

## **Tendências e dinâmicas do mercado dos *media* em Portugal**

Paulo Faustino\*

**Resumo:** Parte deste *paper* resulta de um amplo estudo promovido pelo autor intitulado “Análise e prospectiva dos *media*: Tendências, mercado e emprego”, levado a cabo pela Media XXI – Consulting, Research & Publishing. O estudo, realizado em 2007, pretendeu, por um lado, suscitar a reflexão, à luz de possíveis cenários futuros, sobre a actividade dos *media*, sobretudo numa perspectiva empresarial, e, por outro, analisar os impactes das novas tecnologias ao nível da gestão, das competências e do mercado de trabalho, aplicados à realidade portuguesa embora não ignorando a sua inclusão num contexto internacional. É neste âmbito que se identificam, descrevem e analisam algumas tendências com vista a gerar elementos para uma abordagem situacional e prospectiva da indústria dos *media*. O trabalho permitiu reunir informação que poderá ser útil ao apoio de estratégias de gestão das empresas e dos seus colaboradores; e gerar informação no sentido de apoiar algumas decisões e orientações sobre a forma como se irá desenvolver e médio e longo prazo a actividade dos *media*.

**Palavras-chave:** tendências, prospectiva, economia, gestão, perfis, mercado, trabalho, profissões, concentração, tecnologias, emprego.

### **Introdução**

Com a crescente facilidade com que os fluxos de informação se estabelecem à escala global, não constitui surpresa que Portugal esteja enquadrado nas tendências internacionais, sobretudo europeias, da indústria da comunicação, incluindo nos aspectos de regulação dos mercados e produtos de *media*. A regulação do sector em Portugal foi, em 2006, alvo de uma reformulação profunda, com a Alta Autoridade para a Comunicação Social a dar lugar à Entidade Reguladora da Comunicação, financiada, em parte, pelas próprias empresas de *media*. Também o normativo legal referente à concentração assume agora novos contornos, estabelecendo uma quota de audiência máxima de 50% e da

\* Portuguese Catholic University, Polytechnic Institute of Leiria and Media XXI – Consulting, Research & Publishing.  
fp.mediaxxi@formalpress.com

circulação média, no caso da imprensa<sup>1</sup>. Com estas alterações, aliadas à crise económica – agravada em 2008 e 2009 – e o impacto das tecnologias digitais, muitos gestores estão a reorientar o modelo de negócios das empresas de *media*. No caso português, este cenário foi visível nas transformações das rádios da Media Capital/Grupo Prisa, com reacções por parte de importantes *players*, como o Grupo Renascença e a TSF.

Na televisão *free-to-air*, a estrutura de programação da TVI (Grupo Media Capital/Prisa) obrigou a SIC (Grupo Impresa) e a RTP (canal público) a repensarem a sua estratégia; e mais recentemente o lançamento da TVI 24 (*news pay tv channel*) também irá ter impactos nas televisões, sobretudo no segmento dos canais informativos pagos. A estas alterações acrescentarão outras com impactos virtualmente mais profundos nos modelos negócios, e que decorrem da crescente tendência para a fragmentação das audiências potenciada por tecnologias latentes (cabo, satélite) e emergentes (IPTV e DTT). Na imprensa, a quebra generalizada das vendas tem vindo a impor um nível de competitividade mais intenso, registando-se, inclusivamente, alterações significativas na propriedade dos *media*, como foi o caso da compra, em 2005, dos títulos da Lusomundo pelo Grupo Controlinveste. O caso da Controlinveste e da Cofina ilustram bem que, por um lado, está a constituir-se uma nova geografia da propriedade da paisagem mediática em Portugal e, por outro, a importância – em alguns casos crucial devido à maior capacidade de liquidez – da entrada de grupos (provenientes de outros sectores de actividade) na indústria de *media*. O mais recente exemplo neste domínio é a entrada do Grupo Lena<sup>2</sup> (através da Sojormedia) no segmento dos diários generalista com o título *I*, que está no mercado desde Maio de 2009. No entanto, e apesar do crescimento dos suporte *online* nos últimos anos, os três segmentos de *media* que mais se destacam em termos de volume de negócios em Portugal são ainda a imprensa, a rádio e a televisão (com grande peso da televisão, que atrai cerca de 70% do investimento publicitário); estas circunstâncias sugerem que o real impacto das novas tecnologias – e da internet em particular – no modelo de negócio dos *media* ainda está por se verificar e, por conseguinte, observa-se ainda uma longa margem de progressão relativamente ao seu contributo para os resultados operacionais das empresas de *media*.

Esses e outros acontecimentos ocorridos a nível estrutural tiveram reflexos na situação económica e financeira das empresas de comunicação em Portugal, com repercussões mais evidentes nos primeiros oito anos do século XXI, em que as empresas têm sido

<sup>1</sup> Contudo, esta lei ainda não entrou em vigor devido ao veto por parte do Presidente da República, Cavaco Silva, por considerar não haver urgência em legislar sobre esta matéria. A lei tinha sido aprovada só com os votos do PS (Partido Socialista, no Governo desde 2005 até final de 2009) e com os votos contra de toda a oposição. Por outro lado, o Presidente da República considerou que “a referida lei foi aprovada num momento em que a Comissão Europeia se encontra a promover a definição de critérios fiáveis e de indicadores objectivos sobre o pluralismo dos meios de comunicação social, não havendo motivo que justifique urgência na publicação de um diploma desta natureza e alcance”, refere um comunicado presente no site da Presidência, divulgado pela agência Lusa, em 2 de Março de 2009.

<sup>2</sup> Este Grupo, sediado fora de Lisboa, mais concretamente em Leiria, e cuja base de negócios assenta essencialmente na construção civil, tem vindo a crescer e a diversificar a sua actividade a nível nacional e internacional. No que se refere ao negócio dos *media*, possui uma importante relevância no segmento dos *media* regionais em Portugal, nomeadamente imprensa e rádios, mas tem vindo a assumir-se cada vez mais com a ambição de se tornar a médio e longo prazo um importante *player* na actividade dos *media*. O mais recente exemplo disso é o facto de, numa conjuntura de grande crise económica, terem lançado um novo diário de informação geral (designado *I*) que ficou disponível ao público no dia 8 de Maio.

pressionadas a proceder a sucessivas reestruturações com dois objectivos simultâneos: (i) reduzir o peso da dependência do investimento publicitário e (ii) reajustar as estruturas empresariais no sentido de maior flexibilidade. No geral, esta conjuntura tem sido amplamente marcada por uma diversidade de constrangimentos que se reflectem, por vezes, na limitação do crescimento das empresas e impõem uma reformulação do seu modo de conduta no mercado, com implicações directas na estrutura de custos. Assim, de um modo geral, a facturação das empresas de *media*, sobretudo a rentabilidade, tem vindo a manter-se ou a decair; embora possam observar-se algumas melhorias dos resultados, que decorrem essencialmente da redução de custos ou diversificação de produtos e não tanto de um crescimento efectivo do mercado (como foi o caso do Grupo Impresa, com prejuízos em 2008 na ordem dos 27 milhões de euros, representando uma melhoria de 2,5% face a 2007). Por seu lado, o Grupo Media Capital/Prisa, apesar de ter apresentado lucros de 19,8 milhões de euros, representou um decréscimo relativamente a 2007, circunstância que reforça a tendência para resultados negativos ou decréscimo dos lucros. Por seu lado, de acordo com a Marktest (a preços de tabela), a captação do investimento publicitário mantém-se relativamente estagnada: 4,392 milhões de euros em 2007 e 4,672 milhões de euros em 2008. De referir ainda que o mercado publicitário português assume uma configuração atípica quando comparado com os demais países da União Europeia. Segundo dados da Marktest, em 2008 a televisão foi responsável por cerca 71% do total de investimento, a imprensa cerca de 18%, os *outdoors* 7%, a rádio à volta dos 3% e o cinema 1%.

Devido à indefinição dos modelos de negócio a desenvolver (em virtude das incerteza geradas pelo impacte da internet), à fraca dinâmica do investimento publicitário e também a alguma hesitação por parte dos grupos de comunicação em apostar mais intensivamente nos novos *media*, a actividade da imprensa electrónica e dos *websites* das principais estações televisivas e rádios têm obtido ainda pouca rentabilidade. Assim, a indústria dos *media* está ainda numa fase de transição para o desenvolvimento de projectos e plataformas de comunicação que aproveitem o potencial jornalístico e económico decorrente da aplicação das novas tecnologias. No entanto, desde o final do século XX, emergiram tecnologias de produção que alteram não só as possibilidades de diversificação dos suportes para os conteúdos que se elaboram, mas também os próprios processos de produção, os sistemas de organização e os perfis profissionais. Neste contexto, os novos cenários da indústria da comunicação tendem a estar cada vez mais determinados por diversos aspectos, dos quais se destacam os seguintes:

- a integração da tecnologia permite cada vez mais a criação de produtos e conteúdos para diferentes suportes;
- os meios digitais estão a obrigar a uma reestruturação completa na elaboração de conteúdos, afectando a organização e a produção dos produtos dos *media*;
- as novas tecnologias estão a alterar também as formas tradicionais de publicidade, assentes nas plataformas *online*, fora do campo dos *media*;
- observa-se uma integração tecnológica em que raramente sobrevivem os grupos que só se dedicam a um tipo de *media*;

- o desenvolvimento das tecnologias alternativas – DAB, TDT, IPTV, etc. – serão importantes canais de difusão de conteúdos no futuro;
- actualmente a produção digital e evolução tecnológica estão a afectar cada vez mais os perfis dos profissionais da actividade dos *media*;
- as TIC estão na origem da progressiva alteração das formas de recepção e distribuição dos conteúdos, aumentando o poder do consumidor.

As transformações actuais e potenciais no sector, incluindo o seu modelo de negócio, em parte decorrentes do impacto das novas tecnologias, merecem um olhar mais atento por parte dos responsáveis das escolas, empresas e demais instituições na área da comunicação. A actividade dos *media* tende a tornar-se mais complexa não só na vertente jornalística como também na vertente empresarial. Quer na área editorial quer na área empresarial, o talento dos recursos humanos assumir-se-á cada vez mais como um recurso estratégico competitivo e diferenciador. Neste contexto, foram colocadas algumas questões de investigação que conduziram à realização deste trabalho – e que se relacionam com as dinâmicas actuais e futuras do sector, incluindo o seu impacto no mercado de trabalho –, das quais se destacam as seguintes:

- QI.1: Como se caracteriza a conjuntura actual da indústria dos *media* e as respectivas oportunidades e ameaças?
- QI.2: Qual o contexto global de renovação do conceito de produto, suporte e modelo de negócio adequado?
- QI.3: Qual o enquadramento actual e as características do emprego, perfis e mercado de trabalho nos *media*?
- QI.4: Observa-se a adopção de novas práticas jornalísticas e de gestão do trabalho nas empresas de *media*?
- QI.5: Qual o nível de adequação entre o ensino ministrado pelo ensino formal e as necessidades das empresas de *media*?
- QI.7: Quais os impactes na indústria dos *media* decorrentes da retracção económica observada nos últimos cinco anos?
- QI.8: Como poderá evoluir o futuro da indústria e como está esta a posicionar-se face às novas tecnologias emergentes e concorrentes?
- QI.9: É possível identificar novos comportamentos do consumidor e tendências ao nível da oferta e procura de produtos de *media*?
- QI.10: Quais são as principais forças, fragilidades, ameaças, oportunidades dos *media* e como se manifestam na configuração desta indústria?

Com efeito, e embora não seja objectivo deste *paper* responder detalhadamente a todas estas questões (sobretudo em virtude da limitação de espaço), nos parágrafos seguintes são apresentadas algumas abordagens e reflexões que sugerem respostas para as questões enunciadas. Para uma análise mais aprofundada, recomenda-se Faustino, Paulo (2009): “Prospectiva dos *media*: Tendências, mercado e emprego”, Media XXI. Lisboa.

