a partir da produção de conteúdo, que é produzido e distribuído por conta da própria empresa mediante a venda de espaço publicitário, o qual também é assegurado por força legal. Assim, a suposta eliminação de concorrência sugerida pelo BIAC não pode permitir que novos *players* apropriem-se daquilo que é privado.

Na visão do BIAC, a proposta da FCC, citada por Rifkin, de oferecer conexões sem fio sem custo ao usuário não poderia ser implantada, pois utilizar-se-ia da rede de telecomunicações criadas pelas empresas privadas que as administram. De acordo com Rifkin, contudo, essa realidade está mudando. Conforme ele, não seria necessário recorrer à infraestrutura das companhias privadas de telecomunicação porque novas tecnologias derrubaram o conceito de espectro como um recurso escasso “Antenas inteligentes, acesso dinâmico ao espectro, tecnologias de rádio cognitivas e *mesh networks* [...] podem concentrar um sinal de modo que ele seja transmitido apenas para a antena do usuário, evitando interferências em outras antenas” (RIFKIN, 2016, p. 177). Além disso, segundo o autor, podem também identificar outras transmissões e compartilhar um espectro não utilizado. Malgrado ele reconheça que essas tecnologias ainda não estão disponíveis em grande escala, esse futuro de total liberdade e oferta abundante do espectro é inevitável.

No caso brasileiro, a mentalidade de Rifkin não teria êxito, mesmo com as novas tecnologias, sem uma ampla mudança no arcabouço jurídico. Essa possibilidade, contudo, é bastante remota, pelo menos em curto prazo, haja vista que o Código Brasileiro de Telecomunicações é de 1962 e até o momento sofreu apenas alterações pontuais. Conquanto haja manifestações pela ampla atualização da principal legislação do setor de radiodifusão no país (SCORSIM, 2008), não existe movimentação do Congresso Nacional nesse sentido. A Lei Geral de Telecomunicações, embora mais recente, também padece de atualizações, como reconhece o próprio governo. No entanto, a revisão da legislação prevista pelos órgãos reguladores brasileiros não assinala mudanças similares à proposta citada por Rifkin (MANS, 2016).

As recomendações do BIAC, contudo, não podem ser consideradas protecionistas da indústria. Apesar do cuidado com a preservação dos investimentos das empresas do setor de radiodifusão, o comitê incentiva os reguladores da concorrência a resistir à tentação de agir como um regulador da indústria e agir apenas quando os abusos da concorrência, medidos pelos padrões tradicionais, justificam a intervenção. A preocupação tem embasamento nas colocações do professor Alan Fels, convidado para ser um consultor das autoridades presentes ao Fórum. Fels destacou que as incertezas da atual conjuntura criam dilemas para os reguladores da concorrência. Se por um lado a intervenção pode ser perigosa porque há a possibilidade de excluir o desenvolvimento do mercado, por outro, o potencial de inovação aumenta na proporção que mantém as oportunidades abertas para que a concorrência futura se desenvolva. Por conseguinte, Fels aconselhou cautela às autoridades porque a ignorância regulamentar é considerável na presença da incerteza gerada pelas formas atuais de convergência (OECD, 2013).

O cuidado dos reguladores, todavia, não deve se manifestar em forma de omissão. Uma política de não intervenção pode levar à rápida emergência de novas formas de poder de mercado. Ao considerar como isso poderia ser feito, Fels se referiu ao paradigma da inovação sequencial, em que a mudança de mercado ocorre através de alterações relativamente bruscas de uma forma de suprimento para outra. Os reguladores da concorrência devem priorizar a garantia de que esse processo pode continuar de modo que as novas gerações de suprimento possam deslocar a geração existente. Isto é, cada país deve assegurar a concorrência dentro de uma plataforma de radiodifusão existente, desde que novas plataformas possam deslocá-la.

Pode-se inferir da recomendação de Fels alguns aspectos importantes:

- i. Não é apropriado proibir a entrada de novos concorrentes, como as empresas de tecnologia, no mercado de radiodifusão porque isso limita a inovação no setor. É preciso criar mecanismos que possibilitem a evolução tecnológica das plataformas de comunicação a partir de uma concorrência que conduza à inovação.
- ii. A regulamentação possibilita a exclusividade de determinado conteúdo contanto que se refira a um tipo de plataforma específico, estritamente definido.

Avaliando as considerações do Fels à luz da realidade de mercado atual, percebe-se certa fragilidade das colocações de Rifkin sobre bens comuns, assim como da tentativa das empresas de tecnologia de monopolizar o mercado. Wu (2010) afirma que muitos setores da

internet são controlados por uma companhia dominante ou um oligopólio. “O Google é ‘dono’ da pesquisa; o Facebook, da rede de contatos sociais; o eBay comanda os leilões; a Apple domina a entrega de conteúdo on-line; a Amazon, o varejo; e assim por diante”. O poder deles é tão grande que algumas dessas corporações, como Google e Facebook, já estão respondendo a ações antitruste na Europa (SCOTT, 2016b). A proposição dos bens comuns de Rifkin, por sua vez, não encontra amparo nas sugestões de Fels porque a ausência total de regulamentação, assim como o possível uso livre da radiodifusão, prejudica a inovação. Logo, contribui para um retrocesso do setor, que ficaria estagnado ante ao desenvolvimento tecnológico da sociedade.

Não por outra razão, os líderes reunidos no Fórum sobre Concorrência na Radiodifusão promovido pela OCDE mostraram-se preocupados com as questões sociais, de neutralidade tecnológica e a manutenção de condições de concorrência equitativa. Entretanto, foram taxativos “o paradigma da política de concorrência ganha importância sobre as preocupações de política pública, o que traz uma série de consequências relacionadas com disposições substantivas e cooperação institucional<sup>11</sup>” (OCDE, 2013, p. 414).

A prevalência da política de concorrência sobre política pública evidencia predileção dos líderes regulatórios de diversos países pelo mercado em detrimento do interesse público. Esse posicionamento explica não apenas o porquê de certos países estarem assumindo uma posição beligerante em relação às empresas de tecnologia com ações antitruste, como também a dificuldade do consumidor de defender seus direitos frente ao controle exercido pelas empresas de tecnologia. As conclusões do relatório também mostram outro fator importante: as empresas de mídia estão tentando defender seu território da concorrência pressionando os governos a criarem normas que reduzam a concorrência e beneficiem as firmas estabelecidas.

### 2.3.3 Quem vai produzir notícia de utilidade pública se a imprensa não o fizer?

As tentativas elencadas no tópico anterior, todavia, não estão trazendo resultados satisfatórios. O domínio das empresas de tecnologia é tão avassalador e a capacidade de reação dos meios de comunicação tradicionais é tão diminuta que o governo do Canadá já avalia qual será o cenário sem as duas maiores empresas de jornal do país. A decisão extraordinária partiu do primeiro Justin Trudeau, que determinou ao Departamento de Patrimônio Canadense um estudo sobre o futuro da pós imprensa e quais as suas implicações

---

<sup>11</sup> “The competition policy paradigm is gaining in importance over public policy concerns, which brings a number of consequences relating to substantive provisions and institutional cooperation” (Tradução do autor).

para uma das democracias mais civis do mundo. Embora a imprensa canadense apresente problemas que lhe são peculiares, como o fato do principal grupo empresarial de mídia ter problemas financeiros que extrapolam o campo jornalístico, o fato de o governo canadense avaliar um futuro sem veículos de comunicação impressos e digitais locais é sinal de que os problemas são generalizados (DOCTOR, 2016).

Doctor ainda lembra que os problemas da imprensa do Canadá servem como um sinal de alerta à mídia norte-americana. As condições desfavoráveis são as mesmas, principalmente a rápida perda de receitas de impressão e aumento da participação de fundos privados de investimento. A propriedade dos meios de comunicação nas mãos de empresas estrangeiras tem preocupado as autoridades canadenses e norte-americanas, para as quais esse fator aumenta a velocidade da crise na mídia pela perspectiva de lucro rápido típico dos fundos de investimento privados. No entanto, esse fator não tem peso tão elevado nos problemas da imprensa. No Brasil, onde a Constituição restringe em 30% a participação no capital das empresas jornalísticas os veículos de comunicação impressos também têm apresentado prejuízos.

A discussão que tem ganhado força em países como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra diz respeito à importância da imprensa para democracia —o Brasil, infelizmente, nem iniciou essa discussão. Entre os questionamentos que estão sendo feitos nos debates públicos estão (DOCTOR, 2016):

- i. O jornalismo local é um bem público?
- ii. É possível confiar o jornalismo local a empresas geridas por fundos de capital privado?
- iii. Qual o papel do Google e do Facebook, cujo duopólio de anúncios digitais causou incontestavelmente grandes danos colaterais à imprensa?
- iv. Quais são os modelos de negócios que podem levar as empresas de mídia para terceira década deste século?

Malgrado a relevância desses aspectos, existem divergências em setores da academia quanto à dimensão da crise entre as empresas de comunicação e até mesmo se existe crise. Russ-Mohl (2011) cita os estudos da economista alemã Kiefer (2010), a qual defende a proposição de que o jornalismo e a mídia são instituições essenciais dos regimes democráticos. Após ampla fundamentação em torno dos aspectos elementares das instituições e de uma sólida diferenciação entre os tipos de organizações jornalísticas, Kiefer sugere uma

ampla transformação para o jornalismo. Este seria auto-organizável pelos próprios profissionais de imprensa, como se fossem profissionais liberais prestadores de serviço. Caberia ao Estado, além de reorganização da área, financiá-lo, assim como ocorre com outras instituições essenciais à democracia. Tal prerrogativa permitiria ao jornalismo uma produção autônoma, sem interesses comerciais e políticos, visando o interesse público.

Prado e Becker (2011) coadunam em vários aspectos com as reflexões de Kiefer (2010). Os autores acreditam que a imprensa é um instituição essencial para o exercício da democracia. Eles lamentam que a prática profissional esteja muitas vezes desvinculada do interesse público e sugerem “repensar o jornalismo como prática social, investigando seu valor tanto como um instrumento de promoção de rupturas quanto de modalização de percepções de realidades distintas” (PRADO; BECKER, 2011, p. 42). O problema é tão grave, no entendimento dos autores, que “se não for possível construir uma imprensa independente, o jornalismo corre o risco de desaparecer, pelo menos como a instituição capaz de monitorar outras forças e instituições poderosas.” (PRADO; BECKER, 2011, p. 44).

Levy e Nielsen (2010), todavia, discordam. Conquanto acreditem que o negócio do jornalismo está sendo afetado pela ascensão da internet e que isso tem consequências desastrosas para a política democrática, eles não concordam que haja uma crise. Para eles há recessões que estão ligadas ao grau relativo de dependência de fontes voláteis de receita, como a publicidade e a recessões econômicas globais. Levy e Nielsen fundamentam sua argumentação afirmando que existem diferenças entre os países e que nos Estados Unidos e Reino Unido a mídia está passando por mais problemas porque prevalece o sistema privado. Diferente, no entendimento deles, do que ocorre na Alemanha e Finlândia, onde organizações públicas fortalecidas vêm operando.

Talvez por terem sido publicados em 2010, os estudos de Levy e Nielsen não encontram amparo na realidade. Já em 2013, Beck e Beyer (2013) afirmam que escândalos e elevados valores cobrados compulsoriamente da população deixam o sistema público alemão de radiodifusão em situação embaraçosa. Beck e Beyer dizem que os 7 bilhões de Euros cobrados todos os anos do cidadão alemão não compactuam com defeitos de qualidade típicos de sistemas privados de radiodifusão. Eles acrescentam ainda que as justificativas do ponto de vista econômico para a radiodifusão pública não se sustentam e que o serviço deve ser julgado principalmente pelo seu conteúdo e por objetivos conexos. Ademais, é importante salientar que os problemas no sistema público europeu de rádio e TV não se limitam à Alemanha (SOUSA, 2012).

Levy e Nielsen chamam de fontes voláteis de receita a publicidade. Todavia, relatório da *World Association of Newspapers and News Publishers* afirma “em 2015, a indústria faturou US \$ 90 bilhões a partir de impressão e circulação digital, enquanto \$ 78 bilhões vieram de publicidade impressa e digital. Números globais do mercado de jornais mostram que mais de 92% de todas as receitas de jornais ainda vêm de impressão<sup>12</sup>” (HENRIKSSON, 2016). Por mais que o livro de Levy e Nielsen tenha sido publicado em 2010 e os números da associação digam respeito a 2015, a publicidade sempre foi a principal fonte de receita dos meios impressos comerciais. Não fosse assim, qual a finalidade do veículo de comunicação vender espaço publicitário se as assinaturas fossem suficientes para aferir lucro? Outrossim, também não há fundamento culpar crises econômicas esporádicas pela situação econômica periclitante da imprensa. O caso brasileiro evidencia que as crises econômicas agravam os problemas de caixa das empresas de comunicação, não criam o problema (ESTARQUE, 2016).

Não obstante a fragilidade de certos argumentos de Levy e Nielsen (2010), Russ-Mohl (2011) diz que a perspectiva adotada por eles é “excitante”. Russ-Mohl também acredita que parte da crise dos meios de comunicação norte-americanos se deve ao que ele chama de “capitalismo de cassino”. Ele diz que muitos investidores, esperando um fluxo contínuo de lucros, contraíram dívidas no momento errado para comprar jornais. Contudo, como já foi dito neste capítulo, a realidade do Brasil, onde no máximo 30% do capital das empresas jornalísticas podem ser de propriedade de estrangeiros, evidencia que o ponto fulcral da crise econômica dos meios de comunicação não endossa a argumentação de Russ-Mohl. Além disso, o Brasil está em sete maiores mercados de jornais do mundo e teve uma queda de circulação de 2,7% em 2015. Aliás, todas as regiões do planeta, exceto a Ásia, apresentaram queda de circulação nos jornais (HENRIKSSON, 2016). Assim, presume-se que a crise está instalada em diversos países do mundo e não apenas nos Estados Unidos.

Sem acreditar nas dificuldades pelas quais vem passando o setor de mídia, Russ-Mohl (2011) cita os estudos Blum *et al.* (2011) para defender um debate público sobre o que pode ser exigido do jornalismo no futuro. Russ-Mohl faz uma crítica direta às proposições de Kiefer (2010) ao afirmar que o jornalismo não deve gozar de privilégios –ele usa a expressão “casta por trás de um *firewall*”– para cumprir com seu dever perante a sociedade, e defende ainda a mentalidade de Ringsdorf (*apud* BLUM *et al.*, 2011). Ambos acreditam que a maioria

---

<sup>12</sup> “In 2015 the industry made US\$90 billion from print and digital circulation, while \$78 billion came from print and digital advertising. Global newspaper market figures show that more than 92 percent of all newspaper revenues still come from print”(tradução do autor).

dos meios de comunicação de qualidade encontra-se protegido sob o teto de grandes conglomerados de mídia. Segundo Ringsdorf, por essa razão os meios de comunicação assemelham-se a cozinheiros de restaurantes cinco estrelas: apenas grandes hotéis podem se dar ao luxo de contar com sua arte.

Não obstante a analogia desarrazoável de Ringsdorf, a informação de interesse público necessária não apenas para a democracia, como também para a vida em sociedade, necessita do bom jornalismo. Para tanto, é inquestionável a necessidade de empresas de comunicação privadas, já que não é possível, por tudo que já foi demonstrado até aqui, dispor apenas de organizações públicas e estatais. O imbróglcio reside, todavia, no modelo de negócio da imprensa já estabelecida, que é única que produz conteúdo de utilidade pública para a sociedade. As empresas de mídia precisam arcar com os custos de produção de notícias e ainda disputar a atenção do consumidor com as empresas de tecnologia. Estas, por sua vez, não têm custo nenhum para distribuir o conteúdo criado pela imprensa, mas disputam audiência com os meios de comunicação. Como tem maior controle sobre o consumidor de informação, as novas companhias de mídia abocanham a maior parte da fatia publicitária e, assim, contribuem para reduzir ainda mais o custo marginal da informação, aproximando-a de zero. O custo marginal próximo de zero, no entanto, não é resultado apenas da forma como as empresas de tecnologia atuam. Ela é resultado, sobretudo, das peculiaridades da internet, um meio de comunicação que rompeu com toda a estrutura sob a qual foram calcados os meios de comunicação tradicionais, pois é mais aberta, livre e descentralizada. Assim, torna-se pouco provável haver uma forma de substituir completamente o modelo de negócio atual, gestado sob outra lógica tecnológica, social e econômica. Por outro lado, é preciso encontrar alternativas frente ao desgaste existente. Como a resposta é absolutamente incerta, talvez seja melhor analisar a situação pensando no que não fazer e, a partir dos resultados, avaliar por onde começar a encontrar alternativas. É isso que este capítulo tentou fazer, apresentando uma parte ínfima do debate que existe atualmente no Ocidente.

## **2.4 Definições teóricas e conceituais**

Ao longo de todo o referencial teórico foram tratados diversos assuntos distintos. Muitos deles sem uma conceituação teórica solidificada na área de comunicação. Disso surge a necessidade de sintetizar conceitos-chave que delimitem claramente o escopo e o alcance desta pesquisa. Minayo (2011, p. 44) classifica esse trabalho como definição teórica e conceitual, a qual “é a base de sustentação e rigor, orientando as formas de análise do objeto.”

Tal método de pesquisa, ainda segundo Minayo (2011, p. 45), “envolve escolhas e mesmo concordância ideológica do pesquisador com as explicações contidas no quadro teórico apresentado.”

Lopes (2016) propõe um modelo metodológico de pesquisa em comunicação em consonância com a necessidade de definições teóricas e conceituais propostas por Minayo. Segundo Lopes (2016, p. 103), “a prática da pesquisa é feita de opções e decisões que implicam a responsabilidade intransferível do autor pela montagem de uma estratégia metodológica de sua pesquisa.” França (2016) afirma que o trabalho de escolha do pesquisador em torno de conceitos e termos pode ser chamado de “conceitos operadores”, os quais vão responder concretamente determinadas questões específicas.

Desse modo, as definições teóricas e conceituais que se propõe vão contribuir para uma visão norteadora de todo o trabalho de pesquisa, assim como sobre o método utilizado para identificar, coletar, compilar e analisar os resultados de pesquisa.

- i. **Inovação em Comunicação:** Há basicamente duas perspectivas de inovação em comunicação: a) novas tecnologias, especialmente em TIC; b) novos produtos de mídia, principalmente conteúdos diversificados, como filmes, ou novos formatos de revistas, TV e rádio (DOGRUEL, 2013). Ambas, porém, contrastam com a classificação econômica que estabeleceu a comunicação enquanto área de produção de conteúdo, ao passo que as TIC’s como instrumento técnico utilizado para produção, distribuição e consumo de conteúdo (BOURASSA, 2006; OLIVEIRA, 2016). A fim de padronizar o entendimento em torno do tema, considerar-se-á inovação em comunicação: *Nova técnica ou processo, utilizando-se de determinada tecnologia, que crie valor na cadeia de geração, distribuição ou consumo de conteúdo jornalístico ou publicitário*
- ii. **Economia da Mídia:** Combina os postulados do estudo de mídia e comunicação com o exame dos princípios econômicos e sua aplicação na gestão de empresas do setor. O termo é empregado para se referir às operações de negócios e atividades financeiras de organizações que produzem e vendem a produção para as diversas firmas da área de mídia (OWERS; CARVETH; ALEXANDER, 2004). A Economia da Mídia preocupa-se com a forma como indústrias de mídia alocam recursos para criar conteúdos de informação e entretenimento para satisfazer as necessidades dos públicos-alvo, anunciantes e outras instituições sociais (PICARD,

1990). O contexto de recursos escassos, as limitações tecnológicas e organizacionais, as respostas às preferências dos consumidores, bem como os aspectos de distribuição de conteúdo fazem parte do bojo de análise da Economia da Mídia, que enfoca os gêneros de produtos e serviços que compõem o segmento. Tais aspectos vêm ao encontro dos pressupostos da economia clássica, preconizado por Samuelson (1976), segundo o qual a economia está preocupada com o que é produzido, a tecnologia e organização de como é produzido, e para quem é produzido. As empresas produzem determinado produto ou serviço que espera comercializar aos seus grupos de clientes-alvo (o quê), por meio do emprego de uma tecnologia o mais eficiente e eficaz quanto possível (como). O produto da venda da produção será distribuído aos empregados, fornecedores, e (se houver lucro), os proprietários e acionistas (por quem).

- iii. **Indústria de mídia:** Classificada de várias maneiras com base no produto (impressão, transmissão, filme, música gravada, etc.), regulação, tecnologia e sequência na cadeia de produção e distribuição. A indústria de mídia refere-se, notadamente, ao que Owers, Carveth e Alexander (2004, p. 44) denomina sociedade capitalista mista, classificada como “nação industrializada na qual os direitos de propriedade estão principalmente, embora não exclusivamente, nas mãos de empresários, mas onde também existem restrições regulatórias e outras sobre a conduta comercial permitida.<sup>13</sup>” Os autores lembram ainda que nesse sistema a maior parte dos meios de produção é operada por empresas do setor privado, o que permite inferir que a indústria da mídia é o sistema que prevalece no Brasil. Owers *et al* (2004) lembra que essas distinções são imprescindíveis porque a indústria da mídia opera em questões microeconômicas e macroeconômicas. Enquanto a microeconomia centra-se nos processos de tomada de decisão dos indivíduos e das empresas, bem como na oferta, procura e preço de determinados bens e serviços, a macroeconomia refere-se a agregados na economia e como a economia funciona como um sistema. A inovação, portanto, opera nos dois níveis, já que diz respeito no nível micro ao que as empresas e profissionais fazem para inovar (BRIGGS, 2012), e no nível macro em termos de ambiente regulatório legal e de políticas de inovação (BELL; OWEN, 2017).

---

<sup>13</sup> Tradução do autor

iv. **Modelo de negócio:** Método como a empresa gera receita, ou, de forma mais clara, ganha dinheiro. Segundo Chesbrough e Rosenbloom (2002), a internet exigiu mudanças no modelo de negócio das empresas, que foram forçadas a realizar adaptações. Afuah e Tucci (2001) afirmam que o modelo de negocio é a forma como a firma ganha dinheiro usando a internet a longo prazo. Rappa (2001) salienta, contudo, que modelos de negócio são, ao mesmo tempo, o aspecto mais discutido e menos compreendido da Web. Para Chesbrough e Rosenbloom (2002) as definições de modelo de negócio, em suma, são variações mais modernas do postulado de estratégia empresarial de Andrews (1971, p. 12), que a define como a “determinação de como a firma vai competir em um determinado negócio e posicionar-se<sup>14</sup>”. Em síntese, Chesbrough (2012a, p. 79). define modelo de negócio “como as companhias de todos os alcances e influências conseguem converter potencial tecnológico em valor econômico” Para atingir tal objetivo, diz o autor, há três formas básicas. A primeira é por meio da incorporação de tecnologia aos negócios já estabelecidos. Quando, por exemplo, compra-se uma máquina nova para produzir mais. A segunda, por meio de licenciamento de tecnologia. Isto é, a empresa que gerou a tecnologia ganha determinado valor para permitir que outra a explore comercialmente. Tal exemplo se aplica não apenas a bens duráveis e semi-duráveis, como também a marcas, símbolos e outros produtos intangíveis. A terceira possibilidade é por meio da criação de outros empreendimentos destinados a explorar determinada tecnologia em novas arenas de negócio, o que chamado de *spin-off*. Chesbrough ainda elenca seis funções que os modelos de negócio devem ter para obterem sucesso:

- a. Articular a **proposição de valor**, isto é, o valor criado para os usuários pela oferta.
- b. Identificar um **segmento de mercado**, isto é, os usuários para os quais a oferta e a finalidade são úteis.
- c. Definir a estrutura da **cadeia de valor** exigida pela empresa para criar e distribuir a oferta e determinar os ativos complementares necessários para dar suporte à posição da empresa nessa cadeia.

---

<sup>14</sup> Tradução do autor

- d. Especificar os mecanismos de geração de receita para a empresa e estimar a *estrutura de custo* e o *potencial da rentabilidade* de produzir a oferta, dadas a proposição de valor e a estrutura de cadeia de valor escolhidas.
- e. Descrever a posição da empresa dentro da *rede de valor*, ligando os fornecedores e os clientes, incluindo a identificação dos potenciais complementadores e concorrentes.
- f. Formular a *estratégia competitiva* por intermédio da qual a empresa de inovação ganhará e manterá uma vantagem sobre as rivais (CHESBROUGH, 2012b, p. 157-158).

A cadeia e a rede de valor citadas por Chesbrough podem ser compreendidas como os agentes integrantes de determinado sistema. Na área de comunicação esses entes dizem respeito desde as empresas privadas produtoras de conteúdo até o consumidor final. Embora nem sempre haja uma relação clara de compra e venda entre os agentes, cada um deles vai contribuir para agregar valor à rede. O modelo de negócio das empresas de mídia, de acordo com Sirkkunen e Cook (2012, p. 13), trabalha nessa perspectiva mais geral:

A arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor empregados pela empresa. Utilizamos esse conceito em termos gerais, cobrindo os recursos e a proposição de valor que a firma está oferecendo, os segmentos de clientes para os quais o conteúdo é feito e as finanças, por exemplo, assim como a estrutura de custos e as fontes de receita. O modelo de negócios é um termo guarda-chuva na estratégia geral da empresa para manter o negócio no longo prazo, que inclui fluxos de receita e a forma como a empresa gera renda<sup>15</sup>.

A abrangência do modelo de negócio é mal interpretada por muitos segundo Picard (2010). De acordo com ele, em diversas ocasiões refere-se a modelo de negócio como modelo de receita, que é apenas uma pequena parte do que consta de um modelo de negócios. O modelo de receita é responsável, portanto, pela entrada de recursos que mantém a empresa em funcionamento, mas sua eficácia é baseada no valor entregue através do modelo de negócio. Este, por sua vez, abrange a sustentabilidade do negócio no longo prazo. Dai a razão pela qual Bruno e Nielsen (2012) acreditam que o modelo de negócio de uma empresa de mídia diz

---

<sup>15</sup> The architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms employed by the enterprise. We have used this concept rather broadly covering the features and the value proposition that the outlet is offering, the customer segments for which the content is made, and the finances, for example the cost structure and the revenue sources. The business model is an umbrella term for the overall strategy of the startup to make sustainability happen in the longer term which includes revenue streams, the specific mechanics of how startups generate income (tradução do autor).

respeito a diversos fatores, como fontes de receita, estrutura organizacional, fontes de investimento e equipe de colaboradores. Todos esses fatores conjugados, assim, dizem respeito ao modelo de negócio porque interferem na forma como a organização mantém-se ao longo do tempo.

- v. **Fontes de inovação:** Locais de onde provém a inovação. Neste trabalho acredita-se que as startups são uma importante fonte de inovação, porém, não são as únicas. As spin-off's e as empresas já estabelecidas também costumam ser fonte preciosa de inovação. Chesbrough (2012b) lembra que as startups costumam inovar apenas no conceito original, ou seja, a tecnologia que dá origem à empresa. Falta-lhes dinheiro e outros recursos que as possibilite criar inovação de forma contínua.
- vi. **Startup:** Empresas de base tecnológica de crescimento rápido. A capacidade de crescer em pouco tempo está intimamente relacionada à possibilidade de ganhar escala, a qual geralmente ocorre quando a empresa atua em rede. Convencionou-se acreditar que essa rede é apenas a internet, mas não é. A web é tradicionalmente o local de funcionamento de muitas startups porque estas geralmente são do setor de TIC. A rede, porém, pode ocorrer no plano físico, como as spin-off's que nascem a partir de grupos empresariais já consolidados. Ou ainda organizações que fazem parte de redes governamentais ou de entidades do terceiro setor. O crescimento em rede é fundamental para a existência de uma startup (MEIRA, 2013), mas também é importante ter a tecnologia como base do crescimento. Tecnologia, por sua vez, não é apenas produto. Pode ser serviços, técnicas que tragam o elemento inovador, isto é, uma ideia diferenciada com aplicação ao mercado. Logo, a startup é uma empresa inovadora na sua essência, que desenvolva ou que disponha de tecnologia, com possibilidade de crescimento acelerado por trabalhar em rede.
- vii. **Capital de risco:** “utilizado para aportes de capital (investimentos) na aquisição de participações em empresas não listadas em bolsa de valores. A participação nessas empresas pode se dar de forma direta ou por meio de fundos de investimento” (BNDES, 2017). O fundo de investimento, por sua vez, caracteriza-se como “agrupamento de capital (dinheiro) de terceiros (cotistas) destinado a aportes em empresas com grande potencial de retorno financeiro, por meio de um gestor profissional” (BNDES, 2017).

Conforme a dimensão da empresa, o capital de risco difere-se em:

- a) Seed capital (capital semente): investimento voltado para empresas de pequeno porte, inclusive pré-operacionais, em geral, com perfil inovador e tecnológico. Neste estágio, normalmente, a empresa já tem um produto definido e conta com alguns clientes, ainda que em caráter experimental. Muitas empresas nesse estágio estão atreladas a aceleradoras, incubadoras ou parques tecnológicos.
- b) Venture capital (capital empreendedor): investimento relacionado a micro, pequenas e médias empresas (MPME) novas, já operacionais e

- com grande potencial de crescimento estimado. São investimentos destinados a expandir a atuação da empresa e acelerar seu crescimento.
- c) Private equity: investimentos em empresas de grande porte, maduras e consolidadas, em operação há algum tempo e com faturamento significativo. Os fundos que operam nessa modalidade investem, geralmente, por meio de aquisições e fusões das empresas (BNDES, 2017).

Para Mazzucato (2014, p. 80), o capital de risco é “um tipo de investimento que aposta em empresas iniciantes com alto potencial de crescimento por meio de compra de uma participação acionária”. Este financiamento é de grande importância para o ecossistema de inovação, sobretudo as startups que necessitam desenvolver o negócio em curto espaço de tempo e, muitas vezes, ainda desenvolver tecnologia. Daí a razão pela qual o capital de risco “preenche o vácuo com que se deparam as empresas novas, que normalmente têm problemas para obter crédito junto a instituições financeiras tradicionais como os bancos” (MAZZUCATO, 2014, p. 80). Na ausência do capital de risco, os empreendedores recorrer a outros tipos de financiamento, como os investidores anjo, classificados como pessoas físicas ou grupos de pessoas físicas que aplicam recursos em empresas nascentes e inovadoras, ainda embrionárias ou mesmo em fase de ideação, que precisam de fundos para investimento principalmente em marketing e desenvolvimento de produto (BNDES, 2017).

O empreendedor ainda tem a possibilidade de recorrer a outros instrumentos de financiamento, quando nenhuma das outras possibilidades se concretiza. Uma alternativa que vem se desenvolvendo amplamente é o crowdfunding: “modalidade que permite o micro-investimento ou investimento coletivo em empresas nascentes e inovadoras com grande potencial de crescimento. Os recursos são aportados por meio de plataformas dedicadas a essa modalidade, que fazem a intermediação entre empresas e investidores.” (BNDES, 2017).

- viii. **Desenvolvimento e Desenvolvimento Regional:** A definição clássica de desenvolvimento econômico é baseada no crescimento do produto nacional bruto, o aumento das receitas pessoais, a industrialização, o progresso tecnológico e com a modernização social (NOJIMA, 2008). Tal visão contrasta com o pensamento do economista indiano laureado com o Prêmio Nobel de Economia Amartya Sen (2001), para o qual o desenvolvimento é um processo de expansão das liberdades reais de qualquer cidadão. A expansão da liberdade, para Sen, é o fim fundamental e, ao mesmo tempo, a forma mais relevante do desenvolvimento, o qual consiste na remoção de vários tipos de restrições que

deixam às pessoas raras escolhas e poucas oportunidades para executarem sua ação racional. Barder (2005) coaduna como Sen. Para aquele definir o desenvolvimento como uma melhoria no bem-estar das pessoas não faz justiça ao que o termo significa. Desenvolvimento também carrega uma conotação de mudança duradoura. Isto sugere que o desenvolvimento consiste em mais do que melhorias no bem-estar dos cidadãos: também descreve a capacidade do sistema de fornecer as circunstâncias para esse bem-estar continuado. Logo, o desenvolvimento é uma propriedade emergente de um sistema econômico, social e político, dentro do qual uma série de pessoas, empresas, produtos e instituições interagem uns com os outros, cada qual adaptando-se às suas circunstâncias em mudança. Veiga (2008, p. 34) faz importante síntese sobre o conceito de Sen sobre liberdade e as relações econômicas.

O crescimento econômico obviamente pode ser muito importante como um *meio* de expandir as liberdades desfrutadas pelos membros de uma sociedade. Mas as liberdades também dependem de muitos outros determinantes, como os serviços de educação e saúde, ou os direitos civis. A industrialização, o progresso tecnológico ou a modernização social podem contribuir substancialmente para a expansão da liberdade humana, mas esta depende também de outras influências.

Essa interação entre os agentes e o ambiente no qual estão inseridos vem ao encontro das colocações de Barbosa (2005) sobre desenvolvimento regional, que pode ser entendido como uma especificação do conceito de desenvolvimento. Por um lado o desenvolvimento regional realça o resultado das políticas de desenvolvimento global e, por outro, considera nos seus objetivos uma forma mais adequada de equilíbrio na utilização e dinamização de um território. Desta forma, o desenvolvimento regional deve ser visto como uma forma de gerir mais eficazmente os fatores de desenvolvimento, tanto no melhor uso dos recursos como na garantia de uma maior participação dos diferentes atores. Dentre os objetivos do desenvolvimento regional destacam-se o combate às assimetrias regionais; o aproveitamento dos recursos e potencialidades endógenos das regiões; e a participação dos cidadãos na resolução dos problemas regionais. Barbosa remete-se aos estudos de Perroux (1955) para lembrar que o desenvolvimento regional tem origem nas experiências ocorridas na década de 1930 nos Estados Unidos e ganham vulto com as práticas bem-sucedidas de países asiáticos, como a Coreia do Sul, que alcançaram vertiginoso desenvolvimento após a Segunda Guerra Mundial. Amaral Filho (2001) estabelece uma relação direta entre desenvolvimento regional e

inovação. Para ele, a existência de capacidade empresarial inovadora e organizada em nível local é, provavelmente, o fator mais importante para liderar o processo de desenvolvimento e mobilizar os recursos disponíveis. Os empresários locais devem usar sua capacidade para ordenar os fatores produtivos da região com níveis de produtividade suficientes e capazes de competir nos mercados. Barbosa (2005) vai mais além e a partir das colocações de Krugman (1991) estabelece uma analogia entre as proposições de Schumpeter (1942) acerca do empresário inovador e a sociedade local como uma variável do desenvolvimento. Segundo Barbosa, a comunidade local passa a realizar o papel do empresário inovador ao interferir nas políticas e processos produtivos regionais que promovam o desenvolvimento econômico, assim como ao catalisar projetos que explorem as vantagens comparativas e/ou competitivas locais.

### CAPITULO 3

#### METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho não apresenta uma hipótese central, mas a seguinte pergunta de pesquisa: O que há de inovação em empresas de comunicação no Brasil e qual a relação disto com o contexto do país. Tal procedimento é mais apropriado face ao objetivo geral: identificar e caracterizar os principais movimentos de inovação em comunicação no Brasil e de que forma eles se sustentam e interagem com o ecossistema. Esse propósito conduziu a outros objetivos, tais como avaliar quais são, onde estão, qual a estrutura das propostas de inovação em comunicação e como elas estão sendo apoiadas pelos membros da rede. De acordo com Braga (2016, p. 82), “os objetivos da pesquisa costumam fornecer o necessário e o suficiente para pôr em marcha uma investigação.”

Esta sistemática de pesquisa é explicitada neste subcapítulo dividido em quatro seções: i) caracterização do método de pesquisa adotado; ii) definição do *corpus*; iii) tratamento analítico dos dados; e iv) limitações da pesquisa. A estruturação proposta baseia-se em Bauer e Gaskell (2013), que distinguem a investigação social em quatro dimensões: delineamento de pesquisa; método de coleta de dados; tratamento analítico dos dados; e interesses do conhecimento. Tais dimensões são importantes, sobretudo, para definir a classificação do trabalho almejado: qualitativo ou quantitativo.

Os mesmos Bauer e Gaskell (2013, p. 20) defendem que “a escolha qualitativa ou quantitativa é primariamente uma decisão sobre geração de dados e os métodos de análise, e só secundariamente uma escolha entre o delineamento de pesquisa ou de interesses do conhecimento.” Assim, a pesquisa que norteia esta tese é qualitativa, já que a geração de dados se dá por meio de informações coletadas por meio de entrevistas estruturadas, as quais serão avaliadas por meio de análise de conteúdo. Também foi realizada pesquisa documental por meio da coleta de informações a partir de sítios da internet, assim como de reportagens publicadas pela imprensa. No caso específico do universo de análise das startups, a pesquisa documental também abrangeu o Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPPT) por duas razões. A primeira diz respeito à análise do ecossistema de inovação no Brasil a partir do Modelo Triplo Hélice (TH), estabelecido como categoria de análise. O segundo, foi verificar como é o trabalho de fomento à inovação no SPPT, já que o *corpus* desta tese procurou avaliar diversos entes do ecossistema de inovação brasileiro. Pode-se afirmar também que esta

pesquisa além do enfoque qualitativo é interdisciplinar, pois abriga áreas do conhecimento que extrapolam a comunicação.

### **3.1 Caracterização do método de pesquisa**

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), dois fatores determinam o tipo de estudo que pode ser realizado em uma pesquisa: o estado de conhecimento em relação ao assunto investigado e o enfoque que o pesquisador pretende dar ao assunto. Dito isso, esta pesquisa pode ser classificada, inicialmente, como exploratória, a qual se caracteriza por “examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordada antes” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 99). Essa classificação coaduna com a opção desta tese em não contar com uma hipótese central, já que o assunto abordado, além de inédito, tem sido pouco avaliado em todo o Brasil como demonstrado pela revisão de literatura e buscas feitas em base de estudos acadêmicos (capítulos 1 e 2).

Barrichelo (2016, p. 136) salienta que “a pesquisa exploratória permite identificar as lacunas presentes na área de conhecimento onde a tese se insere”, daí a razão pela qual esse método de estudo “caracteriza-se pela imersão no campo empírico que interessa à investigação, para obter elementos que permitam concretizar o desenho investigativo em todas as suas dimensões.” (BONIN, 2016, p. 222). Ainda de acordo com Bonin, a pesquisa exploratória precisa ser, também, flexível para acolher os requerimentos advindos do processo e se refazer dependendo das perspectivas que se abrem e que se redesenham.

Tal flexibilidade permite inferir que este estudo, além de exploratório, é descritivo, já que este “procura especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta à análise” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 101). O carácter descritivo desta pesquisa reside no trabalho de campo realizado por meio de entrevistas, as quais serão fundamentais para explicar determinados fenômenos. Estes devem ser observados na análise dos dados a partir das unidades e categorias de análise. Conforme Rosália (2016, p. 186), “toda pesquisa precisa de um tipo de organização dos dados coletados de maneira a explicitar seus resultados. Um deles é a constituição de categorias.”

A preocupação em estabelecer parâmetros para o tratamento analítico dos dados reside na busca deste trabalho em apresentar razões para os fatos observados. Ademais, os dados coletados podem contribuir para encontrar novos padrões ou contrastar com os pré-existentes,

o que pode trazer um entendimento mais apurado dos fenômenos. Desse modo, essa pesquisa também pode ser classificada como explicativa, pois busca “responder as causas dos acontecimentos, fatos, fenômenos físicos ou sociais.” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 107). Sampieri, Collado; Lucio (2006) lembram ainda que é possível determinada pesquisa iniciar como exploratória ou descritiva e depois tornar-se correlacional ou explicativa. Isso ocorre em virtude do fato de que as pesquisas costumam conter elementos distintos, embora seja em essência categorizado de determinada maneira.

Dada a reduzida disponibilidade de informações e a interdisciplinaridade do tema, foi preciso empregar ainda a técnica da observação participante, quando o pesquisador partilha, na medida do possível, as atividades, as ocasiões, os interesses e os afetos de um grupo de pessoas ou de uma comunidade. O objetivo fundamental da técnica é a captação das significações e das experiências subjetivas do ambiente no processo de interação social (TERESA, 1997). Desde o começo da pesquisa, foi preciso conhecer melhor as pessoas e as organizações que promovem a inovação no Brasil para que o julgamento teórico sobre o tema fosse calcado, também, na realidade. Assim, buscou-se evitar um certo desprendimento da tese em relação à realidade. A técnica da observação participante possibilitou graus diversos de integração com os mais variados grupos de pessoas e ainda contribuiu na sistematização dos procedimentos de coleta de informações.

Conhecendo melhor as pessoas e as organizações foi possível, por exemplo, falar com determinadas pessoas que dificilmente teria acesso se não estivesse profundamente imerso no ecossistema de inovação. Como os entrevistados foram todos presidentes e diretores, foi possível chegar a alguns deles à medida que o pesquisador conheceu pessoas mais próximas desses gestores, facilitando a comunicação. Já em outras organizações o acesso aos gestores deu-se por assessorias de imprensa ou por secretárias que controlam a agenda dos executivos. Em qualquer ocasião, frisa-se, o fato de ter realizado uma observação participante contribuiu para compreender melhor o ecossistema de inovação, os laços que unem ou dispersam as relações e ainda as atitudes de muitos gestores. Até pelo fato de o trabalho ser interdisciplinar, uma outra metodologia certamente não seria suficientemente eficaz dada as vicissitudes do ambiente de inovação brasileiro.

A observação participante como técnica de pesquisa foi necessária porque a coleta de dados primários exigiu maior proximidade do pesquisador com o objeto analisado. Além de não estarem disponíveis, os dados fizeram sentido à pesquisa depois de colocados em um contexto, que foi compreendido pelo pesquisador após algum tempo interagindo com o meio. Ao longo de três anos, o pesquisador participou eventos, apresentou trabalhos acadêmicos,

conheceu a realidade de organizações de fomento à inovação, visitou laboratórios, entendeu o funcionamento de máquinas, foi a empresas que estão tentando inovar ou não, além de outras ações. A mais importante atitude, sem dúvida, foi conversar com pessoas: empreendedores, professores, alunos, empresários, pesquisadores, membros do governo, autoridades, entusiastas e críticos da inovação. Foi por meio desse contato que as informações coletadas ao longo da pesquisa e a leitura da literatura especializada fizeram sentido.

Todavia, pelas suas próprias características, a observação participante apresenta algumas desvantagens, como o risco, sempre presente, do investigador resvalar na subjetividade. Isso ocorre, geralmente, devido ao envolvimento pessoal do pesquisador com o objeto, e a possibilidade da sua presença perturbar o normal decurso da interação social (BURGESS, 2002). Foi preciso, porém, correr riscos para obter melhores resultados. As experiências da observação participante ajudaram a criar uma rede de contatos que foi fundamental para a alta taxa de sucesso na seleção e captação das organizações que participaram deste estudo. Tal aspecto foi crucial, entre outros, para a definição do *corpus* de pesquisa, como é detalhado no próximo item.

