

| jornalismo |

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING – ESPM-SP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRODUÇÃO JORNALÍSTICA E
MERCADO
MPPJM

Leandro José Vieira

FUSÕES E AQUISIÇÕES NA INDÚSTRIA JORNALÍSTICA BRASILEIRA
Trade offs e visão do jornalista

SÃO PAULO

2019

Leandro José Vieira

FUSÕES E AQUISIÇÕES NA INDÚSTRIA JORNALÍSTICA BRASILEIRA

Trade offs e visão do jornalista

Dissertação apresentada à ESPM como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Produção Jornalística e Mercado

Orientação: Prof. Dr. Fabiano Rodrigues

SÃO PAULO

2019

Leandro José Vieira

FUSÕES E AQUISIÇÕES NA INDÚSTRIA JORNALÍSTICA BRASILEIRA

Trade offs e visão do jornalista

Dissertação apresentada à ESPM como
requisito para obtenção do título de Mestre em
Produção Jornalística e Mercado

Aprovado em _____ de _____ de 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fabiano Rodrigues, Doutor - Orientador, ESPM

Profa. Elizabeth Saad Corrêa, Doutora, ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTE DA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Profa. Maria Elizabete Antonioli, Doutora, ESPM

Vieira, Leandro José

Fusões e aquisições na indústria jornalística brasileira : trade offs e visão do jornalista / Leandro José Vieira. - São Paulo, 2019.

146 p. : il., color.

Dissertação, Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado, São Paulo, 2019.

Orientador: Fabiano Rodrigues

1. Media management. 2. Fusões e aquisições. 3. Negócio jornalístico. 4. Gestão jornalística. I. Rodrigues, Fabiano . II. Escola Superior de Propaganda e Marketing. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelo autor por meio do Sistema de Geração Automático da Biblioteca
ESPM

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu orientador, professor Fabiano Rodrigues, cujo apoio e cuja orientação foram fundamentais para a realização desta pesquisa.

Estendo meus agradecimentos a todos os demais professores da ESPM, que em cada aula deixaram em mim faíscas de novos conhecimentos.

Agradeço, também, a familiares e amigos que me apoiaram ao longo dessa jornada de pesquisa..

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo compreender como as operações de fusões e aquisições podem trazer uma lógica positiva à indústria jornalística brasileira, notadamente no que diz respeito aos estudos de media management. Para isso, foi utilizada fundamentação teórica multidisciplinar, abrangendo áreas de conhecimento como Administração, Gestão, Estratégia, Sociologia do Jornalismo, Economia da Mídia e Media Management. Dentre os principais resultados alcançados por este estudo, destaca-se a percepção de que o jornalista está aberto, em um sentido positivo, a movimentações de fusões e aquisições na indústria informativa brasileira. Lateralmente, detectou-se que os jornalistas estão dispostos a fazer jornalismo com olhar voltado à obtenção de resultados que vão além dos editoriais. Entrevistas em profundidade com quatro jornalistas que exercem função executiva em grandes empresas de jornalismo e uma survey respondida por aproximadamente 100 jornalistas sem função executiva foram utilizadas para obter os resultados desta pesquisa. Como contribuição acadêmica, este trabalho espera incrementar os estudos de media management; como gerencial, espera ajudar empresas de jornalismo a compreender como fusões e aquisições podem significar motores de crescimento para o jornalismo.

Palavras-chave: Fusões e Aquisições, Media Management, Negócio Jornalístico, Gestão Jornalística

ABSTRACT

This paper aims to understand how mergers and acquisitions operations can bring a positive logic to the Brazilian journalistic industry, especially with regard to media management studies. For that, a multidisciplinary theoretical foundation was used, covering areas of knowledge such as Administration, Management, Strategy, Sociology of Journalism, Media Economics and Media Management. Among the main results achieved by this study, we highlight the perception that the journalist is open, in a positive sense, to mergers and acquisitions in the Brazilian information industry. It was also detected that journalists are willing to do journalism with a view to obtaining results that go beyond the editorials. In-depth interviews with four executive journalists in large journalism firms and a survey of approximately 100 non-executive journalists were used to obtain the results of this research. As an academic contribution, this work hopes to increase the studies of media management; as managerial, hopes to help journalism companies understand how mergers and acquisitions can spell growth engines for news business.

Keywords: Mergers and Acquisitions, Media Management, Journalistic Business, Journalistic Management

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	OBJETIVO	3
1.1.2.	Objetivos específicos	3
1.2.	JUSTIFICATIVA	4
1.3.	MÉTODO ADOTADO	5
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1	VISÃO BASEADA EM RECURSOS	7
2.1.1.	Criação de valor	10
2.2.	FUSÕES E AQUISIÇÕES	12
2.2.1.	Cenário para fusões e aquisições	13
2.2.2.	Tipos de fusões e aquisições	14
2.2.3.	Motivos para fusões e aquisições	15
2.2.4.	Etapas do processo de fusão e aquisição pela ótica IPO	18
2.3.	PANORAMA DE FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS DE MÍDIA NOS ESTADOS UNIDOS, AMÉRICA LATINA E BRASIL	27
2.4.	JORNALISMO E SEU NOVO AMBIENTE	34
2.4.1.	Respostas das organizações jornalísticas	38
2.4.2.	E o jornalista com isso?	41
2.4.3.	Mudança de <i>mindset</i>	46
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA	52
3.1.	TÉCNICA DE PESQUISA	53
3.2.	TIPO DE PESQUISA	54
3.3.	TÉCNICA DE COLETA E CÓRPUS DE PESQUISA	54
3.4.	ANÁLISE DE DADOS	61
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	63
4.1.	SONDAGEM JUNTO A JORNALISTAS COM FUNÇÃO EXECUTIVA	63
4.1.1.	Tensões	64
4.1.2.	Oportunidades das F&A	68
4.1.3.	Nova mentalidade	75
4.2.	SONDAGEM JUNTO A JORNALISTAS SEM FUNÇÃO EXECUTIVA	77
4.2.1.	Tensões	81
4.2.2.	Oportunidades	85

4.2.3. Nova mentalidade	88
4.3. Análise combinada	93
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE	111
ENTREVISTA COM O EXECUTIVO A	111
ENTREVISTA COM O EXECUTIVO B	124
ENTREVISTA COM O EXECUTIVO C	126
ENTREVISTA COM O EXECUTIVO D	132
TABULAÇÕES DAS RESPOSTAS OBTIDAS VIA GOOGLE FORM.....	136
Médias das respostas obtidas na survey em ordem decrescente.....	147
AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA.....	148

1. INTRODUÇÃO

A indústria informativa, em todo o mundo, debate meios para conseguir financiar suas atividades à luz das mudanças radicais que vieram na esteira da evolução das tecnologias de comunicação e informação.

Plataformas digitais assumiram o papel de editores e rogaram para si a capacidade de hospedar, distribuir e monetizar a informação. Elas passaram a influenciar o jornalismo ao incentivar produção de formatos que, até então, não eram praticados no tradicional modo do fazer jornalístico (*lives* no Instagram, *hashtags* em *posts* do Facebook, noticiar um fato de extrema relevância em 300 caracteres...).

Interferindo em gráficos, linguagens, padrões, segmentação de público e na velocidade da disseminação da notícia, passaram, notadamente, a cumprir um papel editorial (BELL *et al.*, 2017).

Esse cenário trouxe uma série de ameaças à indústria jornalística. Sobreviver em meio a uma cornucópia de mídias que, assim como os veículos jornalísticos, também informam, e a um custo muito menor, é praticamente concorrência desleal.

Com efeito, cumpre às empresas de jornalismo encontrar uma nova lógica de comando editorial. Ainda que consiga aliar jornalismo, com toda a liberdade de que necessita para ser exercitado, à missão de toda empresa: gerar lucro.

Qual pode ser o fator desencadeante dessa nova lógica necessária para a indústria informativa? O que pode impulsionar uma nova mentalidade – partindo pressuposto de que jornalistas precisam se ambientar em um novo cenário que requer nova cultura? Como a indústria informativa pode incrementar suas capacidades internas com a velocidade necessária para enfrentar as ameaças externas?

Um turbilhão de respostas pode vir à discussão, e, ainda assim, as possibilidades não seriam exaustivas.

Nesta dissertação, que não ambiciona esgotar o assunto, pretende-se explorar como fusões e aquisições (F&A) podem ser, na percepção do jornalista, oportunidade para empresas jornalísticas se posicionarem mais estrategicamente nesse novo e desafiador cenário.

A título de exemplo, muitas empresas de jornalismo impresso investiram, em diversos países, na aquisição de companhias de tecnologia como meio de resposta às mudanças de

mercado. De 2002 a 2007, em nível global, as indústrias de publicações impressas adquiriram mais de 350 empresas de tecnologia da informação. O impacto dessas junções será sentido no âmbito da criação de conteúdos digitais, distribuição eletrônica e novos serviços (DUCHESSI e BISWAS, 2013).

Trata-se do reconhecimento de que, elas mesmas, isoladamente, não atingiriam patamares mais elevados de desenvolvimento, obstando a diversificação de negócios. Frente isso, optaram por adquirir outras empresas, em indústrias completamente diferentes, a fim de preencher essa lacuna.

Operações de fusões e aquisições têm como base a expectativa de que a empresa resultante da combinação de outras duas gere valores maiores do que aquele que seria obtido se cada uma delas permanecesse em voo solo. Em suma, trata-se de uma estratégia de crescimento rápido, pois parte-se do princípio de que “um mais um é maior do que dois” (CASTRO, 2010).

Dentre as principais razões que motivam as F&A, Bender e Ward (2005) destacam o suporte ao crescimento da criação de valor que não seria alcançada por meios orgânicos; complementação de estratégia de negócios por meio do preenchimento de hiatos no portfólio de produtos; segmentos mercadológicos, área geográfica ou tecnologias específicas; ou, ainda, criar um óbice para que um competidor faça a aquisição. A essa sorte de eventos, também podem ser adicionados o crescimento da diversificação, a aquisição de capacidade gerencial, a sinergia, as considerações fiscais e o aumento de liquidez aos proprietários (GITMAN, 2004, apud SILVA, E.S.; FIRMO, L.A.; SILVA, M.F.B.; e ALMEIDA, S.F, 2010).

Internacionalmente, movimentos de F&A na indústria informativa são mais rotineiros do que no Brasil. Enquanto em países como Estados Unidos, México e Argentina verdadeiros impérios de comunicação se consagraram por intermédio de F&A, por aqui, esse crescimento deu-se mais por meios orgânicos. O Grupo Folha não comprou o portal UOL, por exemplo, mas o fez do zero. Idem Rede Globo com o G1 e a Rede Record com o R7.

Olhando mais para trás, veremos, também, episódios pontuais, que não se caracterizaram propriamente como F&A, mas sim como alianças ou parcerias estratégicas. É o caso do Grupo Estado, que, em 1995, para poder ingressar no segmento web, teve de recorrer ao World News e, em uma investida para amplificar a disseminação de notícias da Agência Estado, fez diversas alianças com empresas de pager, fax, painéis luminosos, BBS e telefone.

Mesmo não sendo F&A, essas operações tiveram motivações semelhantes às indutoras de F&A.

O Grupo Globo também se envolveu em diversas operações pontuais nas décadas de 1980 e 1990, época em que a estratégia do conglomerado era de diversificação de negócios. Esse posicionamento fez com que o grupo investisse em empresa de satélite, na companhia de equipamentos NEC, na emissora italiana de televisão Tele Monte Carlo e, em Portugal, na SIC. Aliou-se a Rupert Murdoch, e o grupo fez-se controlador da Sky por meio de uma parceria com News Corp, TCI e Televisa. De mãos dadas com Bradesco, AT&T e grupo Vicunha, vislumbrou um quinhão da Telebras, quando foi privatizada. Para constituir a Globo Cabo, associou-se à Microsoft. E, para fazer a Globo.com, firmou parceria com a Telecom Italia.

Ao mesmo tempo, interessantes movimentações, em pequeno porte, têm sido vistas em F&A no Brasil. A Empiricus, uma consultoria de investimentos, comprou metade do blog político O Antagonista. Hoje, além da página na web, O Antagonista possui uma revista digital, contratou mais profissionais e produz vídeos para seu canal. A corretora de investimentos XP Investimentos, do grupo Itaú, comprou o portal InfoMoney, injetando-lhe R\$ 5 milhões para sua modernização.

Embora tímidos, esses movimentos podem vir a ser testemunhos de que F&A guardam potencialidade relevante para a indústria informativa – tanto do ponto de vista de gerenciamento de negócios como de lógica editorial.

1.1. Objetivo

Como objetivo geral, esta pesquisa pretende verificar a percepção do jornalista (com e sem função executiva) a respeito dos processos de fusões e aquisições na indústria informativa brasileira. Como objetivo secundário, este trabalho propõe-se a perscrutar um trade off recorrente nas empresas jornalísticas: tensões entre a visão orientada para resultados de negócio e a visão orientada para a prática jornalística como função social. Consolidando-se esses dois vértices da dissertação, intende-se apurar se fusões e aquisições podem ser dinamismo de uma nova lógica dentro de organizações jornalísticas que, porventura, venham a passar por esses processos.

1.1.2. Objetivos específicos

Como objetivos específicos, esta pesquisa pretende:

- a) Identificar tensões em processos de fusões e aquisições na indústria informativa, segundo a análise de jornalistas com experiência em veículos de comunicação.
- b) Apurar se, na ótica do profissional de jornalismo, processos de fusões e aquisições constituem-se em oportunidades positivas para as empresas jornalísticas que se envolvem nesse tipo de operação, sob aspectos como o aumento da capacidade de investimento, maior produtividade, aquisição de tecnologias, entre outros.
- c) Identificar se, diante de um processo de fusão e aquisição, o profissional de jornalismo pode enxergar oportunidade para uma mudança de mentalidade em relação à função social do jornalismo e ao compromisso intrínseco de contribuir para a sobrevivência da empresa em que trabalha.

1.2. Justificativa

As novas tecnologias de informação e comunicação trouxeram à indústria jornalística, em especial à imprensa, um seríssimo impasse em relação a seus meios de captação de recursos. Para que uma empresa anunciaria em uma folha de jornal, cuja qualificação e quantificação do público não são assertivos, se, em vez disso, há a possibilidade de veicular sua mensagem em uma plataforma com algoritmos que usam e abusam de *big data*, inteligência artificial e outros mecanismos que permitem entregar essa mensagem diretamente ao público-alvo do anúncio? (PICARD, 2009; ANDERSON *et al*, 2013; DEUZE, 2005; DEUZE e WITSCHGE, 2016; WIIK, 2010; EVETTS, 2005; BELL, OWEN, BROWN, HAUKA e RASHIDIAN, 2017).

Mais: se, por um lado, os anúncios – que historicamente sempre perfizeram quota significativa das receitas das empresas jornalísticas – estão se esvaindo, por outro, os usuários dessas plataformas acabaram por *commoditizar* o trabalho que, até passado recente, era praticamente restrito às redações. Antes, poucos falavam para muitos; hoje, milhões falam para milhões – e utilizando-se das mesmas práticas dos jornalistas: escrevendo, disseminando informação, transmitindo conhecimento etc.

Fusões e aquisições são oportunidades concretas para a construção de uma nova lógica dentro das empresas que se envolveram nesses processos (HITT *et al.*, 2011; SOARES, 2005; BARNEY, 1991; ABELL, 1999; SILVA, 2011; BARROS e CANÇADO, 2003). Particularmente no que tange à indústria informativa, um conflito de interesses sempre vem à tona: a independência editorial *versus* a missão de qualquer empresa – a de ter lucro. Isso porque a primeira premissa, em tese, não pode ser obnubilada pela segunda.

Partindo da ideia de que fusões e aquisições podem ser forças motrizes para mudanças de mentalidade -- contaminações positivas de velhas lógicas por novas --, e de que o jornalismo deve manter sua função social resguardada, esta pesquisa destaca-se em importância ao pôr em perspectiva um fenômeno raro na indústria brasileira de jornalismo (as F&A); avançar na compreensão desta temática na visão dos jornalistas; debater um assunto pouco explorado nos estudos de *media management* na academia brasileira; e, por fim, construir uma ligação entre o campo teórico (potencialidades de F&A) e a real percepção do assunto à luz de quem pode envolver-se em processos de aquisições (jornalistas).

1.3. Método adotado

Primeiramente, há uma revisão bibliográfica acerca de fusões e aquisições – o que são, motivações, etapas do processo, conflitos trazidos, entre outros. Posteriormente, é apresentado um panorama acerca das movimentações de fusões e aquisições na indústria informativa nos Estados Unidos, na América Latina e no Brasil, com o propósito de traçar um paralelo entre as realidades desses diferentes mercados.

Há, ainda, revisão de bibliografia sobre mudanças na indústria jornalística em decorrência das novas tecnologias de informação e comunicação, bem como no fazer jornalístico – tanto pelo lado social da profissional quanto pela sua capacidade de contribuir para a sustentabilidade financeira das organizações. É aqui que se mostra, mais notadamente, como as F&A podem tornar-se instrumentos potencializadores de uma nova lógica dentro das organizações jornalísticas – a qual preveja convivência harmônica entre editorial e negócios, tendo o jornalista um papel menos passivo em relação à visão gerencialista da companhia.

Adotou-se uma pesquisa mista para alcançar os objetivos desta dissertação. Qualitativamente, pretende-se verificar o ponto de vista de jornalistas com função executiva a respeito do tema. Quantitativamente, a visão de jornalistas que estão na linha de frente da produção da notícia. Cruzando os dados colhidos, intende-se chegar ao resultado das reflexões pretendidas por este estudo.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, conforme figura 1:

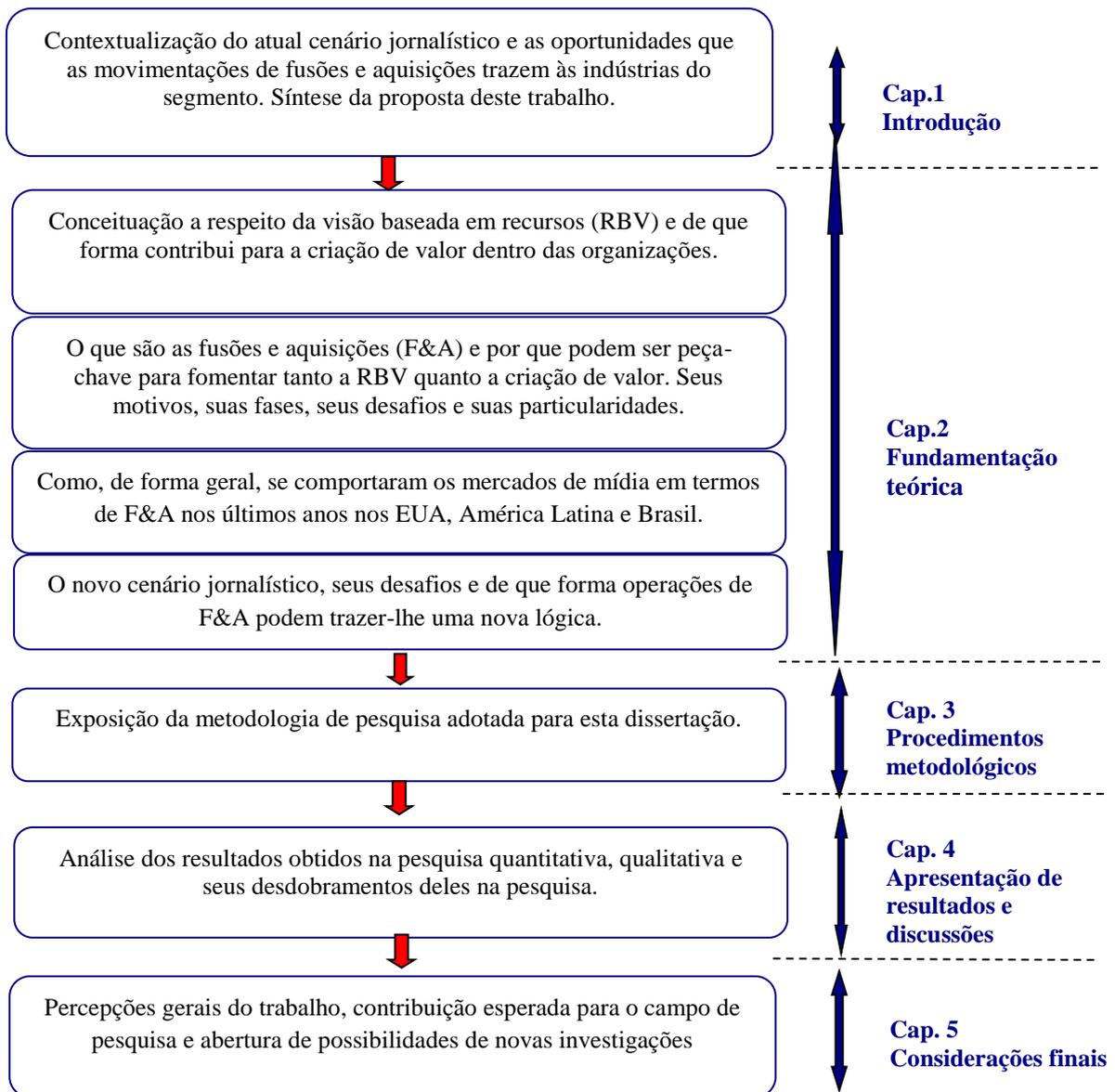


Figura 1: Fluxo lógico da dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura se inicia pelo conceito da RBV (*resource based view*), ou visão baseada em recursos, que preconiza que uma empresa pode atingir níveis elevados de produtividade a partir da estruturação adequada de recursos internos.

Consequência positiva da RBV, a criação de valor para a companhia também é abordada. Nessa etapa, analisa-se como a visão baseada em recursos pavimenta caminho para aumento de vantagens competitivas, desaguando na criação de valor.

Após a exploração desses expedientes, introduz-se o que são as fusões e aquisições, por que ocorrem, quais dores podem curar e, fazendo uma ligação com as abordagens anteriores, de que maneiras favorecem RBV e criação de valor.

A indústria informativa e sua inserção nas movimentações de F&A é posta na sequência, inclusive, observando-se como essas empresas podem se servir das F&A para atuação mais efetiva no novo ecossistema do jornalismo.

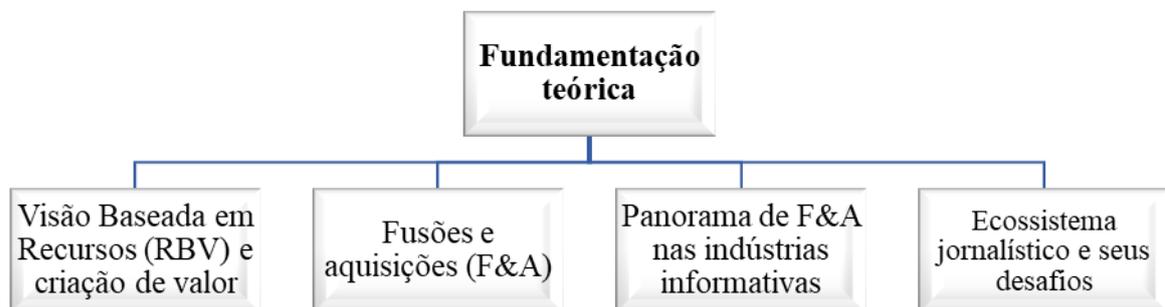


Figura 2 - Esquema da fundamentação teórica
Fonte: elaborado pelo autor (2018)

2.1 Visão Baseada em Recursos

Um dos campos da Administração que nos últimos 20 anos têm ganhado atenção de pesquisadores e se aprimorado ao longo desse tempo é o da Visão Baseada em Recursos (RBV). Um de seus artífices e precursores, Wernerfeld (1984) diz que, pela RBV, as empresas atingem desempenho superior mediante o desenvolvimento de habilidades e da posse de recursos raros, difíceis de serem imitados. Esse pensamento tem sua gênese em Penrose (1959), que, ao observar o crescimento das empresas, forneceu uma lógica explicativa para o liame entre recursos, capacidades e vantagens competitivas. Dizia a autora que uma empresa pode criar

valor econômico não somente pela posse de recursos, mas, também, pela maneira como os gerencia.

Recursos, sob um amplo escopo, são definidos como atributos físicos, organizacionais e sociais que habilitam uma empresa na concepção e na implementação de estratégias (AHUJA e KATILA, 2004). Sozinhos, não são capazes de criar vantagem competitiva. Esta só é possível quando se agrupam vários recursos (CHI, 1994). Exemplifica-se esse fenômeno com o caso da Amazon.com, que, por meio da combinação de serviços, criou uma vantagem competitiva: além de ser uma vendedora de livros on-line, também se tornou uma rede de distribuição.

[...] a Amazon. combinou recursos de serviços e distribuição para criar vantagens competitivas, tendo começado como uma vendedora de livros on-line, enviando os pedidos diretamente aos clientes. Ela cresceu rapidamente e criou uma rede de distribuição por meio da qual poderia enviar "milhões de itens diferentes para milhões de clientes diferentes". Sem a combinação de recursos da Amazon, as empresas tradicionais não-virtuais, tal como a Borders, tiveram dificuldades em criar uma presença eficaz on-line, que as levaram a formar parcerias com a Amazon. Por meio desses acordos, a Amazon agora cuida da presença on-line e do envio de mercadorias para várias empresas, incluindo a Borders – que agora pode se concentrar nas vendas nas suas lojas. Acordos desse tipo são úteis para as empresas não-virtuais porque elas não estão acostumadas a enviar mercadorias tão diversas diretamente para as pessoas. (HITT *et al.*, 2011, p. 74).

Por muito tempo, o processo de administração estratégica focou sua atenção no entendimento das características do setor no qual a empresa atua. A partir dessa perspectiva, determinava-se o comportamento da companhia em relação aos concorrentes. Sob essa visão, os recursos e capacitações acabavam ficando em segundo plano e, conseqüentemente, eram subvalorizados na criação de vantagem competitiva, cujas fontes mais relevantes, conforme afirmam Hitt *et al.* (2011), são as competências essenciais e as posições produto-mercado.

Dizem os autores que a identificação das competências essenciais da empresa é basilar, pois dela depende a tomada de decisões estratégicas, cujo principal objetivo é a possibilidade de entrar ou não em novos mercados, de investir em tecnologias, de criar novas capacidades ou de optar por parcerias estratégicas, entre outros pontos. Em suma, recursos, capacidades e competências constituem a plataforma sobre a qual se constrói a vantagem competitiva.

Wernerfeld (1984) também faz um paralelo entre a visão baseada em produtos e outra baseada em recursos. Neste segundo caso, as possibilidades abertas às empresas de perspectiva estratégica são significativas, inclusive a que tem a intenção de diversificar suas atividades em outros mercados. O autor evidencia que firmas que optaram por utilizar a força de seus recursos em vez de sua posição de mercado obtiveram mais lucratividade.

Uma vez originada a estratégia com base em recursos e com vistas à criação de valor, a empresa precisa ter no horizonte que, a qualquer momento, um concorrente poderá imitá-la. Por

isso mesmo, Hitt *et al* (2011) sustentam que toda vantagem competitiva tem prazo limitado¹. Abell (1999) enfatiza que cumpre às empresas fazer a administração eficaz de suas presentes competências essenciais, mas sempre mirando, simultaneamente, a criação de novas. Assim, elas designam um fluxo contínuo de capacitações que alavancam vantagens competitivas, o que deságua na obtenção de competitividade estratégica, posicionando-se na vanguarda de seus concorrentes.

Dierickx e Cool (1989) chamam a atenção para a necessidade de as empresas desenvolverem internamente seus recursos, o que os autores chamaram de acumulação. Hitt *et al* (2000) dizem que é fator-chave para a vantagem competitiva as capacitações que se baseiam na elaboração, na transmissão e na troca de informações e de conhecimento por meio dos recursos humanos das empresas. Daí que a acumulação também se configure como elemento essencial para que se despertem capacitações essenciais, que surgem com o passar do tempo, e resultam de um processo organizacional de acumular e aprender a distribuir recursos e capacidades diferentes (ZOTT, 2003).

Critérios para a sustentabilidade da vantagem competitiva com base nas competências das empresas	
Capacitações valiosas	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudam a neutralizar ameaças • Exploração de oportunidades
Capacitações raras	<ul style="list-style-type: none"> • Poucas empresas as possuem
Capacitações difíceis de serem imitadas	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional, marca valiosa, reputação (históricas) • Relações interpessoais, confiança entre os pares e stakeholders, ambiente propício à amizade (sociais) • Ambiguidade²
Capacitações insubstituíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistem equivalentes estratégicos

Quadro 1- Capacitações e vantagens competitivas

Fonte: adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 80)

¹ Hitt *et al* (2011) sublinham que a economia globalizada acelera o tempo de validade de uma vantagem competitiva. Fatores como custo de mão de obra, acesso a recursos financeiros e matérias-primas, e mercados protegidos ou regulamentados continuam integrando a lista de pontos fortes quando se trata de vantagem competitiva, porém, em menor grau. Isso porque uma empresa, hoje, por meio de uma estratégia internacional, pode superar outra, justamente em decorrência do fluxo de uma economia global. Para fazer frente a isso, os executivos das firmas precisam construir uma mentalidade globalizada, a qual os autores definem como “a capacidade de estudar um ambiente interno de maneira que não dependa das premissas de um único país, cultura ou contexto.” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2011, p. 71)

² Ocorre quando os concorrentes não conseguem identificar com clareza o modo como a empresa utiliza sua capacidade como base para a vantagem competitiva. Corolário: a concorrência acaba não sabendo quais competências ela mesma deveria desenvolver para emular sua estratégia de criação de valor com aquela que pretende competir.

Os recursos demandam um processo de acumulação perene. Na análise de Dierickx e Cool (1989), são privilegiados aqueles recursos-chave à RBV – inegociáveis e desenvolvidos pela própria firma, conseqüentemente, quase não imitáveis. Isso se deve ao fato de que esses recursos surgem de conhecimentos específicos e de contextos sociais particulares da empresa, patrimônio intangível oriundo dos processos de aprendizagem da organização.

Wernerfeld (1984) divide os recursos de uma empresa em ativos tangíveis e intangíveis. Na primeira categoria, estão máquinas, equipamentos, prédios; na segunda, conhecimento, habilidades pessoais, procedimentos eficientes etc. Recursos tangíveis são aqueles possíveis de serem quantificados. Já os intangíveis, conforme Hitt *et al* (2011), são “ativos que normalmente estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo”. São recursos difíceis de serem analisados, por serem de valor subjetivo, como confiança construída entre direção e funcionários, rotinas, reputação, entre outros.

2.1.1. Criação de valor

A gama de conceitos para valor é imensa. Abrange sentidos econômico, financeiro, pessoal, social, ético, religioso, artístico, entre tantos outros. Pode ser tangível (expresso em números, quantificado) ou intangível (mensurável pela via do subjetivismo). Valor pode dizer respeito somente a um indivíduo, ou afetar toda uma coletividade. Várias correntes da filosofia, da linguagem, da administração, das ciências, das exatas, entre outros, tangenciam esse conceito, cada qual trazendo à sua realidade e ao seu interesse a definição que melhor lhe aprouver.

Castro (2010) faz um apanhado do que diversos autores entendem por valor. Ele põe em perspectiva o lado empresarial, como o retorno ou a recompensa dos acionistas proprietários da empresa.

AUTOR	DEFINIÇÃO DE VALOR E CRIAÇÃO DE VALOR
Rappaport, 2001	Valor econômico de uma empresa é o resultado da equação <i>Valor da empresa = Dívida + Valor do acionista</i> . “O valor da empresa é o valor presente dos fluxos de caixa das operações durante o período de previsão, adicionados o valor residual e os títulos negociáveis. O valor do acionista, portanto, consiste de dois componentes básicos: o valor presente dos fluxos de caixa livres aos acionistas e o valor residual.” (CASTRO, p.69, 2010).
Van Horne, 2004	Representado pelo preço de mercado das ações da empresa, consequência de decisões organizacionais como investimento, financiamento e distribuição e lucros.
Coopeland, 2006	Valor é determinado pelos fluxos de caixa futuros. A criação de valor, sob esse aspecto, depende de os retornos em investimentos serem superiores ao custo de capital.
Souza e Almeida, 2006	A criação de valor contempla: perspectivas de longo prazo, expectativa de realização de ganhos pelos investidores, dimensões como risco e retorno e responsabilidade social.
Assaf Neto, 2009; Stewart, 1991	Para a criação de valor, é primordial que a taxa de retorno conseguida seja superior ao custo de capital.
Damodaram, 2010	Criação de valor é atingida pela maximização do preço das ações.

Quadro 2 - Definições de valor por alguns autores

Fonte: Adaptado de Castro, 2010, p. 69

Administradores que miram melhores resultados para acionistas criam empresas mais saudáveis, e, em um ecossistema econômico, empresas saudáveis contribuem para uma economia sólida, com distribuição de oportunidades e melhorias no padrão de vida dos cidadãos. Como, para gerar esses valores, empresários, gestores e acionistas usam sustentavelmente seus recursos, com preocupações que extrapolam sua internalidade, atingindo, também, sua externalidade, a sociedade acaba por ser beneficiária desse esquema (CASTRO, 2010).

Hitt *et al* (2011) definem valor como aquilo que se mede por aspectos de desempenho de um produto e pelos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar. Pela ótica da criação de vantagem competitiva, o valor oferecido por uma empresa, para ser factível, precisa ser superior ao que seu concorrente oferece. As empresas criam valor por meio do agrupamento criativo de recursos e de capacitações. Se, no entanto, isso não for feito de modo que agregue valor aos clientes, o desempenho da firma pode ser comprometido.

Os autores lembram que o planejamento da criação de valor afeta sua escolha de estratégia no nível dos negócios, bem como sua estrutura organizacional. O valor é atingido pelo custo baixo de um produto, pelos aspectos que o tornam altamente diferenciado ou por uma simbiose de custo baixo e distinção em relação àquilo que os concorrentes oferecem.

Agregar valor ao negócio como um todo, segundo Silva (2011), é um caminho para a criação de valor, mirando “a solidez, melhoria nos serviços prestados, aumento das receitas, redução dos custos, captação das ações da companhia, entre outros”.

Bandeira de Melo e Cunha (2001, p. 3) situam bem o valor dentro da RBV, ao afirmarem que “a fonte de vantagem competitiva precede a um produto bem posicionado e se encontra no uso produtivo de recursos essenciais de eficiência superior, tornando a empresa que os possui mais eficiente e capaz do que as outras, possibilitando, assim, a entrega do valor proposto para os clientes, ao menor custo marginal da indústria.”

A análise da cadeia de valor permite à empresa compreender as partes que integram a criação de valor, separando-as daquelas não criam. Esse diagnóstico é importante, pois só obtém retornos acima da média quem cria valor cujos custos inerentes a tal processo sejam menores que o valor criado.

2.2.Fusões e aquisições

Como estratégia de criar vantagens competitivas por meio da visão baseada em recursos, as operações de fusões e aquisições podem ser alternativa factível.

Segundo a Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/76), “a fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações.” Também é definida como o resultado de combinação de duas organizações independentes, dando origem a uma terceira e nova entidade (DUARTE; SAYÃO; TANURE, 2006). A aquisição, por sua vez, é o processo pelo qual uma empresa compra o controle de outra empresa, transformando a adquirida em subsidiária de seu portfólio. Nessa situação, a empresa adquirida tem de prestar contas à administração da adquirente (HITT, 2011).

Destaca-se a fusão como “união de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira, com a criação de uma nova identidade”; e a aquisição como transação pela qual uma companhia compra outra empresa de forma parcial ou total, sendo a transação satisfatória para ambas as partes (BATEMAN, 1998).

Hitt *et al.* (2008) dizem que fusão é a integração da operação de duas empresas em base relativamente igual, por terem juntas recursos e capacidades que podem criar uma vantagem competitiva mais significativa; ao passo que a aquisição é uma estratégia em que uma

companhia compra participação em outra com o intuito de se aproveitar de sua competência essencial mais eficiente.

Na verdade, uma estratégia de aquisição é às vezes usada devido às incertezas no cenário da concorrência. Uma empresa pode realizar uma aquisição para aumentar seu poder de mercado devido a uma ameaça da concorrência, para entrar em um novo mercado devido à oportunidade disponível naquele mercado ou para pulverizar o risco devido ao ambiente incerto. Além disso, à medida que a volatilidade traz mudanças indesejáveis a seus principais mercados, uma empresa pode adquirir outras empresas para mudar seu principal negócio para diferentes mercados (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 183).

Silva (2011) afirma que F&A são processos que têm de ser encarados em uma perspectiva de longo prazo, bem como suas consequências e seus desdobramentos. Lembra que as operações de F&A ocorrem por imperativos de crescimento, mudanças econômicas e tecnológicas, ganhos com sinergia, corte de custos, economia de escala, entre outros.

2.2.1. Cenário para fusões e aquisições

A ampliação do número de F&A no Brasil foi favorecida por mudanças macroeconômicas havidas a partir da última década do século XX, dentre as quais se destaca a redução do papel do Estado na economia, o que é fato atrativo a investidores³. Ferreira e Callado (2015) fazem um paralelo entre o crescente número de F&A no cenário brasileiro e o processo de liberação econômica a partir de três perspectivas:

- I. **Desregulamentação de mercados locais** – fenômeno oriundo da globalização, que preconiza a tendência de empresas estrangeiras investirem no Brasil, por encontrarem uma estrutura legal e normativa menos engessada e mais aberta ao capital estrangeiro;
- II. **Privatizações** – abriu portas para que tanto o capital privado quanto o estrangeiro investissem em setores da economia nacional que, antes, eram controlados pelo governo;
- III. **Competição internacional e tecnologia** – somados, esses fatores motivaram uma largada das empresas em busca de mais eficiência e qualidade. Para isso, as

³As reformas no sistema monetário realizadas por Fernando Henrique Cardoso (tanto como ex-ministro da Fazenda de Itamar Franco ou como presidente da República), cujos marcos maiores foram o Plano Real, em 1994, e a implementação do câmbio flutuante, em 1999, que deram o mínimo de alento a quem ansiava por estabilização econômica. Como consequência dessas medidas, a inflação foi reduzida substancialmente e os preços passaram a se elevar de forma menos acentuada, contribuindo para uma reestruturação industrial e ampliação do Investimento Estrangeiro Direto (IED) (CASTRO, 2001; BRITTO, 2002).

F&A demonstraram-se uma das alternativas satisfatórias para acompanhar essas mudanças na velocidade em que os negócios demandavam.

Ferreira e Callado (2015) percorrem outras mudanças propulsoras das F&A, no Brasil, a saber: interligação de mercados via bolsa de valores, maior competitividade entre as empresas, estabilidade monetária, marco legal favorável ao capital externo, aumento do Investimento Estrangeiro Direto (IED) e boa classificação pelas agências de *rating*. Os autores citam relatório de 2014 da KPMG, o qual dá conta de que, de 2002 a 2013, houve 7.183 processos de F&A no Brasil, sendo 53,6% de transações entre empresas brasileiras e estrangeiras e 46,4% de operações domésticas.

2.2.2. Tipos de fusões e aquisições

Tanto as fusões como as aquisições (F&A) podem ser horizontais, verticais, congêneres e conglomerado, a depender da natureza das companhias que se unirão e de seus produtos e/ou serviços (SILVA *et al.*, 2010).