## Presente e futuro dos *media*

Portugal atravessa um momento crítico no seu mercado da comunicação, com consequências evidentes no modelo de negócio, nas estratégias de desenvolvimento (por exemplo concentração e diversificação das empresas e produtos) e no investimento tecnológico necessário para potenciar novas oportunidades de mercado. Analisando as tendências dos diferentes meios, observa-se que a televisão, sobretudo generalista, tal como foi conhecida ao longo do século XX, parece estar constantemente a ser colocada em causa. A Televisão Digital Terrestre (TDT) poderá ser o suporte natural para a evolução da actual televisão analógica, sobretudo porque é nela que coincidem os dados de cobertura e de penetração. Se, por um lado, a TDT vem permitir ultrapassar restrições próprias dos sistemas analógicos, designadamente a escassez de espectro, por outro lado, poderá proporcionar sobretudo uma plataforma de evolução tecnológica para sistemas interactivos e formatos televisivos mais especializados.

Na imprensa, se é verdade que durante décadas os jornais impressos concorreram principalmente uns com os outros, também é seguro sugerir que hoje o âmbito das ameaças (que poderão ser transformadas em oportunidades em alguns casos) está bastante mais alargado, com o desenvolvimento da nova geração dos *media online*. Quanto ao sector da rádio, e à semelhança dos outros *media*, o seu desenvolvimento encontra-se condicionado pela dimensão do nosso país em função do universo de ouvintes e das reduzidas dimensões do mercado. Apesar disso, o sistema de difusão digital assume-se como um segmento de futuro; a rádio está a tornar-se num meio multimédia que integra diversos sistemas expressivos em ambiente *online*. Todas as dinâmicas observadas nos *media*, em grande parte determinadas pelo impacte das TIC, obrigam a uma reestruturação, por vezes profunda, daquele sector, pelo que se atravessa actualmente um momento de ampla reflexão ao nível do modelo de negócio e das políticas públicas sectoriais. Como sugere Harris (2000), 80% da tecnologia que será utilizada na vida quotidiana nos próximos dez anos ainda não foram inventados. Mais de dois terços das quinhentas empresas que a revista *Fortune* incluía nas suas listas de há 35 anos já não existem – a maior parte delas devido ao *blindsiding*; esta expressão significa ser apanhado pelo ponto cego, ou seja: o ponto de não visibilidade num espelho retrovisor, por exemplo, e é habitualmente utilizada para referir os danos que sofre uma empresa por ser incapaz de acompanhar ou perceber a importância da tecnologia ou de uma mudança profunda do mercado<sup>3</sup>.

Portanto, este novo contexto de mercado exige, pois, uma redefinição estratégica dos *media*, de acordo com as suas necessidades de financiamento, perspectivas de desenvolvimento das tecnologias e comportamento do consumidor. É assim de extrema relevância identificar os principais factores críticos de sucesso do sector a diferentes níveis, como a gestão empresarial, a procura e oferta de emprego na área, a procura e oferta

<sup>3</sup> A este propósito, e segundo este autor, a melhor forma de responder às incertezas é estar preparado para a gestão da mudança, o posicionamento competitivo, o pensamento estratégico, o planeamento de cenários ou mesmo a resiliência – ou seja: a capacidade de sobreviver em qualquer eventualidade. Nesta obra (*Blindsided*, 2000), Harris apresenta vários exemplos de empresas que não souberam interpretar bem a mudança, como foram os casos da Polaroid e da Kodak; ambas as empresas foram apanhadas de surpresa pelas novas tecnologias, atingidas pelo ponto cego, neste caso o sucesso comercial da fotografia digital.

relativa ao produto e as políticas sectoriais, entre outros aspectos. Neste sentido, este estudo – que na versão original, está descrito em cerca de novecentas páginas – pretende clarificar e quantificar algumas tendências da indústria de *media* em Portugal, embora situado num contexto internacional, proporcionando uma visão integrada, situacional e prospectiva dos vários domínios da actividade (práticas de gestão, evolução de competências e da dimensão do negócio, tendências de emprego, etc.), com o intuito de perspectivar cenários possíveis ao nível do desenvolvimento do modelo de negócio e do mercado de trabalho.

### Revisão de literatura e enquadramento científico

Em termos de abordagem científica, na sua essência, este estudo insere-se no contexto da economia e gestão dos *media*. Na segunda metade do século XX todos os tipos de *media* começaram a incorporar fortes características comerciais que potenciaram maiores níveis de produção e maior crescimento, resultantes dos grandes investimentos publicitários. Os jornais e as revistas prosperaram e a rádio e a televisão tornaram-se altamente rentáveis. Por seu lado, os serviços públicos de televisão começaram a inserir publicidade como parte integrante da sua estratégia de programação, fazendo crescer as suas receitas (Picard *in* Arrese, 2003). Esta dinâmica económica e empresarial observada no sector dos *media* veio favorecer a emergência de um maior interesse pelas empresas deste sector como objecto de estudo, sobretudo na tentativa de se compreender como é que as forças externas à empresa podem afectar esta actividade económica. Na tabela 1 estão sistematizadas algumas forças económicas que afectam o sector da comunicação.

Tabela 1 – Principais forças económicas que afectam as comunicações

Rendas e capital disponível	Existência de economias de escala ou <i>diseconomies</i> de escala	Regulação técnica
Procura do consumidor (conteúdos e hardware para comunicações)	Custos das barreiras à entrada	Regulação estrutural (licenças, <i>franchising</i> e controlo de propriedade)
Procura de publicidade (acesso à publicidade)	Custos variáveis e fixos	Comportamento de regulação (prospectivo e prescritivo)
Concorrência de outros bens e serviços de comunicações (substitutos directos e substitutos parciais)	Emprego e produtividade	
Condições gerais da economia	Imperativos de crescimento	

Fonte: Picard (*in* Arrese, 2003)

Durante a última década tem vindo a ser prestada uma atenção especial à economia dos *media*, incluindo os aspectos da gestão empresarial. Neste contexto, alguns livros publicados (Picard, 1989; Albarran, 1996; Alexander *et al.*, 1993) são exemplos, assim como a revista *The Journal of Media Economics*, apresentada em 1988<sup>4</sup>, da crescente importância desta área de estudo. O número de revistas científicas tem vindo a aumentar, incluindo no continente europeu, como são os casos de *The International Journal of Media Management*<sup>5</sup>, fundado em 1999 e editado inicialmente pelo Institute for Media and Communications Management da Universidade de St. Gallen (Suíça)<sup>6</sup> e o *Journal of Media Business Studies*, fundado em 2004 e editado pelo Media Management and Transformation Centre, da Jonkonping International Business School (Suécia).

Por conseguinte, pode dizer-se que a vertente económica e política da indústria dos *media* tem vindo a desenvolver-se em vários continentes e tende a assumir dois campos de análise que poderão ser complementares mas que se distinguem nos principais eixos e objectivos de abordagem:

- *Crítica da política e abordagem económica dos media*. Esta vertente está mais concentrada na análise do emissor, cujo objectivo principal é demonstrar que os proprietários das empresas de *media* são parte integrante de uma classe capitalista dominante ou respondem a interesses desta. O enfoque económico e político tem como pressuposto questionar a propriedade e controlo das instituições de *media*, identificando os seus processos de produção, distribuição e recepção; e analisa as relações entre os *media* e os recursos produtivos numa economia global e capitalista.
- *Análise de práticas de gestão e dinâmicas do mercado dos media*. Esta vertente foca-se mais na concepção e contextualização das empresas e produtos de *media* numa lógica de mercado cujo objectivo é analisar os comportamentos dessas empresas em função das leis da oferta e da procura. Nesta perspectiva, também se identificam as melhores práticas de gestão que permitam a estas organizações serem mais competitivas e, por conseguinte, acrescentarem valor aos seus *outputs* (bens e serviços) de modo a, no contexto de uma conduta socialmente responsável, responder à procura de mercado e satisfazer as necessidades de informação dos consumidores.

Na segunda metade do século XX, os *media* começaram a tomar fortes características comerciais e a desenvolver capacidades para produzir e crescer os seus proveitos com a explosão das despesas de publicidade. Na tabela 2 estão sintetizados alguns domínios de

<sup>4</sup> O objectivo da revista é “[...] alargar o entendimento e a discussão do impacte das actividades económicas e financeiras nas operações dos *media* e nas decisões da administração”.

<sup>5</sup> O autor faz parte do *board* editorial desta revista e tem tido também, por esta via, oportunidade de acompanhar de perto algumas das tendências de investigação representadas nos artigos propostos e publicados na área da gestão e economia dos *media*.

<sup>6</sup> Em 2005, esta revista começou a ser editada pela Lawrence Erlbaum, embora seja propriedade da Universidade St. Gallen.

investigação na perspectiva empresarial e económica da actividade dos *media*. Hoskins *et al.* (2004: 4) consideram que a economia está dividida em duas partes principais: abordagens microeconómicas e macroeconómicas. A estas perspectivas acrescenta a gestão económica. Neste âmbito, definem-se essas abordagens da seguinte forma:

- *microeconomia*: está relacionada com o comportamento individual das unidades económicas, nomeadamente as empresas, lares/pessoas e a forma como o papel relativo dos preços afecta o comportamento;
- *macroeconomia*: está relacionada com os agregados económicos, como os níveis de emprego e desemprego, o nível dos preços e o produto interno produto;
- *gestão económica*: consiste na aplicação dos conceitos económicos, princípios e modelos de gestão que potenciem uma maior rentabilidade, eficácia e eficiência do processo produtivo.

Na tabela seguinte podemos observar alguns conteúdos e tipo de abordagens frequentes no estudo da economia e gestão dos *media*.

Tabela 2 – Abordagens comuns no estudo da economia dos *media*

Indústria e Estudo do mercado	Estudos da Empresa	Efeitos dos Estudos
Organização industrial Procura Previsões Consumo Nichos Concentração Políticas de comunicação	Estratégia de negócio Cultura e organização Custos de estrutura Finanças e investimento Desempenho económico Produtividade Diversificação	Dependência Implicações financeiras Qualidade e diversidade Globalização e mercados Consumidores e bem-estar social

Fonte: Hoskins *et al.* (2004: 4)

Com efeito, as empresas de *media* constituem uma necessidade de estudo na medida em que não só configuram uma realidade económica e social, como também os principais responsáveis (empresários) que dinamizam esta actividade adoptam práticas de organização, dirigem, planeiam e controlam de acordo com determinados princípios previamente definidos, para satisfazer determinadas necessidades dos accionistas e consumidores, entre outras partes interessadas. Segundo Picard (1989), os *media* satisfazem necessidades de quatro grupos distintos: 1) proprietários dos *media*; 2) audiências; 3) publicitários; e 4) empregados dos *media*. Por seu lado, Hoskins *et al.* (2004) destacam alguns conceitos-chave que são frequentemente evidenciados no âmbito do estudo da economia e gestão dos *media*, nomeadamente: escassez de opções, custo de oportunidades, substitutos, especialização, mercado, incentivos e crescimento.



O interesse pelo estudo e aplicação das teorias e princípios económicos na indústria dos meios de comunicação tem vindo a desenvolver-se como consequência de vários factores relacionados entre si; a combinação de factores tecnológicos, reguladores, sociais, etc., está a afectar as empresas de *media* e as suas funções enquanto instituições económicas. Por seu lado, a modernização empresarial, a convergência tecnológica e a migração para o digital, as mudanças nos gostos e hábitos dos leitores, o aparecimento de novos suportes, o maior nível concorrencial do sector e os movimentos de fusão e concentração empresarial constituem-se como novas realidades que influenciam ou determinam o decurso da indústria dos *media*. É neste contexto de transformações observadas na indústria que se situa este estudo. Pela importância que a vertente económica – e de mercado – representa como um dos principais *drivers* desta indústria, justifica-se totalmente o enquadramento deste *paper* no campo de estudo associado à *economia e gestão dos media*.

Enquadrando os estudos prospectivos neste âmbito e considerando a sua aplicação em vários domínios, de acordo com Hank e Wichern (2006), os prognósticos são necessários na medida em que todas as organizações operam num ambiente de incerteza; mas no presente também se devem tomar decisões que afectarão o futuro. Todos os procedimentos formais dos prognósticos implicam o entendimento das experiências do passado para projectá-las no futuro. Neste sentido, o estudo parte do princípio de que as condições futuras serão as mesmas que geraram as situações do passado e presente, excepto quando se reconhece variáveis novas que induzem a mudanças significativas, como, por exemplo, as tecnologias da informação e comunicação. Portanto, a elaboração de um prognóstico implica reduzir o grau de incerteza dentro do qual se devem fazer estimativas face ao futuro. Uma prática habitual associada aos estudos prospectivos é a elaboração de cenários. Um cenário é a descrição de um dos possíveis caminhos de futuro. Foi H. Kahn quem introduziu este termo, no seu livro *O Ano 2000*, num contexto literário em que se inseriam autores como George Orwell ou Anatole France. O método da prospectiva é hoje utilizado em muitos sectores e níveis geográficos diferentes (países, regiões, mundo). Existem várias maneiras de construir cenários e não apenas um método para o fazer, mas as etapas são precisas: análise de sistema, retrospectiva, estratégia de actores, elaboração dos cenários.

