

Media em Movimento 2013

Perspectivas sobre a evolução do mercado
dos media, a partir de uma (meta-)análise de
30 relatórios de consultoras globais

Setembro 2013

CIES IUL
CENTRO DE INVESTIGAÇÃO
E ESTUDOS DE SOCIOLOGIA
Instituto Universitário de Lisboa

 **OberCom**
Investigação e Saber em Comunicação

Publicações OberCom
ISSN – 2182-6722

Índice

Sumário Executivo	3
1. Introdução: Por onde vai o fenómeno da comunicação?.....	5
2. Meta-análise: Uma abordagem promissora na área dos estudos da comunicação ...	6
3. A grande transformação estrutural digital.....	8
4. Sectores de media	21
A televisão para além da experiência tradicional.....	21
Rádio, o veículo subtil e todo-o-terreno	28
A imprensa no contexto de alta-densidade informacional.....	30
5. Mapeando as linhas interpretativas.....	36
Redes e plataformas sociais	36
Notas conclusivas	39
Nota metodológica	40
Bibliografia.....	41
Ficha Técnica	46

Sumário Executivo

- **Em colaboração com o CIES-IUL, o OberCom divulga este relatório que se constitui como uma meta-análise sobre as tendências no campo da comunicação social.** Este relatório foi construído com base numa análise e síntese de pesquisas com origem numa grande diversidade de instituições (entre elas a Accenture; Arthur D. Little; A.T.Kearney; Bain & Company; The Boston Consulting Group; Booz & Company; Deloitte; Deutsche Bank Research; Ernst & Young; IBM - Global Business Services; Insead; KPMG; McKinsey & Company; Oliver Wyman; PWC (PriceWaterhouseCoopers); Roland Berger Strategy Consultants e World Economic Forum).

- **Este estudo resulta de uma primeira incursão sobre a análise de tendências de mercado realizada no âmbito do estudo do CIES-IUL, denominado "A Comunicação Social num Contexto de Crise e Mudança em Portugal: Modelos de Negócio de entretenimento e Jornalismo", apoiado pela ERC,** sendo os seus autores os investigadores Gustavo Cardoso, Sandro Mendonça, Miguel Paisana e Tiago Lima. O presente trabalho resulta da combinação e consolidação de 30 relatórios, por parte de 17 organizações (consultoras de gestão, *think tanks*, etc.), totalizando 1518 páginas produzidas na sua maioria entre 2011 e 2012 com um horizonte para os próximos anos. O estudo em causa tem como objectivo principal fornecer aos diferentes actores do sector da comunicação social portuguesa uma melhor percepção das mudanças em curso.

- **Tempos de transição tecnológica são também tempo de novos padrões de criação de valor.** O tema dominante dos relatórios é a busca de novos e economicamente sustentáveis “modelos de negócio”. A fase inicial da transição digital chegou ao fim, e entrámos numa nova normalidade digital. Neste contexto, o elemento digital não pode ser uma parte isolada da organização, é necessário um “*mainstreaming*” digital, isto é, uma transição autêntica e multi-dimensional, nos processos e nos produtos da organização. “Saber-fazer” já não basta, é preciso “saber-ser” digital.

- **A premissa deste relatório é a da necessidade de criação de um espaço empresarial assente no digital e pensado como um “ambiente media alargado”.** Os vários media vão-se adaptando a um contexto electrónico ubíquo em ligação permanente via Internet. Adoptando uma linguagem interactiva em que o consumidor pode escolher o meio específico de consumo (crescentemente móvel e multimédia) e os tempos de consumo (em directo/*streaming*, *online/offline*, em diferido/*podcast*). A implicação é que, se a primeira década do século XXI foi marcada por uma convergência tecnológica, a segunda década está a ser marcada por uma cada vez menor distinção entre

canais de distribuição. O desafio de reconfiguração de ofertas é transversal, mas não sentido com a mesma intensidade em todo o sector de media.

- **A arquitectura tecnológica assente em moldes que vão amadurecendo.** Enquanto, por um lado, os bastidores tecnológicos do sistema digital se torna distante e intangível como uma “nuvem” imanente (infra-estruturas de *cloud computing* remotas em relação ao utilizador), por outro, o interface do sistema torna-se mais próximo e tangível devido a uma multiplicação de ecrãs sensíveis ao toque e ao gesto (a perda de protagonismo do PC face aos *smartphones/tablets* está também ligada à perda da relevância das “teclas e rato” face a outros modos de navegação mais orgânicos).

- **A passagem para o paradigma digital, faz-se através da produção de conteúdos de raiz digital e não pela digitalização dos conteúdos analógicos, ditos tradicionais.** Há, além do mais, uma série crescente de experiências que indicam que a mera adaptação de produtos analógicos e estáticos conduz a experiências falhadas e a investimento sem retorno. A experiência digital em plataformas móveis é a forma de consumo que deve ser tida como a experiência-*default* do consumidor.

- **A mudança passa pelo renovar das empresas de media, ao nível da organização do trabalho, estrutura, gestão financeira, gestão de projectos, criatividade, etc.** Mesmo ao nível do marketing é possível dizer que as lógicas de evolução se encaminham para o marketing dialogante e inclusivo. Um marketing que coloca o utilizador no centro da estratégia de mercado das marcas (ideia muito forte no seio do marketing social digital). Ao mesmo tempo é cada vez mais possível utilizar marketing baseado em *data-mining*, uma tendência que orienta a gestão para a híper-segmentação e para decisões com fundamentação híper-analítica.

- **A importância da distribuição é sublinhada na medida em que cada vez mais os donos das redes e agregadores de conteúdos se afirmam como actores-chave em termos de poder negocial e capacidade de influenciar os comportamentos de consumo e navegação.** Um dos temas cuja ausência se faz sentir no trabalho das consultoras é, precisamente, a questão dos direitos de autor, e da regulação dos direitos conexos, etc. A evolução digital poderá animar, também, o papel dos produtores e pequenos distribuidores de conteúdos.

- **É de sublinhar a crescente tendência para a afirmação da lógica aplicações, ou *apps*, o termo técnico mais comum actualmente.** Muitas são as formas e os enquadramentos que os utilizadores encontram para consumir e utilizar as suas aplicações, e o mesmo registo diz respeito aos conteúdos, cada vez mais disponíveis e das mais diferentes formas.

1. Introdução: Por onde vai o fenómeno da comunicação?

Tempos de alta incerteza e de baixo custo de reprodução de informação levam a uma proliferação de perspectivas e discursos sobre tópicos de especial interesse para a vida contemporânea. Um desses tópicos são os meios e os bens comunicacionais: media tradicionais (televisão, imprensa, rádio), novos media (redes sociais, *micro-blogging*), conteúdos (entretenimento clássico, jogos interactivos, etc.).

Como resumir todo este excesso de informação potencialmente valiosa dando-lhe um sentido abrangente?

O presente estudo é baseado numa reavaliação de relatórios produzidos por organizações privadas ligadas à consultoria de negócios e à análise de mercados.

Os assuntos-desafio mais salientes que foram detectados correspondem à estrutura do presente relatório:

- a) o elemento digital como “novo normal”;
- b) a infra-estrutura *cloud*;
- c) a filosofia do marketing digital;
- d) os desafios sectoriais na TV, rádio e imprensa.

Este relatório constitui-se como um novo produto do OberCom - Observatório da Comunicação tendo em vista a resposta às necessidades empresariais necessárias actualmente no sector dos media em Portugal.

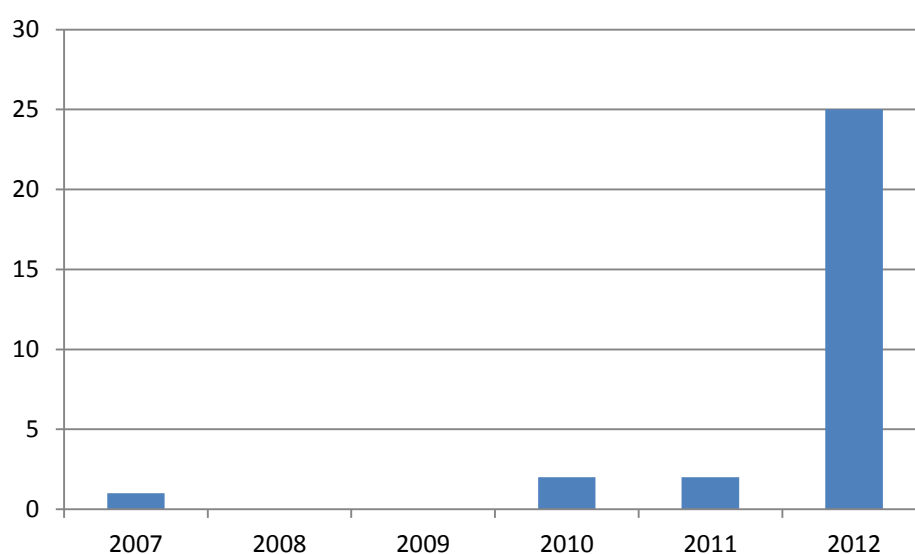
Em termos de estrutura este relatório está organizado da seguinte forma:

- No capítulo seguinte apresentamos a metodologia.
- No capítulo 3 exploramos alguns eixos fundamentais transversais a todos os documentos analisados.
- No capítulo 4 apresentamos secções específicas sobre negócios concretos como a televisão, rádio, imprensa.
- No capítulo 5 é dada particular atenção a algumas conjecturas interpretativas que nos parecem particularmente importantes, sobre as redes sociais e o seu papel para os media tradicionais.
- O relatório termina com a condensação de toda a informação importante numa matriz SWOT.

2. Meta-análise: Uma abordagem promissora na área dos estudos da comunicação

O presente estudo é baseado em relatórios de investigação estratégica. Utilizaram-se 30 estudos, totalizando 1518 páginas produzidas por 17 entidades ligadas à consultoria e análise de negócios e mercados.

Figura 1. Distribuição das datas de publicação dos 30 relatórios em análise



A meta-análise é um procedimento de recolha e tratamento crítico de trabalhos que utilizaram fontes empíricas e que, por sua vez, se tornam eles próprios fontes empíricas no contexto da nova (meta-)análise.

A utilidade de um estudo desta natureza reside em permitir mapear a diversidade de uma problemática ao mesmo tempo que permite um teste à robustez das conclusões mais salientes que emergem da literatura. Ou seja, é uma metodologia que recicla e reutiliza resultados originais permitindo uma visão mais integrada, robusta e com um potencial genuíno de novidade que advém da comparação criativa e do contraste crítico entre os diferentes relatórios-*input*.

A qualidade de uma meta-análise depende do grau de trabalho sistemático implicado na revisão da literatura relevante. Existem dois tipos de enviesamento que inadvertidamente podem surgir de um estudo desta natureza e que devem sempre ser levados em conta pelos seus leitores: exclusão de relatórios relevantes e inclusão de relatórios inadequados. As apreciações das consultoras são da sua exclusiva responsabilidade. É de

sublinhar, também, que as consultoras não são instituições científicas, pelo que muito do seu trabalho ao nível de previsão se orienta por outros parâmetros e interesses do seu mercado – não sendo portanto comparável com outros estudos científicos.