Os autores afirmam que os processos horizontais ocorrem quando há compra de uma empresa por outra que atue no mesmo ramo de sua atividade. O propósito é expandir as atividades em um sentido tal que as companhias conheçam os problemas umas das outras, bem como entendam seus respectivos ramos de atuação.

Nessa modalidade, as aquisições potencializam o poder de mercado de uma empresa ao explorar a coesão, baseando-se em custos e receitas (CAPRON e PRISTE, 2002). Contribuem para os melhores resultados dessas operações empresas que demonstrem semelhança em estratégia, modos de administrar e padrões de alocação de recursos.

As aquisições horizontais são mais eficazes quando, geralmente, a adquirente integra os ativos daquela que foi adquirida. Isso, após feita avaliação e alienação da capacidade excedente e dos ativos que, por hora, não sejam complementares às competências essenciais da empresa resultante da combinação (CAPRON, MITHCELL e SWAMINATHAN, 2001).

Nas F&A verticais há duas subclassificações. Nas progressivas, a empresa adquirente incorpora outra que compra seus produtos; nas regressivas, quando a comprada é fornecedora da adquirente. Como exemplo, pode-se citar uma fábrica de bebidas que compra um supermercado. Em linhas gerais, ocorrem aquisições verticais quando uma empresa passa a ter a posse de seus clientes e/ou daqueles que lhe fornecem produtos e serviços.

Hitt *et al.* (2001) afirmam que as aquisições verticais ambicionam controlar parte da cadeia de valor. Para isso, pode-se recorrer tanto às aquisições regressivas ou progressivas como àquelas que buscam incorporar organizações detentoras de partes importantes da cadeia de interesse da adquirente, fazendo com que essa operação lhe adicione poder de mercado.

Nesse sentido, cumpre destacar um estudo feito por Chandler (apud LAMB, 2011), no qual sublinhou concepções de estratégia e estrutura, representando os quatro estágios no ciclo na vida de uma empresa, sendo a aquisição vertical um dos componentes estratégicos.

O primeiro estágio se compõe da aquisição inicial de recursos ou consolidação ou compra de empresas menores que já dispõem de tais recursos, de forma a estabelecer uma integração vertical. A partir daí, em um segundo estágio, a empresa evolui para um melhor uso dos recursos mediante a definição de estruturas funcionais (operações, área comercial, por exemplo) de forma a melhorar sua eficácia. Chandler aponta que, a partir daí, a organização se defronta com as limitações no mercado atual, demandando a busca de novos mercados ou novas linhas de negócio. Então, no quarto estágio, estabelece-se a necessidade de criação de divisões de negócio, de forma que cada unidade possa ser gerenciada individualmente, reportando-se à matriz para composição do resultado global. (LAMB, p. 34, 2011).

Há, ainda, as aquisições congêneres ou relacionadas -- pelas quais duas empresas de uma mesma indústria ou segmento se envolvem, conquanto não trabalhem na mesma linha de negócios (CAMARGOS e COUTINHO, 2008); e as de conglomerado ou não relacionadas, em que duas companhias que atuam em diferentes ramos se envolvem visando à diversificação de seus negócios às economias de escala e escopo (CASTRO, 2010).

2.2.3. Motivos para fusões e aquisições

Operações de fusões e aquisições têm como base a expectativa de que a empresa resultante da combinação de outras duas gere valores maiores do que aqueles que seriam obtidos se cada uma delas permanecesse atuando isoladamente. Em suma, trata-se de uma estratégia de crescimento rápido, pois parte-se do princípio de que “um mais um é maior do que dois” (CASTRO, 2010).

Nos noticiários são frequentes notícias sobre fusões e aquisições, diversas que são as operações realizadas todos os anos⁴. Tanto são numerosas que Coopeland (apud CASTRO, 2010) afirma que a maioria dos graduados executivos se envolverão, pelo menos uma vez – se não mais –, em algum processo de fusão e aquisição, tamanha é a relevância que esse instituto

⁴Segundo reportagem da revista Época, o Brasil totalizou em 2016 R\$ 258,5 bilhões em movimentos de fusões e aquisições, segundo dados apurados pela consultoria Transnactional Track Record. Em número de transações, no entanto, constatou-se uma retração da ordem de 2,3% (1.019 operações) na comparação com 2015 (1.145 negócios). Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/01/epoca-negocios-aquisicoes-movimentam-r-260-bilhoes.html>. Acesso em 06/2017.

ganhou no terreno da realocação de recursos na economia global e na execução de estratégias corporativas.

Dentre as principais razões que motivam as F&A, Bender e Ward (2005) destacam o suporte ao crescimento da criação de valor que não seria alcançada por meios orgânicos; complementação de estratégia de negócios por meio do preenchimento de hiatos no portfólio de produtos; segmentos mercadológicos, área geográfica ou tecnologias específicas; ou, ainda, criar um óbice para que um competidor faça a aquisição. A essa sorte de eventos, também podem ser adicionados o crescimento da diversificação, a aquisição de capacidade gerencial, a sinergia, considerações fiscais e o aumento de liquidez aos proprietários (GITMAN, 2004, apud SILVA, E.S.; FIRMO, L.A.; SILVA, M.F.B.; e ALMEIDA, S.F, 2010).

Em ambientes dinâmicos, muitas empresas recorrem a relacionamentos e parcerias para pavimentar acessos a recursos necessários. Para isso, acabam juntando-se a eles e, assim, por intermédio de uma cooperação estratégica, exploram oportunidades boas a ambos os lados.

Pequenas empresas são capazes de usar a criatividade para criar inovações raras, ao mesmo tempo que minimizam suas obrigações inerentes a seu pequeno porte. Alternativamente, por causa de seus amplos recursos, empresas grandes são capazes de explorar oportunidades exógenas ao tradicional mercado que dominam e potencializar negócios já em operação ao fazê-lo. (HITT *et al.*, p. 61, 2011. Tradução nossa)

Rock (1994) vai além nas motivações. Frisa: a busca por economia de integração vertical, com os ganhos advindos do incremento do controle sobre os processos de produção e a maior facilidade na coordenação e administração; a economia de escala, proporcionada pela redução de operações das empresas envolvidas uma vez que deixaram de ser duas para se tornar em uma terceira-uma; melhor uso dos recursos e mais eficiência na obtenção de competências; redução de carga de tributária; expansão de participação de mercado, podendo influir em preços; redução de riscos relacionados à concentração de atividades, uma vez que se diversifica o negócio; eliminação do que não é eficiente; combinação de recursos rareados.

Motivações	Chamarizes da empresa a ser adquirida
Subvalorização	<ul style="list-style-type: none"> Negócio abaixo do valor esperado
Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> Atuação em setor distinto da promitente compradora
Sinergia operacional	<ul style="list-style-type: none"> Favorecimento à economia de custos Maior potencial de crescimento, com novos horizontes de atuação ou expansão daqueles que já existem
Sinergia financeira	<ul style="list-style-type: none"> Economia em impostos, benefício tributário Maior capacidade para fazer dívidas, mais margem para tomar financiamentos a taxas atrativas
Interesse da administração	<ul style="list-style-type: none"> Pessoal

Quadro 3 - F&A: motivações e chamarizes. **Fonte:** adaptado de Soares (2005)

Fundos de investimentos que adquirem empresas subvalorizadas – em virtude de precariedade das finanças, por exemplo – constituem um filão à parte nesse cenário. Olheiros desses investidores averiguam empresas em má situação. Geralmente, compram a companhia por um valor baixo, implementam um sistema de reestruturação, arrumam a casa e, futuramente, revendem-na – agora, não mais em maus lençóis – com um ágio considerável. Esta é uma das razões elencadas por Samuel e Wilkes (1996), bem como a busca pelo crescimento do poder de mercado e da eficiência, e o fato de as F&A serem, muitas vezes, verdadeiros atalhos à entrada em setores que poderiam agregar à compradora um tamanho significativo. Wasserstein (2000), por sua vez, lista, dentre várias outras razões para F&A, o estilo grandiloquente de executivos, que buscam a expansão de suas companhias; e um imaginário corporativo que faz um liame entre o tamanho da empresa e seu sucesso.

Destaque-se, no entanto, que ser bem-sucedido em uma F&A não é tarefa fácil. Dezenas de estudos dão conta de que as chances de sucesso dessas operações não são maiores do que 30% (HARVING e ROVIT, 2004, p. 21). Além disso, as pesquisas são divergentes no que tange à criação de valor ao acionista da empresa compradora.

Em 1995, estudo efetuado por Zweig em operações acima de US\$ 500 milhões, demonstrou que 50% das operações destruíram valor, 30% tiveram um impacto mínimo e 17% criaram valor, isto é, ocasionaram incremento de retorno a seus acionistas. Ainda em 1995, a Business Week/Mercer relata que, em um período de dez anos, duas de cada três operações fracassaram (ZWEIG, 1995). Um levantamento, realizado pela KPMG International de 700 dos maiores acordos entre 1996 e 1998 (KPMG, 2000), verificou que 83% das operações de M&A não aumentaram o valor para os acionistas, e 53%, de fato, reduziram-no (FINKELSTEIN, 2007, p.61). Marks e Mirvis (1998) concluíram, após diversos estudos, que pelo menos 75% das operações de M&A terminaram em fracasso, ou seja, falharam no aspecto de criação de valor para o acionista. (CASTRO, 2010, p. 12-13)

Mas daí vem a máxima: ruim com ela, pior sem ela. Muitas vezes, é preciso crescer num ritmo que, sem o instituto das F&A, não seria possível. Eis a importância desse processo econômico. Inacessíveis a oportunidades de crescimento, muitas empresas acabam caindo no ostracismo e, conseqüentemente, perdendo sua pulsão à existência.

No entanto, cabe um parêntese ao se avaliar se um processo de aquisição foi bem ou malsucedido tendo-se como quesito a criação de valor. A avaliação do ponto de vista do comprador, da empresa comprada ou da combinação de ambas são alguns pontos aos quais é possível recorrer para se ter uma ideia desse sucesso (GREGORIOU e RENEEBOG, 2007). O fulcro da análise, portanto, pode não ficar restrito apenas à questão de financeira. Acaba alastrando-se para questões que, embora não gerem mais dinheiro para os acionistas, acabam adicionando competências às envolvidas no âmbito da RBV.

2.2.4. Etapas do processo de fusão e aquisição pela ótica IPO

Uma das mais diversas formas de lançar olhar sobre as fases de um processo de F&A é pelo método IPO (*input-process-output*).

Hitt *et. al* (2011) afirmam que essa análise proporciona uma visão multinível e rica das estratégias empresariais por incorporar fatores ambientais, organizacionais e individuais no processo dinâmico da busca por oportunidades e vantagens competitivas.

O *input* diz respeito ao fluxo de informações e materiais extraídos de um determinado ambiente que são introduzidos para dentro de um processo. O *processo* engloba as etapas requeridas para a transformação do que se angariou no *input*. O *output* são os dados, resultados e materiais originados do processo de transformação.

Salas *et al* (2007), estudiosos dos processos de decisão estratégica em grupo, afirmam que o modelo IPO é o estado da arte no que se refere à análise. Rodrigues (2009) diz que este modelo destaca “a influência dos *inputs* no processo e a influência deste no desempenho (*output*) das equipes, revela e analisa relações lineares, com influências sequenciais entre I-P e/ou P-O e/ou I-O” (p. 68).

O primeiro fator analisado pela visão IPO, o *input*, compreende aspectos de diferentes níveis de análise, como os fatores ambientais concernentes às companhias envolvidas em uma operação de aquisição, características e especificidades das organizações arroladas e os recursos de que cada uma dispõe. São, em suma, os elementos que motivam e/ou despertam o interesse para uma F&A.

O segundo, *process*, dá conta de examinar como os recursos das empresas e suas ações empreendedoras são orquestradas para que se valorizem. Diz respeito, na esfera interna, ao “como fazer”, que, em F&A, é aplicado para a análise de como se dá a integração entre a empresa comprada e a compradora, levando em conta, em seus respectivos níveis, a exploração dos novos recursos de ambas as firmas que, combinados, adicionam-lhe potencial de valorização.

O último, *output*, focaliza os resultados oriundos dos demais níveis, com uma lente mais concentrada na criação de valores para a sociedade, para o conjunto das duas empresas e os benefícios criados para cada uma delas individualmente. Entram nessa equação melhorias societárias, riqueza, conhecimento e oportunidades.

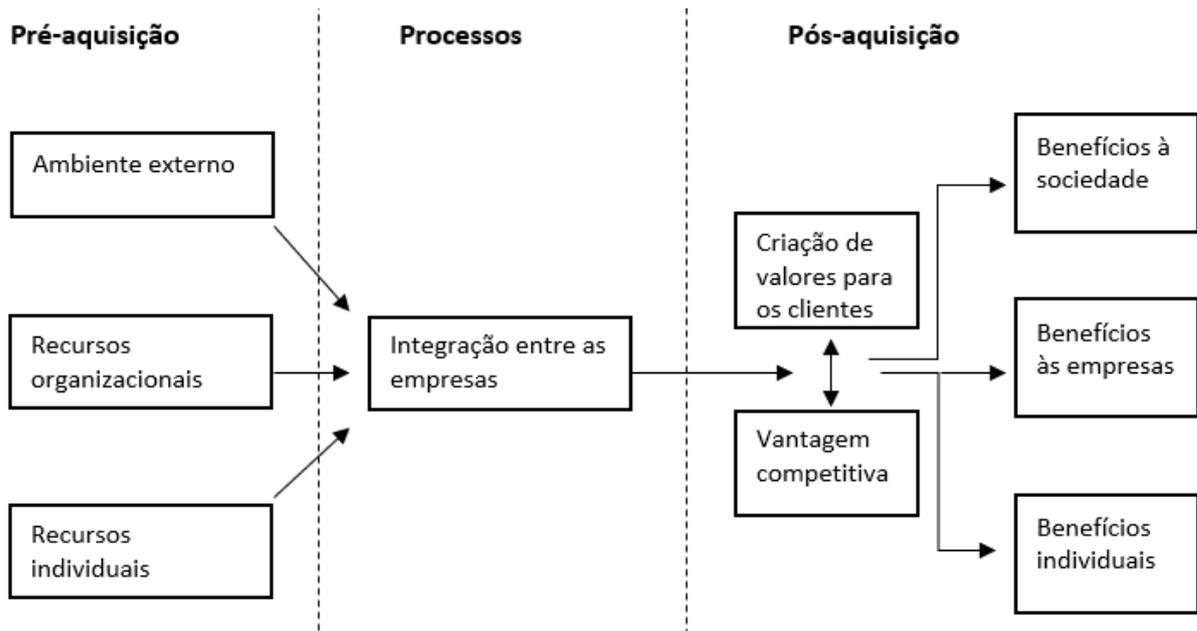


Figura 3 Esquema IPO de análise
Fonte: Hitt *et al.*, 2011

Rodrigues (2009) destaca que, no modelo IPO, cumpre observar sistemas de retroalimentação entre as fases, através do qual as variáveis organizacionais – processo – podem influenciar na formulação de estratégia e nos resultados finais. Por essa lógica, em posse das informações das variáveis ambientais, individuais e organizacionais, formula-se uma estratégia para a concepção do processo da integração em uma F&A.

Dessa forma, estudam-se as variáveis organizacionais, que, dependendo do resultado obtido, podem levar a uma revisão da estratégia inicialmente proposta para a integração. Caso não veja necessidade de voltar à etapa anterior, já se segue para o *output*. Nesta etapa, avaliam-se os resultados, que, a depender do que se atingiu, também podem, novamente, remeter a uma revisão de estratégia.

2.2.4.1. Pré-aquisição

Soares (2005), ao realizar uma visão sistêmica do modelo de F&A, põe em primeira consideração as motivações para o negócio. É a partir delas que se realiza o estudo para viabilizá-lo. Umbilicalmente ligada às razões do negócio está a escolha da empresa-alvo, cuja assunção pode figurar em dois polos. Além da conveniência da compradora na identificação de uma empresa que possa ir ao encontro de suas expectativas, há a possibilidade de, dada a oportunidade de uma aquisição que se apresente no mercado, a compradora identificar depois as motivações para sua aquisição, e apenas após isso partir para a etapa em que se avalia o negócio.

O *input* para uma operação de F&A e as análises feitas nesta etapa acabam derivando das motivações no negócio, fazendo com que os fatores a serem postos em perspectiva sejam praticamente gêmeos daqueles que alimentaram as razões da operação

É na avaliação do negócio que se enquadra a análise de ambientes externo e interno. Hitt *et al.* (2011) dizem que o ambiente externo da empresa é uma janela para medir a criação de oportunidades, as formas de trazê-las ao plano real e como transformá-las em bases para o sucesso em competitividade. É nesse quesito que tecem o conceito de “ambiente muneficiente”⁵, o qual facilita a aquisição de recursos e a identificação de oportunidades e habilidades que fomentam a vantagem competitiva da companhia, à luz das razões que norteiam uma operação de F&A.

Por “ambiente muneficiente” entende-se aquele que oferece um nível de recursos dentro de um ambiente particular, que provenha capacidade de sustentar crescimento da companhia, sua estabilidade e sobrevivência (DESS e BEARD, 1984). Em termos práticos, poder-se-ia sintetizar esse pensamento simplesmente como “sustentabilidade”, dentro do qual se incluem os recursos intangíveis e tangíveis necessários ao atingimento de seu cerne.

É nesta fase que se consideram aspectos a serem enfrentados em uma F&A, como o encontro de culturas diferentes – sistemas de valores, rituais, símbolos e práticas –, para que as capacidades dos novos parceiros funcionem harmonicamente (SAYÃO *et al.*, 2006).

Um dos mais proeminentes pontos, os recursos humanos, entram nesse bojo. Tanto que, na literatura, há pesquisas direcionadas unicamente a investigar as reações de indivíduos depois que uma empresa é adquirida. Em geral, no entanto, esses trabalhos concentram-se na cultura organizacional imprimida pelos membros da alta administração, deixando de fora da análise quem é de outros setores, como o operacional, o que acaba limitando o ponto de vista, conforme Pardini (2004).

Sayão *et al.* (2006) lembram que os lados financeiros e legais, na etapa pré-aquisição, costumam ser bem definidos, ao passo que “aqueles que dizem respeito aos recursos humanos das organizações é que costumam ser críticos para o sucesso ou o fracasso da operação”. Mais: para os autores, a visão da cultura da empresa adquirida precisa ser sublinhada em todas as etapas do processo de F&A.

⁵ Tradução literal de *environmental munificence*, sem equivalente no vocabulário português.

Logo, as F&As envolvem a difícil tarefa de integrar a empresa adquirente e a adquirida diante da resistência das pessoas a grandes mudanças, sentimentos de insegurança, confusão e desmotivação (FEIJÓ, 1995). **Assim, é necessário que, antes, durante e após os processos de aquisição, seja feito um trabalho de preparação e acompanhamento muito rigoroso e permanente, para poder esperar sucesso nas atividades.** Não basta adotar a solução de substituir pessoas que não se enquadrem aos novos sistemas e valores (GHOSHAL; TANURE, 2004), já que cada organização tem crenças particulares, modos distintos de interpretar a realidade, de organizar os processos e de fazer acontecer (HAMPDENTURNER; TROMPENAARS, 1996). Observa-se então que cada aquisição tem intensidade diferente de integração entre a organização-mãe e a adquirida, e o processo não dispõe de uma fórmula (NADLER, 1994). (SAYÃO *et al*, 2006, p. 3. Grifos nossos).

Há de se levar em conta, ainda no *input*, o incentivo empresarial da liderança à criatividade, ao encorajamento de correr riscos, à tolerância a eventuais fracassos, à promoção do aprendizado e à mudança contínua.

No que se refere à análise do ambiente externo e interno da empresa, ter com clareza sua visão de futuro, avaliar os recursos atuais – tangíveis e intangíveis -- e saber se são suficientes para chegar onde se quer ou se será necessário adquiri-los ou, até mesmo, cria-los e refletir sobre as peculiaridades organizacionais e individuais da companhia são dimensões a serem consideradas para se iniciar – ou não – um processo de F&A.

Caixeta (2010) pontua a etapa de *due diligence* no pré-aquisição. Trata-se do ponto de partida para o negócio, e é onde se avalia em profundidade as vantagens da operação. É feita, em geral, sob sigilo, de modo a evitar especulações e instabilidades tanto no mercado quanto para os recursos internos. O objetivo máximo dessa etapa é reduzir riscos para ambas as empresas envolvidas na F&A. É a partir da *due diligence* que se tem uma estimativa de preço a ser pago no negócio.

Fatores ambientais⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Afeta habilidade da empresa e dos indivíduos na criação e na exploração de oportunidades (Keats & Hitt, 1988; Dess & Beard, 1984); • Teorias da ecologia e da evolução: o ambiente interno da empresa afeta o externo (Hannan & Freeman, 1984, 1989; Winter, 2005); • Ambiente muneficiente: aquisição e identificação de recursos para criação de vantagem competitiva; sustentabilidade (Dess & Beard, 1984); • Proteção contra o que pode ser copiado por competidores (Hitt <i>et al.</i>, 2011); • O ambiente enfrentado por muitas firmas é incerto: há limites das informações do presente – tanto para os indivíduos como organizações (Barnard, 1938; McMullen & Sheperd, 2006); • Dinamismo do ambiente tem relação positiva com novas criações e inovação (Aldrich, 2000; Wang & Lee, 2008); • Procura por oportunidades em ambientes dinâmicos: uso, pelo indivíduo, de conhecimento angariado pelo tempo (Gaglio & Katz, 2001); • Habilidade de operar sob condições incertas relacionada à propensão do indivíduo de assumir riscos (Baum & Locke, 2004);
Recursos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura e liderança são recursos mais idiossincráticos das organizações. Líderes entendem importância de suportar uma cultura por meio de ações empreendedoras, a fim de encontrar crescimento lucrativo (Kurakto, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005); • Novas ideias e criatividade. Assumir e correr riscos são empreendimentos incentivados; falhas são toleradas (Ireland <i>et al.</i>, 2003); • Liderança empreendedora influencia demais para a procura de oportunidades (Covin & Slevin, 2002); • Líder e cultura organizacional são forças independentes. Há simbiose entre ambos. Julgamentos dos líderes afeta o ambiente organizacional, e a cultura da empresa influencia ações e decisões da liderança (Shepherd, Patzelt & Haynie, 2009);
Recursos individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia empreendedora: integração entre ativos tangíveis e intangíveis (Ireland <i>et al.</i>, 2003); • Capital social da empresa: soma do capital interno (relações entre indivíduos, por exemplo) e externo (outras empresas, entidades de classe) (Hitt, Lee & Yucel, 2002); • Habilidades sociais (networking e reputação, por exemplo) exercem papel significativo no sucesso dos indivíduos na atração de recursos à organização (Baron & Markman, 2000, 2003; Baron & Tang, 2009; Batjargal <i>et al.</i>, 2009); • Experiência dos indivíduos pode aumentar o capital da empresa (Dess & Lumpkin, 2001); • Capital humano pode ser crucial para novos empreendimentos e empreitadas da empresa (Baker, Miner & Easley, 2003).

Quadro 4 - Drivers de motivações para F&A

Fonte: adaptado de Hitt *et al.*, (2011)

2.2.4.2. Processo de integração

Barros e Cançado (2003) dizem que a integração é a fase de ajuste de planejamento, estratégia, pessoas, processos e culturas. A forma como será feita é delineada pelos motivos que nortearam a compra, pelo porte das companhias envolvidas, pela capacidade gerencial da

⁶ Relação entre indivíduo e ambiente externo; e entre companhia e ambiente externo; ambos com repercussão no ambiente interno (HITT *et al.*, 2011).

adquirente, pela necessidade de manutenção do corpo social e pela situação financeira da empresa comprada. Trata-se de um processo complexo e com riscos a ambas as partes.

Na verdade, em muitos casos, as tentativas de criar sinergias acabam destruindo valores em vez de cria-los às partes interessadas. Uma razão importante para isso, além dos custos de oportunidade, são os custos "ocultos" que podem vir na esteira das aquisições. Exemplos disso incluem confrontos culturais e mal-entendidos, batalhas internas e a falta de conhecimento necessário para desenvolver efetivamente a integração. (HITT *et al.*, 2001, p. 85, *tradução nossa*).

A criação da sinergia é multifacetada. Em termos financeiros, a sinergia pode ser tida como o valor presente de todos os lucros futuros oriundos da nova combinação; no campo operacional, é o reflexo do valor criado pela combinação do trabalho de duas ou mais empresas que, separadamente, não atingiriam; já sob o aspecto gerencial, cria-se sinergia quando os tomadores de decisão da empresa traçam meios para integrar as unidades de tal modo que suas articulações gerem vantagem competitiva.

Para que se atinja tais objetivos, Hitt *et al.* (2001) pensaram em quatro pilares para sustentar a criação de sinergia: ajuste estratégico, ajuste organizacional, ações gerenciais e criação de valor.

a. **Ajuste estratégico** – para os autores, seria o casamento das capacidades de organização estratégica das companhias. Pontuam, para isso, quatro elementos. O primeiro é a sinergia operacional, criada pela economia de escala e/ou de escopo; o segundo é a sinergia em pesquisa, desenvolvimento e tecnologia, movimento pelo qual se traça um liame do que é crítico a ambas as empresas nesse quesito e se pensam meios de aquilatá-los; o terceiro é a constituição de uma base sinérgica de mercado, quando, com sucesso, as empresas conseguem lincar os vários ramos de mercado relacionados às suas atividades com a finalidade de tecer uma espécie de rede, envolvendo promoções, campanhas, entre outras ações mais relacionadas a marketing; por último, a gestão sinérgica, que, basicamente, consiste na transferência, para a nova empresa, de pessoas com habilidades e capacidades relevantes, e que, antes, atuavam em suas respectivas companhias.

b. **Ajuste organizacional** – ocorre quando as duas empresas ou unidades de negócio têm semelhanças em suas rotinas de processos de gestão, culturas, sistemas e estruturas, o que permite compartilhamento de recursos, padrões efetivos de comunicação e capacidade de transferir conhecimentos e habilidades.

c. **Ações gerenciais** – diz respeito à gestão e sua necessidade de: 1) dedicar tempo e energia na ajuda pela criação de sinergia; 2) formar um time que facilite a criação de sinergia; 3) emprestar um sentido de propósito à companhia em relação à aquisição, de modo que suas

transações individuais possam confluir na criação de sinergia; 4) modelar comportamentos, de tal forma que contribuam à criação de sinergia.

d. **Criação de valor** – o ponto principal deste aspecto é que, para a criação de sinergia, os benefícios que dela derivam têm de ser superiores aos custos empreendidos para obtê-la, dentre os quais os autores enquadram aqueles decorrentes da compra, do financiamento da transação e de toda a sorte de ações necessárias para integrar a companhia adquirida à estrutura organizacional da compradora.

Barros e Cançado (2003) enfatizam o aspecto cultural na etapa de integração. Dizem que, na incorporação de duas companhias, há o encontro entre duas culturas diferentes, e, cada qual, com seus próprios pressupostos – valores, crenças, meios peculiares de leitura da realidade, organização, processos de fazer as coisas acontecerem etc. Marks e Mirvis (1998) sublinham que o processo de sedimentação da nova cultura pode levar de sete a dez anos. No entanto, segundo os autores, experiências bem-sucedidas em F&A já conseguiram reduzir consideravelmente esse tempo.

O aprendizado coletivo ou compartilhado desenvolvido por um indivíduo ou grupo, pautado por sua capacidade de interpretar e se ensejar no ambiente externo, bem como, de lidar com questões internas; e as crenças, os valores e os significados aprendidos e apreendidos por uma organização que lhe fornecem subsídios para interpretação da realidade são algumas das definições possíveis ao que se quer dizer com cultura dentro das empresas (CAIXETA, 2010).

Adquirir, acumular, corporificar conhecimentos e, às vezes, alguns desinvestimentos são destacados por Hitt *et al.* (2011) como ações recomendadas em uma reconfiguração. A junção de recursos (conhecimento, habilidades, reputação, entre outros) são complementares e abrem veredas para que sejam criados “portfólios únicos” de produtos e serviços.

Inseguranças, confusões internas, resistências construídas por colaboradores das companhias envolvidas e eventuais demissões e substituições de pessoas são questões a serem enfrentadas nesta fase do processo. Sayão *et al.* (2006) elencam a aversão das pessoas a grandes mudanças, sentimento de insegurança, confusão e desmotivação como óbices a serem transpostos na integração. Dizem que não basta substituir pessoas que não se enquadrem no novo sistema e valores, uma vez que cada empresa tem suas idiossincrasias na interpretação de realidades, crenças particulares, organização de processos e modos de fazer as coisas acontecerem.

Barros (2001) dividiu em três níveis o aculturamento em casos de F&A, representados na tabela a seguir:

Nível de aculturamento	Consequências
Assimilação cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Uma empresa absorve a outra – domínio cultural • Muitas mudanças para a adquirida • Poucas mudanças para a comprada • Compradora impõe sistemas e procedimentos
Mescla cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Convivência de culturas sem dominância de nenhuma das partes • Comum em fusão e em <i>joint venture</i> • Busca por complementaridade de competências • Busca por preservar o que cada cultura tem de melhor • Alto custo de coordenação e maior risco político • É mais demorada que as demais
Pluralidade cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Coexistência • Uma cultura não influencia a outra • Grau de mudança baixo para ambas as empresas • Adequada quando o motivo principal da aquisição é a aquisição de competências

Quadro 5 - Níveis de aculturamento em processos de F&A

Fonte: adaptado de Barros (2001)

Sayão *et al.* (2006) fazem alusão à sistemática de análise de cultura organizacional, para defender que a confusão essencial que existe nesse campo é a da não diferenciação de camadas formadoras da cultura, a saber: 1) a camada dos artefatos, fenômenos que podem ser vistos ou ouvidos por qualquer um que não pertença ao grupo, como *layout* do ambiente de trabalho, que pode ser reflexo dos desígnios do líder; e 2) a camada dos valores esposados, que explica o porquê de os artefatos enfocarem os princípios do comportamentos dos indivíduos; ainda, lembra que se trata de repostas das pessoas às razões de usarem certas linguagens e/ou de se portarem de certas formas.

Para perceber adequadamente de que maneira as culturas organizacionais podem ser influenciadas, principalmente em consequência de uma operação de aquisição, torna-se fundamental compreender o papel da liderança, relacionado à dimensão do comportamento organizacional [...] Segundo Aktouf (1993), a cultura consiste na união entre os membros da organização, buscando sustentação e alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, apresenta-se como instrumento adequado para a harmonia entre dirigentes e empregados, num processo de interação. Segundo Schein (1992), quando da criação das empresas, os fundadores iniciam o processo de formação cultural, impondo suas próprias premissas ao novo grupo. Conseqüentemente, a cultura organizacional é criada mediante ações dos seus fundadores. Mas, com o passar do tempo, ela precisa mudar ou evoluir, à medida que se alteram as tarefas, que a organização cresce, que as pessoas mudam, ou mesmo em função de alterações no ambiente competitivo [...] Muitos dos problemas existentes nas organizações vêm da tentativa de continuar fazendo as coisas como vinham sendo feitas, da relutância em modificar a cultura a despeito de ela necessitar ser modificada. Em contraponto, trata-se de um processo evolutivo, em que também é importante objetivar uma forma de conviver com as diferenças, buscando aproveitar as características da diversidade no sentido da construção das vantagens competitivas [...] (SAYÃO, *et al*, 2006, p. 5)

2.2.4.3. Pós-integração

Os processos e ações que compõem as F&A colocam em perspectiva a criação de resultados potenciais. O resultado final, evidentemente, é que a nova empresa formada alcance sucesso competitivo, beneficiando os clientes, a organização mesma e o ambiente em que está inserida (HITT *et al.*, 2011).

Além da riqueza criada para os proprietários das companhias, tido como o principal objetivo de uma F&A, os autores listam outras “riquezas” que podem ser criadas a partir de uma estratégia empresarial de F&A:

[...] os proprietários também podem alcançar outras formas de riqueza, como a socioambiental [...]. No entanto, pode-se, também, esperar que o resultado dessa estratégia empresarial beneficie a sociedade. O aumento da riqueza dos acionistas deve contribuir positivamente para o ambiente econômico, refletindo, por exemplo, na geração de empregos, avanços tecnológicos e estabilidade e crescimento da economia como um todo, o que causa benefícios sociais (HITT *et al.*, 2011. Tradução nossa)

No campo da análise do *output*, os autores apontam três dimensões a serem consideradas, das quais duas se destacam:

- a. **Benefícios individuais** – são incontáveis, por serem de natureza subjetiva. Como exemplos dos benefícios aos empreendedores, apontam a satisfação em desenvolver um negócio independente e criar valor para os clientes, incrementar os ganhos financeiros, atender necessidades pessoais, obter conhecimentos novos e ganho de influência.
- b. **Benefícios organizacionais** – vantagens na criticidade na entrada em novo mercado, ou, até mesmo, criando um novo mercado; desenvolvimento de um produto diferente daqueles já existentes, novas tecnologias e abertura de horizontes a novas parcerias. Como os benefícios aos colaboradores das empresas não foram alvo de análise dos autores, pode-se inferir que estes estariam contemplados nas vantagens abarcadas pela organização.

Novas tecnologias e inovação são pontos que, independentemente do porte da firma ou de sua idade, são cruciais. Não à toa, muitas operações de aquisição são motivadas pela necessidade de ambas as envolvidas ou apenas uma das partes incrementarem inteligência necessária para a criação de tecnologia. Incorporam, para isso, o conhecimento uma da outra ou os recursos financeiros requeridos para se iniciar esse processo.

Assim, empresas acabam até mesmo entrando em novos mercados, desenvolvendo produtos altamente diferenciados e gerando valor para clientes, acionistas e membros da organização. Kirzner (1973) diz que os efeitos desses desencadeamentos no ambiente empresarial, como a tentativa de competidores de imitar a inovação, tendem a equilibrar o mercado.

Hitt *et al.* (2011) dizem que as oportunidades de produzir inovação em produtos e serviços que criam valor para os clientes são quase sempre pensados em razão de uma fenda no mercado. Competidores, eventualmente, visarão a imitar o produto ou serviço criado, e, assim, determinarão diretrizes para alcançar esse objetivo. Isso tudo é a fonte da criação de riqueza e da sustentabilidade da geração de valores.

2.3. Panorama de fusões e aquisições de empresas de mídia nos Estados Unidos, América Latina e Brasil

Joseph Millord, editor sênior do site Elite Daily, fez, certa vez, uma intrigante observação acerca de uma imaginada independência existente entre os canais de conteúdo que compõem toda a sorte de meios de comunicação norte-americanos. “Se você pensa, por exemplo, que um canal oferece melhor conteúdo que outro, deverá ficar surpreso ao saber que você ficou preso a uma mesma companhia e, agora, você é apenas fiel a um outro canal [que é apenas] mais um de seus ativos”, considerou o jornalista.

Esse pensamento se erige sobre uma série de movimentações no setor de mídia: vários deles passaram, no decorrer dos últimos anos, a trabalhar sob o guarda-chuva de um mesmo conglomerado. Manteve-se, com isso, a diversidade de oferta de produtos de mídias, porém, subordinados a uma mesma corporação.

Para se ter uma ideia de como evolui esse cenário, basta olhar para a década de 1980 e traçar um paralelo do que se tem hoje. Em 1983, 90% da mídia norte-americana estava nas mãos de 50 empresas. Hoje, seis companhias detêm o controle de 90% do mercado de TV aberta, a cabo, filmes, rádio, jornais, revistas, música, jogos de vídeo games, entre outros (LUTZ, 2012)

Os últimos 14 anos assistiram a extensivas reestruturações corporativas nas tradicionais indústrias de mídia. Viu-se isso em parte das ondas de fusões e aquisições (M&A) dos anos 90 [...], que declinaram no novo milênio (Auster & Sirower, 2002), mas ressurgiram na metade da nova década (Kummer & Steger, 2008). Numerosas empresas de mídia têm se envolvido na compra e venda de valiosas propriedades [...] por uma ampla variedade de motivos, incluindo condições econômicas gerais, mudanças transformadoras dentro das indústrias de mídia devido à tecnologia digital

e à dilatação às restrições de propriedade trazidas pelo Telecommunications Act de 1996. (OWERS; ALEXANDER, 2011, tradução nossa).

Jung (2003) afirma que uma onda de fusões e aquisições redesenhou o mercado mídia nas últimas décadas. A Walt Disney, por exemplo, em 1995, adquiriu a Capital Cities/ABC e suas dez emissoras de televisão, 21 estações de rádio e mais uma série de canais a cabo por US\$ 19 bilhões. Após isso, em 1996, a Time Warner adquiriu a Turner Broadcasting Company por US\$ 8,5 bilhões. A Turner era, até então, a controladora da CNN e de outros canais a cabo.

Na esteira dessas fusões e aquisições, a Viacom comprou a CBS, passando a ter controle de canais de TV, estações de rádio, sites de internet, bem como canais a cabo, centros de produção de filmes, empresas de publicação, parques temáticos, entre outros.

Au e Hoynes (2005) calculam que essa série de movimentações somou, só na década de 1990, mais de US\$ 300 bilhões.

Outros acordos bilionários continuaram a ser fechados no novo milênio, conforme se apura no site da Columbia Journalism Review.

Em janeiro de 2000, a AOL (America Online Inc.) anunciou o que seria, até então, a formação de um conglomerado de mídia gigantesco sem precedentes na história: a compra da Time Warner por US\$ 166 bilhões.

Atendo-se, ainda, ao mercado norte-americano e seguindo o critério quantitativo – ou seja, do número de empresas pertencentes a um mesmo conglomerado –, a Comcast encabeça a lista dos maiores conglomerados de mídia. Entre suas subsidiárias, estão NBCUniversal (da qual detém 51% de participação, pertencendo os demais 49% à GE), NBC e Telemundo. Suas empresas se estendem aos mercados cinematográficos (Universal Pictures, Focus Features), TVs locais (Washington, Dallas, Philadelphia...), canais a cabo (Syfy, E! Entertainment Television, CSS...), canais digitais (Fandango, Hulu, iVillage...), comunicações (XFINITY TV, XFINITY Voice e XFINITY Internet), dentre outros negócios.

Em segundo lugar, figura The Walt Disney Company. As estações de televisão ABC (WLS, KFSN, KTRK, KABC, WABC...); as emissoras ABC (ABC News, A&E...); ESPN, mais 30 estações de rádio e, até mesmo, uma empresa de software para comunicação (UTV).

A News Corp, controladora do The Wall Street Journal e outras dezenas de jornais em todo o mundo, da rede FOX e do National Geographic Channel, entre outros; a Time Warner, controladora da rede HBO, Max, Cartoon Network, CNN, TCM, Warner Bros, entre outros; e

a National Amusements, que controla a rede CBS, completam a lista dos cinco maiores conglomerados de mídia dos Estados Unidos.

Na América Latina, foram significativos os números de operação de compra e venda de participações entre empresas de mídia. Desenvolveram-se, nas últimas décadas, conglomerados regionais com relações e parcerias estratégicas entre si, conforme aponta Lozano (2005, pág. 99).