### **Metodologia e objectivos da investigação**

Para a realização deste estudo foram utilizadas, de uma forma combinada e complementar, várias metodologias qualitativas e quantitativas enquadradas numa perspectiva de análise integrada cujo objectivo foi conferir à investigação um interesse transversal para diversas instituições do sector dos *media*. Neste sentido, a abordagem situacional e prospectiva teve em conta a identificação e análise de cinco principais abordagens da actividade jornalística:

- Tendências do mercado e políticas gerais de emprego;
- tendências da informação e comportamento do consumidor;

- tendências do sistema educacional e competências profissionais;
- tendências das práticas de organização e gestão empresarial;
- tendências dos impactes das tecnologias de informação e comunicação.

Por outro lado, o estudo pretende constituir-se como um importante documento de reflexão e consulta por parte dos principais actores do mercado no sentido orientar melhor os seus desempenhos a médio e longo prazo, quer ao nível da empresa quer ao nível das comunidades em que estão inseridos. No que se refere à delimitação concreta do objecto de estudo, e como já foi referido, consideramos sobretudo a análise do tri-média clássico: rádio, televisão e imprensa. Em termos metodológicos, este trabalho considerou o desenvolvimento de uma diversidade de instrumentos de pesquisa que, de forma combinada e estruturada, contribuiriam para consolidar a percepção e identificação das tendências actuais e futuras da actividade dos *media* e, por essa via, proporcionar pistas de orientação para o futuro desta indústria.

Para esse efeito, a investigação foi apoiada mediante a aplicação de actividade de análise documental, a realização de entrevistas a especialistas e a responsáveis das empresas (nacionais e regionais) e instituições de ensino (portuguesas e internacionais), bem como a aplicação de inquéritos por questionário a empresas de *media*, consumidores de informação e profissionais dos *media*. Procurou-se, sobretudo, efectuar uma caracterização geral do sector, do mercado de trabalho, da formação da área e dos impactes trazidos pelas novas tecnologias da informação. Este ponto de partida permitiu realizar uma análise das tendências verificadas a nível nacional, apresentando dados referentes à dinâmica do mercado e recomendações relativas a orientações que podem ser seguidas pelas empresas do sector dos *media*. Para além disso, o estudo permitiu analisar a estrutura empresarial daquele sector, a sua evolução, tendências nos últimos anos e prospectiva a médio prazo. Neste contexto, podem destacar-se, por exemplo, algumas perguntas realizadas, nomeadamente:

- Se existir uma tendência de repartir cada vez mais o investimento publicitário em actividades *below the line*, como é que isso vai afectar o modelo de negócio das empresas de *media*?
- Que tipos de receitas são expectáveis a médio e longo prazo para as empresas de *media* e de que modo estas podem organizar as suas estruturas para a captação dessas receitas?
- Quais os factores que estão a contribuir para induzir mudanças no modelo de negócio das empresas de *media* e quais os impactes na organização e gestão do trabalho?
- De que modo é que as conjunturas económicas se reflectem nas dinâmicas da indústria de *media* e nas estratégias de gestão empresarial adoptadas pelas empresas que operam neste sector?
- É possível identificar transformações na sociedade que possam induzir novos comportamentos do consumidor e, por conseguinte, levar à criação de produtos de *media* com outras características face à oferta actual?

Neste sentido, parte-se do princípio de que algumas condições futuras serão as mesmas que geraram as situações do passado e do presente, excepto quando se reconhecem variáveis novas que induzem a mudanças significativas, como, por exemplo, as tecnologias da informação e comunicação. Portanto, a elaboração de um prognóstico implica reduzir o grau de incerteza dentro do qual se devem fazer estimativas face ao futuro. Embora se tenham desenvolvido vários modelos que possibilitam fazer uma análise prospectiva, existem, no entanto, alguns conceitos-chave transversais às várias metodologias aplicadas na investigação prospectiva e desenvolvimento de cenários (Godet, 1997), destacando-se os seguintes:

- i) *Invariante*. O que se supõe estável ao longo do estudo (como as condições climáticas, por exemplo);
- ii) *tendência pesada*. O que afecta um fenómeno a longo prazo (como a urbanização ou a demografia, por exemplo);
- iii) *germes*. O factor que nada altera hoje, mas que irá alterar o futuro;
- iv) *actores*. Os que desempenham um papel importante no sistema (como os países consumidores, etc.);
- v) *estratégia*. Uma estratégia implica a definição de objectivos, fins ou metas e principais políticas num horizonte de médio e longo prazo, formulados à luz das forças internas e externas, bem como acções para atingir esses mesmos objectivos;
- vi) *conflito*. Confronto entre estratégias antagónicas dos actores. O resultado do confronto irá determinar a relação de forças entre actores;
- vii) *acontecimento*. O que surge ou não como variável, ao que geralmente se refere como acontecimento isolado;
- viii) *aleatório, probabilidades subjectivas*. Um acontecimento é aleatório quando não se pode prever o seu comportamento, por não haver informações suficientes acerca dele. A probabilidade subjectiva é formulada como uma aposta do perito que pode ou não ser útil.

De acordo com Heijden (1997), fazer afirmações úteis sobre o futuro difere de caso para caso, podendo identificar-se três categorias de *incertezas*:

- *Riscos*: são incertezas susceptíveis de predição, em que há suficientes precedentes históricos, sob a forma de acontecimentos similares, que tornam possível estimar as probabilidades dos vários resultados possíveis;
- *incertezas estruturais*: consistem em admitir a possibilidade de um acontecimento, mas em que este, pelo seu carácter único, não nos fornece uma probabilidade da sua realização. A possibilidade de o acontecimento existir é resultante de uma sequência de raciocínio (causa-efeito), mas não podemos saber com antecedência qual a sua configuração;
- *imprevistos*: são situações em que nem sequer podemos imaginar o acontecimento, como sucedeu vezes sem conta ao longo da história da humanidade.

Nesse sentido, o planeamento por cenários necessita de ser capaz de lidar, quer com *elementos predeterminados*, quer com *elementos incertos*, a fim de poder desempenhar a sua dupla função de planeamento e de avaliação de risco. Por outro lado, considera-se que existem vários constrangimentos associados à possibilidade de prever certas evoluções, nomeadamente a existência de:

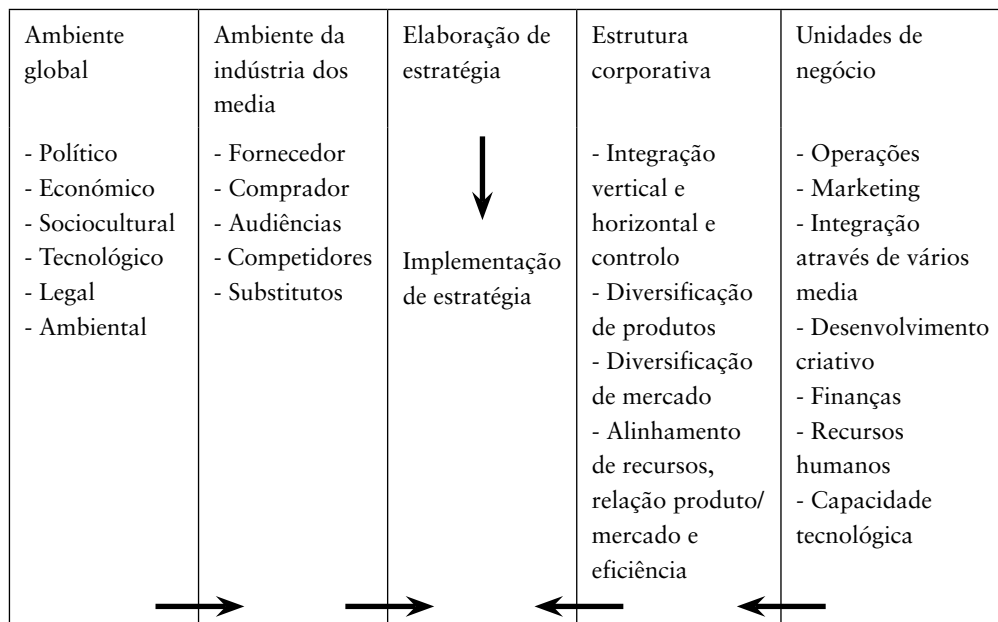
- acontecimentos que são emergentes e cuja presença foi possível identificar com antecipação – exemplo: demografia. Implicações nos *media*: criação de novos produtos;
- acontecimentos sistémicos que dificultam a dinamização de um sector – exemplo: saturação do mercado. Implicações nos *media*: encontrar novas fontes de receita;
- factores de inércia no sistema, incluindo social, que constituem barreiras à actividade – exemplo: nível educacional. Implicações nos *media*: estimular a literacia;
- lógicas de actuação e motivação dos actores principais do mercado – exemplo: obtenção de sinergias. Implicações nos *media*: otimizar os recursos humanos e materiais.

Com efeito, para a elaboração de análise prospectiva os cenários devem ser construídos de acordo com um conjunto de princípios para que possam ser concebidos como instrumento privilegiado em termos da análise do futuro de uma indústria ou estratégia empresarial. Nesse contexto, é apresentada uma perspectiva de antecipação do sector com base em duas principais linhas de investigação: (1) aceleração da mudança tecnológica, económica, política e social a médio e longo prazo e (2) factores de constrangimento ligados às estruturas e aos comportamentos das várias empresas e instituições dos *media*. Para analisar as tendências ao nível da gestão, do mercado e do emprego neste sector, considerou-se necessário compreender e antecipar possíveis desenvolvimentos quer na óptica dos operadores/fornecedores de conteúdos, quer na óptica do consumidor de informação. Para este efeito, são analisadas seis principais domínios de análise:

- Gestão: práticas e estratégias empresariais;
- consumo: procura e oferta do produto de *media*;
- emprego: procura-oferta e perfis profissionais;
- Estado: políticas públicas subsectoriais nos *media*;
- economia: financiamento e dinâmicas do mercado;
- tecnologias: plataformas e impactes no negócio.

As perspectivas referidas inserem-se num abordagem PESTEL dos factores ou forças externas que afectam a actividade dos *media*. Na figura 1 pode observar-se melhor de que forma as forças políticas, económicas, sociais, tecnológicas, legais e ambientais podem afectar as empresas de *media* e o seu posicionamento no mercado.

Figura 1 – Forças políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ecológicas e legais



Fonte: Chan-Olmsted in Albarran *et al.* (2005)

A identificação das forças da macro envolvente esquematizadas através do modelo *PESTEL* (factores políticos, económicos, sociais/culturais, tecnológicos, ecológicos e legais) permite conceber um sistema de factores que integram variáveis exógenas e endógenas, servindo como ponto de partida para estimular a criação de novas estratégias de *media*. Numa perspectiva teórica, a estratégia das empresas de comunicação (formulação) e a sua capacidade para executar esse plano (implementação) dependem da combinação de factores externos, relacionados com o ambiente global, e do sector específico no qual a empresa opera. Os factores exógenos, como a economia e o desenvolvimento tecnológico, não só afectam a relação entre as forças presentes num determinado segmento dos *media*, como também acabam por influenciar o comportamento estratégico das empresas (Chan-Olmsted *in* Albarran *et al.*, 2005: 176). O tipo de estratégia formulada e implementada decorre directamente da estrutura da empresa, nomeadamente nos seguintes domínios:

- Integração horizontal e vertical com as restantes características da propriedade das empresas de *media*;
- diversificação geográfica e de produto como forma de desenvolver negócios e promover sinergias empresariais;
- alinhamento corporativo e gestão de recursos específicos de negócio (integração através de vários *media* e marketing).

