

JORNALISMO EM AMBIENTES MULTIPLATAFORMA

GESTÃO E DECISÕES ESTRATÉGICAS EM NEGÓCIOS DE MÍDIA: META ANÁLISE

Fabiano Rodrigues, Doutor em Administração (FEA USP) e Mestre em Engenharia de Produção (POLI USP). Professor de graduação em Administração e do MPPJM da ESPM-SP.

Resumo: A definição de caminhos estratégicos é crucial na criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações, tanto pelos recursos comprometidos, como pelas consequências e riscos associados às decisões. Este estudo faz parte de uma meta análise, em desenvolvimento, para mapear o estado atual das pesquisas sobre gestão e decisões estratégicas em negócios de mídia. Para este resumo expandido, realizou-se uma meta análise preliminar sobre as publicações, entre 2014 e 2015, de um relevante periódico sobre gestão de mídia (*media management*), o *International Journal on Media Management*. Foram investigados onze artigos, nas seguintes dimensões: relação com a gestão estratégica (variáveis e decisões), tipo de empresa de mídia e objetivos de pesquisa. Destaca-se a predominância de pesquisas sobre renovação estratégica e *trade-offs* (73%). Além disso, as pesquisas tratam de diferentes atores da indústria de mídia, como veículos tradicionais de mídia impressa, agregadores de mídia, plataformas de vídeos, jornais e distribuidoras de filmes independentes. Como contribuições deste estudo, espera-se sistematizar distintas indagações sobre gestão e decisões estratégicas na indústria de mídia, apresentando uma síntese acadêmica para pesquisadores e potenciais *insights* para praticantes interessados na sustentabilidade de seus negócios.

Palavras-chave: decisões estratégicas; gestão estratégica; negócios de mídia.

Introdução - Decisões fazem parte do dia a dia das pessoas e das organizações. Decisão é um comprometimento específico para a ação, implica em uma escolha distinta e identificável, com recursos destinados à obtenção de resultados (MINTZBERG *et al*, 1976). Decidir é uma tentativa de criação de futuro, pois o futuro é, em parte, consequência das escolhas presentes. Além disso, dificilmente existe uma “melhor” escolha, mas sim uma análise de potenciais consequências, positivas e negativas, baseada em *trade-offs*.

Uma decisão estratégica pode ser caracterizada como não rotineira, feita por altos executivos de uma organização, e que pode afetar de forma crítica a saúde e sobrevivência organizacional (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992). Esse tipo de decisão é importante em termos das ações tomadas e dos recursos comprometidos.

Na indústria de mídia, Mierzejewska e Hollifiel (2006) analisaram as publicações, entre os anos 1998 e 2003, dos periódicos *International Journal on Media Management* e *Journal of Media Economics*. Como parte da análise verificaram que 44% dos 309 artigos tinham como base Teorias da Administração, 33% Teorias Econômicas, 17% Ensaios e 5% Teorias da Comunicação. Tecendo considerações sobre este estudo, Albarran (2014) ressalta a ausência de teorias específicas da área de Gestão de Negócios de Mídia, ou seja, predomina o uso modelos e bases teóricas da administração e da economia.

Dentro das Teorias da Administração usadas nos estudos sobre gestão de negócios de mídia, Mierzejewska e Hollifiel (2006) destacam o uso de teorias sobre gestão estratégica (54% dos 136 artigos baseados em teorias da administração). Estes artigos procuram

JORNALISMO EM AMBIENTES MULTIPLATAFORMA

compreender o motivo pelo qual algumas empresas de mídia apresentam desempenho superior frente seus competidores.

A pesquisa em decisão estratégica pode ser dividida em duas perspectivas: conteúdo e processo (RAJAGOLAPAN et al, 1993). A análise de conteúdo refere-se, por exemplo, à diversificação de portfólio, fusões, aquisições e formas de entrada em novos mercados. A análise do processo investiga a formulação e implementação das estratégias, o processo decisório, ambiente, resultados e fatores que influenciam na qualidade da decisão.

A busca por vantagens competitivas sustentáveis pode ser afetada pela estrutura de uma indústria, a escolha dos gestores, a estruturação e operação dos negócios, bem como relacionamentos com distintos elos da cadeia de valor. Este estudo visa mapear as principais variáveis (internas/externas) e decisões na gestão estratégica de negócios de mídia.

Metodologia – Este estudo faz parte de uma meta análise em desenvolvimento, considerando-se variáveis e decisões para a gestão estratégica de negócios de mídia, entre 2010 e 2016, no periódico *International Journal on Media Management (IJMM)* e *Journal of Media Economics (JME)*. Estes periódicos, conforme Mierzewska e Hollifiel (2006), são relevantes para pesquisas sobre negócios de mídia.

Como recorte para este resumo expandido, foi realizada uma meta análise preliminar baseada no *IJMM*, entre os anos 2014 e 2015.