### **3.2 Definição do *corpus***

Bauer e Gaskell dizem que o modo mais comum para selecionar evidências em pesquisa sociais empíricas é por meio de amostragem estatística aleatória. No entanto, os autores defendem que a amostragem não é a melhor maneira de coletar determinadas informações, tal qual acontece com a escolha de entrevistados. Para um melhor resultado, sugerem eles, o mais adequado é a construção de um *corpus*, pois ele “tipifica atributos desconhecidos, enquanto que a amostragem estatística aleatória descreve a distribuição de atributos já conhecidos no espaço social”.

A partir das colocações de Barthes (1967), Bauer e Gaskell (2013) dizem que *corpus* não diz respeito apenas a uma coleção de textos, mas a junção de materiais diversos tais como imagens, músicas e outros materiais significantes na vida social. Os mesmos autores dizem que tais aspectos são fundamentais para o delineamento do *corpus*, que exige certa atenção. Para selecionar pessoas a serem entrevistadas ou documentos, é preciso escolher indivíduos e fontes de acordo com critérios externos: estratos sociais, funções e categorias. Tais escolhas tendem a maximizar a variedade do fenômeno desconhecido nas pesquisas qualitativas. O maior cuidado, salientam Bauer e Gaskell (2013, p. 60), é quanto ao tempo disponível para realizar o estudo e analisá-lo. “Os pesquisadores coletam facilmente muito mais material

interessante do que aquele com que poderiam efetivamente lidar.” Roxo (2016, p. 124) endossa essa preocupação: “a pesquisa tem um regime de temporalidade difícil de ser imposto a priori no seu andamento, o que se contradiz com os prazos obrigatórios para a conclusão dos trabalhos”.

### 3.2.1 Seleção do *corpus*

Nesta tese, o *corpus* foi se formando a partir do estudo comparativo envolvendo diversos atores do ecossistema de inovação em comunicação. São eles: i) startups; ii) empresas de mídia tradicionais ou estabelecidas de âmbito nacional ou regional; e iii) fundos de investimento e organizações de fomento à inovação. A escolha pautou-se na necessidade de avaliar todo o ambiente de inovação brasileiro, pois o propósito do trabalho é fornecer uma visão macro do contexto nacional da área de comunicação. Por conta disso foram convidadas organizações que representam um determinado campo da comunicação ou que mantêm estreita relação com a área.

Os fundos de investimento foram inseridos na pesquisa porque injetam recursos em empresas como startups, o que é indispensável para o desenvolvimento da inovação. Apenas nos Estados Unidos, fundos de investimentos alocaram US\$ 30 bilhões em 2013 (HOLCOMB; MITCHELL, 2014). Os fundos são extremamente cautelosos quanto ao local onde aplicam capital (MILOUD; ASPELUND; CABROL, 2012) e avaliam inúmeras variáveis que mostram o quanto a startup está preparada para o mercado (AGUILHAR, 2014). Dessa forma, esta pesquisa selecionou os fundos com atuação no Brasil que já realizaram aportes em startups de comunicação. Como o número de fundos escolhidos foi baixo, em virtude de poucas startups de comunicação terem recebido recursos, optou-se por ampliar o escopo e buscar também os maiores fundos em operação no Brasil que investem em startups com o perfil da área de comunicação, mas que não necessariamente trabalham no setor de mídia.

Tal aspecto é deveras relevante porque esta pesquisa constatou que os fundos de investimento veem a inovação em comunicação muito atrelada ao marketing digital e redes sociais. Os gestores pensam a inovação nesta área como tecnologias que atuam como intermediárias entre consumidores e empresas, gerando valor a partir de vendas. Essa visão dos fundos contribuiu para a exclusão de muitas startups dedicadas essencialmente ao jornalismo nesta pesquisa, já que a injeção de capital externo era pré-requisito na escolha das startups.

Se por um lado a visão estritamente mercadológica dos fundos eliminou certas startups, por outro esse critério possibilitou a escolha de empresas mais maduras, isto é, com produtos testados e aprovados pelo mercado. Portanto, o fato de muitas startups de jornalismo ficarem de fora deste estudo foi muito mais em decorrência do estágio inicial em que boa parte delas se encontram, do que em razão de se dedicarem ao jornalismo e não ao marketing e à publicidade. Aliás, pelo caráter exploratório deste estudo, foi preciso utilizar esses critérios para um retrospecto mais fidedigno do cenário atual. Caso a escolha das startups não se pautasse pelo estágio avançado do negócio, haveriam empresas selecionadas que pouco tempo após a publicação desta tese já estariam fechadas –74% fecham após cinco anos de existência (BIGARELLI, 2016). Esse fator prejudicaria muito os resultados da tese e ainda colocaria em xeque a possibilidade deste estudo em apontar tendências. Sabe-se que as startups são a principal geradora de empregos na área de comunicação e que sozinha elas criaram mais de 5 mil novas vagas nos Estados Unidos de 2009 a 2014 (JURKOWITZ, 2014). No entanto, esses números perdem a eficácia se o negócio não prospera.

Por essa razão este estudo selecionou empresas que iniciaram as atividades como startups, mas que atualmente não o são em virtude do porte que adquiriram ao longo dos anos. Um exemplo é a Predicta, firma mais antiga dentre todas as avaliadas. Relatórios feitos no Brasil distinguem as empresas em dois grupos quando tratam de empreendedorismo: empresas de alto crescimento e gazelas. Enquanto estas caracterizam-se por terem menos de cinco anos de formação, aquelas apresentam crescimento médio do pessoal ocupado assalariado de pelo menos 20% ao ano por um período de três anos e tem 10 pessoas ou mais ocupadas assalariadas no ano inicial de observação (AHMAD; SEYMOUR, 2008; SEBRAE, 2017). Gazela, portanto, é um tipo de empresa similar ao que se chama internacionalmente de startup, e empresa de alto crescimento seria uma startup graduada, isto é, aquela que deixou os ambientes de incubadoras, parques tecnológicos e aceleradoras porque já oferece produtos e serviços testados e aprovados por uma fatia do mercado.

Relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre empreendedorismo optou pela utilização das empresas de alto crescimento como objeto de estudo. A decisão foi justificada pela relevância dessas empresas no crescimento econômico, principalmente na criação de empregos. Dessa forma, ao longo da análise, o IBGE adotou o conceito de alto crescimento de empresas como uma aproximação do termo empreendedorismo (IBGE, 2017). A visão do IBGE baseou-se nos estudos de Ahmad e Seymour (2008), os mesmos que diferenciaram gazelas de empresas de alto crescimento e que

classificaram estas como empresas que contribuem mais efetivamente para a economia porque o negócio está em estágio mais avançado.

Destarte, nesta tese, optou-se por um meio-termo entre as classificações internacionais e os estudos empíricos oficiais, como do IBGE. Caso esta pesquisa seguisse apenas um dos caminhos fatalmente o *corpus* seria seriamente comprometido, pois deixaria de abranger empresas mais maduras, tornando o recorte muito temporal, ou escolheria apenas as mais avançadas, alijando as iniciativas mais jovens com alto potencial de inovação.

A seleção das startups e dos fundos de investimento foi complexa, também, em virtude do receio deles em fornecer informações. Além de alegarem questões de confidencialidade comercial, a estratégia de não se expor é característica dos fundos de investimento e de startups que receberam recursos (FELITTI, 2011). Tal atitude seria uma forma de evitar a exposição exagerada diante de concorrentes, que poderiam utilizar informações sobre investimentos e empresas investidas para prejudicar os negócios. Este fator pesou de forma substancial para que apenas um gestor de fundo aceitasse responder o roteiro de pesquisa pessoalmente.

Ressalte-se ainda que as instituições filantrópicas e sem fins lucrativos foram afastadas do *corpus*. Conquanto reconheça-se a importância delas no ecossistema de inovação em comunicação e a relevante contribuição delas para a sociedade, o fato de não buscarem auferir lucro extrapola os propósitos deste trabalho. Outrossim, essas entidades não têm a necessidade de inovar como as demais que precisam sobressair-se no mercado. Picard (2014) lembra que as organizações sem fins-lucrativos não são uma panaceia para os desafios contemporâneos da comunicação e que o novo ambiente de notícias requer startups e capital de giro e todas as implicações relacionadas a isso.

Os métodos de avaliação das startups e a opinião dos fundos sobre o ecossistema e as startups brasileiras serão fundamentais, sobretudo, na formação das categorias e subcategorias de análise desta tese, pois ajudarão a estabelecer parâmetros da real situação do mercado brasileiro de inovação em comunicação. Os elementos de avaliação utilizados pelo Concurso Acelera FIESP para escolha das melhores startups de comunicação também servirão de suporte para as categorias de análise. Assim como os fundos, o Concurso promovido pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) utiliza métricas que fornecem um amplo panorama da situação da empresa e das perspectivas de futuro. Quanto à razão pela qual o Concurso Acelera FIESP faz parte do escopo desta pesquisa, este assunto foi melhor explicitado no item 1.3.2.3. Outrossim, outro critério de seleção das startups foi o grau de inovatividade das empresas. Esse aspecto será melhor explicitado nas categorias de análise.

De toda sorte, é possível dizer que ele avalia o desempenho inovador nas organizações, aspecto fundamental para comparar e selecionar as empresas que se destacam produzindo inovação (BEZERRA; FERNANDES, 2015).

Havia a possibilidade de delimitar o escopo para apenas as startups, ou as startups e os fundos de investimentos. Tal possibilidade era cabível em virtude da preocupação principal desta tese em identificar e caracterizar as principais iniciativas de inovação em comunicação do Brasil. Diversos estudos recentes, como Carlson e Usher (2016) e Powers e Zambrano (2016), evidenciam a relevância das startups como agentes de inovação na área de comunicação. Inclusive, os estudos que mais se aproximam da metodologia e dos propósitos desta tese avaliaram apenas startups, como Bruno e Nielsen (2012) e Sirkkunen e Cook (2012). Estas pesquisas, todavia, apresentam diferentes abordagens. Sirkkunen e Cook (2012) avaliaram 69 startups apenas de jornalismo em sete países diferentes da Europa, Ásia e América do Norte. Bruno e Nielsen (2012) focaram em nove startups, também exclusivas de jornalismo, em três países do ocidente europeu. Uutisraivaaja (2012) realiza anualmente, desde 2012, um desafio entre startups na Finlândia. O evento promovido pela Helsingin Sanomat Foundation convida empresas a apresentarem proposta de inovação em desenvolvimento e distribuição de informação. Já Radcliffe (2012) fez um levantamento de startups de geolocalização no Reino Unido.

Todos os exemplos citados direcionam as atenções para startups, porém estas empresas não são as únicas a desenvolverem inovação. Como bem lembrou Chesbrough (2012b), as spin-off's são importantes fontes de inovação, pois são criadas nas empresas e testadas no mercado. Quando se tornam independentes já estão prontas para enfrentar muitas dificuldades que as startups ainda não superaram. Tidd e Bessant (2015) lembram ainda que dentre as estratégias de inovação, a que traz mais resultados é ser o primeiro a desenvolver e explorar um mercado. Eles citam os exemplos da Apple e da Amazon: “nenhuma delas foi a primeira no mercado, mas foram as primeiras a desenvolvê-lo e explorá-lo de fato” (TIDD; BESSANT 2015, p. 172). As grandes corporações de tecnologia, portanto, exercem papel fundamental na geração de inovação. Saliente-se, ainda, que a realidade brasileira é bastante diversa dos países desenvolvidos e de países em franco crescimento como a China. As peculiaridades sociais, econômicas e políticas tornam o ambiente de inovação brasileiro muito diverso do observado em outros países. Logo, optou-se nesse trabalho por ampliar o escopo das organizações pesquisadas a fim de que os resultados trouxessem uma visão mais ampla da realidade local.

A ampliação no escopo de pesquisa desta tese repercutiu, também, na incorporação de empresas de mídia, de fundos de investimento e de organizações de fomento à inovação. O *corpus* ampliado exigiu a divisão em três universos de pesquisa para adequada sistematização e análise do ecossistema de inovação em comunicação no Brasil. Conquanto essa decisão exigiu maior dedicação por parte do pesquisador, ela possibilitou uma visão mais ampliada da realidade brasileira, inclusive a partir de peculiaridades que geralmente fogem do escopo dos trabalhos exploratórios, como os regionalismos.

A escolha pela inclusão de grupos regionais de mídia se deve às inúmeras diferenças culturais, econômicas e sociais que existem dentro do país (WORLD BANK, 2017). Muitos grupos nacionais de comunicação estão presentes em todo o Brasil em virtude do alcance da TV aberta, que é o principal meio de comunicação (BRASIL, 2016). Todavia, esses conglomerados de mídia dependem dos grupos regionais para criar um contato mais próximo com o público e ainda para apoiá-los nos investimentos em infraestrutura (CRUZ 1996). Ademais, pesquisas brasileiras já demonstraram elevadas disparidades entre as regiões no que diz respeito ao desenvolvimento, proteção e amplitude da inovação (ROCHA; DUFLOTH, 2009).

Radcliffe e Ali (2017) salientam que a crise no setor midiático é ainda mais forte nas empresas regionais que vêm sofrendo de forma mais acentuada os efeitos da queda de receita. Por outro lado, Radcliffe and Ali acreditam que a solução para esse cenário adverso está justamente naquilo que as empresas regionais fazem de melhor: comunicação local. McLaughlin (2017) endossa essa visão: “As pessoas recebem notícias on-line, mas ainda assim buscam com frequência sites de seus jornais locais e estações de televisão. A imprensa local não está morta, mas está fragmentada e enfraquecida.”<sup>16</sup> Pesquisa realizada por Lindmark *et al.* (2013) em grupos de mídia baseados na região de Flanders, norte da Bélgica, concluiu que regionalmente as empresas de comunicação enfrentam dificuldades próprias do ambiente em que estão inseridas.

O principal critério de seleção das empresas de mídia foi a posição delas no ranking das maiores do país. As maiores, tradicionalmente, ditam tendências e comportamentos das empresas menores. Ademais as grandes empresas possuem mais recursos, o que possibilita maior acesso à inovação e novas tendências de mercado. O mesmo critério foi usado para os veículos de comunicação regionais. No caso dos fundos de investimento também foram selecionados os maiores e/ou que realizaram aportes em startups de comunicação. No caso

---

<sup>16</sup> “People get their news online, but still gravitate most toward the websites of their local papers and television stations. Local press isn’t dead, but it’s fragmented and weakened” (Tradução do autor)

das organizações de fomento à inovação, o Concurso Acelera FIESP é o único concurso em nível nacional, que realiza uma seleção específica para startups da área de comunicação.

Abaixo, estão listadas todas as organizações que fazem parte desta tese. O Quadro 4 apresenta a proposta de valor, áreas de atuação e outros aspectos relevantes sobre as startups selecionadas. O Quadro 5 traz as empresas de mídia com suas propostas de valor e história. O Quadro 6 traz informações semelhantes em relação às organizações de fomento à inovação e aos fundos de investimento. Todas as informações apresentadas nos quadros foram fornecidas durante a entrevista realizada com um dos membros da organização ou por meio dos sítios na internet dessas organizações. Ressalte-se ainda que os nomes de todas as organizações e dos respectivos diretores ou presidentes presentes no *corpus* desta pesquisa estão nos apêndices desta tese. No entanto, ao longo da análise não foi citado nenhum entrevistado em específico para evitar a divulgação de informações estratégicas.

**Quadro 4 - Startups que participaram da pesquisa**

Nome/site	Proposta de valor	Fundadores/Formação Acadêmica/ Área de atuação atual	Como surgiu a startup
Celebryts <a href="https://celebryts.com/">https://celebryts.com/</a>	Viabiliza o contato entre youtubers e anunciantes para campanhas de marketing digital	Bruno Pires – Publicitário – Marketing Ariel Alexandre – Design - Presidência Rafael Stavarengo – Engenheiro de software – Tecnologia	Necessidade, vislumbrada pelos fundadores da empresa, de que havia no mercado publicitário dificuldade em encontrar influenciadores de nicho.
Klipbox <a href="https://www.klipbox.com.br/">https://www.klipbox.com.br/</a>	Ferramenta de clipping de notícias online, que auxilia assessores de imprensa e departamentos de marketing a monitorar a imagem de suas empresas, produtos, clientes e concorrentes.	Dante Sarmento - Tecnólogo em Comércio Exterior, Especialização em Gestão da Informação e Inovação – Administrativo e Financeiro Rayanny Nunes - Tecnóloga em Comércio Exterior, Turismóloga, Especialização em Gestão de Projetos e em Gestão da Inovação – Atendimento ao Cliente	A irmã de uma das sócias (Rayanny) trabalhava como assessora de imprensa e era uma das responsáveis pelo clipping. Ao mesmo tempo, Dante e Rayanny eram sócios em outro empreendimento e tinham um projeto em andamento relacionado a um motor de pesquisa na internet. Eles aproveitaram o que já tinham no projeto do motor de pesquisa e adaptaram para o Klipbox.
NuMooh <a href="http://www.numooh.com.br/">http://www.numooh.com.br/</a>	Permitir que qualquer empresa possa contratar mídia externa, de forma fácil, rápida e transparente.	Diego Van Dick – Relações Internacionais – Vendas/Marketing e Administrativo Thiago Ramos – Ciências da Computação e Administração de Empresas – Vendas e Tecnologia Jonathan Chevalier – Matemática e Física – Tecnologia	Os fundadores se conheceram ao participarem de um evento de programação em julho de 2016. Diego teve a ideia ao tentar fazer uma campanha de mídia externa na estrada e percebeu que a única forma de encontrar espaços era passando na frente dos painéis e anotando o número de telefone para falar com alguém da área comercial. Imaginaram que deveria ter outra forma de fazer isso e ao realizar pesquisas de empresas fornecedoras, perceberam que eles passaram pela mesma situação. Então, resolveram construir a plataforma para resolver o problema.
Predicta Group <a href="http://www.predicta.net/">http://www.predicta.net/</a>	A Predicta atualmente trabalha no desenvolvimento de tecnologia, com consultoria e na prestação de serviços para anunciantes e agências que precisam gerir os investimentos em mídia digital.	Marcelo Marzola, Walter Silva e Philip Klein criam a Predicta em 1998. Em 2011 a Predicta passa a fazer parte do portfólio da e.Bricks Digital, fundo pertencente ao Grupo RBS. O atual presidente é Ricardo Hudson	Quando a empresa foi fundada em 1998 a proposta era facilitar a vida das agências que queriam colocar seus banners de publicidade nos grandes sites. Para isso, foi a primeira empresa do mercado brasileiro a construir um servidor web dedicado à entrega de publicidade. Com o sucesso do negócio, em 2011 o fundo e.Bricks Digital torna-se sócio do empreendimento. Capitalizada, a Predicta passa a buscar novamente a liderança no mercado brasileiro como maior <i>player</i> de mídia digital com capital nacional.

Continua...  
Conclusão.

<p>Samba Tech <a href="http://sambatech.com/">http://sambatech.com/</a></p>	<p>Uma plataforma para gestão e distribuição profissionais de vídeos pela internet, na qual haja uma integração para monetização do conteúdo. Em 2017 foi criado o Samba Play que é uma plataforma para qualquer pessoa que produza vídeos e quer criar o seu canal de venda de conteúdo sem precisar de um desenvolvedor. Para o mercado norte-americano foi criado o aplicativo chamado Kast direcionado para smartphones. Ele assemelha-se a um Snapchat corporativo, no qual a informação circula de forma mais dinâmica e segura.</p>	<p>Gustavo Caetano – Fundador e atual CEO – Marketing Felipe Fillizola – Marketing Lídio Ramalho – Tecnologia Éverton Alves – Tecnologia</p>	<p>A empresa começou criando jogos de celular para as operadoras em 2004 a partir da iniciativa do Gustavo Caetano, atual CEO da empresa. Durante algum tempo o negócio prosperou bem, mas depois a concorrência se intensificou e se tornou um “oceano vermelho”. Perceberam, então, uma tendência de mercado em comunicação digital, principalmente vídeos on-line, quando o Google comprou o You Tube. Criaram então um “You Tube para empresas” a partir de uma plataforma de vídeos. A ideia era resolver o problema das emissoras de TV, que produziam conteúdo para televisão, sabiam que esse conteúdo precisava estar na internet, mas não tinham ideia de como fazer. A plataforma criada pela Samba Tech garantiu streaming, escalabilidade, relatórios, segurança e outros itens. Agora a preocupação é que as empresas não apenas se comuniquem melhor, mas que elas ganhem dinheiro com seu conteúdo.</p>
<p>Rock Content</p>	<p>Ajudar empresas a criar estratégias de marketing de conteúdo vencedoras. O objetivo é ajudar marcas a criar conteúdo relevante, de alta qualidade e em escala para atrair e fidelizar seus clientes.</p>	<p>Diego Gomes – Marketing – Marketing Edmar Ferreira – Tecnologia – Presidente Vitor Peçanha – Marketing - Marketing</p>	<p>O respondente não explicou as origens da empresa</p>
<p>Stilingue</p>	<p>Ferramenta de monitoramento de redes sociais, imprensa e influenciadores a partir do uso de inteligência artificial</p>	<p>Rodrigo Helcer, Milton Stilpen Jr e Brayan Neves são os fundadores. Não quiseram fornecer detalhes de quais funções ocupam atualmente. Limitaram-se a dizer que Rodrigo Helcer é o CEO.</p>	<p>Não quiseram fornecer detalhes. Afirmaram apenas que os três fundadores da empresa tiveram a ideia de criar a Stilingue em um encontro na Campus Party.</p>

Fonte: Próprio Autor.

**Quadro 5 - Empresas de mídia de âmbito nacional e regional**

	<b>Nome/site</b>	<b>Proposta de valor / área de atuação</b>
<b>Nacionais</b>	Grupo Abril <a href="https://goo.gl/YNPZvf">https://goo.gl/YNPZvf</a>	É um dos maiores e mais influentes grupos de Comunicação e Distribuição da América Latina. A empresa opera com base em dois segmentos empresariais: a Abril Mídia, que concentra os negócios da Editora Abril, da Abril Gráfica e do CasaCor; e a DGB, holding de Distribuição e Logística. A Abril Mídia tem no Conselho de Administração representantes do grupo de mídia sul-africano Naspers.
	Grupo Estado <a href="https://goo.gl/42Tlzo">https://goo.gl/42Tlzo</a> <a href="https://goo.gl/6UiT9F">https://goo.gl/6UiT9F</a>	Possui o jornal O Estado de S. Paulo, um dos periódicos mais antigos em atividade no Brasil, fundado em 1875, e entre os maiores do país em circulação. O Grupo também administra uma das maiores e mais antigas agências de notícias do Brasil a Agência Estado, a Rádio Eldorado, e uma empresa de classificados dirigida para pequenas e médias empresas Planeta Serviços Digitais.
	Grupo Folha <a href="https://goo.gl/eyDTqR">https://goo.gl/eyDTqR</a>	Controla o jornal de maior circulação e influência (Folha de S.Paulo), a maior empresa brasileira de conteúdo e serviços de internet (UOL), o site noticioso de jornal com mais audiência (Folha.com) e a maior gráfica comercial do Brasil (Plural). São publicados também outros três jornais: "Agora", líder entre os diários populares no Estado de São Paulo, "Valor Econômico", lançado no ano 2000 em associação com as Organizações Globo, e "Alô Negócios", maior jornal da capital do Estado do Paraná em número de classificados.
	Grupo Globo <a href="https://goo.gl/cEmDb6">https://goo.gl/cEmDb6</a>	14ª maior empresa de mídia do planeta, o Grupo é um conjunto de empresas de mídia totalmente brasileiro que chega a todo território nacional. O grupo é composto por participações diretas em diversas mídias, incluindo a Globo (líder em TV aberta no Brasil), Globosat, Globo.com, Editora Globo, InfoGlobo, Sistema Globo de Rádio, Som Livre, Globo Filmes e ZAP
	Grupo Record <a href="http://migre.me/wyaiL">http://migre.me/wyaiL</a>	A empresa possui a Rede Record, emissora de TV aberta vice-líder de audiência do Brasil e emissora de TV mais antiga do país em operação; Record News, canal exclusivo de notícias com sinal aberto; R7, portal de conteúdo on-line; quatro jornais impressos regionais; três rádios.
	SBT <a href="https://goo.gl/CMxwPm">https://goo.gl/CMxwPm</a>	O Sistema Brasileiro de Televisão (SBT) é dos grandes grupos de comunicação de Brasil, mas não investe em outros segmentos de mídia como muitas organizações do setor. A empresa detém o canal de TV aberta SBT, que está presente em boa parte do Brasil.
<b>Regionais</b>	Emissoras Pioneiras (EPTV) <a href="https://goo.gl/9guVbx">https://goo.gl/9guVbx</a>	Fazem parte do Grupo quatro afiliadas da Rede Globo; um jornal; três emissoras de rádio e um portal de notícias. As empresas estão instaladas no interior dos estados de São Paulo e Minas Gerais. A área de abrangência do Grupo é de 11 milhões de habitantes em 371 municípios.
	Grupo RIC <a href="https://goo.gl/0mqBYm">https://goo.gl/0mqBYm</a>	É o maior grupo de comunicação da região Sul do Brasil e o segundo maior grupo de comunicação regional do Brasil. A empresa opera nos estados do Paraná e Santa Catarina, onde atinge 16 milhões de pessoas. É afiliada da TV Record em 11 emissoras de TV, e ainda controla 3 portais de internet, 4 emissoras de rádio, 2 jornais impressos, 2 editoras de revistas e uma plataforma multimídia.
	Grupo RBS <a href="https://goo.gl/Qn8kYH">https://goo.gl/Qn8kYH</a>	É um dos maiores grupos empresariais multimídia do país. Nacionalmente atua por meio da e.Bricks Digital, fundo de investimentos de empresas do setor digital. Além de afiliada da TV Globo no estado do Rio Grande do Sul, é proprietária de seis emissoras de rádio, dois portais de conteúdo e três jornais impressos. Todas elas líderes no mercado em que atuam.

**Fonte:** Próprio Autor.

**Quadro 6 – Fundos de investimento e organizações de fomento à inovação**

Nome/site	Proposta de valor / área de atuação
Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) – Concurso Acelera Startup <a href="http://www.fiesp.com.br/accelera">www.fiesp.com.br/accelera</a>	O Concurso Acelera Startup é o maior evento de investimento-anjo da América Latina e tem como objetivo fomentar o empreendedorismo. Nas últimas edições do evento foram recebidas mais de 11.500 inscrições de todo o Brasil e participaram mais de 300 mentores e mais de 250 investidores. Somando as nove edições até 2016 o evento já gerou investimentos de mais de R\$ 5 milhões. É o único concurso de âmbito nacional, aberto a qualquer empreendedor, que criou uma categoria apenas para startups em comunicação. A primeira edição da categoria de startups em comunicação foi realizada em 2016.
e.Bricks/e.Bricks Ventures <a href="http://www.ebricksdigital.com.br/">http://www.ebricksdigital.com.br/</a>	A e.Bricks é uma empresa de investimento no setor digital do Grupo RBS. A e.Bricks investe majoritariamente em companhias brasileiras, em estágio de alto crescimento e líderes em suas áreas de atuação. Atua em três principais setores: e-commerce segmentado, mobile e mídia digital e tecnologia. A e.Bricks Ventures é um fundo Venture Capital offshore independente, com foco em empresas early stage de tecnologia internet e mobile. O primeiro fundo alocou US\$ 90 milhões em 16 startups brasileiras.
Redpoint eventures <a href="http://rpev.com.br/#about">http://rpev.com.br/#about</a>	Empresa de capital de risco focada na Internet. É a primeira e única presença do Vale do Silício em solo brasileiro. O objetivo é proporcionar aos empresários o capital, o know-how e a rede para criar e desenvolver as próximas histórias de sucesso na internet latino-americana. A Redpoint eventures dispõe ainda de uma rede global de fundos parceiros na China, Rússia, Alemanha e Japão. A proposta é ser uma empresa de capital de risco líder e ajudar a desenvolver o ecossistema de empreendedorismo tecnológico no Brasil.
Monashess <a href="https://www.monashes.com.br/pt/">https://www.monashes.com.br/pt/</a>	Disponibilizam pouquíssimas informações sobre a empresa. Sequer informam endereço e número de telefone da empresa. O lema da Monashess é “Nós trabalhamos com grandes empreendedores para construir grandes empresas”. A empresa não quis conceder entrevista, mas informou que investe em empresas de internet em fase embrionária e que já realizou apoios espontâneos a startups que atuam na área de comunicação.
Abril Participações <a href="https://www.crunchbase.com/organization/abril-participaes">https://www.crunchbase.com/organization/abril-participaes</a> <a href="http://grupoabril.com.br/pt/quem-somos/">http://grupoabril.com.br/pt/quem-somos/</a>	Empresa de capital de risco do Grupo Abril com atuação em todo o mercado brasileiro. O foco da empresa é realizar investimentos em empresas em estágio inicial. No Brasil investiu na startup Rock Content, presente nesta pesquisa.

**Fonte:** Próprio Autor.

Foram convidadas, mas não quiseram participar ou não retornaram os pedidos de entrevistas:

- i. Startups
  - a. Jusbrasil;
  - b. MidiaMob;
  - c. Netshow.me
  - d. Poder 360
  
- ii. Fundos de investimento
  - a. Bertelsmann Investments;
  - b. Easterly Ventures
  - c. Fir Capital
  
- iii. Empresas de comunicação organizacional
  - a. FSB;
  - b. CDN;
  - c. MZGroup
  
- iv. Empresas de mídia
  - a. Regionais
    - i. Rede Bahia;
    - ii. Grupo Jaime Câmara

Infelizmente, todas as três empresas do campo organizacional se abstiveram de participar da entrevista de campo. Foi o único campo, entre todos os consultados, que não teve adesão de nenhuma empresa procurada. Esse fator mostra um total descompasso entre discurso e prática. Muitas das empresas consultadas que se negaram a participar da pesquisa afirmam em seus sites e outros instrumentos de comunicação que a inovação é uma das pedras angulares da companhia. Todavia, desconsiderarem que o Modelo Triplo Hélice, baseado na colaboração mútua entre governos, universidades e empresas, foi desenvolvido a partir das experiências no Vale do Silício, local de admiração de muitas delas (VALENTE, 2010). Roxo (2016, p. 111) lembra que esses problemas ocorrem com certa frequência: “os acessos aos objetos propostos muitas vezes são frustrados em função, por exemplo, da indisposição dos agentes em concederem entrevistas, ou então destas não confirmarem as expectativas previstas”.

Vale lembrar também que “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (BAUER; GASKELL, 2013, p. 68). Tal colocação não apenas justifica porque se optou nesse trabalho por uma gama mais variada de

organizações pesquisadas – apesar do risco da análise não contemplar todos os aspectos necessários–, como também explica a razão da pesquisa empírica não ser censitária. Havia uma preocupação inicial nesta tese em colher dados quantitativos de startups de comunicação no país. No entanto, conclui-se *a posteriori*, notadamente após a Banca de Qualificação, que tais números teriam pouca validade, haja vista que eles não representariam o contexto brasileiro sob o ponto de vista qualitativo. Somado a isso, acrescenta-se o fato de que o termo inovação em comunicação ainda não tem um significado consolidado sob o ponto de vista teórico e o ecossistema de inovação brasileiro ainda padece de diversos males. Ou seja, o risco dos números representarem apenas estatísticas vazias desprovidas de sentido era grande.

É importante ressaltar outra contribuição importante de Bauer e Gaskell (2013) quanto ao número máximo de entrevistas individuais. Os autores recomendam entre 15 e 25, porém eles também alertam que essa quantidade pode ser revista caso o pesquisador perceba que não será possível analisá-las adequadamente. Assim, optou-se nesta pesquisa em reduzir para no máximo 6 entrevistados para cada ator do ecossistema de inovação em comunicação, ressalvados os veículos de comunicação tradicionais que foram divididos em nível nacional e regional –cada nível, portanto, poderia ter no máximo seis entes. A própria divisão em seis atores do ecossistema de inovação também atende essa recomendação de Bauer e Gaskell para não estender em demasia o número de organizações que poderiam fazer parte do *corpus* de pesquisa.

### 3.2.2 Método de coleta de dados

Sendo uma pesquisa qualitativa, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas, que pode ser em profundidade, com um único respondente, ou com um grupo de respondentes, grupo focal. Optou-se neste trabalho pela estruturada pelo número de organizações diferentes do *corpus* de pesquisa. Segundo Bauer e Gaskell (2013), a finalidade da entrevista em profundidade é obter de uma pessoa dados relevantes para a pesquisa. A sua principal vantagem, como o nome indica, reside na possibilidade de se obterem informações pormenorizadas e aprofundadas sobre valores, experiências, sentimentos, motivações, ideias, posições, comportamentos, etc. dos entrevistados. As entrevistas em profundidade estruturaram-se em torno de núcleos temáticos que devem ser desenvolvidos metodicamente até se esgotarem. No entanto, o fato de o roteiro ser estruturado não implica que ele não possa ser flexível, adaptando-se ao desenrolar da entrevista.

Por conta da maleabilidade do roteiro de pesquisa, as entrevistas presenciais ou por telefone tiveram tempos de duração distintos. Apenas um entrevistado respondeu as perguntas em 15 minutos. Os demais levaram entre 30 e 45 minutos. Fora o fato de que, às vezes, foi preciso fazer nova pergunta para esclarecer determinado aspecto tratado pelo entrevistado. Embora diversos autores, como Carmo e Ferreira (2008) e Sampieri, Collado e Lucio (2006), destaquem a importância da presença do pesquisador no local das entrevistas, não houve diferença acentuada no tempo das respostas entre as entrevistas presenciais e por telefone. A exceção, certamente, foi por correio eletrônico, dada as características totalmente diferentes do meio de comunicação.

Para responder o roteiro foram realizadas entrevistas individuais estruturadas presencialmente, por telefone ou correio eletrônico, entre os meses de Março e Maio de 2017. A preferência para participar da pesquisa foi pelos presidentes das empresas ou entidades consultadas, já que esses profissionais têm uma visão macro das organizações. Nas ocasiões em que essa possibilidade não existia, foram entrevistados diretores de áreas correlatas, como programação e mídias eletrônicas, ou de inovação (a relação completa dos gestores que participaram dessa pesquisa está em apêndice). Bauer e Gaskell (2013) salientam que as entrevistas individuais são apropriadas para determinadas circunstâncias, como em ocasiões nas quais os entrevistados são da elite ou *status* elevado. Tendo em vista que esta pesquisa precisava conhecer a forma de pensar das organizações e as estratégias que elas utilizam na área de inovação, não havia melhor maneira de fazer isso sem entrevistar os presidentes ou gestores de cargos elevados, que são pessoas da elite.

Carmo e Ferreira (2008) dizem que um dos principais problemas das entrevistas é a elevada taxa de não-respostas, o que pode comprometer completamente o resultado do trabalho. Para isso não acontecer eles sugerem algumas medidas, como criar um roteiro no qual fique claro ao entrevistado o quanto a pesquisa será benéfica para ele também. Devido a isso, foi feito um contato inicial por e-mail com os possíveis entrevistados e, *a posteriori*, uma ligação telefônica para ratificar a importância da pesquisa. Como apenas dois entrevistados não tinham secretária, os agendamentos foram feitos preponderantemente por elas.

Não obstante a variedade de organizações escolhidas para a pesquisa, o cargo elevado dos entrevistados, e o fato de todas as organizações ocuparem uma posição de liderança nos setores em que atuam, a efetividade da coleta de dados foi deveras satisfatória. Apenas um campo da comunicação não retornou aos pedidos de entrevista –comunicação organizacional–, em todos os segmentos consultados houve a participação de ao menos duas organizações –a exceção foi a FIESP, mas na categoria de organizações de fomento a inovação apenas ela foi

procurada por ser a única no país que realiza um concurso em nível nacional para startups de comunicação já estabelecidas.

O roteiro mudou conforme a organização, mas dois aspectos nortearam as perguntas: a) o que é inovação e como ela impacta os negócios; e b) o que poderia ser feito pelos governos, empresas e universidades para tornar melhor o ambiente de inovação no Brasil. Tais questionamentos receberam destaque porque dizem respeito ao objetivo geral deste trabalho, logo, ajudam a trazer uma visão geral do contexto atual. Já as perguntas específicas para cada ente do ecossistema procurou compreender as peculiaridades de cada área. No caso das startups, por exemplo, se a empresa foi incubada ou acelerada e se recebeu recursos externos. Já os fundos de investimento e a FIESP, promotora do Acelera Startup, foram questionados sobre os critérios de seleção de startups e como avaliam o ecossistema de inovação em comunicação no Brasil. Em relação aos veículos de comunicação tradicionais e as agências de propaganda foram questionados sobre as iniciativas postas em prática para inovar. Cada organização respondeu seis perguntas subjetivas que trataram o tema inovação em comunicação do geral para o particular.

### **3.3 Tratamento analítico dos dados**

As especificidades dos roteiros de pesquisa foram fundamentais para a terceira dimensão do delineamento de pesquisa, que trata da análise dos dados, também chamada de tratamento analítico dos dados. Nesta fase, Bauer e Gaskell recomendam métodos como a modelagem estatística ou a análise retórica. Este trabalho optou pela análise de conteúdo, cujo objeto de estudo é o registro em si, presente em um texto, um documento, uma fala ou um vídeo (BARDIN, 1979). Fez-se essa escolha em virtude da análise de conteúdo trazer certo significado embutido no plano discursivo (ANDER-EGG, 1978). Para Flick (2009), a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas refinadas.

Por meio da análise de conteúdo, foram estipulados universos, unidades, categorias e subcategorias de análise que nortearam a forma como as informações foram avaliadas. Bauer e Gaskell não fazem menção à análise de conteúdo, mas Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 344) alertam que a técnica pode ser aplicada quase a qualquer forma de comunicação e que é muito útil para analisar os processos de comunicação em diversos contextos. Para Kischinhevsky (2016) não há qualquer impedimento numa pesquisa de pós-graduação em realizar uma combinação de métodos, como entrevistas semiestruturadas e análise de

conteúdo. A análise de conteúdo geralmente está associada à avaliação de um produto comunicacional, como um programa de TV, porém ela também é válida para estudar e analisar a comunicação de uma maneira objetiva e sistemática (BERELSON, 1971). Tendo em vista que o objetivo primordial deste trabalho é identificar e caracterizar as principais iniciativas de inovação em comunicação no Brasil, é indispensável um método empírico objetivo e sistemático. O tratamento analítico dos dados não se presta apenas a quantificar termos presentes no discurso, mas traz aspectos que ajudam a identificar com precisão determinada realidade.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006) a análise de conteúdo é feita por meio da codificação, isto é, “processo no qual as características relevantes do conteúdo de uma mensagem se transformam em unidades”, as quais possibilitam a análise precisa das informações. Para atingir tal resultado, dizem os autores, é preciso definir o universo, as unidades de análise e as categorias de análise. Neste trabalho, o procedimento de análise de conteúdo vai depender de cada tipo de documento que encontrar ou do grupo de documentos que guardem semelhanças.

### 3.3.1 Universo e unidades de análise

O universo é o conjunto do qual se extraem as informações. Nesta pesquisa, o universo foi dividido em três partes em conformidade com a seleção do *corpus* de pesquisa: i) Startups; ii) Veículos de comunicação tradicionais de âmbito nacional e regional; e iii) Fundos de investimento e Organizações de fomento à inovação. A única mudança em relação ao *corpus* foi o agrupamento dos fundos de investimento com as organizações de fomento à inovação em um único universo pela semelhança nos propósitos de ambas.

Ademais, o universo delimita as unidades de análise, que “constituem segmentos de conteúdo das mensagens” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 344). Nesta pesquisa foram utilizadas quatro unidades de análise diferentes: i) Entrevista com os gestores; ii) Avaliação do site das organizações; iii) Reportagens na Mídia; iv) Relatórios anuais do Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPPT). Os relatórios do SPPT são unidades de análise (UA), baseado em Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 345), “O tema. Frequentemente se define como uma oração, isto é, um enunciado com relação a algo”. Como os relatórios são escritos, há uma oração que serve de UA. Tais relatórios são fundamentais na avaliação das startups em virtude de diversos aspectos, como a atualidade das informações, algo indispensável face aos objetivos desta tese.

Além desse fato, o SPPT é o que conta com maior variedade de empresas, instituições, abrangência e regionalização do país. Já são 12 parques em atividade e oito em processo de implantação. Parques mais antigos e desenvolvidos, como de São José dos Campos, movimentam recursos de quase R\$ 2 bilhões por ano. Esta tese analisou os relatórios anuais de todos os parques tecnológicos paulistas de 2013 a 2016. Feitos em conformidade com a lei, os relatórios do SPPT foram elaborados sob encomenda da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo. Malgrado as diferenças regionais no Brasil serem grandes, uma análise da realidade do SPPT ajuda a mensurar como está o desenvolvimento de inovação no país por ele estar no grupo das iniciativas mais promissoras.

A única unidade de análise presente em todos os universos foi a Entrevista com os gestores haja vista a importância dela para a coleta de informações. As demais unidades de análise foram coletadas a partir de análise documental, nos quais foram procuradas informações relativas às categorias de análise. Nos relatórios do SPPT, por exemplo, buscou-se informações relativas aos preceitos do Modelo Triplo Hélice (TH), tais como o tipo de empresa presente nos Parques, se havia semelhança com o perfil de startup de comunicação e ainda a forma como governo, empresas privadas e universidades interagem naquele ecossistema.

Já as unidades de análise Avaliação do site das organizações e Reportagens na mídia, presentes nos universos dois e três, foram necessárias haja vista a preocupação em contextualizar e atualizar o atual momento das organizações presentes nos universos de pesquisa. Tendo em vista os objetivos da tese em identificar e caracterizar os principais movimentos de inovação e a interação deles com o ambiente, as notícias veiculadas pela imprensa são importantes por trazer um retrato de determinado momento. Da mesma forma, os sites das organizações costumam informar as ações mais relevantes que estão sendo tomadas. As informações encontradas nos sites das organizações integrantes dos universos de pesquisa foram úteis para subsidiar as avaliações feitas nas categorias e subcategorias de análise. No caso, por exemplo, do Universo 2, a avaliação documental dos sites das empresas de mídia ajudou a localizar projetos de inovação vinculados ao uso de algoritmos para produção de conteúdo, que foi uma subcategoria de análise.

O mesmo pode-se afirmar em relação às reportagens na mídia no Universo 3. O material jornalístico contribuiu substancialmente porque os fundos de investimento costumam adotar uma postura bastante cautelosa quanto aos locais nos quais alocam recursos. Em algumas ocasiões foi possível saber onde que determinado fundo injetou dinheiro por meio de

matérias jornalísticas de veículos de comunicação especializados, que acompanham a movimentação dos fundos. Isso ocorreu não só para entender o comportamento dos fundos, mas também para selecionar os fundos que fariam parte da pesquisa, pois um dos primeiros passos foi identificar quais deles haviam feito aportes em startups de comunicação no Brasil.