O funcionamento de uma empresa de *media* obedece às características de um subsistema, inserido por sua vez num sistema superior mais abrangente, que designamos como sistema social. À semelhança do sistema educativo, ou sistema económico, o conjunto das empresas de *media* formam em si um sistema – isto é: constituem um sistema de comunicação e informação. De acordo com Pereira (1994), dentro das empresas de *media*, podem destacar-se os seguintes factores determinantes da sua actividade:

- Factores de natureza endógena:

*Filosofia do projecto empresarial.* São os princípios subjacentes à fundação da empresa. Isto é, os objectivos que a empresa visa atingir com a sua actividade, ao nível quer dos clientes internos quer externos. O factor filosófico (endógeno) está intimamente relacionado com o factor político (exógeno);

*Configuração da organização da empresa.* Os factores que influenciam a configuração da organização advêm num segundo termo da filosofia do projecto empresarial, determinando a estratégia da empresa e a estrutura económica (política de gastos e investimentos, escolha da tecnologia, escolha e organização do pessoal, etc.) e na criação da notícia (livro de estilo, linha editorial, selecção de fontes, etc.).

Portanto, através do recurso a metodologias e modelos de análise interna e externa da actividade dos *media*, pretendeu-se reflectir no conteúdo deste *paper* a concretização de dois grandes objectivos de investigação de carácter mais geral: (1) identificar e analisar actuais e potenciais transformações e tendências observadas no mercado dos *media* com impactes ao nível das competências profissionais e (2) dotar as empresas e instituições de informação adequada sobre as principais tendências de desenvolvimento desta indústria integrada simultaneamente num contexto nacional e internacional.

## **Apresentação e discussão dos resultados**

### **As tecnologias como *driver* do negócio**

O impacte da internet deverá conduzir, nos próximos anos, a uma separação de mercados entre os subsectores das telecomunicações, tecnologias de informação e indústria de conteúdos. Este cenário coloca-se devido ao efeito de fusão que atravessam os diferentes sectores, causado pelas novas tecnologias digitais e móveis, que vai para além da mera inovação, estendendo-se às dinâmicas de mercado. Tal evolução tem consequências directas ao nível do emprego nas empresas de *media*, como a maior dinâmica na evolução dos cargos, a supressão de profissões obsoletas e a criação de novos postos de trabalho. São inúmeras as alterações na definição de produtos e serviços, na organização produtiva e nas próprias estratégias de comercialização, fruto de uma crescente fragmentação dos públicos. A indústria dos *media* vê-se na contingência de ter de inovar constantemente, o que afectará a sua estrutura empresarial e capacidade de investimento. Neste contexto, as tecnologias tornaram-se um dos principais *drivers* do negócio; podemos mesmo sugerir que o futuro da indústria passa por três áreas de impacte tecnológico: i) a televisão digital, já disponível no mercado nacional e internacional;

ii) a distribuição de produtos e serviços através de sistemas *online*; e iii) os sistemas e plataformas de comunicação *wireless*.

Em Portugal, o sector da rádio mostra uma tendência negativa nos principais indicadores económicos: volume de negócios e recursos humanos. Para combater esta tendência, a rádio deverá, progressivamente, tornar-se um meio multimédia, de forma a manter a sua utilidade e incrementá-la, procurando uma maior proximidade com os ouvintes; também a televisão está a mudar substancialmente. O modelo generalista parece estar a perder terreno para os canais mais especializados, com impactes óbvios na repartição do investimento publicitário. A evolução natural dar-se-á através da Televisão Digital Terrestre ou da IPTV, modelos que proporcionam a evolução tecnológica para sistemas interactivos, potenciando a criação de emprego e de novos conteúdos. Começam também a surgir as televisões locais/regionais portuguesas na internet, embora o impacto no mercado publicitária seja marginal. Para além da *Web TV*, outros aspectos, como o crescimento exponencial dos sites de difusão de vídeos gratuitos, provam que a internet terá um papel relevante no mundo da televisão. Por seu lado, a imprensa vê o âmbito das ameaças mais alargado à estabilidade financeira, com a tendência para a estagnação dos hábitos de leitura. Com o desenvolvimento da nova geração dos *media online*, o sector enfrenta a concorrência de plataformas que permitem uma actualização constante da informação e adequação dos conteúdos ao gosto de cada utilizador. Isto conduz a ajustamentos nos modelos de negócio. Portanto, considerando estas dinâmicas de mercado, as empresas de *media* estão a diversificar as suas actividades, associando a sua marca a produtos de *merchandising* e outros *outputs*, como, por exemplo, a organização de seminários, acções de formação, venda de produtos associados ou de informação dos seus arquivos.

### **Novas necessidades de formação**

Assumindo que o digital levará à convergência entre as várias cadeias de valor dentro dos *media*, a estratégia assente no volume de negócios ganhará particular preponderância e irá permitir a utilização de economias de escala que garantem a produção de conteúdos em diferentes plataformas. Para tal, os órgãos de comunicação terão de procurar ter nas suas estruturas de pessoal profissionais mais versáteis, capazes de produzir simultaneamente versões para diferentes conteúdos. Como sugere a Tabela 3, as necessidades de formação mais sentidas pelas empresas de *media* situam-se ao nível dos conhecimentos práticos na utilização das novas tecnologias. As entrevistas realizadas junto de informantes privilegiados das empresas de *media* mostram que os gestores pretendem adquirir conhecimentos editoriais, que levem a um relacionamento mais estreito com os profissionais responsáveis pela produção dos conteúdos. Já os restantes profissionais tendem a valorizar a sua formação de base com conhecimentos de gestão, marketing e actualização das novidades tecnológicas. Identificaram-se, assim, algumas necessidades de formação relevantes para os quadros das empresas de *media* portuguesas.

Tabela 3 – Principais necessidades de formação nas empresas de *media* (resumo)

Gestores	Competências de gestão	Perspicácia na antecipação de cenários de negócio futuros
		Apoiar ideias inovadoras e colocá-las em prática
		Proporcionar uma formação adequada e estímulo
	Competências comportamentais	Capacidade de negociação
		Capacidade de <i>networking</i>
		Demonstrar flexibilidade
	Competências pessoais	Capacidade de resolução de problemas
		Permanente actualização perante as novidades da indústria
		Capacidade de inovação e de criatividade
Redacções	Competências Técnicas	Conhecer as novas tecnologias digitais
		Capacidade para desenvolver conteúdos em diversas plataformas
		Conhecimento das premissas dos <i>new media</i>
	Competências comportamentais	Demonstrar flexibilidade
		Capacitação profissional e formação contínua
		Capacidade para respeitar os princípios éticos e deontológicos da profissão
	Competências pessoais	Integridade profissional
		Capacidade de adaptação
		Capacidade para manter-se actualizado

Fonte: Faustino, Paulo (2009a)

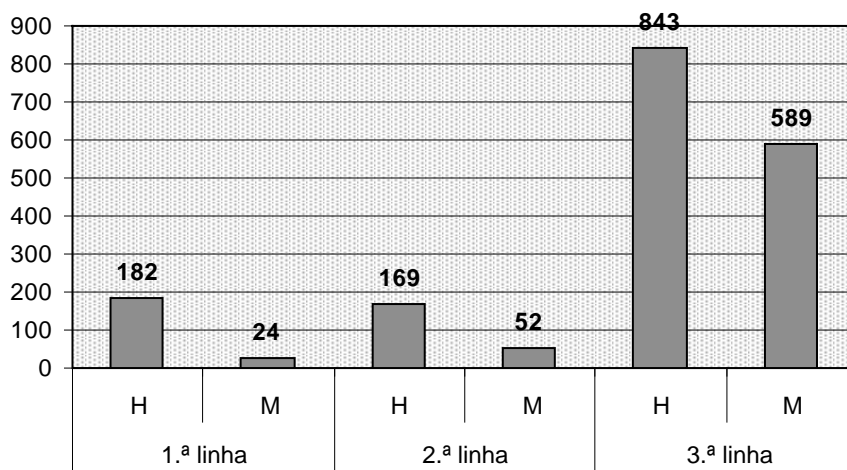
### A diferenciação entre sexos no sector da Comunicação

Para além de se identificarem as necessidades de formação a nível da comunicação social, foi importante conhecer a composição dos quadros das empresas do sector, em particular em relação à igualdade entre sexos. Em Portugal, a par do crescimento do número de jornalistas com carteira profissional, nas últimas décadas assistiu-se a uma “recomposição sexual do grupo profissional”. Através de uma amostra construída a partir de publicações líderes do segmento da imprensa escrita, concluiu-se que dos profissionais pertencentes à amostra<sup>7</sup>, 62% são homens. Fora das actividades de redacção,

<sup>7</sup> A amostra foi composta pelos principais grupos e empresas de comunicação social que representam cerca de 90% do mercado. Para recolher esta informação foram enviados inquéritos e analisadas fichas técnicas, relatórios de contas, entre outros documentos dispersos.



Gráfico 1 – Distribuição, por género e tipo de cargo, no segmento “Informação Geral”



Fonte: Elaboração própria

a presença da mulher ainda é menos significativa, sendo praticamente inexistente em funções de gestão ou de administração de empresas de *media*. No conjunto de jornais e revistas de informação geral com maior tiragem, verifica-se uma hegemonia do sexo masculino em todas as três linhas hierárquicas de cargos, sendo que a diferença se acentua na primeira linha com 182 homens contra 24 mulheres (gráfico 1).

Portanto, observa-se que, apesar da elevada taxa de mulheres licenciadas em jornalismo, esta tendência não tem tido suficiente impacto na conquista das posições cimeiras. Fora das actividades de redacção, a presença da mulher ainda é pouco significativa.

### Percepção de tendências pelos profissionais dos *media*

O futuro da Comunicação Social terá repercussões em várias vertentes da sociedade, pelo que se torna premente conhecer as opiniões sobre o futuro do sector em Portugal. Para este efeito, foi realizado um inquérito no qual foram auscultados indivíduos ligados ao sector – 321 indivíduos ligados à área dos *media*, sendo que 59% pertencem ao sexo masculino e 41% ao feminino. A faixa etária com maior peso neste inquérito foi a situada entre os 26 e os 35 anos, correspondente a 64% do total. Os resultados mostram que quase três quartos dos inquiridos (73,5%) acreditam que a internet é o meio com maior capacidade para potenciar a criação de lucros num prazo de três anos, seguido dos serviços móveis. Os jornais e a rádio, por sua vez, foram os meios mais apontados no sentido de um decréscimo, por 38,9% e 32,4% dos indivíduos, respectivamente. Questionou-se também sobre o comportamento dos cidadãos em relação aos gastos com produtos de *media*: a internet e os serviços móveis foram, novamente, apontados como os meios cujos gastos mais crescerão, com 53,9% a afirmarem que aqueles crescerão muito e 31,8% que crescerão ligeiramente. No mesmo sentido, segundo os

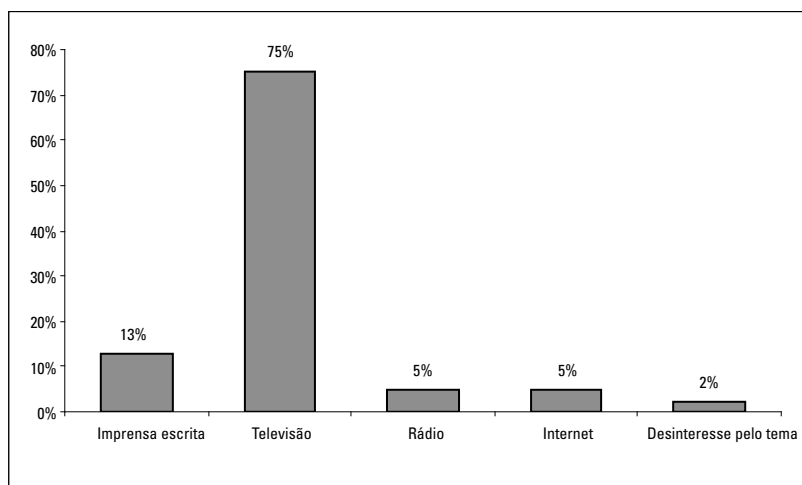
Gráfico 2 – Segmentos que irão implementar mais alterações para garantir a sobrevivência económica

	Media	1	5
Internet/online	2,85		
Revistas	3,84		
Jornais	4,18		
Rádio	3,99		
Televisão	3,60		

Fonte: Faustino, Paulo (2009a)

inquiridos, os decréscimos mais acentuados no que respeita aos gastos registar-se-ão ao nível da imprensa. Questionados sobre os impactes das novas tecnologias, e sobre qual o sector que mais alterações terá de fazer no sentido de garantir a sua sobrevivência económica, os inquiridos apontaram os jornais e as revistas como os meios que mais alterações terão de implementar (gráfico 2). Ainda de acordo com os inquiridos, a imprensa *online* terá igualmente muito impacte ao nível das empresas de *media*.