O Grupo Clarín, sediado na Argentina, possui relações com empresas de mídia do venezuelano Grupo Cisneros, em Porto Rico e na Guatemala. O conglomerado mexicano Televisa tem parcerias com emissoras no Chile, no Equador, na Guatemala, no Paraguai, no Peru, no Brasil e outros países. O Grupo Cisneros detém empresas de mídia em solos brasileiro, guatemalteco, argentino, americano e porto-riquenho, tendo intensificado seus investimentos em companhias estrangeiras (ARROYO, LOPES & VEGA, 2003, apud LOZANO, 2005, pág. 99), com a intenção de ser um dos maiores acionistas de mídia local (COLITTI, 1998, apud LOZANO, pág. 100).

Em 1998, o Cisneros comprou a Imagen Satelital, maior operadora de canais por assinatura argentina (COLITT, 1998, apud LOZANO, pág. 100). Em 2001, também fez parceria com a Admira, da espanhola Telefonica, para a coprodução de novelas dirigidas ao mercado hispânico dos Estados Unidos⁷. Ainda na Espanha, a Prensa Española tornou-se sócia da mexicana Televisa para a produção de novelas.

Esses conglomerados de mídia latino-americanos, apesar de seu poder econômico e de sua capacidade de produção – ou em virtude disso --, têm relações e parcerias com gigantes multinacionais de mídia.

O Grupo Clarín é sócio na Argentina da DirecTV Latin America, que pertence à Hughes Electronics (Sutter 2001). [...] A Televisa tem também laços comerciais com a Entretenimiento Plural, uma subsidiária do grande grupo espanhol Prisa, para produzir filmes para TV e cinema, além de minisséries (De Pablos 2003). A americana Gaylord Cable Networks é sócia de grupos argentinos locais nos canais MusicCountry e Tango, assim como do canal mexicano Video Rola, em Guadalajara (Cobo 2001). O sistema peruano Cable Mágico tem ligações com a Telefónica de España (Sutter 2001). A empresa venezuelana MSO Super Cable pertence em parte à americana MSO Adelphia Cable Communication, proprietária de 20% das ações, sendo outros 20% da Ecuadorian, subsidiária da Eljuri, considerada como sócia local pelo Pacto Andino, apesar de sua dependência da empresa americana (Duarte 1999). Chase Manhattan, Capital Cities/ABC, Hearst Corporation e Falcon International Communications eram sócias nos anos 1990 da brasileira TVA, uma subsidiária do Grupo Abril (Brittos

⁷ Disponível em < <http://variety.com/2003/scene/markets-festivals/new-world-disorder-2-1117879104/>> - Acesso em 04/2017.

2005b: 74). [...] O grupo venezuelano Cisneros juntou forças com Hicks, Muse, Tate and Furst, uma empresa americana, para o lançamento da Claxson Interactive Group Inc., uma distribuidora de conteúdo de entretenimento para os mercados de língua espanhola e portuguesa. (LOZANO, 2005, pág. 100)

O pano de fundo das fusões e aquisições que resultaram nessas configurações empresariais ancora-se na possibilidade de, a partir de um mesmo grupo de empresas, proceder-se à criação e à distribuição de conteúdo em multiplataformas, criando uma sinergia que seria incalculavelmente mais complicada – se não impossível – se essas companhias não pertencessem a um mesmo conglomerado.

Hitt *et al.* (2001, pag. 186) sustentam que existe sinergia quando o valor criado por unidades de negócio que trabalham juntas excede o valor que essas mesmas unidades gerariam se trabalhassem individualmente e de forma independente. Jung (2003) diz que esses conglomerados acabam tendo recursos significantes, e são economicamente capazes de desenvolver e promover projetos de tal forma que competidores de menor porte simplesmente não conseguem.

No campo da mídia, o elemento sinérgico é a criação de um único conceito que perpassa o desenvolvimento de todas as plataformas de um conglomerado.

Para a indústria de mídia, é possível integrar os estágios [de suas produções] em uma cadeia vertical, a qual inclui a criação de conteúdo (abarcando novas histórias, noticiários de TV), o empacotamento (montagem de um produto, como jornal ou serviço de TV) e a distribuição (entrega aos consumidores). Nenhum desses estágios é mais importante do que outro. Ultimamente, a interdependência de relação entre as diferentes fases na cadeia de produção leva as empresas de mídia a buscar a integração vertical entre os estágios. (DOYLE, 2002, apud JUNG, 2003, tradução nossa)

Como exemplo, pode-se citar o que a Time Warner, bem como dezenas de outras empresas, faz com suas criações. Um super-herói da DC Comics, uma de suas subsidiárias, criado originalmente para ser personagem de história em quadrinhos, acaba figurando em inúmeros outros produtos do mesmo grupo de empresas. Pode, assim, estar presente em um desenho da Cartoon Network ou ganhar uma série de TV transmitida pelos canais HBO.

Ainda, é possível que as empresas de um mesmo conglomerado se retroalimentem em sistemas de rede, em colaboração para que um determinado fim seja alcançado com um êxito que, se cada empresa trabalhasse isoladamente, talvez não fosse atingido. No Brasil, as Organizações Globo fazem isso com regularidade.

Uma notícia veiculada no Bom Dia Brasil, da TV Globo, pode ganhar cobertura mais aprofundada na GloboNews ou em seu portal de notícias, o G1. Um mesmo conjunto de

informações não para de ser atualizado para todas as empresas do grupo (que inclui, ainda, jornais e emissoras de rádio), graças à sinergia entre as equipes de distintas empresas.

No Brasil, não se assistiu a vultosas fusões e aquisições no setor de mídia tal qual nos Estados Unidos e em alguns outros países da América Latina. Em linhas gerais, os maiores conglomerados nacionais desse setor cresceram organicamente, criando novos veículos de comunicação em vez de adquiri-los de outras empresas.

O Grupo Globo, por exemplo, o maior do país em seu segmento, fez poucos movimentos de compra e venda de outras empresas do setor. O mais notório foi a recente compra integral do jornal Valor Econômico e do serviço de notícias Valor PRO, do qual o grupo, antes, detinha 50% das ações. A outra metade pertencia ao Grupo Folha da Manhã, que edita a Folha de S.Paulo (FOLHA DE S.PAULO, 2017).

O conglomerado também se envolveu em diversas operações pontuais nas décadas de 1980 e 1990, época em que a estratégia do conglomerado era de diversificação de negócios. Esse posicionamento fez com que o grupo investisse em empresa de satélite, na companhia de equipamentos NEC, na emissora italiana de televisão Tele Monte Carlo e, em Portugal, na SIC (Sociedade Independente de Comunicação). Aliou-se a Rupert Murdoch, e o grupo fez-se controlador da Sky por meio de uma parceria com a News Corp, TCI e Televisa. De mãos dadas com Bradesco, AT&T e grupo Vicunha, vislumbrou um quinhão da Telebras, quando foi privatizada. Para constituir a Globo Cabo, associou-se à Microsoft. E, para fazer a Globo.com, firmou parceria com a Telecom Italia. Por sinal, cumpre lembrar que o próprio nascimento da Rede Globo só foi possível em decorrência de um acordo com a norte-americana Time-Life, que viabilizou um investimento contestado no Congresso Nacional, por ferir, de acordo com os deputados, dispositivo constitucional que veta capital estrangeiro em empresas nacionais de comunicação (CAPARELLI, 1986; MEMÓRIA GLOBO, 2018).

O Grupo Folha, controlador do maior jornal diário (Folha de S.Paulo), também não fez grandes operações de compra e venda nas últimas décadas. O grupo se consolidou por meio da estruturação de novos negócios dentro de si próprio, sem recorrer à compra de outras empresas. Foi o caso do portal UOL, por exemplo, e dos numerosos serviços que dele frutificaram (PagSeguro, Moderninha, e-mail, UOL Educação, entre outros). O grupo também criou editora própria, gráfica, revistas e uma operadora logística (FOLHA DE S.PAULO).

O Grupo Abril fez movimentos no sentido não de fortalecer suas atividades jornalísticas – o que sempre foi seu carro-chefe, editando grandes revistas como Veja e Exame –, mas sim

de diversificar seus modelos de negócio explorando outras áreas, como a de prestação de serviços e *marketplace* (VEJA, 2017). Entretanto, em sua origem, a editora também se valeu de parcerias estratégicas com empresas de fora do Brasil, como a Disney. Graças a isso, na década de 1960, publicou quadrinhos como os do Pato Donald e do Zé Carioca. Essas iniciativas impulsionaram a editora a iniciar a publicação da revista *Recreio*, de jornalismo educativo infantil (PACETE, 2018).

Também o Grupo Record não fez movimentos de fusão e aquisição relevantes e optou por vender parte de antigas subsidiárias, caso do jornal *Hoje em Dia*. Como acionista minoritário, o grupo adquiriu 10% da rede CNT Bahia em 2014 (UOL, 2014).

Proprietário de duas TVs abertas (Bandeirantes e Canal 21), seis canais por assinatura (Band News, Band Sports, Terra Viva, Band Internacional, Arte1 e Sexprive), onze emissoras de rádio (Rádio Bandeirantes, Band News FM, Band FM, Trânsito, Nativa, Bradesco Esportes, Band Vale, Brasil Radio, Educadora FM, Ipanema FM e Mpb) e de dois jornais impressos (Metro Jornal e Primeiramão), o Grupo Bandeirantes de Comunicação (também composto por empresas nos ramos de *out of home*, pagamento eletrônico, gravadora, eventos, ingressos, entre outros) também cresceu sem comprar outras empresas. Única movimentação que fugiu ao padrão de expansão das empresas jornalísticas foi a *joint venture* com a Metro Internacional para a criação do Metro Jornal (MEIO & MENSAGEM, 2017; BAND, 2018).

O Grupo Silvio Santos, por sua vez, fez mais operações de fusões e aquisições, ainda que parciais (sendo ora acionista majoritário, ora minoritário), principalmente em empresas de radiodifusão. Carro-chefe do grupo e segunda maior emissora de TV do País em audiência, o SBT (Sistema Brasileiro de Televisão) possui participações na Rede Massa, TV Sorocaba e na TV Alphaville, empresa de canais por assinatura. Além disso, dois dos maiores sucessos do SBT, o *Chaves* e o *Chapolin*, só foram possíveis por meio de acordo com a mexicana Televisa – emissora com a qual a TV de Silvio Santos também adquiriu diversas outras produções, como *Carrocel* (MEIO & MENSAGEM, 2016).

Uma das empresas mais famosas do Grupo Estado, a Agência Estado, é fruto de uma operação de aquisição. Em 1991, a holding controlada pela família Mesquita comprou a Broadcast Teleinformática, empresa que fazia a transmissão de informações de cotações de bolsas de valores nacionais e internacionais para o mercado financeiro. Com a aquisição, a surgida Agência Estado passou a oferecer a seus clientes, além das cotações em tempo real,

análises de fatos e conjunturas com potencial de impactar os negócios de seus assinantes (ESTADÃO, 2007).

Episódios pontuais, que não se caracterizaram propriamente como F&A mas sim como alianças ou parcerias estratégicas, também fizeram parte do conglomerado. Em 1995, o Grupo Estado, para poder entrar na internet, teve de recorrer ao World News e, em uma investida para amplificar a disseminação de notícias da Agência Estado, fez diversas alianças com empresas de pager, fax, painéis luminosos, BBS e telefone (ESTADÃO, 2015).

Bagdikian (2004), ao mergulhar em profunda análise das movimentações de F&A, usou como lente o fato de que, na esfera informativa, existem dois quadrantes que definem a experiência da comunicação: as pessoas – ou as empresas – que determinam os assuntos importantes a circular na sociedade; e um segundo grupo que, impactado pelo primeiro, determina os rumos da comunidade. Diante de tal diagnóstico, o autor é assertivo em cravar que o poder da mídia é um poder político.

Não à toa, no Brasil, centenas de políticos são sócios de empresas de comunicação, inclusive de emissoras de rádio e TV, segundo o estudo Donos da Mídia (INTERVOZES, 2008). Isso, ao arrepio do artigo 54 da Constituição Federal, que veta expressamente que deputados e senadores firmem e mantenham contratos diretos com a administração pública ou sejam concessionários de serviços públicos.

Em 2015, inclusive, o Ministério Público Federal, por meio de ações civis públicas e inquéritos, questionou no Supremo Tribunal Federal mais de 40 parlamentares na situação de sócios de empresas de concessão pública. A saída pela tangente encontrada por muitos políticos arrolados na ação do MPF foi transferir a concessão a familiares – ou seja, mantendo o poder de influência do veículo.

Outra consternação de Bagdikian, derivada da concentração de mídia no mercado norte-americano, diz que a importância da informação jornalística como ativo social acaba minada, por ceder lugar a conteúdos de interesse comercial e completamente padronizados, visando a agradar uma massa homogênea.

Exemplo disso, relatado pelo autor, foi a orientação dada por Mark Milles, em 1997, quando assumiu o posto de CEO da Times Company, empresa listada na Wall Street. Sua missão era elevar o valor das ações da companhia. Para isso, tomou uma medida revolucionária: as notícias não seriam mais selecionadas apenas pelos editores, mas, também por “coeditores”.

Alguns desses funcionários, ressalte-se, compunham os quadros administrativos do jornal. Milles, à época, alertou que, se alguém tentasse erguer a famigerada parede entre Igreja e Estado, ele usaria “uma bazuca para destruí-la” (p. 143). As ações da empresa subiram.

Wu (2012) lembra que a formação de conglomerados de mídia é uma estratégia de mitigação de riscos. Com a chegada dos anos 2000, para o autor, esse esquema atingiu a maturidade da perfeição lógica. O que tinha se iniciado como um impulso para agrupar grupos de mídia a outros estilos de negócio, acabou, em última análise, reconfigurando a paisagem das indústrias de informação. Tudo isso embalado pelo que representou a propriedade intelectual à época.

Essa mudança começou mais acentuadamente na década de 1990, quando empreendimentos homogêneos como Bell, RCA, Western Union e outros deram lugar a grupos que detinham marcas diversificadas na indústria de mídia, envolvendo, em geral, canais a cabo, redes de transmissão, operações de publicidade, estúdios cinematográficos, parques temáticos etc.

Esses conglomerados, para Wu, acrescentaram uma camada administrativa acima das empresas de mídia, “unificando seus esforços com algo um pouco maior que um nome comum e o fato de que, num sentido bem vago, todas comercializavam informação” (p. 283).

A Disney é um exemplo disso. Antes dedicada a marcas centrais como Mickey, Pato Donald, Branca de Neve etc., transformou-se em um conglomerado que extrapola esse desígnio inicial. Hoje, o grupo possui um sem-número de holdings que não se relacionam com o business inicial da companhia – como ABC, ESPN, Miramax...

2.4. Jornalismo e seu novo ambiente

A evolução tecnológica, com repercussões seríssimas nas comunicações, implicou, nos últimos anos, mudanças profundas em uma indústria que, até pouco tempo, cumpria um papel cujo exercício era de domínio praticamente exclusivo: o monopólio e a difusão de informação. Anderson, Bell e Shirky (2013), em alusão ao setor jornalístico, afirmam que “a similitude de métodos entre um grupo relativamente pequeno e uniforme de empresas e a incapacidade de alguém de fora desse grupo de criar um produto competitivo” eram barreiras de entrada de novos agentes nesse mercado.

Com impressionante velocidade, grandes companhias de jornalismo viram ruir essas muralhas. Na esteira do avanço das TICs (tecnologias de informação e comunicação), veio a liberdade de os diversos atores da sociedade interagirem entre si no ambiente virtual e produzirem notícia e conhecimento. As limitações do velho modelo de radiodifusão, em que um falava para milhões, fragmentaram-se, e hoje milhões falam para milhões.

A adaptação a um mundo no qual o povo até então chamado de “audiência” já não é mero leitor e telespectador, mas sim usuário e editor, vai exigir mudanças não só em táticas, mas também na concepção que o jornalismo tem de si. Incorporar um punhado de técnicas novas não será suficiente para a adaptação ao novo ecossistema; para tirar proveito do acesso a indivíduos, multidões e máquinas, também será preciso mudar radicalmente a estrutura organizacional de veículos de comunicação. (ANDERSON, BELL, SHIRKY, 2013, p. 33)

Uma das consequências desse advento é a multiplicação dos meios pelos quais as empresas anunciantes podem veicular suas publicidades. Acessar inúmeros perfis de públicos - sejam nichados ou generalistas, homens ou mulheres, adultos ou jovens, de renda alta ou média, com ou sem instrução, entra tantas outras taxonomias --, é algo factível, e suas possibilidades não se restringem mais aos veículos tradicionais de imprensa. Com isso, as receitas oriundas da publicidade minaram, fazendo com que o modelo de negócios jornalístico, sustentado anos e anos pelo dinheiro vindo dessa fonte, se remodelasse.

Picard (2009) diz que esse novo ambiente acabou por apequenar o valor oferecido pelo jornalista tanto para sua própria organização quanto para a sociedade, justamente em decorrência do poder que os indivíduos ganharam na criação e distribuição de informações. Se há mais pessoas fazendo o que só jornalistas faziam, tem-se, inevitavelmente, a desvalorização, inclusive econômica, da prática jornalística.

O autor avança na análise dos valores proporcionados pelos jornalistas, encampando, para isso, mais dois elementos tratados pela Filosofia: o valor intrínseco e o valor instrumental. O primeiro diz respeito àqueles que são um fim em si mesmo, e de si para si, independentemente do uso ou funcionalidade em relação a outro valor, como verdade. O segundo vem de aspectos que facilitam a ação e o alcance de outros valores, como o conhecimento.

Ao olhar o jornalista sob essas perspectivas, Picard (2009) traça um quadro provocador.

Do ponto de vista da filosofia moral, as atividades jornalísticas produzem valor instrumental, não intrínseco. A informação e o conhecimento transmitidos pelo jornalismo têm valor instrumental que é externo a ele mesmo, é relativo à verdade, e está relacionado a seu USO, não à sua criação. O jornalismo é importante para si mesmo, mas pelos aspectos instrumentais de esclarecimento do público, no apoio às trocas sociais e no suporte à democracia. (PICARD, 2009, p.1, tradução nossa)

Sob a perspectiva da filosofia econômica, os estudiosos debruçam-se, desde o século XIX, sobre a criação de valor do trabalho. Basicamente, os economistas convergem na visão de que um valor maior é criado quando o produto ou o serviço derivado da força de trabalho tem mais valor do que a soma dos recursos utilizados em sua produção. Afeito a esse juízo, Picard (2009) aduz, ainda, que a ideia de valor econômico é baseada em trocas. A utilidade e a importância dos itens oriundos do trabalho criam valor de mercado e valor de troca. Já a determinação desses valores em termos de quantificação é feita pelos consumidores do produto ou serviço, que são os interessados em pagar mais – ou menos – por eles do que o valor necessário às suas produções e criações.

Para compreender a criação de valor pelo jornalismo, faz-se necessário focalizar os benefícios que proporciona, quais sejam, segundo o autor: funcional, emocional e autoexpressivo. O funcional ajuda os indivíduos e a sociedade por meio da disseminação de informações, proporciona entretenimento e, de certa forma, facilita a vida das pessoas; o emocional ajuda na construção de um senso de pertencimento social; e o autoexpressivo diz respeito à voz dos veículos de comunicação em si – suas opiniões, reportagens, perspectivas... --, por meio da qual as pessoas sentem que suas próprias ideias são expressas por “alguém que é ouvido” – ou seja, pelo jornalista, radialista etc. –, o que reforça o papel dos veículos de imprensa como espaços nos quais a sociedade pode se expressar.

Esses valores de competência jornalística, hoje, estão espalhados pela sociedade em rede, não ficando mais restritos às redações. As empresas jornalísticas não têm mais o controle da informação, nem dos espaços comunicativos. Outra realidade foi trazida pelas plataformas sociais, inclusive, no que tange ao papel editorial dos próprios jornais. O jornalismo de valor cívico acabou sendo preterido por um sistema que prioriza a escala e o potencial de compartilhamento – o *shareability*. Se, no início da onda das plataformas digitais de comunicação, esperava-se que o hibridismo dessas redes e do jornalismo fosse dar origem ao melhor dos dois mundos – pessoas engajadas informando-se por conteúdos jornalísticos amplamente disseminados pelas redes --, hoje, tem-se uma mácula da velha mídia com a nova: o jornalismo virou uma subdivisão das plataformas (BELL *et al.*, 2017)⁸.

⁸ Bell, Owen, Brown, Hauka e Rashidian, no extenso relatório *A Imprensa nas Plataformas* (2017), em que fazem um arrazoado histórico sobre o desenvolvimento de plataformas de comunicação (Facebook, Google, Twitter, Instagram, Apple TV, Snapchat, Amazon Alexa, entre outros) e seus impactos nas empresas jornalísticas, pontuam três ondas pelas quais o jornalismo passou nos últimos anos. A primeira diz respeito ao momento inicial da digitalização das redações; a segunda, ao surgimento da banda larga, com a ampla disseminação do uso da internet. A terceira, e, talvez, a mais delicada, diz respeito à tomada do espaço da internet pelas empresas de plataformas digitais. Basicamente, segundo os autores, três grupos detêm o controle da web. Graças a isso, as receitas publicitárias migraram para esses novos meios, deixando a ver navios empresas de

Por outro lado, conforme Jenkins (2014), dadas as múltiplas maneiras de circulação de conteúdo na atualidade, tem de se ter no horizonte que esse potencial de compartilhamento é um aliado na criação de valor e significado nas múltiplas economias que constituem o panorama da mídia. Por isso mesmo, “se algo não se propaga, está morto” (p. 23). Para o autor, as empresas que prosperarão nesse novo cenário são aquelas com competência para, no ambiente de mídia propagável, ouvir a audiência, importar-se com ela e dar-lhe atenção tão especial quanto a que dedicam a seu próprio negócio.

No passado, as limitações de distribuição de informação e os mecanismos próprios de produção de notícia, custosos que eram, restringiam sobremaneira a entrada de agentes nesse ecossistema. Oligopólios de mídia foram formados sob essa guarda-chuva, fazendo com que o valor econômico do conteúdo fosse robusto, dada a exclusividade dos meios de difusão. Derretidas as barreiras convencionais que garantiam um lugar privilegiado das tradicionais empresas jornalísticas na esfera das comunicações, o valor adicional da produção de notícia sofreu uma debacle. Isso porque se multiplicaram as fontes de notícias com aqueles valores tipicamente jornalísticos – benefícios funcionais, emocionais e autoexpressivos (PICARD, 2009).

Deuze e Witschge (2016) chamam esse fenômeno de sociedade redacional – aquela em que as práticas de uma redação jornalística são necessárias para a sobrevivência das pessoas em um mundo digitalizado. As ferramentas de ofício do jornalista não lhe são mais exclusivas. Agora, seu uso está disseminado pela e na sociedade.

A sociedade redacional é um estágio posterior ao da sociedade da informação, em que os cidadãos teriam acesso a múltiplas informações. Na sociedade redacional, ter acesso a informação ou produzir sentidos dela decorrentes não é mais suficiente. As pessoas, agora, precisam de competências e habilidades jornalísticas, como saber coletar e processar grandes volumes de informações, lapidar dados, saber como usar a informação que detêm, entre outros. Em certa medida, não deixa de ser uma *commoditização* do fazer jornalístico.

Mesmo diante de tantas mudanças, pilares fundamentais entendidos como os recursos raros e inimitáveis do jornalismo permanecem como bastiões das empresas do setor: prestígio, notoriedade, credibilidade, influência e projeção (CHRISTOFOLETTI, LAUX, 2008; BUCCI,

jornalismo que, anos a fio, viveram desses recursos. Conclui o relatório: “Toda organização jornalística – tanto a mais tradicional das publicações como a startup nascida ontem – tem, hoje, a necessidade estratégica de encarar sua saúde futura como atrelada a plataformas de terceiros. Cada vez mais, decisões e recursos de veículos de imprensa precisam computar necessidades dessas plataformas, o que afeta desde decisões de pauta até a integração com um grande leque de padrões estéticos” (p. 80).

2000; SANT'ANNA, 2008; SIEGERT *et al*, 2011). São eles que, diante de uma concorrência nova e desafiadora, fazem a diferença, pela ótica de Wernerfeld (1984) e Penrose (1959), quando se traça um paralelo com a visão baseada em recursos.

A soma de todos esses fatores leva à reflexão de que o jornalismo não pode ficar inerte. Partindo dessa perspectiva, Bell *et al*. (2013) listam cinco grandes convicções:

- 1) o jornalismo é essencial (serviços inestimáveis prestados à democracia);
- 2) o bom jornalismo sempre contou com subsídios (o mercado nunca foi capaz de suprir o volume de notícias de que uma democracia necessita);
- 3) as receitas vindas da publicidade migraram para a internet, acabando com o subsídio aos veículos de imprensa (quando um sem-número de empresas notou que as redes sociais eram um ambiente aceitável e promissor em termos publicitários, o estoque disponível de anúncios passou a ser função do interesse das pessoas umas nas outras, não mais na capacidade que os veículos de imprensa têm de produzir conteúdo e cativar uma audiência);
- 4) repensar e reestruturar os negócios jornalístico é obrigatório (custo de produção de notícias precisa cair e ser seguido por uma reestruturação nos modelos e processos organizacionais); e
- 5) há, sim, muitas oportunidades de se fazer um bom trabalho e de diversas maneiras (novas plataformas abrem horizontes ainda inexplorados, por exemplo).

2.4.1. Respostas das organizações jornalísticas

Andersson e Wiik (2014), ao discorrerem sobre uma nova lógica em empresas jornalísticas, apontam que muitas delas, na Suécia, viram nas fusões e aquisições e em sistemas de colaboração cruzada algumas oportunidades de dar respostas às quedas de audiência e de receita. Essas medidas foram seguidas de cortes de pessoal e, mais importante, por reestruturações editoriais.

Mudanças no modelo de gestão das empresas com vistas a atender necessidades do ambiente informativo também desencadearam mudanças em empresas inglesas e norte-americanas, mais notadamente no que se refere à troca do comando familiar por um modelo mais profissional.

A experiência internacional, sobretudo nos Estados Unidos e na Inglaterra, indica que há uma tendência, conforme se consolida a fusão de veículos rumo à convergência dos meios de comunicação, de as tradicionais empresas de famílias compostas por jornalistas darem lugar a gestores profissionais e, num segundo momento, com a abertura de capital, a acionistas vindos de fora. Essas mudanças nas modalidades de

gestão e de propriedade têm implicações importantes sobre a cultura da empresa e sobre sua política de investimentos na atividade-fim, o jornalismo. Executivos formados em outros setores tendem a demonstrar menos propensão a aceitar investimentos que não garantam rentabilidade a curto prazo e que configurem “caprichos de jornalistas”, como grandes reportagens, custosas coberturas, manutenção de redes de correspondentes, cadernos e suplementos culturais. (SANT’ANNA, p.10, 2008).

Conforme visto no capítulo anterior, tanto nos Estados Unidos quanto em alguns países da América Latina, várias operações de F&A entre companhias de comunicação foram realizadas. No Brasil, porém, esse tipo de estratégia parece ser mais tímida, uma vez que as organizações, pelo menos aquelas consolidadas no topo da pirâmide nacional, têm preferido expandir-se organicamente, criando novas empresas em vez de comprar outras.

F&A podem vir a significar questão de vida ou morte em diversas indústrias jornalísticas, arrasadas que foram pela avalanche das novas plataformas. Exemplo disso pode ser visto, particularmente, em empresas de publicações impressas. Duchessi e Biswas (2013) explicam como parte dessas companhias investiram na compra de empresas de tecnologia como meio de resposta às mudanças de mercado. De acordo com os autores, de 2002 a 2007, em nível global, as indústrias de publicações impressas adquiriram mais de 350 empresas de tecnologia da informação. O impacto dessas junções será sentido no âmbito da criação de conteúdos digitais, distribuição eletrônica e novos serviços.

A emergência da convergência digital requer que reconheçamos a existência de pontos comuns entre as empresas de publicações impressas e as de serviços de TI. A convergência digital é a combinação ou fusão de aspectos digitais que, antes, eram totalmente distintos. Isso permite que as companhias aprimorem seus recursos, serviços e produtos e ampliem o leque de opções a novas indústrias e mercados, desfazendo as fronteiras convencionais entre esses setores. (DUCHESSI e BISWAS, 2013, p. 213, tradução nossa)

Lembram os autores que empresas operantes em indústrias que restringem o crescimento e têm incertezas no ramo tecnológico, geralmente, recorrem às F&A não relacionadas. Trata-se do reconhecimento de que, elas mesmas, atuando isoladamente, não atingirão patamares mais elevados de desenvolvimento, obstando a diversificação de negócios. Frente a isso, optam por adquirir outras empresas, em indústrias completamente diferentes, a fim de preencher essa lacuna – no caso em questão, aspecto tecnológico.

Essas movimentações modernizadoras vão ao encontro do que Anderson, Bell e Shirky (2013) relatam. De acordo com eles, empresas jornalísticas que investiram em tecnologia lá trás registraram altos ganhos em produtividade. Ressaltam, entretanto, que o sucesso não veio apenas do investimento puro e simples; deu-se juntamente com mudanças de processos, à medida em que essas companhias incorporavam computadores em suas operações. “Viraram

outro tipo de organização. Já aquelas que simplesmente instalaram computadores sem mexer em processos que já existiam não registraram nenhum avanço evidente em rendimento ou eficiência” (p. 37).

Ainda segundo os autores, nesse novo cenário de reestruturação praticamente inescapável, em que a produção de notícias é repensada, as empresas devem estar abertas às parcerias. Como não há espaço para a preservação do velho modelo, avançar na recomendação dos autores no sentido de aproximar-se mais de outros agentes pode ser a saída para a sustentabilidade do negócio jornalístico.

Uma senda de oportunidades inestimáveis pode ser aberta com mais operações de F&A. Certamente, serão mudanças sofridas, com repercussão tanto no cotidiano das empresas como na autoimagem daqueles que produzem notícia. Se, por um lado, despontam os benefícios de junção de competências e de redução de custos, por outro, pode haver a consequência negativa ao se impor restrições à empresa que, antes, não fazia parte da estrutura da compradora. O maior impacto seria nos recursos humanos, que, alvo de demissões, implicaria mais trabalho dos funcionários restantes, para que se mantenha o padrão de qualidade.

No cenário brasileiro, onde movimentações dessa natureza são pouco conhecidas, é possível encontrar casos em que a aquisição, total ou parcial, de uma companhia jornalística por outra empresa acabou surtindo efeitos positivos a ambos os lados.

Um deles foi a aquisição do portal Infomoney pela corretora XP Investimentos, sócia do grupo Itaú. Ricos Investimentos e Clear Corretora são outras marcas que pertencem ao grupo XP (InfoMoney, 2018).

À época do investimento no InfoMoney, em 2011, a XP disse esperar que o número de contas abertas triplicasse, chegando a 300 diariamente (KAHIL, 2011). Isso em virtude do poder de alcance que o portal tem em relação a uma audiência qualificada para os fins de prospecção de negócios da XP.

Esse tipo de operação permite que as empresas compartilhem públicos-alvo em comum. O que é audiência para um player é um potencial correntista para outro. A XP, a partir disso, pode se valer de leitores cadastrados na base da InfoMoney, por exemplo, para divulgação de uma série de conteúdos. Parte do trabalho já feito pela corretora baseia-se na disseminação de materiais de educação financeira, com linguagem direta e didática.

O aporte recebido pelo Infomoney foi de R\$ 5 milhões (KAHIL, 2011), destinados à modernização do portal e ao desenvolvimento de novas funcionalidades e ferramentas. Por

meio desse investimento, também se fomentou a expectativa de o jornalístico alavancar outras fontes de renda, como cursos on-line e presenciais, palestras gratuitas e webinars.

Outro case nacional foi a compra de metade d'O Antagonista, um dos principais blogs de cobertura política do País, pela casa de publicações financeiras Empiricus. Os valores da transação não foram divulgados.

Com a sociedade, a Empiricus pode ter acesso aos e-mails de mais de cinco milhões de visitantes do blog (SCIARRETTA, 2016), construindo uma base para divulgar seus materiais de análise econômico-financeiras.

Pelo lado d'O Antagonista, observam-se as mudanças incrementais feitas no blog depois da operação com a Empiricus. Inicialmente, em 1º/1/2015, o noticiário era tocado apenas pelos seus fundadores, os jornalistas Mario Sabino e Diogo Mainardi, ambos ex-Veja. Posteriormente, Claudio Dantas foi incorporado ao time.

Após o processo de aquisição parcial do site pela Empiricus, em março de 2016, a equipe do blog aumentou. Os jornalistas Felipe Moura Brasil e Madeleine Laksco foram contratados, expandindo a oferta de conteúdos inclusive para o formato webtv.

Outro empreendimento anunciado pelo blog foi o lançamento da revista digital Crusoé. Entre os nomes contratados para tocar o empreendimento, estão o de Rodrigo Rangel (três vezes vencedor do prêmio Esso), Caio Junqueira, Eduardo Barreto, Duda Teixeira, Gustavo Alves, Rogério Ortega, Igor Gadelha e Filipe Coutinho. (SCARDOELLI, 2018; CRUSO É, 2018).

2.4.2. E o jornalista com isso?

Por muito tempo, os jornalistas pareciam sujeitos distantes da realidade econômica de suas próprias empresas. A autonomia com que sempre contaram se confundia com uma licença para que seu trabalho e seus esforços fossem direcionados apenas à produção de notícia. Nesse sentido, em linhas gerais, poucos jornalistas deixavam-se contagiar por eventuais metas concebidas no plano gerencial ou da alta gestão da empresa.

As placas tectônicas dessa realidade começam a se desnivelar, descortinando aos profissionais, em especial àqueles que chefiam redações ou equipes de jornalistas, uma nova forma de encarar suas atividades e suas funções dentro das organizações jornalísticas (ANDERSON *et al.*, 2013; ANDERSSON e WIJK, 2014; BELL, *et al.*, 2017; NEVEU, 2006; PICARD, 2004, 2009; WIJK, 2010).

Nesse contexto, principalmente na última década, muitas redações viram se acentuar a negociação entre duas forças dentro do negócio jornalístico, conforme apontam Andersson e

Wiik (2014): o discurso profissional e o discurso gerencialista (*managerial discourse*). O primeiro caracteriza a identidade pelo ideal jornalístico, cujas tônicas residem na autonomia profissional e na satisfação de uma autorregulação; o segundo esboça a globalização dos valores econômicos nos mercados de trabalho, vislumbrando modelos organizacionais e introduzindo um pensamento comum para muitas indústrias: envolver os indivíduos das empresas em uma perspectiva empreendedora. Assim, as organizações jornalísticas funcionariam em uma zona fronteira, tensionada entre a política da profissão e o mercado, combinando duas diferentes lógicas em sua governança.

Ao discorrer sobre a realidade dos jornais na Suécia, Andersson e Wiik (2014) comentam que uma série de fusões e aquisições havidas naquele país – motivadas pela crise de financiamento e pelo rareamento da publicidade em veículos impressos -- constituíram-se em oportunidades para uma nova lógica de comando editorial.

Desde a década de 1950, os departamentos das empresas, como o editorial, a administração, as vendas, a tecnologia e a distribuição, foram governados por uma liderança de dois níveis: uma liderada pelo diretor de redação, a outra pelo CEO (Ohlsson, 2012). Como as condições estruturais da mídia [...] mudaram ao longo das últimas décadas, a perspectiva econômica espalhou-se cada vez mais das unidades administrativas e econômicas para as redações. Um exemplo é encontrado na aplicação do termo "indústria", usado frequentemente para descrever o trabalho nas organizações de mídia (Ohlsson 2012). O uso deste termo indica claramente que os meios de comunicação são vistos como empresas que produzem e vendem produtos jornalísticos para públicos específicos em mercados específicos. **Embora a liderança de dois níveis ainda exista em muitos jornais, é claro que as perspectivas gerenciais estão cada vez mais integradas ao trabalho dos editores-chefes.** [...] A linha previamente clara entre jornalismo e gestão administrativa que surgiu durante os primeiros dias da profissionalização jornalística deve, portanto, ser considerada muito menos distinta hoje (Djerf Pierre e Weibull 2009) (ANDERSSON e WIIK, 2014, p. 707, tradução e grifos nossos)

O vão histórico entre o lado editorial e o de negócios dentro das organizações jornalísticas tem sido descrito como uma linha vertical que os separa. Hoje, segundo os autores, tal visão não se sustenta mais. O que antes era uma linha vertical de separação tornou-se horizontal e passou a integrar as visões.

Até que ponto o trabalho jornalístico pode estar integrado às estratégias comerciais de um veículo de informação? Nos portais de informação da Internet, entre os editores da produção de conteúdo jornalístico e os executivos da área comercial, tem surgido a figura de um gerente responsável pela coordenação entre as pautas jornalísticas e as estratégias de venda de espaço publicitário e de marketing. Esse é um conceito que parece violar a chamada "separação entre Igreja e Estado", que se consolidou, nos jornais e em outros meios de informação, como pilar da independência editorial e da credibilidade. (SANT'ANNA, p. 12, 2008).

Neveu (2006), ao tratar da profissão do jornalista, diz que se trata de uma "profissão sem fronteiras". Diz ele que, ao longo do tempo, o jornalista teve de abarcar à sua atuação conhecimentos e competências para a realização de afazeres diversos.

A chegada da Internet, por exemplo, impingiu aos profissionais um novo *cópus* prático, distinto daqueles requeridos no que seria, antes, o *mainstream* da carreira – TV, rádio e impressos. Adiciona, ainda, que a profissão, historicamente, não solicitou diplomas específicos para atuações pontuais. Jornalistas econômicos não precisam ser economistas. O mesmo com jornalismo científico, artístico etc. Consequentemente, muitas competências e conhecimentos foram abrangidos pelos profissionais.

A essa gama de saberes, hoje, poderia ser acrescida a visão gerencialista sob a ótica de negócios, destacadamente a quem comenda as operações jornalísticas.

A separação entre as redações e o lado administrativo das empresas sempre foi cômoda aos jornalistas, que sentiam-se estáveis em suas posições, livres que sempre foram das performances financeiras de suas companhias. Para isso, fincaram convicções de que o valor de seus trabalhos não poderia ser medido pela visão de negócios. O serviço em prol da democracia, do interesse público, da verdade, de vigia do poder, entre outros, são algumas das afirmações que sempre vêm à superfície das discussões quando se fala da função social do jornalista.

É claro que os jornalistas não querem estar no mercado de trabalho contemporâneo, e muito menos o mercado de informação altamente competitivo. Eles preferem justificar o valor que criam nos termos da filosofia moral do valor instrumental. A maioria acredita que o que eles fazem é tão intrinsecamente bom e que eles devem ser compensados para fazê-lo, mesmo que não produza receita. Este ponto de vista é incorporado no profissionalismo do jornalismo, especialmente nos esforços para melhorar a prática e atividades comerciais e editoriais separadas que desenvolveram ao longo do século 20 e foram projetados para proteger a criação de valor moral. No entanto, os jornalistas também usaram o profissionalismo para criar empregos e condições econômicas relativamente confortáveis para si próprios, evitar qualquer responsabilidade pelo desempenho de suas empresas e proteger-se das mudanças no mercado. (PICARD, 2004, p.5, tradução nossa)

Neveu (2006), por sua vez, critica a interferência do lado de negócio das empresas no fazer jornalístico, argumentando que o aumento dos “imperativos comerciais” fragilizou a autonomia dos jornalistas, contribuindo para a degradação de sua imagem como agente social. Resultado dessa lógica, a produção de notícia também é afetada. Tunstall (1971) sublinha que a subordinação da informação à lógica comercial se traduz em uma série de indicadores. O mais importante deles diz respeito ao peso das informações que visam à audiência (conhecidos hodiernamente como notícias “caça clique”) e à atração de publicidade em detrimento de editoriais que não geram receita (que não despertam interesse massivo nem da audiência nem de anunciantes). Em última análise, a qualidade da informação é afetada, resultado que é de uma cadeia de interferências sobre a produção da notícia, a qual escapa, na imensa maioria das vezes, da vontade do próprio jornalista.