Vale frisar ainda que as reportagens na mídia desempenharam um papel fundamental seja para identificar e avaliar a realidade brasileira, e também a de outros países, como dos Estados Unidos. No Capítulo 4 desta tese, no qual foi realizada a análise dos dados coletadas, há uma diversidade grande de reportagens que ajudaram a entender melhor o ecossistema. Foi através do acompanhamento dos fatos pela imprensa que foi possível a esta tese avaliar, por exemplo, a disposição e a capacidade das startups em adotar novas tecnologias, uma das subcategorias de análise. Isso foi possível porque se comparou o que vem sendo feito no Brasil à luz do que existe em outros países. Sem dúvida que a literatura especializada foi o pilar sob o qual se assentou a avaliação desta tese, mas a literatura, até pelas características intrínsecas da ciência, não capta os fatos na mesma velocidade que a imprensa. Logo, a análise documental das duas unidades foram indispensáveis diante do esforço desta pesquisa em realizar um estudo ao mesmo tempo exploratório, descritivo, explicativo e interdisciplinar.

As unidades de análise Avaliação do site das organizações e Reportagens na mídia enquadram-se na classificação de Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 345) como *Itens*, classificados e caracterizados como: “unidade total empregada pelos produtores de material simbólico. Exemplos são: um editorial, um programa de televisão”. Ademais, as entrevistas estruturadas feitas com os gestores buscam precisão de conceitos ou mais informações sobre temas desejados (GRINNELL, 1997). Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 399) também lembram que “a cada dia é mais comum ver estudos nos quais se utilizam diferente métodos de coletas de dados. [...] as pesquisas qualitativas utilizam entrevistas, observações e documentos para obter diferentes percepções sobre variáveis, contextos, fatos ou pessoas.” Como hoje a internet está entre as principais formas de informação, é plenamente recomendável inseri-la como fonte de dados. Moura (2016) sugere a inclusão de sites em pesquisas exploratórias, dada a agilidade e versatilidade do processo. Para Kischinhevsky (2016) as notícias na imprensa podem fazer parte da análise documental em pesquisa.

### 3.3.2 Categorias de análise

As unidades de análise, por sua vez, foram avaliadas a partir de categorias de análise, definidas por Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 346) como “os níveis nos quais serão

caracterizadas as unidades de análise. [...] cada unidade de análise é categorizada ou enquadra-se em um ou mais sistemas de categorias”. Tendo em vista esta tese ter selecionado quatro unidades de análise de acordo com as peculiaridades de cada universos de pesquisa, as categorias de análise também se adequaram às diferenciações estabelecidas. Foram escolhidas: i) Inovatividade; ii) Maturidade; iii) Modelo Triplo hélice e iv) Desenvolvimento de Inovação em Comunicação. Dos cinco tipos de categoria criados por Krippendorff (1980), as opções deste trabalho podem ser classificadas como *De assunto ou tópico*, as quais referem-se ao assunto, tópico ou tema tratado no conteúdo. Maturidade, por exemplo, é uma categoria de análise utilizada apenas na avaliação das startups, já que tão somente elas podem ser avaliadas a partir desse prisma. Já o Modelo Triplo Hélice está presente em três dos quatro universos de pesquisa, pois auxilia no exame de todo o ecossistema brasileiro de inovação em comunicação. O Modelo também tem componentes que auxiliam no exame das prerrogativas do desenvolvimento regional, o que contribui para uma visão mais ampla.

Da mesma forma, as categorias Inovatividade e Desenvolvimento de Inovação em Comunicação são complementares. Esta última, inclusive, foi objeto de discussão mais aprofundada no capítulo 2 dada suas especificidades e inconsistências quanto a sua definição. As categorias Inovatividade e Desenvolvimento de Inovação mereceram um cuidado maior. Não apenas porque o objetivo central desta tese é identificar e caracterizar os principais movimentos de inovação em comunicação no Brasil, mas notadamente em virtude dos conceitos serem muito parecidos. Enquanto a inovação, como amplamente tratado no capítulo 1 desta tese, diz respeito a algo novo que se aplica ao mercado, a inovatividade tem outros elementos:

Primeiro, a inovatividade dá um reflexo mais completo do número de inovações adotadas em um determinado período de tempo. Em segundo lugar, um único projeto inovador ignora o fato de que as organizações adotam muitas inovações em um determinado período de tempo. Terceiro, quando o número de inovações estudadas aumenta, a influência de variáveis explicativas relevantes para qualquer inovação única diminui, permitindo que as generalizações sejam mais facilmente feitas. Em quarto lugar, a inovatividade engloba uma série de inovações que, em seguida, permite categorizá-las<sup>17</sup> (TAJEDDINI; TRUEMAN; LARSEN, 2006, p. 532).

---

<sup>17</sup> First, innovativeness gives a more complete reflection of the number of innovations adopted in a given time period. Second, a single innovative project ignores the fact that organisations adopt many innovations in a given time period. Third, when the number of innovations studied increases, the influence of explanatory variables relevant to any single innovation decreases, enabling generalisations to be more easily made. Fourth, innovativeness embraces a range of innovations that then enables them to be categorised (tradução do autor).

Calantone, Garcia e Droge (2003) define inovatividade como a receptividade de novas idéias e uma parte integrante da cultura de uma empresa, bem como uma medida da capacidade de uma organização de fazer mudanças à medida que ela se desenvolve. Segundo McDonald (2002) inovatividade é a disposição e a capacidade de adotar novas tecnologias, processos e idéias e oferecer produtos e serviços novos e exclusivos antes da maioria dos concorrentes. Ante ao exposto, Tajeddini, Trueman e Larsen (2006, p. 533) define inovatividade como “a disposição e a capacidade de adotar, imitar ou implementar novas tecnologias, processos e idéias e comercializá-las para oferecer produtos e serviços novos e exclusivos antes da maioria dos concorrentes. Essa vontade é baseada na cultura de uma empresa em termos de valores e crenças na organização.”<sup>18</sup>

McDonald (2002) salienta que a inovatividade depende do empreendedorismo do conhecimento, que é resultado da orientação de aprendizagem de uma organização somada à prática de lideranças promotoras da cultura inovadora. O empreendedorismo do conhecimento, segundo McDonald, leva ao aumento das taxas de adoção de inovações porque se baseia em dimensões como o compromisso com novos projetos. Perin *et al.* (2006) também comprovaram os efeitos positivos da aprendizagem organizacional para promoção da inovação na realidade brasileira. Não obstante os estudos citados digam respeito a áreas distintas da comunicação, o método adotado por eles é aplicável porque trata da forma como a organização aprende e altera processos mentais que são indispensáveis para o desenvolvimento de inovação. Em síntese, enquanto a categoria de Inovatividade avalia a capacidade de determinada empresa em aplicar a inovação, a categoria de Desenvolvimento de Inovação em Comunicação examina se a inovação está sendo criada e desenvolvida na área. Por conta desse fator, para que não houvesse redundância, a categoria de análise Inovatividade foi retirada dos Universo 2, 3 e 4, nos quais a categoria Desenvolvimento de Inovação avaliará até que ponto a empresa ou organização consegue por em prática a inovação.

A maturidade, por sua vez, está estritamente atrelada às startups. Razão pela qual foi aplicada apenas às empresas nascentes de base tecnológica. Segundo Silva *et al.* (2016), maturidade é um dos critérios utilizados para avaliar se determinada firma atingiu certos estágios de desenvolvimento. Por isso geralmente se aplica a startups que estão em incubadoras prestes a graduar-se, isto é, deixar o ambiente protegido das incubadoras para

---

<sup>18</sup> The willingness and ability to adopt, imitate or implement new technologies, processes, and ideas and commercialize them in order to offer new, unique products and services before most competitors. This willingness is based on a firm's culture in terms of values and beliefs in the organization (tradução do autor).

enfrentar o mercado. Silva *et al.* (2016) lembram que a maturidade é avaliada de diferentes formas e que ela abrange, em alguns casos, não apenas o grau de desenvolvimento da startups, mas também da incubadora ou do parque tecnológico que a abriga. Desta forma funciona o Modelo Cerne. Criado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) em parceria com o Sebrae, o Modelo busca padronizar a atuação das incubadoras e, com isso, “criar uma base de referência para que as incubadoras de diferentes áreas e tamanhos possam reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas incubadas” (SILVA *et al.*, 2016, p. 5). Já a metodologia criada por Aulet e Aulet (2013) é totalmente focada nas startups. De forma bastante direta e didática, Aulet propõe 24 passos, divididos em seis áreas, para o empreendedor obter o sucesso.

Esta tese adotou um referencial misto, pois a maturidade foi uma das categorias de análise aplicadas para avaliação das startups. Estas foram avaliadas a partir de um ecossistema de inovação e não sob o prisma da relação com uma incubadora ou parque tecnológico. Conquanto os dados referentes ao SPPT façam parte do material de análise, eles foram úteis na compreensão do atual estágio das startups, sem questionamentos em torno da presença no parque onde estão localizadas. Desse modo, a maturidade foi avaliada similarmente ao estudo realizado por Cukier, Kon e Krueger (2015), que analisou um universo menor e apenas de startups de software, mas utilizou método similar de coleta de dados – por meio de entrevistas semiestruturadas.

Um aspecto relevante no trabalho de Cukier, Kon e Krueger (2015), vem ao encontro dos propósitos e métodos desta tese. Cukier baseia a avaliação do ecossistema de inovação em conformidade com o estabelecido pelo Fórum Econômico Mundial, que mapeou os oito pilares dos ecossistemas empresariais pelo mundo: (1) mercados acessíveis, (2) mão-de-obra do capital humano, (3) financiamento e finanças, (4) sistema de apoio de mentores e conselheiros, (5) quadro regulatório e infraestrutura, (6) educação e treinamento, (7) grandes universidades como catalisadores, e (8) apoio cultural (FOSTER *et al.*, 2013). Apenas o quarto elemento, sistema de apoio de mentores e conselheiros, não foi avaliado nesta tese. Todos os demais itens basilares do ecossistema de inovação empresarial estão presentes nos universos, unidades e categorias de análise deste trabalho, assim como no quadro conceitual proposto.

### 3.3.3 Subcategorias de análise

As subcategorias são criadas a partir das categorias de forma a delimitar com o máximo de acurácia o objeto em avaliação. As subcategorias precisam apresentar duas características conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 350): exaustivas e mutuamente excludentes. “Exaustivas no sentido de abranger todas as possíveis subcategorias do que será codificado. [...] mutuamente excludentes de tal forma que uma unidade de análise recaia em apenas uma das subcategorias de cada categoria.” Os mesmos autores, todavia, relativizam a ideia de que nem sempre as categorias e subcategorias se excluem mutuamente. Nesta tese as subcategorias se excluem mutuamente porque todas elas estão vinculadas a uma única categoria de análise, embora esta abrigue subcategorias distintas conforme o universo de pesquisa escolhido (ver Figura 3,4 e 5).

As subcategorias foram criadas para tornar a análise mais mensurável e precisa. Como ainda existem muitos aspectos poucos solidificados na literatura e no próprio mercado, a exemplo do que ocorre com inovação em comunicação, foi preciso delimitar subcategorias para reduzir a ambiguidade e a incerteza. O Universo 1, das startups, apresenta cinco subcategorias, quais sejam i) Orientação cultural; ii) Disposição e capacidade de adotar novas tecnologias, processos e ideias para oferecer novos e exclusivos produtos e serviços; iii) Fundadores atuam na gestão da empresa e têm experiência no que fazem ou a empresa adota ferramentas de governança corporativa; iv) Recebeu aporte (s) de fundo de investimento ou foi acelerada; e v) Empresa graduada após incubação, nascida em universidade ou centro de pesquisa. No Universo 2 foram escolhidas as seguintes subcategorias: i) Desenvolvimento de propostas inovadoras; ii) Participa de fundo de investimento em startups; iii) Utiliza algoritmos para produção de conteúdo/notícia; iv) Iniciativas com governos e universidades / Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Ambos requisitaram um maior número de subcategorias porque havia mais organizações para serem avaliadas, assim como existiam muitas peculiaridades que precisavam ser observadas. Já o Universo 3, dos fundos de investimento e das organizações de fomento à inovação, necessitou de menos subcategorias. Foram elas: i) Realizou investimento em startup de comunicação; ii) Mercado brasileiro de investimento em startup; e iii) Contribuição ao ecossistema de inovação em comunicação. Não porque havia poucas organizações a serem avaliadas, mas em virtude do fato de que muitos aspectos relativos a esse grupo já haviam sido tratados no Universo 1.

As subcategorias de 1.1 a 1.3 do Universo 1 dizem respeito a comportamentos da organização que estimulam a inovatividade baseadas em Tajeddini; Trueman e Larsen (2006) e McDonald (2002). No caso das startups as entrevistas focaram na proposta de valor da empresa e na necessidade do mercado que eles atendem. Isto é, naquilo que os diferencia dos

concorrentes e os torna úteis ao mercado. Estes aspectos são fundamentais à luz do que vem sendo feito por outras startups no Brasil e em outros países para se avaliar aspectos como a disposição e a capacidade das empresas avaliadas em adotar novas tecnologias, processos e ideias.

As demais subcategorias do Universo 1 também estão assentadas na literatura apresentada neste trabalho e ainda na escolha do *corpus*. A decisão de selecionar apenas startups que receberam aportes de fundos ou que tenham sido aceleradas também contribui substancialmente na análise das demais subcategorias, já que elimina iniciativas muito incipientes em termos de organização, sem validação do mercado ou que não tenham atingido determinado grau de maturidade. Todos esses aspectos tornam a avaliação menos subjetiva, portanto, menos sujeita à opinião do avaliador, e ainda podem ajudar a identificar pontos fortes e fracos de cada ente do ecossistema.

Em relação às subcategorias do Universo 2, elas são muito parecidas do Universo 1 nos itens 1.1 e 1.2., pois as categorias de análise são complementares e até o tipo de pergunta realizada nas entrevistas foi similar. Para obter as informações avaliadas nas subcategorias em comento, o roteiro de pesquisa inquiriu os gestores desde o que eles entendem por inovação em comunicação até de que formam vêm estimulando a inovação dentro e fora das organizações em que atuam. Ademais, as subcategorias também trataram de assuntos como o uso de algoritmos e a participação em fundos de investimento em startups. As escolhas foram pautadas na literatura especializada, que aponta os algoritmos como as tecnologias mais promissoras para a área de comunicação (GYNNILD, 2014; LATZER *et al.*, 2014; PAVLIK, 2016) e ainda nas discussões realizadas nesse trabalho no capítulo 2 de que a inovação em comunicação está fortemente associada à aplicação de capital em empresas nascentes de base tecnológica.

As subcategorias do Universo 3 estão fortemente associadas às startups, já que os fundos e organizações de fomento à inovação tem como destinatário de suas ações essas empresas. A única exceção é a subcategoria 2.1 que avalia o quanto essas entidades, privadas ou não, contribuem para o ecossistema de inovação à luz do Modelo Triplo Hélice.

No total, essa tese abrangerá três universos de pesquisa, quatro unidades de análise, quatro categorias de análise e doze subcategorias de análise. Números muito acima dos utilizados por outros trabalhos de destaque em nível mundial sobre o ecossistema de inovação em comunicação, como Bruno e Nielsen (2012), Sirkkunen e Cook (2012) e Radcliffe (2012). Além de serem focados em startups de jornalismo, esses trabalhos pautaram sua análise em aspectos, sobretudo, econômicos. Os estudos focam, à exceção de Radcliffe, em encontrar

startups sustentáveis sob o ponto de vista do modelo de negócio. Sirkkunen e Cook, assim como Bruno e Nielsen (2012), mostram-se preocupados com as novas propostas em jornalismo encontrarão alternativas de sobrevivência face à decadência do modelo tradicional de financiamento do jornalismo pela propaganda: “A questão básica que fizemos foi a seguinte: quais são as perspectivas de formas sustentáveis de criação e curadoria de conteúdo jornalístico entre as atuais startups online na Europa Ocidental.”<sup>19</sup> (BRUNO; NIELSEN, 2012, p. 5).

“Este estudo mapeou 69 startups jornalísticas em nove países ao redor do mundo. Ele avança não só ao delinear as startups jornalísticas em uma perspectiva mundial, mas principalmente focando nos sites que são sustentáveis<sup>20</sup>” (SIRKKUNEN; COOK, 2012, p. 9).

Esta tese também preocupa-se com o modelo de negócio das startups, assim como sua sobrevivência em meio às constantes mudanças no mercado da área de comunicação. Inclusive, por essa razão não há exemplos de organizações sem fins lucrativos no *corpus* de pesquisa, seja nas startups ou nas outras entidades e empresas. Todavia, como este trabalho almeja ir além da avaliação de possíveis alternativas ao modelo de negócio das empresas de mídia, foi preciso ampliar o universo de análise e criar uma metodologia diferenciada. Ademais, como os estudos envolvendo inovação em comunicação no Brasil são raros, não havia base teórica solidificada para alcançar outros patamares. Nesse contexto, é importante salientar a colocação de Bauer e Gaskell (2013, p. 26):

O que é necessário é uma visão holística do processo de pesquisa social, para que ele possa incluir a definição e a revisão de um problema, sua teorização, a coleta de dados, a análise dos dados e a apresentação dos resultados. Dentro desse processo, diferentes metodologias têm contribuições diversas a oferecer.

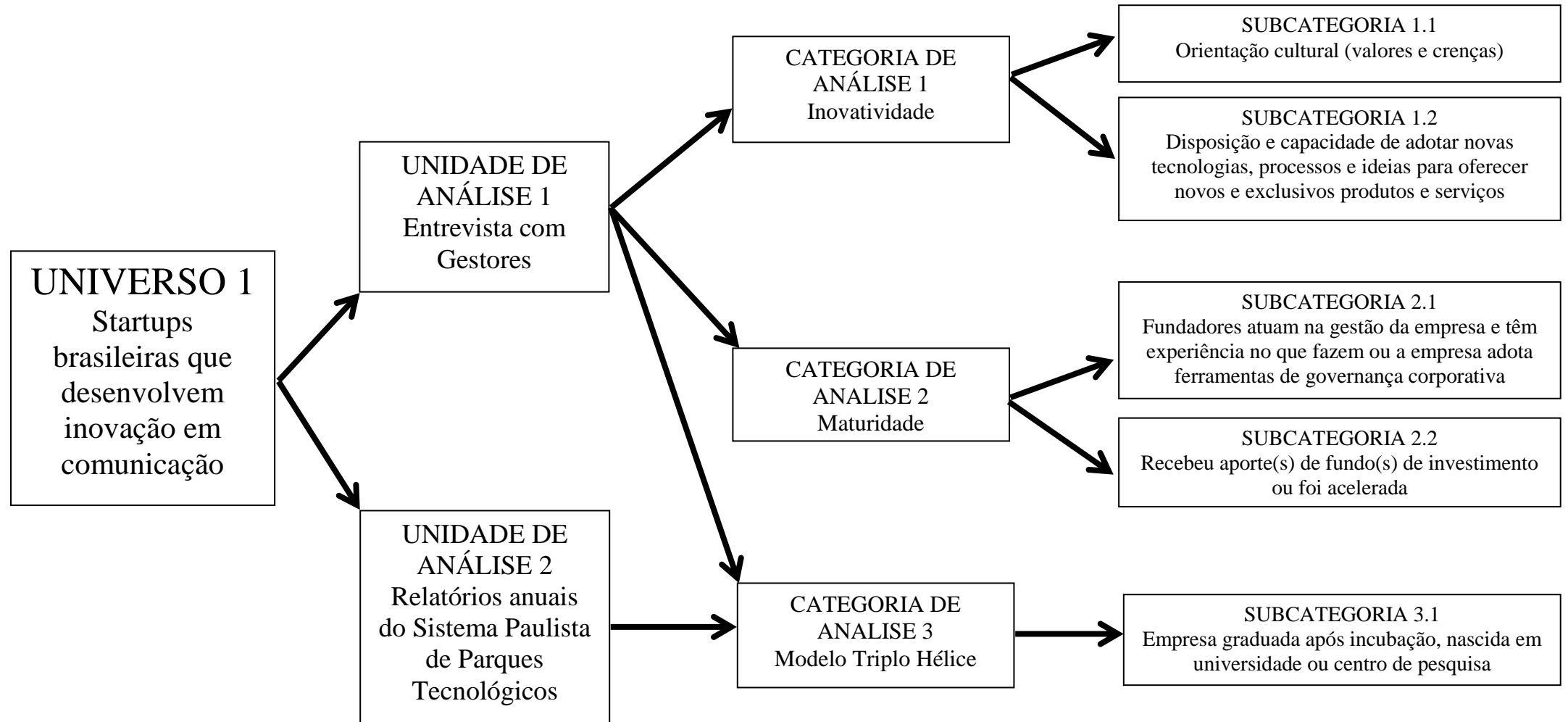
Vale ainda uma menção ao trabalho de Mioli e Nafría (2017), um dos raros estudos sobre inovação em jornalismo na América Latina. O livro reúne um apanhado de reportagens divulgadas pelo Centro Knight para o Jornalismo na Américas, da Universidade de Texas, nos Estados Unidos, sobre propostas inovadoras, além de sugestões de inovação jornalística digital. Distante, portanto, dos propósitos e da metodologia desta tese, assim como das pesquisas citadas.

---

<sup>19</sup> The basic question we ask is this: what are the prospects for sustainable forms of journalistic content creation and curation amongst the current wave of online start-ups in Western Europe (tradução do autor).

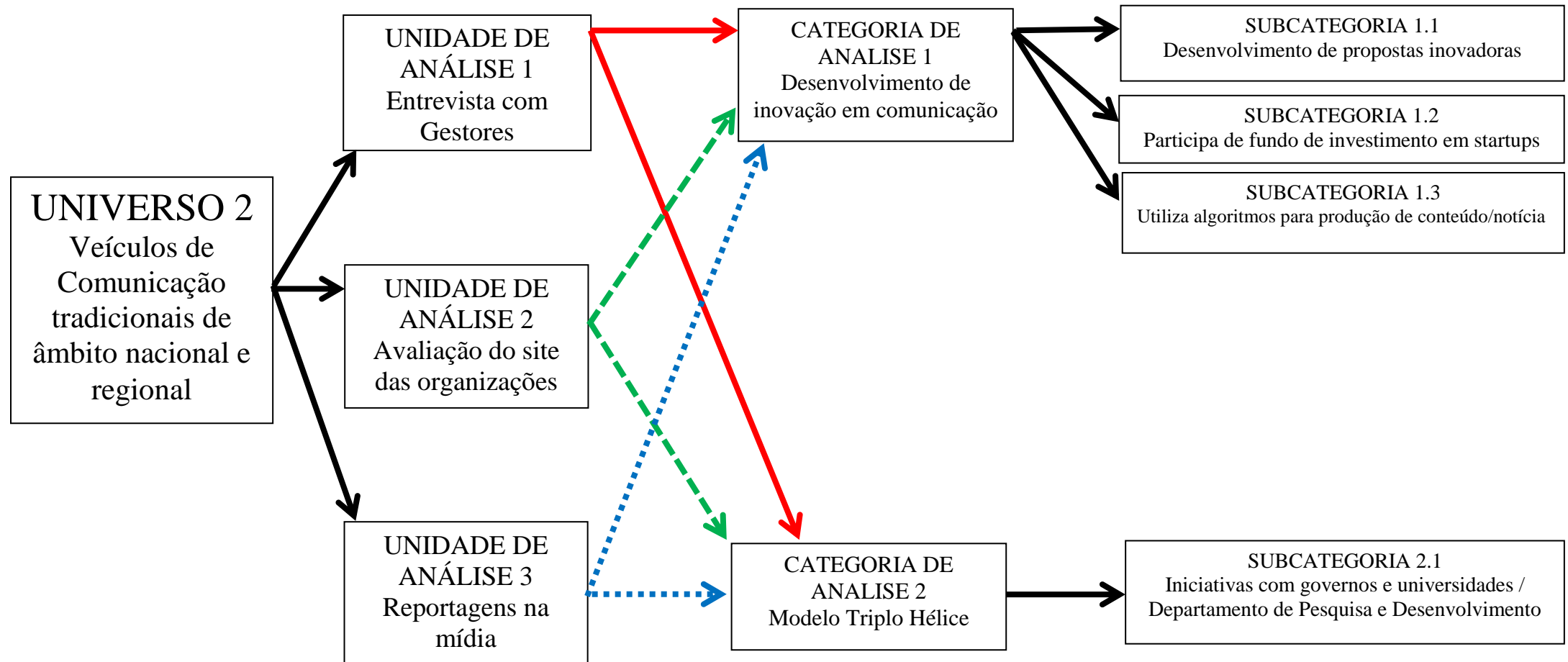
<sup>20</sup> This study builds on the research to date by mapping 69 case studies of journalistic startups in nine countries around the world. It moves forward not only by mapping journalistic startups with a worldwide perspective but also by focussing primarily on those sites which are sustainable (tradução do autor).

**Figura 3 - Metodologia de Análise Startups**



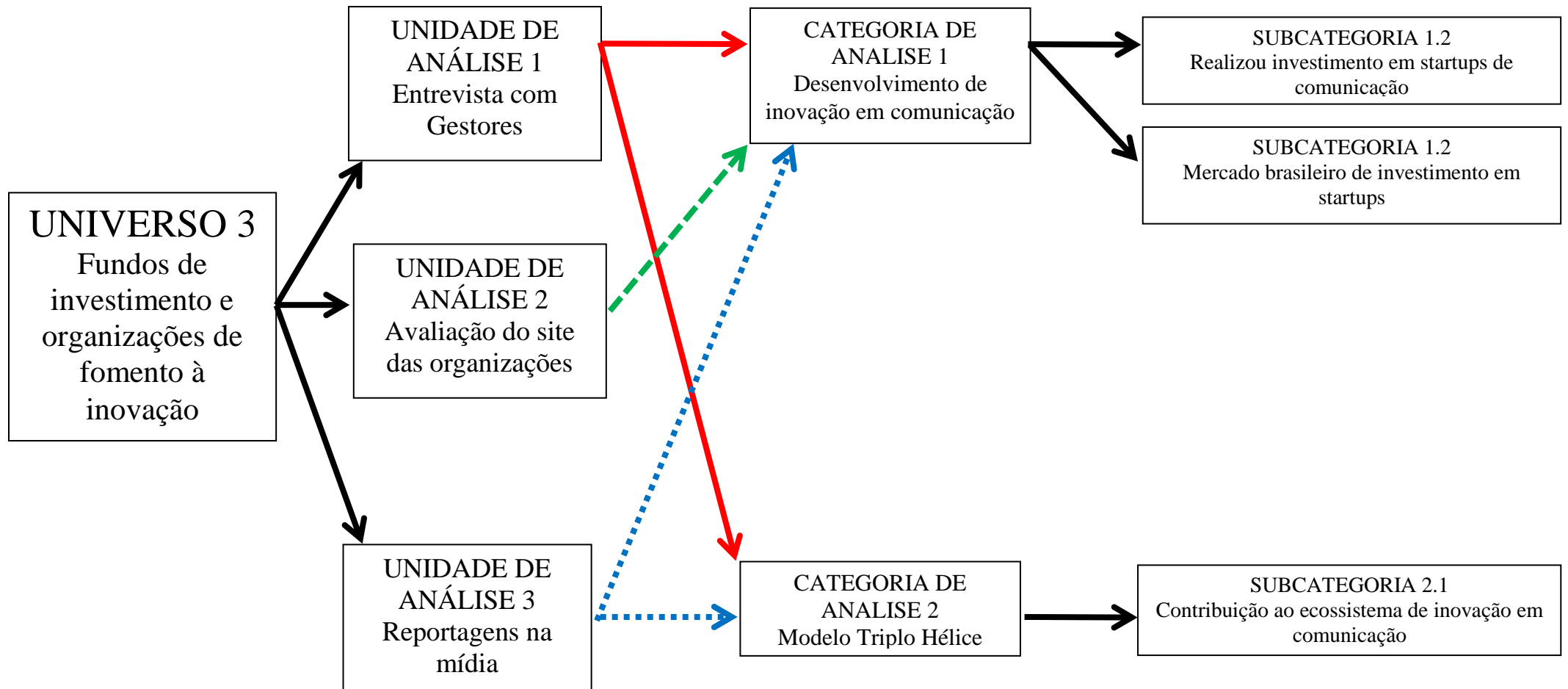
**Fonte:** Próprio Autor.

**Figura 4** - Metodologia de Análise - Meios de Comunicação Tradicionais de Âmbito Nacional e Regional



Fonte: Próprio Autor.

**Figura 5-** Metodologia de Análise – Fundos de Investimento e Organizações de Fomento à Inovação



Fonte: Próprio Autor.

### 3.4 Limitações de pesquisa

Como todo estudo exploratório, esta pesquisa apresenta diversas limitações quanto ao tempo, ao *corpus*, às métricas selecionadas. Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 99) lembra que: “as pesquisas exploratórias são uma viagem a um lugar desconhecido, do qual não conhecemos nada nem lemos nenhum livro a respeito do qual possuímos uma rápida ideia oferecida por terceiros”. Dessa forma, o alcance é limitado em diversos aspectos,

O tempo é um dos fatores mais difíceis de lidar em uma pesquisa que trate de inovação. Ainda mais na área de comunicação, cujas mudanças tecnológicas são demasiadas rápidas e seguem tendências internacionais. Um intervalo de tempo de um ano, curto para os padrões acadêmicos, pode trazer profundas mudanças no âmbito das organizações sujeitos às forças de mercado. Essa ressalva é ainda mais necessária no âmbito das startups, cuja velocidade de transformação é parte intrínseca do negócio. Não obstante esses fatores, não fez parte das pretensões deste trabalho criar uma base de dados sobre startups jornalísticas. Ao contrário do que foi feito pela Columbia Journalism Review (COLUMBIA JOURNALISM REVIEW, 2012) nos Estados Unidos, Uutisraivaaja (2012) na Finlândia, ou ainda o estudo feito por Sirkkunen e Cook (2012), indexado em SubMoJour, esta tese teve um propósito mais qualitativo que quantitativo. Até porque a base correria o risco de ficar desatualizada em pouco tempo, exatamente o que aconteceu com o guia da Columbia Journalism Review.

O *corpus* desta pesquisa, embora dividido em quatro universos, não consegue dimensionar a grandiosidade do mercado brasileiro de inovação em comunicação. O fato de o Brasil ser um país continental, com uma população superior a 200 milhões de pessoas, figurar entre as dez maiores economias do planeta, apresentar diferenças regionais profundas são desafios que esta tese não almeja vencer. Ademais, a tecnologia ampliou demasiadamente a criação, distribuição e consumo de conteúdo. Um exemplo são os *youtubers*, pessoas com um número elevado de seguidores no You Tube e que se tornaram referência, notadamente para jovens e adolescentes. Embora exerçam importância substancial no ecossistema de inovação em comunicação em todo o mundo, não foi possível inseri-los no *corpus* de pesquisa porque extrapolam os critérios de seleção, como a maturidade do negócio.

Bauer e Gaskell (2013, p. 198) reforçam que “a representação, o tamanho da amostra e a divisão em unidades dependem, em última instância, do problema de pesquisa, que também determina o referencial de codificação”. Por essa razão, estão ausentes nessa análise também as organizações não-governamentais, as entidades sem fins lucrativos, as empresas nascentes de base tecnológica em estágio embrionário de desenvolvimento, as startups que ainda não

receberam investimentos externos ou empresas privadas regionais de menor porte. A escolha deste trabalho em privilegiar uma avaliação de empresas privadas e entidades que representam esse grupo, assim como em escolher as organizações mais expressivas em termos econômicos, impediu um olhar diferente.

Outra limitação diz respeito aos métodos de análise. A Análise de Conteúdo (AC) apresenta muitas virtudes e limitações. Entre os aspectos positivos ressaltam-se: “ela é sistemática e pública; ela faz uso principalmente de dados brutos que ocorrem naturalmente; oferece um conjunto de procedimentos maduros e bem documentados; utiliza um enfoque geral” (BAUER; GASKELL, 2013, p. 212). Todavia, os mesmos autores apontam as principais falhas da análise de conteúdo: “a separação de unidades de análise introduz inexatidões de interpretações; não existem arquivos de dados para armazenar e tornar acessíveis dados brutos para análise secundária; pesquisadores individuais constroem sua própria amostra e seu próprio referencial de análise.” (BAUER; GASKELL, 2013, p. 214).

A escolha por uma análise de conteúdo tangibilizando menos as informações em números, assim como privilegiando a entrevista como instrumento de coleta de dados, contribuiu para minimizar os efeitos negativos da técnica, já que deu maior ênfase aos indicadores analíticos de avaliação. Tal método contribuiu para evitar armadilhas comuns da análise de conteúdo, como a descrição numérica de algumas características do *corpus* do texto. Por outro lado, “embora o *corpus* esteja aberto a uma multidão de possíveis questões, a AC interpreta o texto apenas à luz do referencial de codificação, que constitui uma seleção teórica que incorpora o objetivo de pesquisa.” (BAUER; GASKELL, 2013, p. 199). Portanto, as unidades, categorias e subcategorias de análise escolhidas neste trabalho avaliam determinados aspectos em detrimento de outros. Questões importantes para o ecossistema de inovação em comunicação, como possíveis falhas na formação universitária dos empreendedores não foram contempladas porque ultrapassavam os limites de pesquisa.

## CAPÍTULO 4

### ANÁLISE DOS DADOS

Para realizar a análise dos dados, este capítulo foi dividido tal qual o *corpus* de pesquisa, a fim de que facilitasse a visualização e compreensão dos resultados: i) startups; ii) empresas de mídia estabelecidas de nível nacional e regional; iii) fundos de investimento e organizações de fomento à inovação. Em cada um dos universos de pesquisa, a avaliação baseou-se nas categorias de análise e em seguida prosseguiu com cada uma das subcategorias vinculadas às respectivas categorias de análise. Os quadros apresentados no capítulo 3 desta tese auxiliam na visualização esquemática da metodologia. Os quadros também são úteis para conhecimento de quais unidades de análise foram utilizadas na avaliação de cada uma das categorias.

#### **4.1 Universo 1: Startups**

##### 4.1.1 Categoria de análise 1: inovatividade

###### 4.1.1.1 Subcategoria 1.1: orientação cultural (valores e crenças)

Os valores e as crenças das startups avaliadas neste trabalho demonstraram profundos laços com a capacidade de desenvolver inovação. Como acontece em todas as startups que atingem estágios mais avançados de desenvolvimento empresarial, as empresas de base tecnológica presentes no *corpus* apresentaram uma orientação cultural bastante focada na inovatividade, tal qual preconizada por Tajeddini, Trueman e Larsen (2006, p. 533) “a disposição e a capacidade de adotar, imitar ou implementar novas tecnologias, processos e idéias e comercializá-las para oferecer produtos e serviços novos e exclusivos antes da maioria dos concorrentes.”

Todas as startups afirmaram que inovação em comunicação passa pelo universo digital, o que já demonstra uma crença distinta dos meios de comunicação estabelecidos que investem tempo e energia no modelo tradicional de comunicação. O fato de todas as startups terem sido criadas a partir da web e de suas ferramentas traz uma orientação cultural diferenciada, com maior predisposição à inovação. Pessoas que trabalham em startups gastam em torno de 50% a mais de tempo diretamente com inovação em comparação com trabalhadores de estruturas empresariais tradicionais (DYER; GREGERSEN;

CHRISTENSEN, 2011). Conforme Briggs (2012), geralmente as startups possuem equipes pequenas, claramente dedicadas ao próprio processo de inovação. Como não se preocupam com processos tradicionais de gestão de uma redação, por exemplo, a linha do tempo para trazer um novo produto ao mercado é altamente acelerado.

Dentro das startups, constatou-se que a responsabilidade pela inovação é igualmente dispersa por toda a organização, com muitas idéias que surgem de baixo para cima. Como resultado, o trabalho é altamente colaborativo, com energia dedicada em direção à equipe. Ensley, Hmielski e Pearce (2006) chegaram a essa mesma constatação em estudo realizado há mais de 10 anos. Boyles (2016) acrescenta que as empresas tradicionais de mídia estão tentando canalizar essa energia empreendedora incentivando os funcionários a empreenderem, mas os resultados nem sempre atendem às necessidades. Certamente porque ainda estão presas as suas estruturas empresariais e modelos de negócio desenvolvidos na fase pré-digital. A orientação cultural dos meios estabelecidos, por mais que tentem imitar as startups, está voltada primeiramente à manutenção da empresa e, posteriormente, à inovação.

As empresas de base tecnológica demonstraram profundo entusiasmo com a criatividade no processo inovativo da empresa, tal qual se constata nos veículos de comunicação tradicionais. No entanto, nas startups a criatividade está sempre vinculada às novas tecnologias da web, como redes sociais, inteligência artificial, big data, marketing one-to-one, machine learning e algoritmos. Portanto, muito diferente de algumas proposições de inovação do mercado brasileiro, como o sinal digital das emissoras de TV aberta brasileiras. Conforme Tajeddini, Trueman e Larsen (2006), para que haja inovatividade é preciso que o negócio não seja apenas aberto, mas que procure novas ideias em seus domínios técnicos e administrativos. É preciso correr mais riscos que aumentem a probabilidade de desenvolver produtos radicalmente novos.

#### 4.1.1.2 Subcategoria 1.2: disposição e capacidade de adotar novas tecnologias, processos e ideias para oferecer novos e exclusivos produtos e serviços

A disposição das startups em assumir riscos, assim como de desenvolver inovação que tragam novos métodos e tecnologias, está presente em diversos aspectos dessas empresas, tal como na proposta de valor. A tecnologia nas startups, ao contrário das empresas tradicionais de mídia, não é o meio para desenvolver a inovação, mas é a própria inovação. Em consonância com as discussões sobre inovação em comunicação do capítulo 2, constatou-se nas entrevistas com os gestores que a preocupação das empresas é desenvolver tecnologias

inovadoras que tenham um valor embutido no próprio negócio, isto é, que acrescentem algo ao modelo tradicional de financiamento do conteúdo pela publicidade. Todas desenvolveram uma técnica de criação de valor que não se baseia apenas na troca de conteúdo por publicidade. Algumas foram além da técnica e criaram a tecnologia que dá suporte à nova técnica, atingindo um grau de inovação que não é radical, mas que acrescenta muito em relação à concorrência.

Por serem líderes no segmento em que atuam no mercado brasileiro, as startups entrevistadas apresentam elevado grau de inovatividade em relação à subcategoria 1.2. no âmbito nacional. Já em comparação com o mercado externo, a disposição e a capacidade de adotar novas tecnologias, processos e ideias é menor. Embora tenham como concorrentes no mercado brasileiro empresas multinacionais, apenas uma startup aventurou-se internacionalmente, mais precisamente nos Estados Unidos. A baixa internacionalização das startups pode ser avilada a partir de diferentes aspectos. Para os fundos de investimentos, por exemplo, o grau de inovatividade das startups brasileiras, em geral, é baixo, já que as propostas são muito próximas do que existe no exterior. Ademais, o fato de não atuarem no mercado externo mostra que apresentam baixo grau de inovação (AGUILHAR, 2014). Professores de renomadas universidades norte-americanas, como Jonathan Levav, acreditam que as startups brasileiras estão demasiadamente focadas no mercado nacional, que pela grande dimensão exige muito das empresas, mas não a ponto de se destacarem internacionalmente. Para chegarem próximos dos líderes globais será preciso desenvolver inovação que extrapole os problemas nacionais (CODOGNO, 2017).

As propostas de valor das startups brasileiras de comunicação, de fato, não se destacam em nível internacional. Todavia, isso pode estar acontecendo em virtude de problemas que extrapolam a subcategoria 1.2. Um dos entraves é a falta de recursos, já que a única empresa brasileira com presença no exterior utilizou todo o investimento externo que recebeu em 2016 para desenvolver produtos e serviços para o escritório inaugurado, pouco tempo depois, nos Estados Unidos. Como os fundos internacionais relutam em investir nas startups brasileiras que não têm presença no exterior, criou-se um imbróglio porque as startups nacionais não conseguem atingir o mercado externo, entre outros motivos, em razão de não terem financiamento disponível.

Também em relação à proposta de valor das startups selecionadas, percebe-se como elas atuam, basicamente, na área de marketing, como provedores de anúncios; consultoria na aplicação de recursos em mídia digital; marketing de conteúdo; monitoramento de redes sociais para medir influência de marcas, dentre outras aplicações, como descrito no item 3.2.1

do Capítulo 3. Interessante notar que as startups que mais se destacam no mercado de mídia brasileiro são empresas que não atuam diretamente com comunicação, seja produzindo conteúdo em formato jornalístico ou atuando como agências de propaganda. Essa constatação ratifica outros resultados de pesquisa desta tese no que diz respeito ao reduzido grau de inovação do setor de mídia brasileiro e também das startups consultadas, as quais ainda dependem muito de tecnologias externas para agregarem valor ao produto ou serviço que realizam.

Embora tenham desenvolvido tecnologias próprias, as startups selecionadas, de forma geral, precisam de motores de busca, como Google, e redes sociais digitais, como Facebook e Snapchat, além de plataformas de distribuição de conteúdo, como Youtube, para atuarem no mercado. Isso ajuda a explicar porque nenhuma das startups selecionadas atua essencialmente como produtora de notícia ou agência de propaganda, pois as novas mídias realizam essas tarefas. Conquanto as empresas de mídia digital, como as citadas neste parágrafo, não supram todas as necessidades de consumo de informação em todas as regiões, elas captaram boa parte da verba outrora dirigida às agências de propaganda e às empresas de mídia estabelecidas produtoras de conteúdo.

Portanto, ao mesmo tempo que abrem a possibilidade de outras empresas trabalharem em parceria com elas, as novas mídias restringem a inovação à medida que atrelam novos produtos e serviços às tecnologias que possuem. Disto resulta empresas inovadoras em mercados nacionais, como as startups brasileiras, mas sem uma participação maior em nível mundial porque não conseguem concorrer com as tecnologias proprietárias com as quais trabalham no Brasil.

Ainda em relação ao mercado internacional, vale notar que nenhuma das startups brasileiras de destaque tem o jornalismo como principal proposta de valor. Embora esse tipo de empresa nascente de base tecnológica seja preponderante nos estudos acadêmicos internacionais, não se verificou o mesmo aspecto nesta pesquisa. Além da diferença de abordagem – os trabalhos no exterior focam em startups de jornalismo, enquanto esta tese trabalha com empresas de comunicação em geral–, salta aos olhos, por exemplo, o fato de que mesmo entre as startups que não quiseram participar da pesquisa, havia apenas uma dedicada exclusivamente ao jornalismo. Tendo em vista que a disposição e a capacidade de adotar novas tecnologias, processos e ideias das startups brasileiras é salutar, infere-se algumas possíveis explicações para essa constatação.

#### 4.1.1.2.1 Startups de jornalismo podem dar certo?

A startup cuja proposta de valor seja apenas fazer jornalismo, custeado pela propaganda, tem menor probabilidade de apresentar bons resultados, face a outras startups que diversifiquem a forma de atuação. De acordo com Picard (2010, p. 18): “a realidade é que as notícias nunca foram um produto viável comercialmente e sempre foi financiada por receitas com base em seu valor para outras coisas.”<sup>21</sup> Bruno e Nielsen (2012) chegaram a conclusão similar após avaliarem a sobrevivência de startups jornalísticas em três países europeus. Eles afirmaram que nenhuma startup vai se manter no mercado com o modelo de negócio no qual o jornalismo é financiado apenas por propaganda.