Gráfico 3 – Meio favorito para obter informação sobre actualidade



Fonte: Faustino, Paulo (2009a)

### Percepção de tendências pelos consumidores de produtos de *media*

Para identificar a forma como é vista a informação veiculada pelos *media* foi realizado um inquérito junto dos consumidores dos diversos meios de comunicação social – a amostra foi composta por 898 indivíduos residentes em Portugal Continental. O elemento amostral foi o cidadão com idade compreendida entre os 15 e os 85 anos. As entrevistas foram conduzidas por telefone, entre 16 e 27 de Outubro de 2007. Como dado de destaque, verifica-se que a televisão é o meio preferido para obter informação sobre actualidade (gráfico 3), política, economia, cultura, música, cinema, desporto e lazer. É na informação desportiva e na económica que os jornais são mais levados em conta. A internet é eleita, sobretudo, para informações relativas a conteúdos de lazer.

No que toca à imprensa, quase dois terços dos inquiridos (64,4%) afirmam ter o hábito de ler jornais optando, na sua maioria, por publicações generalistas (83,7%). O ponto que os inquiridos mais gostariam de ver trabalhado de outra forma pelos jornais diz respeito ao detalhe e actualização dos dados.

Tabela 4 – Qual o conteúdo dos jornais que costuma ler?

	Respostas	%	% dos leitores*
Generalista	484	53,9%	83,7%
Económico	17	1,9%	2,9%
Desportivo	77	8,6%	13,3%
Não lê jornais	578	35,6%	

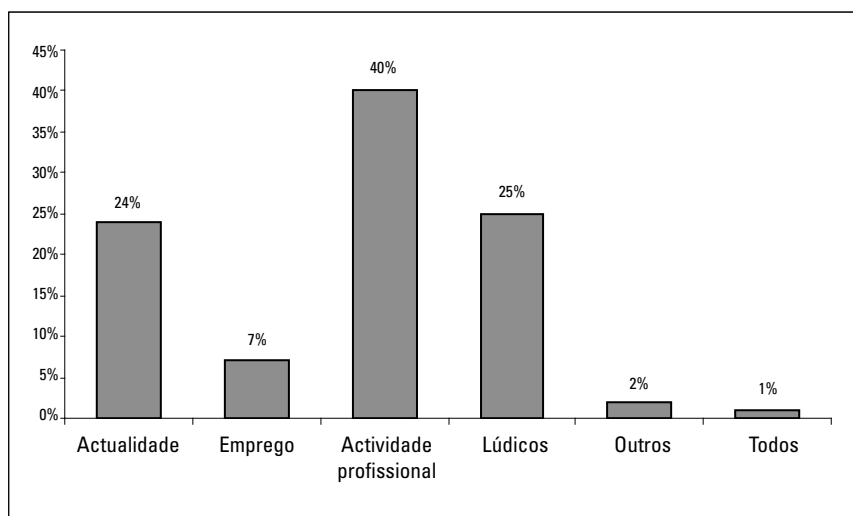
Fonte: Faustino, Paulo (2009a)

\* Esta percentagem diz respeito apenas aos leitores que costumam ler jornais

No que se refere à televisão, o estudo permitiu também observar que apenas 0,9% dos inquiridos diz não ter o hábito de utilizar o pequeno ecrã; mais de metade das pessoas afirma despender entre uma e três horas diárias nessa actividade. Relativamente às rádios, destaca-se o facto de a sua utilização ser esporádica: metade dos indivíduos que afirma ouvir rádio regularmente não o faz por mais que uma hora durante o dia. Neste meio, a informação não tem uma posição de destaque entre os conteúdos consumidos<sup>8</sup>. Por seu lado, e considerando o meio internet, a maioria dos inquiridos (65%) referiu que não tem por hábito utilizá-la. Entre os 35% que afirma usar regularmente a internet, a maior parte dedica-lhe até três horas diárias e pesquisa principalmente matérias relacionadas com a actividade profissional ou entretenimento (gráfico 4).

<sup>8</sup> A este propósito, e para uma análise mais detalhada, sugere-se a consulta do estudo Faustino (2009) *Prospectiva dos Media: Tendências, Mercados e Emprego*, Media XXI, Lisboa.

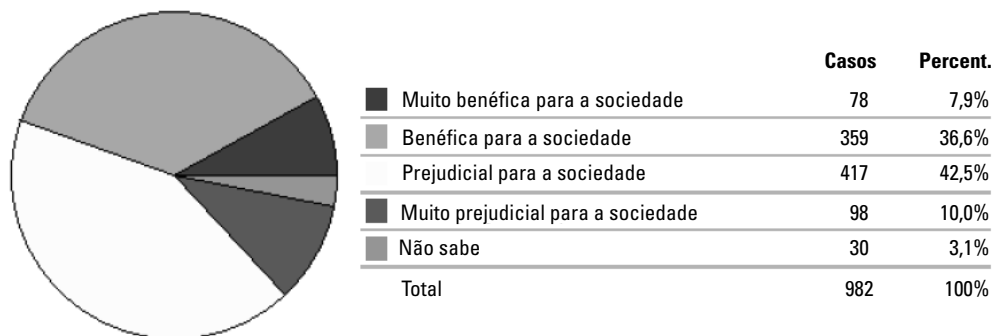
Gráfico 4 – Conteúdos mais pesquisados pelos inquiridos na internet



Fonte: Faustino, Paulo (2009a)

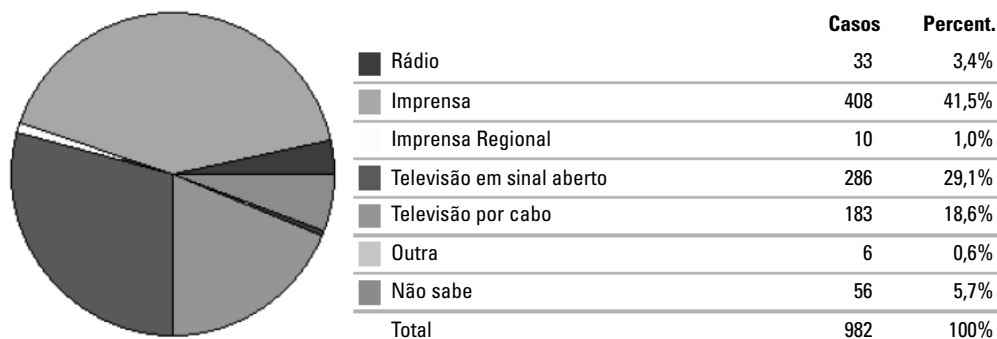
### Percepção da concentração dos media pelos consumidores

Na sequência dos resultados dos inquéritos referidos aplicados aos consumidores de *media*, também foram aplicadas questões sobre a percepção destes face à questão da concentração dos *media*. A amostra foi constituída por 982 cidadãos anónimos. O público-alvo engloba indivíduos com idade superior a 21 anos, das classes A e AB, residentes nos grandes centros urbanos. Quarenta por cento destes inquiridos possuem formação superior. Portanto, através da aplicação de inquéritos à população referida, verificou-se que a concentração no sector dos *media* é já uma realidade e é algo que tende a acentuar-se, sendo, também, um aspecto que poderá condicionar positiva ou negativamente o futuro da comunicação social, consoante se trate de movimentos empresariais com objectivos de consolidação do negócio ou domínio de mercado. Com o objectivo de conhecer opiniões relativas à concentração dos meios de comunicação social em Portugal, foi possível constatar que mais de metade dos inquiridos (52,5%) tem uma opinião negativa em relação à concentração dos meios de comunicação social, considerando-a “prejudicial” ou “muito prejudicial” para a sociedade (gráfico 5). Nesta matéria é significativa a percentagem de indivíduos que defendem uma intervenção governamental, sobretudo através da criação de legislação específica. A grande maioria dos inquiridos considera que também para a democracia é prejudicial uma excessiva concentração dos meios de comunicação, sendo que 15,3% chegam mesmo a apontar este problema como muito prejudicial num Estado dito democrático.

Gráfico 5 – Consequências da concentração na indústria dos *media*

Fonte: Faustino, Paulo (2008)

Gráfico 6 - Em que sector considera existir um maior nível de concentração?



Fonte: Faustino, Paulo (2008)

As principais consequências apontadas são o facto de poder ser colocado em risco o pluralismo da informação e de haver uma diminuição no rigor informativo. Por outro lado, a concentração da propriedade na imprensa é apontada como o tipo de concentração nos meios de comunicação que mais se tem registado em Portugal, opinião partilhada por 41,5% dos inquiridos (gráfico 6). Destaca-se ainda a ideia generalizada de que as novas tecnologias potenciam um aumento da concentração.

Por conseguinte, o tema da concentração revela-se como uma das grandes tendências de mercado e assume já uma grande centralidade na discussão pública sobre o futuro da indústria de *media* em Portugal. Este debate tem sido sobretudo promovido pelos partidos políticos. Embora os estudos neste âmbito sejam escassos – sobretudo numa abordagem mais quantitativa –, Faustino (2009; 2007 e 2004) aborda o tema da

concentração, incluindo algumas análises com recurso a índices e modelos estatísticos. A título de exemplo, e colocando o foco no segmento de imprensa, Faustino (2009) analisa o grau e evolução da concentração na indústria portuguesa de jornais. Para esse efeito, o *mercado relevante* analisado corresponde aos diários portugueses com cobertura nacional<sup>9</sup>, incluindo:

- diários nacionais de informação geral;
- diários nacionais desportivos<sup>10</sup>;
- diários nacionais especializados em economia.

À luz desta definição de *mercado relevante*, a tabela seguinte identifica a lista dos participantes – *players* – na indústria portuguesa de jornais e a respectiva circulação diária média.

Tabela 5: Circulação média diária dos jornais portugueses 1995-2008

Controlinveste	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
24 Horas <sup>1</sup>	-	-	-	21 577	21 420	25 019	32 061
Diário de Notícias <sup>1</sup>	44 055	44 903	45 015	51 965	57 439	69 154	61 119
Global Notícias <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	-
O Jogo <sup>3</sup>	.	34 456	39 674	39 055	38 264	38 862	37 391
Jornal de Notícias <sup>2</sup>	80 475	83 055	81 298	105 187	108 221	104 919	106 978
<b>Cofina</b>							
Correio da Manhã <sup>1</sup>	81 414	79 431	75 643	73 057	78 832	93 318	102 280
Jornal Destak <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	35 000
Jornal de Negócios <sup>4</sup>	-	-	-	9779	11 081	12 279	12 070
Record <sup>3</sup>	103 518	101 864	101 599	101 403	100 080	104 486	97 948
Meia Hora <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Media Capital</b>							
Metro Portugal <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Sonae</b>							

<sup>9</sup> Este conceito de *mercado relevante* exclui os diários de informação geral com incidência predominante a nível regional e local, tais como os diários incluídos nos seguintes grupos: Grupo Diário de Coimbra (*Diário de Aveiro*, *Diário Regional de Viseu*, *Diário de Coimbra* e *Diário de Leiria*), Sojormedia (*Diário das Beiras*), Piçarra e companhia, Lda. (*Diário do Sul*).

<sup>10</sup> Por falta de dados, o jornal *A Bola* (integrado numa empresa independente VICRA, SA) foi excluído da análise da concentração em termos de circulação média. Apesar da importância reconhecida deste diário, o mesmo não é auditado pela APCT – Associação Portuguesa de Controlo de Tiragem ([www.apct.pt](http://www.apct.pt)).

Controlinveste	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Público <sup>1</sup>	58 567	55 584	52 246	49 176	54 097	55 345	55 273
IGD							
Diário Desportivo <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-	-
Megafin							
OJE <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	-
Económica SGPS							
Diário Económico <sup>4</sup>	5 566	7882	9352	11 922	11 540	12 843	13 187
<b>Total</b>	<b>373 595</b>	<b>407 174</b>	<b>404 827</b>	<b>463 120</b>	<b>480 975</b>	<b>516 224</b>	<b>553 308</b>

Source: APCT

Segmentos: 1 = Informação Geral, 2 = Gratuitos, 3 = Desporto, 4 = Economia.