Analisando, também, a qualidade da informação sob os novos modelos de gestão, Pereira (apud Tognolli, 2007), examinou o impacto exercido na produção de notícias pelos movimentos de fusões e aquisições, em especial no que se refere à cobertura dos noticiários internacionais. Nos casos analisados por ela, viu-se que a tônica das mudanças pós F&A foi sentido nos recursos humanos.

Relata a autora:

A idéia sobre o tema “O impacto dos conglomerados de imprensa na qualidade e na quantidade dos noticiários internacionais” surgiu da experiência de meu trabalho na ABC News, emissora que é uma das várias empresas pertencentes ao Grupo Disney. Em maio de 2000, a Disney iniciou negociações com a AOL/Time Warner e com o Grupo Viacom para uma possível fusão entre as suas organizações de imprensa – ABC News, CNN e CBS News. A fusão entre essas organizações nunca se concretizou, porque não houve consenso sobre quem teria o controle editorial das matérias. Todavia, durante o período de negociações, vários funcionários da ABC News receberam incentivos para deixarem a empresa ou foram demitidos. Como consequência, a carga horária de trabalho dos que permaneceram na empresa praticamente dobrou, pois as vagas abertas com as demissões não foram preenchidas. Isso afetou a quantidade e a qualidade dos noticiários internacionais. (TOGNOLLI, p. 61-62, 2007).

Segundo a pesquisadora, que focou sua análise apenas no mercado norte-americano, depois dos movimentos de F&A notou-se um aumento do uso de “recursos secundários na apuração de notícias”, caso de *freelancers*, por exemplo, principalmente nas coberturas internacionais – extremamente onerosas às televisões. Captar um profissional *ad hoc* para esse fim abala menos as finanças das corporações.

A imparcialidade das empresas resultantes de F&A também é discutida pela autora. Como exemplo, menciona o programa 20/20, veiculado pela rede ABC News, em que uma das pautas discutia a segurança em parques da Disney. Como o grupo Disney também é dono da emissora, a reportagem não foi ao ar.

A pesquisadora afirma não notar menos imparcialidade na mídia americana depois da onda de fusões e aquisições. Apenas ressalta que esta ficou menos crítica.

Siegert, Gerth e Rademacher (2011) são menos pessimistas. Procuram desmistificar o consenso de que o crescimento em importância da orientação de negócios nas companhias de mídia implica o debacle da qualidade editorial. Reconhecem que uma das principais consequências é a mudança da natureza do conteúdo veículo, o que não significa, necessariamente, precarização do noticiário.

Como observou McManus (1994), a orientação da qualidade [editorial] e a orientação comercial não são mutuamente excludentes, em princípio: "Seguir uma lógica mercadológica nem sempre é incompatível com servir o público com frequência" (p. 327). Alguns meios de comunicação, como *The New York Times* (Estados Unidos), CNN (Estados Unidos), *Le Monde* (França), *Frankfurter Allgemeine Zeitung*

(Alemanha) ou *Neue Zürcher Zeitung* (Suíça) ainda lucram com suas marcas historicamente cultivadas, ao mesmo tempo que também oferecem qualidade. Eles ainda implementam a qualidade como elemento central da identidade da sua marca – ou seja, ela ainda pode ser uma escolha. No entanto, o ambiente em que as marcas de qualidade operam hoje pode tornar-se mais complexo e desafiador. (SIEGERT, GERTH e RADEMACHER, p. 55, 2011).

Rosentiel e Kovach (2000), por outro lado, são vezeiros na afirmação de que as F&A dinamitam a independência e a imparcialidade das empresas resultantes desses processos. Reconhecem, entretanto, que a mensuração disso não é tão simples de ser feita, e que não deve considerar tão-somente o que é publicado pelos repórteres. Debruçar-se sobre suas narrativas na tentativa de encontrar sintomas de conflito de interesses seria “grosseiro”. Isso porque tentar identificar o momento da autocensura ou do conflito interno seria equivalente a “fotografar os processos de pensamento de alguém”.

O que podemos identificar, no entanto, é que essas megafusões acabaram por ser uma estratégia de negócios ruim para o jornalismo. A maioria das evidências agora sugere que a sinergia não funciona para organizações de notícias. Paradoxalmente, a estratégia de fusão destinada a salvar a mídia antiga pode ser o que realmente a destrói (ROSENTIEL e KOVACH, 2000).

Os autores argumentam que a expectativa de que a junção de duas empresas resultará em um melhor produto não tem se confirmado na prática. A operação não seria uma soma, em que dois agentes de competências e valores diferentes se agregam para a oferta de um produto (no caso, a notícia) melhor. Mas, sim, o resultado seria algo insípido, como soma de zeros.

“A história de fusões recentes sugere que, quando as empresas de mídia tentam criar sinergia entre suas marcas, tem-se não uma adição uma da outra, mas, sim, diluição de ambas”, afirmam. Recorrem aos exemplos Time, Warner e CNN; e ABC e Disney para corroborar suas percepções. Em ambos os casos, Rosentiel e Kovach amparam-se em declarações de jornalistas dos grupos.

Concluem os autores que o modelo de F&A das empresas de mídia norte-americana pode originar um cenário de poucos enormes conglomerados para fazer jornalismo. E, nesse “fazer jornalismo”, embutem-se todos os princípios e missões ulteriores da atividade – vigiar o poder, agente da democracia, voz do interesse público etc. Haveria, assim, muitos elementos nobres demais para ficarem nas mãos de empresas de menos – um desequilíbrio institucional.

Bass (2002) assinala que as preocupações dos novos gigantes da mídia parecem passar longe do modelo de jornalismo que tem o interesse público como núcleo de suas práticas. A redação passaria a ser apenas mais um centro de lucro, sendo submetida a uma lógica comercial. Para o autor, o jornalismo independente pode dissolver-se, confundindo-se com diretrizes exógenas ao fim da prática jornalística.

Nota-se que os pontos de vista predominantemente aferram-se à visão do jornalismo ideal, não do possível enquanto modelo de negócio. A lógica financeira que por décadas conseguiu suportar a atividade acabou premida pela erupção tecnológica. Seria candidez em demasia acreditar que o produto jornalístico passaria incólume à avalanche dos novos modelos de negócio. Picard (2004), inclusive, afirma que não deveria ser surpresa que o público começasse a encarar a imprensa como apenas mais um negócio preocupado com seus próprios interesses econômicos em vez de ocupar-se com os interesses daqueles que, supostamente, por ela seriam servidos.

Ressalte-se, ainda, que tais conflitos não são fenômenos recentes na história do jornalismo. Desde a década de 1980, quando os grandes conglomerados de mídia começaram a se consolidar nos Estados Unidos, iniciaram-se as elucubrações sobre o equilíbrio entre as considerações comerciais e as editoriais dos veículos de comunicação. Naquela época, já se notava que, em muitos casos, a primeira suplantava a segunda. A fonte desse modelo são justamente as grandes empresas consolidadas desde aquela época. (PICARD, 2004; NEVÉU, 2006).

2.4.3. Mudança de *mindset*

Quaisquer mudanças demandadas do perfil do profissional do jornalismo ou da atividade jornalística em si bastam para que se associe o debate às expectativas democráticas que lhes são inerentes. Sem a visão tradicional que envolve o jornalismo, poder-se-ia encará-lo apenas como mais um negócio dentre tantos outros existentes no mundo – o que não ocorre. Fomentadas pela visão mais consolidada, as preocupações sobre possíveis degenerações do jornalismo partem do pressuposto de que os pilares tradicionais da atividade são intocáveis. (WIIK, 2010).

Deuze (2005), por meio de uma ampla revisão de literatura, elencou quais seriam os bastiões da práxis jornalística. O serviço ao interesse público; a objetividade; a imparcialidade; senso de justiça; confiabilidade; autonomia profissional; independência; imediatismo para os fatos; e, finalmente, ética, foram os aspectos por ele abordados. O próprio autor não considera, entretanto, que esses pontos são exaustivos e estáticos. A depender do País, da cultura em que o jornalismo esteja sendo praticado e da realidade à qual está submetido, poder-se-ia acrescentar outros valores a esse *cópus*, ou, ainda, negociar outros.

Novas lógicas de gestão, novos modelos de negócios, novas demandas em relação à atividade, no entanto, são arrostadas, não raro, como golpes de morte no bom jornalismo.

As implicações da nova situação econômica para os jornalistas significam uma série de condições de mudança em seus trabalhos e na criação de suas identidades. A concentração de propriedade de mídia e as fusões envolvem esforços de gerenciamento para integrar diferentes departamentos e seções de acordo com as estratégias de comando *top-down*. [...] planos de longo alcance e ambições futuristas de executivos são muitas vezes interpretados por jornalistas como críticas injustas ao seu trabalho. Os resultados são conflito, moral danificada e nostalgia de "bons velhos tempos" entre repórteres e editores, e, como resultado, resistência às mudanças propostas (Deuze, 2007, Gade, 2004, Gade e Perry, 2003, Sveningsson, 1999). A falta de inclinação dos jornalistas a reconhecer forças econômicas e novas ideias é uma consequência natural de suas lutas profissionais. (WIJK, p. 36, 2010).

Warren Breed, sociólogo norte-americano, foi um dos pioneiros a tratar desse assunto. Para ele, a todo o momento, o jornalista é conduzido a ser absorvido pela política editorial da empresa em que trabalha a partir de uma sucessão sutil de recompensas e punições. Como resultado, muitas vezes, o profissional é levado a ficar meramente passivo à crença corporativa, relegando a segundo plano suas próprias convicções (TRAQUINA, 2004). Alguns fatores que, para Breed, levariam a esse conformismo, seriam:

1. Autoridade institucional e sanções. [...] O medo das sanções, mais do que a sua invocação, é uma das razões que levam ao conformismo, mas não é tão forte como poderia parecer à primeira vista. (BREED, 2009: 157).
2. Sentimentos de obrigação e estima para com os superiores. [...] Deve-se respeito aos jornalistas mais velhos que tenham servido de modelo aos calouros ou que tenham, de qualquer outro modo, prestado ajuda. Tais obrigações e sentimentos pessoais calorosos para com os superiores têm um papel estratégico no seu 'aliciamento' para o conformismo. (id., ib.: 158)
3. Aspirações de mobilidade. Na resposta a uma pergunta sobre ambição, todos os staffers mais novos mostraram desejo de alcançar uma posição de relevo. Todos concordavam que lutar contra a orientação política constituía um grande obstáculo para a consecução desse objetivo. (id., ib.: 158).
4. Ausência de grupos de lealdade em conflito. (id., ib.: 158).
5. O prazer da atividade. [...] O jornalista gosta do seu trabalho. [...] O staffer sente-se, por vezes, parte integrante de uma empresa em plena atividade. A sua moral é boa. Muitos jornalistas poderiam concorrer a empregos melhor remunerados, na publicidade e nas relações públicas, mas permanecem no jornal. (id., ib.: 158/159).
6. A notícia torna-se um valor. [...] Uma consequência desta ênfase na notícia enquanto valor central é o afastamento do seu forte interesse na objectividade para evitar conflitos sobre a orientação política do jornal. Em vez de mobilizar os seus esforços para estabelecer a objectividade sobre a política editorial, como o critério para a execução, as suas energias são canalizadas para a obtenção de mais notícias. (id., ib.: 159). (FIGUEIREDO, p. 3, 2016)

Breed argumenta que, seguindo esse rol de premissas, o jornalista acaba não questionando a política editorial da empresa, mas aceitando-a "por osmose" (FIGUEIREDO, 2016). Traquina (2004) afirma que "segundo a teoria organizacional, as notícias são o resultado de processos de interação social que têm lugar dentro da empresa jornalística" (pp. 157-158).

Essa interação pode refletir em decisões editoriais, conforme Vizeu (2003). Como a lógica da produção de notícias está submetida à da economia de mercado – em que se busca satisfazer clientes e acionistas –, logo, escolher o que deve ou não ser noticiado será uma escolha com viés econômico. O que o autor não faz, entretanto, é ponderar se só porque a escolha se deu por critério econômico ela é necessariamente ruim.

Evetts (2005) pontua a existência de dois tipos de discursos que surgem da tensão entre a nova realidade do jornalismo e entre sua visão ortodoxa: o discurso do profissionalismo organizacional e o do ocupacional. O primeiro diz respeito ao discurso gerencialista, procedente de uma visão *top-down*. Está ligado à definição e ao cumprimento de metas, a revisões de desempenho e, em última análise, à sustentabilidade financeira da empresa. Já o discurso ocupacional circula em grupos profissionais e leva em conta valores e princípios da profissão; encarregam-se de refletir sobre a realidade sob presságios mais humanísticos.

Mesmo que, teoricamente, esses dois discursos não constituam um único, profissionais do jornalismo negociam diariamente com ambos. Wiik (2010) afirma que, paulatinamente, a visão gerencialista será mais incorporada ao cotidiano do jornalismo, ainda que de maneira imperceptível. “Seria um resultado lógico da cooperação entre o seu profissionalismo e os esforços gerenciais que se tornam cada vez mais tangíveis” (p. 55-56).

As decisões editoriais e as tensões existentes nas empresas de jornalismo terão de ser enfrentadas sob um novo guarda-chuva lógico. A sagrada liberdade do jornalismo e a necessária autonomia para o exercício da profissão são pontos que continuarão na pauta do novo ecossistema, porém, de forma negociada institucional, organizacional e socialmente.

Tem-se, com cada vez mais frequência, o hibridismo das relações entre o campo editorial e o de negócios das empresas. No jornalismo, nesse quesito, figuram questões como o papel da gestão da redação, o que é o produto jornalístico, a autonomia profissional, a desvalorização da técnica jornalística, abertura das redações à participação das áreas de marketing e comercial, novo papel do jornalista, entre outros. Pelo lado da gerencialista, tem-se sua maior presença nas decisões editoriais, acurácia nas relações na redação, de modo a não eclipsar o fazer jornalístico, visão empreendedora (inclusive, encarregando-se de inculcá-la nos profissionais de redação), procura pela satisfação da audiência, entre outros (ANDERSSON e WIIK, 2014).

Operações de fusões e aquisições -- apesar de serem analisadas frequentemente por viés negativo, quase sempre em tom fúnebre – podem ser oportunidades para a reinvenção das

lógicas de gestão do jornalismo. Com essas operações, tem-se o potencial de abrir novas veredas à criação de valor para ambos os lados.

As F&A, como já visto, são oportunidades para um crescimento em uma velocidade que, organicamente, não seria alcançado por uma empresa trabalhando sozinha. Também são portas que se abrem para complementação estratégica em termos de tecnologia, abrangência geográfica, diversificação de portfólio de produtos, redução de custos e ganhos em escala, obtenção de novas competências, entre outros (ROCK, 1994; GITMAN, 2004, apud SILVA, E.S.; FIRMO, L.A.; SILVA, M.F.B.; e ALMEIDA, S.F, 2010).

Os rearranjos possibilitados pelas F&A podem contribuir, inclusive, para que as empresas tradicionalmente jornalísticas façam transição para um novo ecossistema mais alinhado às práticas mercadológicas capazes de sustentar o negócio. Uma cultura mais empreendedora nas redações, possibilidade de ampliar investimentos em tecnologias que resultem em melhores conteúdos, visão orientada para o leitor como se fosse um cliente, visão da empresa jornalística como um todo, não apenas como redação, são algumas das mudanças que, potencialmente, podem ser catapultadas (ANDERSSON e WIIK, 2014).

A percepção de que a convivência entre redação e demais departamentos das empresas jornalísticas deverá ser cada vez mais comum no cotidiano dos profissionais se reflete, também, nas expectativas que executivos dessa indústria traçam para um futuro próximo.

No trabalho *Predictions For Journalism 2019*, organizado pelo NiemanLab, Renée Kaplan, head de audiência e engajamento do Financial Times, comenta esse fenômeno.

Na visão da executiva, antes, havia uma barreira inamovível entre o lado de produção de notícias de um jornal e o lado de fazer dinheiro. Ela reconhece a legitimidade de tal separação, tendo em vista a proteção que assegurava ao jornalismo diante de pressões externas. Sintoma disso é a dificuldade de muitos jornalistas, de acordo com ela, não se identificarem com áreas como marketing, publicidade, desenvolvimento de negócios, estratégia, análise, atendimento ao cliente ou até mesmo desenvolvimento de produto.

Para eles, suas funções atinam-se claramente com um atributo: fazer jornalismo produzindo notícia, o que, em tese, não guardaria relações com nenhuma das competências exigidas para o exercício das demais áreas.

Mas no próximo ano [2019], eu prevejo, essa diferença cultural vai realmente (finalmente) começar a diminuir. A proteção da autonomia e imparcialidade das notícias nunca foi tão central, e é mais do que nunca uma base de jornalismo de qualidade em todas as nossas redações. Mas o que está se dissolvendo - e continuará a se dissolver em um ritmo acelerado no próximo ano - é a fronteira impermeável

entre as regiões aparentemente estrangeiras de uma organização de notícias. (KAPLAN, 2018)⁹

Acrescenta a executiva de que a palavra “receita” passa a ser cada vez mais ouvida nas redações. Jornalistas estão cada vez mais familiarizados com termos que antes lhes eram alienígenas. Expressões como “crescimento digital”, “engajamento” e “desenvolvimento de produto” dia a após dia incorporam-se ao trabalho das redações, integrando os resultados a serem por ela atingidos.

Os jornalistas passam a procurar ativamente por meios captar os anseios e necessidades da audiência. Para isso, leem pesquisas, interpretam dados para, ao fim e ao cabo, melhor o produto que fazem (notícias), de forma a direcionar seus clientes (leitores, assinantes...) ao melhor de seu jornalismo.

Estratégias de marketing e alinhamento com demais áreas da empresa são chave para o atingimento dessas finalidades. “Editores e repórteres[...estão] despertando para os méritos de todas essas outras alavancas de impacto e engajamento que eles nunca souberam que poderiam acessar”, afirma Kaplan, adicionando que isso tudo é possível “através daquele colega que eles sempre veem no elevador, mas nunca souberam o que ele faz.”

Em decorrência do vencimento das antigas barreiras que separavam a redação das demais áreas da empresa, agora, diz Kaplan, os jornalistas sabem como esses colegas de outros departamentos podem ajuda-los a alcançar mais leitores e como melhorar a qualidade do jornalismo que fazem – e, conseqüentemente, monetizando esse ciclo.

Exemplo de como esse esquema de colaboração e convivência das redações com outras áreas pode ajudar as companhias é o caso do Washington Post, notadamente após o processo de aquisição por Jeff Bezos, CEO da Amazon.

Desde 2014, o jornal oferece às empresas jornalísticas de publicação impressa um conjunto de ferramentas destinado ao uso de editores e redatores de notícias que, antes, era de manipulação exclusiva do Post. Denominado Arc Publishing, o serviço assemelha-se ao WordPress, mas é particularizado às necessidades de jornais.

Los Angeles Times, Canada’s Globe and Mail, New Zealand Herald e outros jornais de menor porte, como Alaska Diapatch News e Oregon’s Willamette Week, são algumas das empresas que contrataram o serviço do Post.

⁹ Texto disponível em <http://www.niemanlab.org/2018/12/our-future-could-lie-within-our-own-organizations/?utm_source=Farol+Jornalismo+Newsletter&utm_campaign=01b9bf2893-EMAIL_CAMPAIGN_2018_12_14_03_18&utm_medium=email&utm_term=0_ab9279c0d3-01b9bf2893-319507925> (Acesso em dez/2018)

Como resultado, alguns dos clientes dessa ferramenta turbinaram o número de leitores em seus sites, potencializado a produção de notícias. Conforme Scot Gillespie, vice-presidente de Tecnologia do Washington Post, relatou ao FastCompany, ao se desvencilharem da criação de ferramentas de publicação e de hospedagem de sites, “as empresas de mídia podem se concentrar no jornalismo em si, e não nos requisitos técnicos para colocá-lo na frente dos leitores”. Segundo ele, a proposta da Arc é: “deixe-nos executar o CMS [sistema de gerenciamento de conteúdo] para você, e ver o melhor jeito de fazer circular esse conteúdo. Você se concentra na diferenciação [do seu produto]”¹⁰.

Para o Post, a receita adicional com a venda do Arc pode chegar à casa dos US\$ 100 milhões (MCCRACKEN, 2017). O sucesso desse negócio foi possível graças ao aumento da convivência do time de tecnologia do jornal com os jornalistas dentro das redações. Em virtude da sintonia criada entre essas áreas, o Arc pode ser aperfeiçoado vez a vez, não unicamente pela ótica de um engenheiro de software, mas, também, pelos adendos de quem faz uso intenso da tecnologia – no caso, os jornalistas do Post, que ajudaram a tornar o produto palatável ao mercado.

Na sede do Post, em Washington, D.C., “porque o pessoal de tecnologia, repórteres e editores costumam se sentar lado a lado, às vezes podemos identificar as necessidades com menos formalidades”, explica [Jeremy] Gilbert, [diretor de iniciativas estratégicas do Post]. “Um tecnólogo pode ver quando um repórter ou editor está tendo problemas com algo e, por isso, nem sempre é preciso ‘registrar uma reclamação’, ‘enviar um email para um local anônimo’”. Por exemplo, quando os membros da equipe editorial perguntavam se era possível para o site do Post disponibilizar visualização de vídeos com um clipe em movimento em vez de uma foto estática, um desenvolvedor de vídeo criou rapidamente uma ferramenta para permitir que editores criassem snippets. “Nós vemos uma taxa de cliques muito maior quando as pessoas usam esses GIFs animados do que quando usaram as imagens estáticas de antes”, diz Gilbert. Produto criado por uma empresa jornalística nativa fornece mais soluções em termos de assertividades. (MCCRACKEN, 2017, tradução nossa).¹¹

¹⁰ Entrevista concedida a Harry McCracken, do site FastCompany, em matéria publicada dia 17 de novembro de 2017. Disponível em <<https://www.fastcompany.com/40495770/the-washington-post-is-a-software-company-now>>. Acesso em janeiro de 2019.

¹¹ Conteúdo disponível em <<https://www.fastcompany.com/40495770/the-washington-post-is-a-software-company-now>>. Acesso em janeiro de 2019.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta dissertação tem o objetivo geral de entender a visão do jornalista sobre as movimentações de fusões e aquisições (F&A) na indústria informativa brasileira. Especificamente, concentraram-se esforços na busca pela compreensão, do ponto de vista dos pesquisados, de como as F&A podem pavimentar caminhos para novos processos dentro das organizações jornalísticas, quais sejam: oportunidades de exploração de novos mercados, aumento de competitividade, incremento de capacidades, desenvolvimento de uma nova lógica de gestão, mudança de mindset do jornalista e importância das F&A para a sustentabilidade das empresas informativas.

As movimentações de F&A entre empresas informativas no Brasil ainda são baixas, praticamente inexistentes (*ver capítulo 2*). Esta pesquisa pretende apurar a ótica de executivos de companhias jornalísticas acerca da temática, construindo um liame com o pensamento de quem está na linha de frente das redações (repórteres, editores, pauteiros...) e sofre o impacto das decisões tomadas pelo primeiro grupo pesquisado (diretores de redação, diretores de conteúdo, publishers...). Com isso, pretende-se obter um substrato da mentalidade potencialmente dominante dentro dessa indústria. A partir da análise dessa essência, tem-se a intenção de apontar as barreiras de crença para o florescimento mais profícuo das F&A no Brasil e, também, o que as favorece.

Na figura 4, observa-se esquema lógico percorrido pela metodologia.

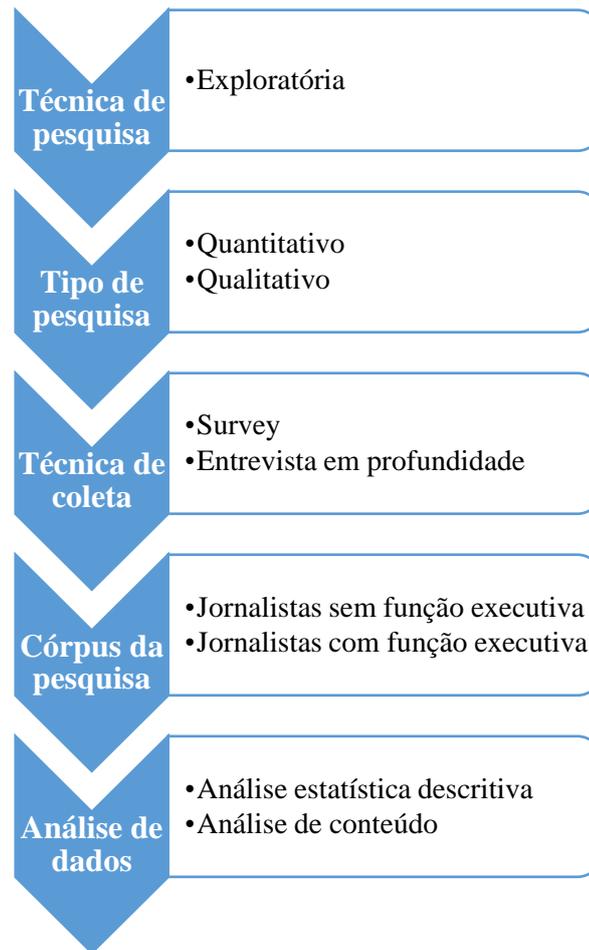


Figura 4 - Fluxo lógico da metodologia.
Fonte: elaborado pelo autor (2018)

3.1. Técnica de pesquisa

Em razão da necessidade de compreensão do tema escolhido, foram combinadas diversas técnicas de pesquisa.

Primeiramente, compilaram-se conceitos para a construção do referencial teórico por meio de revisão bibliográfica. Conforme Lakatos e Marconi (2006), a pesquisa bibliográfica considera o exame de bibliografia já existente para levantamento e análise do que já foi produzido sobre determinado assunto. Martins e Theóphilo (2007) destacam que a revisão bibliográfica é necessária para qualquer condução de pesquisa, e baseia-se no levantamento de informações publicadas em livros, periódicos, enciclopédias, jornais, revistas, *sites*, CDs, anais de congressos etc.

Pela revisão da bibliografia, esta dissertação discorre sobre o conceito de fusões e aquisições; como a indústria informativa, tanto nacional quanto parte do mercado internacional,

tem aderido a essas movimentações; e, à luz dessas construções, insere o jornalismo em seu ecossistema, particularmente no que diz respeito à percepção de profissionais do setor acerca de F&A.

3.2. Tipo de pesquisa

O meio para coletar dados e informações necessárias a esta pesquisa é combinado – qualitativo e quantitativo. Pelo método qualitativo, explora-se e estende-se o significado que grupos sociais atribuem a um problema social ou humano. O pesquisador traz à tona questões e procedimentos emergentes de dados coletados na esfera do ambiente do participante. Constrói-se, assim, indutivamente, a partir de particularidades notadas nesse ambiente, interpretações mais gerais, com potencial de aplicação mais abrangente, não restrita ao objeto analisado. Na lógica quantitativa, possibilita-se a realização de testes nas teorias objetivas, e examina-se as relações entre as variáveis, que podem ser mensuradas por meio de instrumentos numéricos e estatísticos. Já no método misto, combina-se técnicas tanto qualitativas quanto quantitativas. Usa-se as duas abordagens, resultando em estudo que tenha força geral maior do que se as técnicas fossem aplicadas isoladamente. (CRESWEL, 2010; TAROZZI, 2011).

3.3. Técnica de coleta e corpúsculo de pesquisa

Para a pesquisa qualitativa, foram escolhidos executivos da indústria informativa com poder de decisão de grau médio a elevado dentro de suas organizações.

A opção pelos entrevistados nesta dissertação ancora-se não apenas na importância de suas funções nas empresas em que trabalham, mas também na relevada experiência profissional multifacetada, tendo, em suas trajetórias, atuações que interagiram tanto com o lado editorial quanto com o lado de negócios.

As percepções desses executivos foram apuradas por meio de entrevistas com questionário semiestruturado, construído com base no referencial teórico. Esse processo consiste no desenvolvimento de “precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social com o da conversação” (GOODE e HATT, 1969, p. 237). Trata-se de técnica por meio da qual se coletam informações, dados e evidências a fim de entender o significado atribuído pelos entrevistados a algumas questões, em contextos que o pesquisador não sedimentou antes da entrevista (MARTINS e THEÓPHILO, 2007). É o momento em que as hipóteses de pesquisa são confrontadas – para confirmação ou refutação total ou parcial.

A entrevista semiestruturada não se prende a um roteiro preestabelecido e engessado. O pesquisador conduz as perguntas livremente, baseando-se em um conjunto de perguntas elaboradas previamente. A esse conjunto de perguntas podem ser acrescentadas outras questões formuladas no ato da entrevista e que só veem à tona em decorrência de informações obtidas no próprio instante da conversa – possibilidade esta que, em uma entrevista estruturada, não seria possível.

Nesse tipo de entrevista, pode-se explorar mais amplamente uma questão. Normalmente, as perguntas são abertas, e as respostas podem ser obtidas dentro de uma conversação informal (LAKATOS e MARCONI, 2006).

Martins e Theóphilo (2007) destacam que, para uma coleta de dados bem-sucedida, a construção de um protocolo de pesquisa pode ser elemento orientador e regulador de estratégia. “O protocolo constitui-se em um forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa. Isto é, garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do Estudo de Caso” (p. 65-66).

Neles, são inseridos os procedimentos iniciais da pesquisa (como agendamentos de entrevistas), nomes e funções dos entrevistados, informações gerais pré-entrevista a serem confirmadas pelo entrevistado (como validação de dados conseguidos de fontes secundárias), verificação de procedimentos para coleta de dados (assinatura de autorização, checagem acerca da possível restrição ao uso de gravadores, por exemplo), questões para o estudo de caso divididas em categorias (fases anteriores, de integração e pós processos de F&A, por exemplo) e fontes de evidências para a entrevista (como documentos públicos).

A seguir, questões dirigidas aos executivos.

Pergunta	Autores
Você já participou de algum processo de F&A na indústria informativa? Se sim, este processo trouxe que tipo de resultados?	Hitt et. al. (2011)
Qual sua avaliação a respeito das movimentações de F&A no mercado de mídia brasileiro?	Hitt et. al. (2011)
Que tipos de lacunas os processos de F&A poderiam ajudar a suprir no mercado jornalístico? (financeiro, tecnológico, de pessoal)	Barney (1991); Abell (1999); Silva (2011); Hitt et al (2011); Barros e Calçado (2003)
Diante da crise financeira por que passam muitas empresas jornalísticas, pode-se afirmar que F&A seriam alternativas de funding?	Barros e Caçado (2003); Hitt et. al (2011); Barney (1991); Abell (1999); Silva (2011)
Na sua avaliação, o que é melhor para a empresa jornalística: crescer organicamente (exemplo: Folha e Globo) ou crescer via F&A (exemplo: O Antagonista e InfoMoney)?	Hitt et. al (2011); Barney (1991); Abell (1999); Hitt (2011); Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard (1984); Hitt et. al (2011); Soares (2005)

Pergunta	Autores
Veículos fora do mainstream surgem na internet e, aos poucos, conquistam seu espaço. Você vê possibilidade, a longo prazo, de essas empresas pequenas serem alvos de F&A das maiores empresas?	Schembri (2012); Castro (2010); Soares (2005); Wernerfeld (1984); Penrose (1959); Hitt et. al (2011); Barney (1991); Abell (1999)
Uma F&A visa a aumentar os resultados para a empresa compradora. Você enxerga possibilidade de, em algum momento do processo de compra (antes, durante ou depois da aquisição), a função social do jornalismo começar a ser ameaçada em decorrência da cobrança de resultados maiores?	Sayão et. al (2006); Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard (1984); Hitt et. all (2011); Soares (2005); Evetts (2005); Wiik (2010); Nevéu (2006); Tognolli (2007)
Por que as empresas jornalísticas brasileiras preferem crescer organicamente e não por meio de aquisições? (aspectos culturais, legislação, aversão ao risco, empresa familiar, baixo profissionalismo da gestão, função social do jornalismo)	Hitt et. al (2011); Barney (1991); Abell (1999); Hitt (2011); Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard (1984); Hitt et. all (2011); Soares (2005)
Vários autores mais contemporâneos (Evetts, Picard, Wiik, Andersson, Bell...) defendem que o jornalista não deve mais viver em sua bolha jornalística. Seu olhar, hoje, deveria ser mais abrangente, observando, inclusive, mais os aspectos de sustentabilidade financeira da empresa para a qual trabalha. Considerando que F&A são oportunidades para incutir uma nova lógica nas empresas envolvidas, qual sua percepção a respeito da possibilidade de os jornalistas passarem a ter um olhar também empreendedor e voltado para resultados financeiros a partir de um processo desencadeado por uma aquisição?	Wiik (2010); Deuze (2005); Nevéu (2006); Picard (2004, 2009); Andersson e Wiik (2013); Markis e Mirvis (1998); Barros (2001); Sayão et. al (2006)
Você acredita que jornalismo (visão orientada para a qualidade editorial) e negócios (visão orientada para métricas de resultado) estão cada vez mais misturados? Isto é positivo ou negativo?	Wiik (2010); Deuze (2005); Nevéu (2006); Picard (2004, 2009); Andersson et al. (2013); Markis e Mirvis (1998); Barros (2001); Sayão et. al (2006)
Na sua visão, como os profissionais com função executiva e jornalística (como editores, chefes de redação...) lidam com a tensão entre o lado comercial e editorial? Quais competências este tipo de profissional deve ter?	Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard (1984); Hitt et. all (2011); Soares (2005); Evetts (2005); Wiik (2010); Nevéu (2006); Tognolli (2007); Rosentiel e Kovach (2000)
Você acredita que a liberdade do jornalista deva estar acima da sobrevivência da própria empresa?	Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard (1984); Hitt et. all (2011); Soares (2005); Rosentiel e Kovach (2000)
Baseado no que você já viu, vivenciou e conheceu sobre processos de fusão e aquisição na indústria de mídia: eles tendem a ser mais benéficos ou maléficos para quem faz jornalismo?	

Quadro 6 - Perguntas investigativas direcionadas a executivos de indústrias informativas para a pesquisa qualitativa

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Para afinar a análise, as respostas foram categorizadas em unidades de investigação, a fim de perfazer a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Segundo o autor, esse método está dividido em pré-análise do material, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Depois de feitas as entrevistas com os jornalistas em função executiva, procedeu-se à exploração do conteúdo das conversas, que foram transcritas (ver seção Apêndices). Nessa etapa, foram seguidas as recomendações de Bardin,³ que são pertinentes a esta pesquisa.

Na etapa de pré-análise, em que se objetiva sistematizar as primeiras ideias emergidas do material colhido, seguiram-se os processos de leitura flutuante (conhecimento do texto, deixando-se invadir por impressões); formulação de hipóteses (afirmações provisórias às quais se seguem a análise), que, para esta dissertação, procurou dialogar com os objetivos específicos desta pesquisa e construir as categorias a serem perscrutadas; e preparação do material (formalização do que será de fato analisado, tendo uma suma mais apropriada para a obtenção de respostas mais estruturadas). (BARDIN, 2011).

Na segunda fase, as informações das entrevistas foram agregadas em sistemas de categorias de análise, ganhando recortes que encontram eco tanto na revisão da literatura quanto nos objetivos a serem alcançados pela pesquisa. As classificações se deram da seguinte forma: tensões potenciais nos processos de F&A, oportunidades que as F&A podem trazer e, por fim, potencial de mudança de mentalidade.

Todas as afirmações foram construídas com base na revisão de literatura.

Na categoria “tensões potenciais”, foram focalizados aspectos como conflitos de interesse entre as empresas envolvidas em processos de F&A, com ênfase nos impactos ao jornalismo.

Em “oportunidades”, baseando-se na premissa que F&A podem vir a ser molas propulsoras de mudanças, as afirmações visam a extrair do jornalista sua percepção sobre potencialidades de preenchimento de lacunas nas empresas por meio desses processos.

Por fim, na categoria “nova mentalidade”, procurou-se averiguar se os jornalistas estão abertos a mudanças em suas rotinas de trabalho e no seu quinhão de contribuição em relação às demais áreas da empresa, com visão que privilegie o fazer jornalístico e, ao mesmo tempo, atenda a novas demandas organizacionais.

Outro público relevante para este trabalho é o profissional de jornalismo cuja função está mais ligada ao lado operacional da companhia, como editores, repórteres, produtores, pauteiros, entre outros. Para tomar-lhes opinião, a técnica utilizada foi pesquisa quantitativa.

Estruturou-se, para isso, um conjunto de afirmações emolduradas no formato de escala Likert, que objetiva aferir o nível de concordância do pesquisado em relação à sentença que lhe fora apresentada.

Trata-se de um enfoque muito utilizado nas investigações sociais. Consiste em um conjunto de itens apresentado em forma de afirmações, ante os quais se pede ao sujeito que externar sua reação, escolhendo um dos cinco, ou sete, pontos de uma escala. A

cada ponto, associa-se um valor numérico. Assim, o sujeito obtém uma pontuação para cada item, e o somatório desses valores (pontos) indicará sua atitude favorável, ou desfavorável, em relação ao objeto, ou representação simbólica que está sendo medida. (MARTINS e THEÓPHILO, 2007, p. 93).

As afirmações visam qualificar de forma positiva ou negativa o objeto medido, devendo expressar uma lógica apenas entre um sujeito e um complemento. Exemplo: que o objeto de atitude a ser medido seja a liberdade de imprensa. A afirmação: a liberdade de imprensa pode ser parcialmente reduzida em período eleitoral. Os pontos da escala partirão de 1 e irão até 5, cada um equivalente a uma gradação de aderência do respondente à sentença, sendo: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – nem discordo, nem concordo; 4 – concordo parcialmente; e 5 – concordo completamente.

A escala foi aplicada de forma autoadministrada pelo respondente – ele mesmo lê as sentenças e assinala seu grau de concordância em relação a elas. Envios por e-mail e disponibilização da pesquisa em redes sociais (Facebook e LinkedIn) foram os canais utilizados para a coleta dos dados.

Assim como na confecção do questionário semiestruturado, para a construção das inferências da Likert recorreu-se ao conjunto teórico vindo da revisão de literatura, inserindo-os nas categorias já citadas: tensões, oportunidades de F&A e nova mentalidade.

As afirmações presentes na survey se encontram nos quadros 7, 8 e 9.

CATEGORIA: TENSÕES		
Autor(es)	Objeto de análise	Afirmação
Sayão et. al (2006); Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard (1984); Hitt et. al (2011); Soares (2005); Evetts (2005); Wiik (2010); Nevéu (2006); Tognolli (2007)	A relevância com que é tratada a qualidade jornalística da empresa adquirida.	A qualidade do produto jornalístico tende a ficar em segundo plano em processos de fusões e aquisições.
Hitt et. al (2011); Barney (1991); Abell (1999); Hitt (2011); Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard (1984); Hitt et. al (2011); Soares (2005)	Dilema: crescimento orgânico/ crescimento via M&A.	Crescer organicamente é uma estratégia mais viável para a empresa jornalística, do ponto de vista de financeiro, do que realizar operações de F&A.
Hitt et. al (2011); Barney (1991); Abell (1999); Hitt (2011); Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard	Dilema: crescimento orgânico/	Crescer organicamente é uma estratégia mais viável para a empresa jornalística, do ponto de vista da qualidade editorial do produto, do que realizar operações de F&A.