As empresas nascentes de base tecnológica que obtiveram melhores resultados no estudo de Bruno e Nielsen apostaram em estratégias como diversificação de fontes de receita, atender a nichos de mercado e conteúdo diferenciado para evitar a concorrência direta com empresas de mídia tradicionais. No entanto, a tática não foi suficiente. Das nove startups avaliadas pelos pesquisadores, apenas duas atingiram o “break-even”, termo que significa o momento em que receita e despesa se equilibram. Isto é, apenas duas têm maior possibilidade de sobrevivência e sucesso. Das sete startups avaliadas nesta tese, apenas duas não receberam investimento privado – os fundos costumam avaliar a saúde financeira das empresas antes de aportarem capital.

Para Bruno e Nielsen (2012, p. 97) a estratégia das startups jornalísticas de diversificar as fontes de receita pode não trazer bons resultados:

É muito cedo para saber se podem ser encontrados modelos sustentáveis para a produção de notícias on-line, como eles podem ganhar escala e quais irão atravessar as fronteiras nacionais e as diferenças sistêmicas entre os diferentes sistemas de mídia. Os historiadores econômicos mostraram que isso pode demorar décadas antes que os hábitos, estruturas de mercado e modelos de negócios das pessoas se tornem padronizados novamente após a introdução de uma tecnologia nova e disruptiva como a internet.<sup>22</sup>

Ainda de acordo com os autores, o mercado europeu não é suficientemente grande para abrigar startups jornalísticas de sucesso. Segundo Bruno e Nielsen (2012), nos Estados

---

<sup>21</sup> The reality is that news has never been a commercially viable product and has always been funded with revenue based on its value for other things (tradução do autor).

<sup>22</sup> It is too soon to tell if sustainable models for online news production can be found, how they might scale, and which ones will travel across national borders and systemic differences between different media systems. Economic historians have shown how it can take decades before peoples’ habits, market structures, and business models become standardised again after the introduction of a new, disruptive technology like the internet (tradução do autor).

Unidos há três condições distintivas do restante do mundo que contribuem para o desenvolvimento de startups: a) país de dimensões e população continental; b) mercado de propaganda expressivo; e c) empresas de mídia tradicional que não atendem todos os nichos.

Powers e Zambrano (2016) endossam as ponderações de Bruno e Nielsen. Powers e Zambrano avaliam startups dedicadas ao jornalismo em Toulouse, na França, e Seattle, nos Estados Unidos. O fato de ambas as cidades abrigarem as maiores fabricantes de aviões do mundo e apresentarem aspectos demográficos e econômicos similares embasou o estudo, que avaliou as startups de maior destaque dedicadas ao jornalismo on-line. Os autores constataram que enquanto nos Estados Unidos as forças do livre mercado provocam demissões e forçam os jornalistas a empreenderem criando novas empresas de mídia, na França os subsídios às organizações de imprensa e aos jornalistas mantêm os trabalhadores no emprego e, com isso, desestimulam a criação de startups. Para os autores: “os capitais social e simbólico são mais importantes que as ferramentas técnicas e de negócios. Esses fatores mediam variáveis estruturais, como sistemas políticos diferentes<sup>23</sup>” (POWERS; ZAMBRANO 2016, p. 11). Os capitais sociais e simbólicos dizem respeito ao nível de escolaridade dos empreendedores ou a experiência profissional.

Enquanto na França a maioria dos fundadores das empresas nascentes de base tecnológica era universitário, nos Estados Unidos eram jornalistas experientes, altamente especializados e alguns vencedores de prêmios internacionais. Malgrado os Estados Unidos sejam um local mais propício ao desenvolvimento de startups de comunicação, Powers e Zambrano discordam de Bruno e Nielsen quanto à chance de sucesso dessas empresas em território norte-americano: “muitos dos sites de notícias em Seattle, que viu uma proliferação generalizada de startups on-line, permanecem financeiramente precários. [...] Em 2015, o Crosscut – o maior site de notícias de assuntos públicos on-line da cidade – anunciou que se fundiria com um provedor de televisão local<sup>24</sup>” (POWERS; ZAMBRANO, 2016, p. 15).

Sirkkunen e Cook (2012), que avaliaram 69 startups em sete países como os Estados Unidos, Japão e Reino Unido, concordam que os norte-americanos se destacam por apresentarem uma cultura empreendedora. Os pesquisadores, inclusive, questionam até que ponto é possível os países europeus reproduzirem essa mentalidade focada no desenvolvimento de novas empresas. Todavia, Sirkkunen e Cook (2012) não encontraram

---

<sup>23</sup> “Social and symbolic capital proved far more important than business or technical skills. They also seem to mediate structural variables, like political system differences” (tradução do autor).

<sup>24</sup> Many of the websites in Seattle, which has seen the wide spread proliferation of online startups, remain financially precarious. In 2015, Crosscut—the city’s largest online-only public affairs news site—announced it would merge with a local television provider (tradução do autor).

nenhum aspecto de mudança significativo no modelo de negócio de todas empresas avaliadas, a não ser a diversificação de receita. Este resultado reforça a mentalidade de que o local onde as startups jornalísticas estão instaladas interfere pouco no desenvolvimento de inovação que traga resultados para a empresa, notadamente em relação ao modelo de negócio. Para os autores, “o potencial de inovação dinâmica em termos de sustentabilidade do negócio reside na forma como as startups conectam as fontes de receita existentes e outros recursos de uma nova maneira<sup>25</sup>” (SIRKKUNEN; COOK 2012, p. 124). Sirkkunen e Cook corroboram Kaye e Quinn (2010, p. 173), para os quais:

O problema ainda não resolvido é como o jornalismo será financiado. Os modelos e métodos de negócios tradicionais tornaram-se desatualizados, mas não está claro o que os substituirá. A publicidade continuará a ser a única fonte de receita mais importante para o setor de notícias... Em última análise, acreditamos que as organizações de notícias dependerão de uma combinação de fontes de receita<sup>26</sup>.

Tal constatação vem ao encontro do que já foi tratado neste trabalho quanto à fragilidade da diversificação de fontes de receita para manutenção da empresa de mídia jornalística, principalmente as startups. Ademais, Picard (2010) já mostrou que o jornalismo sempre dependeu de outros negócios para se manter, o que se agravou com as mudanças trazidas pelo ambiente digital. A discussão no capítulo 2 desta tese sobre inovação no modelo de negócio das empresas de mídia mostra o quanto é difícil inovar nesse campo face às características do ambiente web, como o custo marginal próximo de zero da informação.

A estratégia de diversificação de fontes de receita, aliada à atuação em um mercado de nicho para não concorrer diretamente com os meios de comunicação tradicionais, não vem trazendo bons resultados para as startups com foco no jornalismo em todo o mundo, conquanto em mercados maduros como o norte-americano. Para Carlson e Usher (2016) e Gitlin (2011) a crise no jornalismo é decorrente de diversas mudanças econômicas, tecnológicas e sociais causadas pela expansão da internet, o declínio do modelo de negócio tradicional de notícias, a queda das taxas de participação política e, principalmente, a redução na confiança na autoridade de jornalistas para fornecer jornalismo credível e significativo. Esses fatores ajudam a explicar o baixo sucesso das startups dedicadas exclusivamente ao

---

<sup>25</sup> The potential for dynamic innovation in terms of sustainability lies with the way startups connect the existing revenue sources, and other resources, in a new way” (tradução do autor).

<sup>26</sup> The problem still left unsolved, however, is how journalism will be funded. Traditional business models and methods have become outdated, but it is not clear what will replace them. Advertising will remain the single most important source of revenue for the news industry... Ultimately, we believe, news organizations will rely on a combination of revenue source (tradução do autor).

jornalismo, cujos problemas afetam também os meios de comunicação estabelecidos. Segundo Carlson e Usher (2016, p. 7), as startups vivem um paradoxo porque precisam mostrar-se melhores que os meios tradicionais de comunicação ao passo que necessitam contar com legitimidade institucional do jornalismo: “o que surge é uma ênfase na inovação que acompanha uma crítica suave de jornalismo que, em última análise, reforça modos jornalísticos tradicionais<sup>27</sup>. Por essa razão, dizem os autores, a inovação das startups limita-se, geralmente, a mudanças na narrativa jornalística, ou seja, na forma de contar histórias, assim como na exploração de mercados de nicho.

Os resultados de Carlson e Usher são corroborados por outras pesquisas realizadas pelo mundo (PRICE, 2017; WAGEMANS; WITSCHGE; DEUZE, 2016). Estes estudos mais recentes demonstram que jornalistas de startups jornalísticas mantêm a mesma forma de realizar o jornalismo, embora tenham um discurso diferente. Apesar de não realizarem uma concorrência direta com os meios de comunicação tradicionais, praticam um jornalismo baseado nas mesmas premissas, como o imediatismo e objetividade. A mudança tecnológica trazida pelas startups de notícias alterou o ritmo de apuração, produção e consumo. Se antes havia uma distribuição mais regular e bem delineada da informação, agora a atualização é constante e infinita, à medida que disponibiliza hiperlinks e outros instrumentos de complementação dos fatos. Usher (2014), no entanto, acredita que isso trouxe mais perturbação que opções ao consumidor de notícias, que não percebe mudanças significativas entre o conteúdo feito pelas startups e pelos meios de comunicação.

Essa constatação ajuda a explicar a concorrência atroz no setor de mídia e alguns dos fenômenos mais recentes como as notícias falsas. À medida que não criam diferenciais substanciais, as startups de jornalismo concorrem com os meios de comunicação estabelecidos e ainda com as empresas de tecnologia, como Google e Facebook, que distribuem grande parte das notícias elaboradas pelos concorrentes. Enquanto a maior rede social e o principal motor de busca do mundo absorvem a maior parte da verba publicitária (MONTEIRO, 2017), veículos de comunicação estabelecidos e startups de notícias disputam o pouco que sobra do dinheiro da propaganda e da atenção do consumidor de notícias. O fato das startups atuarem em mercados de nicho, de forma regionalizada, muitas vezes, não impede o embate porque os concorrentes nem sempre são locais (SIRKKUNEN; COOK, 2012).

---

<sup>27</sup> What emerges is a tension between the need to critique traditional news as inadequate with the need to rely on journalism's institutionalized legitimacy (tradução do autor).

Outrossim, as startups que atuam em mercado de nicho tradicionalmente apresentam reduzido grau de inovação ou não tem inovação. No Brasil, percebe-se isso no elevado insucesso empresarial. Embora o país sobreassaiasse em termos de criação de novas empresas, três a cada cinco fecham as portas após cinco anos (LIMA, 2016). Esse dado mostra que o empreendedorismo não está sendo acompanhado de inovação, ferramenta indispensável do empreendedor (DRUCKER, 2003). Acossado por fatores conjunturais, como crises econômicas, o brasileiro empreende mais por necessidade que por oportunidade. Dessa forma, compromete o potencial de crescimento do emprego nas micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2017). As startups de comunicação estão nesse bojo, já que a área de mídia está reduzindo o quadro de funcionários em virtude dos problemas econômico-financeiros que vem passando, aumentando o número de empreendedores por necessidade. Sem contar que é relativamente fácil abrir uma startup na área de comunicação com reduzida ou inexistente inovação, pois é possível trabalhar se apropriando de tecnologias de terceiros e trabalhando sozinho. Casos assim são bastante comuns (MELO, 2017).

O Global Entrepreneurship Index (GEI), que mede a qualidade do empreendedorismo e a extensão e a profundidade do ecossistema que dá suporte ao empreendedorismo, reforça a baixa qualidade do empreendedorismo no Brasil. O país foi classificado na 98ª colocação em um ranking de 137 países (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT INSTITUTE, 2017). Outros estudos produzidos no Brasil mostram também problemas nessa área. Os produtos e serviços oferecidos pelos empreendedores carecem de sofisticação tecnológica e ineditismo (SEBRAE, 2017). Neste estudo se verificou que mesmo startups mais maduras, as quais deixaram a categoria de startups e se tornaram firmas de médio porte, ainda precisam aperfeiçoar suas tecnologias e elevar o grau de inovação dos produtos e serviços que realizam.

Possivelmente esses argumentos explicam, ao menos em parte, o fato dessa pesquisa não ter encontrado nenhuma startup essencialmente jornalística de sucesso. A startup Klipbox, avaliada nesta tese, busca melhorar o sistema de clipping das assessorias de imprensa, mas não sobrevive produzindo notícia, matéria-prima do jornalismo. Ademais, o propósito principal da startup é tornar mais eficiente o clipping de notícias, o que não interfere diretamente na qualidade jornalística da reportagem. Como consta no item 3.2.1 do Capítulo 3 desta tese, a proposta de valor da Klipbox é: “Ferramenta de clipping de notícias online, que auxilia assessores de imprensa e departamentos de marketing a monitorar a imagem de suas empresas, produtos, clientes e concorrentes”.

Percebe-se como o foco da startup é contribuir para o marketing das empresas que contratam os serviços de assessoria de imprensa. Por mais que a notícia elaborada pela assessoria de imprensa possa contribuir para o jornalismo, a reportagem feita por uma assessoria diz respeito à organização a qual está vinculada, logo, dentro de um aparato de marketing. Assim como ocorreu com as demais startups selecionadas neste estudo, jornalismo e publicidade não são as atividades preponderantes das empresas brasileiras nascentes de base tecnológica que atuam na área de comunicação.

Sem dúvida que essa constatação carece de maior investigação, mas existem aspectos que precisam ser considerados. O primeiro é que as startups que mais cresceram no mundo a partir de notícias não apenas as produziam, mas deram um tratamento diferenciado ao conteúdo. Foi dessa forma, por exemplo, que o BuzzFedd e o The Huffington Post –chamado recentemente de HuffPost– se tornaram empresas globais, com audiências superiores as maiores empresas de mídia tradicionais do planeta. Em comum, BuzzFedd e HuffPost investiram fortemente em entretenimento, não apenas jornalismo, desenvolveram tecnologia que possibilitasse maior compartilhamento e integração com as redes sociais e inovaram ao produzir, por exemplo, listas de notícias e agregar conteúdo disperso pela web (HUFFPOST, 2017; MULLIN, 2017).

#### 4.1.1.2.1.1 A armadilha do conteúdo

A estratégia de investir na distribuição e não no conteúdo é para Anand (2016) a verdadeira razão do sucesso das novas empresas de mídia que nasceram como startups. No livro *The Content Trap*, o pesquisador da Universidade de Harvard coloca em xeque a premissa predominante nos veículos de imprensa de que o conteúdo é o item mais importante. Anand concluiu que o principal motivo para a queda abrupta de receita dos jornais nos Estados Unidos foi em decorrência da perda de 74% dos valores recebidos com classificados de 2000 a 2010. Embora os classificados não fossem a principal fonte de recursos, eles contribuíram substancialmente na redução no número de leitores do site porque “enquanto a economia das notícias depende de atrair os leitores, um a um, a economia dos classificados é sobre conexões entre compradores e vendedores. Um efeito de rede<sup>28</sup>” (ANAND, 2016, p. 8). Assim, conclui o pesquisador, “quanto mais anúncios você possui, mais compradores você atrai, os quais, por sua vez, atraem mais anúncios. Então, enquanto a decisão de ler as notícias

---

<sup>28</sup> While the economics of news depends on attracting readers one by one, the economics of classifieds is about connections between buyers and sellers. A network effect (tradução do autor).

impressas ou a on-line é feita por um leitor de cada vez, a decisão de ir para um jornal impresso ou um site de classificados é determinada pelas escolhas de muitos<sup>29</sup> (ANAND, 2016, p. 9). Para Anand, a internet não acabou com as notícias. A internet destruiu o subsídio dos classificados. As empresas de mídia não erraram em produzir conteúdo, mas sim em não proteger uma fonte de receita importante.

Conforme Anand, a armadilha do conteúdo assemelha-se ao erro praticado pelas grandes empresas ao enfrentarem a inovação disruptiva, pois elas centram-se naquilo que fazem de melhor, em vez de se utilizarem de outras ferramentas, como a criação de *spin off's*, para combater os concorrentes (CHRISTENSEN, 2012). Preocupados em aumentar os lucros enquanto ainda tem o domínio do mercado, os gestores das empresas de mídia vêem os fatos de forma isolada e não como parte de um todo. No mundo do conteúdo, por exemplo, as empresas concentram-se nas ações, gostos ou comportamentos dos consumidores e não naquilo que os une. Segundo Anand, todo conteúdo é integrado pelas conexões entre usuários, produtos e funções. Os classificados de jornais, por exemplo, são resultado das conexões entre usuários. Para Melissa Bell, publisher e fundadora da Vice, em vez de lutar pelas mesmas histórias, os veículos de comunicação devem amplificar o trabalho um do outro, e depois alavancar a audiência para descobrir outras histórias. Bell cita as parcerias bem sucedidas nos Estados Unidos entre empresas privadas e organizações públicas, como a realizada entre o New York Daily News e a ProPublica que em 2016 ganhou o Prêmio Pulitzer (NEWMAN *et al.*, 2017).

Malgrado as startups brasileiras participantes desta pesquisa não estejam fazendo *ipsis literis* o que Bell e Anand sugerem, a maior parte delas se destacou por agregar valor às conexões que o conteúdo pode gerar. Isso não apenas as libertou de possíveis armadilhas, como acreditar que um conteúdo diferenciado traria sozinho sustentabilidade ao negócio, como também os ajudou a encontrar oportunidades de mercado. Para atingir esse nível, muitas delas oferecem novos e exclusivos produtos e serviços no mercado brasileiro. Em termos de inovatividade, portanto, as startups atingiram bons níveis porque apresentaram alta disposição e capacidade de adotar novas tecnologias, processos e ideias. Todavia, o grau de inovação foi baixo porque diversos dos produtos e serviços realizados pelas empresas analisadas já são oferecidos no mercado externo. Também por isso, apenas uma startup dentre todas avaliadas tem presença no exterior.

---

<sup>29</sup> The more listings you have, the more buyers you attract, who in turn attract more listings. So while the decision to read print versus online news is made one reader at a time, the decision to go to a print versus an online classifieds site is determined by the choices of many (tradução do autor).

As startups brasileiras avaliadas, assim, apresentam dificuldades para oferecer novos e exclusivos produtos e serviços além das fronteiras nacionais, embora possam ser consideradas inovadoras segundo a literatura especializada, como o *Manual de Oslo*. No entanto, o próximo passo será o mais difícil. Até agora as startups brasileiras de comunicação listadas nesse trabalho concorrem direta ou indiretamente com os gigantes da área de tecnologia, como Google e Facebook, mas atuando em espaços pouco explorados pelos grandes. Para crescerem, elas precisarão atuar de forma integrada, desenvolvendo tecnologia que possa trazer novos e exclusivos produtos e serviços, inclusive em nível internacional. Neste aspecto, o jornalismo pode contribuir.

Tendo em vista que a crise no jornalismo é causada, basicamente, pela saturação do modelo de negócio e pela falta de credibilidade, como bem apontaram Carlson e Usher (2016) e Gitlin (2011), talvez seja necessário um rearranjo institucional que altere ao menos em parte essas bases. Para Picard (2014) essas mudanças já estão em curso, pois um modo artesanal de produção de notícias está emergindo. Nesse modelo, as notícias são produzidas por jornalistas empreendedores individuais ou por pequenas associações e cooperativas de jornalistas que enfatizam a singularidade e a qualidade da notícia. Esses jornalistas, contudo, tem duas particularidades. A primeira é que exploram temas especializados, como mudanças climáticas, e se utilizam de técnicas inovadoras como jornalismo de dados e jornalismo geolocalizado. Muitos desses jornalistas estão fornecendo conteúdo diretamente ao consumidor ou trabalhando para empresas que o fazem. Nessas novas relações de trabalho, o jornalista é fornecedor ou sócio das empresas de notícias.

Essa mudança na organização do jornalismo pode ajudar ao menos a minimizar os efeitos dos dois problemas básicos pelos quais a área vem passando. Primeiro, porque o fato do jornalismo ser realizado mais por profissionais e menos por empresas, altera o modelo de negócio baseado na venda de espaço publicitário. Embora esse modelo de negócio tende a continuar existindo, abre-se espaço para novos mecanismos de remuneração como crowdfunding, assinaturas e ainda a criação de associações e cooperativas. Segundo, porque essas organizações mais independentes, menos preocupadas com o lucro e mais com as premissas do jornalismo, trazem mais credibilidade à medida que reduz a dependência de visualizações e clicks em espaços publicitários no ambiente digital, diminuindo drasticamente a incidência e a disseminação de notícias falsas.

Segundo Picard (2014), as grandes empresas continuarão tendo um espaço extremamente relevante na sociedade, mas elas serão em menor número. Essa menor concentração poderá abrir espaços que as grandes empresas não vão preencher,

principalmente em nível regional. Essas oportunidades certamente serão preenchidas por organizações mais ágeis, independentes, geridas muitas vezes por jornalistas especializados na cobertura local. Nesse contexto haverá maior cooperação, redes de contato e alianças. As organizações privadas que atuarem nesse bojo terão múltiplas fontes de receita como assinaturas, propaganda ou crowdfunding. O conteúdo de marca – criado pelas empresas – está mudando para suportar a produção audiovisual de documentário e conteúdo de assuntos públicos e pode-se esperar que migre cada vez mais para o jornalismo digital. Essas ponderações vem ao encontro das proposições de Bruno e Nielsen (2012), para os quais caminha-se na direção de um sistema no qual as elites sociais tenham notícias e informações de alta qualidade porque podem pagar por isso. Ainda de acordo com eles, a maior parte do público será deixado com um sistema de entrega de informações, sendo essas mais precárias.

Tais constatações para as startups brasileiras de comunicação que buscam avançar em termos de inovação são positivas, pois se percebe estratégias com elevadas chances de sucesso. O jornalismo pode ser um aliado para criar novas conexões, explorando inclusive mercados externos de nicho. A notícia pode ajudar a aproximar usuários e desenvolver novas redes, que posteriormente podem ser usadas para potencializar outros negócios. Algumas empresas de mídia mais inovadoras estão investindo nesse campo, como o grupo de mídia sueco Schibsted (ANAND, 2016) e o Financial Times (SOUTHERN, 2017). Contudo, são as startups que estão mais adiantadas nessa corrida. A Bustle, que mistura jornalismo com vídeos opinativos, captou no começo de 2017 12 milhões de dólares de investidores (ALPERT, 2017). A startup francesa Brut, que produz conteúdo de marca para distribuir em redes sociais, está se expandindo para os Estados Unidos após atingir marcas impressionantes de visualização e “likes” (COBBEN, 2017). Outro exemplo de sucesso é a Cheddar, startup norte-americana especializada em notícias de negócios para o público jovem. Embora tenham linguagem e abordagem diferenciadas, a principal estratégia da Cheddar é levar o conteúdo deles para as mais diversas plataformas de distribuição. Eles começaram fazendo transmissões ao vivo pelo Facebook Live e pelo Twitter e agora estão investindo no aluguel de antenas TV aberta. Tudo financiado por propaganda ou por conteúdo de marca (SMITH, 2017).

No Brasil não há registros de startups de comunicação, com ou sem jornalismo, que estejam atuando em mercados de nichos. Principalmente no interior, onde a grande mídia não alcança diversos pequenos mercados, vê-se diversas firmas que elaboram notícias locais e sobrevivem a partir de publicidade ou assinaturas. Neste trabalho elas não aparecem porque foram selecionadas as empresas mais maduras. Além disso, o grau de inovação é baixo ou inexistente, como acontece com a grande maioria dos empreendedores brasileiros (SEBRAE,

2017). As startups brasileiras que atuam em mercados de nicho, notadamente produzindo conteúdo, apostam na fórmula do engajamento do consumidor para monetizar a informação.

No entanto, distribuir e realizar novas conexões a partir de conteúdo não é uma tarefa simples e fácil. Pelo contrário. Essa tarefa está altamente concentrada no Google e no Facebook, que congregam grande parte do tráfego de informações no mundo, seja em forma de notícias ou não. Poucos são os casos, como do grupo de mídia sueco Schibsted, que conseguiram melhorar e criar novas conexões sem recorrer aos dois gigantes da área de tecnologia (ANAND, 2016). Entre as startups a situação é a mesma. O problema deriva do fato de que a informação digital, seja ela de qualidade superior ou não, transita basicamente pelos motores de busca e redes sociais. As grandes empresas de mídia lutam constantemente para mudar essa realidade, mas estão perdendo a batalha. Experimento com mais de 2 mil entrevistados no Reino Unido mostrou menos da metade das pessoas que acessaram notícias digitais por motores de busca (37%) e redes sociais (47%) lembravam o nome da empresa de mídia onde leram o conteúdo. Se para um grande e tradicional veículo de comunicação isso é difícil, imagine para uma startup em fase de desenvolvimento (NEWMAN *et al.*, 2017).

O mesmo estudo trouxe dados ligeiramente contraditórios. Em média, 13% das pessoas estão dispostas a pagar por notícias no mundo. No Brasil o número é um pouco maior, 22%. Por outro lado, 60% dos entrevistados confiam no trabalho da imprensa e apenas 17% usam bloqueadores de propagandas em smartphones no Brasil. Isto é, ao mesmo tempo em que o consumidor está pouco propenso a pagar para ter acesso a notícias, ele as valoriza. Infere-se assim que startups cujo modelo de negócio seja apenas venda de assinaturas para acesso a notícias terão dificuldades de se manter com o passar do tempo. Outro indicador que corrobora essa constatação está na mesma pesquisa. O Brasil está entre os países do mundo cuja população mais acessa redes sociais para ter acesso a notícias. Inclusive, o WhatsApp está muito próximo de desbancar o Facebook como a rede social mais acessada com essa finalidade (NEWMAN *et al.*, 2017). Esses dados reforçam as colocações de Anand (2016) de que o conteúdo não é o fator primordial e que as redes têm um papel bastante importante. Todavia, o desafio às startups que queiram se dedicar ao conteúdo é ainda maior porque as redes sociais consomem boa parte da verba publicitária e no caso do WhatsApp ainda não há propaganda. Logo, será difícil monetizar a notícia.

Ainda que não atinjam tais objetivos, no entanto, é digno de destaque a capacidade de inovatividade das startups brasileiras. Em conformidade com a categoria e subcategorias de análise deste tópico, elas apresentam propostas de valor que resolvem determinados problemas e atendem demandas de mercado. Para alçarem novos voos, porém, precisam

avançar em áreas inexploradas que vão exigir outras habilidades, competências, recursos financeiros, técnicas de gestão e uma aproximação maior com a academia, que pode ajudá-las principalmente para desenvolver inovação. Alguns desses aspectos serão tratados na análise das próximas subcategorias.

#### 4.1.2 Categoria de análise 2: maturidade

##### 4.1.2.1 Subcategoria 2.1: fundadores atuam na gestão da empresa e têm experiência no que fazem ou a empresa adota ferramentas de governança corporativa

Todas as startups participantes da pesquisa apresentaram bom grau de maturidade nesta subcategoria. Uma delas, a Predicta, é auditada por companhia externa e tem um conselho de administração, o qual elegeu um presidente para conduzir a empresa em consonância com o planejamento estratégico estabelecido. Para atingir esses patamares a empresa contou com aporte do fundo de investimento e.Bricks, que em 2011 possibilitou que a empresa mudasse radicalmente os rumos. Os empreendedores que fundaram a empresa assumiram papéis mais estratégicos e deixaram a gestão dos negócios no dia-a-dia. O número de funcionários foi reduzido drasticamente, de 200 para 40, e a empresa deixou de dedicar-se apenas a serviços em mídia digital para realizar também consultoria e outros negócios.

As outras startups não chegaram ao mesmo patamar da Predicta, mas em todas elas os fundadores atuam na gestão da empresa, têm experiência profissional no desenvolvimento de startups e alguns ainda trabalharam em grandes empresas antes de empreenderem. Esses fatores contribuíram para que as startups consultadas apresentassem uma maturidade maior, embora apenas duas delas tenham sido fundadas há mais de dez anos. O conhecimento do mercado pelos empreendedores, aliado ao forte entrosamento com os sócios, ajudou as empresas nascentes de base tecnológica a vencerem os desafios inerentes de qualquer negócio e prosperarem. Pesquisa realizada no Brasil em 2016 mostrou que a falta de sintonia entre os sócios é um dos dois fatores que mais contribuem com a extinção de startups (BIGARELLI, 2016). Foster *et al.* (2013) salienta que talento técnico e gerencial, aliado a a experiência da empresa, formam um dos pilares dos ecossistemas empreendedores de sucesso. Ao todo são oito pilares elencados pelo Fórum Econômico Mundial como determinantes para que os países consigam criar ecossistemas empreendedores propícios à inovação. São eles: i) mercados acessíveis; ii) capital humano; iii) fundos e financiamento; iv) sistema de suporte;

v) mercado regulatório e infraestrutura; vi) educação e treinamento; vii) principais universidades como catalisadores; e viii) suporte cultural.

#### 4.1.2.2 Subcategoria 2.2: recebeu aporte(s) de fundo(s) de investimento ou foi acelerada

O mesmo estudo do Fórum Econômico Mundial aponta que o acesso a fundos e recursos é outro pilar essencial do empreendedorismo. Também nesse aspecto as startups avaliadas se destacam. Todas receberam algum tipo de incentivo financeiro, seja por meio de fundos de investimento, *family offices*<sup>30</sup> ou aceleradoras. Nesse aspecto, constata-se certo grau de maturação do negócio nas startups brasileiras de comunicação avaliadas nessa pesquisa, mesmo se comparado com startups européias e norte-americanas da mesma área de atuação. Bruno e Nielsen (2012) citam apenas uma startup, dentre as nove integrantes do estudo, que recebeu recursos de capital de risco. Sirkkunen e Cook (2012), cuja pesquisa abrangeu um universo de 69 startups em nove países, não fizeram menção a nenhum caso. Embora saiba-se que as metodologias empregadas pelos estudos citados diferem desta tese, como já explicitado, a referência a aportes financeiros por fundos ou incubadoras é comum inclusive em estudos acadêmicos para detalhar o universo das startups.

Silva *et al.* (2016, p. 11) informa que a aceleração, assim como a captação de recursos externos, é a última etapa na avaliação do grau de maturidade das empresas: “o negócio já está maduro mas o empreendedor sente necessidade de evoluir alguns processos e amadurecer mais alguns indicadores de qualidade”. O modelo proposto por Aulet (2013) de desenvolvimento de startups sequer faz menção à captação de recursos externos e aceleração, o que endossa a colocação de Silva *et al.* (2016) quanto ao fato de que a startup quando chega a esse ponto já está em um nível elevado de maturidade. Apenas duas startups brasileiras retratadas nesse estudo não receberam aportes de fundos. No entanto, elas foram aceleradas em programas de destaque em nível nacional, como o Seed (Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development) em Minas Gerais e Ahead da Startup Farm. Para o diretor de uma dessas startups, a aceleração foi valiosa sobretudo na validação das ideias, que, por sua vez, é uma das principais razões da elevada taxa de insucesso de startups no Brasil (BIGARELLI, 2016). Não por acaso, o mesmo diretor afirmou que é difícil mencionar o quanto a troca de conhecimento e informação é difícil medir em termos financeiros.

---

<sup>30</sup> Family office é um serviço dedicado às famílias de renda mais elevada, geralmente grandes empresários com fortunas na casa dos milhões, que recebem um assessoramento mais completo para seus investimentos.

Cukier, Kon e Krueger (2015) avaliaram a maturidade de startups brasileiras da capital paulista e de Tel Aviv (Israel) na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Partindo também dos pilares dos ecossistemas de empreendedorismo (FOSTER *et al.*, 2013), eles desenvolveram um método de avaliação no qual foram estipuladas escalas com níveis de desenvolvimento para cada um dos elementos centrais, como o acesso a fundos e a cultura e valores do empreendedorismo. Eles concluíram que no Brasil, mais especificamente em São Paulo, existem: “ecossistemas com algumas empresas de sucesso, algum impacto regional, geração de emprego e pequeno impacto econômico local”<sup>31</sup> (CUKIER; KON; KRUEGER, 2015, p. 6). Ainda de acordo com os autores, as startups brasileiras inserem-se no segundo nível de maturidade, que vai até quatro. Os níveis, estabelecidos por eles, descrevem o quanto a startup desenvolveu o negócio. No caso brasileiro é o que os autores chamam de estágio de evolução.

Por mais que a área de avaliação tenha sido distinta, a conclusão de Cukier, Kon e Krueger (2015) coaduna os resultados colhidos nesta pesquisa. Dentre as nove startups participantes deste estudo, duas se destacaram pelo elevado estágio de desenvolvimento e maturação do negócio – elas apresentaram diferenciais como acesso a mercados globais, como Estados Unidos; aportes substanciais de fundos investimento; criação de ferramentas gerenciais para desenvolvimento da gestão, como Conselho de Administração e auditoria externa. As startups que ainda não atingiram esse grau de maturidade do negócio, já interferem nas economias regionais por meio da criação de empregos e geração de renda. O que se nota é que a participação das startups de comunicação, assim como no estudo realizado por Cukier, Kon e Krueger (2015) é um momento de evolução na maturidade das empresas, à medida que elas têm acesso aos elementos essenciais para esse fim. Isso não significa que elas estejam evoluindo em todos os itens. Essa avaliação será realizada nas demais subcategorias deste trabalho.

#### 4.1.3 Categoria de análise 3: modelo triplo hélice

##### 4.1.3.1 Subcategoria 3.1: empresa graduada após incubação, nascida em universidade ou centro de pesquisa

---

<sup>31</sup> Ecosystems with a few successful companies, some regional impact, job generation and small local economic impac (tradução do autor).

Nenhuma das startups avaliadas nesse estudo passou por incubadoras ou nasceu em uma universidade ou centro de pesquisa. Nem mesmo as duas startups que passaram por programas de aceleração. Essa desconexão com o mundo acadêmico é resultado de diversos fatores. Dentre eles falhas na aproximação entre empreendedores e pesquisadores e de formação de uma cultura voltada à inovação e o empreendedorismo. Esses aspectos estão nos pilares do empreendedorismo (FOSTER *et al.*, 2013), mas não apareceram nas entrevistas com os empreendedores e gestores das startups entrevistadas. As startups foram criadas por empreendedores que se conheceram na maioria das vezes em eventos organizados pela iniciativa privada, como bootcamp de programação, ou pela comunidade empreendedora, como a Campus Party. Também há startups de empreendedores que trabalhavam em determinada empresa e perceberam que havia oportunidades de negócio que poderiam ser exploradas.

Ademais, nenhum empreendedor entrevistado relatou a necessidade de procurar uma incubadora, universidade ou centro de pesquisa para auxiliá-lo na estruturação do negócio ou no desenvolvimento de tecnologia. Tal aspecto demonstra também que no Brasil a tecnologia e o conhecimento estão cada vez mais próximos das empresas privadas, que de certa forma assumiram o papel de promotor da inovação e do empreendedorismo, outrora reservado às universidades e centros de pesquisa. Na área de comunicação as grandes corporações, notadamente da área de mídia, se tornaram referência para os empreendedores. Elas promovem eventos, se aliam a fundos de investimento para apoiar empreendimentos iniciais, realizam parcerias com organizações não-governamentais estrangeiras de incentivo ao empreendedorismo e ainda oferecem infraestrutura básica para o empreendedor trabalhar. Exemplos disso no Brasil são o Campus Google São Paulo e o Cubo, do Grupo Itau. Organizações como essas reúnem hoje boa parte das startups, não só de comunicação, que se destacam no Brasil porque vão muito além daquilo que as incubadoras e centros de pesquisa oferecem.

Estudos que avaliaram startups de comunicação pelo mundo, como Bruno e Nielsen (2012) e Sirkkunen e Cook (2012) não fazem menção ao papel de universidades ou incubadoras na formação de startups e tampouco ao Modelo Triplo Hélice. Essas pesquisas avaliaram os ecossistemas a partir das particularidades de cada um, como o tipo de empresa de mídia que prevalece ou o tamanho o mercado publicitário. Nessas pesquisas, nenhuma startup avaliada originou-se em universidade ou centro de pesquisa. Isto reforça a percepção de que na área de comunicação as empresas nascentes de base tecnológica dificilmente serão forjadas no ambiente acadêmico, seja no Brasil ou em países desenvolvidos. No entanto, as

empresas de mídia também não são protagonistas na formação de startups de comunicação. Pelo contrário. Além de não existirem *spin off's* de meios de comunicação entre as startups selecionadas, nenhuma organização midiática aproximou-se das startups avaliadas, exceto os fundos de investimento dos Grupos Abril e RBS –assunto avaliado no item 4.3.

O Modelo Triplo Hélice, portanto, não vem trazendo resultados significativos para a formação e desenvolvimento de startups de comunicação no Brasil. Os elementos centrais do Modelo, baseado sobretudo na cooperação entre governo, universidade e empresa não contribuíram de forma significativa para que qualquer das startups avaliadas fossem criadas e se desenvolvessem. Exceções ao fato de que uma das startups foi acelerada em um programa público e que dois grupos empresariais de mídia formaram fundos de investimento em startups de comunicação. Como o objetivo deste trabalho não foi avaliar de forma particularizada a conduta de cada um dos entes que formam o Modelo, foge do escopo inferir quais os erros que levaram a esse retrospecto. É possível, no entanto, deduzir que é preciso mudar a forma como se promove a inovação no Brasil atualmente para a formação e o crescimento de startups na área de comunicação.

Esse raciocínio contrasta com as colocações de Plonski (2013) no que diz respeito especificamente ao papel das universidades. Ao avaliar o ecossistema brasileiro de inovação, ele afirma:

Ao contrário do discurso usual do isolacionismo e do egocentrismo, a universidade tem sido um agente principal para a promoção do Modelo Triplo Hélice, muito além do que geralmente é atribuído como produtor de conhecimento científico original. Quatro dos meios desenvolvidos para este propósito foram brevemente descritos: educação executiva, estudos de pós-graduação, habitats de inovação e fortes conexões para entidades intermediárias<sup>32</sup>.

Os dois primeiros argumentos de Plonski sobre o papel das universidades não foram avaliados nesta pesquisa. Todavia, em relação aos habitats de inovação, descritos pelo próprio autor como parques tecnológicos e incubadoras, não se constatou o papel relevante descrito pelo autor. Da mesma forma, dentre as entidades intermediárias salientadas no trabalho estão as organizações de mídia, que não contribuíram de forma efetiva para a formação de nenhuma startup avaliada neste trabalho. No próximo item deste trabalho os meios de comunicação foram avaliados de forma pormenorizada, porém é possível afirmar que não se constatou

---

<sup>32</sup> Contrary to the usual discourse of isolationism and self-centeredness, the university has been a main agent for the promotion of TH, far beyond its generally assigned role of original Science knowledgeproducer. Four of the means developed for this purpose were briefly described: executive education, graduate studies, innovation habitats, and strong connections to intermedial entities (tradução do autor).

fortes conexões com as universidades. Pelo contrário, muitos entrevistados foram refratários e céticos quanto aos possíveis benefícios que essa aproximação poderia trazer. Como Plonski não fez menção a nenhum setor empresarial em específico, percebe-se que as conclusões dele não coadunam com os resultados alcançados por esta pesquisa.

Relatório do Fórum Econômico Mundial endossa a perspectiva deste trabalho e questiona os apontamentos de Plonski. A tabela representada abaixo mostra o desempenho de diversas regiões do planeta no que diz respeito ao desenvolvimento dos oito elementos primordiais dos ecossistemas de empreendedorismo:

**Tabela 1** - Ecossistemas empresariais pelos continentes / regiões do planeta

Pillar	US - Silicon Valley	US - Other Cities	North America	Europe	Aus/NZ	Asia	MEA	South/Central America and Mexico
Accessible Markets	92%	83%	85%	72%	69%	68%	68%	62%
Human Capital Workforce	93%	87%	90%	81%	81%	73%	50%	71%
Funding and Finance	91%	76%	82%	57%	69%	44%	55%	45%
Mentors/Advisers/Support Systems	91%	72%	78%	52%	58%	38%	36%	35%
Regulatory Framework/Infrastructure	67%	57%	62%	54%	54%	39%	55%	42%
Education and Training	80%	62%	70%	60%	38%	34%	32%	27%
Major Universities as Catalysts	89%	67%	75%	52%	42%	30%	23%	27%
Cultural Support	90%	64%	75%	33%	35%	26%	45%	16%
Average Score	86%	71%	77%	59%	56%	44%	45%	41%

Fonte: Foster *et al.* (2013, p. 10).

O percentual de apenas 27% no pilar “Major Universities as Catalysts” demonstra que as universidades têm um papel muito limitado no ecossistema de inovação empresarial. Embora os dados digam respeito à América do Sul e não especificamente ao Brasil, a realidade das universidades latino-americanas é similar de forma geral, haja vista fatores como o ranking das 500 melhores universidades do mundo, no qual o Brasil tem três representantes e os vizinhos latinos dois (CENTER FOR WORLD UNIVERSITY RANKINGS, 2016). Países com situações parecidas com a brasileira, como o México, apresentam números melhores, 35%.

Outro aspecto digno de destaque no relatório do Fórum Econômico Mundial é o percentual baixíssimo de 16% do pilar “Cultural Support” nos países latino-americanos. Além de ser o menor do mundo, é absolutamente distante do percentual verificado no Vale do Silício, referência para muitos empreendedores brasileiros. O fato das universidades não serem protagonistas na formação de novas empresas e empreendedores ajuda a explicar esse

percentual tão reduzido, já que a mudança cultural depende, em grande parte, da formação que as pessoas recebem. Esses dados colocam em cheque a colocação de Plonski quanto ao papel relevante das universidades em cursos de graduação e pós-graduação. Os números do Fórum Econômico Mundial coadunam, ainda, a visão estereotipada da área de comunicação brasileira em relação ao empreendedorismo, visto de forma negativa por estudiosos brasileiros (BECKER; WALTZ, 2017).

#### 4.1.3.1.1 Avaliação do sistema paulista de parques tecnológicos (SPPT)

Uma avaliação do Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPPT) ajuda a compreender porque as universidades, incubadoras, centros de pesquisa e parques tecnológicos deixaram de ser a referência principal para empreendedores. Mesmo sendo um dos sistemas mais organizados do Brasil em termos de integração entre empresas, universidades e governo, o SPPT padece com diversos problemas. Dentre eles destacam-se:

- i. Dependência muito grande do governo como investidor. Poucos parques, como o de São José dos Campos e Piracicaba receberam recursos de empresas privadas. Os demais dependeram dos governos federal, estadual e municipal para criar infraestrutura e manter as atividades. Em casos como o parque de Ribeirão Preto, quase a totalidade dos recursos foi proveniente dos cofres do município (SÃO PAULO, 2014, 2015, 2016).
- ii. Reduzida ou inexistente integração das empresas da região com os parques. No Parque Tecnológico de Piracicaba, por exemplo, os gestores do parque apontaram baixa aceitação por parte dos empresários da região na adoção de novas tecnologias geradas pelas empresas residentes do Parque (SÃO PAULO, 2014).
- iii. Falta de programas que integrem os esforços entre os diversos entes do ecossistema de inovação. Em São José dos Campos foram criados Centros de Desenvolvimento Tecnológicos (CDT), os quais são constituídos por arranjos nos quais grandes empresas lideram projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I) em parceria com universidades, Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT) e empresas de menor porte. Tal iniciativa foi fundamental para alcançar bons resultados.