Após leitura do texto completo dos 19 artigos deste período, 11 foram selecionados para a realização da meta análise pela aderência de suas contribuições para a Gestão Estratégica de negócios de mídia. Artigos sobre decisões de usuários foram excluídos desta análise, focando-se apenas no nível de análise organizacional. Neste estudo, os artigos selecionados foram avaliados quanto à sua relação com a gestão estratégica (variáveis e/ou decisões), tipo de empresa de mídia e objetivos de pesquisa.

Resultados e Discussão - Gestão estratégica é feita de escolhas sobre recursos, processos, pessoas, tecnologia, mercados, produtos e serviços, posicionamento, entre outras. Conforme Quadro 1, percebe-se que 46% dos artigos tratam direta, ou indiretamente, de situações de *trade-offs*. Estes *trade-offs* podem aparecer na forma de reflexão sobre variáveis conflitantes ou vetores que possibilitem escolhas e mudanças. Além disso, um *trade-off* pode ser caracterizado pelo sacrifício de uma coisa para obtenção de outra.

Integrantes desta categoria, os ensaios teóricos trazem comparações entre a cadeia de valor de provedores de conteúdo e operadores de plataformas, ou seja, enfoque na publicação ou transmissão *versus* abordagem de plataforma de notícias (HESS, 2014), bem como discussão sobre 10 direcionadores de mudança na indústria de mídia, como a redefinição sobre o que é uma empresa de mídia, fragmentação do consumo e audiência, o desafio do *valuation* de novos modelos de negócio digitais e o impacto econômico das tecnologias digitais para além do contexto das mídias tradicionais, afetando todo o ecossistema de notícias (MIERZEJEWSKA; SHAVER, 2014). Um vetor de mudança possibilita diferentes escolhas para gestores e empresas. Kehoe e Mateer (2015), discutem modelos alternativos de negócio, orientados para a oferta (*content-driven*) *versus* orientados para a demanda (*consumer-driven*), para melhor atendimento dos consumidores de filmes independentes.

O tema renovação estratégica, ou seja, mudança na operação ou no modelo de negócios, esteve presente em 27% das publicações no período. Como exemplo, Maijanen e Jantunen

JORNALISMO EM AMBIENTES MULTIPLATAFORMA

(2014) argumentam que a estabilidade e a mudança exercem tensões importantes para a definição e execução da estratégia organizacional. Os autores apontam para a natureza de forças centrípetas, ou seja, favoráveis ao processo de renovação estratégica e forças centrífugas, de manutenção do *status quo*. Eles analisam a renovação sob 3 dimensões: modelos mentais dos gestores, capacidades dinâmicas da organização e convivência entre diferentes áreas organizacionais na transição para um modelo mais digital.

Artigo	Relação com Gestão Estratégica	Tipo de Empresa de Mídia
Gimpel (2015)	<i>Trade-offs</i> : explora a teoria da plataforma e decisões de diferentes atores no ecossistema das plataformas de vídeos	Plataformas de vídeos
Lee e Chyi (2015)	Agregadores como catalisadores de oferta e demanda	Agregadores online de notícia
Solosk (2015)	Aquisições: checa se existe alteração no quadro da alta gestão das empresas de mídia após aquisições mal sucedidas.	Companhias jornalísticas com ações negociadas na bolsa de valores (EUA)
Kehoe e Mateer (2015)	<i>Trade-offs</i> : modelos alternativos de distribuição (orientação para oferta versus demanda)	Distribuidores independentes de filmes no Reino Unido
Horst e Moisaner (2015)	Renovação estratégica: análise de paradoxos relacionados, com origem na história da empresa e nas decisões da equipe de gestão	Grandes empresas europeias tradicionais de mídia impressa em transição para o digital
Goyanes e Dürrenberg (2014)	<i>Trade-offs</i> : Distribuição digital e Estratégias de adoção de conteúdo pago (taxonomia para categorização em ambientes multiplataforma)	Jornais espanhóis
Järventie-Thesleff et al. (2014)	Renovação estratégica: transição do meio impresso para um negócio com características digitais	Empresas de mídia no norte europeu
Maijanen e Jantunen (2014)	Renovação estratégica: transição e convivência entre o analógico e o digital	Empresa finlandesa de rádio difusão
Tennant (2014)	Modelos gratuitos de jornais digitais em empresas tradicionais com mídia impressa	Jornais nos EUA
Hess (2014)	<i>Trade-offs</i> : enfoque na publicação ou transmissão versus abordagem de plataforma de notícias	Não aplicável (ensaio teórico)
Mierzejewska e Shaver (2014)	<i>Trade-offs</i> : direcionadores de mudanças no ecossistema de mídia, gerando diferentes possibilidades estratégicas	Não aplicável (ensaio teórico)

Quadro 1: Síntese de pesquisas relacionadas à gestão estratégica e decisões

Os outros 3 artigos, 27% dos estudos analisados, trazem variadas discussões, como a sustentabilidade econômica de jornais digitais com modelo de negócio gratuito (TENNANT, 2014); análise da influência de aquisições de empresas de mídia mal sucedidas, que geraram aumento excessivo de endividamento e queda no valor das ações, na eventual mudança de integrantes da equipe de alta gestão (SOLOSK, 2015); agregadores como catalisadores entre oferta e demanda, ou seja, entre conteúdo e audiência (LEE; CHYI, 2015).