(1984); Hitt et. all (2011); Soares (2005)	crescimento via M&A.	
Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard (1984); Hitt et. all (2011); Soares (2005); Evetts (2005); Wiik (2010); Nevéu (2006); Tognolli (2007); Rosentiel e Kovach (2000)	Trade-off entre função social do jornalismo e jornalismo como objeto de geração de lucro	A função social do jornalismo é um obstáculo à realização de fusões e aquisições na indústria informativa.
Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard (1984); Hitt et. all (2011); Soares (2005); Evetts (2005); Wiik (2010); Nevéu (2006); Tognolli (2007); Rosentiel e Kovach (2000)	Trade-off de interesses das empresas envolvidas no que se refere ao tratamento editorial pós-aquisição	A linha editorial do veículo adquirido, em um processo de aquisição, sofrerá alterações para atender a demandas da empresa compradora.
Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard (1984); Hitt et. all (2011); Soares (2005); Evetts (2005); Wiik (2010); Nevéu (2006); Tognolli (2007); Rosentiel e Kovach (2000)	Trade-off de interesses das empresas envolvidas no que se refere ao tratamento editorial pós-aquisição	É possível readequar a linha editorial para atender aos interesses da empresa compradora e, ainda assim, preservar a qualidade da informação fornecida ao consumidor.
Wiik (2010); Deuze (2005); Nevéu (2006); Picard (2004, 2009); Andersson e Wiik (2013); Markis e Mirvis (1998); Barros (2001); Sayão et. al (2006)	Trade-off: jornalismo/business	Misturar as atividades do jornalismo com outras voltadas à obtenção de resultados financeiros da empresa é danoso à profissão.

Quadro 7 - Afirmações da categoria "Tensões" da pesquisa quantitativa

CATEGORIA: OPORTUNIDADES EM F&A		
Autor(es)	Objeto de análise	Afirmação
Wernerfeld (1984); Penrose (1959); Hitt et. al (2011)	Motivação de F&A por qualidade jornalística intrínseca	A qualidade editorial das empresas jornalísticas do Brasil é atrativa para operações de fusões e aquisições.
Hitt et. al. (2011)	Motivação por potencial de geração de receita	O potencial financeiro das empresas jornalísticas do Brasil é atrativo para operações de fusões e aquisições.
Barney (1991); Abell (1999); Silva (2011); Hitt	F&A como forma de	Para uma empresa jornalística, é mais viável recorrer às fusões e aquisições para adquirir novas competências úteis ao

et al (2011); Barros e Cançado (2003); Duchesi e Biswas (2013)	preencher lacunas de competência.	jornalismo (design, tecnologia, desenvolvedores de apps etc) do que tentar criar essas expertises internamente (a partir de seus jornalistas, equipe de tecnologia, área comercial etc).
Wernerfeld (1984); Penrose (1959); Hitt et. al (2011)	Motivação por potencial do mercado nacional aos olhos de players internacionais.	A indústria jornalística brasileira tem potencial para entrar na rota de investimentos internacionais.
Barros e Cançado (2003); Hitt et. al (2011); Barney (1991); Abell (1999); Silva (2011)	F&A como meio de obtenção de capacidade de investimento para aprimoramento do produto jornalístico	Operações de aquisições são alternativas para que companhias jornalísticas obtenham mais recursos e façam mais investimentos em diversas frentes essenciais para se modernizar.
Schembri (2012); Castro (2010); Soares (2005); Wernerfeld (1984); Penrose (1959); Hitt et. al (2011); Barney (1991); Abell (1999)	Atratividade do mercado de jornalismo segmentado perante o mainstream da indústria de mídia.	Startups de jornalismo são frequentemente adquiridas por veículos maiores, visando ao aumento da capacidade de investimento (dos veículos maiores).
Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard (1984); Hitt et. all (2011); Soares (2005)	Visão do jornalista a respeito da sustentabilidade do negócio jornalístico	A indústria jornalística é autossuficiente para encontrar alternativas de financiamento para suas atividades. Não precisa recorrer a fusões e aquisições para vislumbrar novas oportunidades.

Quadro 8 - Afirmações da categoria "Oportunidades em F&A" da pesquisa quantitativa

CATEGORIA: NOVA MENTALIDADE		
Autor(es)	Objeto de análise	Afirmção
Wiik (2010); Deuze (2005); Nevéu (2006); Picard (2004, 2009); Andersson e Wiik (2013); Markis e Mirvis (1998); Barros (2001); Sayão et. al (2006)	Novas competências exigidas dos jornalistas depois de um processo de M&A	Processos de fusão e aquisição demandam novas competências para os jornalistas envolvidos. Exemplo: visão orientada para o negócio e olhar mais abrangente sobre sua atividade e seus impactos (inclusive financeiros) na organização como um todo.
Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard (1984); Hitt et. all (2011); Soares (2005); Evetts (2005); Wiik (2010); Nevéu (2006); Tognolli (2007); Rosentiel e Kovach (2000)	Trade-off de interesses das empresas envolvidas no que se refere ao tratamento editorial pós-aquisição	É possível readequar a linha editorial para atender aos interesses da empresa compradora e, ainda assim, preservar a qualidade da informação fornecida ao consumidor.
Wiik (2010); Deuze (2005); Nevéu (2006); Picard (2004, 2009); Andersson e Wiik (2013); Markis e Mirvis		Misturar as atividades do jornalismo com outras voltadas à obtenção de resultados financeiros da empresa é danoso à profissão.

(1998); Barros (2001); Sayão et. al (2006)	Trade-off: jornalismo/business	
Wiik (2010); Deuze (2005); Nevéu (2006); Picard (2004, 2009); Andersson e Wiik (2013); Markis e Mirvis (1998); Barros (2001); Sayão et. al (2006)	Trade-off: jornalismo/business	É possível ao jornalista contribuir com a geração de receitas para a empresa por meio de uma visão que abranja não apenas o apelo social do jornalismo, mas, também, a necessidade de obtenção de lucro.
Wiik (2010); Deuze (2005); Nevéu (2006); Picard (2004, 2009); Andersson e Wiik (2013); Markis e Mirvis (1998); Barros (2001); Sayão et. al (2006)	Trade-off: jornalismo/business	Não cabe ao jornalista se preocupar a situação financeira de sua empresa.
Picard (2009); Anderson et. al (2013); Dess e Beard (1984); Hitt et. all (2011); Soares (2005)	Visão do jornalista a respeito da sustentabilidade do negócio jornalístico	A indústria jornalística é autossuficiente para encontrar alternativas de financiamento para suas atividades. Não precisa recorrer a fusões e aquisições para vislumbrar novas oportunidades.

Quadro 9 - Afirmções da categoria "Nova mentalidade" da pesquisa quantitativa

3.4. Análise de dados

Por meio de survey disponível na internet, esta pesquisa recebeu 93 respostas. Como a primeira etapa do questionário é de qualificação do respondente, foi possível tratar a base, deixando apenas a amostra intrinsecamente interessante a esta dissertação. Constatou-se que 100% da base a ser analisada é de jornalistas.

O recorte territorial escolhido para validação da amostra foi a cidade de São Paulo e os municípios da Grande São Paulo e do Litoral paulista. Isso justifica-se porque, nessa região, encontra-se a imensa parte das redações dos maiores veículos de imprensa do País, tais como: Folha de S.Paulo, O Estado de S. Paulo, Editora Abril, Valor Econômico, TV Globo sucursal São Paulo, SBT, TV Record, Grupo Bandeirantes, rádio Jovem Pan, entre outros. Essas empresas têm porte mais alinhado ao envolvimento em potenciais negócios de F&A. Além disso, trata-se do mainstream da imprensa brasileira.

Obtidas as respostas da survey, fez-se uma análise descritiva dos resultados, destacando achados preponderantes para os fins desta pesquisa.

Partiu-se, então, para a análise combinada entre os resultados da pesquisa quantitativa e os da pesquisa qualitativa. A proposta, aqui, foi focalizar pontos convergentes e divergentes entre as respostas dos executivos de indústria de mídia e a visão dos pesquisados via survey,

tendo como luz de análise o referencial teórico construído a partir da revisão de literatura dos capítulos iniciais.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, serão mostrados e analisados os resultados das duas frentes de pesquisas adotadas nesta dissertação. Primeiramente, será feita uma análise de conteúdo com os principais achados das entrevistas realizadas em profundidade. Para isso, foram selecionados jornalistas que ocupam cargos executivos em suas organizações. Após isso, serão expostos os resultados da pesquisa quantitativa realizada via survey. As respostas compiladas nessa fase são de jornalistas que não ocupam cargos executivos em suas empresas, mas, sim, exercem funções mais ligadas à linha de frente das redações – como reportagem, audiovisual, redes sociais, edição etc. Posteriormente, pretende-se realizar um cruzamento de ambos os resultados, visando a pinçar eventuais *insights*.

4.1. Sondagem junto a jornalistas com função executiva

Quatro jornalistas que ocupam ou ocuparam cargos de função executivo em grandes veículos de comunicação foram selecionados para esta parte da pesquisa. Conta, aqui, não o cargo que ocupam atualmente, mas sim suas trajetórias como jornalistas em cargos de liderança, responsáveis por tomada de decisão.

No quadro abaixo, tem-se o perfil desses respondentes.

Nome	Função	Perfil	Tempo de Entrevista	Tipo
Executivo A	Gerente de conteúdo um dos maiores portais de tecnologia do País	Jornalista, com experiência em reportagem em jornal de relevância nacional. Dirige, atualmente, a parte de conteúdo de um portal de tecnologia pertencente a um conglomerado de mídia. Responsável pela qualidade do conteúdo fornecido, acompanhamento de métricas e faz interface com diversos outros departamentos da empresa, como tecnologia e comercial.	1h40	Presencial
Executivo B	Diretor de redação de uma das maiores emissoras de rádio do País	Jornalista com experiência em reportagem diária. Foi alçado à posição de comando em um dos maiores grupos de mídia do País, onde foi responsável pelo conteúdo de jornal impresso, agência de notícias e emissoras de rádio. Profunda experiência em gestão jornalística e vivência acadêmica internacional. Hoje,	1h10	Presencial e e-mail

Nome	Função	Perfil	Tempo de Entrevista	Tipo
		dirige o jornalismo de uma das maiores audiências do rádio brasileiro.		
Executivo C	Editor executivo de um dos jornais que é referência nacional na cobertura do mercado de mídia, publicidade, jornalismo e propaganda.	Jornalista por formação, o respondente tem experiência em reportagem diária em rádio e, hoje, ocupa cargo de chefia de redação de jornal impresso. Ampla experiência na cobertura do mercado publicitário, jornalístico e de mídia brasileiro e internacional. Dentre suas funções, está a de ser ponto de interconexão entre a redação e demais áreas de negócio da empresa.	1h05	Presencial
Executivo D	Diretor presidente de uma das mais premiadas agências de comunicação do País.	Jornalista e escritor com passagem nas mídias impressa e eletrônica. Escreveu mais de 40 livros e lecionou por 25 anos em cursos superiores de graduação e MBA. Recebeu a medalha da Organização das Nações Unidas (ONU) no Ano Internacional da Paz (1986), foi escolhido pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) como “Comunicador Empresarial do Ano” e tem o título de “Notório Saber”, em nível de doutorado, recebido da Universidade Presbiteriana Mackenzie.	1h	Presencial

Quadro 10 - Perfil da amostra da pesquisa qualitativa

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

A transcrição das entrevistas com esses executivos possibilitou a análise dos resultados por categoria de investigação, conforme exposto previamente no capítulo de Metodologia. As unidades de análise, sempre considerando a ótica dos executivos jornalistas ouvidos, estão divididas em a) tensões em F&A; b) oportunidades das F&A; e c) nova mentalidade. A opção por essas categorias sustenta-se na necessidade de responder aos objetivos desta dissertação e nos sumos extraídos da revisão de literatura, conforme apontado no capítulo 3.

4.1.1. Tensões

As entrevistas realizadas com os jornalistas em função executiva apontaram que processos de F&A podem trazer tensões com diversas variáveis. Em comum, apontaram o risco

de, no caminho da consolidação da nova empresa, os interesses dos novos donos do negócio sobrepujarem a função genuína do jornalismo.

Resumidamente, trata-se do risco de o negócio jornalístico, cujo maior patrimônio é a credibilidade, ficar refém de interesses escusos por parte do acionista dominante.

Ressalte-se, entretanto, que esse tipo usurpação do jornalismo para atender a finalidades que lhe são estranhas não é de todo rara no Brasil, mesmo o mercado informativo por aqui não tendo passado por significativos processos de F&A.

Exemplos disso são concessões públicas de rádio e TV e empreendimentos de mídia impressa nas regiões Norte e Nordeste que são verdadeiros porta-vozes de políticos (INTERVOZES, 2008).

Já ao expandir o olhar a outros mercados jornalísticos, caso do eixo Rio-São Paulo, por exemplo, nota-se empresas que, à semelhança do Norte e Nordeste, têm a personalidade do dono do veículo intensamente presente no dia a dia do negócio.

A diferença é que, por aqui, não são políticos eleitos a comandar essas organizações.

Essa característica de governança surge como uma barreira à realização de mais processos de F&A.

O negócio da comunicação [no Brasil] é muito personalizado. Está muito em cima do dono do veículo. São famílias, tradicionalmente. Você tem a família Mesquita no Estadão, a família Frias na Folha, a família Marinho na Globo, a família Civita na Abril. São famílias que têm um perfil editorial muito singular, muito próprio, então é muito difícil uma fusão ou aquisição dar certo. É muito difícil, porque o negócio em si tem muita personalidade, tem muito perfil do dono, tem muito a linha editorial do dono, pensamento político, econômico do dono; quando não, são alvos de políticos. Você saindo do eixo Rio - São Paulo – Brasília, o que você encontra? Você encontra senadores, deputados federais, governadores, prefeitos, que são donos de meios de comunicação, o que eu acho um absurdo. (Executivo D em entrevista ao autor, 2018).

O possível aumento da pressão comercial sobre o jornalismo, emergido durante a revisão da literatura, se confirmado sua interferência no dia a dia da redação, pode ser prejudicial ao empreendimento jornalístico.

No caso dos quatro executivos ouvidos para esta pesquisa, a separação entre os departamentos deve ser clara e objetiva. Embora haja relacionamento entre as áreas, não se pode ultrapassar a fronteira que delimita o jornalismo exercido com liberdade e as metas comerciais.

A proteção a esse tipo de ameaça, segundo os pesquisados, passa pela concepção de um modelo de governança que proteja o jornalismo desse risco. Isso porque, ameaçada a credibilidade do produto jornalístico, evaporam-se as chances de a empresa como um todo sobreviver no mercado.

Acho que [a função social do jornalismo ser ameaçada] depende da intenção das pessoas que estão envolvidas [no processo de fusão e aquisição]. O que eu acho é que, se isso acontecer, a longo prazo o negócio não se sustenta. Se eu tenho muita grana e quero comprar o New York Times para ajudar a minha família a se tornar relevante politicamente, o meu sonho é ser presidente dos Estados Unidos e eu vou colocar o New York Times para trabalhar ao meu favor, hoje em dia, com as ferramentas de transparência, com as redes sociais [fica mais difícil]. Não estou dizendo que esse objetivo não vai dar certo, mas em algum momento ele vai ficar visível, as pessoas vão perceber. (Executivo C em entrevista ao autor, 2018).

Deixar-se contaminar negativamente por interesses que não os do jornalismo depende, ainda, de como o dono da empresa vê o seu negócio.

Isso é um posicionamento de negócio. O que eu vendo aqui? Vendo páginas de internet ou vendo credibilidade? No nosso caso, por exemplo, se eu perder credibilidade eu vou morrer, e não importa quanto dinheiro minha empresa vai juntar [captando] dinheiro no estrangeiro [...] O negócio é botar banner e vender banner programático do Google ou é vender uma marca, uma crença, um sentimento, uma satisfação subjetiva que é o cara, quando tem uma greve e começa a receber vídeos no WhatsApp e vem na minha home page para ver se aquilo faz sentido. (Executivo A em entrevista ao autor, 2018).

A separação clara e delimitada entre os interesses comerciais e jornalísticos não precisa, entretanto, ser radical a ponto de um setor ser ilha ao outro. É possível a coexistência e trabalhos em parceria e, ainda assim, preservar a credibilidade.

Um caso que ilustra isso é a construção do relacionamento entre a redação e o comercial da empresa em que atua o Executivo A. Trata-se de um portal de notícias que, ao longo de sua existência, efetuou uma série de aquisições de sites e portais de internet menores.

O Executivo A relata que no portal não há separação radical entre esses departamentos. Há constantes diálogos, parcerias e trabalho em conjunto. Cita como exemplo um especial do Dia da Água, em que uma empresa do ramo fez publicar uma série de reportagens no modelo *branded content*.

De forte apelo social e ambiental, o material patrocinado pela empresa e contratado ao estúdio de *branded content* do portal resultou em material de qualidade.

“As pautas eram muito boas. E, graças à empresa, o trabalho ficou muito bom. Se fôssemos fazer sozinhos, provavelmente não conseguiríamos a mesma qualidade”, afirma o

Entrevistado A. Entretanto, ressalva que os critérios levados em conta para a proposição e produção de pautas – editoriais ou por meio de *branded content* – são essencialmente jornalísticos.

Desse trabalho, resultou um produto com conteúdo jornalístico patrocinado do qual tanto a empresa contratante como o próprio portal puderam se orgulhar, com boa repercussão entre os leitores.

Em suma: o jornalismo acabou beneficiado por um produto comercial, e vice-versa, sem em nada comprometer sua liberdade e credibilidade.

Como o executivo de redação é a pessoa que, potencialmente, mais acabará sofrendo pressões tanto do lado jornalístico como do lado comercial, cumpre-lhe, conforme os entrevistados, o papel de amortecedor de interesses.

Esse detalhe é especialmente relevante em um processo de F&A, pois é durante a fase de integração em que as culturas das empresas envolvidas apurarão similitudes e diferenças, e cujos resultados terão impacto direto nas duas frentes do negócio – da captação de receita e no fazer jornalístico.

As qualificações desse profissional não podem ser relegadas, uma vez que seu perfil será crucial na intermediação dos processos de consolidação de F&A. Pontos que se destacam nesse aspecto são a capacidade de levar à alta cúpula da empresa que o maior ativo do jornalismo é a credibilidade, e, que se isso se perder, mais cedo ou mais tarde, a empresa fechará.

Você precisa ter um empresário capitalista, que entenda aquilo que o maior ativo dele é uma marca que tem credibilidade no mercado. Se o dono da empresa resolver pegar a marca dele para fazer negócio, sem pensar na credibilidade do negócio dele, aí não há chefe de redação que resista a um negócio desses. Se o dono da empresa começar a vender manchete, vender capa, vender reportagem, a coisa não se sustenta. A partir do momento que o empresário entendeu que o melhor que ele tem a fazer é ter um conteúdo relevante [e que é isso que] que vai trazer dinheiro para o negócio dele, é justamente essa credibilidade que foi construída, como é o caso da nossa empresa aqui, com 40 anos de história, aí o negócio já começa com uma base boa. (Executivo C em entrevista ao autor, 2018).

No dia a dia dos entrevistados, parece não haver o fato alertado por Vizeu (2003), da submissão da lógica editorial à econômica do veículo. Já sob a ótica da teoria organizacional do jornalismo, poder-se-ia intuir que, se a cultura jornalística sedimentada na empresa, resultado das interações sociais entre os jornalistas e demais áreas da companhia, acaba por

privilegiar a visão da separação entre editorial e comercial, tem-se, assim, resultado que vai ao encontro da premissa emergente das entrevistas.

Dessa forma, aclimatando essa percepção às F&A, em especial na fase de integração de pessoas e processos, líderes de redações podem sobressair-se como trações de visões alinhadas às expectativas da manutenção da credibilidade do veículo resultado do processo. Conhecedores que são das realidades de ambos os lados das empresas, são peças-chave na construção de uma cultura que extraia do jornalismo todo seu valor, por mais intangível que seja, e o transforme em dínamo de conquistas econômicas e financeiras.

Na figura 5, tem-se a síntese de achados desta etapa da análise. Ao centro, a figura dos executivos, cercada pelas dimensões encontradas nas entrevistas. Quando maior o grau de convergência havido, maior será a proximidade entre os diagramas.



Figura 5 – Mapa de convergência entre as principais dimensões encontradas na análise da categoria “Tensões”

A separação entre os lados editorial e comercial teve unanimidade de preocupação dos entrevistados. Admitem, contudo, que uma coexistência pode – e, em alguns casos, deve – ser possível. Todos também reconhecem que, se em um processo de F&A a credibilidade do jornalismo for enfraquecida, a empresa comprometerá sua sobrevivência. Para evitar isso, três dos entrevistados apontam a importância do papel do líder editorial (diretor de redação, redator chefe, chefe de redação etc): a de ser amortecedor dos interesses e ocupar função de conciliação.

4.1.2. Oportunidades das F&A

Os processos de F&A na indústria jornalística brasileira são raros ocorrer, e, quando os há, são pontuais. Essa é a sensação dos entrevistados para essa pesquisa.

Dois são os principais motivos: o forte controle familiar das grandes empresas de jornalismo no Brasil (conforme exposto no item 4.1.1), e a restrição, por força de lei, da presença de capital estrangeiro na composição acionária de empresas de comunicação. Segundo o artigo 22 da Constituição Federal de 1988, esse limite é de 30%.

Conquanto a lei seja empecilho ao capital externo, a ausência de movimentações nacionais, mesmo entre brasileiras, não pode ser debitada desse dispositivo constitucional. Tanto que, ainda que raros, casos de F&A podem ser vistos no Brasil.

Essas movimentações não têm sido muito intensas aqui no Brasil. No mercado norte-americano, por exemplo, foi e ainda é mais frequente. A última aquisição relevante em nosso mercado, no ano passado (2017), foi a aquisição de 50% das ações do jornal Valor Econômico feita pela Infoglobo em relação ao seu sócio, o Grupo Folha, passando a Infoglobo a ser detentora de 100% daquele título. (Executivo B em entrevista ao autor, 2018).

O entrevistado A trabalha em uma empresa que, ao longo de sua existência, acabou realizando mais de 20 processos de aquisições. Ele relata que essas operações serviram para incrementar o portfólio de produtos e serviços oferecidos pelo portal. Inclusive, conta como a visão favorável a essas movimentações acabou beneficiando a companhia.

Dentre tantas operações realizadas, uma delas destaca-se pela relevância que agregou à empresa compradora (no caso, à qual pertence o Entrevistado A, que, aqui, chamaremos de portal B). A comprada (empresa A), hoje, é a segunda em audiência dentro do portfólio da empresa principal.

A história dessa aquisição mostra, inclusive, como o olhar para esses processos, sendo acurado, pode resultar em vantagem competitiva para uma empresa, enquanto, para outra, nada de significativo possa saltar aos olhos.

Entrevistador: O [portal A] era de quem antes?

Entrevistado A: Era da empresa A. Era a marca digital da empresa A, que se juntou com a empresa B para fazer o portal B. Porque a empresa A tinha o portal A e a empresa B tinha a empresa BOnline.

Entrevistador: Você está aqui desde essa época?

Entrevistado A: Eu estou no grupo desde 1995.

Entrevistador: Então você viu todas essas transformações?

Entrevistado A: Sim, eu vi. Eu não estava diretamente no portal B porque eu trabalhava na empresa B. [...]. Aqui, então, foi uma joint-venture, o que não é uma coisa muito comum no Brasil, mas foi feita entre empresa A e empresa B. A empresa A trouxe o portal A, a empresa B trouxe a empresa BOnline, e virou o portal B.

Entrevistador: E depois o Grupo [ao qual pertence do entrevistado] foi lá e comprou tudo?

Entrevistado A: É, o portal A ficou como pagamento. Na verdade, o portal A e o portal C, que era de um outro grupo investidor [...], e a empresa A adquiriu. Aí, quando a empresa A saiu da joint-venture, ela deixou os dois portais como pagamento, e aí ficou no 0 a 0, porque a empresa A achava que esse negócio de internet não tinha muito [futuro].

Entrevistador: Esse tipo de posição é o que justifica eles estarem onde estão hoje.

Entrevistado A: Você acredita nessa história? Os caras abriram mão do portal B, do portal A e do portal C. Não satisfeitos com um, eles abriram mão de três.

Entrevistador: É a família, né [que tem visão estreita]?

Entrevistado A: É. Os meninos [lá] não tiveram a visão que os daqui tiveram. (Executivo A em entrevista ao autor, 2018).

Os entrevistados são unânimes em afirmar que F&A podem preencher lacunas na indústria jornalística. Analisando o conteúdo das entrevistas, percebe-se a atenção que dão a dois itens: os benefícios potenciais que as empresas de jornalismo podem ter com F&A no campo da tecnologia e no de ganho de capital. Essas mesmas necessidades surgem na revisão de literatura desta pesquisa, conforme Anderson *et. al.* (2013) e Bell *et. al.* (2017).

O que eu penso é que os principais desafios [em que F&A pode ajudar] hoje é o capital, o investimento, criatividade e tecnologia. [...] O desafio do investimento é que hoje, as estruturas das TVs, dos jornais, das rádios, das revistas, das agências de notícias, com raras exceções, não estão acompanhando a velocidade da tecnologia, então precisa de dinheiro para comprar isso, precisa de dinheiro para comprar know how, precisa de dinheiro para ter pessoas competentes, profissionais cada vez mais competentes, que custam caro. Hoje você tem um cara bom de tecnologia e ruim de português, aí você tem um cara bom de português e jurássico em tecnologia, então está faltando equilíbrio. (Executivo D em entrevista ao autor, 2018).

Cumprir lembrar, aqui, de levantamento realizado por Duchesi e Biswas (2013), dando conta do enorme número de fusões e aquisições ocorridos mundialmente em um período de cinco anos (2002-2007) envolvendo indústrias de publicações impressas e empresas de tecnologia de informação. Foram 350 operações, visando ao incremento de competência tecnológica.

No campo financeiro, “em tese, um processo de fusão ajuda a reconstruir margens operacionais (mede a eficiência operacional da empresa; trata-se do quando de suas receitas líquidas são provenientes de suas atividades operacionais) e a recompor geração de caixa, na medida em que se recupera a escala econômica do negócio e, de imediato, se otimizam custos de infraestrutura, de administração, entre outros”, pontua o Entrevistado B. “Um crescimento mais orgânico pode exigir capital mais alavancado; ao passo que, por meio de fusões e aquisições, compartilha-se o risco”, emenda.

A margem de contribuição (o que sobra de receita após subtrair gastos variáveis; ajuda a bancar o custo fixo da empresa e do lucro) é outro ponto ressaltado pelo Entrevistado B. Para ele, após uma fusão, a empresa resultante terá custos menores tendo em vista o mesmo conjunto de receitas.

Outro ponto convergente com a literatura é a possibilidade de duas ou mais empresas somarem esforços não apenas por meio de F&A, mas, também, para a consolidação de parcerias em um esquema ganha-ganha.

De 2005 para cá, eu vejo um outro processo acontecendo nesse sentido - no Brasil menos, mas vejo também – que é o aporte de editoriais incríveis, sensacionais, em que elas precisam de alguma ajuda, não é exatamente ser comprada ou financiada, mas falta algum recurso para ela. Um exemplo prático: Lupa, Piauí e Folha. Acho que é clássico nesse sentido, a Folha não é dona do Piauí, nem a Piauí é dona da Lupa, mas uma está usando os recursos da outra, aqueles que fazem falta para ela. (Executivo A, em entrevista ao autor, 2018).

O entrevistado refere-se à parceria fechada entre esses veículos de comunicação para enfrentar ondas de notícias falsas propagadas pela internet. A Folha.com hospeda o site da revista Piauí, que, por sua vez, oferece suporte de infraestrutura à Agência Lupa. Embora não haja valor monetário envolvido na operação – pelo menos não que se tenha notícia –, tem-se um ganho de valor intrínseco ao jornalismo das companhias envolvidas. Trata-se do fortalecimento do ecossistema em que esses agentes estão inseridos.

“Isso tem muito do que chamo de negócio do século XXI”, afirma o Executivo A, referindo-se à tendência do compartilhamento emergida por empresas como Uber e Airbnb.

Hoje mesmo eu estava em um evento em que estava equipe da Agência Mural¹². Eles têm necessidades muito básicas, que, para mim, não custam nada, porque eu tenho [como prover facilmente], como servidor. Ao mesmo tempo, eles têm uma rede que eu não tenho: a gente, aqui, não faz jornalismo para a comunidade; e eles estão lá. E é aquilo que interessa. Eu também não preciso da audiência deles, a gente é suficientemente grande. Mas, do ponto de vista do jornalismo, agrega. [Isso serve] para dar um exemplo que hoje os modelos de fusões e aquisições podem ter uma mentalidade diferente do "grande come o pequeno". (Executivo A, em entrevista ao autor, 2018).

O portal B, onde trabalha o entrevistado A, possui 80% de *share* no mercado em que atua. Por essa razão, de acordo com o executivo, não faz sentido debater aumento de participação no setor. “Já somos uma empresa grande. Aonde mais queremos ir? ”, provoca. “Acho que nosso *share* já está bom. Então, crescimento não é algo que a gente persiga. O que

¹² Trecho extraído do “Quem Somos” do site da Agência Mural: “Somos uma agência de notícias, de informação e de inteligência sobre as periferias de São Paulo, que entendemos como essa área geográfica estendida além do “centro” do poder político-econômico paulistano e que alcança as cidades da região metropolitana. Oficializamos nossa presença na ciberesfera com este site e mostramos aqui todas ações que realizamos além das reportagens publicadas no blog, como a Expo Mural, o Mural nas escolas e o Guia de Empregos das Periferias. Isso, só para começar. O objetivo é crescer, é mudar a forma como os 21 milhões de cidadãos de nossa Grande São Paulo enxergam e se relacionam com a região onde moram. Produzir e publicar informações que sejam relevantes, úteis, para que todos possam se sentir parte da mesma realidade e capazes de transformá-la.” (MURAL, 2018; acesso em julho de 2018). Disponível em < <https://mural.blogfolha.uol.com.br/>>.

perseguimos é qualidade, diversidade, credibilidade. Um jornal bem-feitinho na periferia me interessa por essa lógica”, completa.

Essa ideia vai ao encontro da função social do jornalismo, que abarca, entre diversos princípios, o da diversidade e o da pluralidade.

Sobre competências que processos de F&A podem aduzir à indústria jornalística, o Entrevistado A acredita que possa haver contribuições a serem acrescentadas às empresas envolvidas. Exemplo disso é a operação havida entre o Washington Post e o dono da Amazon, Jeff Bezos. Depois da aquisição, o jornal passou a ter outro posicionamento: de uma empresa de informação, passou a se posicionar como empresa de tecnologia.

“Essa pivotada [do Washigton Post] me parece lógica”, afirma o entrevistado A. Isso porque, na concepção dele, o jornalismo impresso, a cada dia, passa a ter menos sentido do ponto de vista de modelo negócio.

O repórter vende a pauta e a aprova; sai com o fotógrafo e motorista para fazer a reportagem propriamente dita; se for algo rápido, no mesmo dia ele volta e senta com o editor dele. Até aqui nós já temos 4 pessoas, fora o carro. O editor senta com ele, vai ler, refazer, etc. Depois de muitas horas, que em geral não são as 8 de contrato, vai ficar pronto. Isso vai para um software, que é a paginadora, que irá liberar o texto. Hoje em dia os próprios editores fazem isso. Na minha época tinha uma pessoa para fazer isso. Feito isso, esse arquivo vai para a rotativa e esse sistema roda naquelas máquinas que vem para o Brasil em navios, de tão grandes e caras que são, e ocupam prédios de 4 ou 5 andares em áreas nobres da cidade. Isso tudo é rodado em papel - produto que destrói árvores, caríssimo, com preço internacional, que custa caro e envolve toda uma questão ambiental; nesse papel é jogado tinta tóxica - e que suja mão, sendo que pessoas têm alergia a tinta de jornal às vezes; isso tudo é embalado e amarrado em pacotinho, têm umas pessoas sem formação nenhuma, que pegam esse negócio e socam em um caminhão, o qual é movido a diesel – eu nem preciso te explicar a história do diesel [...]. Esse caminhão depois vai para a cidade, com restrição de circulação, ele tem algumas horas para ir, em alguns locais ele não vai; ele deixa isso em PDVs de jornais - que é um negócio chamado banca de jornal, as quais estão sendo banidas das ruas da cidade porque atrapalham o cadeirante passar... não tem a menor chance de isso se sustentar... (Executivo A em entrevista ao autor, 2018).

Nesse aspecto, a estratégia do Washington Post faz sentido na medida em que a notícia, como produto, deixa de ser o elemento principal sobre o qual o jornal se erige; agora, o fulcro é a tecnologia – mudança de mentalidade proporcionada pela aquisição. Essa oxigenação na redação do centenário jornal proporcionou-lhe novas possibilidade de construção de narrativas que valorizam o jornalismo.

Uma grande reportagem veiculada pelo jornal, intitulada *Too Many Men*¹³, é exemplo do impacto dessa mudança de espírito. O jornal construiu uma narrativa visivelmente projetada

¹³ Conteúdo disponível em <https://www.washingtonpost.com/graphics/2018/world/too-many-men/?noredirect=on&utm_term=.3d0c3af0ef02>. (Acesso em 07/2018).

para smartphone e tablets. Efeitos gráficos que se alteram de acordo com o decorrer do texto; divisão da matéria em capítulos; rolagem da tela hora na horizontal, hora na vertical, entre outros elementos, são sintomáticos dessa contaminação positiva.

“O Washington Post virou referência no digital”, frisa o entrevistado A. Sobre a reportagem mencionada acima, discorre: “É uma reportagem parruda, criada para o *mobile*. Isso é inovação. O Bezzos não mudou o coração do negócio; mas o aprimorou, colocando ciência nas convicções. Esse é o segredo”.

Outro ponto destacado nas entrevistas é como o maior ativo do jornalismo, a credibilidade, pode ser motivadora de processos de F&A, em especial em operações de natureza não relacionada (quando as empresas envolvidas no processo são de mercados diferentes). Para o entrevistado C, há fatores além do econômico que também são relevantes.

Ao comentar operações de F&A de empresas de tecnologia com empresas de jornalismo, o entrevistado C crava que a motivação não reside, necessariamente, no dinheiro que a indústria jornalística pode trazer à compradora. Nesse sentido, o mercado de jornalismo é pouco peculiar.

“Se eu sou um banco e tenho interesse em comprar o seu banco, nós teremos uma equação em que a questão financeira é determinante. Quando se envolve empresa de mídia, a questão é um pouco diferente, pois entram outros fatores que são muito relevantes”, diz. A credibilidade da companhia jornalística e sua influência tornam-se pontos preponderantes na tomada de decisão pela F&A.

Quando alguém compra um Washington Post, um New York Times, ele não está necessariamente só interessado na quantidade de dinheiro que os anunciantes e os assinantes trazem para aquele negócio; ele está interessado em fazer uma modificação naquele empreendimento, uma transformação digital naquele negócio, obviamente interessado em trazer para si, para sua organização, uma credibilidade que é inerente àquela marca. (Executivo C em entrevista ao autor, 2018).

Adiciona o entrevistado C que, para se aproveitar das competências da empresa jornalística adquirida, a compradora terá de fazer investimentos. É daí que a compradora extrai os benefícios da operação. Exemplos disso foram as aquisições do portal Infomoney pela XP Investimentos e de metade do blog político O Antagonista pela consultoria financeira Empiricus (vide item 2.4.1).

Na figura 7, encontram-se as principais dimensões emergidas das entrevistas nesta categoria de análise. Quanto mais próxima do núcleo da figura, mais convergência há entre os executivos.



Figura 6- Mapa de convergência entre as principais dimensões encontradas na categoria "Oportunidades em F&A"

As dimensões que mais tiveram convergência entre as opiniões dos jornalistas com função executiva foram a de que as movimentações de F&A no Brasil são raras e a de que essas operações são grandes oportunidades para que deficiências – sejam financeiras ou de outras competências – sejam suplantadas por meio de F&A. Ambas foram citadas em três entrevistas.

Um dos entrevistados atribui à lei a falta de mais movimentações de F&A (referindo-se exclusivamente a capital externo); e outro atribui ao controle familiar que impera nas companhias jornalísticas, resultado em olhares mais personalistas sobre o próprio negócio e tornando-o menos aberto às F&A.

Dois deles avaliaram que a credibilidade inerente do jornalismo é um atrativo em si mesmo, sendo oportunidade para que outras empresas vejam nele elemento de atenção para iniciar seus processos de F&A. Um dos entrevistados mencionou que parcerias entre empresas também pode ser interessante para os envolvidos, em um esquema de ganha-ganha (caso Lupa, Folha e Piauí), sem que se envolva aportes financeiros.

4.1.3. Nova mentalidade

Na avaliação dos entrevistados, empresas jornalísticas que passam ou venham a passar por processos de F&A têm a oportunidade de abrirem inúmeras veredas em seus negócios também no que diz respeito a um novo tipo de cultura organizacional.

Particularmente no campo do jornalismo, a produção de *branded content*, a indução à criatividade e o embasamento de convicções por meio da ciência foram aspectos mencionados pelos executivos.

Embora transite em área delimitadamente diferente da de produção editorial, o *branded content*, como área de negócio, pode assenhorear-se de competências jornalísticas para entregar resultados financeiros dentro das próprias organizações. Ainda que não seja genuinamente editorial e, em tese, não deva se confundir com as atividades de pertinência exclusiva da redação, o tratamento dado ao produto de conteúdo patrocinado não deixa de ter uma roupagem jornalística.

Essa similaridade de métodos a serem empregados no processo de produção confere às organizações jornalísticas vantagem competitiva em relação àquelas que não têm o jornalismo como espinha dorsal de seus negócios. Não à toa, Grupo Folha, com o Estúdio Folha; e Grupo Abril, com o ABC (Abril Branded Content), aderiram ao fenômeno e o incorporaram a seus róis de negócio.

Existem muitas marcas que estão investindo nessa questão de produção de conteúdo. Imagine, eu sou a Nestlé e preciso e me relacionar com mães de bebês. Uma coisa que a Nestlé fez nos últimos anos foi investir em um portal de saúde infantil. Para isso, eles contrataram uma empresa produtora de conteúdo [...] Eles, então, fizeram um projeto para atrair uma comunidade, prestar um serviço a essa comunidade e, ao mesmo tempo, formar uma comunidade que para a marca é muito relevante. Com o advento do digital e das redes sociais, essa questão de formar uma comunidade, de manter uma comunidade envolvida em um assunto, passou a ser uma questão crucial. Embora esse não seja o nosso assunto, a própria eleição presidencial no Brasil agora mostrou que isso também é uma realidade política. Você criar uma comunidade em torno de um personagem, de um tema ou de alguma coisa é uma coisa muito importante para conseguir mobilização, e isso para as marcas também é muito importante. (Executivo C em entrevista ao autor, 2018).