O SPPT foi criado em 2006, mas antes dessa data já existiam parques tecnológicos em funcionamento. Ao criar o SPPT, o governo estadual buscou integrar e sistematizar os

esforços para promoção desses espaços de inovação. Não por acaso, os relatórios avaliados mostram diversos parques em processo de formação, como o caso de Botucatu e de Santos. A pouca idade da maioria dos parques pode justificar, ao menos em parte, alguns dos problemas apontados, já que os esforços de integração e ações em conjunto demandam tempo e articulação entre os entes do ecossistema. Contudo, percebe-se, principalmente pelo exemplo do parque de São José dos Campos, que nas cidades onde as empresas privadas assumiram a liderança na condução dos trabalhos os resultados foram mais profícuos.

O parque de São José dos Campos foi o primeiro a se integrar ao SPPT em 2009. Até abril de 2016 o Parque recebeu quase R\$ 2 bilhões em investimento. A maior parte dos recursos foi proveniente da iniciativa privada, em torno de R\$ 1,5 bilhão, para a criação dos CDT's, nos quais as grandes empresas lideram projetos de P&D&I em parceria com as Instituições de Ensino Superior (IES), ICT's e as pequenas e médias empresas instaladas no Parque. Os números mostram que o sucesso do parque reside, em grande parte, na participação profícua de grandes empresas não apenas pela elevada capacidade de investimento, mas, notadamente, liderando projetos de pesquisa, inovação e desenvolvimento. Até 2014 o parque havia registrado ou estava em processo de registro de 51 patentes. Em 2016 o parque abrigava 42 pequenas e médias empresas e seis multinacionais brasileiras e estrangeiras que injetaram quase R\$ 1,5 bilhão em pesquisa e inovação. Ademais o parque congrega 60 instituições de P&D&I e uma população de 5.500 pessoas, destes 4.400 como estudantes, o que releva uma estrutura notável aos padrões brasileiros e em relação aos outros parques paulistas.

Interessante notar que grandes empresas públicas também participam dos CDT's. Um exemplo é a Sabesp, companhia de água e saneamento básico do estado de São Paulo, que lidera o Centro de Desenvolvimento Tecnológico em Águas e Saneamento Ambiental. Este outro exemplo ilustra bem o quanto a integração entre os Parques e a iniciativa privada, ainda que majoritariamente formada por dinheiro público, é necessária para o sucesso do Modelo Triplo Hélice.

No Parque Tecnológico de Campinas, chamado de Techno Park, percebe-se uma diferença substantiva em relação ao verificado no parque de São José dos Campos. Em abril de 2016 o Techno Park apresentava 61 empresas instaladas, sendo 44 de base tecnológica. Muitas delas era multinacionais, como Intel, AT&T, Monsanto, FMC e Toshiba. No entanto, elas não atuam como líderes de P&D&I como ocorre no Parque de São José dos Campos. Segundo os gestores do Techno Park, o foco do parque campinense é “aproximar Academia e Institutos de Pesquisa das empresas de base tecnológica instaladas no Parque. [...] Para tanto,

os transbordamentos de PD&I são motivados através de parcerias com instituições científicas e tecnológicas nacionais e internacionais.” (SÃO PAULO, 2016, p. 130). O relatório aponta que quase 80% das empresas do Parque mantêm atividades de P&D&I em seus produtos e serviços. Além disso, 75% possuem registro no INPI de patentes, cultivares ou marcas e 100% das empresas têm presença internacional. No entanto, os próprios gestores do parque acreditam que nem toda a pesquisa e inovação é feita no Brasil.

A maior parte das EBT's do Parque possuem relacionamentos internacionais estabelecidos, sejam eles realizados a partir do relacionamento entre matriz e filial, como também com fornecedores e clientes. Tais relacionamentos podem ser executados a partir de laboratórios de PD&I estabelecidos nas EBT's ou com parceiros em outros países (SÃO PAULO, 2016, p. 157).

O fato de não liderarem os processos de P&D&I de forma integrada com as ICT's e pequenas e médias empresas do parque mostra um foco das multinacionais em realizar pesquisas com um olhar para fora do país. Apenas um estudo mais aprofundado teria condições de afirmar se o trabalho realizado no Techno Park de Campinas contribui menos ou mais para a inovação do que o feito em São José dos Campos. Todavia, acredita-se que o fato da iniciativa no Vale do Paraíba ser mais recente e apresentar características similares ao do Techno Park, como a atuação de grandes multinacionais, mostra-se aquela como mais exitosa em virtude dos resultados expressivos em termos de integração das entidades e realização de projetos de P&D&I. O relatório do Techno Park mostra que as EBT's ainda não estão integradas aos projetos e parcerias que o local desenvolve (SÃO PAULO, 2016, p. 149). Logo, ainda há um trabalho importante a ser realizado de forma que favoreça o ecossistema de inovação.

Essa avaliação mostra que o Modelo Triplo Hélice apresenta falhas no Brasil além do ecossistema de inovação em comunicação. O fato de não existir nenhuma startup voltada à inovação em comunicação no SPPT não é de se surpreender tendo em vista alguns resultados desta tese, como o fato de nenhuma startup avaliada ter passado por incubadora ou ter nascido em universidade ou ICT. No entanto, algumas falhas do Modelo nos parques paulistas retratam uma realidade generalizada no país, que afeta todas as áreas. As mais notáveis são: a) reduzida participação da iniciativa privada nos investimentos de pesquisa e inovação; b) descompasso entre os agentes no sistema brasileiro de inovação. Por se tratarem de aspectos relativos principalmente à atuação das empresas privadas que estropeiam o trabalho feito no SPPT, essas questões foram debatidas no item 4.2.3 à luz das iniciativas dos veículos de comunicação brasileiros de âmbito nacional e regional.

## **4.2 Universo 2: meios de comunicação tradicionais de âmbito nacional e regional**

### 4.2.1 Categoria de análise 1: desenvolvimento de inovação em comunicação

#### 4.2.1.1 Subcategoria 1.1: desenvolvimento de propostas inovadoras

De forma geral, todos os gestores entrevistados nesta pesquisa consideram as empresas em que atuam como inovadoras. Para tanto, elencaram iniciativas pioneiras em suas áreas, assim como resultados gerenciais que evidenciam propostas inovadoras. Assim como ficou claro no item 2.2.2 deste trabalho, as empresas brasileiras de comunicação não se enquadram no perfil de inovadora à luz de determinados indicadores de inovação, como criação de patentes. Vale lembrar que o setor de mídia brasileiro só se destaca nos rankings de inovação nacionais na proteção de marcas. Tais aspectos não são negativos, como também foi elucidado no capítulo 2, mas ajuda a compreender o mercado brasileiro de mídia. As empresas brasileiras tem buscado inovar, mas ainda estão muito distantes das principais corporações de mídia do planeta. A diferença não reside apenas em faturamento, até porque as Organizações Globo figuram entre as maiores do mundo, mas no que os veículos de mídia brasileiros estão fazendo para inovar e aumentar a competitividade.

Nenhuma empresa brasileira de mídia desenvolveu uma inovação radical ou disruptiva na história. Até esse ponto seria de se esperar, já que esses tipos de inovação são raras e nenhuma empresa se sustenta apenas delas (TIDD; BESSANT, 2015). Um ponto complicador é que além de não desenvolver inovações assim, os veículos não estão se dirigindo para esse fim. O desenvolvimento de propostas inovadoras tem sido reativo, em conformidade com o que vem sendo feito no mercado internacional e a partir de tecnologias criadas fora do país. Quando destoam do cenário externo, acrescentam pouco às propostas de valor das empresas, que tentam sobreviver em meio a um mercado altamente volátil em constante mudança.

Para compreender esse cenário, é preciso avaliar dois aspectos: Primeiro, o contexto brasileiro. Segundo, o comportamento dos meios de comunicação brasileiros em relação à inovação.

##### 4.2.1.1.1 Brasileiro está disposto a pagar por notícias?

Relatório recente feito em 36 países avaliou o comportamento de 70 mil pessoas sobre o consumo de notícias no mundo (NEWMAN *et al.*, 2017). Dentre os diversos aspectos tratados no estudo, dois mereceram maior atenção: a capacidade das pessoas em pagar pelo conteúdo e a queda na confiança da mídia. Os resultados apontam, como se podia esperar, enormes disparidades entre os países, o que reforça o raciocínio de que o Brasil precisa de iniciativas locais que atendam as necessidades do país e não de adaptações, como vem sendo feito. Sobre a disposição das pessoas em pagar pelo conteúdo, apenas 22% dos brasileiros entrevistados afirmaram que empregariam dinheiro para ter acesso a notícias. O número pode ser ainda pior que o apontado porque a pesquisa entrevistou apenas pessoas já tem acesso à internet no Brasil. Como o próprio relatório aponta que metade da população não está conectada à web e que a maioria dessas pessoas é de renda menor, é de se imaginar que um percentual menor da população total esteja disposto a pagar por notícias.

O mesmo relatório apontou que o site de notícias mais usado no Brasil é o *UOL*, que não limita o acesso do consumidor. A *Folha de S. Paulo*, do mesmo grupo que o *UOL*, mas que adota o paywall para restringir a leitura de quem não é assinante, está na quarta colocação na mesma pesquisa. Aliás, o mesmo fenômeno se observa em relação ao *GI* e ao *O Globo*, segundo e terceiro colocados na pesquisa, respectivamente. Chama a atenção também na pesquisa os atributos de cada marca que mais atraem o consumidor. No *UOL* foi a diversão e o entretenimento. No *O Globo*, a diversão e o entretenimento ficou quase empatado com a confiabilidade das notícias (NEWMAN *et al.*, 2017). O que os consumidores buscam, portanto, não é necessariamente notícia, segundo os critérios jornalísticos de informação de utilidade pública.

Outros dados da pesquisa podem ajudar a explicar essa constatação. Ao mesmo tempo em que os entrevistados brasileiros mostraram elevada confiança na mídia brasileira, em torno de 60%, eles também estão entre os consumidores mais costumazes de mídia social no mundo: 57% buscam notícias pelo Facebook e 46% pelo WhatsApp. O contrasenso reside no fato de que as mídias sociais são pródigas em criar e espalhar notícias falsas, as quais vêm prejudicando a credibilidade dos veículos de mídia em todo o mundo (WAKABAYASHI; ISAAC, 2017) e quase terminando em tragédia (LIPTON, 2016). Os mesmos consumidores ávidos por redes sociais, porém, não costumam separar jornalismo de mentiras. Apenas 24% dos entrevistados acreditam que as redes sociais fazem um bom trabalho para separar a verdade dos boatos (NEWMAN *et al.*, 2017). Isto é, buscam a notícia nas redes sociais, mesmo sabendo que elas pouco se preocupam com a veracidade do conteúdo divulgado. Talvez porque notícia para o consumidor seja uma informação sobre uma celebridade ou mais

um escândalo de corrupção. Esse problema não é exclusivo do Brasil. Um estudo do *New York Times* e *The Guardian* revelou que enquanto os jornais enfatizam esporte, economia e entretenimento, os usuários de redes sociais preferem compartilhar suas opiniões sobre fatos do cotidiano (FRANKLIN, 2012).

O cenário para as empresas de mídia de todo o planeta, sobretudo do setor de impresso e on-line, pode ser sintetizado da seguinte forma:

Uma opção é aceitar que eles estão no negócio de publicidade, mas como o ponto de controle mudou para plataformas, portanto, o ponto onde as margens se acumulam também mudou. Nesse caso, as empresas precisam reduzir o máximo possível os custos e assumir a mentalidade e a estrutura de um fornecedor de escala de baixo custo e margens baixas. A segunda opção é buscarem mais margem que a escala. Neste caso, será preciso planejar um futuro sem publicidade com múltiplos fluxos de receita (e não apenas o modelo de acesso). A receita total será menor, mas a margem maior. O desafio para as empresas em geral é a falta de vontade para tomar uma decisão difícil. Muitas terminam tentando otimizar ambos, o que significa otimizar nenhum<sup>33</sup> (BELL; OWEN, 2017).

O grupo escandinavo Schibsted preferiu a segunda opção dentre as duas possíveis e tornou-se uma das empresas de mídia mais rentáveis do mundo (Anand, 2016). Já a primeira opção foi tomada pelos maiores grupos de mídia do planeta, como o *New York Times* e o *Washington Post*, que incorporaram robôs ao método de produção jornalístico e adotaram estratégias como o paywall para reforçarem as receitas com o leitor digital (MARBURGER, 2017). As empresas de mídia brasileiras integrantes dessa pesquisa adotaram a mesma opção que as empresas norte-americanas, mas o resultado não foi positivo. Os 11 maiores jornais diários do Brasil ganharam 88 mil novos assinantes digitais em 2016, mas as edições impressas registraram queda de 162 mil exemplares na tiragem média diária. O crescimento de assinantes digitais tem sido muito reduzido ante a diminuição dos exemplares impressos. Do primeiro bimestre de 2015 ao mesmo período de 2017 a diminuição no número médio de exemplares diários foi de 68% em face de um aumento de pouco mais de 10% em assinaturas digitais. Apenas o jornal *Folha de S. Paulo* apresentou um número maior de assinantes digitais em relação às assinaturas impressas (ANJ, 2017).

---

<sup>33</sup> [One is to] accept that they are [in the] advertising business but. the point of control has shifted to platforms and thus the point where margins accrue has also shifted. In that case, [publishers] need to jettison as many of their costs as possible and assume the mentality and framework of a low-cost/low-margin scale provider. Or, if they decide they want margin more than scale, [they] need to plan for a non-advertising future with multiple revenue streams (not just the access model). The total revenue might be smaller but the margin larger. The challenge for the publishers is in general an unwillingness to make a hard decision. They end up sitting in the middle trying to optimize for both, which means optimizing for neither (tradução do autor).

Assim como o New York Times, a maioria dos jornais brasileiros adotou o paywall como estratégia para aumentar as receitas. No entanto, esse incremento das assinaturas digitais não tem sido capaz de compensar as perdas do setor com os anúncios das edições impressas e o faturamento com a publicidade digital continua muito baixo (ESTARQUE, 2016). Segundo pesquisa conduzida por Myllylahti (2014) em oito países, paywalls contribuem com apenas 10% das receitas de empresas de mídia. Enquanto o assinante médio de impressão gera US\$ 1.100,00 por ano, o valor equivalente para a assinante digital é de US\$ 175,00 (FRANKLIN, 2012). É temerária, portanto, a iniciativa de jornais como a Gazeta do Povo, de Curitiba, que acabou com a versão impressa diária após mais de 90 anos de história e adotou exclusivamente a versão digital –haverá edição impressa apenas no fim de semana (ZIPPERER, 2017).

Cornia *et al.* (2017) realizou uma pesquisa sobre a difusão e as diferentes formas de pagamento em diversos tipos de organizações de notícias em seis países europeus. Não obstante as diferenças com o Brasil, algumas conclusões são aplicáveis à realidade nacional. Para os autores, os modelos de pagamento são particularmente difundidos em mercados como a Finlândia, que são dominados por um número limitado de operadores históricos muito fortes, e naqueles com mercados muito pequenos de publicidade digital, como a Polônia. Nos mercados mais competitivos com receitas publicitárias maiores, como o Reino Unido, a maioria dos conteúdos de notícias digitais ainda está disponível gratuitamente. Dadas as características econômicas e o fato de que o Brasil é o sexto maior mercado publicitário do mundo, estando duas posições atrás do Reino Unido (THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT, 2010), infere-se que no Brasil a chance do consumidor pagar por notícia é, de fato, baixa. Outrossim, a pesquisa de Cornia *et al.* (2016) também mostrou que em países nos quais os canais de TV têm maior audiência, que é o caso brasileiro, o pagamento por conteúdo é ainda menor porque a TV aberta não adota nenhum tipo de restrição ao consumo de notícia.

#### 4.2.1.1.2 Comportamento dos meios de comunicação brasileiros em relação à inovação

Os gestores das empresas brasileiras de mídia entrevistados para esta tese mostraram-se amplamente favoráveis à inovação, mas ainda o fazem principalmente internamente. Seja pela dificuldade financeira em ampliar o espectro ou por convicções próprias, todas as firmas consultadas creditam aos gestores e colaboradores a tarefa de desenvolver inovação. Tidd e Bessant (2015, p. 276), no entanto, mostram como é difícil essa tarefa: “quando há um

direcionamento para uma nova mentalidade, os players com um enquadramento cognitivo consolidado talvez tenham problemas por conta da necessária reorganização de seu modo de pensar”. As pessoas têm dificuldade para mudar a forma de pensar para desenvolver inovação porque foram treinadas segundo métodos rígidos de gestão, usados para padronizar métodos e técnicas de trabalho. A consequência, prosseguem os autores, é que há um choque entre rotina e tentativa de mudança de mentalidade, sendo que essa última geralmente perde.

De acordo com Boyles (2016), as organizações jornalísticas tomam basicamente dois caminhos para inovar. Uma parte concentra as energias e os recursos na compra de startups rivais ou criando spin-off’s (CHISTENSEN; SKOK; ALLWORTH, 2013). O outro grupo está buscando a experimentação dentro de suas próprias redações. No Brasil, porém, não foi empregada a primeira opção. Nenhum grande grupo de mídia, de âmbito nacional ou regional, com exceção do Grupo RBS, criou spin-off’s ou investe em startups. Este aspecto será tratado em detalhes no item 4.2.1.2, já que diz respeito à próxima subcategoria de análise. Quanto ao intraempreendedorismo, a preocupação principal das empresas de mídia estabelecida em incorporá-lo é criar uma cultura de arranque, isto é, um ambiente propício à inovação (DYER; GREGERSEN; CHISTENSEN, 2011). Pesquisa conduzida por Boyle nos Estados Unidos e Canadá, no entanto, constatou a adoção de estratégias de gestão intraempreendedoras criou enormes desafios às empresas.

Ainda de acordo com Boyle (2016), as barreiras mais comuns que costumam prejudicar a inovação são: a) jornalistas tradicionalmente não são bons gestores, entre outras razões, por não terem conhecimento de gestão, logo têm dificuldade para incentivarem os liderados a inovar; b) gestores estão concentrados na gestão diária das empresas e não tem tempo para pensar de forma estratégica, além disso, muitos jornalistas com função de gestores acreditam que a notícia é um bem comum e não algo monetizável; c) as empresas não respondem rapidamente às ameaças porque estão presas a rotinas administrativas e estruturas hierarquizadas. Apenas duas entrevistas realizadas nesta tese ratificaram as colocações de Boyle. Os entrevistados apontaram, sobretudo, a preocupação com os problemas do dia-a-dia como óbice para inovar e a tendência natural das empresas em não tomar providências rápidas diante de ameaças.

Relatórios internacionais, no entanto, corroboram as colocações de Boyle. Boczkowski (2004) salienta que a maioria dos jornais abordou o aumento da internet nas décadas de 1990 e 2000 de maneira reativa, defensiva e pragmática. Estratégia que atualmente se percebe totalmente inadequada, mas que vem sendo reproduzida por muitos organismos de radiodifusão em relação à ascensão do vídeo on-line (NIELSEN; SAMBROOK, 2016). O

intraempreendedorismo dos veículos de comunicação brasileiros, portanto, tem menos a ver com uma questão estratégica e mais como uma reação natural diante do crescimento avassalador da concorrência das empresas de tecnologia. Acossados face às perdas elevadas de receita publicitária e sem condições adequadas de acesso à capital, a imprensa brasileira tem tentado inovar. Malgrado o esforço, o resultado tem sido débil. Entre os onze grandes grupos de mídia entrevistados nesse trabalho, mais da metade afirmou categoricamente que se utiliza de plataformas de terceiros, como redes sociais, para promover, distribuir e ganhar escala com conteúdo. Mesmo aquelas que não fizeram tal afirmação, dependem muito das novas empresas de mídia, como Google e Facebook, para chegar ao consumidor, como ficou claro no relatório de Newman *et al* (2017).

Não por acaso, Google e Facebook, as duas corporações que juntas vão angariar 60% da publicidade digital no mundo (GARRAHAM; BOND; BOND, 2017) decidiram financiar projetos voltados ao estímulo e valorização do jornalismo no Brasil. O objetivo das iniciativas é nobre, mas em poucas palavras do coordenador do projeto liderado pelo Google percebe-se o que as empresas de tecnologia realmente buscam “o objetivo é acelerar a inovação” por meio de “uma ponte entre as Redações e as iniciativas do Google” (MAYO, 2017). Embora esses projetos sejam voltados sobretudo ao setor impresso e de mídia digital, duas empresas, ambas do setor de radiodifusão, afirmaram no levantamento feito nesta tese que estão apostando em parcerias similares com o Google. Isso significa que a inovação em boa parte da imprensa brasileira está vinculada ao modelo de negócio e proposta de valor de empresas de tecnologia multinacionais, que só não provocam um estrago maior no faturamento das companhias de mídia brasileiras porque a internet chega a pouco mais da metade da população.

Cientes disso, algumas empresas de mídia brasileira têm assumido uma postura reativa diante das novas mídias. Tática que começou nas maiores companhias de mídia do planeta e hoje está na pauta de praticamente todo o empresariado midiático do Ocidente. A acusação é que as grandes empresas de tecnologia gastaram somas vultosas de dinheiro para pressionar os políticos norte-americanos a não regulamentarem o setor. As corporações do Vale do Silício estariam investindo também somas elevadas em organizações não-governamentais que as ajudam a pressionar o governo e a manter uma boa imagem perante a sociedade. Ademais, argumentam que as firmas de tecnologia pagam impostos reduzidos face ao elevado faturamento e ainda ganham dinheiro às custas dos dados dos usuários (FOROCHAR, 2017). A News Media Alliance, que representa em torno de 2 mil empresas de mídia nos Estados Unidos, pediu autorização ao Congresso americano para negociar em conjunto com Google e

Facebook. A solicitação se justifica, segundo a entidade de classe, em decorrência do duopólio do motor de busca e da rede social, que estão absorvendo “quase toda receita publicitária do setor”. Na União Europeia o embate está mais direto. O Google foi multado em 2,4 bilhões de euros por prática monopolista no serviço de busca, ao passo que o Facebook, assim como outras redes sociais, foi intimado pelo parlamento alemão a pagar uma multa de até 50 milhões de euros, caso não apague conteúdo falso ou de ódio em menos de 24 horas (SÁ, 2017).

No Brasil, por enquanto, as contestações são tímidas. Apenas um CEO entrevistado nesta pesquisa afirmou que existe uma concorrência desleal e sem regras das plataformas globais de internet, que se apropriam dos conteúdos das empresas jornalísticas sem remunerá-las. No âmbito governamental, não há sequer discussões sobre possíveis interferências em favor das empresas de mídia. Esse cenário de calma entre veículos de comunicação e grandes empresas de tecnologia contrasta com o contexto internacional, que já estabeleceu inclusive o prazo de no máximo até o final de 2018 encontrar uma maneira de proteger o conteúdo pago e evitar a pirataria (GARRAHAM; BOND; BOND, 2017). É provável, no entanto, que a relação amigável entre veículos de mídia brasileiros e empresas de tecnologia como o Google e o Facebook mudem em breve, notadamente na área de radiodifusão.

#### 4.2.1.1.2.1 Dilemas da área de TV aberta

A área de TV aberta vive um momento delicado no Brasil. Ao mesmo tempo que ainda domina o ambiente de mídia no país, vê seu domínio reduzir a cada dia.

Embora a penetração da internet continue aumentando rapidamente, a popularidade da web ainda não é compatível com a televisão. Mais de 97% das famílias brasileiras têm um aparelho de TV, mas em 2015 apenas uma em cada duas casas estava conectada à internet. No entanto, as plataformas on-line já são a principal fonte de informação para pessoas nas áreas urbanas, especialmente aquelas com maior renda e níveis de educação<sup>34</sup> (NEWMAN *et al.*, 2017, p. 106).

À medida que a internet se expande pelo Brasil, aumenta também a fatia publicitária das novas empresas de mídia e reduz a participação dos meios de comunicação estabelecidos. Um dos CEO's ouvidos nesta pesquisa calcula que as novas mídias já superaram todos os

<sup>34</sup> Although internet penetration continues to rise quickly, the web's popularity is still no match for television. More than 97% of Brazilian households have a TV set, but as recently as 2015 only one in every two homes was connected to the internet. Nevertheless, online platforms are already the main source of information for people in urban areas, especially those with higher income and education levels (tradução do autor).

veículos de comunicação estabelecidas no Brasil, exceto as Organizações Globo, na participação do mercado publicitário. Relatórios internacionais mostram que nos países nos quais a internet chega a uma grande fatia da população, a queda da TV aberta é expressiva. Nos Estados Unidos e no Reino Unido a TV diminui de 3 a 4% ao ano, em média, desde 2012. A queda é comparável ao declínio da circulação impressa dos jornais nos anos 2000 e, se somados por mais de dez anos, resultarão em uma redução na audiência de 25 a 30% (NIELSEN; SAMBROOK, 2016).

Os mesmos relatórios mostram duas tendências irrefutáveis: um aumento crescente e contínuo de vídeos on-line e o consumo cada vez maior desse conteúdo em plataformas móveis. Nestes aspectos, inclusive, o Brasil, já mostra números superiores à média mundial, como o fato de 91% dos usuários de internet acessarem a web por dispositivos móveis. Note-se ainda que a internet é o principal meio de informação para pessoas com nível superior, com idade até 25 anos, e com renda mais elevada no Brasil (BRASIL, 2016). Isto é, embora ainda não atinja tantas pessoas como a TV aberta, a internet chega à fatia mais prestigiada do público. Ademais, “não há razões para acreditar que uma geração que tenha crescido e desfrutado de visualização de vídeo digital, on-demand, social e móvel em uma variedade de dispositivos conectados virá a preferir a programação em tempo real, linear e agendada, ligada a um único dispositivo apenas porque envelhecem<sup>35</sup>” (NIELSEN; SAMBROOK, 2016, p. 3).

Some-se a isso o fato de que as redes sociais, que são a principal fonte de informação do brasileiro para os que têm acesso à internet (NEWMAN *et al.*, 2017), já estão desenvolvendo inovações para também fazerem TV, isto é, oferecer produtos próprios em formato de vídeo. O Facebook, por exemplo, pretende fazê-lo por meio de realidade virtual, o que pode colocar em xeque não só os aparelhos de TV, como também os smartphones (WEINBERGER, 2017). Por mais que essas inovações possam não surtir o efeito esperado, assistir TV aberta da forma como se faz atualmente é um processo cada vez mais em desuso. Por essa razão, Nielsen e Sambrook (2016, p. 22) acreditam que o mais importante para o setor de TV aberta no mundo todo é experimentar.

Ninguém definiu como fazer notícias em vídeo online. Vemos muitas experiências interessantes, tanto as que se concentram em alavancar a distribuição de vídeos curtos e compartilháveis através de grandes plataformas, como aqueles focados na produção de conteúdo de realidade virtual e de vídeo virtual, de qualidade mais longa, para atrair pessoas para

---

<sup>35</sup> There are no reasons to believe that a generation that has grown up with and enjoys digital, on-demand, social, and mobile video viewing across a range of connected devices will come to prefer live, linear, scheduled programming tied to a single device just because they grow older (tradução do autor).

seu próprio site ou aplicativo. Mas ainda não está claro que qualquer um desses exemplos representa as melhores práticas.<sup>36</sup>

As emissoras de TV brasileiras têm buscado experimentar, mas de forma tímida. Como a pesquisa conduzida nesta tese evidenciou, além de ainda terem uma relação muito próxima das grandes empresas de tecnologia que dominam o mercado mundial, a inovação está muito distante do que poderia ser. Realidade virtual, por exemplo, é uma inovação totalmente fora da realidade das empresas brasileiras. Nenhum entrevistado sequer mencionou essa possibilidade. O que as empresas brasileiras têm feito de mais inovador é investirem em aplicativos próprios para distribuição de conteúdo. Embora a iniciativa seja interessante, ela esbarra nos mesmos problemas que os meios impressos tiveram ao investir em aplicativos próprios: a distribuição. Nesta tese já se detalhou diversas razões que demonstram as limitações do conteúdo em trazer resultados expressivos na internet e ainda o contexto do consumo de conteúdo no Brasil. Some-se a eles o fato de que as empresas de mídia brasileiras não estão seguindo um dos conselhos mais elementares da teoria clássica da inovação no mundo.

As grandes empresas estabelecidas, com posições fortes e prósperas nos novos mercados possibilitadas pelas tecnologias de ruptura, têm conseguido o feito dando responsabilidade de negociar a tecnologia de ruptura para uma organização cuja dimensão combine com o tamanho do mercado-alvo. Pequenas organizações podem mais facilmente reagir às oportunidades para o crescimento em pequenos mercados (CHRISTENSEN, 2012, p. 31).

Como já ficou demonstrado neste capítulo, as empresas brasileiras de mídia, de forma geral, têm se aproximado pouco das startups, que vem assumindo a responsabilidade apontada por Christensen em diversas partes do mundo. Além de não terem essa aproximação, nenhuma organização de mídia no Brasil também relatou a criação de spin off's, outra forma de combater a inovação disruptiva, conforme o mesmo Christensen. Esses aspectos são preocupantes porque mostram como a experimentação sugerida por Nielsen e Sambrook não vem sendo feita da forma apropriada. Para o setor de radiodifusão, em especial para a TV aberta que ainda domina o mercado brasileiro, a ausência de atitudes mais concretas de inovação pode ser o elemento que falta para acelerar a perda do controle. Acostumados com a liderança absoluta em faturamento publicitário por décadas, seja em nível nacional ou

---

<sup>36</sup> We see many interesting experiments, both those focused on leveraging distribution of short, sharable videos via large platforms and those focused on producing stand-out, rich, longer-form video and virtual reality content to draw people to their own website or app. But it is not yet clear that any of these examples represent best practices for others to imitate (tradução do autor).

regional, a área de TV precisa mudar radicalmente: “Este é um desafio significativo para os radiodifusores tradicionais cuja cultura geralmente não suporta uma abordagem iterativa de ‘lançamento, aprendizado, re-lançamento’ para novos projetos.” (NIELSEN; SAMBROOK, 2016, p. 23)<sup>37</sup>.

Malgrado o fator cultural, existem aspectos econômicos e jurídicos que prejudicam sobremaneira a inovação na área de TV. Essas questões serão tratadas no próximo item.

#### 4.2.1.2 Subcategoria 1.2: participação em fundos de investimento

No capítulo 2.3.2 desta tese tratou-se a dificuldade que o setor de radiodifusão, não só de TV aberta, enfrenta no Brasil para inovar no modelo de negócio em face de aspectos jurídicos. Uma legislação retrógrada tem prejudicado o setor na tentativa de mudar, principalmente para buscar novas fontes de financiamento e reduzir a dependência do mercado publicitário na geração de receitas. Presidentes e diretores de grupos de mídia da área de radiodifusão também apontam a necessidade de mudar a legislação para permitir a entrada de capital externo nas empresas de radiodifusão brasileiro. A Constituição do Brasil prevê que no mínimo 70% do capital votante pertença a brasileiros natos ou naturalizados há mais de dez anos (BRASIL, 1988). Fatores como esses contribuíram para que apenas dois grupos de mídia brasileiro – Grupo RBS e Grupo Abril – participassem de fundos de investimento ou outro instrumento financeiro de apoio à inovação, principalmente para investir ou comprar startups.

O Grupo RBS criou o fundo e.Bricks em 2011, quando realizou o primeiro investimento no mercado escolhendo a Predicta, conforme foi explicitado neste capítulo. A Abrilpar, holding da família Civita, controla a Abril Mídia, que tem um Conselho de Administração formado pelos membros da família Civita e do grupo de mídia sul-africano Naspers. O presidente da Abril Mídia se reporta a esse conselho e dirige os negócios de Mídia e Gráfica do Grupo – mais informações sobre a forma de atuação dos fundos, assim como outros aspectos, no item 4.3.1.

Para os gestores entrevistados nesta tese, é extremamente difícil criar spin off’s, aproximar-se ou comprar startups, realizar investimentos mais substantivos em inovação e ainda concorrer com corporações globais como Google e Facebook diante da legislação

---

<sup>37</sup> This is a significant challenge for traditional broadcasters whose culture does not usually support an iterative ‘launch, learn, re-launch’ approach to new projects and for public service media that face a greater degree of political scrutiny of new initiatives (tradução do autor).

vigente brasileira. Como destacado no item 2.3.2 desta tese, o setor de radiodifusão enfrenta desafios ainda maiores para inovar no modelo de negócio em virtude de restrições legais. Ainda de acordo com alguns gestores entrevistados, além dos concorrentes internacionais não se subjulgarem às leis brasileiras, eles têm uma abundância de recursos com custos infinitamente menores se comparado à realidade brasileira. O custo elevado do capital, aliás, foi uma opinião quase unânime entre os presidentes dos grupos de mídia regional, que apontam a baixa capacidade de investimento em relação aos grandes grupos de mídia como óbice para inovar.

Os argumentos dos gestores têm fundamento em diversos aspectos. Como foi explicado no item 2.3.2 o setor de radiodifusão mundial estipulou como prioridade, dentre outras, que os países desenvolvam mecanismos legais para tornar a concorrência equitativa com as grandes empresas de tecnologia. Para Zuylen-Wood (2017) os canais locais de TV aberta nos Estados Unidos mudaram pouco até agora, principalmente, devido a duas decisões dos tribunais americanos. Primeiro, a decisão da Suprema Corte americana de que 10 bilhões de dólares devem ser gastos a cada quatro anos em publicidade política. Boa parte desses recursos é destinado às estações de TV locais. Em segundo lugar, e talvez mais importante, tem sido o crescimento de algo chamado taxas de retransmissão. Em 1992, a FCC – órgão norte-americano que regula o setor de mídia – determinou que os provedores de TV a cabo e satélite deveriam pagar uma taxa anual às emissoras locais para terem o sinal retransmitido localmente. Essas taxas, negociadas entre os provedores de TV por assinatura e estações de TV, aumentaram quarenta vezes em uma década. Em 2016, as estações locais registraram receita de aproximadamente 20 bilhões de dólares em propagandas de TV e cerca de bilhões de dólares pela retransmissão.

Vale ressaltar que o Grupo RBS, logo depois de criar o fundo e.Bricks, vendeu dois de seus ativos mais importantes. Em 2013 o Grupo RBS repassou para a J&F Investimentos, holding que controla a JBS, uma das maiores processadoras de carne do planeta, o controle do Canal Rural. A emissora de televisão especializada no agronegócio foi vendida, por valores não declarados pelas partes, depois de ter sido criada e gerida por 16 anos pelo Grupo RBS (CONTROLADORA..., 2013). Em 2016 a RBS vendeu as operações de televisão, rádio e jornal que atuam sob a marca RBS em Santa Catarina (GRUPO RBS, 2016). A venda, cujos valores também não foram declarados, tem relação com um novo posicionamento estratégico do Grupo, agora mais voltado às novas tecnologias. No entanto, é fato que o Grupo também precisou se desfazer de negócios tão valiosos, como as operações em Santa Catarina, para se capitalizar.

Com os elevados custos do capital no Brasil, é muito difícil para qualquer empresa investir em outros negócios, ainda que seja a compra de uma startup. Embora as empresas nascentes de base tecnológica não costumem ter valor de mercado elevado no Brasil, se comparado à realidade norte-americana, aquisições como essa muitas vezes são investimentos de longo prazo. Além do retorno não ser rápido, ele é altamente incerto. Nesse cenário, é razoável supor que nenhuma empresa, em um cenário de queda de receita provocada pela concorrência com as novas mídias, vai captar recursos. Tampouco ter condições de criar, ou liderar, um fundo de investimento para aplicar os recursos. O Grupo Abril, assim como o Grupo RBS, também se desfez de ativos depois que criou o fundo de investimento Abril Par. O fator mais importante, porém, foi a venda de parte da companhia para o grupo de mídia sul-africano Naspers.

Certamente que o custo elevado do capital não pode ser encarado como o único responsável pelo reduzido número de fundos de investimento capitaneado pelas empresas de mídia brasileiras. Durante muitos anos essas firmas registraram lucros elevados, no entanto, mesmo nesses períodos não foi desenvolvida nenhuma iniciativa voltada a investimentos externos. Ademais, como bem notou um entrevistado desta pesquisa, o mercado de risco brasileiro ainda está incipiente, seja no que diz respeito à formação de um ambiente adequado, seja na formação de uma mentalidade mais propensa às incertezas.

O problema, como salientado por Nielsen e Sambrook (2016), é a urgência que o momento exige das empresas. A falta de atitudes proativas no passado repercutiu hoje pressionando as empresas a tomarem providências, conquanto o cenário não seja favorável. Pesquisa conduzida por Küng (2015) identificou sete características que as organizações de notícias digitais inovadoras têm em comum. Dentre elas, duas se destacam: a) operações digitais com alto grau de autonomia de operações legadas e b) início antecipado em relação aos seus concorrentes. Operações digitais autônomas são possíveis com spin off's, as quais demandam elevados investimentos de capital porque precisam de equipe, espaço, tempo e recursos para alcançarem bons resultados. Para ser o primeiro em qualquer atividade de inovação, ou pelo menos estar à frente dos concorrentes, também é preciso recursos, principalmente se a proposta for desenvolver inovação por meio da aquisição de startups. De todo modo, é preciso recursos para desenvolver inovação.

Küng observa que um início precoce é menos sobre a vantagem de ser o primeiro e mais em relação ao desenvolvimento e uma cultura inovadora interna, que esteja acostumada a aprender com a experimentação, incluindo falhas frequentes. Esse fator, sem dúvida, é preponderante. Contudo, para a teoria clássica de inovação, como Christensen (2012) e Tidd e

Bessant (2015), a melhor estratégia é sempre sair na frente para combater inovações disruptivas e radicais.

São escassos os exemplos pelo mundo de empresas de mídia que conseguiram desenvolver inovação em comunicação sem recursos ou sem contar com a ajuda de um ambiente regulatório. Anand (2016) retrata o exemplo do grupo sueco Schibsted como um exemplo de sucesso. No entanto, como retrata o relatório de Cornia *et al.* (2017), o ecossistema dos países nórdicos, como Finlândia e Suécia, são dominados por um número limitado de operadores históricos muito fortes, os quais ainda prevalecem. No entanto, como salienta Newman *et al.* (2017), o governo sueco está avaliando os subsídios aos meios de comunicação comerciais e a forma de concorrência com as novas mídias.

#### 4.2.1.3 Subcategoria 1.3: uso de algoritmos para produção de conteúdo/notícia

Nesse contexto de carestia de proposições e de recursos, as empresas brasileiras ainda têm que lidar com a chegada de novas tecnologias como os algoritmos, inteligência artificial e Natural Generation Language (NGL). A área de mídia está entre as principais aplicações do algoritmo, pois os meios de comunicação de massa automatizaram-se de forma acentuada com a evolução da tecnologia. A busca por ganhos de escala e agilidade nos processos gerou críticas quanto a aspectos ideológicos (MAGER 2012), de ética jornalística (ARAÚJO, 2016b) e de transparência (DIAKOPOULOS, 2015). Estudos mostraram que os sistemas computacionais utilizados por muitos meios de comunicação apresentam preconceitos e sentimentos hostis em decorrência do funcionamento baseado em padrões (BOZDAG, 2013).

A desconfiança com os algoritmos cresceu de forma avassaladora após a vitória de Donald Trump na eleição para Presidente dos Estados Unidos em 2016. Empresas como o Facebook admitiram publicamente falhas em seus sistemas para combater as notícias falsas (BELL, 2017). Esse receio, todavia, não têm impedido o avanço de novas tecnologias nas áreas de mídia, como redes neurais e inteligência artificial. Enquanto esta é a capacidade das máquinas desenvolverem uma inteligência similar à humana (TURING, 1950), a primeira é tentativa de emular a estrutura de computação dos neurônios no cérebro humano (KURZWEIL, 2000). Redes neurais, algoritmos e inteligência artificial estão sendo empregados para aprimorar a criação, distribuição e consumo de notícias, como a Natural Language Generation (NLG). Esta tecnologia inovadora se utiliza de dados brutos, como números meteorológicos e planilhas de custos, para produção de textos escritos sem a intervenção humana (REITER; DALE, 1997).

NLG e algoritmos são tecnologias muito versáteis, indispensáveis no campo da comunicação digital. Notadamente no caso dos algoritmos, a aplicação percorre os mais diversos campos e foram responsáveis por muitas inovações no mercado de mídia. Um deles é o jornalismo algorítmico, definido como “o inovador processo que ocorre na interseção entre jornalismo, dados e tecnologia<sup>38</sup>” (GYNNILD, 2014, p. 714). Também chamado de jornalismo computacional ou automatizado, esse tipo de jornalismo pode ser “a combinação de algoritmos, dados e conhecimentos das ciências sociais aplicadas para complementar a função de responsabilidade do jornalismo<sup>39</sup>” (HAMILTON; TURNER, 2009, p. 2). Coddington (2015, p. 335), porém, acredita que essas definições não distinguem o jornalismo algoritmo de práticas similares. Uma melhor classificação para o autor é “domínio do jornalismo tecnicamente centrado na aplicação da computação e do pensamento computacional às práticas de coleta de informações, sensoriais e apresentação de informações, em vez do uso jornalístico de dados ou métodos de ciências sociais em geral.<sup>40</sup>” Diakopoulos e Koliska (2016, p. 2) classificam o jornalismo computacional como “encontrar, narrar e disseminar novas histórias com, por ou a partir de algoritmos<sup>41</sup>”. Já Graefe (2016) salienta que o jornalismo computacional emprega algoritmos com pouca intervenção humana para gerar notícias para tudo, desde relatórios de crimes até alertas de terremoto e relatórios de lucros da empresa.

Mapeamento feito por Dörr (2016) identificou 10 empresas no mundo que possuem tecnologia NLG com aplicações jornalísticas. As outras 3 empresas listadas utilizam a NLG para aplicações diversas, como comércio eletrônico, finanças e indústria de petróleo. Das 10 companhias em condições de utilizar a NLG no jornalismo, apenas uma, a alemã Aexea, elabora textos na língua portuguesa. Essa divisão de mercado se deve, de acordo com Dörr, a fatores como a complexidade da NLG, à disponibilidade limitada de dados, à padronização dos produtos jornalísticos e à visão geral de que os produtos jornalísticos por si só não são rentáveis.

Dörr (2016) salienta que existem poucos estudos que avaliam os impactos da NLG no jornalismo, os quais geralmente se dividem em: a) aproximar o jornalismo algorítmico de outras técnicas baseada em números, como o jornalismo de dados; b) avaliar a produção de

---

<sup>38</sup> The innovative processing that occurs at the intersection between journalism and data technology (tradução do autor).

<sup>39</sup> The combination of algorithms, data, and knowledge from the social sciences to supplement the accountability function of journalism (tradução do autor).