De modo a minimizar os riscos apontados, o presente trabalho procurou seleccionar um critério claro de escolha de material que cruzou o tipo de instituições produtoras e a área de incidência da investigação: o presente estudo identificou primeiro as maiores consultoras mundiais e organizações congéneres (a maioria delas marcas mundialmente conhecidas no aconselhamento estratégico às decisões de alta-direcção) e seleccionou os seus trabalhos mais recentes e de maior fôlego no grande campo temático do negócio dos media, incluindo tópicos relacionados com os tipos de “canais de distribuição” e com os “produtos” de media).

Note-se, também, que estes documentos produzidos pelas consultoras estão orientados para responder às necessidades dos seus grandes eixos de clientes e actuação, podendo apresentar distorções face à realidade portuguesa – dado que Portugal constitui-se como um mercado de pequena dimensão à escala mundial. Podemos, no entanto, comprovar que há muitas semelhanças entre a realidade levantada pelas consultoras e a realidade Portuguesa. Nesta medida, este relatório escolheu, sempre que necessário, fazer referências aos seus próprios dados – obtidos em estudos OberCom – com o objectivo de tornar a leitura num suporte de utilidade para o trabalho de gestores e analistas nas mais variadas esferas de decisão do sector de Media em Portugal.

3. A grande transformação estrutural digital

“Digital becomes the new normal”

Do conjunto de relatórios consultados, podemos destacar, desde logo, uma tendência para a discussão de um tema central. A vasta maioria da documentação analisa e apresenta uma significativa justaposição temática: essa coincidência situa-se sobretudo no campo da Internet.

A Internet é hoje a grande base técnica infra-estruturante onde assentam as considerações sociais (tendências de consumo), económicas (racionalidade financeira) e institucional (moldura regulamentar).

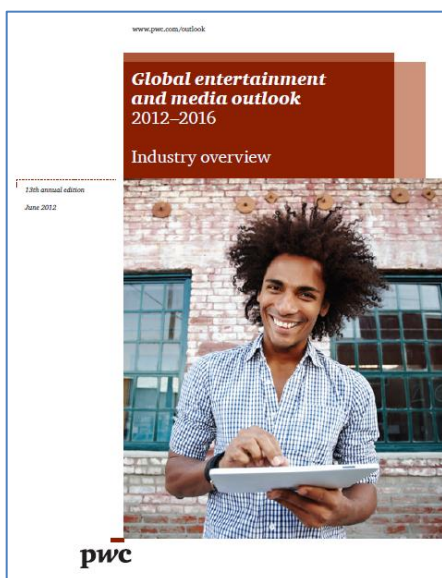
Palavras-chave como partilha, convergência, colaboração, etc., começam a fazer sentido numa lógica de aplicação das estratégias empresariais focadas sobretudo na dimensão digital.

No seu relatório sobre sociedade digital, a Deutsche Bank Research (DB Research 2011, p. 4) refere-se a uma constelação de características que definem a actual *“digital structural change”*:

- a) passagem de “consumidores passivos” perante os media a utilizadores-produtores activos (se não nas práticas pelo menos nas expectativas perante a oferta). Por exemplo, são os consumidores crescentemente as fontes de material noticioso e os seus primeiros comentadores;
- b) transição de estratégias de marketing *“push”* para dinâmicas *“pull”*, onde os sites oficiais das empresas deixaram há muito de ser o melhor modo de alcançar os seus clientes (criando novas lógicas para a publicidade);
- c) emergência de abordagens abertas de inovação, de acordo com as quais o método de desenvolvimento de serviço depende da colaboração entre múltiplos actores incluindo as próprias empresas;
- d) transição de modelo de “soberania do consumidor” para um modelo de “soberania do cidadão”, onde as alterações na lógica negócio arrastam também consigo uma redistribuição de poder reivindicativo no destinatário do marketing.

As práticas de comunicação evoluem, assim, para metodologias “não-lineares” pré-definidas e orquestradas pelos emissores ou provedores de serviço. Reforçando essa perspectiva, a PWC avançou com o relatório *Global Entertainment and Media Outlook 2012-2016* (PWC, 2012), um relatório abrangente sobre as tendências de médio prazo nos sectores de meios e conteúdos comunicacionais. Depois de uma “revolução de dispositivos” o consumidor contemporâneo tem ainda mais poder de acesso a informação e de redesenho da mesma através de plataformas tecnológicas e sociais

multifunção e capazes de gerar multi-experiências. O desafio das empresas tecnológicas e de media é encontrar o *mix* participação-privilégio que permita converter os atributos conveniência e experiência (que importam para os consumidores) em rendibilidade e fidelização (características que importam para as empresas). Para a PwC, a migração digital passou um marco de referência: este é o fim do princípio da transição para uma “nova normalidade”.



“The end of the digital beginning: E&M companies reshape and retool for life in the new normal” (PWC 2012, p. 23)

No entanto, o entusiasmo das consultoras é temperado por alguns factores. Por exemplo, a KPMG detecta que entre os responsáveis pelas empresas da área há um obstáculo que se destaca: *“Concerns over security and privacy surfaced again (...) as the biggest barrier to the commercialization of breakthroughs.”* (KPMG, 2012a, p. 16).

É também reconhecido que o volume de circulação de dados cresce à medida que os problemas com controlo de custos e geração de receitas se agravam (ver DB Research, 2012b).

As consultoras também não rejeitam a grande importância da ideia de complementaridade entre o modelo tradicional (linear, *top-down*) o modelo digital (interactivo, holístico) (ver, por exemplo, Accenture, 2011).

Veremos ao longo do presente relatório constantes referências às necessidades (e às vantagens) de se entrelaçarem em rede recursos e competências clássicas com os modos de produção e distribuição mais recentes.

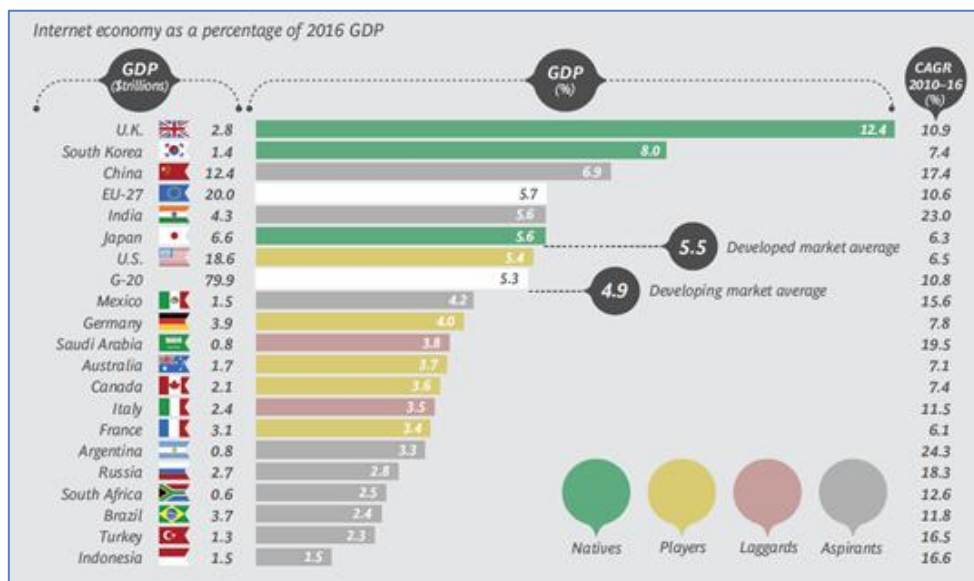
O alastramento da hiper-conectividade

Para se ter uma noção do que representa hoje o mundo digital na economia global, e como introdução para os pontos subsequentes, interessa começar por falar de alguns dados que, segundo a Boston Consulting Group, são elucidativos da relevância da Internet na economia mundial. A consultora BCG ecoa também a ideia de entrada numa nova fase: a economia é cada vez mais uma economia baseada na Internet.

Diz-se no relatório *The Connected World*, da mesma consultora, que o valor da economia *online* nos EUA perfaz cerca de 5,4% do Produto Interno Bruto do mesmo país, calculado em 18,6 milhões de milhões (“triliões” em inglês) de dólares no ano de 2010 (BCG, 2012a).

Da mesma forma, a Internet significava, em 2010, em média, cerca de 4,1% do produto interno de todos os países do G-20 e 5,5% nos mercados dos países desenvolvidos, uma décima acima do valor obtido para os EUA e uma décima abaixo do obtido para o Japão.

Figura 2. A economia baseada na Internet será 5,3% do PIB do G-20 em 2016



Fonte: BCG (2012, p. 9)

No entanto, e para se ter a verdadeira noção do peso crescente da Internet nas economias dos países desenvolvidos, é preciso destacar o caso do Reino Unido, onde 12,4% do PIB cifrado em 2,8 “triliões” de dólares, está directamente relacionado com a economia da Internet. É ainda dito, para o mesmo país, que o peso da Internet na economia digital é superior às receitas e valores associados ao negócio Educação (um sector de serviços tradicionalmente muito exportador neste país). Perspectiva-se ainda que a

transição acelere e que o valor total das vendas online no Reino Unido venha a totalizar até 23% do total das vendas a retalho em todo o Reino Unido, já no ano de 2016.

Por outro lado, o comércio electrónico tem crescido mais nas economias emergentes (Brasil, por exemplo), do que as próprias redes sociais, o que, por si só, ajuda a compreender a verdadeira dimensão do fenómeno.

A importância das economias emergentes para o sector dos media é, sem dúvida, uma das salvaguardas do sector a nível mundial. O “sul” será a nova fronteira digital.

A situação em Portugal está hoje muito mais alinhada com estas tendências do que no início do novo século. Hoje, cerca de 5 milhões de portugueses estão online e parte da sua relação com a economia estabelece-se na internet. No entanto, surgem ainda muitas dúvidas sobre a capacidade de obter receitas de negócio online em Portugal. Para a análise aqui feita, será importante recordar que não há propensões prévias para a compra ou aquisição online. As mesmas, são construídas pelas empresas que compreendem melhor os seus públicos e que tentam menos moldá-los e mais ir ao encontro das suas representações, valores e gostos.

Em Portugal, a empresa de media que primeiro souber lidar com essas dimensões será a líder de mercado nas próximas décadas – hoje essa liderança está ainda por definir.

De 126 economias listadas como fundamentais no panorama de media pela KPMG, 81 são países emergentes (KPMG, 2012b). Num outro documento da mesma consultora (KPMG, 2012a) é referido que 4 em cada 10 CEO's entrevistados acreditam que o centro da tecnologia mundial se mudará de *Silicon Valley* para outro país, potencialmente emergente, num prazo de 4 anos.



“Countries that were not part of the technology innovation map are emerging with talented entrepreneurs.” (KPMG 2012a, p. 5)

Do “saber-fazer” ao “saber-ser” digital: O “mainstreaming” do elemento digital

A ideia é de que todos os modelos de negócio precisam rapidamente de se tornar digitais, uma vez que a Internet tem hoje cada vez mais impacto na forma como empresas/organizações interagem com o cidadão comum, mas também na forma como as empresas interagem entre si.

A busca, por parte das grandes consultoras e dos *think tanks* de referência, é pelos melhores modelos de negócio e a forma mais capaz de criar valor e gerar receitas. No fundo, o ponto-chave passa a ser a forma como as empresas capitalizam a utilização do elemento digital.