Startups que ofereçam esse tipo de serviço podem tornar-se alvos de eventuais aquisições por empresas jornalísticas, como forma de adicionar competências a seu *cópus*. Seria uma estratégia de obtenção de vantagem competitiva extremamente valiosa e válida. Conforme Bender e Ward (2005), F&A podem ser chave para alcançar competências que não seriam alcançadas por meios orgânicos.

Para o Entrevistado D, “sem dúvida nenhuma”, no médio e longo prazos, empresas

pequenas, de nicho, que prestam serviços em jornalismo, acabarão envolvendo-se em operações de aquisições com veículos de imprensa.

A mudança de mentalidade nessa questão residiria no fato de o veículo, sem nenhum tipo de constrangimento, passar a ser um ostensivo canal de disseminação de informações patrocinadas de uma marca, conforme apontado no item 2.4.1. No caso da aquisição do InfoMoney pela XP Investimentos, esse casamento de interesses (um, com a competência jornalística; o outro com a mensagem-chave e qualificada a ser passada).

Entrevistado D - A comunicação, a cada dia mais, vai ser um negócio. Hoje, ainda existe aquela história que o jornalismo é o quarto poder, é a casa da informação, é a casa da defesa da democracia. Sim, é tudo isso, mas se não der certo como negócio, quebra, então ter que manter valores, mas buscar agilidade como negócio. Por exemplo, quando você fala: a XP comprou o Infomoney, eu te pergunto: o que faz a XP?

Entrevistador - A XP é uma DTVM.

Entrevistado D - Pois é, só que tem um detalhe, ela faz análises, ela faz estudos, ela faz pesquisas, e aí como é que ela conta isso para buscar novos clientes? [...] Pronto, ela juntou a fome com a vontade de comer. Agora, [além de ser um canal de notícias, o InfoMoney] é [canal de] orientação técnica de como investir no mercado e não ter prejuízo. Então, esse é o futuro mesmo. (Executivo D em entrevista ao autor, 2018).

Seria, isso, a aproximação máxima do produto editorial de um serviço das áreas de negócio da companhia: apresentados lado a lado, com critérios de hierarquização, jornalismo e *branded content* de viés utilitário unem-se na missão de qualificar o leitor e proporcionar receitas à empresa.

A indução a um pensamento empreendedor por parte dos jornalistas é outra característica apontada nas entrevistas. Nesse quesito, influenciam tanto a nova geração que chega ao mercado de trabalho, mais aberta a entender e a fazer parte de uma cultura jornalística cujo olhar estenda-se para além das redações.

Eu preciso que os nossos jornalistas, que trabalham aqui conosco, tenham essa visão empreendedora, não necessariamente para abrir um novo negócio, mas preciso da visão empreendedora porque preciso que eles criem uma série em vídeo que o público se interesse por aquilo, que tenha um conteúdo relevante. Então, eu tenho que mesclar a qualidade jornalística com o interesse que aquele produto jornalístico vai gerar no mercado, que é mais ou menos o que um empreendedor precisa fazer para o negócio dele ter sucesso: ele precisa ter uma ideia ou criar um produto e precisa ter uma ressonância no mercado com relação àquele produto dele. Essa visão empreendedora, para quem está no jornalismo hoje em dia, é muito importante. Foi-se o tempo do jornalismo igual quando eu cheguei aqui em São Paulo, que você era repórter redator e o seu trabalho era escrever alguma coisa [e pronto]. Isso hoje em dia é muito limitado. (Executivo C em entrevista ao autor, 2018).

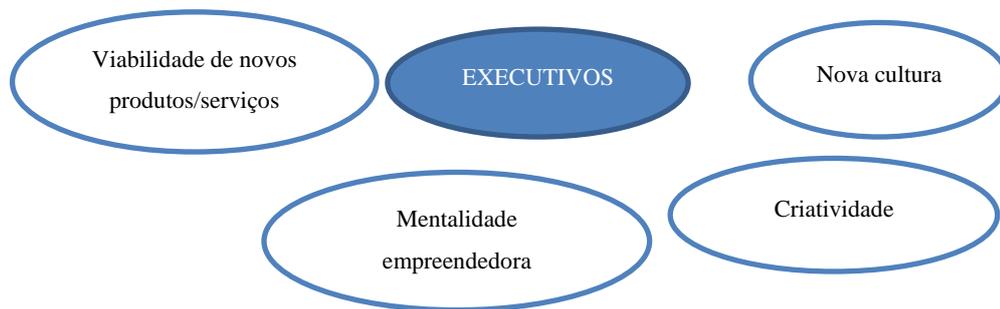


Figura 8 - Mapa de convergência entre as principais dimensões encontradas na categoria "Nova mentalidade"

Esta foi a categoria em que menos houve convergência de opiniões. Dois executivos citaram que F&A podem ser o caminho para a viabilização de novos produtos e serviços que aperfeiçoem e complementem o jornalismo.

Como mecanismo de indução a uma nova cultura, como mola propulsora a um pensamento empreendedor por parte da redação e como forma de incentivar a criatividade foram dimensões mencionadas, cada uma delas, por um executivo.

Interessante notar, entretanto, que essas três últimas dimensões tendem a estar sob um mesmo guarda-chuva categórico: justamente o da indução a um novo pensamento nas redações.

4.2. Sondagem junto a jornalistas sem função executiva

Para a parte quantitativa dessa pesquisa foram recebidas 93 respostas, das quais 100% são de jornalistas. Do total de pessoas que responderam, 88,2% atuam no momento como jornalistas.

A maioria tem entre 26 e 35 anos de idade (39,8%), seguido pelos de faixa etária entre 36 e 45 anos (20,4%).

Qual sua faixa etária?

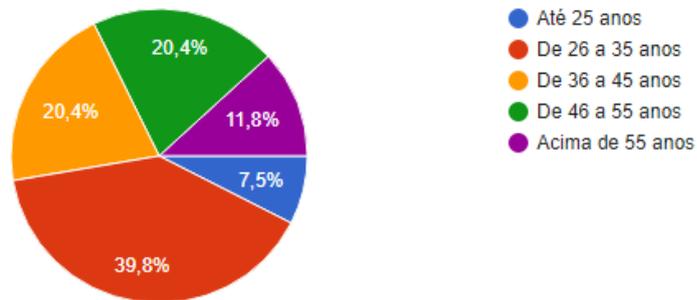


Figura 9 - Faixa etária dos respondentes

No tocante à natureza da organização jornalística em que trabalham, a maioria dos jornalistas (36,6%) disse pertencer a empresas de mídia tradicional (jornal, revista, TV e rádio). Na sequência, vêm profissionais de agências de comunicação (24,7%) e de empresas nativas digitais (23,7%). Os demais 15% são de outras áreas, como consultorias, freelancers etc.

Trabalha em que meio jornalístico? (Mais de uma alternativa pode ser assinalada)

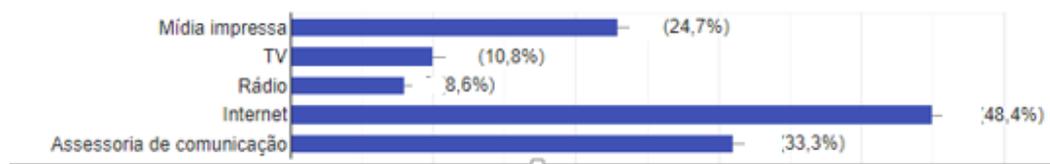


Figura 10 - Segmento em que os respondentes trabalham

84% dos jornalistas trabalham na capital paulista, 9,7% nas demais cidades da Grande São Paulo e 6,3% são de outras regiões (Baixada Santista, Rio de Janeiro e cidades do interior de São Paulo).

Onde fica a empresa em que trabalha?

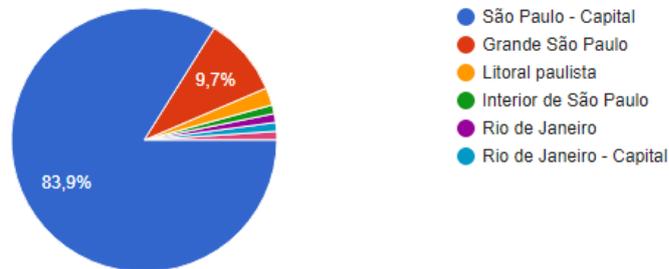


Figura 11 - Região onde os respondentes trabalham

Entre as funções que exercem, redação (43%), reportagem (39,8%), edição (37,6%) e mídias sociais (31,2%) são as que mais aparecem. Ocupavam cargos de gestão no momento em que responderam à pesquisa 23,7% dos jornalistas. A somatória dessas competências é superior a 100% em razão de os respondentes terem assinalado mais de uma função – podendo ser profissional de audiovisual e de mídias sociais ao mesmo tempo, por exemplo.

Qual função você exerce no jornalismo? (Mais de uma alternativa pode ser assinalada)

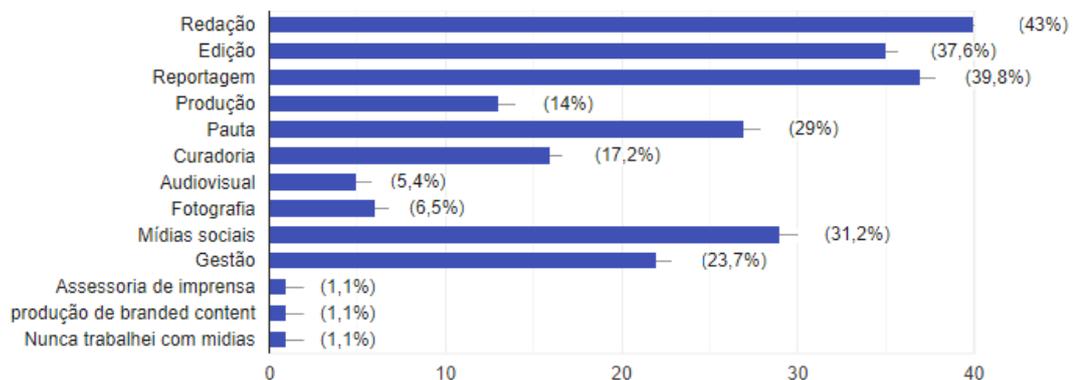


Figura 12 - Funções exercidas pelos respondentes

Quando se considera experiência em cargo de gestão, seja presente ou passada, 52,7% da amostra afirma já ter sido ou ser gestor.

Indique sua experiência em cargos de gestão durante sua vida profissional

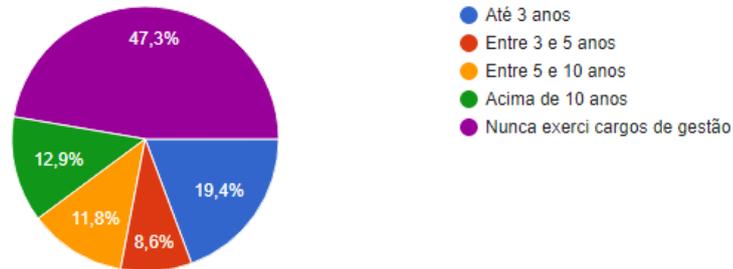


Figura 13 - Tempo em que os respondentes estiveram em cargos de gestão ao longo de suas carreiras

Em relação a ter ou não vivenciado processos de fusões e aquisições ao longo de suas carreiras, 63% da amostra diz já ter participado de operações como essas, seja em empresas que compraram outras ou em companhias que foram adquiridas. No gráfico abaixo, no entanto, a soma dessas duas fatias supera 63%, chegando a 69,5%, porque os respondentes puderam assinalar tanto terem participado como compradores quanto terem sido adquiridos.

Já vivenciou algum processo de fusão ou aquisição (F&A) em empresas em que trabalhou durante sua carreira? (Mais de uma alternativa pode ser assinalada)

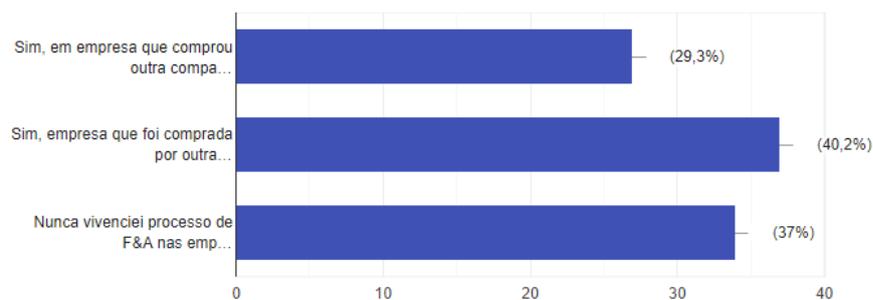


Figura 14 - Nível de participação dos respondentes em operações de F&A

Dos que participaram de F&A, 60,3% afirma que a experiência foi positiva; 29,3% diz ter sido neutra (nem positiva, nem negativa); e para 10,4% o processo foi negativo.

Como foi sua experiência no processo de fusão e aquisição (F&A)?

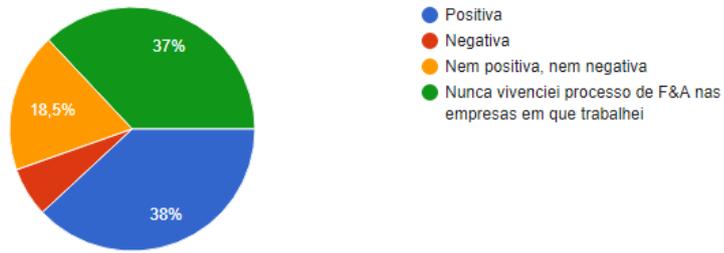


Figura 15 - Qualificação da experiência prévia em F&A dos respondentes

4.2.1. Tensões

Conforme visto na revisão de literatura, F&A desencadeiam uma série de mudanças em diversas áreas das empresas envolvidas na operação. O potencial de gerar fricções em inúmeros campos é latente, principalmente no que diz respeito aos recursos humanos.

Quando jornalistas ouvem a respeito dessas operações, no entanto, o primeiro aspecto que lhes vêm à cabeça não é, necessariamente, algo danoso a eles ou às suas empresas. “Criação de novas competências” (68,5%) é o atributo que mais comumente é apresentado como consequências de F&A, seguido por “demissões” (35,9%) e por “aumento de competitividade” (35,9%).

Fusões e aquisições (F&A) fazem parte do universo dos negócios. Como jornalista, quando você escuta tais termos, o que vem à sua cabeça? (Mais de uma alternativa pode ser assinalada)

92 respostas

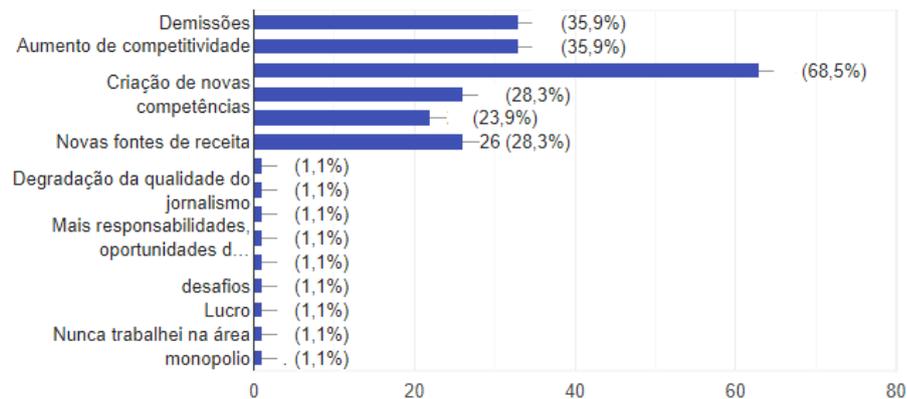


Figura 16 – Percepção sobre processos de F&A

Para a maioria dos pesquisados, processos de F&A demandam novas competências de jornalistas, perfazendo uma média de 4,57 de concordância. Essa, por sinal, é a afirmação com maior adesão entre todas as demais da pesquisa (conforme gráfico na seção Apêndices).

Processos de fusão e aquisição demandam novas competências para os jornalistas envolvidos. Exemplo: visão orientada para o negócio e olhar mais abrangente sobre sua atividade e seus impactos (inclusive financeiros) na organização como um todo

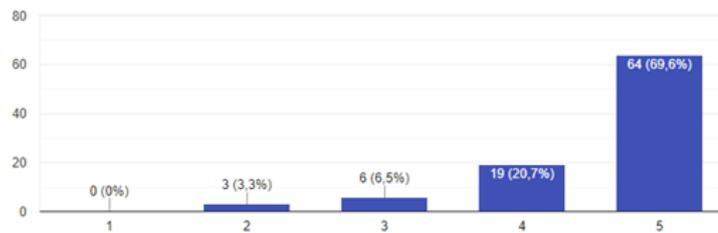


Figura 17 – Competências demandadas em processos de F&A

Esse ponto não é, necessariamente, de tensão. Mas poderá ser, caso jornalistas demonstrem resistência ao desenvolvimento das novas capacidades. Essa oposição poderá ser fruto, por exemplo, de uma discordância acerca de eventuais novas diretrizes editoriais implementadas em função da F&A.

Isso deve ser ponto de atenção. Considerar como fazer a transição de culturas, com ampla comunicação, transparência e assertividade com a redação, são ações necessárias para consolidar o processo com o menor número de atritos possíveis em todas as fases I-P-O, sem necessidade de retroceder em cada uma delas, evitando, assim, redesenho de estratégias e perda de tempo, de capital e de recursos humanos.

Diante disso, cumpre destacar que para a maioria dos jornalistas a linha editorial do veículo adquirido sofrerá modificações para atender aos interesses da compradora. A média geral é de 4,36, com desvio padrão entre as respostas de apenas 0,74 – ou seja, a convergência tende a ser acentuada.

A linha editorial do veículo adquirido, em um processo de aquisição, sofrerá alterações para atender a demandas da empresa compradora.

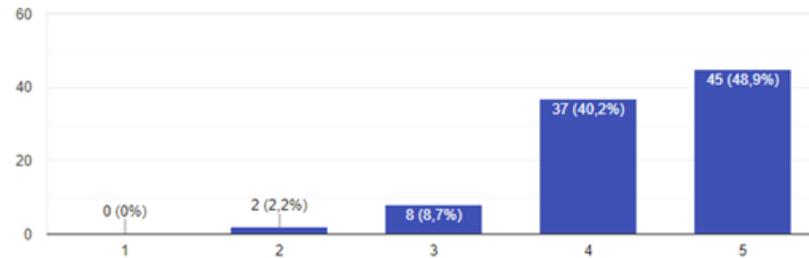


Figura 18 – Necessidade de alteração da linha editorial de veículo envolvido em F&A

Por parte da redação, a recepção a essas mudanças pode ser menos conflituosa, uma vez que os jornalistas acreditam que é possível readequar a linha editorial do veículo para atender aos interesses da empresa compradora e, ainda assim, preservar a qualidade da informação fornecida ao consumidor. A média geral de adesão a essa ideia é de 4,09.

É possível readequar a linha editorial para atender aos interesses da empresa compradora e, ainda assim, preservar a qualidade da informação fornecida ao consumidor.

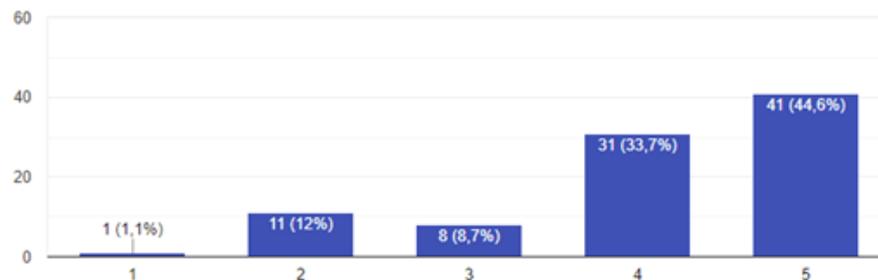


Figura 19 – Possibilidade de alterar linha editorial e manter qualidade da informação

Nesse aspecto, quando se isola da amostra apenas aqueles jornalistas que tiveram experiência prévia em F&A, percebe-se uma considerável diferença. Aqueles que tiveram vivência positiva em F&A concordam mais (média de 4,37) que é possível mudar diretriz editorial e manter qualidade do jornalismo. Quem teve experiência negativa, por sua vez, fica neutro (média de 3), distante, também, de quem nunca vivenciou F&A (média 4,03).

Para além de eventuais mudanças na política editorial, a própria rotina dos profissionais deve ser alterada. Alinhada à expectativa de criação de novas competências em decorrência de processos de F&A, jornalistas acreditam que é, sim, possível a eles contribuir com a geração de receitas para a empresa por meio de uma visão que abranja não apenas o apelo

social do jornalismo, mas, também, a necessidade de obtenção de lucro. A média geral performada com as respostas a essa afirmativa é de 3,97.

É possível ao jornalista contribuir com a geração de receitas para a empresa por meio de uma visão que abranja não apenas o apelo social do jornalismo, mas, também, a necessidade de obtenção de lucro.

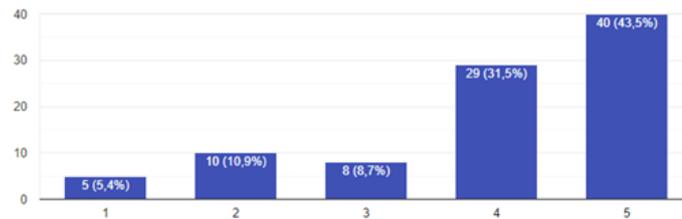


Figura 20 – Possibilidade de o jornalismo contribuir com geração de receita

Isolada a amostra apenas com profissionais que já passaram por F&A, aqueles com experiência positiva destoam, concordando mais com essa premissa (média 4,31), ligeiramente acima daqueles que tiveram experiência negativa (média 3,17).

Exemplo de como essa colaboração pode ser dada é visto no Washington Post, em que a redação acabou envolvida no processo de aperfeiçoamento da ferramenta de CMS Arc, comercializada a diversos outros jornais e cujas receitas podem alcançar US\$ 100 milhões. O impulso mais veemente a essa pivotada foi dado justamente após a aquisição do jornal por Jeff Bezos.

Para os jornalistas pesquisados, esse tipo de simbiose entre atividades jornalísticas e atividades voltadas à obtenção de resultados financeiros não é danoso à profissão – pelo menos para 54,3% da amostra, que diz concordar total ou parcialmente com essa premissa.

Misturar as atividades do jornalismo com outras voltadas à obtenção de resultados financeiros da empresa é danoso à profissão

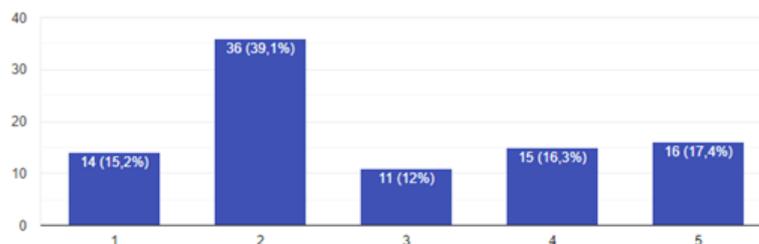


Figura 21 – Mistura entre jornalismo e negócios

Separando da amostra quem participou de F&A, o nível de discordância da afirmativa acima destoa mais acentuadamente entre quem teve vivência positiva com esses processos e quem teve experiência negativa. O primeiro grupo performa uma média de 2,60 (discordando de que misturar business e jornalismo é algo danoso), e o segundo, média de 4 (concordando que é algo maléfico).

Esse engajamento para além de funções tipicamente jornalísticas pode ser resultante de outra constatação desta pesquisa: a de que 75% dos pesquisados discordam total ou parcialmente de que não cabe ao jornalista se preocupar com a situação financeira de sua empresa.

4.2.2. Oportunidades

A maioria dos jornalistas pesquisados concorda que operações de aquisições são alternativas para que companhias jornalísticas obtenham mais recursos e façam mais investimentos em diversas frentes essenciais para se modernizar.

Cerca de 90% da amostra concorda total ou parcialmente com essa ideia; 8,7% ficou neutra; e apenas 2% discorda parcialmente dessa premissa. Ninguém discordou totalmente. Cumpre frisar que essa asserção é a segunda mais aderente quando se considera a média geral (4,40).

Operações de aquisições são alternativas para que companhias jornalísticas obtenham mais recursos e façam mais investimentos em diversas frentes essenciais para se modernizar.

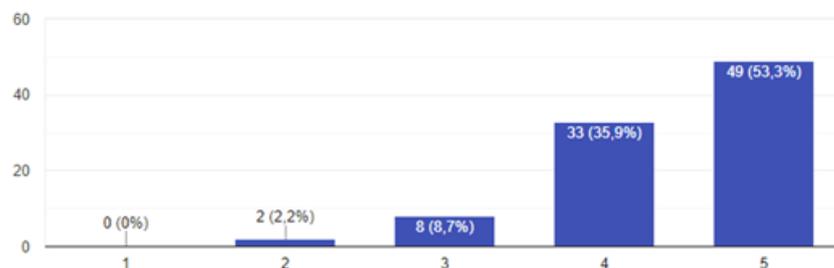


Figura 22 – F&A como alternativas para mais investimentos

Até mesmo profissionais que tiveram experiências negativas com processos de F&A tendem a concordar com essa afirmação. Entre eles, a média é de 3,83, quase caindo na zona de quem concorda parcialmente com a assertiva.

Quando se fala de aquisição de novas competências úteis ao jornalismo, tais quais design, tecnologia, desenvolvimento de aplicativos, UX, CMS, entre outros, os pesquisados também concordam que recorrer a F&A é mais viável para obtê-las do que tentar criá-las internamente.

Cerca de 80% da amostra concorda total ou parcialmente com essa possibilidade; 7,6% ficou neutra; e 13% disse discordar total ou parcialmente.

Para uma empresa jornalística, é mais viável recorrer às fusões e aquisições para adquirir novas competências úteis ao jornalismo (design, tecnologia, desenvolvedores de apps etc) do que tentar criar essas expertises internamente (a partir de seus jornalistas, equipe de tecnologia, área comercial etc).

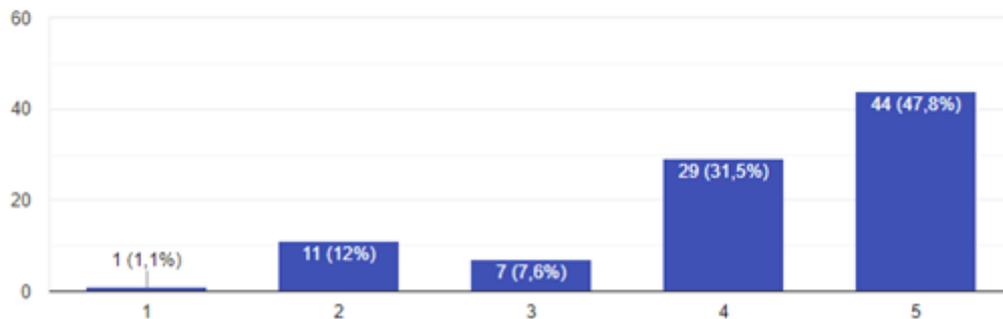


Figura 23 - F&A como caminho para aquisição de competência

Entre quem tem experiência prévia em F&A, a média aproxima-se do nível de concordância máxima (4,77) entre aqueles que tiveram boas vivências; e está ligeiramente abaixo da concordância parcial (3,83) entre aqueles que tiveram experiência ruim.

Conforme autores vistos no referencial teórico (BARNEY, 1991; BARROS, 2003; BENDER e WARD, 2005; HITT et. al., 2000, 2001, 2008, 2011; KAHIL, 2011), F&A podem ser alternativas para que as empresas envolvidas incrementem competências em uma velocidade e eficiência maiores do que se optassem por concebê-las do zero.

Embora concordem que F&A são caminhos viáveis para vitimar investimentos e adquirir competências – ambos os expedientes com potencial positivo de repercussão no produto jornalístico –, os jornalistas permanecem neutros quando instados a refletir se crescer organicamente é uma estratégia mais viável para a empresa jornalística, do ponto de vista da qualidade editorial do produto, do que realizar operações de F&A.

Crescer organicamente é uma estratégia mais viável para a empresa jornalística, do ponto de vista da qualidade editorial do produto, do que realizar operações de F&A.

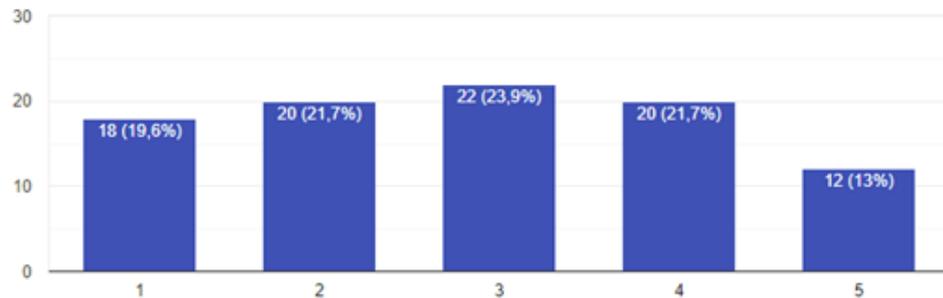


Figura 24 - Crescimento orgânico e seu impacto no fazer jornalístico

A média das respostas extraídas dessa afirmativa ficou na casa de 2,87. Apartadas da média geral, pessoas com vivência positiva em F&A performam média de 2,51; com vivência negativa, de 3,5 – ligeiramente abaixo da concordância parcial.

Em termos de expansão financeira das empresas jornalísticas, a média geral ficou em 2,57, ficando mais próximo da discordância parcial de que crescimento orgânico é o melhor caminho para esse intento. Entre quem teve vivência positiva em F&A, a média fica cravada em 2, grau de discordância moderado; entre quem teve experiência negativa, média de 3,83, quase que concordando parcialmente.

Crescer organicamente é uma estratégia mais viável para a empresa jornalística, do ponto de vista de financeiro, do que realizar operações de F&A.

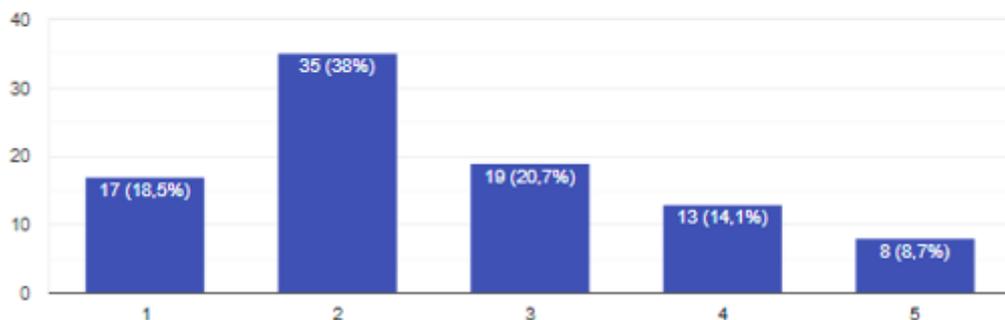


Figura 25 – Crescimento orgânico e seu impacto na expansão financeira

Analisando o potencial que as empresas jornalísticas brasileiras têm de atrair F&A, 60,8% (média performada de 2,48) dos jornalistas discordam total ou parcialmente que haja atrativo financeiro por parte das companhias. Entre aqueles que tiveram experiência prévia

negativa em F&A, a média é ainda inferior (1,5), ficando posição na fatia que discorda totalmente dessa premissa.

O POTENCIAL FINANCEIRO das empresas jornalísticas do Brasil é atrativo para fusões e aquisições

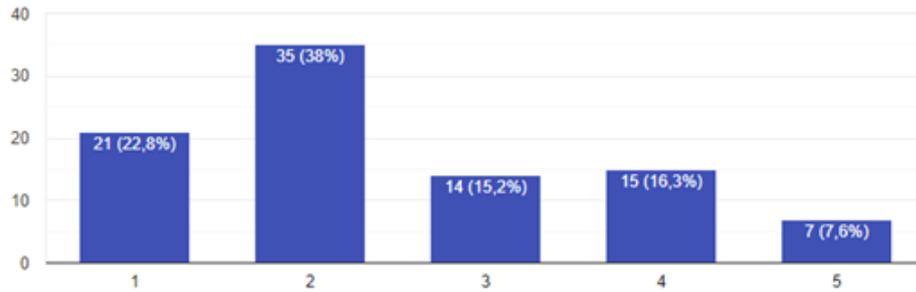


Figura 26 - Empresas jornalísticas brasileiras e seu atrativo financeiro para F&A

Quando o olhar se volta para a potencialidade das empresas editoriais brasileiras em termos de qualidade jornalística, a média das respostas (3,62) é neutra, com viés de concordância parcial em relação à existência de atratividade para operações de F&A. Percentualmente, entretanto, diz concordar que há potencial em qualidade editorial 35,9% da amostra.

Para os jornalistas com experiência prévia negativa em F&A, com média performada de 2,33, os chamarizes editoriais não empolgam. Já para aqueles com experiência positiva, a média é de 3,52, próxima à média geral.

A QUALIDADE EDITORIAL das empresas jornalísticas do Brasil é atrativa para operações de fusões e aquisições

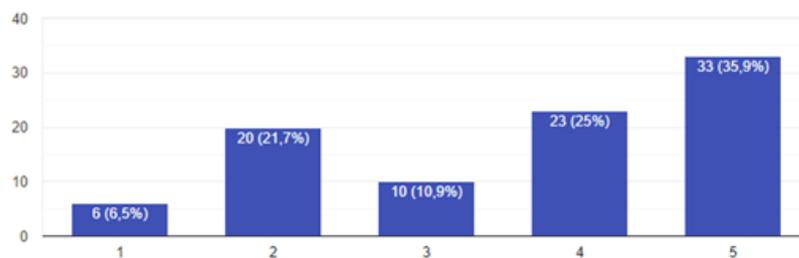


Figura 27 - Empresas jornalísticas brasileiras e seu potencial editorial

4.2.3. Nova mentalidade

Quando se observa a média geral decrescente das respostas obtidas, percebe-se que uma nova lógica de cultura organizacional parece permear, ainda que de soslaio, a consciência dos

jornalistas. A “saúde dos velhos bons tempos”, como se refere Wiik (2010) – em que a redação parecia desfrutar de caráter quase totêmico –, começa a dar lugar para consciência mais atenta a questões que extrapolam a realidade jornalística nas empresas.

Jornalistas concordam parcialmente com a ideia de que é possível a ele contribuir a geração de receita por meio de uma visão que abranja simultaneamente a preservação da qualidade jornalística.

Essa percepção é especialmente importante quando retratada no contexto de operações de F&A, em que, comumente, se inicia um processo de adaptação a nova cultura, de modo a incrementar competências e impulsionar ganhos de mercado.

Por parte dos jornalistas, ter ciência de que essa realidade é inerente a F&A é um passo considerável. Junte-se a isso ao fato de que 69,6% dos pesquisados concorda totalmente com a premissa de que F&A demandam novas competências dos jornalistas, inclusive visão orientada para o negócio.

Como, no Brasil, operações de F&A ainda não são tão disseminadas quando em outras economias – caso da norte-americana, por exemplo –, pode-se deduzir que, em um eventual cenário em que essas operações se iniciem com mais vigor, os profissionais que passarão por elas o farão já com espírito mais receptivo a mudanças.

Essa oxigenação cultural e mental pode ser chave para o sucesso e para a sedimentação dos processos necessários à consolidação de F&A em todas as duas etapas – *input*, *process* e *output*.

Interessante notar, também, que, na média (2,86), a função social do jornalismo tende a ser elemento neutro nas operações de F&A; isto é, para os jornalistas, o propalado valor cívico da atividade e sua destinação ao serviço da sociedade podem não ter impactos relevantes, em suas visões, para a realização de negócios de F&A.

A função social do jornalismo é um obstáculo à realização de fusões e aquisições na indústria informativa.

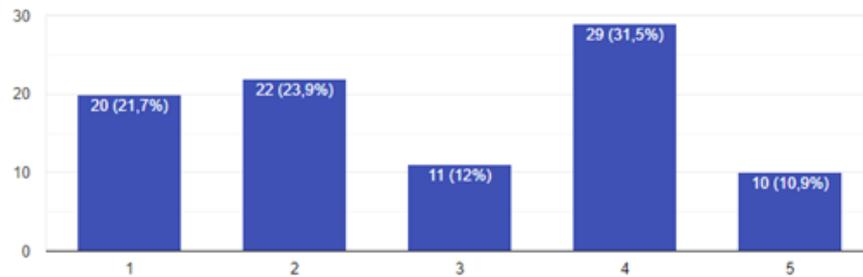


Figura 28 - Impacto do valor social do jornalismo na realização de F&A

Contrariando o que presume parte dos autores presentes na revisão bibliográfica, 65,2% dos jornalistas discordam total ou parcialmente da possibilidade de a qualidade do produto jornalístico ficar em segundo plano em processos de F&A. A média geral performada foi de 2,27. Quando os profissionais que tiveram vivência anterior com F&A são analisados separadamente, as experiências positivas respondem pela média de 1,83 (campo da discordância total dessa premissa, já na iminência da discordância parcial); as negativas, pela média de 3,5 (campo da neutralidade, tendendo à concordância parcial).

A qualidade do produto jornalístico tende a ficar em segundo plano em processos de fusões e aquisições

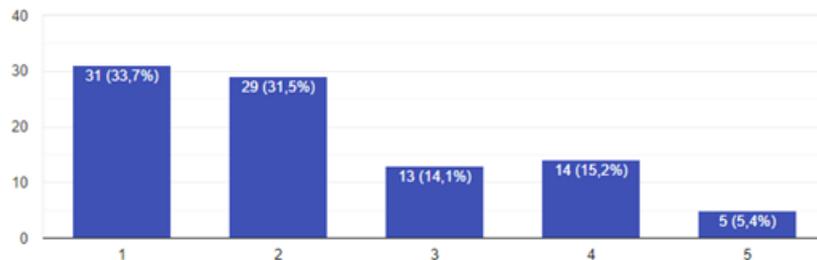


Figura 29 – Importância do jornalismo em processos de F&A

Na média geral (2,0), os jornalistas também discordam parcialmente de que não lhes cabe preocupar-se com a situação financeira de suas empresas. De acordo com os percentuais obtidos, 48,9% discorda totalmente dessa premissa, e 26,1%, parcialmente.

Essa visão denota uma evolução de pensamentos mais ortodoxos, os quais sustinham que, ao jornalista, cabe focar apenas em sua atividade-fim. Logo, se o que exerce em seu dia a dia tem ou não repercussão positiva ou negativa no resto da companhia, pouco teria de importarlhe.

Essa barreira parece estar desvanecendo.

Não cabe ao jornalista se preocupar a situação financeira de sua empresa.