<sup>40</sup> A strand of technologically oriented journalism centered on the application of computing and computational thinking to the practices of information gathering, sense-making, and information presentation, rather than the journalistic use of data or social science methods more generally (tradução do autor).

<sup>41</sup> Finding, telling, and disseminating news stories with, by, or about algorithms (tradução do autor).

notícias por máquinas a partir de um prisma institucional do jornalismo; c) verificar a forma como os leitores avaliam as notícias feitas por algoritmos; ou ainda d) discutir questões éticas. Não obstante a variedade nas opções de abordagem do assunto, “A ciência da comunicação não foi capaz de fornecer um modelo coerente de NLG no jornalismo até agora, bem como identificar as possibilidades e limitações desta tecnologia<sup>42</sup>” (DÖRR, 2016, p. 2). De acordo com Latzer et al (2014), a maior parte da investigação em ciências sociais sobre algoritmos tem-se centrado nos motores de busca e nos sistemas de recomendação. Pavlik (2016) acredita que os algoritmos, a inteligência artificial e o Big Data possibilitam que jornalistas reinventem a natureza e a prática jornalística por meio da integração de seres humanos e máquinas. Os resultados incluem não apenas redações mais eficientes, mas um aumento substantivo da qualidade e produtividade do trabalho do jornalista humano.

A pesquisa realizada nesta tese constatou que, além de não existir nenhum veículo de comunicação de grande porte no Brasil se utilizando da tecnologia NLG, os gestores mostraram-se céticos e descrentes com os algoritmos. Eles reconhecem que é uma tecnologia promissora com um grande potencial de crescimento, porém, não vislumbram no curto prazo uma integração maior com a tecnologia.

Os entrevistados mostraram-se preocupados com o custo da tecnologia face aos benefícios que ela gera em termos de redução nos gastos. Notadamente no setor de TV aberta, no qual os algoritmos da NLG ainda não tem uma aplicação imediata porque a tecnologia produz textos principalmente para a internet e meios impressos, as empresas brasileiras de comunicação vislumbram reduzidas possibilidades de adoção dos algoritmos – um gestor citou o uso que o Netflix faz do algoritmo para recomendar e selecionar filmes, além de ajudar a definir o tipo de conteúdo que deve ser produzido. Vale salientar, entretanto, que é possível utilizar a NLG para se comunicar usando a fala (REITER; DALE, 1997).

Além do custo elevado, alguns entrevistados apontaram problemas em relação a fatores legais e normativos, já que a tecnologia algorítmica altera substancialmente o sistema produtivo de notícias. Além de extinção de empregos, a adoção de algoritmos representa uma mudança nas atribuições dos jornalistas e na própria estrutura dos cargos das redações. De fato, o profissional de imprensa precisará de outro ferramental técnico para trabalhar em parceria com algoritmos e NLG. Segundo Royal (2017), face ao grande número de produtos digitais desenvolvidos pelas empresas de mídia, é preciso: “para trabalhar em equipes multifuncionais, uma ênfase na empatia, resolução de problemas e criação de valor para os

---

<sup>42</sup> Communication science has not been able to supply a coherent model of NLG in journalism so far, as well as identifying the possibilities and limitations of this technology (tradução do autor).

usuários [...] com uma combinação híbrida de habilidades de comunicação e conhecimento tecnológico<sup>43</sup>”. Por outro lado, apenas 11% dos jornalistas estão preparados para análise de dados nos Estados Unidos (WIHBEY; CODDINGTON, 2017).

Outrossim, é preciso avaliar questões mais amplas, como a reformulação das práticas culturais na criação de notícias (ANDERSON, 2006). Em consonância com o que foi observado em estudos pelo mundo (GYNNILD, 2014; KARLSEN; STAVELIN, 2014; USKALI; NORDFORS; SANDRED, 2008), a cultura organizacional das principais empresas de comunicação brasileiras não internalizou mecanismos de integração entre humanos e máquinas para a produção de notícias. Apenas um dos entrevistados na pesquisa conduzida por esta tese afirmou de forma categórica que seria positivo o jornalista se concentrar em atividades menos mecânicas, como a apuração dos fatos, enquanto a máquinas coletaria dados e elaboraria textos menos elaborados. As pesquisas realizadas por Dietvorst, Simmons; Massey (2016) também explicam a baixa aceitabilidade dos gestores com os algoritmos, pois eles geralmente são usados para espalhar informações falsas e gerar divisões entre as pessoas.

Aliás, um dos aspectos mais abordados entre as empresas participantes desta pesquisa foi o mal que as notícias falsas geram à sociedade. Todos os gestores criticaram a proliferação de informações erradas por meio de agregadores de conteúdo, redes sociais digitais e motores de busca. A objeção é compreensível, já que as notícias falsas prejudicam um dos principais produtos das empresas de comunicação: as notícias de utilidade pública. A grande maioria dos entrevistados disse que o jornalismo de qualidade é o ativo mais importante das empresas. Não apenas porque serve para eliminar as notícias falsas, mas notadamente porque é instrumento imprescindível para a democracia. A crença na validade do jornalismo, todavia, esbarra em problemas já tratados nesta tese como a dependência das redes sociais para disseminação do conteúdo; o desgaste do modelo de negócio baseado na troca de informação por publicidade; o reduzido percentual de pessoas dispostas a pagar para ter acesso a notícias; o grau baixo de inovação nas empresas de mídia brasileiras para minimizar os problemas de ordem financeira e organizacional; e ainda a desconfiança do cidadão em relação às notícias.

Enquanto esses problemas atormentam as empresas de mídia brasileiras, algumas startups buscam soluções para alguns destes entraves na tecnologia. Um exemplo é The Pudding, que utiliza algoritmos para elaborar gráficos interativos e possibilita ao leitor a escolha dos assuntos que deseja ser informado. Na startup norte-americana, além de

---

<sup>43</sup> To work in cross-functional teams, an emphasis on empathy, problem solving and creating value for users, an attention to data and the need to develop resources with a hybrid combination of communication skills and technology expertise (tradução do autor).

contribuírem para coleta e apuração de informações, os algoritmos fazem parte do conteúdo das notícias, tais como na geração de visualizações orientadas por dados. Pesquisa empírica feita por Broussard (2015) desenvolveu um software baseado em inteligência artificial que facilita a apuração de dados e identifica oportunidades de novas reportagens. Os algoritmos, portanto, vão muito além da visão negativa de que contribuem apenas para difundir notícias falsas ou estereotipar o usuário de rede social. Eles podem contribuir sobremaneira para o jornalismo de qualidade e para outros fatores, como a formação de redes de usuários sugerida por Anand (2016).

Todavia, para que os algoritmos deixem o papel nefasto e se tornem benéficos às organizações é preciso investimento em tecnologia, ou ao menos se aproximar de setores que produzem tecnologia. Este aspecto, porém, é outro nó que precisa ser desatado no ecossistema de inovação em comunicação no Brasil.

#### 4.2.2 Categoria de análise 2: modelo triplo hélice

##### 4.2.2.1 Iniciativas com governos e universidades/Departamento de pesquisa e desenvolvimento

As firmas de mídia, de âmbito nacional ou regional, que participaram do levantamento empírico realizado nesta tese não têm qualquer relação com as universidades ou quaisquer outros órgãos ou entidades vinculadas ao governo. Em relação às entidades governamentais, havia uma expectativa bastante reduzida de localizar qualquer trabalho em conjunto. As empresas de mídia evitam qualquer aproximação com o governo para evitar possíveis máculas. Desde o período da ditadura militar, há um distanciamento histórico entre as empresas de mídia e as agências e instituições vinculadas ao governo.

No que diz respeito às universidades, infelizmente, a situação não é diferente. Aspectos ideológicos, que também remontam ao período da ditadura, ligam as empresas de mídia aos interesses escusos dos governantes, sejam eles eleitos pelo povo ou não. Esse pensamento é ainda mais forte nos cursos de comunicação, mormente nas instituições de ensino públicas. Essa situação, contudo, não ocorre apenas no Brasil. Ela se reproduz em outros países pelo mundo. Rottwilm (2014) acredita que no Reino Unido esses aspectos ideológicos prejudicam mudanças estruturais na profissão e alijam a incorporação de novos métodos, como o empreendedorismo, que poderia trazer novo fôlego ao campo.

Esse distanciamento de universidades, entidades públicas ou outras vinculadas ao governo se traduz na ausência de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para inovação nas empresas de mídia brasileiras. Embora Chesbrough (2012a, 2012b) já tenha alertado que os departamentos de P&D não são a única ou a mais importante fonte de inovação, a exemplo do conceito de Open Inovation criado por ele, empresas inovadoras obtêm melhores resultados com P&D (SATEL, 2016). No item 2.2.2 desta tese foi tratado que as empresas do setor de serviços costumeiramente não têm departamentos de P&D, mas realizam pesquisas para desenvolver inovação. Tidd e Bessant (2015) salientam que as pesquisas geralmente são de marketing para identificar comportamentos do consumidor e afins. No entanto, as novas empresas de mídia estão indo além. O BuzzFedd, por exemplo, acabou em 2017 com o departamento e P&D que mantinha, porém criou uma Redação na qual jornalistas trabalham em parceria com engenheiros, programadores, designers e outros profissionais com o propósito de desenvolver inovações (MULLIN, 2017).

No exterior, empresas de mídia ou organizações de classe que defendem os interesses dessas empresas trabalham em parcerias com institutos de pesquisa. O Instituto Reuters de Estudos de Jornalismo, vinculado à Universidade de Oxford, na Inglaterra, é um dos exemplos mais notórios. Não apenas pela tradição de pesquisas na área de mídia, sobretudo envolvendo o jornalismo, mas notadamente por produzir uma vasta gama de publicações. O Google, além de financiar diversas pesquisas em institutos como da Universidade de Oxford, tem um fundo exclusivo para a União Europeia. Em 2015 foram financiados 258 projetos a um custo de 58 milhões de dólares (LICHTERMAN, 2017). O Google ainda tem uma incubadora virtual, que apoia projetos no mundo por meio de parcerias com universidades e centros de pesquisa independentes. Um deles foi um projeto conduzido por um brasileiro pesquisador do Instituto Igarapé, do Rio de Janeiro. O projeto avaliou o quanto robôs, como algoritmos, influenciaram na eleição municipal do Rio de Janeiro em 2016 e no pleito presidencial de 2014 (ARNAUDO, 2017). O resultado referendou pesquisas internacionais de que robôs, em forma de algoritmos, interferem em eleições (TRIELLI; DIAKOPOULOS, 2016).

O resultado do estudo mostra também que embora não disponham de departamentos estruturados de P&D, as empresas de mídia precisam realizar pesquisa experimental caso queiram obter informações relevantes. Para se tornar relevante no mercado, as empresas de mídia devem deixar a posição passiva de reprodutora de informação e passar ela mesma a procurar, localizar e tratar a informação. O jornalismo algorítmico pode ser um desses caminhos, mas para tanto não basta ser compradora de tecnologia. Como já ficou demonstrado

no item 2.4 desta tese, a inovação em comunicação não se resume a novos equipamentos, os quais se tornam inovação à medida que acrescentem algo à cadeia de valor do jornalismo ou da publicidade. Produzir conteúdo diferenciado por meio da técnica do jornalismo algorítmico, o qual repercute em maior credibilidade e maior envolvimento com o consumidor de notícia, portanto, é inovação em comunicação.

Uma maior aproximação com universidades, centros de pesquisa ou pesquisadores independentes poderia trazer resultados mais substantivos às empresas de mídia, inclusive pelo baixo custo. Os gestores consultados nesta tese afirmam que procuram inovar por meio de técnicas como *benchmarking*, que tenta reproduzir em outra empresa uma iniciativa de sucesso, ou adquirindo máquinas e software. Tais táticas são comuns na área de mídia, mas dependem de investimentos substanciais em equipamentos e produtos de informática, além de licenciamento de marcas. Pesquisas aplicadas poderiam ajudar as empresas de mídia a encontrar oportunidades no mercado, assim como em estreitar os vínculos com as startups, que também têm interesse em descobertas científicas que ajudem direcionar os negócios.

Deixando de investir em P&D e de se aproximar de universidades e centros de pesquisa públicos ou independentes, as empresas de mídia brasileira reproduzem um problema de escala nacional. Assim como se constatou no item 4.1.3.1 desta tese, no que diz respeito à reduzida participação da iniciativa privada nos investimentos de pesquisa e inovação no SPPT, a iniciativa privada no Brasil aloca poucos recursos em P&D. Em 2014 o Brasil investiu 1,27% do PIB em P&D. Deste total, 52,9% foi proveniente de recursos públicos e 47,1% das empresas privadas. Números muito diferentes da realidade de outros países, como a Coreia do Sul, em que 74,5% dos investimentos tiveram origem no setor empresarial e 25,5% do poder público, ou ainda dos Estados Unidos, onde 64,1% foi a fatia das empresas no total de recursos para P&D e 35,9% do governo (MARQUES, 2017).

Relatório do Fórum Econômico Mundial evidencia a grande importância das empresas para a inovação, seja por meio de P&D ou outros incentivos: “as grandes empresas do ecossistema empresarial têm o potencial de fornecer alavancagem importante para as empresas em fase inicial para seu crescimento e desenvolvimento. No entanto, o relacionamento está sujeito a campos de minas, pântanos e águas agitadas”<sup>44</sup> (FOSTER *et al.*, 2013, p. 5). Sem dúvida, fatores conjunturais, como crise econômica, ou estrutural, como custo elevado do capital e legislação inibidora tornam o cenário pouco propício a formação de

---

<sup>44</sup> Large companies in the overall business ecosystem have the potential to provide important leverage for early-stage companies in their growth and development. However, the relationship is subject to minefields, swamps and choppy Waters (tradução do autor).

parcerias e investimentos. Todavia, é fato consumado os riscos e dificuldades da inovação, assim como a fragilidade do estado em liderar o ecossistema de inovação.

Para Brannback *et al.* (2008, p. 272) a fragilidade do Modelo Triplo Hélice reside justamente no foco sobre o setor público para liderar os processos de inovação: “é altamente duvidoso que um ator governamental detenha os conhecimentos necessários para selecionar empresários nascentes e ideias viáveis com potencial comercial<sup>45</sup>”. Para os autores enquanto os sistemas de inovação são construções de nível macro, empresários e inovadores estão em um nível micro, o que gera uma grande lacuna porque a atividade empresarial é conduzida pela conveniência pessoal e viabilidade percebida. Para eles, “é preciso repensar modelos de sistemas de inovação e precisamos de modelos que partam de pessoas e ideias”<sup>46</sup> (BRANNBACK *et al.*, 2008, p. 274).

Já Bonacelli (2013) acredita que a maior fragilidade do Modelo não reside em uma possível liderança do governo nos ecossistemas de inovação. No caso brasileiro, Bonacelli vem ao encontro das estatísticas oficiais e credita à ausência das empresas no investimento em P&D o baixo desempenho do país em inovação. Marques (2016) corrobora essa visão: “a maior parte das empresas no Brasil realiza pesquisa e desenvolvimento para objetivos relativamente modestos, ligados ao mercado interno, e com pouca chance de repercussão mundial, ao contrário das empresas de Estados Unidos, China, Espanha ou Alemanha”. Bonacelli (2013) é taxativa:

Enquanto a inovação não se apresentar como uma questão de vida ou morte para o conjunto dos atores do SNI brasileiro, as empresas em especial, o país pode formular as mais amplas e variadas políticas públicas voltadas à pesquisa e à inovação, pois continuará amargando baixa produtividade e competitividade industrial e tecnológica, relegando o país a um segundo nível de nação no que toca comportamentos que promovam o bem estar e melhores condições de vida para a sua população.

Para Mazzucato (2014) setores empresariais como da indústria criativa não precisam investir somas elevadas em P&D porque a inovação não deriva necessariamente disso. Para ela o mais importante é avaliar a maneira como essas empresas contribuem com a economia:

As de ‘baixa tecnologia’ estão prestando serviços importantes que aumentam a capacidade de geração de valor de outras indústrias ou o bem-estar das

---

<sup>45</sup> It is highly doubtful that a governmental actor holds the necessary expertise to select nascent entrepreneurs and viable ideas of commercial potential (tradução do autor).

<sup>46</sup> We need to rethink models of innovation systems and we need models that start from people and ideas (tradução do autor).

famílias como consumidores? Ou, como geralmente acontece com os serviços financeiros, estão preocupadas em extrair valor da economia, mesmo que esse processo prejudique as condições de inovação em outras indústrias? (MAZZUCATO, 2014, p. 74).

Não é o propósito desta tese avaliar esses pormenores para analisar o quanto as empresas de mídia estariam contribuindo para a economia brasileira. Todavia, o distanciamento entre as empresas de mídia e os demais entes do ecossistema de inovação em comunicação, como as startups, universidades, centros de pesquisa, entidades governamentais e até mesmo de fundos de investimento evidencia um problema. A falha reside no desarranjo entre os agentes no sistema brasileiro de inovação, aspecto constatado também na avaliação do SPPT, debatidas no item 4.2.3 desta tese. Assim como ocorre nos parques tecnológicos paulistas, os sistemas de inovação trouxeram melhores resultados à medida que as empresas privadas não apenas alocaram recursos, mas principalmente se integraram ao ambiente de inovação, contribuindo, por exemplo, na experimentação de tecnologia gerada pela pesquisa realizada nas universidades.

Tendo em vista o relatório de Nielsen e Sambrook (2016) quanto à urgência e necessidade das empresas de mídia experimentarem ao máximo para desenvolverem inovação, um bom começo seria os grandes veículos de comunicação brasileiros aplicarem conhecimentos e práticas gerados por pesquisadores ou por startups. Conquanto não hajam recursos suficientes para investimentos mais substantivos, a experimentação pode ser realizada em menor escala, com baixo risco e compartilhando possíveis falhas com os outros atores do sistema. Se não há recursos para spin-off's ou compra de startups, as grandes empresas de mídia podem se aliar a empreendimentos iniciais. Como disse Picard (2014), empresas menores geridas por jornalistas, não necessariamente startups, assumirão o papel de atuar em mercados que não sejam de interesse das grandes companhias, que poderão aliar-se a esses empreendedores para testar possíveis inovações. O *The Guardian*, por exemplo, está se aproximando de pequenas organizações de notícias ou organizações não-governamentais de áreas rurais norte-americanas para produção de conteúdo voltado à população dessas regiões (OWEN, 2017).

O estudo de Küng (2015) sobre empresas de mídia inovadoras também mostrou que um dos fatores mais relevantes nessas organizações é a capacidade de começar a experimentar antes. Não apenas porque ser o primeiro é relevante, mas notadamente porque quem começa antes têm mais chances de errar, corrigir e tentar novamente. Esse é o *modus operandi* da inovação, notadamente aquela que se envolve na reorganização de conceitos, no design, na

mudança organizacional, que estão presentes na área de mídia e são característicos de técnicas de inovação como o design thinking (BROWN, 2010).

As empresas têm um papel fundamental nos ecossistemas de inovação que muitas vezes desconhecem. Além da alocação de recursos, as firmas podem ajudar no fortalecimento dos sistemas de inovação difundindo conhecimento por toda a economia: “o nexos de causalidade entre os passos dados da ciência básica, até a P&D em larga escala, às aplicações e, finalmente, à difusão das inovações não é ‘linear’. Em vez disso, as redes de inovação estão cheias de *feedback loops* entre mercado e tecnologia, aplicações e ciência.” (MAZZUCATO, 2014, p. 67). Ajudar na circulação e validação do conhecimento, portanto, é tão importante quanto contribuir para gerá-lo. Este certamente é um dos papéis das empresas de ‘baixa tecnologia’ que Mazzucato referiu-se ao tratar da contribuição delas para a economia e a inovação e ao mesmo tempo a assunção de compromissos com os sistemas de inovação por parte das empresas, citados Bonacelli (2013).

Mazzucato e Penna (2015) conduziram um estudo sob encomenda do governo brasileiro sobre o sistema brasileiro de inovação. Segundo os pesquisadores, dentre as fraquezas do Sistema, destacam-se:

- i. Falta uma agenda estratégica consistente de longo prazo que dê coerência às políticas públicas realizadas pelas diferentes instituições públicas e oriente a pesquisa científica e aos agentes privados em seus esforços de inovação;
- ii. Exibe fragmentação (mesmo antagonismo) entre o subsistema de educação e pesquisa e o subsistema de produção e inovação, devido à auto-orientação da pesquisa científica e à falta de demanda dos negócios para o conhecimento produzido na academia<sup>47</sup> (MAZZUCATO; PENNA, 2015, p. 78).

Corder e Pacheco (2010) também chegaram a conclusões similares ao avaliar o ecossistema de inovação brasileiro. Corder e Pacheco defendem, em contraponto a Brannback *et al.* (2008), uma atuação mais firme do governo em trazer para o centro da agenda econômica uma visão estratégica do comércio exterior e da política tecnológica, que oriente essas ações para uma agenda comum de médio e longo prazo.

---

<sup>47</sup> Lacks a consistent long-term strategic agenda (a vision) that gives coherence to public policies carried out by the different public institutions and gives direction to scientific research and to private agents in their innovation efforts;

displays fragmentation (even antagonism) between the subsystem of education and research and the subsystem of production and innovation, due to the self-orientation of scientific research, and a lack of demand from business for the knowledge produced in academia (tradução do autor).

Os problemas encontrados no ecossistema de inovação em comunicação brasileiro nesta tese, em especial nos Universos de pesquisa 1 e 2, coadunam com as conclusões de Mazzucato e Penna (2015) sobre as fraquezas do sistema nacional de inovação. As soluções para esses gargalos não dizem respeito apenas a recursos financeiros ou questões de ordem legal, mas sobretudo à integração entre os diversos entes do ecossistema. Esse aspecto, inclusive, foi uma das recomendações de Mazzucato e Penna (2015) para a melhora do sistema nacional de inovação brasileiro.

### **4.3 Universo 3: fundos de investimentos e organizações de fomento à inovação**

#### 4.3.1 Categoria de Análise 1: desenvolvimento de inovação em comunicação

##### 4.3.1.1 Subcategoria 1.1: realizou investimento em startups de comunicação

Embora os fundos de investimento e as organizações de fomento à inovação tenham um papel crucial nos ecossistemas de inovação, a participação deles é tímida no Brasil. Nenhum dos fundos consultados para este trabalho afirmou que fez investimentos em startups de comunicação. No entanto, é preciso avaliar essa afirmação com certa cautela. Primeiro, é preciso avaliar o que se entende por inovação em comunicação. Segundo, qual a proposta de valor das empresas apoiadas pelos fundos ouvidos, que estão entre os mais expressivos do país. Em relação ao primeiro aspecto tratado, importante notar como os fundos de investimento têm uma visão de inovação em comunicação muito similar à sugerida por este trabalho, qual seja, “nova técnica ou processo, utilizando-se de determinada tecnologia, que crie valor na cadeia de geração, distribuição ou consumo de conteúdo jornalístico ou publicitário” (item 2.4).

Um dos fundos consultados apoia duas startups que atuam na área de marketing, uma delas focada em marketing de conteúdo, e outra em marketing digital. As duas áreas estão presentes no rol de startups selecionadas para a pesquisa desta tese, logo poderia haver certa contradição, mas não há. Alguns fundos adotam um entendimento de inovação em comunicação mais estrito, no qual o marketing não estaria inserido. Certamente porque este aproximaria da área de gestão. Como nesta tese se prefere uma definição de inovação em comunicação mais ampla, ela abrange também a publicidade, a propaganda e o marketing.

Os fundos que consideram a inovação em comunicação de forma menos abrangente, preferem avaliar as propostas de inovação não a partir de segmentos, mas de perfil de empresa. Eles demonstraram simpatia por startups com “um time de fundadores classe A, bem complementares, que estiverem atacando um problema relevante, num mercado grande e com uso de tecnologia/internet como um dos pilares de sua atuação”, conforme analisa um dos entrevistados para esta tese. Essa colocação responde ao segundo aspecto apresentado no início deste item. Os fundos não avaliam se a startups fazem parte de determinado segmento, mas aspectos como a proposta de valor.

Ademais, todos os fundos acreditam que o uso intensivo de tecnologia é aspecto primordial para as startups. Muito além de um meio, a tecnologia deve fazer parte da essência do negócio. Isso explica, ao menos em parte, porque não existem startups de destaque com foco em jornalismo no Brasil e porque as startups integrantes da pesquisa desta tese são todas em publicidade, propaganda ou marketing. Como nestas áreas a tecnologia alterou de forma acentuada o sistema de produção, circulação e consumo, as startups já incorporam muitas dessas mudanças. Diferente do jornalismo, ainda muito preso a técnicas tradicionais, como ficou nítido nas discussões realizadas nos itens 4.1.1 e 4.1.2 deste trabalho.

Já o Concurso Acelera Fiesp, promovido pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, realiza o único concurso de nível nacional que tem entre as categorias de startups avaliadas uma dedicada apenas à área de comunicação. Importante fonte de fomento à inovação no ecossistema brasileiro, por ser o maior evento de investimento-anjo da América Latina, o Acelera Fiesp criou a categoria voltada às startups em comunicação em 2016. Assim como os fundos de investimento, o comitê organizador do Concurso atribuiu especial relevância à tecnologia empregada pelas propostas inovadoras, mas destacou a importância de se avançar em áreas como a curadoria da informação diante da grande quantidade de notícias falsas presentes na internet.

A organização do Concurso apresentou uma visão diferente de um dos presidentes de fundos de investimento ouvidos nesta tese. Para um dos fundos consultados, o número de startups de comunicação existente no Brasil é alto, notadamente na área de publicidade e especialmente em mídias sociais. Já a organização do Acelera Fiesp acredita que o número de startups de comunicação é baixo, assim como de outros setores. O problema, para a Coordenação, está relacionado a todo o ecossistema brasileiro de inovação. O primeiro é que o empreendedorismo ainda é alternativa de renda para muitas pessoas que precisam trabalhar e não têm emprego. Assim, criam-se empresas com baixo ou inexistente nível de inovação e reduzido preparo do empreendedor, o que geralmente leva ao insucesso.

O segundo é a falta de uma cultura investidora. Além do número de investidores ser baixo, quem aloca recursos nas startups geralmente exige uma participação substancial no capital da empresa. Para a organização do Acelera, esse tipo de exigência desestimula o empreendedor a buscar o crescimento do negócio. Outrossim, muitos investidores não valorizam os erros de quem já empreendeu e não obteve sucesso. A coordenação do Concurso lembra que em mercados mais maduros, como o Vale do Silício, a experiência acumulada de empresas que não deram certo é positiva porque ajuda o empreendedor a tomar as decisões certas no futuro.

#### 4.3.1.2 Subcategoria 1.2: mercado brasileiro de investimento em startups

Os apontamentos da coordenação do Acelera Fiesp em relação às falhas no ecossistema brasileiro de investimento em startups são apenas parte do problema. Ranking elaborado pelo Fórum Econômico Mundial coloca o Brasil na 92ª posição, de um total de 139, no que diz respeito à disponibilidade de capital de risco (BALLER; DUATTA; LANVIN, 2016). A avaliação recaiu sobre o uso e adoção de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o que se adequa perfeitamente aos objetivos desta tese pela proximidade das TIC com a inovação em comunicação, dentre outros fatores. A colocação do Brasil foi considerada positiva pelos autores porque ao menos reverteu uma forte tendência de queda registrada em anos anteriores. Os problemas do país na área de TIC, segundo o relatório, dizem respeito principalmente à fraqueza do ambiente regulatório, assim como à disponibilidade de capital de risco.

Em relação ao ambiente regulatório, o Brasil vem apresentando melhoras. O volume de investimento-anjo em 2016 foi 9% maior que no ano anterior. Investidores-anjo são pessoas físicas que aportam recursos em empresas iniciantes com alto potencial de crescimento. A Lei Complementar 125/15 trouxe maior segurança jurídica para esse tipo de investidor, que agora pode realizar aportes de capital sem ser considerado sócio para o mercado, além de outros benefícios. Contudo, a Anjos do Brasil, associação que defende a categoria, quer do governo a criação de incentivos fiscais em startups, a exemplo do que já ocorre em outros países (CRUZ, 2017).

Em 2017 a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) editou a Instrução CVM 588 “que dispõe sobre a oferta pública de distribuição de valores mobiliários de emissão de sociedades empresárias de pequeno porte, realizada com dispensa de registro por meio de

plataforma eletrônica de investimento participativo.” (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, 2017).

A norma regulamentou o crowdfunding de investimento, criando um ambiente regulatório mais seguro e eficaz para diversos setores, entre eles o de mídia. Embora a normativa tenha estabelecido limites de captação de valores e de faturamento da empresa que quiser captar recursos, ela oferece uma oportunidade ímpar para diversas empresas de mídia brasileira, inclusive do setor de radiodifusão, que enfrentam diversas dificuldades para se manter ou realizar investimentos. Amplamente usada no exterior, o crowdfunding impõe algumas questões éticas e práticas para as empresas de comunicação, mas de grande potencial como ferramenta inovadora (ARAÚJO, 2016a).

Embora tenha havido avanços em termos de ambiente regulatório, a disponibilidade de capital de risco ainda é limitada no Brasil. Segundo o Banco Econômico de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), em 2010 o investimento em capital de risco correspondia a apenas 0,220% do PIB, abaixo de países como Índia e muito distante dos líderes no ranking mundial como Reino Unido e Israel (BNDES, 2017). Mais recentemente a situação piorou no Brasil. Relatórios internacionais apontam que a arrecadação de fundos para capital privado caiu nos primeiros três trimestres de 2016 para o nível mais baixo desde 2009. Da mesma forma, o capital investido também voltou aos patamares de 2009, com gestores de fundos investindo apenas US \$ 942 milhões (EMPEA, 2017).

Para Mazzucato e Penna (2015, p. 43) os fundos de private equity e capital de risco são relativamente pequenos no Brasil, mas estão em crescimento acelerado. No entanto, os fundos são:

Dedicados a empresas de "fast-follow" e modelos de negócios comprovados, em vez de empresas inovadoras de alto risco. Além disso, o mercado de capitais brasileiro não é muito amigável para pequenos IPOs, o que significa que os capitais de risco tendem a procurar saídas através de negócios de fusão e aquisição. Isto significa que o mercado de private equity e capital de risco não é muito líquido e, portanto, não é particularmente atraente para os investidores privados.

Não obstante os autores acreditem que os fundos estejam em evolução no Brasil e que o ambiente para o capital de risco esteja melhorando, Mazzucato (2014) é cética em relação à contribuição dos fundos para os ecossistemas de inovação. Ela salienta que o capital de risco é escasso nos momentos mais importantes de uma empresa, como na transição entre a análise da ideia e testes pré-comerciais e a consolidação da viabilidade comercial. Nessa fase,

chamada de Vale da Morte pelo mercado, quem se torna protagonista, segundo a autora, é o Estado. Menos avesso ao risco, o “financiamento do governo nos estágios iniciais das empresas de tecnologia é igual ao investimento total dos investidores anjos e equivalente a cerca de duas a oito vezes a quantia investida pelo capital de risco privado” (MAZZUCATO, 2014, p. 81).

Ainda de acordo com Mazzucato, os fundos geralmente se concentram em áreas de grande potencial de crescimento, baixa complexidade tecnológica e baixa intensidade de capital. Tais apontamentos coadunam com os dados coletados nesta tese em diversos aspectos e ainda explicam diversos achados de pesquisa.

- i. Nenhuma das startups brasileiras de comunicação que receberam aportes de fundos dedica-se apenas ao jornalismo porque este campo da comunicação não apresenta grande potencial de crescimento, o que é plenamente compreensível sob o ponto de vista empresarial haja vista a crise no modelo de negócio existente e a dificuldade de encontrar alternativas.
- ii. A área de publicidade, propaganda e marketing, que reúne todas as startups selecionadas nesta tese, apresenta grande potencial de crescimento porque financia outras atividades, como o jornalismo, que traz alguns dos serviços esperados pelo público. Como este, geralmente, não deseja pagar pelas notícias que têm acesso, é preciso que a propaganda, a publicidade e o marketing subsidiem o sistema. Tendo em vista que as demais fontes de manutenção desse sistema ainda não provaram uma eficácia tão grande quanto o serviço voltado às vendas, os fundos de investimento, avessos a riscos elevados, preferem alocar recursos onde os resultados são melhores.
- iii. As empresas de mídia brasileiras, alijadas de uma legislação que permita a entrada de capital externo e acossadas pelos elevados custos do capital, têm dificuldade para investir em startups, criar ou participar de fundos de investimento e tampouco desenvolver spin-off's por falta de recursos.
- iv. Nenhum dos fundos consultados afirmou que investe em startups de comunicação, mas em empresas de tecnologia e com grande potencial de crescimento. Embora a tecnologia seja um fator preponderante, as startups selecionadas nesse trabalho se utilizam, na grande maioria das vezes, de tecnologias que já foram desenvolvidas previamente. As startups brasileiras de comunicação geralmente têm propostas de valor baseadas em plataformas proprietárias como o You Tube, o Facebook e o Google. Por isso, nestes casos a inovação está atrelada a um serviço derivado que pode ser monetizado ou a uma tecnologia similar aprimorada a partir da outra. Nestas situações, o trabalho da startup é menos de desenvolvimento de tecnologia e mais de gestão, já que se preocupa em consolidar a viabilidade comercial da inovação. Assim, o risco para o fundo é baixo. Inclusive, Mazzucato (2014, p. 82) salienta que as ocasiões em que o capital de risco foi mais bem sucedido nos Estados Unidos foram aquelas nas quais “forneceu não apenas o capital

comprometido, mas também experiência gerencial e a construção de uma organização viável”.

#### 4.3.2 Categoria de análise 2: modelo triplo hélice

##### 4.3.2.1 Subcategoria 2.1: contribuição ao ecossistema de inovação em comunicação

O comportamento dos fundos de investimento brasileiros não difere do verificado em outros países do mundo. O que muda é a amplitude do capital. Conforme Bellavitis *et al.* (2017), enquanto o financiamento de capital de risco representa uma pequena parcela das finanças empresariais nos países desenvolvidos, ele desempenha um papel ainda menor nos mercados emergentes. Esta situação é exacerbada pelo fato de que empreendimentos empresariais em mercados emergentes têm níveis relativamente baixos de transparência corporativa ou divulgações exigidas e aplicadas. Tais aspectos endossam os resultados alcançados nesta tese, já que apenas uma das startups avaliadas criou instrumentos de governança corporativa, como um Conselho de Administração e auditoria externa. Tais medidas foram tomadas depois que a startup recebeu aporte de um fundo de investimento, o que reforça as ponderações de Cumming, Schmidt e Walz (2010) da importância da governança corporativa no ciclo de financiamento dos fundos de capital de risco: originar, monitorar e sair do negócio.

Face às limitações do mercado em suprir as carências por fontes de financiamento, os empreendedores têm buscado alternativas. As que mais se destacam são microcrédito, crowdfunding ou peer-to-peer lending<sup>48</sup> (BRUTON *et al.*, 2015). Esses novos modelos de finanças para negócios em estágio inicial apresentam características em comum. Primeiro, elas surgiram em determinada parte do mundo e logo se espalharam pelo mundo. O microcrédito, por exemplo, começou em países em desenvolvimento como alternativa face ao custo elevado do capital no sistema bancário (FREEDMAN, 2000). Segundo, as novas fontes de financiamento usam uma plataforma, como um site ou aplicativo, para intermediar as negociações, que envolvem valores baixos e feitas individualmente. O crowdfunding e o peer-to-peer são dois bons exemplos.

---

<sup>48</sup> Sistema no qual pessoas realizam operações de empréstimo sem a intermediação de instituições financeiras. O negócio geralmente é intermediado por um aplicativo que cobra uma pequena taxa para a concretização do negócio. As transações ocorrem entre pessoas ou entre pessoas e startups que precisem de recursos. Dentre as empresas que operam no Brasil existem a [www.biva.com.br](http://www.biva.com.br) e a [www.nexos.com.br](http://www.nexos.com.br)

No Brasil, essas novas fontes de financiamento ainda são bastante incipientes, mas são promissoras, ao menos para empresas de mídia e startups na área de comunicação. Dentre os dispositivos legais da Instrução nº 588 da CVM, que regulamentou o crowdfunding no Brasil e que se aplicam às necessidades da área, estão: a) limite para que empresas com receita anual de até R\$ 10 milhões realizem ofertas, que não podem ultrapassar o valor de R\$ 5 milhões; b) dispensa automática de registro de oferta e de emissor na CVM. Apenas a plataforma necessita ter sido autorizada previamente pelo órgão federal a funcionar. Como já disse Picard (2014), boa parte das organizações de mídia do futuro serão regionais, formadas por jornalistas, que trabalharão em forma de cooperativas ou empresas privadas, fornecendo conteúdo para públicos segmentados ou grandes meios de comunicação. Esse perfil de organização encaixa-se perfeitamente nos ditames legais e nas características funcionais das novas formas de financiamento como o crowdfunding.

Ladson e Lee (2017) avaliam a sustentabilidade econômica de uma plataforma de crowdfunding do Reino Unido chamada Byline. Mesmo sem saber quanto a Byline gasta para produzir cada notícia, verificaram um custo médio de 37 libras por reportagem em outros estudos acadêmicos. Baseado nisso, afirmaram: “é razoável deduzir que a estratégia de financiamento da Byline é economicamente sustentável porque a maioria (66%) das histórias amostradas neste estudo tem dois ou mais apoiantes, o que se traduz em uma doação média de 39 libras por história<sup>49</sup>” (LADSON; LEE, 2017, p. 159). Para os autores o fato de 97% das reportagens avaliadas por eles ter recebido financiamento sugere que as pessoas estão dispostas a pagar por notícias que acreditam serem boas em plataformas crowdfunding. Essa constatação corrobora os estudos quanto ao fato de que o consumidor de notícias está mais exigente e pouco confiante nos meios de comunicação tradicionais.

Além de uma alternativa para novas organizações jornalísticas comandadas por jornalistas empreendedores, o crowdfunding pode ainda ser um instrumento de captação de recursos para as empresas de mídia estabelecidas brasileiras, seja para inovar ou para se ajudar na sustentabilidade do negócio. Para tanto, basta criar spin-off's que poderão angariar recursos suplementares e ainda testar modelos de inovação. Empresas do setor de radiodifusão ainda precisarão de um cuidado maior face às restrições que a legislação impõe, como foi tratado no item 2.3.2 desta tese, mas poderão se enquadrar. Certamente que o crowdfunding se adequa e é mais indicado a pequenas organizações, pelas próprias características desse

---

<sup>49</sup> It is reasonable to deduce that Byline's funding strategy is economically sustainable because a majority (66%) of its stories sampled in this study have two or more supporters, which translates into an average donation of 39 pounds per story (tradução do autor).

tipo de financiamento. Para as maiores organizações de mídia, ele não é o instrumento mais apropriado, haja vista o que ocorre nas economias mais desenvolvidas.

Nos Estados Unidos, por exemplo, as grandes empresas de mídia e, principalmente, as corporações de tecnologia utilizam capital de risco corporativo – em inglês, *venture capital corporative* – para comprar startups ou investirem em fusões. Os capitais de risco corporativos podem ser organizados como um braço independente de uma empresa ou um time de investimento designado fora do balanço patrimonial da empresa. O objetivo desses fundos é em grande parte o mesmo que um fundo de investimento institucional: investir em empresas de alto crescimento que geram valor para a empresa. No entanto, Hasenpusch e Baumann salientam (2017, p. 79): “embora pareça que essas empresas querem expandir a base de negócios, a preocupação implícita é defender-se de possíveis ataques ao core business<sup>50</sup>”.

Seja com fundos próprios ou de terceiros, as grandes corporações de mídia, principalmente as norte-americanas, ainda desfrutam de investimento maciço do Estado em pesquisa básica e em tecnologias nascentes, que ainda não tiveram a eficácia comercial comprovada. Para Mazzucato (2014) esse é o principal motivo pela qual os Estados Unidos têm um grande número de empresas com elevado potencial tecnológico. Embora os fundos de investimento exerçam um papel fundamental na economia, notadamente em locais como o Vale do Silício, foi o vultoso investimento do Estado em áreas nas quais o capital de risco não quis arriscar que possibilitou o surgimento de grandes corporações como Apple e Tesla (SCHAFFER, 2015).

As colocações de Mazzucato endossam as bases do Modelo Triplo Hélice quanto à importância do Estado como promotor da economia e indutor do desenvolvimento regional, mas Mazzucato vai mais longe. Para ela há uma relação desigual entre o setor público e privado em ecossistema de inovação como o norte-americano, pois o capital privado não devolve para a sociedade todos os benefícios que recebe do Estado. “O problema não é o fato de o Estado ter investido demais em inovação. [...] É o fato de os formuladores de políticas não terem sido suficientemente ambiciosos para exigir que esse apoio faça parte de um esforço conjunto em que o setor privado também enfrente o desafio” (MAZZUCATO, 2014, p. 53).

A autora cita o fechamento de laboratórios de P&D como exemplo do pequeno compromisso da iniciativa privada com a inovação. Ela lembra que muitos desses laboratórios corporativos criaram tecnologias inovadoras que atualmente são usadas por corporações como

---

<sup>50</sup> While investing in new businesses mostly appears expansive from the outside, the underlying approach is often rather defensive to deal with anticipated losses in the core business (tradução do autor)

Apple e Microsoft. Estas, por sua vez, retribuem de forma muito tímida todos os investimentos e subsídios que recebem do governo à custa dos encargos impostos à sociedade, assim como de baixos salários pagos aos trabalhadores. Por razões como essa, Lazonick (2009) acredita que a prosperidade econômica norte-americana é insustentável.

No Brasil a discussão encontra-se principalmente na reduzida participação da iniciativa privada no desenvolvimento de inovação, como já foi tratado nesta tese. Ademais, no caso das empresas de mídia brasileiras o problema é ainda mais delicado pelo diminuto interesse delas em desenvolver inovação própria, como se constatou na ausência de mecanismos de pesquisa corporativos ou na formação de parcerias com universidades e centros de pesquisa. O problema de financiamento e de acesso ao capital que os veículos de comunicação enfrentam é apenas mais um dos entraves para criar um ambiente adequado ao desenvolvimento de inovação. Como em qualquer outro sistema complexo, as soluções não derivam de ações isoladas de determinado setor, mas da conjugação de esforços de todos os envolvidos. Mais que um estereótipo, a união de forças é a única maneira de eliminar algumas dessas barreiras.

## CAPITULO 5

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por ser um estudo exploratório o principal propósito deste trabalho é lançar luzes sobre um tema importante, mas ainda pouco trabalhado em nível de Brasil e de América Latina. Todavia, como toda pesquisa exploratória de grandes proporções, é preciso ter ciência de que as conclusões são apenas iniciais. Esta tese procurou apresentar alguns lampejos a partir do objetivo geral proposto, o que por si só exigiu bastante. A identificação e caracterização dos principais movimentos de inovação em comunicação no Brasil mostrou que existem muitas iniciativas, mas com pouca diferenciação.