A transformação do modelo de negócio dos media para a linguagem “*all-digital*” é uma transição complexa, que implica mudanças estruturais.

A mudança de uma lógica de oferta analógica para uma digital é algo de diferente, quer em processo quer em resultado, da digitalização do analógico. Caso se opte por esta última forma de mudança, ter-se-á também efeitos mais contidos em termos de geração de receitas para as empresas, pois a digitalização do analógico produz lucros mais baixos. Também a oferta digital de raiz terá inicialmente, durante a readaptação do mercado, geração de receitas baixas, mas porque a inovação é uma actividade persistente, os ganhos serão constantes e sustentados ao longo do tempo – ao contrário do modelo de digitalização do analógico que possui limites de sustentabilidade temporal de receitas.

Fazer digital não chega, é preciso “ser” digital por dentro e para fora, nos processos e nos produtos fazendo um autêntico “*mainstreaming*” do saber-fazer/saber-ser digital.

Consonante com esta visão encontra-se o relatório da Oliver Wyman (2012, p. 37), no qual se afirma que já passamos do ponto de não-retorno: estamos (somos) todos conectados agora. A conectividade permanente e ubíqua é o status quo cada vez mais assumido pelo consumidor e, conseqüentemente, terá também de o ser pelas empresas.

A inovação gera mais inovação e, mesmo em termos de recursos humanos, de acordo com a consultora PWC (2012), os talentos devem ser procurados não para desempenhar tarefas específicas mas sim para inventar, em ambientes empresariais livres onde a criação e a geração de ideias sejam o princípio primordial para a criação assente na colaboração intersectorial e intermedia.

Esta consultora exalta também a necessidade de inovar em toda a estrutura empresarial mas também na sua envolvente, incluindo os *empowered consumers* e *involved advertisers*, enquanto se adopta uma lógica substancial de *data-mining* aplicada a todo o ecossistema em que as empresas operam.

Mas como se pode compreender o que leva os clientes a quererem pagar pelos serviços oferecidos?

Gerar qualidade, conveniência, experiência, participação (formatos *bottom-up*) e privilégio (formato *jump the queue*). Todos são exemplos bem-sucedidos de interação entre consumidores, patrocinadores e empresas através, também, de tecnologias como o *QR coding* e *Near Field Communication*, cada vez mais massificadas.

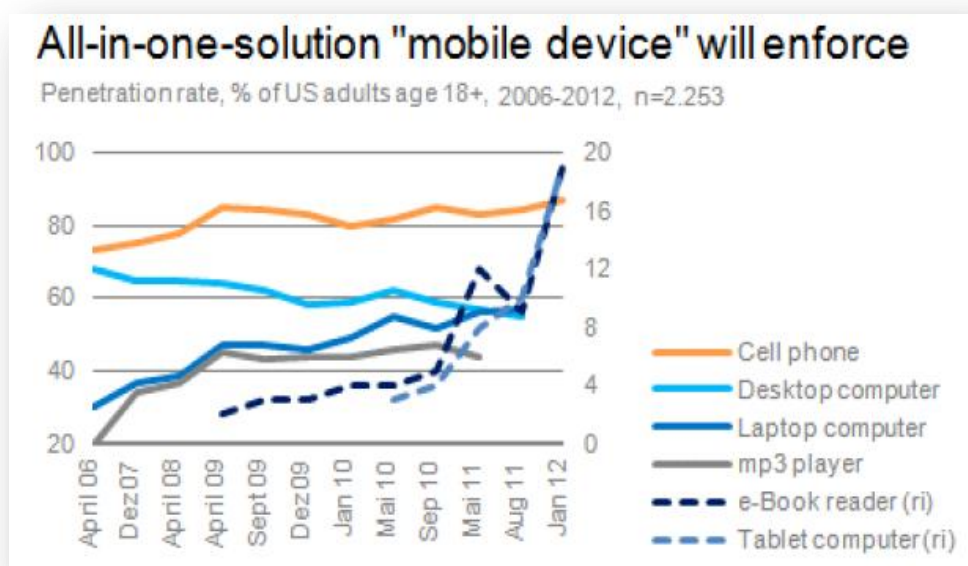
Os media em mudança: mobilidade e multiplicidade de dispositivos, o triunfo do toque & ecrã, e as implicações para os negócios de serviços

A incidência do trabalho das consultoras mundiais sobre a Internet é substanciada, no ramo dos media, em duas premissas:

- no efeito disruptivo que a Internet teve, em geral, nas empresas de media e nos seus modelos de negócio.
- e na oportunidade que este media representa para estas companhias em contexto de crise, pela via da inovação.

Tal, ocorre numa indústria que se divide cada vez mais, de acordo com a consultora KPMG, entre companhias de media tradicionais (maioritariamente nacionais) e *new Internet players* globais (KPMG, 2012).

Figura 2. Novas dinâmicas na demografia dos dispositivos



Fonte: DB Research (2012a, p. 1)

No relatório *Swimming against the tide*, a consultora salienta a extraordinária absorção de tudo o que é tecnologia *touchscreen*, desde *tablets* e *e-readers* até *hardware* mais tradicional adaptado, posteriormente, para este tipo de tecnologia.

O design “toque & ecrã” triunfou sobre o design “teclas & rato”. Isto tem arrastado uma alteração do tipo de equipamentos-veículo para o emergente tráfego de dado e fluxos de interação.

Uma colecção de estatísticas feita pela DB Research (2012a) mostra como a procura por dispositivos leves e portáteis (mas dependentes de *cloud computing* e de infra-estruturas de rede) disparou por volta de 2011-2011.

Por sua vez, a consultora Deloitte vai mais longe nesta linha de análise referindo que o aumento perpétuo das vendas de *smartphones*, *tablets* e de computadores de todo o tipo, cada vez mais fomenta a realidade dos *multiscreen households* – ou agregados domésticos multi-ecrãs.

Este ritmo frenético de reformulação tecnológica faz do sector dos serviços (os media e as telecomunicações em particular) a área de negócios mais exposta a mudanças imprevisíveis, sendo, ao mesmo tempo, aquele em que surgem mais oportunidades de contrariar tendências descendentes com a captação de receitas.

A consultora Deloitte reafirma a importância dos múltiplos ecrãs para o modelo de negócio das empresas de media.

É imperativo otimizar os conteúdos para todo o tipo de plataformas, e para todas as variantes dentro de cada plataforma.

Veja-se o exemplo dos *tablets*: para além de maximizar a utilização do *hardware* é importante adaptar os conteúdos para *tablets* de 10, 7 e 5 polegadas, abrindo portas à exploração dos segmentos emergentes, como o são o segmento dos *tablets* e *smartphones* da gama dos €100, em todo os sistemas operativos.

Assim sendo, não é de espantar que a criação de *Apps* se afirme, cada vez mais como uma profissão autónoma, cada vez mais distante da programação e computação, em geral.

A difusão de *Apps* promove também o alargar de mercados de conteúdos para outras dimensões extra-nacionais, permitindo receitas individuais por produto mais baixas mas que no global se tornam rentáveis pela multiplicação geométrica de utilizadores em múltiplos ecrãs e localizações geográficas.

A proliferação de gadgets que ligam cada vez mais o indivíduo, com cada vez menor intermitência, conduzirão, de acordo com a Deloitte, a uma importante

mudança de mercado: o modelo *all-you-can-eat* de tráfego ilimitado (que todos os *ISP's* portugueses oferecem) terá de ser repensado, já que a subida dos consumos de Internet diminuirá a margem de lucro das empresas, voltando a colocar-se hipótese dos tarifários de tráfego limitado.

Tal como é destacado também pela DB Research (2012b), o volume de circulação de dados cresce à medida que os problemas com controlo de custos e geração de receitas se agravam.

A figura seguinte mostra o caso alemão: grande aumento de tráfego de dados e declínio de receitas. As consultoras apontam, no entanto, que os consumidores estarão dispostos a adaptar-se a essa mudança, se houver um investimento satisfatório em termos de qualidade do acesso e estabilidade da rede.

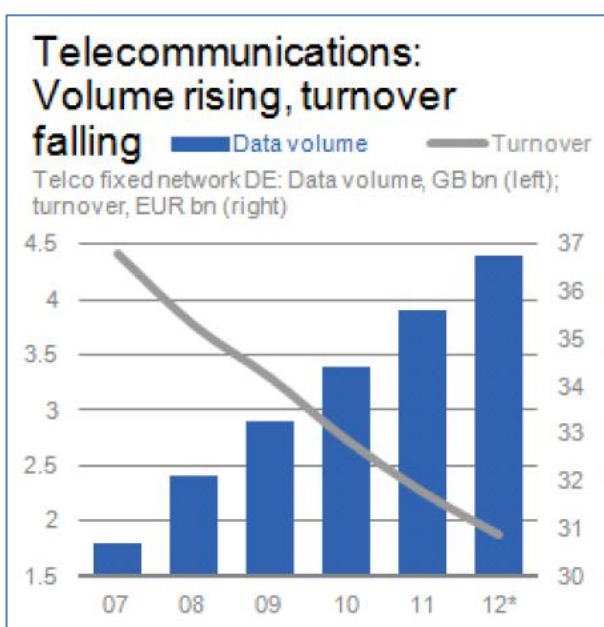


Figura 3. Que fazer quando os dados se tornam uma “commodity” e a procura exige o investimento e a manutenção de infra-estruturas cada vez mais dispendiosas?

Fonte: DB Research (2012b, p. 1)

As companhias de media tradicionais (os “incumbentes” clássicos) e os *new Internet players* (“entrantes” digitais), fazem perceber que há questões a serem pensadas que, em termos estruturais, têm efeitos significativos no sector.

É o exemplo dos direitos desportivos das ligas nacionais que, de acordo com notícias que surgiram ao longo de 2012, começam a interessar a empresas como a Google que, dispondo dos mecanismos de distribuição, poderá capitalizar estas emissões a um grau nunca antes visto. Curiosamente, o tema dos direitos sobre os conteúdos é uma questão-problema insuficientemente coberto pelos relatórios aqui sob escrutínio.

A mudança de paradigma e dos modelos de negócio implicará, também, de acordo com a consultora Bain & Co., uma nova equação dos actores presentes na indústria dos media (Bain & Co., 2012).

Actualmente, há um inequívoco desequilíbrio da balança, a pender para o lado dos agregadores / distribuidores.

Estes agregadores têm acesso privilegiado a praticamente todos os tipos de conteúdo, recorrendo a processos de selecção de conteúdos (é o caso da Google e dos *Googlebots*) que pressionam a esfera da criação de conteúdos.

De acordo com os dados coligidos pela Bain & Co. (Bain & Co., 2012), O relatório *Forces Transforming the Content Landscape* atribui o grosso do lucro como pertencente à esfera da agregação e da distribuição, estando relegadas para segundo plano as esferas da produção e criação. A busca tenderá a ser, assim, por modelos de negócio que não penalizem os criadores e os consumidores.

Outro desafio reside na crescente tendência para adaptar os conteúdos a larguras de banda mais baixas, características dos países emergentes. Os modelos de sustentabilidade de valor de negócio deverão também adaptar-se a uma personalização dos conteúdos.

Um objectivo dos serviços de conteúdos deverá ser o de libertar os consumidores de informação irrelevante e de evitar a frustração e o *overload* informacional, direccionando os conteúdos.