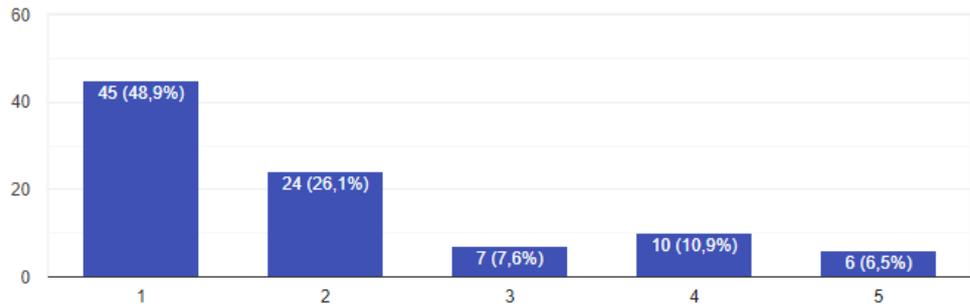


Figura 30 – Jornalistas e a situação financeira de suas empresas

Quando se considera o índice de correlação entre respostas, alguns se destacam. A correlação é uma medida de associação estatística entre duas variáveis, com uma faixa de variação entre -1 e 1; ou seja, negativa ou positiva. Correlações (em módulo) entre 0.00 e 0.30 são consideradas baixas, entre 0.30 e 0.70 médias e altas acima de 0.70. Cabe ressaltar que existe possibilidade de correlação alta sem que haja necessariamente relação de causa e efeito entre as variáveis.

É caso, por exemplo, da correlação negativa (-0,69) existente entre as afirmativas “Não cabe ao jornalista se preocupar a situação financeira de sua empresa” e “É possível ao jornalista contribuir com a geração de receitas para a empresa por meio de uma visão que abranja não apenas o apelo social do jornalismo, mas, também, a necessidade de obtenção de lucro”.

Isso pode indicar que quanto mais os jornalistas discordam do primeiro asserto, mais tendem a concordar com o segundo.

Há, também, uma correlação positiva (0,49) entre as sentenças “Não cabe ao jornalista se preocupar a situação financeira de sua empresa” e “Misturar as atividades do jornalismo com outras voltadas à obtenção de resultados financeiros da empresa é danoso à profissão”.

Pode-se inferir que, em média intensidade, quanto mais os jornalistas concordam com a primeira afirmativa, mais concordarão com a segunda. Em suma, quanto mais os respondentes acham que misturar atividades jornalísticas com práticas geradoras de receitas não é maléfico, mais acham que lhes cabem, sim, se preocupar com a saúde financeira de suas empresas.

Essas correlações reforçam a percepção de que as redações não estão mais alheias à realidade global de suas empresas. Ainda, evidencia que há, sim, disposição por parte desses profissionais para colaborar com a geração de receitas para além do viés social de suas funções.

Interessante correlação negativa (-0,65) também existe entre a afirmação de que misturar atividades do jornalismo com outras voltadas à obtenção de resultados financeiros da empresa é danoso à profissão e aquela que preconiza que é possível ao jornalista contribuir com a geração de receitas para sua empresa, abrangendo visão vá além das funções sociais de sua atividade.

Isso sinaliza potencial associação de que quanto mais os jornalistas discordam da primeira, mais concordam com a segunda. Em suma, enquanto acreditam não ser nocivo à profissão misturar jornalismo e negócios, também creem que podem, eles mesmos, serem fontes de geração de receitas.

Há, também, correlação negativa (-0,43) entre a premissa de que é ruim ao jornalismo misturar práticas editoriais e ações voltadas à geração de receitas e a afirmação de que é possível readequar a linha editorial do veículo adquirido de modo a atender aos interesses da empresa compradora e, ainda assim, preservar a qualidade editorial. Quanto mais discordam da primeira sentença, mais concordam com a segunda. Esta última afirmação, por sinal, também tem correlação negativa (-0,40) com aquela que isenta o jornalista das preocupações financeiras de sua empresa. Em tese, quanto mais concordam com a hipótese de que é possível fazer mudanças editoriais, manter a qualidade jornalística e atender à compradora, mais discordam de que não cabe ao jornalista preocupar-se com as finanças da companhia.

Em cenários de F&A, essa sinalização é fundamentalmente favorável à empresa resultante do processo de aquisição. Se os jornalistas estão abertos à possibilidade de incorporar a seus afazeres atividades que vão além das editoriais para suportar eventuais ações de obtenção de receita, e, ao mesmo tempo, acreditam que mudanças editoriais podem ser efetuadas respeitando a qualidade do produto, abre-se, assim, margem para a exploração de meios, formatos, empacotamentos, linguagens, iniciativas tipicamente digitais (gamificação, por exemplo) e mais uma sorte empreendimentos que possa unir diferentes padrões editoriais e, com eles, ganhos financeiros.

Considerando que esses mesmos jornalistas acreditam que movimentos de F&A podem ser molas propulsoras de uma nova mentalidade, cumpre às companhias que se envolverem nesses processos saber tirar proveito desse espírito.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1) A QUALIDADE EDITORIAL das empresas jornalísticas do B	1,00																
2) O POTENCIAL FINANCEIRO das empresas jornalísticas do	0,41	1,00															
3) Para uma empresa jornalística, é mais viável recorrer às fus	0,00	-0,04	1,00														
4) A indústria jornalística brasileira tem potencial para entrar n	-0,10	0,07	-0,17	1,00													
5) Operações de aquisições são alternativas para que compan	0,19	-0,13	0,38	-0,16	1,00												
6) A qualidade do produto jornalístico tende a ficar em segundo	-0,35	-0,25	-0,10	0,27	-0,37	1,00											
7) Crescer organicamente é uma estratégia mais viável para a e	-0,10	-0,01	-0,19	0,15	-0,34	0,30	1,00										
8) Crescer organicamente é uma estratégia mais viável para a e	-0,21	-0,06	-0,12	0,02	-0,17	0,24	0,38	1,00									
9) Startups de jornalismo são frequentemente adquiridas por ve	-0,00	-0,04	-0,32	0,27	-0,11	0,05	0,25	0,20	1,00								
10) A função social do jornalismo é um obstáculo à realização	0,10	0,01	-0,06	-0,18	0,00	-0,05	-0,15	-0,10	-0,16	1,00							
11) Processos de fusão e aquisição demandam novas competê	0,23	0,13	0,19	-0,07	0,16	-0,12	-0,31	-0,32	-0,25	-0,03	1,00						
12) A linha editorial do veículo adquirido, em um processo de a	0,22	0,21	-0,15	-0,25	-0,01	-0,23	-0,17	-0,13	0,01	0,14	0,24	1,00					
13) É possível readequar a linha editorial para atender aos inter	0,28	0,03	0,24	0,12	0,25	-0,15	-0,19	-0,21	-0,10	-0,24	0,25	-0,01	1,00				
14) Misturar as atividades do jornalismo com outras voltadas à	-0,11	-0,03	-0,18	0,15	-0,31	0,21	0,11	0,35	0,04	0,13	0,06	0,03	-0,43	1,00			
15) É possível ao jornalista contribuir com a geração de receita	0,10	0,03	0,24	-0,17	0,36	-0,30	-0,18	-0,28	-0,10	0,04	0,01	0,04	0,35	-0,65	1,00		
16) Não cabe ao jornalista se preocupar a situação financeira c	-0,02	0,08	-0,14	-0,03	-0,27	0,15	0,17	0,26	0,11	0,07	-0,14	0,08	-0,40	0,49	-0,69	1,00	
17) A indústria jornalística é autossuficiente para encontrar alte	0,10	-0,05	-0,09	0,09	0,03	0,06	0,19	0,17	0,01	0,15	-0,02	0,17	-0,11	0,28	-0,27	0,29	1,00

Tabela 1 - Índice de correlação entre as afirmativas

4.3. Análise combinada

Nesta etapa, combinam-se os achados das pesquisas quantitativa e qualitativa, com a finalidade de pontuar simetrias e assimetrias de percepções entre os dois públicos pesquisados: jornalistas com e sem função executiva. Também pretende-se resgatar algumas tônicas do referencial teórico, a fim de verificar em que há concordâncias e discordâncias entre a literatura e os resultados de campo.

Para os jornalistas com função executiva entrevistados, existe um risco potencial à salubridade do jornalismo em operações de F&A, uma vez que, com elas, vêm os interesses dos novos donos do negócio, e estes, nem sempre, podem estar de mãos dadas com os compromissos inerentes à atividade jornalística.

Considerando que as companhias jornalísticas, como qualquer outra empresa, têm a missão de dar lucro, os executivos destacam quem eventuais aumentos de pressão comercial sobre a redação podem ser danosos.

Enquanto essa preocupação é manifestada com mais ênfase pelo topo do comando das redações, por outro lado, para quem está na linha de frente (editores, repórteres, redatores, pauteiros, mídias sociais...), esse risco, embora existente, não parece carregar o mesmo potencial lesivo.

Sim, os jornalistas sem função executiva reconhecem que F&A podem acarretar mudanças, inclusive na política editorial, para atender aos interesses da compradora. Entretanto, não concordam que a qualidade do produto jornalístico e as premissas que a garantem serão solapadas, sendo relegada a segundo plano.

Essa percepção soa coerente, se se considerar que, uma vez que F&A ancora-se no princípio de tornar a empresa resultante mais produtiva e com melhores resultados, não faria sentido esvaziar de qualidade seu produto/serviço mais vistoso: o jornalismo.

Os executivos lembram, também, que a credibilidade, maior ativo do jornalismo, pode ser grande motivador de processos de F&A. Em certa medida, se esse atrativo for minado, inviabiliza-se o empreendimento desde a sua concepção.

Baseando-se nas visões de ambos os lados (quali e quanti), as motivações de F&A teriam de resguardar o jornalismo e os pilares que sustentam sua credibilidade. Essa lógica teria de permear todos as etapas do processo, como meio de garantir o sucesso da operação e do resultado dela esperado.

Como forma de defesa do jornalismo, os executivos recomendam a clara separação da redação dos demais departamentos da empresa, com ênfase àqueles voltados a resultados comerciais. Tal separação não precisa, contudo, ser radical. Em processos de F&A, defendem, há de se encontrar modelos de governança que resguardem essa premissa.

Para a maioria (54,3%) dos jornalistas sem função executiva, misturar fazeres jornalísticos com atividades voltadas à obtenção de lucro não é algo negativo. Sintonizados com a percepção de que a situação financeira da empresa na qual trabalham também lhes diz respeito, esses profissionais aquiescem que, em decorrência de F&A, novas competências podem lhes ser cobradas.

Por sinal, quando ouvem falar em F&A, é justamente a criação de novas competências a consequência mais emblemática (68,5%), na opinião de jornalistas sem função executiva.

Essa consciência abre veredas para o topo das empresas incutir uma cultura empreendedora nas redações – no sentido de obter ambiente com profissionais que pensem seus produtos sob a ótica do negócio. Para além do produto, essa lógica desencadeia efeitos em outros aspectos, como revisão de processos, aderência a nova cultura pós-F&A, visão orientada para resultados, métricas etc.

Adicione-se a isso o fato de que tanto os jornalistas com função executiva quanto aqueles sem função executiva percebem, nas F&A, oportunidades para o preenchimento de lacunas na indústria jornalística, sobretudo como um meio para se atingir tais fins de forma mais viável e eficiente do que se tentassem criar essas expertises internamente. Todos os entrevistados da quali e 79,3% na pesquisa quanti apontam para a direção positiva.

Há uma diferença de expectativas, todavia, no que diz respeito à expansão financeira via F&A. Enquanto os executivos veem nessas operações oportunidades de recomposição de margens e de ganhos de capital, profissionais da linha de frente das redações tendem a concordar, ainda que parcialmente, que o melhor meio para incrementar as receitas e margens é o crescimento orgânico, sem recorrer a F&A. Essa percepção é um pouco contraditória, quando se considera que, na avaliação desse mesmo grupo de jornalistas, F&A são alternativas

para que companhias jornalísticas obtenham mais recursos e façam mais investimentos em diversas frentes essenciais para se modernizar – o que, em última análise, não deixa de impactar na qualidade do produto e no volume de negócios nele ancorados.

No campo de modernização, ambos os públicos concordam que F&A podem induzir esses processos, suprimindo especialmente brechas no campo tecnológico. Reconhecer isso é de especial relevância, dada a velocidade com que tecnologias de comunicação e informação impactam dia após dia o jornalismo.

Desse caldo, é possível deduzir que processos de F&A, se bem estruturados em todas as suas etapas, e levando em conta as convergências achadas nessa pesquisa entre literatura, visão de jornalistas com função executiva e sem função executiva no tocante à criação de competências, visão de negócio, manutenção da qualidade do jornalismo em primeiro plano, novo olhar dos jornalistas acerca do caráter totêmico de suas atividades, compreensão da necessidade de entender o jornalismo como negócio – e, como tal, deve gerar receita –, ampla disseminação de que F&A podem ser oportunidades para incrementos positivos tanto às empresas envolvidas quanto a seus profissionais etc., o resultado último tende a ser benéfico. As empresas ampliam horizontes de margens. Jornalistas granjeiam competências. Jornalismo se fortalece.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É famosa a metáfora da separação entre “Igreja” e “Estado” na ciência política, em que os sistemas de um não se misturam nem interferem nas decisões do outro. O jornalismo toma emprestada essa alusão quando quer dizer que não deve ser submetido a pressões comerciais, políticas e quaisquer outras que lhe solapem sua função cívica. Assim, restaria sacramentada a ideia de que assuntos de fé (sub os auspícios da redação) não se misturam com a pauta do Estado (o resto da empresa).

Por muito tempo, essa visão permeou as organizações jornalísticas e sedimentou uma cultura organizacional particularíssima: em muitos veículos de imprensa, é como se as redações fossem uma empresa à parte, uma entidade intocável e alheia à realidade que a orbita.

Há de se reconhecer que essa premissa foi – e ainda é -- importantíssima para a construção do que se conhece como a isenção jornalística. Sem ela, a credibilidade das empresas correria o mesmo risco que cristais preciosos em uma loja habitada por mamutes. Como diz o ditado, não basta ser honesto; há de parece-lo. Separadas claramente do restante da empresa, as redações sentem-se livres para exercer o jornalismo e, com isso, entregar à sociedade o que se espera dele: informação de qualidade, apurada com o rigor cirúrgico e sem obnubilações de interesses que poderiam sacrificar a verdade dos fatos.

Por décadas, essa mentalidade sobreviveu a um modelo de negócio cuja barreira de entrada tinha uma régua bastante elevada. Até pouco tempo, um sem-número de pessoas e organizações acorriam aos veículos de comunicação para se fazerem notar, construir imagem e reputação. Em via contrária, outro sem-número de pessoas e empresas buscava por jornais, TVs, rádios e revistas para satisfazerem suas necessidades de informação.

Ocorre que esse quase monopólio da informação se esfumou. As recentes eleições brasileiras são exemplo disso. Muitas pessoas, afirmando que os veículos tradicionais de imprensa não teriam o senso ideal para cobrir o processo eleitoral, acabaram se informando sobre seus candidatos diretamente em seus perfis de redes sociais – que, cientes disso, produziam conteúdo diretamente a seus “e-leitores”. Corolário: uma fragmentação geral dos processos de produção de informação. Como afirma John Naspitt, a nova fonte de poder não é mais o dinheiro nas mãos de poucos, mas informação nas mãos de muitos.

Independentemente de a informação produzida e consumida ser ou não de qualidade, de ter ou não sido submetida ao exercício da alteridade, de ter sido apurada ou não, de ser ou não totalmente verídica, de ser ou não *fake news* (que não deixa de ser fenômeno colateral dessa desintermediação parcial), a nova realidade imposta às organizações jornalísticas é alarmante:

seu monopólio no mundo da produção de informação ruiu -- e, com ele, as generosas verbas publicitárias.

Em suma, o modelo de negócio do jornalismo precisa ser repensado, tanto do ponto de vista do produto/serviço ofertado ao público quanto às fontes de receita. E uma das percepções possíveis de serem extraídas desta pesquisa vai ao encontro das necessidades desse novo ecossistema jornalístico: o jornalista parece estar sensível a essa realidade e disposto a fazer parte de um projeto que englobe ações, atividades, planejamentos e desenvolvimento de competências que se espraiam além do jornalismo.

As empresas podem adotar diversos caminhos. Folha e Globo, como visto, diversificaram negócios. InfoMoney e O Antagonista serviram-se de capital vindo de aquisições para robustecer suas produções editoriais. O mesmo houve com o norte-americano Washington Post, cuja compra por Jeff Bezos garantiu-lhe, inclusive, um posicionamento estratégico de mercado mais assentado em tecnologia.

O que se nota nos processos de incremento de competências que se serviram de operações de aquisições é a velocidade com responderam às mudanças, justamente em função das características dos processos F&A, cujo potencial de adicionar recursos às envolvidas pode ser mais substancial se comparado a processos de crescimento que não recorrem a elas.

Olhar para dentro da companhia com um novo viés de negócio, como fez o Post ao ser adquirido por Bezos, e aproveitar seus jornalistas para a concepção de uma ferramenta de CMS, possibilitou à empresa marcar posição de mercado entre seus pares. E essa é uma iniciativa digna de inspirar todo um ecossistema que busca por saídas para sobreviver. Hoje, o Arc é uma competência rara, difícil de ser imitada – resultado da correta e eficiente combinação de seus recursos internos.

Como, no Brasil, movimentos de F&A na indústria jornalística ainda não são difundidos em larga escala, tem-se à frente um formidável mundo novo a ser explorado. Os exemplos descritos ao longo deste trabalho suportam essa visão. De um lado, tem-se a possibilidade de esses processos serem indutores de crescimento de competências e de mercado; de outro, jornalistas abertos à possibilidade de, como recursos, fazerem parte de processos que visem a resultados de abrangência além da editorial, como obtenção de receitas.

Adicione-se que tanto os executivos das empresas entrevistadas para este trabalho quanto os profissionais de redação mostraram-se aderentes às premissas de F&A. Concordam, em maioria, que são alternativas para crescimento rápido e de aquisição de competências necessárias para aquilatar o produto jornalístico. Mesmo com restrição constitucional de

participação acionária estrangeira em veículos de comunicação brasileiros, há de se considerar que o mercado interno, por si só, pode se compor para F&A.

A título de exemplo, há, no Brasil, um forte crescimento do número de startups de tecnologia e de iniciativas para fomentá-las (boot camps, hackatons etc.), conforme dados da Associação Brasileira de StartUps¹⁴. Soluções para companhias jornalísticas podem ser construídas por esses players e, futuramente, ser incorporadas aos veículos de comunicação por meio de F&A.

Há, ainda, a possibilidade de veículos jornalísticos serem adquiridos por outras empresas, à semelhança do InfoMoney e d'O Antagonista. Nos dois casos, os resultados parecem ter sido positivos para o jornalismo praticado por ambos. Ganharam recursos, aumentaram equipes e intensificaram cobertura jornalística.

As tensões potenciais desencadeadas por F&A -- função social do jornalismo ameaçada, linha editorial alterada para corresponder a interesses da compradora, demandas de novas competências para contribuição com geração de receitas etc. -- aparecem para os entrevistados não como obstáculos intransponíveis. Felizmente, os jornalistas parecem estar dispostos a ter uma convivência maior com outras demandas.

Ainda há, por parte dos jornalistas com e sem função executiva --com ênfase maior no primeiro grupo --, a percepção de que F&A, além de impulsionar negócios, podem favorecer o florescimento de uma cultura mais propícia a uma visão empreendedora dentro das empresas. Dirigentes dessas empresas e profissionais das redações parecem estar maduros o suficiente para encarar os desafios desses processos e tirar deles proveitos positivos ao jornalismo e às companhias.

Esta pesquisa espera ter contribuído para ampliar essa visão, evidenciando que jornalistas estão em sintonia com as necessidades que orbitam em torno da nova economia da informação.

Houve algumas limitações encontradas ao longo deste trabalho -- tais quais, indisponibilidade de executivos para entrevistas; empresas avessas a conversas com pesquisadores, por entender que isso configuraria vazar estratégias internas; e recorte territorial,

¹⁴ “Em todo o Brasil, estima-se que existam cerca de 62 mil empreendedores e 6 mil startups. O número é mais do que o dobro registrado há seis anos, quando o país ainda começava a discutir o modelo e a perceber o nascimento do novo mercado. Em 2012, haviam 2.519 startups cadastradas na Associação Brasileira de Startups (ABStartups). Em 2017, o número saltou para 5.147”. (AGÊNCIA BRASIL, 2018). Disponível em <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empresarios>>.

não englobando outros estados além de São Paulo. Nada, porém, que comprometa a substancialidade dos resultados obtidos.

Este estudo, que de maneira alguma ambiciona esgotar o assunto, também espera ter contribuído com o necessário debate acerca da readequação da indústria jornalística e dos meios para se alcançar esse intento. Como restou evidente que jornalistas não são mais ilhas dentro de suas empresas, conceber estratégias que os atraiam para pensar esse novo mundo sob o prisma de visão orientada para o negócio torna-se cada dia mais factível.

Academicamente, este trabalho vislumbra incrementar os estudos de media management no País, campo cuja potencialidade de exploração demonstra-se extremamente fértil. Com essa multidisciplinaridade da pesquisa, unindo campos da estratégia, da gestão e do jornalismo, também se avança no pensamento sobre o fazer jornalístico aproximado de outras áreas do conhecimento.

Outras pesquisas que possam vir a ampliar o horizonte deste trabalho -- com robustecimento estatístico de amostra, hipóteses acerca da decisão em investimento em empresas jornalísticas pós-F&A, entre outros -- serão bem-vindas.

REFERÊNCIAS

ABELL, D. F. **Competing today while preparing for tomorrow.** In *Sloan Management Review*, vol. 40 n. 3, p. 73-81, 1999

AHUJA, G.; KATILA, R. **Where do resources come from?** The role of idiosyncratic situations. In *Strategic Management Journal*, vol. 25, p. 887-907, 2004.

ALBARRAN, A. B. **Assessing the Field of Media Management and Economics Research: Looking Back, Looking Forward.** *Palavra Clave*. v. 17, n.4, p. 1025-1040, 2014

ALEXANDER, A.; OWERS, J. **Market Reactions to Merger, Acquisition, and Disventure Announcements in the Media Industries.** In *International Journal on Media Management*. vol.13, 2011, p. 253-276.

ANDERSSON, U., WIJK, J. **Journalism Meets Management: Changing leadership in Swedish News organizations.** In *Journalism Practice*. Vol. 7, nº 6, p. 705-719, abril/2013.

_____. **News Demands on Editorial Leadership: Perceived Changes in Swedish Newspaper Management.** In *Observatorio Journal*. vol. 8, nº 2, p. 1-16, 2014.

ANDERSON, C.W., BELL, E., SHIRKY, C. **Jornalismo pós-industrial : adaptação aos novos tempos.** In *Revista de Jornalismo ESPM*, São Paulo, n. 51, abr-jun. 2013. Disponível em http://www.espm.br/download/2012_revista_jornalismo/Revista_de_Jornalismo_ESPM_5/file/s/assets/common/downloads/REVISTA_5.pdf. Acesso em dezembro de 2017.

AU, Davi R.; HOYNES, William D. **The Business of Media: Corporate Media and The Public Interest.** 2ª ed. SAGE Publications, 2005.

BAGDIKIAN, B. **O monopólio da mídia.** Veneta Editora, São Paulo, 2004.

BAND. Linha do tempo. Band.com. Disponível em <<http://www.band.uol.com.br/grupo/historia.asp>>. Acesso em dezembro de 2017.

BANDEIRA DE MELLO, R., CUNHA, C. **A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro:** uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. In: Encontro Anual da Anpad. 2002, Salvador. Anais. Salvador, p. 1-16. EnANPAD, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Edições 70, São Paulo, 2011.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage.** In *Journal of Management*. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, B. T.; CANÇADO, V. L. **Aquisições** – um perfil das operações no Brasil. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2003.

BASS, A. **Shifting the Balance: Citizens, Employers, Journalists and the Internet**. University College of Cariboo. 2002. Disponível em <<https://www.tru.ca/ae/bjour/Alan%20Bass/ShiftingtheBalance.pdf>>. Acesso em novembro de 2017.

BATEMAN, T. S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUER, F.; MATZLER, K. **Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration**. In *Strategic Management Journal*, vol. 35, p. 269-291, 2014.

BELL, E., TAYLOR, O., BROWN, P., HAUKA, C., RASHIDIAN, N. **A imprensa nas plataformas**. In *Revista de Jornalismo ESPM*. Nº 20, ano 6, p. 48-83. Jul/dez 2017.

BENDER, R.; WARD, K. **Corporate Financial Strategy**. 2nd. ed. U.S.A. Butterworth-Heinemann, 2005.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Presidência da República. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acesso em dezembro de 2017.

BRITTO, G. **Abertura comercial e reestruturação industrial no Brasil: um estudo dos coeficientes do comércio**. Dissertação de Mestrado em Economia. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2002.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M.; HALLER, H. S. **From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base**. In *Academy of Management Executive*, vol. 15, n.1, p. 64-80, 2001.

BUCCI, E. **Sobre ética e imprensa**. São Paulo: Cia das Letras, 2000.

CAIXETA, R. P. **O processo de Fusão e Aquisição (F&A): um estudo de caso em uma Micro e Pequena Empresa (MPE)**. In VI Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, Florianópolis, SC, 23 a 25 de maio de 2010.

CAMARGOS, M., A.; COUTINHO, E., S. **A Teoria da Firma e a Fundamentação Teórica para Fusões e Aquisições: uma Análise de suas Interfaces**. In Anpad, RAC-Eletrônica, v.2, n. 2, art. 7, p. 273-295, Maio/Agosto, 2008.

CAPARELLI, S. **Comunicação de Massa sem Massa**. Summus Editorial, São Paulo, SP. 1986

CASTRO, A. B. **A reestruturação industrial brasileira nos anos 90.** Uma interpretação. In *Revista de Economia Política*, São Paulo, v. 21, n. 3, jul./set. 2001.

CASTRO, D., M., F., de. **Criação de valor em fusões e aquisições.** 2010. 204 f. Dissertação de mestrado - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CAPRON, L.; MITCHELL, W.; SWAMINATHAN, A. **Asset divestiture following horizontal acquisitions: a dynamic view.** In *Strategic Management Journal*, 22: p. 817-844, 2001.

CAPRON, L.; PRISTE, N. **When do acquires earn abnormal returns?** In *Strategic Journal Management*, 23, p. 781-794, 2002.

CHI, T. **Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure.** In *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 271-290, 1994.

COLUMBIA JOURNALISM REVIEW. **Who owns what.** Disponível em <<https://www.cjr.org/resources>>. Acesso em abril de 2018.

COMCAST CORPORATION. Connecting You to What Matters. Disponível em <<https://corporate.comcast.com>>. Acesso em dezembro de 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Trad. Magda Lopes. Consultoria, supervisão e revisão técnica Dirceu da Silva. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHRISTOFOLETTI, R., LAUX, A. P. F. **Confiabilidade, credibilidade e reputação: o jornalismo na blogosfera.** In *Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*. São Paulo, vol. 31, n. 1, pp. 29-49, jan-jun de 2008.

CRUSO É. Cruso É: uma ilha no jornalismo. Equipe. 2018. Disponível em <<https://crusoe.com.br/equipe/>>. Acesso em 12/2018.

DESS, G.; BEARD, D. **Dimensions of organizational task environments.** *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73, 1984. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2393080?seq=1#page_scan_tab_contents> (Acesso em 06/2017).

DEUZE, M. **What is Journalism?** Professional identity and ideology of journalists reconsidered. In *Journalism*. Vol 6, Issue 4, p. 442 – 464. 2005.

DEUZE, M., WITSCHGE, T. **O que o jornalismo está se tornando.** In *Revista Parágrafo*, v.5, n.2, p. 7-20, jul/dez 2016.

DIERICKX, I.; COOL, K. **Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage**. *Management Science*. v. 33, n.12, dez. 1989.

DUARTE, R.G.; SAYÃO, A.C.M.; TANURE, B. **Mudanças na cultura pós-aquisição: o Caso da Empresa Alfa**. In 30º Encontro da ANPAD, Salvador, 2006.

DUARTE, R.G.; SAYÃO, A.C.M.; TANURE, B. **Mudanças na cultura pós-aquisição: o Caso da Empresa Alfa**. In 30º Encontro da ANPAD, Salvador, 2006.

DUCHESI, P., BISWAS, R. **Value Creation in Publishing Industry: The Impact of Acquiring IT Services Firms Between 2002 and 2007**. In *The International Journal of Media Management*. Vol. 15, p. 211-218, dez/2013.

EMPIRICUS. Encontramos um inimigo e nos juntamos a ele. Empiricus. São Paulo, 2016. Disponível em <<https://www.empiricus.com.br/blog/encontramos-um-inimigo-e-nos-juntamos-a-ele/>>. Acesso em dezembro de 2017.

ESTADÃO. Conheça a história da Agência Estado. Disponível em <https://www.estadao.com.br/infograficos/conheca-a-historia-da-agencia-estado,economia,330887>>. Acesso em setembro de 2018.

_____. Há 20 anos, o Grupo Estado entrava na Internet. Disponível em <<https://acervo.estadao.com.br/noticias/acervo,ha-20-anos-grupo-estado-entrava-na-internet,10781,0.htm>>. Acesso em setembro de 2018.

EVETTS, J. **The Management of Professionalism: a contemporary paradox**. School of Sociology and Social Policy University of Nottingham. Londres, 2005.

ÉPOCA. **Aquisições movimentam R\$ 260 bilhões**. Editora Globo, São Paulo, 2017. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/01/epoca-negocios-aquisicoes-movimentam-r-260-bilhoes.html>>. Acesso em julho de 2017.

FCC. Federal Communications Commission. 2017. Disponível em <<https://www.fcc.gov>>. Acesso em dezembro de 2017.

FERREIRA, T., S., V.; CALLADO, A., L., C. **Fusões e Aquisições no Brasil: Reflexões acerca da evolução do volume de transações**. In *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v.9, n.2, p. 70-83, abr/jun 2015.

FIGUEIREDO, P. de. **Teoria organizacional: Uma análise a partir dos conceitos de papel social e de novo espírito do capitalismo**. In Intercom – XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – São Paulo, 05 a 09/09/2016.

FOLHA DE S.PAULO. Cade aprova venda dos Diários Associados do Nordeste. Folha de S.Paulo. São Paulo, 27 jan. 2015. Mercado. Disponível em

<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/01/1581221-cade-aprova-venda-dos-diarios-associados-do-nordeste.shtml>. Acesso em dezembro de 2017.

FOLHA DE S.PAULO. Grupo Globo adquire controle do jornal ‘Valor Econômico’. Folha de S.Paulo, São Paulo, 13 set. 2017. Mercado. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/09/1812854-grupo-globo-adquire-controle-do-jornal-valor-economico.shtml>>. Acesso em dezembro de 2017.

FOLHA DE S.PAULO. Conheça o Grupo Folha. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/institucional/>>. Acesso em abril de 2018.

FUNK, K. **Sustainability and performance**. In *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 2, p. 65-70, 2003.

GOODE, W. Hatt, P. **Métodos em Pesquisa Social**. Companhia Editora Nacional, São Paulo. 1960.

GREGORIOU, G.; RENNEBOOG, L. **International mergers and acquisition activity since 1990: Recent Research and Quantitative Analysis**, London: Elsevier Science and Technology - Academic Press, 2007. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/book/9780750682893>>. Acesso em junho de 2017.

GUIMARÃES, Saulo Pereira. Rede Record vende jornal Hoje em Dia para Grupo Bel. Exame.com. 12 set. 2013. Negócios. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/rede-record-vende-jornal-hoje-em-dia-para-grupo-bel/>>. Acesso em dezembro de 2017.

HARVING, D., ROVIT, S. **Mastering the Merger**. Four Critical Decisions That Make or Break the Deal. Bain & Company, Inc., 2004.

HITT, M. A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R. **Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective**, vol. 44, ed. 1, p. 13-28, 2001.

HITT, M. A.; HARRISON, J. S.; IRELAND, R. D. **Mergers and acquisitions**. A Guide to Creating Value for Stakeholders. Oxford University Press, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; LEE, E. H. **Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay**. In *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 17, p. 231-246, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SIRMON, D. G.; THAMS, C. A. **Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations and Society**. In *Academic Management Perspectives*, 2011.

INFOMONEY. Sobre o InfoMoney. Disponível em <<https://www.infomoney.com.br/sobre-o-infomoney#>>. Acesso em 12/2018.

ILGEN, D. R., HOLLENBECK, J. R., JOHNSON, M., & JUNCT, D. **Teams in organization: from input-process-output models to IMOI models**. In *Annual Review Psychology* [S.1] v.6 n.1, p. 517-543, 2005

IRELAND, R. D.; HITT, M. A. & SIMON, D. G. **Strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions**. In *Journal of Management*, 29(6), p. 963-989, 2003.

INTERVOZES. **Instituto lança versão atualizada do estudo “Donos da Mídia”**. In *Intervozes*, 2008. Disponível em <<http://www.intervozes.org.br/direitoacomunicacao/?p=21942>>. Acesso em 07/2018.

KAPLAN, R. Our future could lie within our own organizations. In NiemanLab: Predictions for journalism 2019. Disponível em <http://www.niemanlab.org/2018/12/our-future-could-lie-within-our-own-organizations/?utm_source=Farol+Jornalismo+Newsletter&utm_campaign=01b9bf2893-EMAIL_CAMPAIGN_2018_12_14_03_18&utm_medium=email&utm_term=0_ab9279c0d3-01b9bf2893-319507925>. Acesso em 12/2018.

JENKINS, H., JOSHUA, G., FORD, SAM. **Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável**. Editora Aleph, São Paulo, SP. 2014

JUNG, J. **The bigger, the better?** Measuring the financial health of media firms. In *International Journal on Media Management*. Vol. 5, pp. 237-250. 2003

KAHIL, Gustavo. XP Investimentos compra portal financeiro InfoMoney. Exame.com. 08 set. 2011. Mercados. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/mercados/xp-investimentos-compra-portal-financeiro-infomoney/>>. Acesso em dezembro de 2017.

KIRZNER, I. M. **Perception opportunity and profit**. Chicago: University of Chicago Press (1979).

LAMB, L. **O processo decisório estratégico em fusões e aquisições: um estudo sob a perspectiva de empresas gaúchas adquiridas do setor de serviços e tecnologia da informação**. Porto Alegre, 2011.

LOZANO, J. **Conglomerados de mídia e fluxos audiovisuais na América Latina**. In *Revista Comunicação, Mídia e Consumo*, v. 2, n. 5, pp. 91-121, nov. 2005.

LUTZ, A. **These 6 Corporations Control 90% of the Media In America**. In Business Insider. 2012. Disponível em < <http://www.businessinsider.com/these-6-corporations-control-90-of-the-media-in-america-2012-6>>. Acesso em abril de 2017.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. **Joining forces**: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions and alliances. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MARTENS, M. L.; JENNINGS, J.E.; JENNINGS, P. D. **Do the stories they tell get them the money they need?** The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. In *Academy of Management Journal*, 50(5), p. 1107-1132, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCCRACKEN, H. The Washington Post is a Company Software Now. In FastCompany. Disponível em <<https://www.fastcompany.com/40495770/the-washington-post-is-a-software-company-now>>. Acesso em janeiro de 2019

MEIO & MENSAGEM. **Metro Jornal**. Disponível em < <http://portfoliodemidia.meioemensagem.com.br/portfolio/midia/METRO+JORNAL/14282/home>>, Acesso em maio de 2017.

_____. Abril Cria Market Place de Clubes de Assinatura. Meio & Mensagem, São Paulo, 18 mai. 2016. Mídia. Disponível em < <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/05/18/grupo-abril-cria-marketplace-de-clubes-de-assinatura.html>>. Acesso em dezembro de 2017.

MEMÓRIA GLOBO. **Caso Time-Life**. 1962/1971. Disponível em < <http://memoriaglobo.globo.com/acusacoes-falsas/caso-time-life.htm>>. Acesso em setembro de 2018.

MILORD, J. **The World's 10 Largest Media Conglomerates**. In Elite Daily, 2013. Disponível em < <https://www.elitedaily.com/money/the-worlds-10-largest-media-conglomerates>> Acesso em abril de 2017.

MIERZJEWSKA, B. I.; HOLLIFIELD, C. A. **Theoretical approaches in media management research**. In: ALBARRAN, A. B.; CHAN-OLMSTED, S. M.; WIRTH, M. O. (Org.). *Handbook of Media Management and Economics*. Abingdon: Routledge, 2006. P. 37-65. Disponível em: <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781410615589.ch3>. Acesso em agosto de 2017.

NEVEU, E. **Sociologia do jornalismo**. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

NEWS CORP. Delivering Extraordinary Experiences for our costumers and consumers is at the heart fo who we are. News Corp. Disponível em < <https://newscorp.com/who-we-are/>>. Acesso em dezembro de 2017.

NIEMANLAB. Predictions for Journalism 2019. 2018. Disponível em <<http://www.niemanlab.org/collection/predictions-2019/>>. Acesso em dez. de 2018

PACETE, L. G. O que a Televisa e o SBT aprenderam juntos? Meio & Mensagem, Mídia. Disponível em < <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/09/01/o-que-a-televisa-e-o-sbt-aprenderam-juntos.html>> . Acesso em abril de 2017.

_____. Após 68 anos, Pato Donald dá adeua à Abril. Meio & Mensagem, Mídia. Disponível em <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2018/06/11/apos-68-anos-pato-donald-da-adeus-a-abril.html>> . Acesso em setembro de 2018.

PARDINI, D. J. **A transformação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas do setor siderúrgico**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2004.

PEISER, J. New York Times Tops 4 Milion Mark in Total Subscribers. In New York Times, Business, EUA, 2018. Disponível em <<https://www.nytimes.com/2018/11/01/business/media/new-york-times-earnings-subscribers.html>>. Acesso em janeiro de 2019.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press: New York. 1959

PICARD, R. G. **Commercialism and newspaper quality**. In *Newspaper Research Journal*. Vol. 25, nº1, p. 54-65, 2004.

_____. *Why journalists deserve low pay*. Robert Picard. Presentation to the Reuters Institute for Study of Journalism, RISJ Seminar, University of Oxford, maio/2009.

PORTER, M. **O que é estratégia?** In *Havard Business Review*, novembro/dezembro de 1996. Disponível em < <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/adm/asplam/estrategia.pdf>> Acesso em junho de /2017.

ROCK, M. **The mergers and acquisitions handbook**. U.S.A.: McGraw-Hill, 1994.

RODRIGUES, F. **Dinâmica do processo decisório em equipe: análise temporal-ambiental**. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, 2010.

ROSENTIEL, T., KOVACH, B. The Bad Business of Media Mergers. In New York Times, 14-jan-2000. Disponível em <<https://www.nytimes.com/2000/01/14/opinion/the-bad-business-of-media-mergers.html>>. Acesso em fevereiro de 2018

SCARDOELLI, A. Exclusivo: Veja perde editor executivo para O Antagonista. Portal Comunique-se, 2018. Disponível em <<https://portal.comunique-se.com.br/exclusivo-veja-perde-editor-executivo-para-o-antagonista/>>. Acesso em 11/2018.

SALAS, E., STAGL, K. C., BURKE, C. S., GOODWIN, G. F. **Fostering team effectiveness in organizations: toward an integrative theoretical framework**. Nebraska Symposium on Motivation. Nebraska, v.52, [s,n], p. 185-243, 2007

SAMUELS, J.M.; WILKES, F.M. **Management of company finance**. 6ª ed. London, Internacional Thomson Business, 1996.

SANT'ANNA, L. **O destino do jornal**. In *Revista UFG*, pp. 9-15. ano 10, n.5, dezembro de 2008.