**Tabela 6: Circulação média diária dos jornais portugueses 1995-2008**

Controlinveste	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
24 Horas	39 505	50 824	52 927	51 181	42 490	36 923	39 267
Diário de Notícias	53 747	50 794	42 699	37 992	37 904	37 759	45 270
Global Notícias	-	-	-	-	-	150 575	203 480
O Jogo	34 837	40 677	49 809	44 878	41 473	35 976	34 817
Jornal de Notícias	108 659	105 242	115 960	98 637	97 459	93 916	109 902
<b>Cofina</b>							
Correio da Manhã	101 506	114 643	120 438	118 254	115 462	118 859	120 688
Jornal Destak	45 044	53 567	71 479	118 803	169 923	172 261	173 100
Jornal de Negócios	9938	7731	10 468	8890	8106	8261	8840
Record	92 869	84 889	94 465	86 964	79 768	76 582	76 322
Meia Hora	-	-	-	-	-	86 496	74 893
<b>Media Capital</b>							
Metro Portugal	-	-	-	121 134	158 037	176 357	172 982
<b>Sonae</b>							
Público	58 070	56 239	52 976	50 701	45 538	44 169	42 657
IGD							
Diário Desportivo	-	-	-	-	-	87 818	-

Megafin							
OJE	-	-	-	-	12 266	22 935	26 251
Económica SGPS							
Diário Económico	10 876	12 299	12 631	13 557	13 392	13 534	14 131
Total	555 052	576 906	623 852	750 991	821 820	1 162 422	1 142 601

A fim de avaliar o grau de concentração no mercado de diários portugueses, foram consideradas três variáveis distintas: *circulação média*; *audiências* e *investimento publicitário*. A conjugação destas variáveis permite avaliar a dimensão do fenómeno da concentração no mercado dos jornais portugueses segundo uma dupla perspectiva: dos consumidores de informação e dos anunciantes de publicidade. A consideração destas duas vertentes é importante para compreender a dimensão do fenómeno da concentração neste mercado. De facto, os mercados dos jornais incluem-se na categoria dos chamados *two-sided markets*, uma vez que os jornais constituem plataformas entre leitores e anunciantes. Como tal, na aferição do grau de concentração destes mercados, é necessário ter em consideração o impacte da concentração em ambos os lados do mercado.

Ainda relativamente à selecção destas variáveis, é de salientar que, no caso da avaliação do grau de concentração na perspectiva dos leitores, foram considerados dois indicadores distintos: *circulação média* e *audiência*. Esta distinção é importante dado que um jornal pode ser lido por mais do que uma pessoa e, portanto, *circulação* e *audiência* não são necessariamente coincidentes. Na tabela 6, pode observar-se a evolução da *circulação média* dos diários portugueses de âmbito nacional (1995-2008). A análise desta evidência empírica revela duas importantes tendências. Por um lado, a *circulação média* dos jornais pagos (como por exemplo, *Diário de Notícias* ou *Jornal de Notícias*) tem vindo a estagnar ou até mesmo diminuir. Contrariamente, a *circulação média total* (incluindo jornais pagos e jornais gratuitos) tem vindo a aumentar significativamente na última década. Esta tendência resulta da *performance* francamente positiva evidenciada pelos jornais gratuitos ao longo da última década.

Não obstante, no último ano (2008), a *performance* dos jornais gratuitos foi menos dinâmica e verificou-se inclusivamente uma ligeira redução da *circulação*. Esta situação é o resultado do actual cenário de crise, que tem afectado a economia como um todo, restringindo a dinâmica dos mercados publicitários e originando uma quebra nas receitas dos jornais gratuitos. Utilizando os dados da tabela 5, apresentam-se as quotas de mercado agregadas dos grupos de *media* com actividades no mercado dos diários portugueses de cobertura nacional.



Tabela 7: Evolução das quotas de mercado agregadas dos grupos de *media* com actividade no mercado dos diários portugueses de âmbito nacional (1995-2008)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Controlinveste	33,33%	39,89%	41,00%	47,03%	46,85%	46,10%	42,93%
Cofina	49,50%	44,53%	43,78%	39,78%	39,50%	40,70%	44,69%
Media Capital	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sonae	15,68%	13,65%	12,91%	10,62%	11,25%	10,72%	9,99%
IGD	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Megafin	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Económica SGPS	1,49%	1,94%	2,31%	2,57%	2,40%	2,49%	2,38%
<b>Total</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Controlinveste	42,65%	42,91%	41,90%	30,98%	26,69%	30,55%	37,87%
Cofina	44,93%	45,21%	47,58%	44,33%	45,42%	39,78%	39,72%
Media Capital	0,00%	0,00%	0,00%	16,13%	19,23%	15,17%	15,14%
Sonae	10,46%	9,75%	8,49%	6,75%	5,54%	3,80%	3,73%
IGD	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,55%	0,00%
Megafin	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,49%	1,97%	2,30%
Económica SGPS	1,96%	2,13%	2,02%	1,81%	1,63%	1,16%	1,24%
<b>Total</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Com efeito, o mercado de diários portugueses de âmbito nacional parece evidenciar elevados níveis de concentração, com os três maiores grupos do sector (Cofina Media, Media Capital e Controlinveste Media) a obterem uma *quota de mercado* conjunta de aproximadamente 93%. Não obstante, este número não reflecte o dinamismo que se tem verificado neste mercado ao longo da última década, com o surgimento de novos jornais e alterações importantes na estrutura de propriedade de jornais líderes no mercado. Por exemplo, em 2000, os diários *Correio da Manhã* e *Record*, foram adquiridos pela Cofina à Presslivre. Mais tarde, em 2005, os diários *24 Horas*, *Jornal de Notícias* e *Diário Notícias* foram vendidos à Controlinveste Media<sup>11</sup>. Adicionalmente, ao longo da

<sup>11</sup> Foram apresentadas propostas de vários grupos nacionais e internacionais (sobretudo espanhóis) para a Lusomundo Media. De um grupo inicial composto por cerca de sete empresas (SonaeCom, Recoletos, Cofina, Media Capital, Prisa, Vocento e Controlinveste) que demonstraram interesse, apenas quatro lutaram até ao fim para ficar com a Lusomundo Media.

última década, assistiu-se ao lançamento de novos jornais, com especial destaque para os jornais gratuitos, que registaram um crescimento assinalável, tendo-se inclusivamente observado que Portugal registou em 2006 e 2008 uma das melhores *performances* ao nível dos jornais gratuitos no mercado europeu<sup>12</sup>. Com base nos dados da circulação média dos diários portugueses de âmbito nacional, calcularam-se os indicadores de concentração anteriormente indicados. Na tabela seguinte sumariam-se os resultados obtidos, apresentando-se a evolução dos indicadores de concentração (RC4, IHH e Noam index) para o período de 2004-2008.

**Tabela 7: RC4, IHH e index de Noam  
para o mercado de diários portugueses de âmbito nacional (2004-2008)**

	2004	2005	2006	2007	2008
C4	100%	98,19%	96,88%	93,06%	96,47%
HHI	4096	3234	3180	2823	3262
NOAM	2048	1446	1298	1067	1332

Fonte: Elaborado pelo próprio com base em dados da APCT

À luz dos resultados obtidos, verifica-se que (i) o mercado dos diários portugueses de âmbito geral apresenta indicadores de concentração significativamente elevados; mas que (ii) se tem observado uma evolução positiva, com os indicadores de concentração a registarem uma descida desde 2004 (à excepção de 2008). Relativamente à primeira tendência, é de salientar que qualquer que seja o indicador considerado, o mercado em questão apresenta um grau de concentração substancialmente elevado: o RC4 foi superior a 90% em todo o período analisado. O IHH, por sua vez, foi superior a 1800 e, conseqüentemente, à luz da classificação proposta pelos *guidelines Anti-trust* do US Department of Justice, o mercado de diários portugueses seria classificado como um

Essas empresas foram: Grupo Prisa (Espanha), Grupo Cofina (Portugal), Grupo Sonae (Portugal) e Grupo Controlinveste (Portugal). A decisão de escolha do comprador acabaria mesmo por constituir uma verdadeira surpresa, na medida em que o grupo ganhador (Controlinveste), que era considerado como tendo menos hipóteses (porque alguns analistas consideravam que não tinham capacidade financeira nem suficiente *know how*), viria a ganhar a corrida. A Controlinveste foi o proponente vencedor do concurso promovido pelo grupo PT, para alienação da Lusomundo Media, tendo oferecido 300,4 milhões de euros (avaliação de 100% do capital e da assunção dívida objecto da transacção), sendo o preço da transacção no valor de 173 milhões de euros.

<sup>12</sup> Numa comunicação apresentada em 2006 por Faustino, em Hague/Holanda (promovida pelo fundo holandês de apoio à imprensa) subordinada ao título "Trends in Press Market and the State Support – the Portuguese Case and Experience", o autor evidenciou que, entre 2004 e 2006, Portugal foi, considerando alguns países *peers* (comparáveis em função da dimensão da população), um dos países (a seguir à Suécia e República Checa) com melhor *performance* de circulação, obtendo mesmo a maior taxa de crescimento (47,5%) nesse período; este facto contrasta com a situação da *performance* dos jornais pagos. Neste *paper* o autor apresenta várias justificações para estes desempenhos.

mercado altamente concentrado. Por fim, o índice de Noam também foi superior a 1000 para todo o período considerado. O elevado grau de concentração observado neste mercado era de certa forma expectável, dado o domínio exercido pelos grupos Controlinveste e Cofina, que detêm posições muito importantes em termos de circulação. Apesar de os resultados obtidos sugerirem a existência de um mercado de jornais concentrado, para perceber melhor as implicações destes resultados é necessário contextualizar os resultados obtidos nas especificidades do mercado nacional, incluindo a sua dimensão geográfica.

Por um lado, o mercado português<sup>13</sup> é, *per si*, um mercado de pequena dimensão, o que dificulta a criação de massa crítica (leitores e publicidade) para sustentar uma maior diversidade – quantidade da oferta; os países de menor dimensão têm uma maior propensão para terem uma configuração de mercado mais concentrada (Taberner, 2002). Por outro lado, a indústria de jornais apresenta características muito específicas (economias de escala, economias de gama, economias de aprendizagem) que geram mecanismos endógenos de concentração. Neste contexto, é natural que o mercado de diários portugueses apresente algum grau de concentração que, inclusivamente, poderá constituir uma condição *sine qua non* para o normal funcionamento deste mercado e até representar a única forma possível de viabilizar os produtos jornalísticos existentes. Adicionalmente, e apesar de estes grupos poderem eventualmente usufruir de algum poder de mercado, é de salientar que dificilmente as empresas de *media* poderão abusar da sua posição dominante de forma muito significativa, na medida em que:

- As barreiras à entrada são relativamente limitadas (contrariamente aos mercados de TV ou rádio, no caso da imprensa existe liberdade de entrada). Ainda que, no caso específico dos jornais, os custos de entrada sejam relativamente significativos, a possibilidade legal de livre entrada limita o poder discricionário das empresas incumbentes na medida em que se verifica a observância de lucros supranormais<sup>14</sup> que potenciará a entrada de novos jornais no mercado. No caso específico português, este mecanismo parece funcionar de forma adequada, tal como ilustra o recente *boom* dos jornais gratuitos, e até num contexto de acentuada crise, o lançamento do diário *I*, que apareceu no mercado em Abril de 2009, propriedade da Sojormedia/Grupo Lena.
- Em Portugal, existe uma tradição muito importante de jornais semanais, como é, por exemplo, o caso do *Expresso* (com circulação média semanal de 124 143 exemplares), ou o *Sol* (com circulação média semanal de 62 586 exemplares), bem como de revistas semanais, tal como a *Visão* (116 183) ou a *Sábado* (77 639). Estes suportes acabam por desempenhar um papel importante no mercado dos jornais portugueses, sobretudo de informação geral, exercendo pressões concorrenciais sobre o mercado dos diários.
- Em Portugal, existe uma tradição importante de jornais semanais de âmbito regional, como por exemplo: *Mirante* (24 877), *Região de Leiria* (13 091), *Jornal do Fundão*

<sup>13</sup> Acresce referir que Portugal tem apenas dez milhões de habitantes e, adicionalmente, o poder de compra da população é relativamente limitado.