O “backoffice” da nuvem digital permite um “frontoffice” permanentemente ligado e móvel

A construção de um gráfico *wordcloud* revelaria que a palavra *cloud* é, sem dúvida, a mais frequente e a mais falada por todas as consultoras de nível mundial nos relatórios analisados, quer pela oportunidade que representa, em termos tecnológicos, quer por aquilo que possibilita em termos de oportunidade de inovação e em termos de modelos de negócio.

Estamos a falar, como a consultora KPMG refere, da era do *Always On*, com os termos *Cloud* e *Mobile* no epicentro da mudança (KPMG, 2012b).

A consultora admite que a combinação entre a nuvem e o mercado móvel é uma oportunidade de capitalização cujo único precedente poderá ser a oportunidade fornecida pela massificação da Internet nos anos 90, na medida em que permite a desmaterialização da informação, para o utilizador, a um grau nunca antes visto.

De forma a não desperdiçar esta oportunidade, é fundamental promover ecossistemas empresariais de experimentação e capitalização de oportunidades e conhecimento, sempre na óptica da ligação entre media e dos

utilizadores aos media – num contexto gerido pelas empresas sem demasiada intervenção e direccionalidade.

A era do *Always On* permitirá renovar modelos de negócio e investir em bens e produtos com vista à minimização da perda de clientes e fortalecimento da fidelização do utilizador que estará, sempre que não estiver a dormir, *Always On*.

No entanto, existem riscos. A migração de dados pessoais (cada vez mais personalizados e em contínua actualização) para a “nuvem” (de facto armazéns de dados formados por grandes quantidades de servidores geridos à distância por grandes empresas globais) coloca grandes desafios sobre a privacidade e isso é algo que se pode voltar contra as empresas, se não for previamente acautelado.

A consultora Bain & Co (2012, p. 11) afirma que os consumidores necessitarão de políticas de privacidade transparentes e de se sentirem em controlo. A Oliver Wyman (2012, p. 38) sublinha que os consumidores se preocupam crescentemente com a sua segurança informacional e com a sua liberdade comunicacional. A KPMG (2012a, p. 13) complementa esta ideia:

“With consumers sharing more and more data online and via their mobile devices, concerns over security and privacy are a given – though it is unlikely these worries outweigh the advantages of being always connected and accessing a new array of services and products.”



“Business operators, however, must delicately balance the consumer demand for personalised experiences with the need for respect and privacy of personal data”. (Bain & Co. 2012, p. 9)

A vida neste modelo empresarial continua incerta. A proliferação do *App Business Model* (termo cunhado pela Deloitte) (Deloitte, 2012d) tornou um mercado num centro de competitividade violenta, já que na essência deste modelo está a premissa "*the winner takes it all*".

Qual é a resposta face a esta volatilidade e à possível emergência de marcas-líder?

De acordo com a consultora que descreve este modelo, a solução passa por criar modelos de negócios que reflectam esse modelo de mercado, isto é, explorando ao máximo a tecnologia disponível sem que, no entanto, a lógica de investimento se resuma apenas a isso.

Repare-se que esta mudança corresponde a uma alteração nas práticas sociais e de consumo dos utilizadores, e não a uma mudança tecnológica.

É importante compreender que a tecnologia raramente muda comportamentos (como se verá na discussão referente à televisão) mas é frequentemente mudada por eles.

Apesar de os conteúdos serem cada vez mais inovadores, as formas de consumo permanecem, de acordo com os dados do OberCom e das consultoras auscultadas neste relatório, relativamente inalteradas.

Uma madrugada electronicamente submersa: o arranque do marketing digital maduro, dialogante, mas hiper-analítico

A transição para as novas dinâmicas de marketing digital distanciam-se da típica definição do marketing como ciência (conhecimento sistemático baseado em técnicas quantitativas preditivas), transitando para o reconhecimento do marketing como arte (abordagem emergente assente em decisões formuladas em tempo real por apreciação da evidência qualitativa disponível).

Por outras palavras, o marketing enquanto "ciência" é "marketing hiper-analítico" (capaz de personalização extrema e micro-segmentação baseada em *data-mining*) e o marketing enquanto "arte" é "marketing dialogante" (orientando para a negociação interactiva com interlocutores activos e por vezes activistas).

A consultora Roland Berger foca-se no mercado dos videojogos, exemplo que poderemos usar para explicitar estas novas tendências (Roland Berger, 2012b). Também a Roland Berger reconhece o modelo de *App Business Model* (Roland Berger, 2012a), um modelo revestido de uma lógica de tentativa e erro, de forma a criar conteúdos virais -um processo que leva tempo.

O exemplo dado por esta consultora, no mercado dos videojogos, incide na viragem da evolução do mercado: o potencial emergente está nos *casual gamers* e não nos *hardcore gamers*.

O mercado de jogos casuais é muito disputado, sendo que os jogos casuais estão disponíveis em todas as plataformas, como aplicações e como opções de *browsing*, de forma não exclusiva, funcionando em modelo *Freemium* (tudo está disponível, mas quem pagar terá sempre direito a novas funcionalidades a que os jogadores comuns não acedem). Uma particularidade deste mercado é que abriu as portas para a entrada do público feminino no mercado dos videojogos. A Roland Berger estima que entre 55% a 75% dos novos jogadores são do género feminino (Roland Berger, 2012b).

Esta nova forma de marketing está intimamente ligada às redes sociais:

"Social technology should not be left to evangelists and interns, but rather be fully integrated on a company's business" (Roland Berger, 2012a, relatório não paginado).

As redes sociais devem ser usadas para mudar estruturalmente o funcionamento das marcas, e não para legitimar um modelo ultrapassado de negócio.

Se o marketing tradicional é, de acordo com a Roland Berger, como o *Bowling* (a bola é mandada numa só direcção), o marketing social é como o *Pinball*, onde a bola é disparada em todas as direcções - *One angle VS. Every angle* (Roland Berger, 2012a).

Se 90% das compras efectuadas por um indivíduo são sujeitas a influência social, as redes sociais trazem de volta o antigo passa-a-palavra, a uma escala nunca antes vista e, sobretudo, viral.

É importante compreender que os clientes fazem marketing, que os produtos / conteúdos / marcas são constantemente escrutinados nas redes sociais, bem como o próprio marketing.

As empresas devem observar a conversa e dirigi-la subtilmente, sem nunca desvalorizar algum aspecto negativo. Na era do marketing social, uma queixa mal solucionada é como uma bola de neve que rapidamente se torna numa avalanche.

Surge, também, uma grande tentação para a publicidade online massificada. É importante compreender que há um limite para o que o consumidor suporta em termos de publicidade. O tempo passado online, apesar de cada vez maior, é finito, e existe um grau de saturação, pelo que o investimento cego em publicidade não produz retorno infinito e pode mesmo ter o efeito inverso ao pretendido.

A publicidade deve ser pensada estruturalmente para cada media e para a articulação entre medias, por especialistas.

Demasiada publicidade direccionada não soluciona esta questão, embora sendo importante, como foi referido anteriormente, realizar apostas pensadas e assentes em processos de *data-mining*, de forma a saber como direccionar os conteúdos.

Iremos, de seguida, tentar estabelecer pontos de ligação a partir da informação extraída de relatórios de várias consultoras, focados em várias áreas que compõem o universo dos Media, onde destacamos áreas como a Televisão, a Imprensa e a Rádio.

4. Sectores de media

A televisão para além da experiência tradicional

Há mais ou menos a opinião generalizada de que o sector da Televisão, na vertente mais tradicional, é talvez o sector onde as dificuldades serão mais facilmente atenuadas, pelo menos comparativamente ao relatado para a Rádio e, sobretudo, para a imprensa escrita.

Para a AT Kearney, por exemplo, os dois sectores que tenderão a crescer mais, serão a Televisão e a Internet, ainda que numa espécie de hibridismo ou relação simbiótica (AT Kearney, 2012c).

Esta é, aliás, a opinião de grande parte das consultoras que vêem na questão da complementaridade linear/digital, uma espécie de ponto de abrigo e a única forma de sustentabilidade não só no sector da Televisão, mas também de todos os outros ditos formatos mais tradicionais.



“Yes, personalized and mobile advertising has a major role to play, but the big-budget television commercial still reigns supreme. (...) Brands need television as much as ever, both to build awareness and to tap into people's emotions. TV's large screens, high-quality audio and engaging content still reach consumers in a way that mobile phones and personal computers can't.” AT Kearney (2012a, p. 5)

Para a Accenture (Accenture, 2011), por exemplo, a questão põe-se noutros termos, como seja a difícil sustentabilidade financeira do sector, num mundo dos media cada vez mais fragmentado, ainda que, para a mesma consultora, a televisão tradicional continue entre os modelos de negócio com maior sucesso.

O caminho a seguir, diz a Accenture, é a aposta numa relevância crescente do sector em múltiplas plataformas e encontrando novos modelos de negócio que

combinem a televisão e rádio lineares (*broadband*), com novos canais e produtos.

No entanto, a consultora refere que esta via não deve ser entendida como uma via para a substituição, mas sim uma via para o complemento em multicanais.

Ou seja, o que é novo aqui é a ideia de que, ao contrário do que directores de televisão e rádio previam, e que dava conta de que o consumo multiplataforma iria pôr em causa a sustentabilidade do sector, é afinal o consumo em plataforma digital que promove o aumento nos formatos tradicionais.

Assim, é afirmado que a Rádio e Televisão precisam de encontrar o seu lugar nas novas plataformas, mas colocando tanto a TV como a Rádio lineares no seu centro.

Este raciocínio segue uma espécie de lógica do hábito e é sensível à força da inércia. Por outras palavras, para a consultora, são os outros canais e plataformas digitais que têm levado a um aumento das audiências no formato linear.

A consultora Deloitte (Deloitte, 2012c, p. 20) sublinha o peso do horário no quotidiano dos espectadores: cerca de 95% da televisão é vista em directo ou quase em directo (até 24h depois do programa), pelo que o horário pesa na visualização.

A *TV on demand* não acabou com o horário e, pelo contrário, fortaleceu o seu peso como âncora fundamental para as práticas televisivas dos espectadores.

Pode haver investimento em *TV on demand* desde que esse investimento surja em complementaridade à lógica de horário a que as pessoas estão habituadas: o ser humano, em geral, e o consumidor, em particular, preferem padrões de estruturação, estabilidade e previsibilidade nas suas práticas, e os telespectadores recorrem indirectamente ao horário para escolher e editar os conteúdos que visualizam.

Os dados da Deloitte revelam que as plataformas *TV on demand* mais bem-sucedidas são as que mais respeitam os horários típicos de visualização linear, e não, ao contrário do que se pensa, aqueles que oferecem mais conteúdos (Deloitte, 2012c).

Relativamente à escolha de canais, esta consultora refere a facilidade do aborrecimento do espectador, razão pela qual a maioria das pessoas visualiza apenas 5 ou 6 canais em 300 (Deloitte, 2012c).

A própria Internet ajuda a filtrar e a escolher conteúdos antes mesmo de o televisor ser ligado. As redes sociais, por exemplo, podem vir a ter uma forte influência no horário televisivo no futuro.