Considerações Finais – Esta meta análise aponta para diversidade de empresas de mídia em pesquisas sobre decisões e gestão estratégica, empresas como: veículos tradicionais de mídia impressa, agregadores de mídia, plataformas de vídeos, jornais e distribuidoras de filmes independentes. Foi desenvolvida tendo como referência publicações, entre 2014 e 2015, no periódico *International Journal on Media Management*.

Destacam-se estudos que apresentam e analisam *trade-offs* sobre a gestão de negócios de mídia. A análise desses *trade-offs* facilita o entendimento do processo decisório em situações de conflitos entre escolhas. Estes estudos clarificam os principais direcionadores de escolhas e mudanças, sejam internos, externos ou entre empresas na cadeia de valor da indústria de mídia e o seu ambiente de negócios.

JORNALISMO EM AMBIENTES MULTIPLATAFORMA

Verifica-se ainda alta proporção de estudos sobre renovação estratégica, como por exemplo a migração de veículos tradicionais para o meio digital, bem como a análise de recursos e processos que potencializam o sucesso desta transição no modelos de negócio. Tópico relevante dentro do cenário de incerteza e disrupção nas tecnologias, comportamento da audiência e novos players na cadeia de valor.

Como contribuição, este mapeamento discute formatos e indagações sobre decisões e gestão estratégica em negócios de mídia, trazendo uma síntese acadêmica para pesquisadores e potenciais *insights* para praticantes envolvidos na redefinição ou reposicionamento de seus negócios. Este estudo possui limitações quanto ao tamanho da amostra, bem como a cobertura de um único periódico nesta meta análise preliminar.

Referências

ALBARRAN, A. B. *Assessing the Field of Media Management and Economics Research: looking back, looking forward*. **Palavra clave**. v. 17, n. 4, p. 1025-1040, 2014.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. *Strategic Decision Making*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 13, [s.n.], p. 17-37, winter 1992.

GIMPEL, G. *The Future of Video Platforms: key questions shaping the TV and video industry*. **International Journal on Media Management**. v. 17, n. 1, p. 25-46, 2015.

GOYANES, M.; DURRENBERG, C. *A Taxonomy of Newspapers based on Multi-Platform and Paid Content Strategies: evidences from Spain*. **International Journal on Media Management**, v. 16, n. 1, p. 27-45, 2014.

HESS, T. *What is a Media Company? A reconceptualization for the online world*. **International Journal on Media Management**. v. 16, n. 1, p. 3-8, 2014.

HORST, S., MOISANDER, J. *Paradoxes of Strategic Renewal in Traditional Print-Oriented Media Firms*. **International Journal on Media Management**. v. 17, n. 3, p. 157-174, 2015.

JÄRVENTIE-THESSLEFF, R.; MOISANDER, J.; VILLI, M. *The Strategic Challenge of Continuous Change in Multi-Platform Media Organizations: a strategy-as-practice perspective*. **International Journal on Media Management**, v. 16, n. 3-4, p. 123-138, 2014.

KEHOE, K.; MATEER, J. *The Impact of Digital Technology on the Distribution Value Chain Model of Independent Feature Films in the UK*. **International Journal on Media Management**. v. 17, n. 2, p. 93-108, 2015.

LEE, A. M.; CHYI, H. I. *The Rise of Online News Aggregators: consumption and competition*. **International Journal on Media Management**. v. 17, n. 1, p. 3-24, 2015.

MAIJANEN, P.; JANTUNEN, A. *Centripetal and Centrifugal Forces of Strategic Renewal: The Case of the Finnish Broadcasting Company*. **International Journal on Media Management**. v. 16, n. 3-4, p. 139-159, 2014.

MIERZEJEWSKA, B.; SHAVER, D. *Key Changes Impacting Media Management Research*. **International Journal on Media Management**. v. 16, n. 2, p. 47-54, 2014.

MIERZEJEWSKA, B. I.; HOLLIFIELD, C. A. *Theoretical approaches in media management research*. **Handbook of Media Management and Economics**, v. 2, p. 37-65, 2006.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. *The Structure of "Unstructured" Decision Processes*. **Administrative Science Quarterly**. v. 21, n. 2, p. 246-275, june 1976.

JORNALISMO EM AMBIENTES MULTIPLATAFORMA

RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, A. M. A.; DATTA, D. K. *Strategic Decision Processes: critical review and future directions*. **Journal of Management**. v.19, n.2, p.349-384, summer 1993.

SOLOSKI, J. *Stability or Rigidity: Management, Boards of Directors, and the Newspaper Industry's Financial Collapse*. **International Journal on Media Management**. v. 17, n. 1, p. 47-66, 2015.

TENNANT, J. I. *Free Newspapers in the United States: Alive and Kicking*. **International Journal on Media Management**. v. 16, n. 3-4, p. 105-121, 2014.