Percebeu-se que em todos os universos de pesquisa os principais movimentos de inovação em comunicação no Brasil estão muito aquém do que se verifica em países desenvolvidos. Certamente que as inúmeras diferenças históricas, políticas, econômicas, sociais, culturais e até geográficas do Brasil em relação a outros países precisam ser consideradas como determinantes para o resultado indesejável. Os exemplos internacionais de sucesso citados ao longo desse trabalho ajudam a vislumbrar possíveis caminhos, mas não podem ser encarados como panaceias. O próprio Modelo Triplo Hélice, trazido dos Estados Unidos e aplicado no Brasil há algumas décadas, mostrou-se pouco eficiente aqui, o que denota a necessidade de novas pesquisas para ajudar a aperfeiçoar o sistema brasileiro de inovação. Para mitigar as disparidades com os outros países, a análise desta tese selecionou um *corpus* amplo, com universos distintos e, no caso das empresas de mídia, ampliado para as peculiaridades regionais, de forma a reduzir a possibilidade de generalização e respeitar as diferenças locais. Os resultados, no entanto, mostram que o país apresenta aspectos negativos na maioria das categorias e subcategorias de análise, independente das particularidades de determinado setor ou região.

Em todos os universos de pesquisa as inovações encontradas foram incrementais. O mercado nacional de inovação em comunicação é reduzidíssimo em determinados aspectos, como o uso de algoritmos e inteligência artificial para produção de conteúdo, e incipiente em outros, como a participação em fundos de investimento em startups. Em nenhuma categoria de análise, em quaisquer dos universos de pesquisa, uma empresa ou instituição sobressaiu-se comparando a atuação no Brasil em relação ao exterior a partir do objetivo geral de pesquisa.

A avaliação do ecossistema de inovação em comunicação brasileiro trouxe diversas constatações, porém a mais contundente talvez seja que todos os entes precisam melhorar em

diversos aspectos. Não existe um “problema”, mas muitos “problemas”, que precisam ser combatidos urgentemente porque o país não pode mais esperar.

Assim como outros relatórios já concluíram, o fator que mais pesa contra o país em termos de inovação não é falta de recursos, é a conexão. A interação entre os diversos entes do ecossistema de inovação é deveras fraca e incipiente. Isso ficou claro, por exemplo, no fato da FIESP, uma entidade representativa do setor industrial, ser a organização que promove o maior concurso para startups de comunicação do país. Existem inúmeras associações, federações, sindicatos da área de comunicação que poderiam realizar o papel hoje feito apenas pela FIESP. Também ficou nítida nesta pesquisa a distância abissal entre academia e empresas e academia e startups. Além de mostrar uma falha grave no Modelo Triplo Hélice, esse hiato entre a academia e o setor produtivo é um indicativo do quanto o setor educacional brasileiro padece de problemas estruturais que extrapolam a questão financeira. As universidades precisam repensar seu papel na sociedade para que, de fato, possam contribuir mais incisivamente, seja formando melhores profissionais, seja ajudando a criar novas empresas.

Nesse sentido, a área de comunicação poderia dar um exemplo e um grande impulso trazendo seus conhecimentos e habilidades à baila para ajudar a vencer essas dificuldades. Assim como o Governo brasileiro tem a missão de superar as diferenças regionais e pessoais na construção e aplicação de políticas que visem ao bem-estar da nação, a área de comunicação precisa repensar a forma como está enfrentando as mudanças tecnológicas. É preciso ser menos reativo e mais proativo, estudando mais o futuro e, principalmente, aplicando o conhecimento. Um bom começo seria aproximando-se das startups, ajudando a estruturá-las por meio do incentivo aos estudantes de graduação para que desenvolvam propostas inovadoras. Outra forma seria contribuindo para entidades de classe organizarem concursos que promovam bons projetos. Quem sabe até trabalhando em conjunto com empresas de mídia para aplicar conceitos teóricos. Isso tudo já vem sendo feito em alguns países, como a Inglaterra, portanto é algo possível de se vislumbrar.

Da mesma forma que entidades de classe e a academia precisam integrar-se ao ecossistema de inovação e trabalhar em forma de rede de cooperação, as empresas de mídia tradicionais necessitam assumir um papel de protagonistas. Sem dúvida que o país precisa contribuir de forma mais incisiva para as empresas se desenvolverem, mas o empresariado, seja por meio de entidades representativas ou isoladamente, poderia assumir a liderança desse processo. As experiências de sucesso no exterior mostram que os Governos têm um papel crucial como indutores da inovação, mas as firmas precisam assumir mais riscos. Alguns

setores, como de broadcast, tem buscado se proteger criando um ambiente regulatório mais fechado às empresas de tecnologia, como visto no item 2.3.2 desta tese. Esse tipo de prática, no entanto, não se sustenta a longo prazo porque as mudanças são rápidas e imprevisíveis. Somente o investimento contínuo e direto em inovação pode ajudar as empresas a se protegerem das inovações disruptivas.

A inovação é algo que se constroi no dia a dia, então não é possível tratar de inovação, ainda mais em uma área incerta como a comunicação, alijando a prática. Inúmeras pesquisas acadêmicas já mostraram que a inovação requer planejamento, mas acima de tudo experimentação. Para tanto é preciso empreender, tentar novos rumos e caminhos. Os recursos econômicos e financeiros são indispensáveis, assim como a pesquisa e outros atributos, mas o insumo que mais falta atualmente na área de comunicação é ação. Foi o que essa tese tentou fazer: agir para interferir de alguma forma nesse ecossistema ajudando a compreendê-lo melhor e trazendo subsídios para novas atitudes.

Novas pesquisas poderiam contribuir avaliando experiências empíricas em empresas de mídia, startups ou outros agentes do ecossistema de inovação de forma a identificar e avaliar experiências bem-sucedidas. Poder-se-ia ainda avançar na avaliação de campos específicos, como de startups focadas em jornalismo. Conquanto não estejam em estágios mais avançados de maturidade empresarial, esses estudos futuros poderiam ajudar especificamente a área de jornalismo a identificar problemas e possíveis soluções para saná-los. A área de Publicidade e Propaganda, que não fez parte do *corpus* desta tese, também merece uma análise das iniciativas de inovação e do ecossistema que as ampara. Aliás, a área de comunicação é bastante ampla e cada um dos campos que a compõe, como Publicidade e Propaganda, Jornalismo, Relações Públicas, dentre outras, poderia servir de objeto de análise para estudos futuros, os quais avaliariam peculiaridades que fugiram do escopo desta tese. Ainda mais no Brasil, onde as pesquisas sobre inovação estão em fase de formação, existem inúmeros aspectos para serem explorados. O que é indispensável em estudos futuros é enxergar na inovação um caminho para o futuro por meio da mudança.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. A Economia Híbrida do Século XXI. In: AGUSTINI, G.; COSTA, E. (Org.). **De Baixo Para Cima**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2014.
- ABSTARTUPS. **Aprenda já o que é capital semente**. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/01/18/aprenda-ja-o-que-e-o-capital-semente/>>. Acesso em: 5 nov. 2017.
- AFUAH, A.; TUCCI, C. L. **Internet business models and strategies**. New York: McGraw-Hill, 2001.
- AGUADO, J. M.; FEIJÓ, C.; MARTÍNEZ, I. J. Contenidos Digitales y Comunicación Móvil: hacia la transformación de internet. **Revista Científica de la Asociación Mexicana de Derecho a la Información**, México, n. 3, p. 1-15, 2011.
- AGUILHAR, L. A história por trás do primeiro investimento da Sequoia Capital no Brasil. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 25 set. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/DBRRm0>>. Acesso em: 23 maio 2017.
- AGUILHAR, L. Aceleradoras de *startups* ganham força no Brasil, mas precisam provar eficiência. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 9 mar. de 2014. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/link/aceleradoras/>>. Acesso em: 19 jun. 2016.
- AHMAD, N.; SEYMOUR, R. Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. **OECD Statistics Working Paper**. 2008. Disponível em: <[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=std/doc\(2008\)1](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=std/doc(2008)1)>. Acesso em: 1 dez. 2017.
- ALEXANDER, A. et al. **Media economics: theory and practice**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- ALMEIDA, E. C. E.; GUIMARÃES, J. A. Brazil's growing production of scientific articles – how are we doing with review articles and other qualitative indicators? **Scientometrics**, Amsterdam, v. 97, n. 2, p. 287-315, 2013.
- ALPERT, L. Bustle Turns Political in Latest \$12 Million Funding Round. **The Wall Street Journal**, 27 Mar. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/kMM78w>>. Acesso em: 5 jul. 2017.
- AMARAL FILHO, J. A endogeneização no desenvolvimento regional e local. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, v. semestral, n. 23, p. 261-286, jun., 2001.
- AMARAL, C; DUARTE, M.; PINTO, M. C. Respondendo à crise com novas perguntas. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 93, n. 12, p. 81-86, dez. 2015.
- AMARAL, M. Management and assessment of innovation environments. **Triple Helix**, Niteroi, v. 2, n. 1, p. 1-20, 2015.
- ANAND, B. **The Content Trap: a strategist's guide to digital chance**. Random House, New York, 2016.

ANDER-EGG, E. **Introducion a las tecnicas de investigación social:** para trabajadores sociales. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ANDERSON, C. **A cauda longa:** do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

ANDERSON, C.; BELL, E.; SHIRKY, C. **Post-industrial journalism:** adapting to the present: a report. New York: Columbia Journalism School, 2012.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy.** Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANJ - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS. Após demissão de editores, algoritmo do Facebook privilegia e propaga enxurrada de falsas notícias. **Noticias ANJ**, 31 ago. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/XuN8fd>>. Acesso em: 5 nov. 2016.

ANJ - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS JORNAIS. **Jornais e revistas continuam avançando em 2017 com suas edições digitais.** 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/YjgvHD>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

ARAÚJO, L. V. Inovação no Jornalismo: um estudo de caso do crowdfunding. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 103-114, nov. 2016a.

ARAÚJO, L. V. News production by machines and ethics: possible implications. **SET Internacional Journal of Broadcast Engineering**, São Paulo, v. 4, n. 5. p. 1-6, 2016b.

ARCURI, M. Políticas de CT&I e financiamento público à infraestrutura de C&T: comparações internacionais e mapeamento da infraestrutura nacional. In: NEGRI, F.; SCHMIDT, F. H. (Org.). **Sistemas setoriais de inovação e infraestrutura de pesquisa no Brasil.** Brasília: IPEA: FINEP: CNPq, 2016.

ARMSTRONG, M. Competition in two-sided markets. **The RAND Journal of Economics**, Washington, v. 37, n. 3, p. 668-691, 2006.

ARNAUDO, D. Computational Propaganda in Brazil: Social Bots during Elections. In: WOOLLEY, S.; HORWARD, P. N. (Ed.). **Working Paper 2017.8.** Oxford, UK: Project on Computational Propaganda, 2017.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Estudo de impacto econômico:** segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília, ANPROTEC: SEBRAE, 2016. Disponível em: <[http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo\\_ANPROTEC\\_v6.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2016.

AULET, W.; AULET, B. **Disciplined entrepreneurship:** 24 steps to a successful startup. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

BAÊTA, A. M. C. **O desafio da criação:** uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica. Petrópolis: vozes, 1999.

BAKER, M. J. (Ed.). **Administração de marketing.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

- BAKOUROS, Y. L.; MARDAS, D. C.; VARSAKELIS, N. C. Science park, a high tech fantasy?: an analysis of the science parks of Greece. **Technovation**, Essex, v. 22, p. 123-128, 2002.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, maio/jun. 2010.
- BALLER, S.; DUTTA, S.; LANVIN, B. (Ed.). **The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy**. Geneva: World Economic Forum and INSEAD, Johnson Cornell University, 2016.
- BARABÁSI, A.L. **Linked: the new science of networks**. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2002.
- BARBIERI, J. C. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 66-77, jan-mar., 1997.
- BARBIERI, J. C. Os inventores no Brasil: Tipos e modalidade de incentivos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n.2, p. 54-63, abr./jun. 1999.
- BARBOSA, A. Convergência digital: o futuro da TV aberta. **Revista SET**, São Paulo, Jun. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/vF5OPo>>. Acesso em: 1 out. 2016.
- BARBOSA, F. B. C. Contribuições da economia algodoeira e cafeeira ao desenvolvimento do Maranhão e de São Paulo. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 22, n. 3, p. 587-611, 2005.
- BARBOSA, S. Agentes de inovação, renovação e de reconfiguração para o jornalismo em tempos de convergência. **Revista Cibercomunicación**, Santiago de Compostela, v. 1, n. 1, 2014.
- BARDER, O. M. **Reforming development assistance: lessons from the UK experience**. Washington: Center for Global Development, 2005. (Working Paper, n. 70).
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARRICHELO, E. M. R. A autoria na elaboração de uma tese. In: MOURA, C. P.; LOPES, M. I. V. (Org.). **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.
- BARTHES, R. **Elements of semiology**. New York: Hill and Wang, 1967.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2013.
- BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BAUMANN, S. Adapting to the Brave New World. Innovative Organisational Strategies for Media Companies. In: STORSUL, S.; KRUMSVIK, A. H. (Ed.). **Media Innovation: a multidisciplinary study of change**. Göteborg: University of Gothenburg, 2013.

- BAYLON C.; MIGNOT, X. **La Communication**. 2. ed. Nathan Université, 1999.
- BEAN, C. **Independent Review of UK Economic Statistics**. London, Mar. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/yil1G1>>. Acesso em: 25 Nov. 2016.
- BECK, H.; BEYER, A. Öffentlich-rechtlicher Rundfunk in der Krise. **Wirtschaftsdienst**, v. 93, n. 3, p. 175-181, 2013.
- BECKER, B.; WALTZ, I. Mapping Journalistic Startups in Brazil: An Exploratory Study. In: ROBINSON, L.; SCHULZ, J.; WILLIAMS, A. (Ed.). **Brazil: Media from the Country of the Future**. Wagon Lane, Bingley: Emerald Publishing Limited, 2017. p. 113-135.
- BECKER, V.; GAMBARO, D.; CHAUDHRY, A. N. Audiência televisiva em queda: mudanças no jornalismo e na programação da TV aberta. **Conexão (Caxias do Sul): Comunicação e Cultura**, v. 15, n. 29, p. 59-80, 2016.
- BEEBE, J. H. Institutional structure and program choices in television markets. **The Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 91, p. 15-37, 1977.
- BELL, E. How Mark Zuckerberg could really fix journalism. **Tow Center for Digital Journalism**. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/XN9tx5>>. Acesso em: 18 jul. 2017.
- BELL, E.; OWEN, T. The Platform Press: How Silicon Valley reengineered journalism. **Columbia Journalism Review**, New York, 29 mar. 2017. Disponível em: <[https://www.cjr.org/tow\\_center\\_reports/platform-press-how-silicon-valley-reengineered-journalism.php](https://www.cjr.org/tow_center_reports/platform-press-how-silicon-valley-reengineered-journalism.php)>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- BELLAVITIS, C. *et al.* Entrepreneurial finance: new frontiers of research and practice. **Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance**, v. 19, n.1-2, p. 1-16, 2017.
- BENKLER, Y. **The wealth of networks: how social production transforms markets and freedom**. New Heave: Yale University Press, 2006.
- BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. New York: Glencoe, 1971.
- BERMAN, S. *et al.* **The end of advertising as we know it**. New York: IBM Global Business Services Report, 2007.
- BERNERS-LEE, T. Information Management: a proposal. 1989. Disponível em: <<https://www.w3.org/History/1989/proposal.html>>. Acesso em: 5 dez. 2017.
- BETZ, F. Basic research and technology transfer. **International Journal of Technology Management**, Geneva, v. 9, n. 5-7, p. 784-796, 1994.
- BEZERRA, C. A.; FERNANDES, M. A. Rumo à consolidação das dimensões da inovatividade e seu impacto no desempenho inovador. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 10, n. 2, p. 1-15, 2015.
- BIGARELLI, B. 74% das startups brasileiras fecham após cinco anos, diz estudo. **Época Negócios**, 7 jul. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/xtK7vH>>. Acesso em: 7 jul. 2017.

BLEYEN, V. *et al.* A typology of media innovations: Insights from an exploratory study. **The Journal of Media Innovations**, Oslo, v. 1, n. 1, p. 28-51, 2014.

BLUM, R. *et al.* **Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation**. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2011.

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **A importância do capital de risco para inovação**. Disponível em: <<https://goo.gl/SHk1W9>>. Acesso em: 26 jul. 2017.

BOCZKOWSKI, P. J. **Digitizing the News: innovation in online newspapers**. Inside technology. Cambridge, Mass: MIT Press, 2004.

BOCZKOWSKI, P.; MITCHELSTEIN, E. El médio ya no es medio ni mensaje. **Anfibia**, San Martín, ago. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/6OeP1A>>. Acesso em: 28 set. 2016.

BONACELLI, M. B. M. Inovação no Brasil: a hora de uma verdadeira interação entre competitividade e CT & I. **ComCiência**, n. 150, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/t4JS2t>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

BONIN, J. Questões metodológicas na construção de pesquisas sobre apropriações midiáticas. In: MOURA, C. P.; LOPES, M. I. V. (Org.). **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

BOURASSA, F. **ICT sector classification standards proposals based on ISIC Revision 4**. Geneva: OECD; ITU – World Telecommunication; ICT Indicators meeting, Oct. 2006.

BOYLES, J. L. The Isolation of Innovation: Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. **Digital Journalism**, London, v. 4, n. 2, p. 229-246, 2016.

BOZDAG, E. Bias in Algorithmic Filtering and Personalization. **Ethics and Information Technology**, Boston, v. 15, n. 3, p. 209-227, 2013.

BRAGA, J. L. Aprender metodologia ensinando pesquisa: incidências mútuas entre metodologia pedagógica e metodologia científica. In: MOURA, C. P.; LOPES, M. I. V. (Org.). **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

BRANDIMARTE, V.; MOLINA, M. M. Aos 50, TV Globo projeta o futuro. **Valor Econômico**, 24 abr. 2015. p. 2.

BRANNBACK, M. *et al.* Challenging the triple helix model of regional innovation systems: a venture-centric model. **International Journal of Technoentrepreneurship**, v. 1, n. 3, p. 257-277, 2008.

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <<https://goo.gl/Dq6qTg>>. Acesso em: 18 Jul. 2017.

BRASIL. **Lei n. 9472**, de 16 de Julho de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos

institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9472.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9472.htm)>. Acesso em: 18 Jul. 2017.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações. Brasil produz 13% da ciência mundial, mas ainda tem longo caminho a trilhar em inovação, diz secretário. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/HsEKmi>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

BRASIL. Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Parques & Incubadoras para o Desenvolvimento do Brasil: Benchmarking de Sistemas Internacionais de Inovação**. Brasília, 2015c. Disponível em: <<http://ppi.certi.org.br/3-BenchmarkingSistemasInternacionaisInovacao.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2016.

BRASIL. Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Parques & Incubadoras para o desenvolvimento do Brasil: Estudo de Práticas de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas/Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)**. Brasília, 2015a. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/EstudoMelhoresPraticasParquesIncubadoras.pdf>>. Acesso em: 1 set. 2016.

BRASIL. Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Parques & Incubadoras para o desenvolvimento do Brasil: Propostas de Políticas Públicas para Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Brasília, 2015b. Disponível em: <<http://ppi.certi.org.br/4-PropostasPoliticPublicasParquesIncubadoras.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. Departamento de Pesquisa de Opinião Pública. **Pesquisa Brasileira de Mídia 2016: hábitos de consumo de mídia da população brasileira**. Brasília, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/JKrXcs>>. Acesso em: 1 maio 2017.

BRIGATTO, Gustavo. Fundador do Easy Taxi cria “celeiro de startups”. **Valor Econômico**, 13 mar. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3951436/fundador-do-easy-taxi-cria-celeiro-de-startups>>. Acesso em: 14 set. 2016.

BRIGGS, A.; BURKE, P. **A Social History of the Media**. From Gutenberg to the Internet. Cambridge: Polity Press, 2002.

BRIGGS, M. **Entrepreneurial Journalism: How to Build What’s Next for News**. Los Angeles: Sage, 2012.

BRITO CRUZ, C. H.; CHAIMOVICH, H. Brasil. In: UNESCO. **Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura**. Relatório Unesco sobre ciência 2010. Brasil, 2010. Disponível em: <<http://www.unb.br/administracao/decanatos/dpp/diape/Arquivos/189883por.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

BROUSSARD, M. Artificial intelligence for investigative reporting: Using an expert system to enhance journalists’ ability to discover original public affairs stories. **Digital Journalism**, v. 3, n. 6, p. 814-831, 2015.

BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

- BRUNET, S.; GROF, M.; IZQUIERDO, D. **Global Accelerator**. Gust and Fundacity, 2015. Disponível em: <<http://gust.com/pt/global-accelerator-report-2015/>>. Acesso em: 15 Sep. 2016.
- BRUNO, N.; NIELSEN, R. K. **Survival is Success: Journalistic Online Start-Ups in Western Europe**. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2012.
- BRUTON, G. et al. New financial alternatives in seeding entrepreneurship: Microfinance, crowdfunding, and peer-to-peer innovations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Medford, v. 39, n. 1, p. 9-26, 2015.
- BUCCI, E. É possível fazer televisão pública no Brasil?. **Novos Estudos - CEBRAP**, São Paulo, n. 88, p. 5-18, dez. 2010.
- BURGESS, Robert G. **In the field: An introduction to field research**. London: Routledge, 2002.
- BUSH, V. Science: The endless frontier. **Transactions of the Kansas Academy of Science (1903)**, Topeka, v. 48, n. 3, p. 231-264, 1945.
- BUZZFEDD. **About BuzzFedd**. Disponível em: <<https://goo.gl/cLLHkm>>. Acesso em: 30 jun. 2017.
- CALANTONE, R. J.; GARCIA, R.; DROGE, C. The effects of environmental turbulence or new product development strategy planning. **The Journal of Product Innovation Management**, New York, v. 20, n. 2, p. 90-103, 2003.
- CAMAGNI, R. **Innovation networks: spatial perspectives**. London: Belhaven Press, 1991.
- CAMPOS, A. M. *Accountability*: Quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 30-50, fev./abr. 1990.
- CANAVILHAS, J. Contenidos periodísticos en el ecosistema líquido: entre la convergencia y la divergência. In: IRIGARAY, F.; CEBALLOS, D.; MANNA, M. (Org.). **Webperiodismo en un ecosistema líquido**. Rosário: Laborde Libro, 2013.
- CANAVILHAS, J.; SATUF, I. **Jornalismo para dispositivos móveis: produção, distribuição e consumo**. Covilhã: Livros LabCom, 2015.
- CAPES. **Catálogo de Teses e Dissertações**. Disponível em: <<https://goo.gl/qwr8yD>>. Acesso em: 11 out. 2016.
- CARAPETO, C. **Ecosistemas de Transição**. Lisboa: Leya, 2015.
- CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the “Mode 3” Knowledge Production System. **Journal of the Knowledge Economy**, v.2, n.3, p. 327-372, 2011.
- CARLSON, M.; USHER, N. News Startups as Agents of Innovation: For-profit digital news startup manifestos as metajournalistic discourse. **Digital Journalism**, London, v. 4, n. 5, p. 563-581, 2016.

- CARMO, H.; FERREIRA, M. M. **Metodologia da investigação**: guia para auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta, 2008.
- CARVAJAL, M. *et al.* Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo. **Observatorio (OBS\*)**, v. 9, n. 3, p. 15-31, 2015.
- CARVALHO, C. M.; CHRISTOFOLI, M. P. Da força das mídias ao poder do conteúdo: revisão de modelos de negócio na publicidade. **E-compós**, Belo Horizonte, v.18, n. 3, p. 1-14, set/dez. 2015.
- CARVALHO, M. **Inovação**: estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.
- CASTELLS, M. **Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, D. Apesar da crise, Globo tem lucro bilionário e fatura cinco vezes a Record. **Notícias da TV**, 4 Abr. 2017. Disponível em: <<http://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/mercado/apesar-da-crise-globo-tem-lucro-bilionario-e-fatura-cinco-vezes-a-recordb--14649>>. Acesso em: 9 Nov. 2017.
- CASTRO, D. Globo encolhe R\$ 730 mi em 2015, mas fatura quatro vezes mais que a Record. **Notícias da TV**, 19 mar. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/UztJ3a>>. Acesso em: 18 nov. 2016.
- CAVES, R. E. **Creative Industries**: Contracts Between Art and Commerce. Cambridge: Harvard University Press, 2000.
- CENTER FOR WORLD UNIVERSITY RANKINGS. **World University Rankings 2016**. Disponível em: <<https://goo.gl/ZqeftT>>. Acesso em: 13 jul. 2017.
- CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO. **Estudo de Projetos de alta complexidade**: indicadores de parques tecnológicos.. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Brasília: cDt/UnB, 2014. Disponível em: <[http://www.anprotec.org.br/Relata/PNI\\_FINAL\\_web.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/PNI_FINAL_web.pdf)>. Acesso em: 16 Jul. 2016.
- CHAMMAS, A. O perfil do consumidor criativo. **Diálogo com a Economia Criativa**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 3-12, 2016.
- CHANDRA, A.; FEALEY, T. Business incubation in the United States, China and Brazil: A comparison of role of government, incubator funding and financial services. **International Journal of Entrepreneurship**, London, v. 13, Ed. Esp., p. 67-86, 2009.
- CHAUDHRI, V. Pricing and efficiency of a circulation industry: the case of newspapers. **Information Economics and Policy**, Amsterdam, v. 10, n. 1, p. 59-75, 1998.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and corporate change**, Oxford, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.
- CHESBROUGH, Henry. **Modelos de negócios abertos**: como prosperar no novo cenário da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2012b.

- CHESBROUGHT, H. **Inovação aberta**: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012a.
- CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação**: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M.Books, 2012.
- CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Disruptive technologies: catching the wave. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 1, p. 43–53, jan.-fev., 1995.
- CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M.; MCDONALD, R. O que é inovação disruptiva? **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 93, n. 12, p. 21-30, 2015.
- CHRISTENSEN, C.; SKOK, D.; ALLWORTH, J. Breaking News: mastering the art of disruptive innovation in journalism. **Nieman Reports**, Feb. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/SXhUxw>>. Acesso em: 19 Out. 2016.
- CITELLI, A. *et al* (Org.). **Dicionário de comunicação**: escolas, teorias e autores. São Paulo: Contexto, 2014.
- CLÈVE, C. M.; SCORSIM, E. M. Concessão de serviço de televisão por radiodifusão, liberdade de expressão e produção de conteúdos por terceiros ou em regime de co-produção. **Revista Brasileira de Direito Público**, Belo Horizonte, ano 13, n. 50, p. 41-71, jul./set. 2015.
- COBBEN, I. This French startup is betting on native social video and is now eyeing expansion to the U.S. **Nieman Lab – Foundation at Harvard**, 12 abr. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/3FJM2G>>. Acesso em: 4 jul. 2017.
- CODDINGTON, M. Clarifying journalism’s quantitative turn: A typology for evaluating data journalism, computational journalism, and computer-assisted reporting. **Digital Journalism**, London, v.3, n.3, p. 331-348, 2015.
- CODOGNO, V. Ou você perde para as startups ou se junta a elas. **O Estado de São Paulo**, 29 Mar. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/K6Y6d8>>. Acesso em: 29 jun. 2017.
- COHEN, S.; HOCHBERG, Y. V. **Accelerating Startups**: The seed accelerator phenomenon. 2014. SSRN 2418000. Disponível em: <<http://seedrankings.com/pdf/seed-accelerator-phenomenon.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2017.
- COLLIN, P. **Dictionary of business**. Lodon: Bloomsbury Publishing, 2009.
- COLLIN, P. H.; MARTINEZ, R.; WEILAND, C. **Dictionary of American Business**. 2. ed. Teddington, Middlesex: Peter Collin Publishing, 2000.
- COLUMBIA JOURNALISM REVIEW. **Guide to Online News Startups**. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/8dVbyU>>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Instrução CVM nº 588, de 13 de Julho de 2017**. Disponível em: <<https://goo.gl/wHKxE2>>. Acesso em: 24 jul. 2017.
- CONTROLADORA da JBS anuncia compra do Canal Rural. **G1 Economia**, São Paulo, 20 fev. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/97h1Jy>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

CONWAY, S.; STEWARD, F. Mapping innovation networks. **International Journal of Innovation Management**, v. 2, n. 2, p. 223-254, 1998.

COOPER, AC. Spin-offs and technical entrepreneurship. **IEEE Transactions on Engineering Management**, New York, v. 18, n.1, p. 2-6, 1971.

COOPER, R.; EDGETT, S. Ideation for product innovation: What are the best methods? **PDMA Visions Magazine**, Chicago, v. 1, n. 1, p. 12-17, 2008.

COPLEY, C. German minister says Facebook should be treated as a media company. **Reuters**, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/0ULx2Y>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

CORDER, S.; PACHECO, C. A. **Mapeamento institucional e de medidas de política com impacto sobre a inovação produtiva e a diversificação das exportações**. Santiago: CEPAL, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/CSf1iV>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

CORNIA, A. *et al.* Pay Models in European News. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, 2017.

CORRÊA, E. S.; BERTOCCHI, D. A cena cibercultural do jornalismo contemporâneo: web semântica, algoritmos, aplicativos e curadoria. **Matrizes**, São Paulo, Ano 5, n. 2, p. 123-144, jan./jun. 2012.

COSTA, C. T. Um modelo de negócios para o jornalismo digital. **Revista de Jornalismo ESPM**, São Paulo, v. 9, p. 51-115, 2014.

CRUZ, D. M. **Televisão e negócio: a RBS em Santa Catarina**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1996.

CRUZ, R. Investimento anjo sobe, mas número de investidores cai. **Inova.jor**, 28 Jun. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/pgYvbi>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

CUKIER, D.; KON, F.; KRUEGER, N. Designing a maturity model for software startup ecosystems. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON PRODUCT-FOCUSED SOFTWARE PROCESS IMPROVEMENT, 16., 2015, Bolzano. **Proceedings...** Bolzano: Springer International Publishing, 2015. p. 600-606.

CUMMING, D.; SCHMIDT, D.; WALZ, U. Legality and Venture Capital Governance around the World. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 25, p. 54-72, 2010.

DAHLSTRAND, A. L. Technology-based entrepreneurship and regional development: the case of Sweden. **European Business Review**. Bradford, v. 19, n. 5, p. 373-386, 2007.

DAL ZOTTO, C.; VAN KRANENBURG, H. Introduction. In: DAL ZOTTO, C.; VAN KRANENBURG, H. (Ed.). **Management and Innovation in the Media Industry**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2008. p. 9-24.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação: Como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DEBRESSON, C.; AMESSE, F. Networks of innovators: A review and introduction to the issue. **Research policy**, Amsterdam, v. 20, n. 5, p. 363-379, 1991.

DEE, N. J. *et al.* **Incubation for growth**: A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth. London: Nesta Report, 2011.

DELONG, J. B. In the Long Run Why the Valley way is here to stay. **Business 2.0, Fortune-European edition**, London, v. 141, n. 11, 2000. Disponível em: <<http://web.archive.org/web/20010910003440/http://www.business2.com:80/articles/mag/0,1640,7823,FF.html>>. Acesso em: 19 Apr. 2016.

DEPARTAMENT OF CULTURE, MEDIA & SPORT. **Creative Industries Mapping Documents**. London, 1998. Disponível em: <<https://goo.gl/Cxamvx>>. Acesso em: 22 Nov. 2016.

DIAKOPOULOS, N. Algorithmic accountability: Journalistic investigation of computational power structures. **Digital Journalism**, London, v. 3, n. 3, p. 398-415, 2015.

DIAKOPOULOS, N.; KOLISKA, K. Algorithmic transparency in the news media. **Digital Journalism**, London, p. 1-20, 2016.

DIETVORST, B.; SIMMONS, J. P.; MASSEY, C. Overcoming Algorithm Aversion: People Will Use Imperfect Algorithms If They Can (Even Slightly) Modify Them. **Management Science**, Providence, p. 1-38, 2016.

DOBBS, R., TIM K., RAMASWAMY, S. Como sobreviver no futuro: lucros corporativos começam a sinalizar um longo declínio; prepare-se para tempos difíceis. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 93, n. 10, p. 24-36, 2015.

DOCTOR, K. Newsnomics: Canada's government imagines what a news-less future might look like. **Nieman Lab – Foundation at Harvard University**, 28 Nov. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/7JXdIG>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

DOGRUEL, L. Opening the Black Box - Conceptualizing of Media Innovation. In: STORSUL, S.; KRUMSVIK, A. H. (Ed.). **Media Innovation**. A Multidisciplinary Study of Change. Göteborg: Nordicom, 2013.

DOGRUEL, L. What is so special about media innovations? A characterization of the field. **The Journal of Media Innovations**, Oslo, v. 1, n. 1, p. 52-69, 2014.

DÖRR, K. N. Mapping the field of Algorithmic Journalism. **Digital Journalism**, London, v. 4, n. 6, p. 700-722, 2016.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor – entrepreneurship**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DUFF, A. **Best practice in business incubator management**. Booragoon, Australia: AUSTEP Strategic Partnering Pty, 1994. Disponível em: <[http://eifn.ipacv.ro/include/documentations\\_files/bestpracrpt.pdf](http://eifn.ipacv.ro/include/documentations_files/bestpracrpt.pdf)>. Acesso em: 3 July 2016.

DULLIUS, A.; SCHAEFFER, P. As capacidades de inovação em startups: considerações iniciais. In: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DA TECNOLOGIA, 16., 2015, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2015. p. 1-18.

DUSEK, Val. **Filosofia da tecnologia**. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

DUYSTERS, G.; HAGEDOORN, J. Technological convergence in the IT industry: the role of strategic technology alliances and technological competencies. **International Journal of the Economics of Business**, Abingdon, v. 5, n. 3, p. 355-368, 1998.

DYER, J.; GREGERSEN, H.; CHRISTENSEN, C. **The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators**. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2011.

EMPEA. Emerging Markets Private Equity Association. **Brazil Data Insight** (Q3 2016). Disponível em: <<https://goo.gl/H1nJtw>>. Acesso em: 26 jul. 2017.

**ENCICLOPÉDIA** Intercom de comunicação. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. v. 1.

ENSLEY, M.; HMIELSKI, K.; PEARCE, C. The Importance of Vertical and Shared Leadership within New Venture Top Management Teams: Implications for the Performance of Startups. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 17, n. 3, p. 217-231, 2006.

ESTARQUE, M. Por que jornais brasileiros batem recorde de audiência, vendem assinaturas digitais, e ainda assim estão em crise? **Journalism in the Americas**, Austin, Texas, 14 nov. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/DHORjZ>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

ETZKOWITZ, H.; DE MELLO, J. M. C. The rise of a triple helix culture: Innovation in Brazilian economic and social development. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, v. 2, n. 3, p. 159-171, 2004.

ETZKOWITZ, H.; DE MELLO, J. M. C.; ALMEIDA, M. Towards “meta-innovation” in Brazil: The evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. **Research Policy**, Amsterdam, v. 34, n. 4, p. 411-424, 2005.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research policy**, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF Loet. The triple helix–university–industry–government relations: a laboratory for knowledge-based economic development. **EASST Review**, Maastricht, v. 14, n. 1, p. 14-19, 1995.

EUROPEAN COMMISSION. Center for Strategy & Evaluation Services. **Benchmarking of business incubators**. 2002. Disponível em: <<http://europa.eu.int/common/enterprise/bi>>. Acesso em: 2 ago. 2016.

FELINTO, E. *Crowdfunding: entre as multidões e as corporações*. **Revista Comunicação, Mídia e Consumo (ESPM)**, São Paulo, ano 9, v. 9, n 26, p. 137-150, nov. 2012.

FELITTI, G. O tigre atrás do seu mouse. **Época Negócios**, São Paulo, 3 out. 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/OFSxHm>>. Acesso em: 19 maio 2017.

FERIGATO, G. Plataforma Blendle chega aos Estados Unidos almejando ser o “iTunes do jornalismo”. **Revista Imprensa**, São Paulo, 22 jun. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/6A656K>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

FERNANDES, D. A inovação também vai virar uma *commodity*, diz especialista. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 29 mar. 2016. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,a-inovacao-tambem-vai-virar-uma-commodity-diz-especialista,6289,0.htm>>. Acesso em: 3 set. 2016.

FIATES, J. E. A. **Influência dos ecossistemas de empreendedorismo inovador na indústria de Venture Capital**: estratégias de apoio às empresas inovadoras. 2014. 324f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artme, 2009.

FLORIDA, R. The rise of the creative class. **The Washington Monthly**, Washington, v. 34, n. 5, p. 15-25, 2002.

FLORIDA, R. **The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life**. New York: Basic Books, 2012.

FOGG, B. J. et al. **Stanford-Makovsky web credibility study 2002**: investigating what makes a web site credible today. 2002. Disponível em: <<http://captology.stanford.edu/>>. Acesso em: 3 set. 2016.

FONSECA, A. A.; BARBOSA, S. A trajetória das revistas para tablets no Brasil: criando uma ferramenta para identificação de inovações. In: MARTINS, E.; PALACIOS, M. (Org.). **Ferramentas para Análise de Qualidade no Ciberjornalismo** Covilhã: LabCom-IFP, 2016. v.2.

FOROOHAR, S. Big Tech's grip on power. **Financial Times**, London, 18 jun. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/gSujg2>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

FOSTER, G. *et al.* Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics. In: ANNUAL MEETING OF THE NEW CHAMPIONS, 2013. **Report Summary...** Geneva: World Economic Forum. 2013. v. 11.

FRANÇA, V. V. O objeto e a pesquisa em comunicação: uma abordagem relacional. In: MOURA, C. P.; LOPES, M. I. V. (Org.). **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

FRANKLIN, B. The future of journalism: Developments and debates. **Journalism studies**, Abingdon, v. 13, n. 5-6, p. 663-681, 2012.

FREEDMAN, M. P. Challenges to launching grassroots microlending programs: a case study. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Norfolk, v. 5, n. 3, p. 235, 2000.

FREEMAN, C. The National System of Innovation in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**, London, v. 19, p. 15-24, 1995.

FREEMAN, J.; ENGEL, J. S. Models of innovation: Startups and mature corporations. **California Management Review**, Berkeley, v. 50, n. 1, p. 94-119, 2007.

FREITAS, A. G.; TRINDADE, E. Economia da mídia: o poder da publicidade e o papel das mídias na formação de riqueza no país. Uma nova proposta para a área. XXVII

CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Intercom/PUC-RS, 2004.

FRIEDMAN, T. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GARRAHAM, M.; BOND, S.; BOND, D. Newspaper groups join forces to deal with Facebook and Google. **Financial Times**, London, 10 jul. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/gLfHQL>>. Acesso em: 16 jul. 2017.

GARRAHAN, M. Duopólio digital estremece mundo da propaganda. **Valor Econômico**, 30 jun. 2016. B 10, p. 2.

GENRO FILHO, A. **O segredo da pirâmide: para uma teoria marxista do jornalismo**. Porto Alegre: Tchê, 1987.

GERSHENFELD, N. How to make almost anything: The digital fabrication revolution. **Foreign affairs**, New York, v. 91, n. 6, p. 43-57, 2012.

GIACOMINI FILHO, G.; SANTOS, R. E. Convergências conceituais e teóricas entre comunicação e inovação. In: CAPRINO, M. P. (Org.). **Comunicação e inovação: reflexões contemporâneas**. São Paulo: Paulus, 2008.

GITLIN, T. A Surfeit of Crises: Circulation, Revenue, Attention, Authority, and Deference. In: McCHESNEY, R. W.; PICKARD, V. (Ed.). **Will the Last Reporter Please Turn out the Lights?** New York: The New Press, 2011.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT INSTITUTE. **2018 Global Entrepreneurship Index**. Disponível em: <<http://thegedi.org/2018-global-entrepreneurship-index/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

GLOBODATA. **Hospedagem de Sites**. Disponível em: <<http://globodata.com/index.htm>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

GOOGLE lidera ranking de 30 maiores empresas de mídia do mundo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 16 maio 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/r40BgR>>. Acesso em: 16 maio 2015.

GRAEFE, A. Guide to Automated Journalism. **Tow Center for Digital Journalism Report**, New York, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/SdXYC9>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, may, 1973.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited. **Sociological Theory**, San Francisco, v. 1, p. 201-233, 1983.

GRINELL, R. M. **Social work research & evaluation: quantitative and qualitative approaches**. Itasca, Illinois: E.E Publishers, 1997.

GRUPO RBS. RBS anuncia venda de operações de mídia em Santa Catarina. **Notícias da RBS**, 7 mar. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/hCsJ54>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

GUERRA, J. L. Sistema de Gestão da Qualidade Aplicado ao Jornalismo: uma abordagem inicial. **E-Compós**, Belo Horizonte, v. 13, n.3, set./dez. 2010.

GUIMARÃES, G. Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: contribuição para um modelo alternativo de geração de trabalho e renda. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto2000. p. 111-122.

GYNNILD, A. Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets. **Journalism**, London, v. 15, n.6, p. 713-730, 2014.

HABANN, F. Towards a Methodological Foundation of Media Innovation Research. In: DAL ZOTTO, C.; VAN KRANENBURG, H. (Ed.), **Management and Innovation in the Media Industry**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2008.

HACKETT, S. M.; DILTS, D. M. A systematic review of business incubation research. **The Journal of Technology Transfer**, Indianapolis, v. 29, n. 1, p. 55-82, 2004.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: TupyKurumin, 2006.

HAMILTON, J.; TURNER, F. Accountability through Algorithm: Developing the Field of Computational Journalism. In: WORKSHOP ON DEVELOPING THE FIELD OF COMPUTATIONAL JOURNALISM, 2009, Stanford. **Report...** 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/ai6mVR>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

HARTLEY, J. **Creative Industries**. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.

HASENPUSCH, T. C.; BAUMANN, S. Strategic Media Venturing: Corporate Venture Capital Approaches of TIME Incumbents. **International Journal on Media Management**, v. 19, n.1, p. 77-100, 2017.

HASSINK, R.; HU, X. Specialisation to Diversification in Science and Technology Parks. **World Technopolis Association, WTR**, v.1, p. 6-15, 2012.

HEAL, C. P. O digital desapareceu. **Revista Meio & Mensagem**, São Paulo, 24 out. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/A8EkVb>>. Acesso em: 24 out. 2016.

HENRIKSSON, T. **Full highlights of World Press Trends 2016 Survey**. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/mnll7T>>. Acesso em: 24 out. 2016.

HINDO, B. At 3M: a struggle between efficiency and creativity. **Business Week**, New York, 6 June 2007. p. 8-14.

HOLCOMB, J.; MITCHELL, A. **The Revenue Picture for American Journalism and How It is Changing**. Washington, DC: Pew Research Center, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/XTJI70>>. Acesso em: 25 maio 2017.

HOWKINS, J. **The creative economy: how people make money from ideas**. London: Penguin UK, 2002.

HUFFPOST. **About us**. Disponível em: <<https://goo.gl/FLLhvq>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

HUHTAMÄKI, J. et al. A network-centric snapshot of value co-creation in Finnish innovation financing. In: MCPHEE, Chris; SEPPÄ, Marko; TANEV, Stoyan. **Open Source Business Resource**. Talent First Network, 2011. p. 13-21.