Numa notável ressalva, a consultora Deloitte sublinha a equação da relação entre televisão e tecnologia: se, por um lado, tecnologia cada vez mais barata pode diminuir os custos de produção de conteúdos, por outro, o investimento em tecnologia mais cara e recente pode surgir como um agente de diferenciação e valorização dos conteúdos produzidos (Deloitte, 2012c).

Também as formas de chegar ao programa tenderão a ficar obsoletas a um ritmo cada vez maior, não apenas a própria ideia de programa, sendo fundamental, como a PWC sugere, promover ambientes de colaboração inter-indústria e inter-media.

Para a PWC (PWC, 2012) uma das explicações para o fortalecimento da televisão, em audiências, é, e continuará cada vez mais a ser, o resultado do poder cada vez maior que o vídeo tem.

Para esta consultora, o conceito de media passa agora a ser dominado por um segundo ecrã, que é mais ou menos o mesmo que dizer que a imagem vídeo reforça o seu poder através de multi-canais e de multi-ferramentas, de uma panóplia cada vez maior de ecrãs de que vamos dispor, seja o telemóvel, o *tablet*, ou até mesmo os *e-readers*.

Assim, sabendo-se que a diferença virá da forma como cada empresa consegue capitalizar a utilização da dimensão digital como complemento do formato linear, a consultora sugere que as televisões, por exemplo, poderiam facultar aos utilizadores de *tablets/smartphones*, ferramentas que lhes permitissem ver programas televisivos preferidos (filmes, etc.).

No mesmo sentido, os hóspedes num hotel, por exemplo, poderiam ter acesso aos canais de televisão no seu quarto, depois de apontarem o *tablet* à televisão.

As previsões da Deloitte apontam para a evolução da televisão no sentido da sua inclusão no *browsing* quotidiano, num ecossistema de múltiplos ecrãs: os *smartphones* e *tablets tornar-se-ão*, a médio prazo, em putativos (e legais) gravadores de TV (Deloitte, 2012d) – combatendo o visionamento não autorizado de conteúdos.

Por seu turno, o relatório da Accenture refere ainda que as pessoas vêem cada vez mais conteúdo vídeo, não só na televisão, como noutras plataformas (Accenture, 2011).

Este crescimento de material vídeo reflecte-se no aumento de receitas de publicidade associadas ao vídeo, sendo que, por exemplo, nos EUA, a publicidade global de televisão aumentou 11% só no ano de 2010, aumento este que estará, segundo a consultora, associado, entre outros, aos conteúdos audiovisuais.

Esta questão do vídeo assume ainda maior importância se tivermos em conta também a questão dos *content providers*, na medida em que são cada vez mais os utilizadores deste tipo de sistema para acesso a conteúdos desejados.

A Arthur D. Little (2012), neste contexto, apresenta a hipótese dos *OTT Services*, ou *Over the Top Video Services on demand*, como o exemplo de um complemento à televisão linear, como se funcionasse numa plataforma híbrida, onde o serviço linear segue a plataforma tradicional e a procura de conteúdos (*on-demand*) é acedida por serviço *OTT*.

Para justificar o sucesso da medida, são dados exemplos como o caso de França, onde 28% dos utilizadores de *tablets* tiram partido de serviços de vídeo *on-demand* na Internet, e o caso de grandes televisões (Sky, TVN, Canal+, Prisa TV, etc) que seguiram a lógica dos contratos com as *majors* das indústrias de cinema e criaram autênticos serviços biblioteca de filmes e programas TV, tendo por base o ponto mais importante para o sucesso deste tipo de plataformas, o qual passa por criar listas atractivas de conteúdos, e mediante pagamento ou subscrição.



“(T)raditional and new players try to take over multiple value chain steps on their own, thereby initiating a disintegration of the traditional TV and film entertainment value chains.” (Arthur D. Little 2012, p. 4)

Para a Arthur D. Little, este serviço *over the top video* é registado como um dos grandes pressupostos a ter em conta na criação de valor, inovação e factor de receita, sendo que a principal reserva apontada pela consultora, e como justificação para a evolução lenta da medida, reside em questões como a propriedade intelectual e o direito de conteúdos, que impedem, de alguma forma, a flexibilização da medida e a aceleração dos protocolos.

No entanto, e para se ter uma ideia do ponto de situação nos EUA, o *OTT* aproxima-se já bastante do número de subscritores, por milhão, da TV por Cabo, sendo que o serviço HULU lidera no mercado nacional e a Netflix no mercado global.

Outro modelo de negócio a seguir, segundo a PWC, passa por associar muitos dos conteúdos televisivos que hoje temos, em especial o formato concurso, a grandes marcas (um pouco à imagem da questão do vídeo *on-demand* sustentado por grandes indústrias cinematográficas), garantindo, ao mesmo tempo que se promove a marca, um modelo de sustentabilidade que faça mais facilmente frente às necessidades vigentes das empresas (PWC, 2011).

Casos como o do *Project Runaway* e *Fashion Stars*, nos EUA, onde marcas como a H&M, Saks, Macy's, etc, vendem produtos que marcam cada episódio, são reveladores desta que é, segunda a consultora, uma *win-win situation*.

Múltiplos ecrãs em interligação não necessariamente sincronizada

A televisão virá a desempenhar, na óptica da consultora Deloitte, um papel fundamental para a proliferação dos ecossistemas de múltiplos ecrãs, sendo a ponte entre os novos media e media tradicionais (Deloitte, 2012d).

Veja-se que a TV é francamente mais resistente que os outros media tradicionais, continuando a produzir um efeito de arrasto face a novas tecnologias, havendo sempre espaço para novos tipos de televisor, mais conectáveis, em termos de *hardware* e *software*, logo, a TV tradicional não está morta, está a mudar, e terá que se continuar a adaptar - sob pena de poder "morrer", efectivamente.

Por outro lado a TV é o media "transmedia" por excelência, a liderar a renovação dos media tradicionais. A *fully connected TV* é cada vez mais o padrão, não como meio canibalizador mas como ponto de partida e convergência para outros ecrãs.

A visualização de TV no lar é algo partilhado pelo agregado, mesmo que *online*, mas algumas vertentes da navegação *online*, como o *chat* e as redes sociais permanecem como um acto privado, que fica no ecrã do *tablet* ou portátil, nunca no ecrã principal, a isto chama-se a incidência do segundo ecrã.

Para a consultora IBM, cuja análise incide mais nos processos de canibalização de conteúdos entre diferentes media, estes processos de canibalização são reais, nada estando garantido para nenhum meio de comunicação. A IBM vai mais longe, afirmando que, neste estado de concorrência, os media tradicionais estão em desvantagem (IBM, 2012).

No entanto, os media tradicionais podem, de acordo com a Bain & Co., aproveitar a oportunidade das redes sociais, através da integração, facilitando a proliferação de conteúdos, as dinâmicas de rede para curar e filtrar conteúdos com a ajuda dos espectadores, e aproveitar o *user generated content* (Bain & Co., 2012).

A protecção defensiva dos conteúdos deve ser também promovida, sem comprometer a liberdade do consumidor, cuja relação com o serviço de TV deverá ser mais pessoal: um serviço útil para consumidores com atenção sob pressão é um serviço que retira aos clientes o excesso de informação e direcciona conteúdos, mantendo sempre a privacidade dos dados pessoais.

A TV e tecnologia têm, de acordo com a Deloitte, uma relação simbiótica, e apesar de a televisão em mudança ser francamente diferente da televisão tradicional o peso do media conduzirá a um efeito adaptativo mas não disruptivo (Deloitte, 2012a).

Ainda que existam conteúdos em diferido e a migração de conteúdos para outros ecrãs, a TV será sempre a “TV lareira” (congregadora de atenção e pessoas).

As vantagens da TV constituem-se, portanto, na migração de ecrã para ecrã e a manutenção / renovação do papel da publicidade.

Em ambientes media saturados de publicidade, e tendo em conta que nem toda a publicidade é absorvível, a televisão ainda está relativamente imune a este cansaço audiovisual, já que a publicidade televisiva continua a ser a que tem melhores resultados.

E as pessoas estão dispostas a pagar por novos modelos, desde que possuam graus de saturação publicitária menores e desde que esses modelos introduzam novos elementos de interacção sem romper com os seus hábitos de consumo televisivos.

No caso de novos modelos de publicidade, eles devem ser pensados estruturalmente para cada media (passar anúncios de TV em sites, apenas, não produz efeitos sólidos) por especialistas multiárea, tendo em conta que demasiada publicidade direccionada, personalizada, por utilizador, também satura.

A consultora IBM introduz outras questões relevantes para esta análise. É importante que o sector reconheça que, cada vez mais, a forma de acesso influencia mais a visualização do que a demografia, e que a mudança para o paradigma digital implicará, pelo menos na fase de transição, menos lucros, que tenderão a aumentar com o tempo.

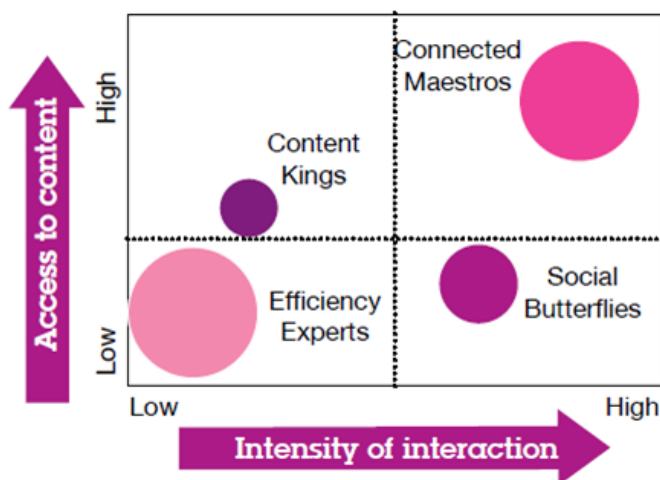
A grande questão é como a IBM a coloca, ou seja, *"How to monetize?"* (IBM, 2012). A resposta não é clara, mas a direcção está definida: os modelos digitais de media são menos rentáveis, mas significativamente mais massificados e diversificados. A consultora define, até, os quatro tipos de espectador de TV no novo modelo de televisão digital, a saber:

- *Viewer on demand ("I'll catch you later");*
- *New linear viewer ("I have to check that right now");*
- *Mobile access ("Do you want that to go? / "Take-away");*
- *Social consumption ("How are you doing", ou o consumidor ligado a outros antes, depois e durante a visualização).*

Veja-se que, em todos os perfis, o segundo ecrã tem um papel preponderante, secundário na visualização mas fundamental para a afirmação do utilizador e do consumidor interventivo, tendo em conta que estes consumidores vivem em ecossistemas puramente digitais, não apenas resultantes de digitalizações do analógico.

Neste ambiente, os consumidores terão perfis comportamentais diferenciados, dependendo das suas preferências em relação ao consumo de conteúdos e na experiência de interacção (ver figura 4).

Figura 4. Perfis de consumidores na era do consumo audiovisual hiperconectado



Fonte: IBM (2012, p. 2)

A IBM (2012, p. 2) define assim as quatro “personalidades digitais” que identifica:

- *“Efficiency Experts”: This largest group (41 percent of our global sample) sees the adoption of digital devices and services as a way to make life easier;*
- *“Content Kings”: This digital personality (just 9 percent of global sample) includes dedicated gamers, newshounds, movie buffs, music lovers and TV fans;*

- *“Social Butterflies”*: These consumers (15 percent of global sample) cannot imagine not being able to instantly access any of their friends;
- *“Connected Maestros”*: This personality (35 percent of global sample) combines the behaviors common to Content Kings and Social Butterflies with even more sophisticated behaviors.