<sup>14</sup> Dada a existência de custos de entrada (nomeadamente custos fixos e custos afundados), os lucros supranormais deverão ser suficientemente atractivos para originar a entrada de novas empresas.

(15 986). Uma vez mais, apesar de estes jornais não serem considerados relevantes no mercado em análise, os mesmos acabam por criar pressões concorrenciais nos diários portugueses de âmbito nacional, uma vez que alguns consumidores tendem a fazer opções de compra e face a diferentes possibilidades poderão optar pelo compra e consumo de informação mais directamente relacionada com uma determinada região em que se insere.

Em síntese, apesar do considerável grau de concentração observado no mercado em questão, o surgimento de novos jornais e o aumento do número de vozes activas no mercado parecem estar a contribuir (ainda que de forma ligeira) para atenuar o grau de concentração. Em particular, o fenómeno dos jornais gratuitos – e também as publicações *online* – veio trazer uma nova dinâmica a este mercado. Ainda que este seja um fenómeno relativamente recente, no caso português alguns jornais gratuitos parecem ter uma posição de mercado razoável, obtendo quotas de mercado mais elevadas<sup>15</sup> (quer em termos de circulação, quer em termos de audiência) que os tradicionais jornais pagos. Se, por um lado, o advento da imprensa gratuita gera um efeito de “desvio de mercado”, com os jornais gratuitos a captar leitores dos jornais pagos, por outro lado, o aparecimento da imprensa gratuita vem também gerar um efeito de “expansão de mercado”, atraindo novos públicos, nomeadamente, as camadas jovens e urbanas. É claro que o principal nível de concorrência entre os jornais gratuitos e os jornais pagos afere-se mais ao nível do mercado publicitário; apesar de não haver estatísticas oficiais, alguns profissionais admitem que já se observou uma migração entre 20% e 30% da publicidade dos jornais pagos para os jornais gratuitos<sup>16</sup>.

No cômputo global, o fenómeno dos jornais gratuitos parece ter um efeito benéfico no mercado, com (i) o aumento da circulação total (mais do que compensando a quebra de circulação dos jornais pagos); (ii) uma ligeira redução dos índices de concentração (pelo menos até 2007); e (iii) o aumento do número de vozes na indústria, apesar da grande diferença dos géneros jornalísticos utilizados. É de referir ainda que, neste estudo<sup>17</sup>, o autor alarga esta análise recorrendo também à variável audiências e publicidade dos diversos segmentos de *media*: rádio, imprensa, televisão e publicações *online*. Os resultados obtidos demonstram que – também na perspectiva da actividade no sector publicitário –, os indicadores de concentração são bastante elevados. No entanto, é necessário salientar que os diários portugueses de âmbito nacional enfrentam a concorrência directa dos jornais semanários, com grande tradição em Portugal, como é, por exemplo, o caso do *Expresso*, que captou, em 2008, investimentos publicitários de 62 593 000 euros.

Embora em termos do mercado de informação a pressão concorrencial desses segmentos seja apenas indirecta (pois têm uma periodicidade ou âmbito diferente), no caso da captação de investimentos publicitários estas diferenças tendem a ser menos

<sup>15</sup> Em 2008, a quota de mercado dos jornais gratuitos em Portugal era de 56,95%, uma das maiores na Europa.

<sup>16</sup> Esta estimativa resulta de um *focus group* que o autor promoveu junto de seis administradores dos principais jornais diários portugueses, reflectindo, obviamente, a sensibilidade de quem está no terreno e possui informação privilegiada.

<sup>17</sup> Sugere-se a este propósito a consulta do livro *Impacto das TIC no Mercado e Pluralismo da Informação em Portugal*, Media XXI – Publishing, Lisboa.

evidentes. Consequentemente, quando considerado o mercado em toda a sua extensão, os indicadores de concentração sob a perspectiva dos anunciantes tendem a ser mais reduzidos; daí que seja muito importante analisar a concentração na perspectiva da capacidade de os grupos de *media* captarem investimento publicitário, incluindo a sua relação de propriedade com as próprias empresas anunciantes. Numa perspectiva de concentração diagonal, em determinadas circunstâncias um grupo empresarial que detenha um determinado meio e, simultaneamente, esteja associado a empresas que investem muito em publicidade poderá ter mais capacidade de influenciar o mercado do que um grupo de *media* concentrado horizontal ou verticalmente.

Com efeito, a questão do pluralismo dos *media* deve ser analisada considerando o contexto de cada caso (o que significa que a aplicação de indicadores por si só não é suficiente para uma análise aprofundada da situação) e não partir de posições dogmáticas – com juízos de valor preestabelecidos – de que a uma configuração de mercado concentrada corresponde imediatamente uma redução do pluralismo; isto não tem de ser necessariamente assim. Embora os inquiridos revelem a existência de uma percepção da concentração dos *media* que coincide com parte da investigação empírica apresentada, a estrutura do mercado dos *media* – concentrada – não significa automaticamente que se verifique um efeito negativo no pluralismo da informação. À semelhança do que acontece em outros mercados internacionais onde se observam alguns movimentos empresariais que apontam para a necessidade de consolidar o negócio, incluindo em países de reduzida dimensão, a realidade do mercado nacional, na maior parte das situações, também parece apontar para a observância de movimentos de consolidação empresarial no sentido de viabilizar a competitividade das empresas, e não necessariamente a existência de situações de concentração associadas a posições dominantes que coloquem em causa a livre concorrência de mercado e o livre acesso a opiniões e vozes distintas.

## **Síntese e conclusões**

Como é referido na introdução metodológica, a abordagem de tendências e prospectiva considerada neste estudo inclui, como ponto central, a aplicação de técnicas de elaboração de cenários, como por exemplo, a análise SWOT e PEST(EL). Estas técnicas implicam, numa primeira fase, a identificação das principais tendências do mercado – ao nível do emprego, políticas públicas, estratégias empresariais, competências profissionais e forças motrizes de mudança, como as novas tecnologias. Os factores políticos, sociais, tecnológicos e económicos constituem, na actual conjuntura da indústria dos *media*, algumas das principais forças motrizes das mudanças nas empresas, da criação de novos produtos e serviços e da alteração dos modelos de negócio e definição tradicional do funcionamento dos meios de comunicação social. Com efeito, as empresas de *media*, os anunciantes e as audiências operam todos dentro de um conjunto de condições abrangentes cuja evolução e oportunidade daí decorrentes por vezes lhes escapa. Por outro lado, no caso português, o desenvolvimento da indústria deve ter em conta alguns factores na envolvente externa, nomeadamente:

- i) a dependência das empresas em relação à evolução das novas tecnologias, ao seu impacte nas estruturas, recursos, produtos, modelos de negócio e estratégias de gestão;
- ii) a crise da economia portuguesa que, por ser contínua, representa um obstáculo acrescido ao desenvolvimento da indústria dos *media*;
- iii) a reduzida dimensão do mercado que tenderá a pressionar as empresas a procurar oportunidades em mercados externos com maior proximidade à cultura e geografia nacionais;
- iv) o fraco apoio ao nível de políticas públicas para os meios de comunicação social, bem como a criação de novas legislações do sector que poderão condicionar algumas estratégias das empresas;
- v) a reformulação das instituições de regulação do mercado, com a recente extinção da Alta Autoridade para a Comunicação Social e a criação da Entidade Reguladora da Comunicação (ERC), em 2006, que terão implicações no sector.

Estes constrangimentos influenciam constantemente a produção noticiosa e os conteúdos dos *media*, pelo que as empresas devem reconhecê-los e procurar adequar as suas estratégias às transformações que estes originam. A evolução tecnológica constitui, como já foi referido, uma das principais forças motrizes da indústria dos *media*. A adopção de novas tecnologias por uma empresa de comunicação (e conseqüente criação de *new media* dentro da empresa) é um processo que depende de vários factores, destacando-se os seguintes: *i*) características tecnológicas do grupo e dos seus *media*; *ii*) redes estratégicas; *iii*) valor estratégico global; *iv*) alternativas disponíveis; *v*) condições de mercado; *vi*) concorrência; e *vii*) políticas/regulação. Por outro lado, observa-se que a indústria da comunicação tende a ser um sector cada vez mais competitivo, no qual aparecem novas empresas e produtos com grande regularidade. Como sugerem os conteúdos apresentado na tabela 8, é possível identificar oito tendências gerais que estão a afectar a maioria dos sectores empresariais, e que são o ponto de partida para encontrar tendências específicas ao mercado português.

Tabela 8 – Tendências gerais das empresas de *media*

Tendências	Enquadramento
<b>Mudanças nas expectativas dos consumidores</b>	Os consumidores de <i>media</i> têm expectativas cada vez mais elevadas, em função da diversidade de oferta a que os públicos têm acesso, dentro e fora do âmbito dos <i>media</i> tradicionais. Um dos resultados é a fragmentação das audiências em nichos potencialmente rentáveis, tanto para os anunciantes como para os meios de comunicação.
<b>Liberalização e desregulação</b>	Os Estados são, por tendência, bastante intervencionistas em relação à indústria dos <i>media</i> , em particular no sector audiovisual. Contudo, a tendência actual aponta para a liberalização e desregulamentação de alguns sectores e subsectores dos <i>media</i> , de forma a aumentar a competitividade.

<b>Competitividade global</b>	A internet, as tecnologias e as comunicações móveis facilitam a comercialização de produtos a uma escala mundial, e a custos reduzidos. Competir a esse nível tem vantagens relevantes para as empresas, permitindo a expansão geográfica dos grupos multimídia, em particular, no caso de Portugal, para os países de língua portuguesa (Brasil, PALOP, comunidades de imigrantes).
<b>Descontinuidades e rupturas tecnológicas</b>	A integração das novas tecnologias pode resultar em vantagens competitivas para as empresas de <i>media</i> ; contudo, o vertiginoso ritmo de mudança tecnológica faz com que as apostas neste sentido possam revelar-se efêmeras. As empresas devem inovar de forma contínua nas tecnologias e na formação dos profissionais para o uso otimizado das mesmas.
<b>Menor proteccionismo</b>	Com o desenvolvimento das novas tecnologias da comunicação e da globalização, o fluxo de informação que circula gratuitamente pela internet cresce exponencialmente. Neste sentido, o proteccionismo tem cada vez menos sentido em diversos países.
<b>Fusões, aquisições e alianças</b>	A complexidade do investimento, a par da globalização dos mercados e as rápidas transformações tecnológicas, estão a resultar num processo de concentração e cooperação entre as empresas de <i>media</i> , mediante a criação de alianças, fusões e aquisições.
<b>Excesso de capacidade em diversos subsectores</b>	As transformações tecnológicas estão a originar um aumento dos fluxos de informação e também a fragmentar as audiências. A concorrência entre os diversos sectores e os meios de comunicação de cada sector terá como base, no futuro próximo, a elaboração de conteúdos diferenciados e de qualidade, de forma a atrair diferentes segmentos de consumidores.
<b>Mudanças na estrutura da indústria dos <i>media</i></b>	Os processos de concentração empresarial e alianças, a par do desenvolvimento tecnológico, estão a alterar a estrutura da indústria da comunicação. Destaca-se o incremento de processos de integração de empresas, convergência tecnológica, financeira e profissional e criação de novas formas de suprir as necessidades dos consumidores. A maioria das empresas de <i>media</i> está a desenvolver processos de integração vertical, constituindo grupos de dimensão considerável.

Fonte: Elaboração própria

Partindo para um análise específica da indústria dos *media* em Portugal, é possível identificar cinco principais fontes de mudança, que estão na origem de algumas tendências do mercado (e que vão ao encontro das referências indicadas por Chan-Olmsted, 2006): *i*) o aumento do controlo dos produtos dos *media*, por parte das audiências; *ii*) a emergência das novas tecnologias: convergência e conversão digital; *iii*) a revolução da internet de banda larga; *iv*) o desenvolvimento de novas formas de marketing e promoção; e *v*) a globalização e as alianças empresariais. Podem ainda identificar-se algumas tendências, das quais se destacam:

1. integração das redacções tradicionais nas *online*;
2. produção de conteúdos em suportes fora do âmbito dos meios tradicionais;
3. forte concorrência entre a *web* e os media tradicionais;
4. crescente peso dos agregadores de informação na distribuição de conteúdos;
5. maior necessidade dos públicos de informação de proximidade;
6. fragmentação das audiências associada a interesses específicos de conteúdos;
7. escassa atenção das gerações mais jovens aos *media* tradicionais e à informação;
8. produção e distribuição própria dos conteúdos criados pelas audiências;
9. alterações significativas do papel dos jornalistas na filtragem da informação;
10. anunciantes que tendem a aumentar o investimento em campanhas *below-the-line*;
11. passividade das empresas de imprensa em relação aos sistemas de distribuição;
12. alterações profundas na concepção do trabalho e nos perfis dos profissionais;
13. decréscimo dos custos de difusão da informação;
14. emergência da geração digital e mudanças nos modos de consumo da informação;
15. transformação substancial da radiodifusão, com o aparecimento da rádio digital;
16. segmentação geográfica e temática do mercado televisivo através da TDT e IPTV.