IANSITI, M.; LAKHANI, K. Webinar: Strategy and the Internet of Things. **Harvard Business Review**, Boston, Nov., 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/11/webinar-strategy-and-the-internet-of-things>>. Acesso em: 31 jul. 2016.

IANSITI, M.; LEVIEN, R. **The keystone advantage**: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Boston: Harvard Business Press, 2004.

IBGE. **Estatísticas de empreendedorismo**: 2015. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101312.pdf>>. Acesso em: 1 dez. 2017.

IGNATIUS, A. Os 100 CEO's de melhor desempenho do mundo em 2015. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 93, n. 11, p. 12-25, nov. 2015.

IHS MARKIT. **Global advertising trends in 2016**: a snapshot. Disponível em: <<https://goo.gl/8r5m78>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

INPI - INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Inventando o futuro**: uma introdução às patentes para as pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro, 2013.

INPI. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Boletim mensal de propriedade industrial**: estatísticas preliminares. Rio de Janeiro, 2016.

INVESTIMENTO publicitário cai 1,6% em 2016 e soma R\$ 130 bilhões. **G1 Economia**, São Paulo, 13 fev. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/70U6cR>>. Acesso em: 24 maio 2017.

IRIS. **The Global Innovation Index 2016**: the human factor in innovation. Disponível em: <<http://irisbh.com.br/indice-global-de-inovacao-2016/>>. Acesso em: 6 nov. 2017.

ISENBERG, D. The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. **Harvard Business Review**, Boston, June, 2010. Disponível em: <<https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>>. Acesso em: 15 maio 2016.

JACKSON, D. J. **What is an innovation ecosystem?**. 2011. Disponível em: <[http://erc-assoc.org/sites/default/files/topics/policy\\_studies/DJackson\\_Innovation%20Ecosystem\\_03-15-11.pdf](http://erc-assoc.org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJackson_Innovation%20Ecosystem_03-15-11.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2016.

JENKINS, H.; GREEN, J.; FORD, S. **Cultura da Conexão**: criando valor e significado por meio da mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2014.

JOHNSON, M. **Business buzzwords**: the tough new jargon of modern business. Oxford, UK; Cambridge, Mass., USA: Blackwell, 1990.

JURKOWITZ, M. **The Growth in Digital Reporting**. Washington, DC: Pew Research Center, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/wzHBhz>>. Acesso em: 26 maio 2017.

KANTAR IBOPE MEDIA. **Meios de Comunicação:** Janeiro a Dezembro de 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/TaYrfF>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

KARAM, F. J. C.; CHRISTOFOLETTI, R. Fundamentos jornalísticos para novos cenários éticos da informação. In: SILVA, G. *et al.* (Org.). **Jornalismo contemporâneo:** figurações, impasses e perspectivas. Salvador: EDUFBA: Brasília: Campós, 2011.

KARLSEN, J.; STAVELIN, E. Computational journalism in Norwegian newsrooms. **Journalism practice**, Göteborg, v.8, n.1, p. 34-48, 2014.

KAYE, J.; QUINN, S. **Funding Journalism in the Digital Age.** New York: Peter Lang, 2010.

KIEFER, M. L. **Journalismus und Medien als Institutionen.** Konstanz, UVK, 2010.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante; edição estendida. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

KISCHINHEVSKY, M. Métodos de pesquisa qualitativa aplicada à comunicação radiofônica. In: MOURA, C. P.; LOPES, M. I. V. (Org.). **Pesquisa em comunicação:** metodologias e práticas acadêmicas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOZMETSKY, R. G. **Breaking the mold:** Reinventing business through community collaboration. Paper delivered at MIT Enterprise Forum. Austin: Texas, 1993.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis.** Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

KRUGMAN, P. **Geography and trade.** London: Leuven University Press/MIT Press, 1991.

KÜNG, L. **Innovators in Digital News.** RISJ Challenges. London: Tauris, 2015.

KURZWEIL, R. **The age of spiritual machines:** When computers exceed human intelligence. New York: Penguin, 2000.

LADSON, N.; LEE, A. M. Persuading to Pay: Exploring the What and Why in Crowdfunded Journalism. **International Journal on Media Management**, v. 19, n.2, p. 144-163, 2017.

LALKAKA, R. Technology business incubators to help build an innovation-based economy. **Journal of Change Management**, v. 3, n. 2, 167-176, 2002.

LALKAKA, R.; BISHOP, J. **Business incubators in economic development:** an initial assessment in industrializing countries. New York: United Nations Development Programme, 1996.

LALKAKA, R.; FENG-LING, M.; LALKAKA, D. Rapid growth of business incubation in China. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS INCUBATION, 2000, Shanghai, China.

LALKAKA, R.; SHAFFER, D. Nurturing entrepreneurs, creating enterprises: Technology business incubation in Brazil. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EFFECTIVE BUSINESS DEVELOPMENT SERVICES, 1999, Rio de Janeiro, Brazil.

LATZER, M. et al. **The economics of algorithmic selection on the Internet**: handbook on the Economics of the Internet. Zurich: University of Zurich, 2014.

LAZONICK, W. **Sustainable prosperity in the new economy?** Business organization and high-tech employment in the United States. Michigan: WE Upjohn Institute, 2009.

LEMOS, P. A. B. **As universidades da pesquisa e a gestão estratégica do empreendedorismo**: uma proposta de metodologia de análise do ecossistema. 2011. 263 p. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. 2011.

LEONHARDT, D. et al. Journalism That Stands Apart - The Report of the 2020 Group. **The New York Times**, New York, Jan. 2017. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/projects/2020-report/>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

LEVY, D. A. L.; NIELSEN, R. K. (Ed.). **The changing business of journalism and its implications for democracy**. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2010.

LEWIS, D. A. **Does technology incubation work?:** A critical review. Washington, DC: Economic Development Administration, US Department of Commerce, 2001.

LEYDESDORFF, L. The triple helix, quadruple helix,..., and an N-tuple of helices: Explanatory models for analyzing the knowledge-based economy?. **Journal of the Knowledge Economy**, New York, v. 3, n. 1, p. 25-35, 2012.

LICHTERMAN, J. Here are 6 reasons why newspapers have dropped their paywalls. **Nieman Lab – Foundation at Harvard University**, 20 July 2016b. Disponível em: <<https://goo.gl/x3xH0G>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

LICHTERMAN, J. Here are the results of the first two rounds of Google’s European Digital News Innovation Fund. **Nieman Lab – Foundation at Harvard**, 7 Jul. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/pMnMSF>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

LICHTERMAN, J. Obama: New media has created a world where “everything is true and nothing is true”. **Nieman Lab – Foundation at Harvard University**, 18 nov. 2016a. Disponível em: <<https://goo.gl/d6hzL9>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

LICHTERMAN, J. Why The Wall Street Journal is cutting print sections and refocusing on its core coverage. **Nieman Lab – Foundation at Harvard University**, 14 nov. 2016c. Disponível em: <<https://goo.gl/cxIFge>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

LIMA, João Epifânio Regis. Considerações sobre filosofia da tecnologia. In: CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO E TECNOLOGIAS DIGITAIS. 1., 2007, São Paulo. **Palestra proferida**. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2007.

LIMA, L. Após 2008, ano da crise global, a taxa de sobrevivência de companhias no Brasil caiu drasticamente na comparação com a década anterior. **Época Negócios**, 16 set. 2016.

Disponível em: <<http://epoca.globo.com/tempo/noticia/2016/09/crise-afetou-em-cheio-vida-util-de-empresas-mostra-ibge.html>>. Acesso em: 1 nov. 2017.

LINDMARK, S. et al. Innovation in Small Regions' Media Sectors Assessing the Impact of Policy in Flanders. In: STORSUL, S.; KRUMSVIK, A. H. (Ed.). **Media Innovation: a multidisciplinary study of change**. Göteborg: Coronet Books, 2013.

LINS, B. E. **Ensaio sobre economia da mídia**: oferta de conteúdo das empresas de mídia no Brasil. 2008. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília: 2008.

LINS, B. E. O estudo econômico da mídia: origens e tendências recentes. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO DA REGIÃO CENTRO-OESTE, 7., 2005, Goiânia.

LIPTON, E. Man motivated by 'Pizzagate' conspiracy theory arrested in Washington gunfire. **New York Times**, New York, 5 dec. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/PYYU69>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

LISBOA, S.; BENETTI, M. O jornalismo como crença verdadeira. **Brazilian Research Journalism**, Brasília, v. 11, n. 2, p. 1-20, 2015.

LOPES, M. I. V. Proposta de um modelo metodológico para o ensino da pesquisa em comunicação. In: MOURA, C. P.; LOPES, M. I. V. (Org.). **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

LOVELOCK, J.; GAIA, A. **A new look at life on earth**. Oxford: Oxford University Press, 1979.

LUNDEVALL, B. A. (Org.). **National Innovation Systems: towards a theory of innovation and interactive learning**. Londres: Printer Publishers, 1992.

LYNN, H. D.; RADOJEVICH-KELLEY, N. Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results. **Small Business Institute Journal**, Houston, v. 8, n. 2, p. 54-70, 2012.

MACHADO, E. Creatividad e innovación en el periodismo digital. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE CIBERPERIODISMO Y WEB 2.0, 2., 2010, Bilbao. **Actas...** Bilbao: Universidad del País Vasco, 2010. p. 64-72.

MAGER, A. Algorithmic ideology: How capitalist society shapes search engines. **Information, Communication & Society**, London, v. 15, n. 5, p. 769-787, 2012.

MANS, M. 'O setor de telecomunicações está perdendo a atratividade', diz presidente da Anatel. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 19 out. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/cPyCmZ>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

MANYIKA, James. **Digital America: A tale of the haves and have-mores**. Pennsylvania: McKinsey Global Institute, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/NjIFLR>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

MARBURGUER, J. These are the bots powering Jeff Bezos' Washington Post efforts to build a modern digital newspaper. **Nieman Lab – Foundation at Harvard**, 26 abr. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/Kxs55X>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

MARKMAN, A. How to Create an Innovation Ecosystem. **Harvard Business Review**, Boston, 4 Dec. 2012. Disponível em: <[https://hbr.org/2012/12/how-to-create-an-innovation-ec?cm\\_sp=Article-\\_-Links-\\_-Top%20of%20Page%20Recirculation](https://hbr.org/2012/12/how-to-create-an-innovation-ec?cm_sp=Article-_-Links-_-Top%20of%20Page%20Recirculation)>. Acesso em: 16 mar. 2016.

MARQUES, F. Financiamento em crise. **Revista Fapesp**, São Paulo, 19 jun. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/Go2bq4>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

MARQUES, F. Protagonismo incomum. **Revista Fapesp**, São Paulo, 18 nov. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/74vwmQ>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

MAYO, Virginia. Com projetos como Impacto.Jor, plataformas buscam parcerias no país. **Folha de São Paulo**, 12 jul. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/Wc5fwD>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

MAZZUCATO, M. **O Estado empreendedor**: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MAZZUCATO, M; PENNA, C. **The Brazilian Innovation System**: a mission-oriented policy proposal. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2015.

McDONALD, R. E. **Knowledge Entrepreneurship**: Linking Organisational Learning and Innovation. 2002. These (Ph.D. Management) - The University of Connecticut, 2002.

MCLAUGHIN, K. The big void: 'The real crisis is not technological, it's geografic'. **The Guardian**, London, 30 Jan 2017.

MEDITSCH, E. Crescer para os lados ou crescer para cima: o dilema histórico do campo acadêmico do Jornalismo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 22., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Intercom, 1999.

MEDITSCH, E. **O conhecimento do jornalismo**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1992.

MEIRA, S. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

MELO, L. Crise faz empreendedorismo por necessidade voltar a crescer no Brasil. **G1**, 18 ago. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/crise-faz-empreendedorismo-por-necessidade-voltar-a-crescer-no-brasil.ghtml>>. Acesso em: 30 nov. 2017.

MIERZEJEWSKA, B. I.; HOLLIFIELD, C. A. Theoretical Approaches in Media Management Research. In: ALBARRAN, A.; CHAN-OLMSTED, S.; WIRTH, M. O. (Ed.). **Handbook of Media Management and Economics**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. p. 37-66.

MILLER, P.; BOUND, K. **The Startup Factories**: the rise of accelerator programmes to suport new technology ventures. London: Nesta Report, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/h3awVW>>. Acesso em: 26 Oct. 2016.

MILOUD, T.; ASPELUND, A.; CABROL, M. Startup valuation by venture capitalists: an empirical study. **Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance**, v. 14, n. 2-3, p. 151-174, 2012.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIOLI, T.; NAFRÍA, I. **Jornalismo inovador na América Latina**. Centro Knight para o Jornalismo nas Américas. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/nYPjhr>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

MIRANDA, E. S. L. (Coord.). **Panorama 2003**. Disponível em: <[http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/panorama2003port\\_pdf\\_44.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/panorama2003port_pdf_44.pdf)>. Acesso em: 3 abr. 2016.

MITCHELL, A. Key findings on the traits and habits of the modern news consumer. **Pew Researt Center**, Washington, 7 July 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/emBgJV>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

MITCHELL, A.; HOLCOMB, J. **State of the News Media 2016**. Washington: Pew Researt Center, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/SpwzJP>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

MITCHELL, M. **Complexity: a guided tour**. New York: Oxford University Press, 2009.

MONTEIRO, A. Publicidade no digital vai ultrapassar a TV ainda este ano, aponta analista. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 6 jun. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/bCbxZr>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

MOODY, J.; WHITE, D. R. Structural cohesion and embeddedness: A hierarchical concept of social groups. **American Sociological Review**, Menasha, v. 68, n. 1, p. 103-127, 2003.

MOORE, J. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard business review**, Boston, v. 71, n. 3, p. 75-83, 1993.

MOORE, James F. **The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems**. New York: HarperCollins Publishers, 1996.

MOURA, C. P. Metodologia da pesquisa em comunicação: estudo bibliográfico em disciplinas de pós-graduação. In: MOURA, C. P.; LOPES, M. I. V. (Org.). **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

MULLIN, B. BuzzFeed is closing its Open Lab later this year. **Poynter**, 30 mar. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/g5Cxwj>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

MYLLYLAHTI, M. Newspaper Paywalls- the Hype and the Reality: A Study of How Paid News Content Impacts on Media Corporations Revenues. **Digital Journalism**, London, v.2, n. 2, p: 179-194, 2014.

NASCIMENTO, P. A. M. M. Áreas de maior especialização científica do Brasil e identificação de suas atuais instituições líderes. In: NEGRI, F.; SCHMIDT, F. H. (Org.).

**Sistemas setoriais de inovação e infraestrutura de pesquisa no Brasil.** Brasília: IPEA: FINEP: CNPq, 2016.

NEVES, C. Setores maduros resistem à inovação tanto no Brasil quanto nos EUA. **Revista Inovação**, Campinas, 21 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.inovacao.unicamp.br/noticias/setores-maduros-resistem-inovacao-tanto-no-brasil-quanto-nos-eua/>>. Acesso em: 12 set. 2016.

NEWMAN, M. E. J. Resource Letter CS–1: Complex Systems. **American Journal of Physics**, New York, v. 79, n. 8, p. 800-810, 2011.

NEWMAN, N. *et al.* **Reuters Institute Digital News Report 2017.** Oxford: University of Oxford, 2017.

NEWMAN, N. **Journalism, media and technology predictions 2016.** Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford University, 2016.

NIELSEN, R.; SAMBROOK, R. **What is happening to television news?** Digital News Project 2016. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, 2016.

NOHRIA, N.; ECLLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action.** Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NOJIMA, D. **Teoria do desenvolvimento e economia regional: uma análise da experiência brasileira, 1995-2005.** 2008. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

OCDE. Departamento Estatístico da Comunidade Europeia. **Manual de Frascati:** Metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental. São Paulo: F. Iniciativas, 2013. Disponível em: <<http://www.f-iniciativas.com.br/sites/default/files/Manual-de-Frascati.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2016.

OCDE. Departamento Estatístico da Comunidade Europeia. **Manual de Oslo:** Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. São Paulo: FINEP, 2004. Disponível em: <[http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 1 abr. 2016.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. Are there Differences in how advantaged and disadvantaged students use the Internet? **PISA in Focus**, n. 64, p. 4, July 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/Mg6QuD>>. Acesso em: 30 set.. 2016.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. Competition Issues in Television and Broadcasting. **Global Forum on Competition**, October 23, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/HkACvQ>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

OLIVEIRA, J. M. A infraestrutura tecnológica do setor de tecnologias da informação e comunicação no Brasil. In: NEGRI, F.; SCHMIDT, F. H. (Org.). **Sistemas setoriais de inovação e infraestrutura de pesquisa no Brasil.** Brasília: IPEA: FINEP: CNPq, 2016.

OSTERTAG, S. Establishing news confidence: a qualitative study of how people use the news media to know the news-world. **Media, culture and society**, Londres, v. 32, n. 4, p. 597-614, 2010.

OWEN, L. Class is still a taboo topic in the U.S. The Guardian's ambitious new rural reporting projects are tackling it. **Nieman Lab – Foundation at Harvard**, 26 Jun. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/ni1DUh>>. Acesso em: 20 Jul. 2017.

OWEN, L. H.; LICHTERMAN, J. The Information's Jessica Lessin on how she's scaling an already-expensive subscription product. **Nieman Lab– Foundation at Harvard**, 26 Oct. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/nuytE6>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

OWEN-SMITH, J. From separate systems to a hybrid order: Accumulative advantage across public and private science at research one universities. **Research Policy**, Amsterdam, v. 32, n. 6, p. 1081-1104, 2003.

OWERS, J.; CARVETH, R.; ALEXANDER, A. An introduction to Media Economics Theory and Practice. In: ALEXANDER, A. *et al.* **Media economics: theory and practice**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

PARK, R. A notícia como forma de conhecimento: um capítulo dentro da sociologia do conhecimento. In: BERGER, C.; MAROCCO, B. (Org.). **A era glacial do jornalismo: teorias sociais da imprensa**. Porto Alegre: Sulina, 2008. v. 2, p. 51-70

PAULA H. C. *et al.* Mensuração da inovação em empresas de base tecnológica. **RAI: revista de administração e inovação**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 232-253, 2015.

PAVLIK, J. V. Cognitive computing and journalism: implications of algorithms, artificial intelligence and data for the news media and society. **Brazilian Journal of Technology, Communication, and Cognitive Science**, Amapá, v.4, n.2, p. 1-15, 2016.

PAVLIK, J. V. Innovation and the Future of Journalism. **Digital journalism**, London, v. 1, n. 2, p. 181-193, 2013.

PEREIRA, R. S. A criação de cooperativas como instrumento de geração de trabalho e renda: o caso da incubadora tecnológica de cooperativas populares da COPPE/UFRJ. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 8., 1998, Belo Horizonte. **Anais...** Brasília: Anprotec, 1998. p. 265-277.

PERIN, M. *et al.* Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE Eletronica**, São Paulo, v. 5, n. 2, dez., 2006.

PERROUX, P. F. Prise de vues sur la croissance de l'économie française, 1780–1950. **Review of Income and Wealth**, New Haven, v. 5, n. 1, p. 41-78, 1955.

PHAN, P. H. *et al.* Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 24, n. 3, p. 197–205, 2009.

PICARD, R. A Business Perspective on Challenges Facing Journalism. In: LEVY, D.; NIELSEN, R. (Ed.). **The changing business of journalism and its implications for democracy**. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2010.

PICARD, R. **Media economics**. Beverly Hills: CA: Sage, 1990.

PICARD, R. Twilight or new dawn of journalism? Evidence from the changing news ecosystem. **Digital Journalism**, London, v. 2, n. 3, p. 273-283, 2014.

PIMENTA, A. Há luz no fim do túnel dos jornais impressos? **Observatório da Imprensa**, 9 jul. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/fAEOWa>>. Acesso em: 3 nov. 2016.

PISANO, G. P. Você precisa de uma estratégia de inovação. **Harvard Business Review Brasil**. São Paulo, v. 94, n. 2, p. 22-32, fev. 2016.

PLONSKI, G. Developing Brazilian Triple Helix Leadership. **The Triple Helix Association Newsletter**, London, v. 2, n. 1, 2013.

PORTER, M. E. **Competitive advantage of nations**: creating and sustaining superior performance. New York: Simon and Schuster, 2011.

PORTER, M.; HEPPELMANN, J. Como produtos inteligentes e conectados estão transformando as empresas. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 93, n. 10, p. 64-83, out., 2015.

POWELL, W.; SMITH-DOERR, L. Network and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Org.). **The handbook of economic sociology**. Princeton, NJ: Princeton University Press; New York: Russel Sage Foundation, 1994.

POWERS, M.; ZAMBRANO, S. V. Explaining the formation of online news startups in France and the United States: A field analysis. **Journal of Communication**, New York, v. 66, n. 5, p. 857-877, 2016.

PRADO, J. L. A.; BECKER, B. Das Modalizações para consumidores à reterritorialização de cidadãos politizados. In: SILVA, G. et al. (Org.). **Jornalismo Contemporâneo: figurações, impasses e perspectivas**. Salvador: EDUFBA, Brasília, COMPÓS, 2011.

PRICE, J. Can The Ferret be a Watchdog? Understanding the launch, growth and prospects of a digital, investigative journalism start-up. **Digital Journalism**, London, p. 1-15, 2017.

PUBLIC POLICE FORUM. **The Shattered Mirror News**: Democracy and Trust in the Digital Age. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/r1nWmN>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

PUFFAL, D. P.; PUFFAL, C. W. A Evolução do Campo do Estudo de Redes Interorganizacionais: uma análise das relações entre empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v.1, n. 3, p. 63-86, 2014.

RADCLIFFE, D. **Here and Now**: UK hyperlocal media today. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/GGwlfV>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

RADCLIFFE, D.; ALI, C. If small newspapers are going to survive, they'll have to be more than passive observers to the News. **NiemanLab - Harvard University**, 2 Fev 2017.

RAPPA, M. Business models on the web. **Managing the digital enterprise**. 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/eqVKmQ>>. Acesso em: 8 dez. 2016.

- REINERS, W. A. Complementary models for ecosystems. **American Naturalist**, Chicago, v. 127, n. 1, p. 59-73, jan. 1986.
- REITER, E.; DALE, R. Building Applied Natural Language Generation Systems. **Natural Language Engineering**, Cambridge, v.3, n.1, p. 57-87, 1997.
- RIBEIRO, A. T. V. B.; PLONSKI, G. A.; ORTEGA, L. M. Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil. In: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DA TECNOLOGIA, 16., 2015, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2015. p. 1-20.
- RICE, M. P.; MATTHEWS, J. B.; KILCREASE, L. **Growing new ventures**. Creating creating new Jobs: principles of successful business incubation. Kansas City: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 1995.
- RIFKIN, J. **Sociedade com custo marginal zero**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2016.
- ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. **Alea: Estudos Neolatinos**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 305-322, 2005.
- ROCHA, E. M. P.; DUFLOTH, S. C. Análise comparativa regional de indicadores de inovação tecnológica empresarial: contribuição a partir dos dados da pesquisa industrial de inovação tecnológica. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v.14, n.1, p. 192-208, 2009.
- ROSÁRIO, N. M. Cartografia na comunicação: questões de método e desafios metodológicos. In: MOURA, C. P.; LOPES, M. I. V. (Org.). **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.
- ROSENBENG, D. **Cloning Silicon Valley: The Next Generation High-Tech Hotspots**. New York: Pearson Education, 2002.
- ROSSETTI, R. Categorias de inovação para os estudos em comunicação. **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 14, n. 27, p. 63-72, jul.-dez. 2013.
- ROSSETTI, R. Visões teóricas acerca das confluências entre comunicação, sociedade e inovação. In: CAPRINO, M. P. (Org.). **Comunicação e inovação: reflexões contemporâneas**. São Paulo: Paulus, 2008.
- ROTTWILM, P. **The Future of Journalistic Work: Its Changing Nature and Implications**. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, 2014.
- ROXO, M. Metodologias como disciplinas: estratégicas pedagógicas adotadas em sala de aula. In: MOURA, C. P.; LOPES, M. I. V. (Org.). **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.
- ROYAL, C. Managing digital products in a newsroom context. In: **International Symposium Online Journalism**, 18, 2017, Austin. Disponível em: <<http://isoj.org/research/managing-digital-products-in-a-newsroom-context/>>. Acesso em: 10 set. 2017.
- RUSSEL, M. G., HUHTAMAKI, J., STIL, K. Relational capital for shared vision in innovation ecosystems. **Triple Helix**, Dordrecht, v. 2, n. 1, p. 1-36, 2015.

RUSSEL, M.G.; STILL, K.; HUHTAMAKI, J.; YU, C., RUBENS, N. Transforming innovation ecosystems through shared vision and network orchestration. THE TRIPLE HELIX INTERNATIONAL CONFERENCE, 9., 2011, Stanford, CA. **Proceedings...** Stanford: Stanford University, 2011. p. 1-21.

RUSS-MOHL, S. A Third Path for Journalists?. **European Journalism Observatory**, 26 May 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/IkOmJN>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

SÁ, N. Jornais se reúnem contra Google e Facebook, que aceleram parcerias. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12 jul. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/YejsyK>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

SÁBATO, J.; BOTANA N. L. A ciência y la tecnología em el desarrollo futuro de América Latina. **Revista de la Integración**, Buenos Aires, nov. 1968. Disponível em: <[http://docs.politicasciti.net/documents/Teoricos/Sabato\\_Botana.pdf](http://docs.politicasciti.net/documents/Teoricos/Sabato_Botana.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2017.

SAEMUNDSSON, R. J. Technical knowledge-seeking in a young and growing technology based firm: incentives and direction. **International Journal of Innovation Management**, Hoboken, v. 8, n. 4, p. 399-429, 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SAMUELSON, P. **Economics**. New York: McGraw-Hill, 1976.

SANTAELLA, L. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SANTOS, F. Por dentro dos exclusivos programas de aceleração. Confira um relatório sobre a indústria das aceleradoras na América Latina. **Startupi**, 17 jun. 2016. Disponível em: <<http://startup.com.br/2016/06/por-dentro-dos-exclusivos-programas-de-aceleracao-confira-um-relatorio-sobre-a-industria-das-aceleradoras-na-america-latina/>>. Acesso em: 15 set. 2016.

SANTOS, R. E.; CARDOZO, F. Teorias da comunicação: aportes para a compreensão da dimensão simbólica e processos inovadores. In: CAPRINO, M. P. (Org.). **Comunicação e inovação: reflexões contemporâneas**. São Paulo: Paulus, 2008.

SANTOS, S. **A criação de empresas de base tecnológica**. São Paulo: Pioneira, 1987.

SÃO PAULO. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação. **Relatórios anuais – 2013/2014** – referentes aos parques tecnológicos com credenciamento definitivo no Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPTec). São Paulo, 2014.

SÃO PAULO. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação. **Relatórios anuais – 2014/2015** – referentes aos parques tecnológicos com credenciamento definitivo no Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPTec). São Paulo, 2015.

SÃO PAULO. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação. **Relatórios anuais – 2015/2016** – referentes aos parques tecnológicos com credenciamento definitivo no Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPTec). São Paulo, 2016.

SATEL, G. Innovative companies get their best ideas from academic research: here's how they do it. **Harvard Business Review**, Boston, 19 Apr. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/yRCm1a>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

SAWNHEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, L. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, p. 75-81, 2006.

SAXENIAN, A. L. **The new argonauts: regional advantage in a global economy**. Harvard: Harvard University Press, 2007.

SCHAFFER, A. Tech's enduring great-man myth. **MIT Technology Review**, Cambridge, 4 Aug. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/ExZXC1>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

SCHRAGE, M. How innovation ecosystems turn outsiders into collaborators. **Harvard Business Review**, Boston, Apr. 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/04/how-innovation-ecosystems-turn-outsiders-into-collaborators/>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Socialism and democracy**. New York: Harper & Brothers, 1942.

SCIMAGO JOURNAL & COUNTRY RANK. **Country rankings**. Disponível em: <<http://www.scimagojr.com/countryrank.php?year=2013>>. Acesso em: 12 set. 2016.

SCORSIM, E. M. **Direito da televisão e rádio por radiodifusão do setor privado**. Curitiba: Fórum, 2016.

SCORSIM, E. M. **TV digital e comunicação social: aspectos regulatórios – TV's pública, estatal e privada**. Curitiba: Fórum, 2008.

SCOTT, C. **Canadian news outlet aims to shake up local journalism by only sourcing stories from its members**. 2016a. Disponível em: <<https://www.journalism.co.uk/news/canadian-news-outlet-aims-to-shake-up-local-journalism-by-only-sourcing-stories-from-its-members/s2/a693224/>>. Acesso em: 9 nov. 2017.

SCOTT, M. Facebook faces german antitrust investigation. **The New York Times**, New York, 2 Mar. 2016b. Disponível em: <[https://www.nytimes.com/2016/03/03/business/international/facebook-faces-german-antitrust-investigation.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2016/03/03/business/international/facebook-faces-german-antitrust-investigation.html?_r=0)>. Acesso: 30 nov. 2016.

SEBRAE. **O empreendedorismo e o mercado de trabalho**. Relatório especial, 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/70d1237672d36de1ba87890e4cb251cc/\\$File/7737.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/70d1237672d36de1ba87890e4cb251cc/$File/7737.pdf)>. Acesso em: 27 nov. 2017.

SEBRAE. **O que é um startup?** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/O-que-%C3%A9-uma-startup%3F>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

SEN, A. **Development as freedom**. Oxford: University Oxford Press, 2001.

SERRA, P.; SÁ, S.; SOUZA FILHO, W. **A televisão ubíqua**. Corvilhã: Livros LabCom, 2015.

SHANNON, C. A mathematical theory of communication. **The Bell System Technical Journal**, New York, v. 27, p. 379–423, July/Oct. 1948.

SILVA, M. R. M. et al. Modelo para avaliação do nível de maturidade de startups. In: CONFERÊNCIA ANPROTEC, 26., 2016, Fortaleza. **Anais...** São Paulo: Anprotec, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/FAjep5>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

SILVEIRA, S. C. Modelos de negócio em jornalismo digital. In: SAAD, E.; SILVEIRA, S. C. (Org.). **Tendências em comunicação digital**. São Paulo: ECA/USP, 2016.

SILVERMAN, C. This hyperpartisan conservative page owner says facebook’s fake news plan is “terrifying”. **BuzzFeddNews**, 21 nov. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/ikW4Pz>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

SIRKKUNEN, E.; COOK, C. (Ed.). **Chasing sustainability on the net: international research on 69 journalistic pure players and their business models**. Tampere: Comet, 2012.

SISTEMA FIRJAN. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Firjan, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/sxIN5t>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

SMITH, G. Cheddar, web video maker, bets millennials will use tv antennas. **Bloomberg**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/cjsvrE>>. Acesso em: 3 jul. 2017.

SMITH, G. FT in talks on acquisitions year after nikkei deal. **Bloomberg**, 21 nov. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/vufpLf>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

SODRÉ, M.; PAIVA, R. Informação e boato na rede. In: SILVA, G. et al. (Org.). **Jornalismo contemporâneo: figurações, impasses e perspectivas**. Salvador: EDUFBA; Brasília: Campós, 2011.

SOUSA, A. P. Emissoras de TV públicas europeias enfrenta crise. **Valor Econômico**, São Paulo, 5 dez. 2012. p. 2.

SOUTHERN, L. How the financial times gets people to share more vídeos. **Financial Times**, London, 23 mar. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/FCvk28>>. Acesso em: 5 jul. 2017.

SPENCE, M.; OWEN, B. Television programming, monopolistic competition, and welfare. **The Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 91, p. 103-126, 1977.

STARTUPI. **Lista do ecossistema: investidores, aceleradoras e incubadoras**. Disponível em: <<http://startupi.com.br/ecossistema/>>. Acesso em: 15 set. 2016.

STEINER, P. O. Program patterns and preferences, and the workability of competition in radio broadcasting. **The Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 66, p. 194-223, 1952.

STELTER, B. Why AT&T wanted time warner. **CNN Money**. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/R4xIsZ>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

STORSUL, T.; KRUMSVIK, A. H. **Media innovations: a multidisciplinary study of change**. Göteborg: University of Gothenburg, 2013.

SULLIVAN, M. Call it a 'crazy idea,' Facebook, but you need an executive editor. **Washington Post**, Washington, 20 nov. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/kaQPHQ>>. Acesso em: 24 nov. 2016.

TAJEDDINI, K.; TRUEMAN, M.; LARSEN, G. Examining the effect of market orientation on innovativeness. **Journal of Marketing Management**, Abingdon, v. 22, n. 5-6, p. 529-551, 2006.

TANSLEY, A. G. The use and abuse of vegetational concepts and terms. **Ecology**, Brooklyn, v. 16, n. 3, p. 284-307, 1935.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TERESA, A. **Metodología de la observación en las ciencias humanas**. Madrid: Cátedra, 1997.

TERRA, C. F. Usuário-mídia: o curador das mídias sociais? In: CORRÊA, E. N. S. **Curadoria digital e o campo da comunicação**. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/F0un0l>>. Acesso em: 5 nov. 2016.

THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT. **Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation**. Washington: World Bank, 2010. Disponível em: <[http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments\\_834.pdf](http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_834.pdf)>. Acesso em: 22 Jun. 2016.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social network analysis for organizations. **The Academy of Management Review**, Ada, v. 4, n. 4, p. 507-519, out. 1979.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TOMAZINI, M. Discurso do novo presidente da ABERT durante eleição pelo conselho superior. **Abert**, Brasília, 30 ago. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/qMIEmE>>. Acesso em: 12 out. 2016.

TRIELLI, D.; DIAKOPOULOS, N. How google shapes the news you see about the candidates. **Slate**, New York, 3 nov. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/cYrW8j>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

TRIPLE HELIX RESEARCH GROUP – Brazil. **Sobre a Triple Helix**. Disponível em: <<http://www.triple-helix.uff.br/sobre.html>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

TSALLIS, C. News and views: about complexity and why to care. **Brazilian Journal of Physics**, São Paulo, v. 44, n. 2-3, p. 283-285, 2014.

TURING, A. Computing machinery and intelligence. **Mind**, Oxford, v. 59, p. 433-460, 1950.

UNESCO. **Creative economy report 2013–special edition: Widening local development pathways**. New York: United Nations Development Programme, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/nJdYD2>>. Acesso em: 31 Oct. 2016.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Creative economy report 2010: creative economy: a feasible development option**. United Nations, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/FDQmTE>>. Acesso em: 27 Oct. 2016.

USHER, N. **Making news at the New York Times**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2014.

USKALI, T.; NORDFORS, D.; SANDRED, J. **The experiences of the innovation journalism fellowship program 2004–2008**. Stockholm: International Association for Media and Communication Research, 2008.

UUTISRAIVA AJA. **Uutisraivaaja media innovation challenge**. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/ZhXmXi>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

VALENTE, L. Hélice tríplice: metáfora dos anos 90 descreve bem o mais sustentável modelo de sistema de inovação. **Conhecimento & Inovação**, Campinas, v. 6, n. 1, p. 6-9, 2010.

VARGAS, M. **Para uma filosofia da tecnologia**. São Paulo: Alfa Ômega, 1994.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

VENKATARAMAN, S. Regional transformation through technological entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 19, n. 1, p. 153-167, 2004.

VERGANTI, R. O poder inovador da crítica: a chave do desenvolvimento é a avaliação, não a ideiação. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 94, n. 1, p. 69-75, 2016.

WAGEMANS, A.; WITSCHGE, T.; DEUZE, M. Ideology as resource in entrepreneurial journalism: The French online news startup Mediapart. **Journalism Practice**, Reino Unido, v. 10, n. 2, p. 160-177, 2016.

WAKABAYASHI, D.; ISAAC, M. In race against fake news, Google and Facebook stroll to the starting line. **New York Times**, New York, 25 jan. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/zzEUYB>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

WALSH, B. **When Unemployment Disappears: Ireland in the 1990s**. Dublin: Centre for Economic And Social Services, 2002. (Working paper series). Disponível em: <<https://www.ucd.ie/economics/research/papers/2002/WP02.29.pdf>>. Acesso em: 2 jul. 2016.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WEINBERGER, M. Will the rise of AR mean the end for smartphones and TVs?. Geneva: World Economic Forum, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/rbxfMU>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

WIENER, N. **Cibernética e sociedade**: o uso humano de seres humanos. São Paulo: Cultrix, 1950.

WIHBEY, J.; CODDINGTON. M. Knowing the numbers: assessing attitudes among journalists and educators about using and interpreting data, statistics, and research. . In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON ONLINE JOURNALISM, 18., 2017, Austin. Disponível em: <<http://isoj.org/research/knowning-the-numbers-assessing-attitudes-among-journalists-and-educators-about-using-and-interpreting-data-statistics-and-research/>>. Acesso em: 5 out. 2017.

WINCLER, R. YouTube: 1 billion viewers, no profit. **The Wall Street Journal**, New York, 25 Feb. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/gMsbf5>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

WINSTON, B. **Media technology and society**: a history: from the telegraph to the internet. Reino Unido: Psychology Press, 1998.

WOLFF, M. **Television is the new television**: the unexpected triumph of old media in the digital age. New York: Portfolio Penguin, 2015.

WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

WORLD BANK. **Brazil**: overview. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/md6Wbe>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

WU, T. In the grip of the new monopolists. **The Wall Street Journal**, New York, 13 nov. 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/4pvobK>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

YOTSUMOTO, Y. **Americanizing japanese firms**: the institutionalization of corporate philanthropy and volunteerism in american communities. Lanham: University Press of America, 2010.

ZAGO, M. A. Evolução e perfil da produção científica brasileira. In: SENNES, R. U.; BRITTO FILHO, A. (Ed.). **Inovações tecnológicas no Brasil**: desempenho, políticas e potencial. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011.

ZALTA, E. N. (Ed.). **Stanford encyclopedia of philosophy**. Stanford, 2003.

ZAMBARDA, P. 'Internet das coisas': entenda o conceito e o que muda com a tecnologia. **Tech Tudo**, São Paulo. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2014/08/internet-das-coisas-entenda-o-conceito-e-o-que-muda-com-tecnologia.html>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

ZENITHMEDIA. **Who we are**. Disponível em: <<https://www.zenithmedia.com/>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

ZIPPERER, R. Nova edição impressa da Gazeta começa a circular a partir deste sábado (3). **Gazeta do Povo**, Curitiba, 30 maio 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/HxVoYH>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

ZUYLEN-WOOD, S. V. Why local TV news never changes. **Columbia Journalism Review**, New York, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/BF6ana>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

Roteiro de pesquisa – Fundos de investimento e Organizações de fomento à inovação

- i. O que é inovação em comunicação?
- ii. Por que investir em startups de comunicação?
- iii. Quais as perspectivas para o mercado de comunicação no Brasil, tendo em vista as características locais e as mudanças provocadas pelas novas tecnologias?
- iv. O número de startups em comunicação no Brasil é baixo ou elevado? Por quê?
- v. Quais são as características mais relevantes que as startups de comunicação devem ter para fazerem parte do portfólio de investimentos do fundo?
- vi. O que fazer para melhorar o ambiente de inovação em comunicação no Brasil em relação ao papel dos (as):
  - a. Governos
  - b. Empresas
  - c. Universidades e organizações que fomentam a inovação, como fundos de investimento?

## APÊNDICE B

Roteiro de pesquisa – Empresas de mídia (âmbito nacional e regional)

- i. De que maneira a inovação impacta os negócios da empresa?
- ii. O que a Record TV vem fazendo para inovar?
  - a. Internamente (com os colaboradores)
  - b. Externamente (com a comunidade externa)
- iii. A empresa participa de fundo de investimento ou outro instrumento financeiro de fomento à inovação? (Justifique)
- iv. Quais medidas deveriam ser tomadas resolver os principais entraves à inovação em comunicação no Brasil em relação aos (às):
  - a. Governos,
  - b. Empresas,
  - c. Universidades
- v. Qual a opinião do senhor sobre a possibilidade de adoção de algoritmos para a produção de conteúdo no Brasil?
- vi. A empresa tem a pretensão de adotar essa tecnologia nos próximos 5 anos? Quais seriam os principais benefícios e dificuldades para a implantação?

## APÊNDICE C

### Roteiro de pesquisa – Startups

- i. O que é inovação em comunicação?
- ii. Qual é a proposta de valor da empresa?
- iii. Qual necessidade ou problema do mercado a empresa atende?
- iv. A empresa já foi incubada e/ou acelerada? (explique onde e quando)
- v. De que forma a incubação e/ou a aceleração foi importante?
- vi. Caso não tenha sido incubados e/ou acelerados, por que isso não aconteceu?
- vii. Receberam alguma forma incentivo público e/ou privado?
  - a. Qual instituição o fez e quando?
  - b. De que forma esse incentivo contribuiu para sua empresa?
- viii. Como surgiu a empresa e quem estava no grupo (indicar nomes e formação profissional de cada um deles)?
- ix. Quem são os atuais sócios da empresa e como eles se organizam na administração do Grupo?

## APÊNDICE D

Organizações e profissionais que participaram desta pesquisa.

STARTUPS	Organização	Nome do entrevistado	Cargo que ocupa (no momento da pesquisa)
	Celebryts	Bruno Pires	Fundador
	Klipbox	Dante Sarmiento	Diretor Administrativo e Financeiro
	Numooh	Diego Van Dyk	Diretor de Marketing e Vendas
	Predicta Group	Ricardo Hudson	Presidente
	Rock Content	Diego Gomes	Diretor de Marketing
	Samba Tech	Felipe Fillizola	Diretor de Marketing
	Stilingue	Rodrigo Helcer	Presidente

EMPRESAS DE MÍDIA NACIONAIS	Organização	Nome do entrevistado	Cargo que ocupa (no momento da pesquisa)
	Grupo Abril	Walter Longo	Presidente
	Grupo Estado	Luis Fernando Bovo	Editor Executivo de Mídias Digitais
	Grupo Folha	Maria Judith de Brito	Diretora-Superintendente
	Grupo Globo	Washington Teotônio	Diretor de Inovação
	Grupo Record	André Luiz Duarte Dias	Superintendente
	Grupo Record	Marcelo Caetano	Diretor de Programação
SBT	Rodrigo Marti	Diretor de Multiplataforma	

EMPRESAS DE MÍDIA REGIONAIS	Organização	Nome do entrevistado	Cargo que ocupa (no momento da pesquisa)
	Grupo RBS	Eduardo Melzer	Presidente
	Grupo RIC	Leonardo Petrelli Neto	Presidente
	Emissoras Pioneiras (EPTV)	Antonio Carlos Coutinho Nogueira	Diretor Geral

FUNDOS DE INVESTIMENTO E ORGANIZAÇÕES DE FOMENTO À INOVAÇÃO	Organização	Nome do entrevistado	Cargo que ocupa (no momento da pesquisa)
	Redpoint eventures	Manoel Lemos	Sócio-gerente
	Monashess	Natasha Hazan	Diretora de Relações-Exteriores
	e.Bricks Ventures	Eduardo Melzer	Presidente
	Abril Participações	Walter Longo	CEO Grupo Abril
	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – Concurso Acelera Startup	Manoel Gonçalves Neto	Coordenador