Rádio, o veículo subtil e todo-o-terreno

O trabalho das consultoras ao nível do sector da rádio é francamente menos volumoso quando comparado com a análise ao nível da televisão, Internet ou novas tecnologias.

Este facto é sugestivo, mas não necessariamente relacionado, com uma menor importância da rádio para o panorama dos media no futuro.

Pelo contrário, é possível inferir que a Rádio é o meio que tem menos a perder nesta nova fase da transição digital.

Se, por um lado, a rádio foi o primeiro sector dos media tradicionais a ser envolvido, em termos de formatos e conteúdos, pela Internet, por outro, é dos sectores que mais soluções poderão encontrar, a curto / médio prazos, nos novos paradigmas de partilha de conteúdos.

Veja-se o exemplo dos populares *podcasts*, que mais não são do que programas de rádio, temáticos, *on demand*, que o *hardware* Apple tanto popularizou. Tal como é possível observar, no trabalho desenvolvido pelo OberCom, ao longo dos anos, que a rádio é um eixo comunicacional fundamental no quotidiano dos portugueses - possuindo uma situação sectorial e mediática única.

No fio da análise que temos percorrido ao longo deste relatório, nas páginas precedentes, a grande desvantagem da rádio é também a sua maior vantagem: a rádio é um media sem ecrã num futuro mediático projectado em múltiplos ecrãs, mas esta nuance faz da rádio o media mais adaptável de todos.

A transmissão de sons e a exploração de conteúdos neste intervalo de possibilidades é elástica, na medida em que qualquer aparelho, desde o transístor mais básico ao iPhone mais recente podem transmitir rádio, a qualquer hora, abrindo as possibilidades a uma massificação quer de novos conteúdos digitais quer de conteúdos mais tradicionais.

Mais uma vez, a demografia é relegada para segundo plano face a uma variável francamente mais importante hoje em dia: a forma de acesso, o terminal de acesso.

A voz num futuro em ecrãs

Um dos desafios mais significativo da rádio agora, e no futuro, será que uso fazer da tecnologia disponível.

As qualidades que fazem da rádio um media tão apreciado pelos ouvintes são aquelas que a constituem enquanto media tradicional, pelo que, de acordo com a consultora Deloitte, deverá ser muito bem equacionado o uso da tecnologia, sobretudo ao nível dos veículos de distribuição da rádio (Deloitte, 2012a).

Há cada vez mais formas de ouvir rádio, seja de forma linear (como em *AM/FM*) ou de forma definida pelo utilizador, que descarrega os programas que quer ouvir e fá-lo de uma forma que mais lhe convém.

Assim, a consultora aborda a questão do investimento tecnológico como uma relação entre as tecnologias mais baratas e as mais caras e inovadoras. Se um menor investimento permite investir mais noutras áreas ou conteúdos, por outro lado, tecnologia mais recente pode permitir a diferenciação de produtos, atraindo dessa forma mais ouvintes. Esta exploração dos meios técnicos disponíveis deve ser paralela a uma colaboração inter-indústria e inter-media.

Por ser um meio técnico simples, a rádio facilmente se associa a outros mecanismos de comunicação mais complexos, devendo, no entanto, manter a sua matriz identitária que subsiste na música (a rádio tem um papel fundamental no apoio à indústria discográfica, enquanto meio de distribuição poderosíssimo) e no poder da voz (a companhia em directo e o contacto com o locutor-animador).

A relação estabelecida entre os ouvintes e a voz, através da locução, é sem dúvida uma “traços genéticos” mais profundos da rádio no quotidiano comunicacional. Salvaguardado este perfil distinto da rádio, a inovação na rádio terá de demarcar o seu espaço nos novos media, já que os novos ouvintes da rádio estão dispostos a pagar por novas tecnologias e formas de ouvir rádio (por exemplo, “vendo” rádio: optando pela versão *video-cast* ou *video-streaming* de alguns programas).

Mesmo em termos de relação com o mercado publicitário, as novas formas de publicitar que os novos media oferecem podem diminuir significativamente o peso da publicidade na rádio, e o espaço que esta ocupa na programação ao vivo. Se grande parte dos ouvintes dos programas da manhã, de locução jovem e carismática, acompanham esses programas, por exemplo, em redes sociais, essa é uma prática que abre portas a novas formas de vender espaço publicitário.

Há muito a aproveitar nas redes sociais, contudo adopções precipitadas destas plataformas podem pôr em causa ao reconhecimento da rádio enquanto media tradicional.

O risco de diluição da identidade dos conteúdos é real, pelo que a mudança deve ir no sentido da aposta em dinâmicas sociais online para filtrar e avaliar conteúdos, pelos utilizadores, e aproveitamento dos conteúdos gerados por esses utilizadores, com forte impacto na web.

De acordo com a consultora Bain & Co (2012), os novos consumidores podem escolher alternativas muito rapidamente e valorizam acima de tudo a sua capacidade em manipular/adaptar os conteúdos que consomem e em criar novos conteúdos a partir desses.

Adaptando-se a essas exigências, as novas ofertas radiofónicas podem optar por formatos inteligentes desenhados para editar conteúdos específicos que minimizem o ruído e a dispersão perante ouvintes que dispõem de atenção limitada.

O futuro da rádio terá de ser assegurado no imediato, pela replicação das especificidades do media nos novos veículos de distribuição. Talvez, por isso, a situação da rádio seja tão complexa, pelo facto de ser um meio tecnicamente mais simples, na sua forma original e material, mas esta plasticidade é também a sua maior virtude em tempos de mudança.

A rádio, enquanto lógica de difusão de conteúdos, seja no seu formato tradicional ou nas suas novas expressões, oferece respostas às exigências de um mercado discográfico em crise, sem saber bem como lidar com as questões dos descarregamentos ilegais. São muitas, portanto, as possibilidades que a rádio oferece.

A imprensa no contexto de alta-densidade informacional

Num primeiro olhar sobre o conjunto dos documentos analisados, verifica-se que as opiniões se dividem entre duas tendências distintas, no que toca ao futuro da imprensa. Uma primeira, minoritária, a que chamamos de catastrofista, e que aponta para o fim do papel e para a supremacia do digital.

Uma segunda proposta, mais consensual e explorada pela esmagadora maioria das consultoras, a que chamamos de teoria da complementaridade, defende precisamente que o futuro da imprensa terá de passar pela associação entre edições digitais e de papel. Veja-se o caso do Japão, um país digitalmente muito avançado onde, como relembra a Deloitte (2012d), cerca de 92,0% dos habitantes compram, pelo menos, um jornal impresso por dia.

Outros exemplos de alto consumo de jornais no seu formato clássico (linear, em papel, periodicidade discreta) chegam também dos países *BRICS*, em particular, da Índia e do Brasil.

Analisando os dados e as previsões da consultora KPMG (2012b) sobre a imprensa escrita, verificamos que a informação em análise coincide, de certa forma, com muitas conclusões que o OberCom tem vindo a demonstrar na sua investigação.

A ligação entre os jornais e a confiança na informação é primordial e intensa: os jornais impressos são o media mais associado a confiança na informação, seguidos pela televisão, pelos portais online, pela rádio e, só depois, pelas redes sociais.

O estatuto da imprensa reserva-lhe um espaço muito próprio na realidade comunicacional dos portugueses mas, veja-se, a forma de visualização do media conta muito. De acordo com o inquérito “A Sociedade Rede 2011”, promovido pelo OberCom, os portugueses confiam mais na imprensa em papel que na imprensa *online*, apesar de os conteúdos serem os mesmos ou muito semelhantes.

A materialização das notícias em formato papel comporta a sacralização de um acto formal de ligação e confiança entre o jornalista e o leitor, que a Internet não está, de forma alguma a conseguir replicar.

Não há ainda forma de indicar que a imprensa puramente assente no digital é a solução. Veja-se o recente caso do encerramento da publicação *The Daily*, jornal exclusivamente *online*, cujo primeiro número saiu a 2 de Fevereiro de 2011. A não associação dessa publicação digital a uma edição impressa prévia, de referência, está entre os muitos factores apontados para o fracasso do projecto.

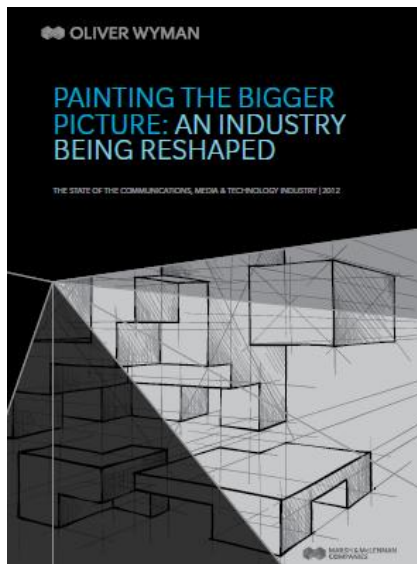
O jornal, estruturado para *tablets*, tendo por base o iPad da Apple, tem tido dificuldade em ter tracção num mercado altamente volátil e hiper-textual. A industria continua com poucas soluções sustentáveis, previsíveis e sólidas para ideia convencional de “jornal”.

O relatório da Oliver Wyman (Oliver Wyman, 2012), *Painting the bigger picture: an industry being reshaped*, é peremptório em assinalar o declínio dos sectores mais tradicionais, e a passagem para o digital, como algo adquirido. Isto aplica-se sobretudo ao sector da imprensa, em especial a vertente impressa, uma vez que a consultora refere como sendo o sector tradicional das publicações o mais punido pela crise económica contemporânea.

Neste contexto, os negócios tradicionais não poderão continuar a ser negócios “puros”, isto é, têm de internalizar e adoptar a linguagem mais vibrantes dos novos media e da Internet.

O desafio é evoluir seleccionando as mutações mais apropriadas à sobrevivência e sucesso junto dos seus utilizadores.

A AT Kearney (2012d), por outro lado, fala do declínio do material impresso para justificar que a imprensa tem de alargar o seu *core* estritamente focado na impressão e na circulação, para formas variadas de receita e gestão do lucro, tendo em especial linha de conta as exigências dos publicitários e, em função disso, a melhor forma de garantir aos departamentos de marketing as ferramentas necessárias para facilitar a mudança para formatos mais rentáveis.



“(T)raditional media companies will have to move beyond their core content categories to benefit from the fastest growth online segments.”
Oliver Wyman (2012, p. 16)

Por sua vez, a consultora PWC (2011) apresenta como modelo futuro de sustentabilidade o pagamento por acesso, ou propostas de acesso a jornais, pelos consumidores, segundo a lógica do pagamento simbólico.