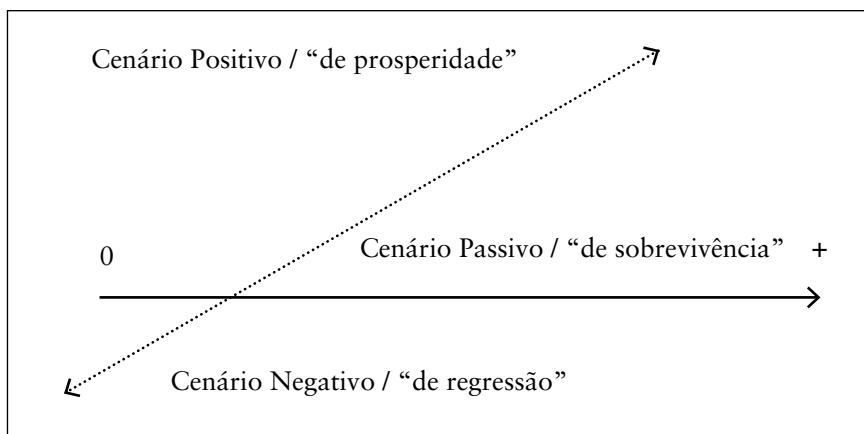
Num estudo desta natureza, é relevante considerar a identificação de graus de incerteza em relação às tendências e cenários apresentados, de acordo com as definições teóricas apresentadas no capítulo 1 (riscos, incertezas estruturais e imprevisíveis). Neste sentido, conclui-se que os seguintes factores podem determinar a identificação do presente e do futuro da actividade dos *media*:

- i) *Riscos*. Os principais riscos para as empresas de *media* portuguesas prendem-se com o impacte das novas tecnologias, na medida em que este factor será decisivo para o comportamento financeiro e social dos grupos;
- ii) *incertezas estruturais*. Para cada um dos cenários identificados, as principais incertezas prendem-se com as perspectivas de evolução do comportamento do consumidor e do investimento publicitário;
- iii) *imprevistos*. O factor identificado como imprevisível, na evolução da indústria dos *media* nos próximos anos, é a sobrevivência dos *media* impressos.

Com efeito, o desenvolvimento tecnológico, a entrada das novas gerações no mercado e a transformação dos modelos de negócio estão a criar alternativas sólidas aos *media* impressos, incapazes de competir com a velocidade de actualização dos meios *online*, televisões e rádios, bem como o elevado nível de interactividade que estes proporcionam. Neste contexto, observam-se atitudes e tendências diferenciadas por parte das empresas de *media*, sendo possível agrupar as possibilidades de desenvolvimento da indústria em função de três cenários prospectivos: 1. Cenário optimista do desenvolvimento da indústria; 2. Cenário moderado do desenvolvimento da indústria; e 3. Cenário pessimista do desenvolvimento da indústria.



Figura 1 – Sistematização dos cenários identificados



Fonte: Elaboração própria

A formulação dos cenários enunciados na figura 1 decorrerá em função das estratégias que as empresas de *media*, as instituições de ensino e os poderes públicos portugueses possam vir a adoptar a curto e médio prazo, de acordo com as seguintes variáveis-chave: *i*) emprego; *ii*) formação; *iii*) investimento publicitário; *iv*) tecnologias; *v*) modelo de negócio; *vi*) potencial do mercado-internacionalização; e *vii*) tipo de suporte. Numa análise específica a cada um dos cenários identificados, pode associar-se a cada um desses cenários uma classificação de empresas com os seguintes posicionamentos de mercado, de acordo com a atitude do ponto de vista da gestão: *a*) *cenário optimista* = *gestão empresarial pró-activa*; *b*) *cenário moderado* = *gestão empresarial reactiva*; e *c*) *cenário pessimista* = *gestão empresarial passiva*.

Concluindo, pode dizer-se que a indústria de *media* atravessa – e Portugal não é excepção – um momento crítico, com consequências evidentes ao nível da gestão empresarial, dos perfis profissionais e do comportamento do consumidor. Observa-se agora um momento de ampla reflexão política, económica e institucional, podendo referir-se alguns dos grandes aspectos que estão a influenciar o desenvolvimento do sistema mediático português, nomeadamente:

- o contexto de renovação do conceito de negócio, produto e suporte;
- as novas práticas jornalísticas e a gestão empresarial e editorial;
- as transformações nas competências e dinâmicas do mercado de trabalho;
- a conjuntura económica com reflexo negativo no investimento publicitário;
- as expectativas face a novas tecnologias emergentes: TDT, IPTV, etc.;
- a estagnação dos subsectores de *media* tradicionais: a imprensa e a rádio.

Com efeito, pretendeu-se com a realização deste *paper*, explicitar e quantificar alguma informação relacionada com a situação e as tendências da indústria de *media* em Portugal, de modo a apresentar uma visão integrada e prospectiva da sua actividade, nomeadamente ao nível das práticas de gestão, da evolução de competências, das sinergias empresariais, da concentração de mercado, do modelo de negócio, entre outras abordagens. De um modo mais sistematizado, as pesquisas e abordagens realizadas permitiram considerar que o futuro dos *media* passa também por reconhecer cinco aspectos – tendências que se relacionam, directa ou indirectamente, com a crescente competitividade do sector, incluindo as fusões e movimentos de concentração e consolidação empresarial, nomeadamente:

- tendência para a diversificação e movimentos de concentração e consolidação empresarial;
- tendência para a ancoragem nas novas tecnologias de informação e comunicação;
- tendência para a adopção de práticas de gestão mais racionais e maior orientação para o marketing;
- tendência para a globalização e, simultaneamente, localização da indústria e conteúdos mediáticos;
- tendência para a alteração do modelo de negócios numa perspectiva multimédia.

O sector dos *media* atravessa, desde o início do século, uma fase crítica associada, por vezes, a diversas tendências e circunstâncias, das quais se destacam: apreciável nível de concentração da propriedade, algum défice de fiscalização e regulação sectorial, crise das receitas publicitárias, estagnação dos modelos de negócio, baixos investimentos em tecnologia, desemprego e discrepâncias salariais entre os profissionais e entre sexos, em especial nos cargos de maior destaque. Contudo, a par dos problemas (ameaças) surgem oportunidades, em particular resultantes das potencialidades aportadas pelas TIC. Em termos das perspectivas para o futuro, é de referir que, para além dos inquéritos aplicados e referidos no ponto 4, no estudo original foram também realizadas entrevistas a vinte docentes (dez nacionais e dez estrangeiros) com responsabilidades académicas na área da comunicação social; estas entrevistas permitiram concluir que não são perspectivadas tendências muito positivas para o mercado de trabalho do sector nos próximos anos, nomeadamente ao nível da criação de postos de trabalho que parece cada vez mais estagnada ou mesmo com tendência negativa; aliás, como tem vindo a evidenciar o início do ano de 2009, em que à escala nacional e internacional as empresas de *media* têm vindo a proceder a profundos processos de *downsizing*. Por seu lado, os especialistas entrevistados atribuem, de um modo geral, algumas críticas à formação académica dos profissionais da comunicação, destacando-se: *i*) o crescimento descontrolado dos cursos de comunicação, *ii*) a distância entre a academia e o mercado de trabalho; e *iii*) a formação demasiado teórica.

No entanto, os investigadores, sobretudo estrangeiros, acreditam que se poderá observar uma nova fase de expansão, sustentada no desenvolvimento da internet e da televisão digital. Face às mudanças inerentes, como a fragmentação de audiências, um dos grandes desafios passará pela redefinição das estratégias de marketing, em direcção

a *targets* específicos. A internet é, pois, o meio com maior potencial de crescimento, graças à complementaridade que proporciona. A aposta nos novos *media* e a gestão das marcas de *media* parecem também constituírem-se como factores críticos de sucesso para a dinamização desta indústria. A aproximação entre os meios tradicionais e digitais, a produção de conteúdos multimédia adequados ao perfil das audiências, a aposta no público construtor de produtos poderão representar alguns dos pontos de partida para a inversão da tendência – negativa – de desenvolvimento registada nos últimos anos. Para tal, será conveniente apostar mais em parcerias entre as universidades e as empresas, bem como em incentivos à formação multidisciplinar dos profissionais dos *media*. Num mercado laboral caracterizado pela instabilidade do emprego, indefinição de carreiras e salários baixos, os profissionais dos *media* vêem ser-lhes exigida uma cada vez maior polivalência e destreza tecnológica. Assim, escrever e editar conteúdos interactivos, operar equipamentos e *software* de imagem, mostrar flexibilidade, saber trabalhar em equipa, demonstrar competências ao nível da inovação e conhecer boas práticas de negócios constituirão algumas das principais competências técnicas, pessoais, comportamentais e de gestão às quais os profissionais do sector se têm de ajustar.

## Bibliografia

- Albarran, Alan; Chan-Olmsted, Sylvia; Wirth, Michael (2006). *Handbook of Media Management and Economics*, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Albarran, Alan (1996). *Media Economics – Understand Markets, Industries and Concepts*, Iowa: Iowa State University Press.
- Alexander, Alison *et al.* (1993). *Media Economics: Theory and Practice*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Arrese, Ángel (2003). *Empresa Informativa y Mercados de la Comunicación*, Pamplona. Eunsa.
- Portuguese Association to Circulation Audit (2002-2008), Lisboa. Boletim Trimestral.
- Faustino, Paulo (2004). *A Imprensa em Portugal. Transformações e tendências*, Lisboa: Media XXI Formalpress.
- Faustino, Paulo (2004). *A Imprensa em Portugal*. Lisboa: Media XXI Publishing.
- Faustino, Paulo (2006). *O Alargamento da União Europeia e os Media: Impactos no sector e nas identidades locais*, Colecção Media XXI.
- Faustino, Paulo (2007). *Ética e Responsabilidade Social dos Media*, Lisboa: Media XXI Edições.
- Faustino, Paulo (2008). *Economia, Gestão e Concentração dos Media: Tendências e dinâmicas da Imprensa num contexto multimédia*. Tese de Doutoramento no Departamento de Periodismo IV/Empresa Informativa, Universidade Complutense de Madrid.
- Faustino, Paulo (2009a). *Prospectiva dos Media: Tendências, mercados e emprego*, Lisboa: Media XXI.
- Faustino, Paulo (2009b). *The Impact of ICT on the Market and Information Pluralism in Portugal*, Lisboa: Media XXI Publishing.
- Godet, Michel (1997). *Manual de Prospectiva e Estratégia*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Hoskins, Colin; McFayden, Stuart and Finn, Adam. (2004: 4). *Media Economics – Applying Economics to New and Traditional Media*, California: Sage Publications.
- Hanke, John and Wichern, Dean (2006). *Prognostico en los negocios*, Madrid: Pearson Education.
- Heijden, Kees Van Der (2005). *Scenarios*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Harris, Jim (2000). *Blindsided: How to Spot the Next Breakthrough That Will Change Your Business*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kahn, Hudson (1977). *Long Range Planning: The Year 2000*, London: Elsevier Science.
- Pereira, José (1994). *Empresa Informativa – Introducción a la Teoría de la Decisión*, Madrid: Editorial Fraga.
- Picard, Robert (1989). *Media Economics: Concepts and Issues*, Newbury Park, California: Sage Publications.
- Picard, Robert (1989). *Media Economics – Concepts and Issues*. New York: Sage Publications.
- Taberner, Alfonso-Sanchez (2002). *Dirección de la Empresa Informativa*, Barcelona: Catedra.