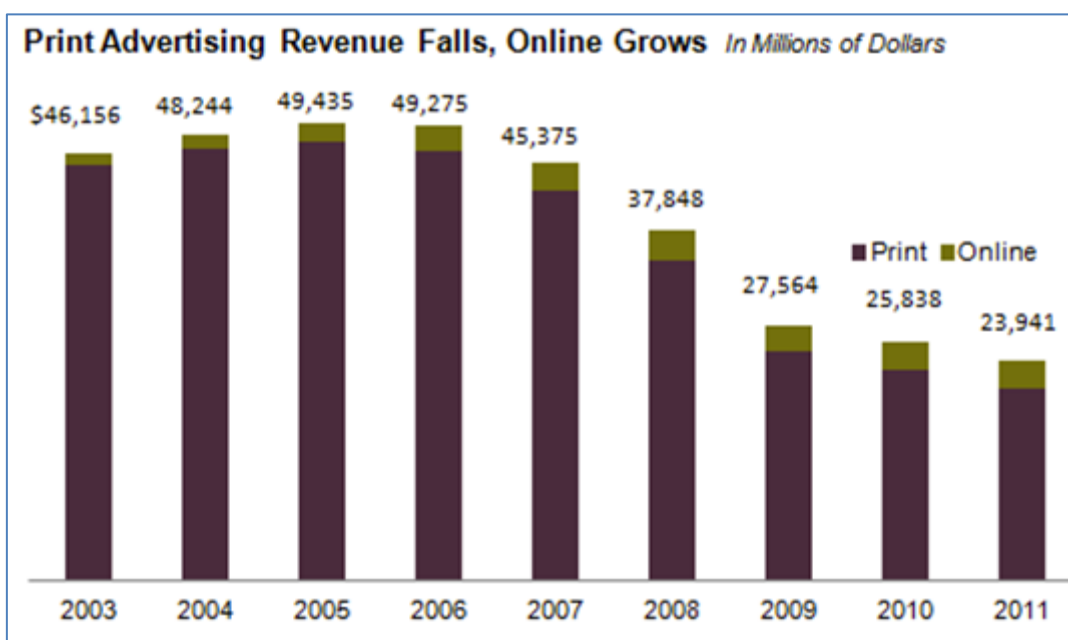
Por outras palavras, o futuro poder-se-á desenhar numa lógica de “passes digitais” para acesso aos conteúdos jornalísticos, algo que poderá apresentar muitos benefícios, por exemplo, nas idas para o trabalho, enquanto utilizamos o *tablet* nas viagens de metro e autocarro.

Nesta lógica, e como defende a McKinsey (2012), no futuro deverá ser dada especial atenção às questões da confidencialidade de dados, informações pessoais e organizacionais e, também, às definições de propriedade intelectual e monopólio do conhecimento, que poderão se postos em causa num ambiente de partilha e discussão alargadas.

O papel como um ecrã e a emergência da “informação animada” (interactiva e dinâmica)

A questão da publicidade, que sustenta em larga medida o mercado jornalístico em papel é ainda uma incógnita. De acordo com os dados do Pew Research Center's *Project for Excellence in Journalism*, para o mercado americano, a acentuada queda das receitas da publicidade em jornais de papel não está a ser acompanhada por um aumento das receitas de publicidade em imprensa online, cujo crescimento é ténue (Cf. Figura 5).

Figura 5. Evolução dos lucros publicitários 2003 - 2011, formato impresso e online



Fonte: PEW, Research Center Project for Excellence in Journalism (www.pewInternet.com).

De acordo com a publicação online Foliomag (AT Kearney, 2012c), o investimento em publicidade deve ser pensado, estruturalmente, para cada media, por especialistas multiárea, não insistindo em demasia na publicidade direccionada que, como se tem vindo a observar, pode atingir graus de saturação para o utilizador muito significativos.

Em termos de valor económico dos media, é reconhecido o valor simbólico (medido em termos de prestígio e de influência) que as publicações impressas têm para as empresas de media enquanto associadas a marcas de expressiva notoriedade, de associações a integridade moral e promoção da cidadania através do jornalismo impresso.

Desta forma, e à semelhança do que acontece por exemplo com a rádio, é forçoso equacionar bem o uso da tecnologia, na medida em que um sacrifício precoce dos formatos impressos pode pôr em causa não só o estatuto da publicação bem como os hábitos de consumo dos leitores associados a essa publicação.

Mais uma vez, e à semelhança do que foi afirmado anteriormente relativamente a outros media, os utilizadores estão dispostos a encontrar novas formas de ler jornais, mas não a romper com os seus hábitos de consumo (McKinsey, 2012).

Se o investimento em tecnologia se apresenta como um bom investimento e uma significativa diminuição dos custos por edição, a quebra do hábito representada por essa mudança pode pôr em causa a viabilidade do investimento

Para a BCG, a crise nos meios de comunicação tem especial enfoque nos sectores tradicionais e, em especial, na imprensa escrita, sendo por isso necessário, segundo a mesma consultora, evoluir de um sistema de publicação impresso para uma abordagem multiplataforma que combine formas tradicionais como imprensa linear e estática, a novos modelos como blogs e redes sociais, a novas linguagens como infografias interactivas e dinâmicas, avançando o caso do *The New York Times* como exemplo (BCG, 2012b).

Os “jornais” na era da informação contínua em tempo real têm eles próprios de se reconfigurar em torno de propostas de valor multimédia (mais fotografia, mais imagem em movimento, mais dados em actualização) e mais ricas em meta-informação (incorporando os contributos e comentários dos utilizadores na própria arquitectura das histórias que se propõem desenvolver).

Para a PWC (2012), os media tradicionais e novos media não são mutuamente exclusivos, pelo que a ideia de sustentabilidade no sector da Imprensa, tal como na televisão, deverá passar por propostas de complementaridade, onde a proporção da circulação de jornais passa a resultar de uma combinação maior de licenças online e impressas.

A salvaguarda da legitimidade dos produtos de imprensa materializa-se pela elevada confiança dos leitores na imprensa. O mesmo conteúdo, apresentado de outra forma, numa rede social, tem um impacto totalmente diferente, motivando diferentes níveis de confiança.

A oportunidade das redes sociais para os media tradicionais, como é definida pela Bain & Co., deve ser bem estudada pela imprensa, e a expressão das publicações deve surgir nas redes sociais como devidamente enquadrada na linha editorial de uma marca de imprensa fidedigna e devidamente estabelecida. Há espaço para, por utilizador, anular conteúdos supérfluos através dos novos media, sem sacrifício da integridade da publicação, garante

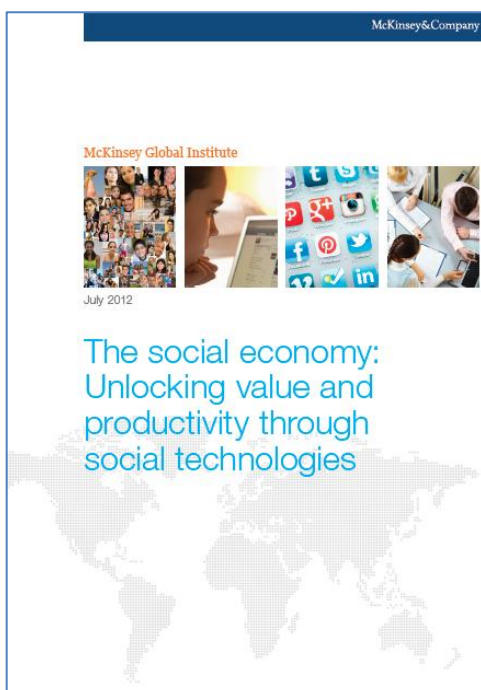
da sua isenção e do seu estatuto jornalístico, bem como da liberdade do leitor enquanto cidadão e leitor activo (Bain & Co., 2012).

É desta forma que, pelo menos para já, os novos media não conseguirão substituir o estatuto dos produtos de imprensa escrita mas, no entanto, a transição deverá ser rápida de forma a afirmar o papel da nova imprensa no renovado panorama comunicacional.

5. Mapeando as linhas interpretativas

Redes e plataformas sociais

Segundo o relatório da McKinsey (2012), a criação de valor nas empresas estará, no futuro, muito ligada à forma como se utilizam as redes sociais. Se tivermos em conta que mais de 1,5 bilhões de pessoas têm hoje perfis em algum site de redes sociais (dados ComScore), e que uma em cada cinco horas na Internet é passada nas redes sociais, então podemos facilmente antever a importância que poderá ser atribuída às redes sociais, num futuro próximo, em questões como pensar a estratégia empresarial.



“The benefits of social technologies will likely outweigh the risks for most companies. Organizations will be at greater risk of having their business models disrupted by social technologies.” (McKinsey 2012, p. 4)

Para se ter uma ideia da dimensão de crescimento das redes sociais, podemos destacar o caso do Twitter que, segundo dados adiantados pela consultora, atingiu 50 milhões de utilizadores em 9 meses, o mesmo número obtido pela rádio e Internet, em 38 anos e 3 anos, respectivamente.

Ainda segundo a consultora, a utilização de redes sociais em contexto de trabalho poder vir a ter um impacto positivo ao nível da produtividade dos trabalhadores, é referido que a sua utilização poderá beneficiar nos seguintes aspectos:

- melhorar a comunicação e colaboração intra e inter empresas;
- *crowdsourcing* na criação de ideias;
- possibilidade de discussão de tópicos em comunidades mais alargadas;
- criação e partilha de conhecimento;
- criação, distribuição e consumo de conteúdos mais facilmente;

- internacionalização de conteúdos.

No mesmo sentido, o relatório da PWC (2011) alega que as redes sociais encorajam a colaboração e a inovação, e que é pela partilha de experiências do utilizador/consumidor que se chega a uma visão mais clara da ideia e do protótipo.

Para a PWC, enquanto a televisão junta pessoas num sofá de sala, como se este fosse o centro da experiência de conteúdos, os media sociais mudam o centro para uma comunidade mais alargada, normalmente com interesses semelhantes, onde se partilha e discute de uma forma que não está restrita a um espaço físico (PWC, 2012).

Assim, ao contrário de gerações passadas, os novos consumidores procuram, consomem e funcionam num mundo global conectado por media sociais, sendo que este fenómeno acontece numa lógica de multi-experiência de multi-conteúdos em multicanais, neste que será, segundo a consultora, o novo *hub* das organizações de media num futuro próximo.

A emergência de um ecossistema sociotécnico

Como já foi referido anteriormente, as palavras-chave para compreender o contexto de mudança por que passam os vários sectores de Media, segundo as consultoras, são essencialmente três: partilha, convergência e complementaridade.

Neste contexto, é crucial analisarmos várias áreas discutidas pelas consultoras nos relatórios que constituíram a base desta análise.

Em primeiro lugar, torna-se evidente constatar que o grande suporte de toda esta perspectiva se fará de acordo com o modelo dos multi-ecrãs, isto é, as ferramentas que usamos diariamente, em casa, no metro, no trabalho, no jardim, etc., para consultar notícias de um jornal, ver um episódio de uma série preferida, assistir a um jogo em *streaming*, etc.

Como adianta o relatório da Booz & Co, e que pode servir de exemplo para a compreensão do avanço da visão dos multi-ecrãs onde os *tablets* e *smartphones* são um complemento dos *PCs*.

Para a Oliver Wyman, falamos de integração vertical nas formas de organização de consumo de conteúdos que, em última análise, redundam num conceito de conectividade que é resultado das novas exigências do consumidor que acede a partir de múltiplas ferramentas (Oliver Wyman, 2012).



“A developing ecosystem, with new and continuous additions that are exploiting the micro segmentation of this phenomenon.” (Booz & Co 2012, p. 26)

Num certo sentido, parece óbvio considerar que esta análise da Oliver Wyman estará estritamente associada a países com maiores índices de literacia tecnológica (ou literacia digital que, segundo o relatório do World Economic Forum, existe em correlação com o desenvolvimento social e humano dos países) (WEF, 2007), mas o que parece correcto ter em conta é o pressuposto defendido no relatório da Oliver Wyman (2012, pág. 37), que passa por considerar que “antes era tudo em relação ao que a tecnologia fazia e hoje é tudo sobre o que as pessoas conseguem fazer”.

Na mesma linha de raciocínio, o relatório da PWC alega que tudo se processa segundo a lógica de que os consumidores, hoje mais conectados que nunca, vêem, lêem e ouvem o que querem e quando querem, e consomem e acedem a conteúdos via múltiplos dispositivos e diferentes graus de conectividade. Portanto, em última análise, esta questão dos multi-ecrãs surge como factor crucial no processo de mudança (PWC, 2012).

Uma outra dimensão que precisa de ser discutida é descrita pela Booz & Co como o suporte futuro de todos os modelos de negócio. Por outras palavras, trata-se daquilo a que vulgarmente designamos por “nuvem” (*cloud*), sendo que tudo se processará numa lógica de centro de operações, ou centro de dados.

Já no relatório do World Economic Forum é sugerido que serão os serviços de nuvem a facilitar a convergência digital, e que a “nuvem” acabará por ser o verdadeiro catalisador e o facilitador da evolução dos centros de dados tradicionais (WEF, 2007).

Os eixos conceptuais dos relatórios analisados relativamente a tecnologia dizem respeito, sobretudo, a três conceitos-chave: os múltiplos ecrãs, as redes sociais e a nuvem; todas são tecnologias condensadoras da mudança para o paradigma digital, que se está a processar a uma velocidade vertiginosa.

Os mais cépticos sobre a perspectiva da complementaridade entre novos media e media tradicionais referem que a mudança se está a processar de três formas diferentes:

1. do analógico para o digital (mas não via digitalização do analógico);
2. do que é fixo para o que é móvel, portátil, e *Always On*
3. e, geograficamente, de Oeste para Este e para Sul (naquela que parece ser a lógica das economias emergentes), pelo menos para já.

Notas conclusivas

Um balanço geral dos relatórios examinados pode ser feito através de uma ferramenta muito conhecida que combina análise ambiental e interna. No final deste relatório, apresenta-se uma síntese das “lições aprendidas” através de uma matriz SWOT: forças e fraquezas do sector dos media (capacidades internas) e das oportunidades e ameaças que sobre ele incidem (tendências externas).

Nota metodológica

Técnica aplicada: Análise de conteúdo de 30 documentos (relatórios, apresentações, notas executivas etc.), num total de 1518 páginas.

Critérios de selecção das fontes: Consultoras de escala mundial com grande dimensão e penetração no sector dos media, tecnologia e comunicação.

Procedimento: Leitura e análise dos documentos; cruzamento crítico dos principais eixos de análise em grelhas de análise prévias; discussão e apontamento de categorias analíticas comuns; síntese criativa dos contributos originais.

Bibliografia

Accenture

Marshall, Charlie e Venturini, Francesco, The Future of Broadcasting, a new storm is Brewing, Accenture, 2011.

Arthur D. Little

Taga, Karim e Schwaiger, Clemens, Over-the-top Video - "First to scale wins" - Does this mean the return of national heroes?, Arthur D. Little, 2012.

A.T.Kearney

Gervet, Eric e Chanville, Matthieu de, Does advertising still need television?, A.T.Kearney, 2012a.

Portell, Greg, Cuts and bruises: What we are learning from the pay TV wars, A.T.Kearney, 2012b (www.cmo.com exclusive).

Portell, Greg e Gada, Kosha, The Internet Economy: Six Pense and None the Richer, A.T.Kearney, 2012c (*in* Foliomag).

Singer, Jim; Portell, Greg; Tan, Lisa; Capp, Kimberly, Long live the reader, breaking magazines' dependence on advertising 2012d.

Bain & Company

World Economic Forum Annual Meeting 2012 (Davos-Klosters, Suíça), Forces transforming the content landscape, Bain & Company, 2012.

BCG - The Boston Consulting Group

Rauchfuss, Astrid; Rehse, Olaf e Stephan, Joachim, Lean advantage in media, rethinking operations and building new business models, BCG, 2010.

Dean, David; et al., The Connected World - The 4.2 Trillion Opportunity, The Internet economy in the G20, BCG Report, 2012a.

Dean, David; et al., Swimming against the tide - How technology, media and telecommunication companies can prosper in the new economic reality, BCG Report, 2012b.

Booz & Company

Booz & Company, World Telecommunications Outlook 2012+, Booz & Company, 2012.

Deloitte

Asmundson, Phil; Paul, Alison; Goswami, Divakar e Mawhinney, Tiffany, Transforming retail: How to improve performance with mobile and digital innovations, Deloitte, 2012a.

Davies, Mason e Canwell, Adam, Innovating for a digital future - The leadership challenge, Deloitte, 2012b.

Deloitte, Technology and TV, The continuation of a beautiful friendship, Deloitte, 2012c.

Lee, Paul e Stewart, Duncan, Technology, Media & Telecommunications predictions 2012, Deloitte, 2012d.

Deutsche Bank Research

Dapp, Thomas F., The digital society: New ways to more transparency, participation and innovation, Deutsche Bank Research, Agosto 2011.

Heng, Stefan, Media consumption: A mere taste of the actual state of change, Deutsche Bank Research, Julho 2012a.

Heng, Stefan, Telecommunications: Volume rising, turnover falling, Deutsche Bank Research, Dezembro 2012b.

Ernst & Young

Ernst & young, Spotlight on profitable growth - Media and entertainment, Ernst & Young, 2010.

IBM - Global Business Services

Berman, Saul J., Beyond digital: connecting media and entertainment to future trends, IBM Global Business Services, 2012.

Insead

Dutta, Soumitra e Bilbao-Osorio, Beñat (Eds.) The Global Information Technology Report 2012 - Living in a Hyperconnected World, Insead, 2012.

KPMG

Matuszak, Gary e Lamoureux, Tom, Mobilizing Innovation: The changing landscapes of disruptive technologies, KPMG, 2012a.

KPMG, Digital Dawn - The metamorphosis begins, FICCI-KPMG Indian Media and Entertainment Industry Report 2012, KPMG, 2012b.

McKinsey & Company

Chui, Michael et al., The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies, McKinsey & Company, 2012.

Oliver Wyman

Oliver Wyman, Painting the bigger picture: An Industry being reshaped - The state of the telecommunications, media & technology industry, Oliver Wyman 2012.

PwC (PricewaterhouseCoopers)

Wilkofsky Gruen Associates Inc., Bothum, Deborah (Coord.), PwC Global entertainment and media outlook 2011-2015, PwC, 2011.

Wilkofsky Gruen Associates Inc., Bothum, Deborah (Coord.), PwC Global entertainment and media outlook 2012-2016, PwC, 2012.

Roland Berger Strategy Consultants

Wittig, Martin C. e Bouée, Charles-Edouard, Changing the game, Roland Berger Strategy Consultants, 2012a.

Wittig, Martin C. e Bouée, Charles-Edouard, Casual games are for everyone and everywhere, Roland Berger Strategy Consultants, 2012b.

World Economic Forum (WEF)

WEF, Digital ecosystem convergence between IT, Telecoms, Media and Entertainment: Scenarios to 2015, Executive summary, WEF, 2007.

Factores Internos

Pontos Fortes

- Consumo de tecnologia é contínuo.
- Toque e ecrãs (e não as teclas e o rato) como *design* de interacção dominante com a tecnologia.
- Cada vez se vive mais em múltiplos ecrãs.
- Media tradicionais estão fortemente implantados na vida mediática dos portugueses, e produzem efeitos de arrasto para novas tecnologias.
- Novas tecnologias tendem a captar ouvintes, não a afastar os que já ouvem.
- Rádio: música e voz como centro de gravidade, mesmo no digital.
- Publicidade e sector media tradicional ainda fortemente dependentes um do outro.

Pontos Fracos

- Pouca integração da questão da propriedade intelectual e dos direitos dos conteúdos nos modelos de negócio.
- Riscos na gestão de modelos abertos de produção de conteúdos. A partilha de ideias poderá pôr em causa a propriedade intelectual.
- Privacidade poderá ficar mais comprometida (ex. redes sociais).
- Balança desequilibrada das receitas para o lado da distribuição, penalizando criadores e agregadores de conteúdos.
- Canibalização de conteúdos por parte dos novos media.
- Sector tradicional: menores lucros durante as fases de transição / mais vulnerável à crise.

Factores Externos

Oportunidades

- Criatividade na organização do trabalho e produção.
- Passagem do paradigma analógico para a capitalização do digital, com complementaridade entre ambos (ex. Imprensa e rádio).
- Envolver toda a esfera humana da indústria no modelo de negócio (consumidores, *advertisers*, *key-agents*, etc.).
- *Data-mining* como ferramenta exploratória de mercado, principal eixo da publicidade.
- Produzir conteúdos legíveis em todas as plataformas e *hardware*, sobretudo *smartphones* e *tablets*.
- TV a crescer juntamente com a Internet, devendo ser respeitados os hábitos de consumo tradicionais, lineares.
- Redes sociais no core do modelo de negócio (*crowdsourcing*, discussão, partilha de experiências, internacionalização mais fácil, etc.).
- Colaboração inter-indústria.
- TV e vídeo na perspectiva dos multi-ecrãs.
- Convergência tecnológica entre media e *hardware*.
- Imprensa: visão da complementaridade impresso / digital é maioritária, e ameaça menos todo o sector.
- Massificação do sistema *on-demand*, em todos os sectores.
- *Cloud*: oportunidade semelhante à da Internet nos anos 90.
- *App Business Model* como lógica de desenvolvimento dos media.

Ameaças

- Não acompanhamento da evolução da velocidade em função das exigências do consumidor.
- Continuidade da lógica de digitalização dos conteúdos analógicos.
- Tráfego ilimitado, modelo *All-you-can-eat* pode não ser sustentável, comprometendo a margem de lucro (consumo excessivo, a muito baixo preço).
- TV deve saltar rapidamente para os múltiplos ecrãs, sob pena de vir a sofrer danos ainda maiores no sector.
- Hábitos e rotinas de consumo podem levar a consumos menores.
- Manutenção dos formatos tradicionais / lineares, fora da lógica do complemento digital.
- Menores lucros durante as fases de transição / sector tradicional mais vulnerável à crise
- Publicidade, mercado e utilizadores saturados, modelo deve ser revisto
- Desintermediação das fontes originais na produção de notícias.

Ficha Técnica

Título	Media em Movimento 2013 Perspectivas sobre a evolução do mercado dos Media, a partir de uma (meta-)análise de 30 relatórios de consultoras globais
Coordenação Científica	Gustavo Cardoso, Sandro Mendonça
Autoria	Gustavo Cardoso, Sandro Mendonça, Miguel Paisana, Tiago Lima
ISSN	Publicações OberCom - ISSN 2182-6722



Este trabalho está licenciado para Creative Commons

Attribution-NonCommercial 2.5 License.