SCIARRETTA, T. Polêmica e direta, consultoria cresce apesar de seus antagonistas. Folha de S.Paulo, Mercado. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/04/1757147-polemica-e-direta-consultoria-cresce-apesar-de-seus-antagonistas.shtml>> Acesso em 09/2018.

SIEGERT, G., GERTH, M. A., RADEMACHER, P. **Brand Identity-Driven Decision Making by Journalists and Media Managers – The MBAC Model as a Theoretical Framework**. In *The International Journal on Media Management*. Vol. 13, p. 53-70, 2011.

SILVA, J.A. da; **Fusões e aquisições como caminho para a competitividade**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 12 e 13 de Agosto de 2011.

SILVA, E.S.; FIRMO, L.A.; SILVA, M.F.B.; e ALMEIDA, S.F. **Fusões e incorporações: decisões estratégicas que elevam o poder de uma organização**. In *REBRAE. Revista Brasileira Estratégica*, v.3, n.2, p. 161-169, Curitiba, maio/agosto de 2010.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. **Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Look Inside the Black Box**. In *The Academy of Management Review*, vol. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.

SOARES, F. M. **Fusões e Aquisições: Modelando o Processo de Análise**. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, abril de 2005.

TAROZZI, M. **O que é a Grounded Theory?: Metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados**. Trad. Carmen Lussi. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

THE TURNER BROADCASTING SYSTEM. Brands and locations. Turner. Disponível em <<http://www.turner.com/locations>>. Acesso em 29 dez. 2017.

TOGNOLLI, C. J. **Mídias, mafias e Rock'n'Roll**. Editora Clara Ltda. São Paulo. 2007

TRAQUINA, N. **Teorias do jornalismo: porque as notícias são como são**. Florianópolis: Insular, 2004.

TREVISAN, Claudia. EUA derrubam regra relativa a concentração no setor de mídia. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 16 nov. 2017. Economia & Negócios. Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,estados-unidos-votam-hoje-regra-sobre-concentracao-na-midia,70002086067>>. Acesso em dezembro de 2017.

TUNSTALL, J. **Journalists at work**. London, Constable, 1971.

UOL. Grupo Record adquire 10% das ações da filial da CNT Bahia. Na Telinha/UOL. 25 dez. 2014. Disponível em <<http://natelinha.uol.com.br/noticias/2014/12/25/grupo-record-adquire-10-das-acoes-da-filial-da-cnt-na-bahia-83782.php>>. Acesso em dezembro de 2017.

VEJA. Conheça o Go Box, Market place do Grupo Abril. Disponível em <<https://complemento.veja.abril.com.br/publicidade/gobox/apresentacao.html>>. Acesso em abril de 2018.

VINER, K. “The Guardian’s reader funding model is working. It’s inspiring”. In The Guardian, England, 2018. Disponível em <https://www.theguardian.com/membership/2018/nov/12/katharine-viner-guardian-million-reader-funding?CMP=share_btn_tw>. Acesso em janeiro de 2019

VIZEU, A. **O Jornalismo e as “teorias intermediárias”**. In *INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXVI - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG – 2 a 6 Set 2003*

WASSERSTEIN, B. **Big deal: 2000 and beyond**. New York: Warner Books, 2000.

WERNERFELD, B. **A Resource-Based View of the Firm**. In *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180.

WIJK, J. **Journalism in transition**. The Professional Identity of Swedish Journalists. Tese de doutorado em Jornalismo e Comunicação, University of Gothenburg, 2010.

WU, T. **Impérios da comunicação: Do telefone à internet; da AT&T ao Google**. Zahar, Edição 1, 2012.

ZILBER, M.A.; FISCHMANN, A.A.; PIKIENY, E.E. **Alternativas de crescimento:** alternativa de fusões e aquisições. In *Revista de Administração Mackenzie*, ano 3, n.2, p.137-154, São Paulo, 2002.

ZOTT, C. **Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance:** insights from a simulation study. In *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 97-125, 2003.

APÊNDICE

Entrevista com o Executivo A

P- A proposta aqui não é ter a opinião de pessoas que necessariamente já passaram por esse processo e sejam super calibradas no assunto; a proposta é pegar uma visão geral do executivo. Só explicar onde é que você vai aparecer na história. Estou pegando executivos que dirigem, que têm função de gestão em empresas e, para pegar a base da pirâmide, que é operacional, quem está na linha de frente das redações, eu fiz uma Survey. Então essa Survey vai para mais de 200 pessoas, ou seja, é quantitativa; e a dos executivos é qualitativo. Depois, lá na ponta final, as afirmações que coloquei na Survey e são escala Likert, onde você concorda numa escala de 1 a 5, eu vou cruzar a percepção de vocês, com base nesse discurso, com a percepção que vem da outra ponta na escala Likert.

R- Quem você chama de base?

P- Quem está na linha de frente da produção: reportagem, edição, curadoria...

R - E de qualquer empresa ou empresas que passaram por fusões?

P- Qualquer empresa. No Brasil não há tantas que passaram por fusão e aquisição. Não é um número grandioso como nos EUA, onde você tem impérios que se consagraram por fusão e aquisição, como a Time-Warner, que comprou a CNN e a TVT; a Disney que comprou ESPN...

R- Aqui temos um monte...

P- Que foi comprando? Isso é legal. Mas de jornalismo?

R- De jornalismo especificamente, duas; jornalismo digital, né? ■■■ e ■■■■ que, inclusive nem usamos mais o ■■■■, mas ainda sim o ■■■. Agora, de empresas em geral, acho que só o ■■■■ comprou umas 7 ou 8, que é daquela Diesel, essas empresas de hospedagem de sites e tal. Eu chutaria que o ■■■ comprou ou se juntou com umas 20 empresas.

P- Esses grupos mais tradicionais, como a própria Globo, é difícil ela comprar uma outra empresa, ela cria do zero, caso do G1, da CBN, da TV Globo.

R- Ou incuba... o Cartola foi comprado, era um joguinho de moleques que aí virou uma encubada dentro da Globo e aí virou esse Cartola que é o deles.

P- Ah, que legal. Eu também pego um pouco disso aqui: as startups; as nativas digitais, que acabam atraindo a atenção das grandes e na primeira fase acabam sendo encubadas; igual ao que o Google faz: olha, startup, vem aqui pra dentro que eu te ajudo e depois eu te compro.

R- E tem o processo inverso também. Por exemplo o ■■■■■ era encubado aqui no ■■■, neste prédio; e depois saíram daqui, ganharam vida. Aquele outro site, o ■■■■■, também era incubado aqui e isso estamos falando do ano de 2000. Acho que se eu fizer um esforço de memória lembro de mais uns 2 ou 3.

P- E você participou desses projetos?

R- Não como gestor, mas acabei participando porque é preciso refazer equipe, redistribuir trabalho, enfim... ver o que há de redundâncias.

P- Você acaba sendo afetado lateralmente.

R- É, mas não que eu resolvi comprar esta ou aquela empresa, até porque temos um departamento aqui para isso e não é a gestão editorial que vai fazer isso.

P- Você sabe dizer o tipo de resultado que isso trouxe na época?

R- Aí vai depender, porque, por exemplo, o ■■■ é nossa segunda audiência até hoje [mostrando dados e informações].

P- O [redacted] era de quem antes?

R- Era da [redacted]. Era a marca digital da [redacted], que se juntou com a [redacted] para fazer o [redacted]. Porque a [redacted] tinha o [redacted] e a [redacted] tinha a [redacted], que na época era [redacted] [mostrando dados e informações]. Essa é uma linha do tempo digamos mais antiga... A [redacted] era assim. Aqui está escrito [redacted], mas é anterior ao [redacted].

P- Você está aqui desde essa época?

R- Eu estou no grupo desde 1995.

P- Então você viu todas essas transformações?

R- Sim, eu vi. Eu não estava diretamente no [redacted] porque eu trabalhava na [redacted]. Eu atuava no [redacted] também, porque naquela época era tudo meio junto e misturado, não tinha muita divisão. Aqui, então, foi uma joint-venture, o que não é uma coisa muito comum no Brasil, mas foi feita entre [redacted] e [redacted]. A [redacted] trouxe o [redacted], a [redacted] trouxe a [redacted] e virou o [redacted].

P- E depois o [redacted] foi lá e comprou tudo?

R- É, o [redacted] ficou como pagamento. Na verdade o [redacted] e o [redacted], que era de uma outro grupo investidor, que participava Hulk, e a [redacted] adquiriu. Aí quando a [redacted] saiu da joint-venture ela deixou os dois portais como pagamento e aí ficou no 0 a 0, porque a [redacted] achava que esse negócio de internet não tinha muito [futuro].

P- Esse tipo de posição é o que justifica eles estarem onde estão hoje.

R- Você acredita nessa história? Os caras abriram mão do [redacted], do [redacted] e do [redacted]. Não satisfeitos com um, eles abriram mão de três.

P- É a família, né?

R- É, os meninos não tiveram a visão que o daqui teve.

P- Agora, no geral, quando você olha para o cenário brasileiro, especialmente para a indústria informativa, qual é sua avaliação das movimentações de fusão e aquisição?

R- Acho que tem um grande potencial. Não sei se consigo simplificar muito isso, então aí você vai me pautando. Porque assim, tem várias situações. Essa daí, por exemplo, é uma, que são empresas que existem, que estão atuando e de repente se juntam para ficar mais solventes, acho que aí é um processo simples de fusão ou de aquisição, seja lá como for, no qual as empresas existem, estão lá e trabalhando, mas precisam ficar maiores, investir mais, ganhar musculatura... Há outro processo em que a empresa está falindo. Ela tem um negócio, mas não tem o financiamento necessário. Nesse caso, junta-se ou vende-se para poder pagar o boleto, o carnezinho das Casas Bahia. E um terceiro processo que eu acho que é mais aderente... eu acho que esses dois estão de 2005 para trás. De 2005 para cá, eu vejo um outro processo acontecendo nesse sentido - no Brasil menos, mas vejo também - que é o aporte editoriais incríveis, sensacionais, em que elas precisam de alguma ajuda, não é exatamente ser comprada ou financiada, mas falta algum recurso para ela. Um exemplo prático: Lupa, Piauí e Folha. Acho que é clássico nesse sentido, a Folha não é dona do Piauí, nem a Piauí é dona da Lupa, mas uma está usando os recursos da outra, aqueles que fazem falta para ela. Vamos começar do menor: a Lupa é uma fact-checking, um serviço novo, deve ser uma agência com 5 ou 6 pessoas trabalhando nisso, eles já fazem - e já faziam - isso. Mas eles precisavam de mais exposição e mais infraestrutura, o que custa dinheiro. Então, eu não sei o negócio que eles tem - eu nunca vi o contrato da Lupa com a Piauí -, mas vendo do ponto de vista conceitual do negócio, o que faz a Lupa e a Piauí? A Lupa precisa de mais infra e exposição; por sua vez, a Piauí tem um site que pode ter parte cedida para essa agência, ficando embaixo de seu servidor. Ainda, a Piauí

consegue fornecer acomodações em seu escritório (trecho bastante adaptado para entendimento escrito) . Então fica ali, junta todo mundo, não há uma relação exatamente de compra ou aquisição - ninguém é dono de ninguém -, porém há um share de receitas - provavelmente de patrocínio, publicidade e assinatura - que no caso da Lupa abrange a assinatura daqueles veículos que pagam para estar ali. E aí as empresas convivem, não são donas nem controladoras, elas se arranjam. Isso em um modelo muito século XXI de negócio. A mesma coisa deve ter acontecido com a Piauí em relação à Folha; no caso, acho que não é de espaço físico, pois a Piauí tem investidores e não precisa ocupar o prédio da Folha, mas precisa de infraestrutura, de servidor e de CEO, de coisas de internet. Eles fazem jornalismo, eles fazem textos, e precisam de coisas de internet, o que a Folha pode proporcionar. Não há vínculo entre esses veículos de comunicação, mas a gente divide as receitas. Se pagar, pagou; se não pagar, também está ok. Quando eu falo que é um negócio século XXI é porque tem essa cara de Uber, Airbnb, uma cara de compartilhamento. Não se trata de uma economia de aquisição, de ser dono, de mandar funcionários embora. Hoje mesmo eu estava em um evento... eu já conhecia por nome e por acessar alguma coisa o jornal Mural, que começou com o pessoal de Paraisópolis e tal. Eles estavam no evento e fizeram uma apresentação. Por que eu não ajudo essa gente e eles não vêm aqui para [REDACTED]?

P- Mural é aquele jornal de comunidades?

R- É uma rede de comunidades e tal. Eles têm necessidades muito básicas, que para mim não custa nada, porque eu tenho, como servidor, e, ao mesmo tempo, eles têm uma rede que eu não tenho, cara, a gente não faz jornalismo para a comunidade.

P- E eles estão no meio, né?

R- E estão lá, e é aquilo que interessa. Eu também não preciso da audiência deles, a gente é suficientemente grande. Mas, do ponto de vista do jornalismo, agrega. Eu acho até que tem uma pergunta sua que vai caminhar por esse lado, que eu li, mas... Para dar um exemplo que hoje os modelos de fusões e aquisições podem ter uma mentalidade diferente do "grande come o pequeno". O que eu vejo hoje, pelo menos no ecossistema onde eu transito, é uma condição bem mais saudável que isso. Veja, olha só que barbárie que é isso. Vamos pensar em empresa grande. O [REDACTED] é uma empresa grande, com 80% ou mais de share no mercado. Aonde nós vamos querer ir? Nós vamos parar aonde? 100% é Google, Facebook, eu acho nem eles... isso não existe em mercado nenhum. Eu acho que 80% de share está bom para caralho, eu preciso comer quem para ir mais para frente? Então não é algo que a gente persiga. O que nós perseguimos agora é qualidade, diversidade, credibilidade. Então um jornal bem feitinho na periferia me interessa por essa lógica.

P- Vocês chegaram a fazer uma parceria?

R- Não, estou te contando agora... [estávamos conversando] isso veio à cabeça. Ele ficou falando ali e eu estava pensando como gostaria de trabalhar com esse cara. Sabe? [Ele tinha] Sangue nos olhos, eu quero fazer, eu precisava falar com aquelas pessoas, a periferia não consome notícia, e quando consome ela é negativa. Tudo aquilo que ele vinha falando e eu pensando que era tudo o que a gente faz. Que merda! Puta que pariu, ele está falando de mim. Meu deus do céu, eu quero ir embora. Por que esse cara não está comigo então? Não sei se ele gostaria de estar comigo...

P- Que tipo de lacuna a fusão e aquisição, que nesse caso é uma espécie de incubação ou parceria, poderia preencher?

R- Eu chamaria de parceria. Veja, uma fusão e aquisição, para responder objetivamente sua pergunta, eu acho que elas querem preencher lacunas preferencialmente financeiras e, alinhado a isso, também de sharing de mercado, quando é o caso. Esse exemplo que você dá nos Estados Unidos de jornais grandes comprando jornais pequenos, a ideia é eliminar o concorrente para manter ou ampliar sua receita, ou manter ou ampliar seu share. No caso da parceria, isso não ocorre necessariamente, pois as métricas podem ser outras. Eu não estou eliminando a opção financeira e de share, mas elas podem ser outras. Por exemplo, no jornalismo, especificamente, de ele ser mais abrangente, de haver pautas mais diversas, de ampliar o sentido social do próprio jornalismo. Sim, isso é uma conversa que nós temos aqui quase que cotidianamente. Não é porque nós arrecadamos 7 bilhões de reais... em primeiro lugar não fomos nós, foi a [REDACTED]; em segundo lugar, a nossa preocupação - acredite - se dá em torno de qualidade de jornalismo, não em torno de receita, exclusivamente. Para te mostrar outro exemplo, a gente perde tempo e dinheiro com coisas desse tipo aqui: "Flávia Alessandra... ataca as filhas e a mim". Esse aqui é aquele caso que está bombando, do Marcus Paulo, o ator que morreu. A Flávia Alessandra foi deixada de lado na herança.

P- Sério? E ela está reivindicando?

R- É... [muda de assunto] Uma plataforma desenvolvida internamente ocupa nossos desenvolvedores, eu mantenho profissionais para manter essa coisa, só para medir os comunicados de erro que o público... aquele link que as pessoas nunca devem achar que faz nada, que clica "comunicar erro" está aqui agora. Por estação, por gerência, o mês, o dia, o que se reportou, assim sucessivamente. Porque é, de fato, uma preocupação.

P- E os leitores mandam mesmo, né? 4000?

R- Rapaz... você não está entendendo o tamanho do negócio. E deve ter maior. Essa aqui não é a maior, olha: 20 mil notícias. São muitos comunicados, a gente precisa mapear isso e tomar providências. Essa é a nossa preocupação. A gente faz aqui internamente. Imagina se tivesse, por exemplo, uma empresa que fizesse isso. Será que eu me juntaria com ela? Isso é jornalismo, na sua pesquisa? Porque hoje a gente tem que pensar em um jornalismo um pouco mais ampliado.

P- Um pouco mais elástico. Elástico não, né? Mas que abarque outras coisas também, que não essencialmente produzir notícia, exatamente produzir informação.

R- Exatamente. Fact checking, por exemplo, é um deles. Fact checking é jornalismo?

P- Eu considero que sim.

R- Opa! Mapear erro de informação e de português em matéria é jornalismo?

P- Ah.. O Globo faz isso que todo dia. A ombudsman passa sarrafo por erros de ortografia. Toda santa manhã.

R- Exatamente. A gente também. Então, veja que, quando a gente fala de fusões e aquisições... Olha, acabou de chegar um comunicado de erro que o repórter respondeu. São muitos erros de ortografia! Eram três erros de ortografia, todos corrigidos. Muitos... Porque eu peço para quem pegar o erro nos contar o que ele fez com aquilo, porque aqui tudo bem, é um erro de ortografia, mas podia ser um erro de informação. Se é um erro de informação, eu quero ver a errata. Tem uma errata?

P- Isso é você que controla aqui dentro?

R- Não eu pessoalmente, mas é da minha equipe. É uma das tarefas árduas. Se a redação gosta de mim, é isso que você ia chegar aí?

P- Não. Eu ia perguntar se a equipe de repórter, por exemplo, está sob sua alçada, a produção.

R- Depende de quais repórteres. Por exemplo, eu tenho uma jornalista que faz só isso aqui. Ela recebe todas essas informações, mapeia. Até porque precisa ser uma jornalista. Porque muitas coisas são semânticas, que o camarada fala que é erro, mas às vezes não é. Ou o contrário.

P- Só entendeu de forma errada.

R- Isso. Então é importante que tenha alguém capacitado para fazer isso, um jornalista. Na área de notícias tem lá: gestão de notícia. Na área de esporte, gestão de esporte. Editorialmente, eu tenho aqui comigo o pessoal de Bol e de métrica de conteúdo jornalístico.

P- O que você chama de métrica de conteúdo?

R- Acompanhar a audiência de cada item jornalístico e gerar insights para a redação a partir dessas experiências. Eu não tenho analistas de audiência, eu tenho jornalistas fazendo. Porque a gente entende que o jornalismo é algo além do "bloco e caneta, depois escrever". Nesse ecossistema a gente vai tem um jornalismo bem mais...

P- É incrível o número de competências que foi se ampliando em torno de "troço" que antigamente era só produzir notícias.

R- Exatamente. Dos três grandes caminhos do jornalismo tradicional, da produção jornalística, que é apuração, produção e distribuição, o jornalista participava da primeira e da segunda, mas quanto à terceira, ele não fazia a menor ideia do que estava acontecendo. O sujeito escreveu, foi para a paginadora, saiu no jornal, pronto! "Acabou meu trabalho." Hoje a gente vai para cá e essa distribuição, que agora é circulação, volta como pauta, que volta para apuração, que volta para produção. É um ciclo.

P- Retroalimenta. Fantástico! Agora na sua avaliação, você acha que é melhor uma empresa crescer organicamente ou via aquisição? Um exemplo: o InfoMoney. Ele foi comprado pela XP e, depois disso, passaram a fazer um monte de iniciativas de conteúdo, de cursos. Isso é algo que provavelmente eles não fariam se não fossem os 6 milhões que a XP colocou lá.

R- E o Mineset também, né? Uma visão do jornalismo mais expandida, que é isso que a gente está falando aqui.

P- Exatamente. O que você acha que é melhor? Orgânico ou via aquisição?

R- O que a empresa precisa e conseguir fazer. Porque o que você chama de orgânico, é orgânico até a página dois, porque veja bem: para eu crescer, eu preciso de investimento, de qualquer forma. A não ser que eu ganhe na loteria, esse investimento vem de algum lugar, então não é orgânico. A necessidade é orgânica, o crescimento não é. A questão é: de onde vem esse investimento? Do meu próprio negócio ou porque alguém me adquiriu? Naturalmente mesmo, uma empresa não cresce. Sem investimento. Isso vale até para barraquinha de cachorro quente. O cachorro quente é muito gostoso, todo mundo compra mais. Legal. Mas se não tiver a salsicha para oferecer, não vai ter cachorro quente.

P- Nesse processo, partindo do pressuposto que uma empresa jornalista foi comprada. Como você vê a possibilidade da qualidade do jornalismo ser discutida? Ela será posta em segundo plano? Isso tem lá o mindset de nível c-level discutindo a questão. Vai ser posta em segundo plano, o resultado financeiro vem primeiro, depois a gente dá conta da qualidade do que é produzido?

R- Complexa essa pergunta.

P- Abreviando: você acha que a função social do jornalismo precipita dele ou pode acabar sendo deixada de lado quando se direciona mais para o financeiro? Você acha isso factível em processos de fusões e aquisições?

R- Em qualquer processo, isso é possível. Pode-se vender a qualidade a qualquer momento. Isso é um posicionamento do negócio. O que eu vendo? Eu vendo páginas da internet ou vendo credibilidade? Dependo do produto que você está vendendo. No nosso caso, por exemplo, se eu perder credibilidade, eu vou morrer, não importa quanto dinheiro o [REDACTED] vai juntar no estrangeiro. O [REDACTED] quanto conteúdo vai desaparecer. Porque a gente vende credibilidade. Agora, conhecemos vários veículos que não se pautam por aí, mas sim por quantidade de página, cliques, etc.

P- BlastNews, por exemplo.

R- É, que paga, inclusive, pelos cliques. Isso é o extremo oposto do que a gente está falando. Não só ganha dinheiro com cliques, como paga por eles. A relação é muito clara, é relação de clickbait. Eu não consigo imaginar [REDACTED] pivotar para virar um jornal rasteiro, de releases copiados. Não importa o que eles comprem ou com quem eles juntem, não vai alterar assim.

P- O core da coisa se perde.

R- Exatamente. O core business é a credibilidade. Se não for isso, se perde. A pergunta é complexa, então, por isso, "it depends". Depende do quê? De qual é o negócio. O negócio é

botar banner e vender banner programático do Google ou o negócio é vender uma marca, uma crença, um sentimento, um feeling, uma satisfação subjetiva que é o cara, quando tem greve, começa a receber vídeos no WhatsApp e vai lá na homepage do [REDAÇÃO] para ver se aquilo faz sentido.

P- Você acredita que essa visão orientada para negócios, misturada com métrica, misturada com a visão social do jornalismo, essa coisa "híbrida", é danosa ou é perfeitamente ok?

R- Esse é um assunto que me interessa muito tanto profissional quanto academicamente. Não é simples assim. Primeiro, ninguém põe jornalista para fazer branded content, existem jornalistas que gostam de escrever para marcas, isso desde que o mundo é mundo. Tem jornalistas muito conhecidos e famosos que gostam de atuar com marcas ou pessoas. Ricardo Kotscho, para citar um exemplo. Aqui no [REDAÇÃO], nós temos um estúdio de branded content. Nenhum jornalista foi tirado de nenhum lugar para ir para a área de branded content quando ela foi criada, foram abertas vagas e as pessoas, inclusive internos, soubessem e quisessem fazer o trabalho... Então, acho improvável que uma redação destine alguém para branded content, até porque isso é algo pago, tem um cliente. Daí você vai destinar alguém, aquele sujeito não vai servir, você faz o que com aquele produto depois que o cliente pagou para fazer? Provável é que as redações tenham a área e ofereçam-na e os jornalistas espontaneamente fazem. É o que eu imagino. Pelo menos, onde eu conheço, é assim que foi feito. Você pode produzir um conteúdo patrocinado de altíssima qualidade. Vou citar, por exemplo, os especiais que o [REDAÇÃO] fez com a Sabesp para o dia da água. Fortíssimo apelo social e ambiental. Mas também pode-se fazer uma matéria não paga, pautada pela redação, que é uma bosta. Poderia te citar vários exemplos, mas não vou fazer isso com a minha própria redação. Mas me vem um monte agora na cabeça, de um lixo absoluto, que não era comprado de ninguém. Claro, cada redação, cada estudo de branded content tem lá uma maneira de atuar. A nossa maneira de atuar é que as pautas são aprovadas. Se a gente não se sente confortável com a pauta, não tem dinheiro que vai nos fazer realizar aquele conteúdo. Agora, por exemplo, dia da água: excelente pauta. Lógico que vamos fazer. Vai ter a marca da Sabesp. Ok, é bom que todo mundo saiba que foi a Sabesp que pagou por isso. Não só pagou, mas nos viabilizou a pauta. Porque, talvez, se a gente fosse por conta, a gente nem chegaria onde chegamos.

P- Esse branded content é um exemplo. Agora do ponto de vista conceitual, quando se passa a misturar métrica de resultado. Um outro exemplo do mesmo jornal: se você é patrocinador do jornal, a gente assume um compromisso de, por exemplo, quando tiver pauta de Selic, sua fonte certamente será entrevista pela nossa redação. É um compromisso. Isso está voltado para uma métrica financeira. Então quando se mistura métrica editorial com métrica financeira atrelada ao departamento comercial, você vê isso com bons olhos ou você tem ressalvas?

R- Tenho ressalvas. Acho que o departamento comercial é bem-vindo, as pautas são evidentemente analisadas, mas o olhar é de relevância jornalística, relevância social. Porque tem pautas que têm relevância jornalística e não são exatamente sociais. Isso é um pouco Escola de Frankfurt que a gente tem. "Somos contra cultura, contra todas as indústrias, esse nicho todo." Mas depois de 100 anos, a gente começa a ver que não é bem assim, que tem outras

razões. Mas não é por ter que pagar a conta. É porque, vira e mexe, o comercial vem aqui com umas ideias que não faz o menor sentido, ninguém vai ler essa bosta, você vai enganar seu cliente. Não tem apelo. Não vai dar nem audiência. Isso é uma coisa. Agora, eu vejo com muito bons olhos que a redação saiba o que o público quer consumir. Isso não tem nada a ver com ser orientado ou não pelo clique. Pode-se orientar pelo clique a narrativa, não necessariamente a pauta. Quando você conhece as métricas de conteúdo, você sabe... Vamos ver a vida como ela é. [REDAÇÃO] Eu sei que essa página está sendo vista agora, 82 mil pessoas estão aqui coladas. Sei que a maioria, 60%, está no desktop, 37% está no mobile, eu sei que 74% das pessoas leram, dessas 82 mil, já chegaram até aqui. Conforme eu vou descendo, eu vejo que a área está perdendo leitores. Posso ver exatamente os pontos de abandono, provavelmente porque eu tenho usuários que a tela fecha aqui e eles não estão indo para baixo, que é um ponto alto de abandono. Outro ponto de abandono, provavelmente aqui é um break point também. Você vê que essa notícia é a 13ª mais clicada desta página, mas com viés de alta.

P- Em suma, o departamento editorial tem zero influência comercial ainda que isso venha de um processo de fusão e aquisição...

R- Eu não vou falar zero por que eu acho que tem uma influência que é nativa do negócio. Eu acho que todo mundo ali, inconsciente ou conscientemente, busca o sucesso comercial da empresa. Por que todo mundo sabe que não é dinheiro público que está aqui, que é dinheiro privado [que está aqui]. O que eu zero é em relação a influência do Comercial na análise editorial. O Comercial pode sugerir... tanto é que o diretor de publicidade, por causa da obra, está morando aqui embaixo da gente, ele vem, faz reunião aqui, não tem essa bobagem de igreja, essa bobagem, uma linha que separa... não há linha que separa nada. Eu preciso do dinheiro dele e ele precisa do meu conteúdo, é simples assim. Essa relação é muito bem resolvida. Ele não vai chegar aqui dizendo que fechamos uma campanha com o Mc Donalds, que eles compraram muitos banners e patrocínios com a gente, e influenciar diretamente em uma matéria negativa sobre o Mc Donalds que exista na homepage (adaptado para entendimento escrito). O que será feito, nesse caso, é o Mc Donalds resolver a questão levantada na matéria, nos mandar uma nota e nós publicarmos, com muito orgulho, que "após matéria do [REDAÇÃO], Mc Donalds ...". Em nenhum momento o Comercial vai vir aqui impor para que tiremos uma matéria do ar, por que não tem essa ascendência, não nessa casa - eu não sei tem em outras - e é por isso que, nesse ponto, eu digo que é zero [de influência do Comercial]. Eu tenho certeza que jornalistas aqui pensam que o sucesso de uma matéria por eles escrita faz com que a casa sintam-se feliz, porque aquele banner que estava ali deve ter vendido bem. E eu não acho pecado que ele pense isso.

P- Essa é uma questão que eu ia fazer para você: você acredita que a liberdade do jornalista deve estar acima da sobrevivência financeira da empresa, em última análise?

R- De jeito nenhum, se eu não tenho empresa, eu não tenho jornalista, simples assim.

[uma série de colocações fora da temática da entrevista. Fala-se do mundo da TV. E segue...]

R- Desculpe, eu não quero te interromper, mas só para fechar o raciocínio. Você percebe que esse não é o corebusiness deles?

P- De quem?

R- Da TV, pois ela não vende como principal produto credibilidade.

P- Jornalística, não...

R- No jornalismo talvez ali no Jornal Nacional... aquele programinha encaixado no sanduíche. Quantos programas jornalísticos têm por todo o resto [em comparação a todo o resto]? Mesmo na Globo, que tem bastantes, é pouquíssimo. Então vamos lá, no caso do Bonner, o Comercial não apita, mas apita em todo o resto, porque esse não é o corebusiness da empresa, mas sim novelas.

P- Entretenimento...

R- Entretenimento. Isso remete um pouco ao início da nossa conversa, o nosso corebusiness é notícia, nós não temos novelas. Agora também tem a moderninha (?), que também tem a ver com credibilidade.

P- Ou seja, depende muito do corebusiness da empresa...

R- Depende. Você sabe que o R7 é um portal como o nosso, mas o corebusiness deles é credibilidade?

P- Eu vou ser honesto, eu raramente entro lá, mas penso eu que...

R- Mas na sua percepção?

P- Deveria ser...

R- Não o que deveria ser, mas o que é? Você acha que, por exemplo, que caso você tenha um dúvida e precise tirar essa informação de algum veículo, é o R7 que você irá consultar?

P- Nem a pau.

R- Então, velho. Você percebe que eles estão cagando, não é essa a questão. Agora nós precisamos de credibilidade, por que as pessoas viriam para o [REDACTED], mano? Puta portal chato do caralho que faz notícia sisuda... Se eu não vender credibilidade, eu vou vender o que para essa gente? Porque divertido eu não sou, a gente até tenta, mas a gente faz umas bostas de diversão que não tem graça nenhuma. A melhor diversão que a gente faz é o [REDACTED] que nem é site, é festa.

P- Essa sua observação é importante... a credibilidade do [REDACTED] propulsionou a [REDACTED].

R- Perfeitamente, esse negócio não funcionaria no R7. Provavelmente não funcionaria no Ig. Simples assim. Parece um pouco cabotino...Meu contrato expirou, na verdade ele vive expirado...

P- Pelo que você falou aqui, você está em uma posição em que claramente você lida com interesses editoriais e comerciais, pois algumas vezes alguém vem bater a sua porta. Você é o colchão amortecedor...

R- Eu não sou o único, tem vários. Mas a gente tem essa atuação na gestão e sabe porque tem isso... Até porque a gente lida com produto também, o que não está aqui nessa conversa.

P- Como é que, na sua avaliação, pessoas que ocupam um cargo como o seu, que estão nessa zona fronteira, que competências esse tipo de pessoas precisa ter? E como lidar com essa tensão em comercial e editorial? Eu estou fazendo todas essas porque, na literatura, a gente encontra muitos casos em que depois de fusões e aquisições houve uma interferência muito grande no setor editorial.

R- Nós estamos falando do eu editorial ou do eu produtos e negócios? Porque eu sou algumas pessoas editoriais.

P- Editorial.

R- Editorialmente esse camarada precisa ter clara noção dos métodos jornalísticos, da deontologia jornalística. O jornalismo é o tipo de negócio em que o liderar pelo exemplo é muito verdade. Por que se eu não consigo escrever um texto ou e-mail para meus funcionários, dificilmente eu vou liderá-los. No meio, o jornalista é muito crítico, então isso é muito complicado. Dessa forma, é preciso ter vivência jornalística e dominar a deontologia desse ramo, como eu te disse. Além disso, acho que é preciso ter essa visão do negócio enquanto números - financeiros, de acessos, etc. Eu acho que é uma posição em que o gestor precisa colocar ciência em suas crenças. Para te dar um grande guarda-chuva aí... Você já deve ter participado de muitas reuniões de pauta e já deve ter ouvido muito isso: vendeu muita pauta e isso ninguém quer saber (como eu transformo isso em algo útil?). Quem ninguém quer saber?

P- Quem é esse ninguém, né?

R- Quem é esse ninguém quer saber? Como você me diz isso? Qual foi a última vez em que falamos desse assunto? Quando nós falamos desse assunto, quantos eram os acessos? Isso elimina essa estrutura, digamos, subjetiva do jornalismo, do tipo "nossa, mas que pauta ótima!". O que é pauta ótima? Nosso público está interessado nisso por quê? Quantas vezes a gente falou disso e foi ótimo? Por que eu acho ótimo? E daí são várias métricas e ferramentas para colocar ciência nas convicções, o que eu acho que é importante para esse sujeito. Ele deve ter noção de custo, precisa ser um gestor financeiro. Todo gestor aqui do [REDACTED] é um gestor financeiro em

última análise, porque nós somos centros de custo e recebemos um dinheiro x no começo do ano. Eu tenho 12 meses para executar aquele dinheiro x. Se o sujeito gastar tudo nos três primeiros meses, beleza. Eu fecho a firma no terceiro mês. Então precisa ser alguém que tenha a mínima noção de ativo, passivo, do que eu recebi, do que eu preciso ter na linha da compra e na da venda. Não estou falando do ponto de vista da receita, eu não sei qual é a receita. Eu até sei, mas isso porque sou curioso. Hoje mesmo eu estava tratando disso com o diretor financeiro, que me questionou o porquê do interesse. Perguntou ele: "Vai pagar a conta?" [risos]. Eu disse para ele que não iria, mas pelo contrário, gostaria de saber de onde vem isso, pois eu quero te fazer vir mais para poder pedir dinheiro.

P- Vai ser no débito...

R- Você veja o seguinte. Não tem muito a ver com jornalismo, mas é um produto meu também: [REDACTED]. Nós lançamos recentemente, faz dois meses, uma área VIP do [REDACTED], com algumas regalias que a pessoa 4,90 e ela pode ter, como entrar em [REDACTED]. Fizemos o MPV - mínimo produto viável -... a gente nunca vendeu nada no bate-papo, ele sempre foi grátis nesses 22 anos de existência. Por essa razão, eu tenho uma equipe desse tamanho [muito pequena] para cuidar dele, porque ele é de graça. Toda vez que alguém precisa de algum funcionário para tampar um buraco vem pegar no bate-papo e levar lá. Vamos testar, de repente as pessoas [gostam]. Nós lançamos e estamos fazendo 25 mil reais por mês em dois meses. Não é incrível?

P- Sensacional.

R- Eu te contei o problema e o resultado. Por que eu quis saber o quanto a gente estava fazendo? Exatamente para, no minuto seguinte, mandar um e-mail para a diretoria de tecnologia para questionar a possibilidade de ter mais um desenvolvedor no time, pois, de repente, metade disso [da renda] paga. Ninguém poderá me responder que isso seria difícil e que o bate-papo, por ser de graça, é ruim de caixa, apesar de ser bom de audiência. Essa resposta eu não vou poder receber. Isso é gestão, não é saber se o banner custa x, y ou z - foda-se quanto o banner custa. O que eu estou dizendo é que eu tenho uma verba que não existia a dois meses e que agora existe. Por que se não parece que quando eu falo que o cara precisa manjar de finanças, ele tem que ter...

P- Um MBA executivo...

R- Isso seria até bom. Eu tenho um MBA executivo... Mas que fique lidando com a finança da casa. Não é da casa...

P- Não é com o macro, mas com o micro...

R- Executar o orçamento dele.

P- Agora, basicamente para encerrar, de tudo o que você já viu e vivenciou, fusões e aquisições, de modo geral, tendem a ser mais benéfico ou maléfico para o jornalismo?

R- Dos exemplos que eu conheço, com os quais eu convivi, foram todos benéficos. Posso fazer uma ressalva?

P- Claro.

R- Eu trabalho em uma empresa de tecnologia, nativa digital, cujo negócio só fez crescer desde que foi criada lá nos meados dos anos 1990. Agora eu vou pensar em uma media legacy (o termo correto é legacy media) - um jornal, por exemplo - que vê suas vendas diminuírem, o preço do papel aumentar com o dólar... Um rápido resumo do negócio. Você já trabalhou em jornal?

P- Já trabalhei.

R- Ótimo, você vai entender exatamente o que eu vou te dizer aqui. Resumindo: o repórter vende a pauta e a aprova; sai com o fotógrafo e motorista para fazer a reportagem propriamente dita; se for algo rápido, no mesmo dia ele volta e senta com o editor dele. Até aqui nós já temos 4 pessoas, fora o carro. O editor senta com ele, vai ler, refazer, etc. Depois de muitas horas, que em geral não são as 8 de contrato, vai ficar pronto. Isso vai para um software, que é a paginadora, que irá liberar o texto. Hoje em dia os próprios editores fazem isso. Na minha época tinha uma pessoa para fazer isso. Feito isso, esse arquivo vai para a rotativa e esse sistema roda naquelas máquinas que vem para o Brasil em navios, de tão grandes e caras que são, e ocupam prédios de 4 ou 5 andares em áreas nobres da cidade. Isso tudo é rodado em papel - produto que destrói árvores, caríssimo, com preço internacional, que custa caro e envolve toda uma questão ambiental envolta; nesse papel é jogado tinta tóxica - e que suja mão, sendo que pessoas têm alergia a tinta de jornal às vezes; isso tudo é embalado e amarrado em pacotinho, têm umas pessoas sem formação nenhuma, que pegam esse negócio e socam em um caminhão, o qual é movido a diesel - eu nem preciso te explicar a história do diesel, que está bem fresquinha na sua memória; esse caminhão depois vai para a cidade, com restrição de circulação, ele tem algumas horas para ir, em alguns locais ele não vai; ele deixa isso em PDVs de jornais - que é um negócio chamado banca de jornal, as quais estão sendo banidas das ruas da cidade porque atrapalham o cadeirante passar... Cara, não tem a menor chance de isso se sustentar...

P- Olhe o número de processos que você tem que cumprir de etapas para entregar o...

R- Resumidamente aqui em cinco minutos, imagine se a gente parasse para pensar direitinho, se a gente botar isso no papel. Esse é um negócio muito difícil de tocar. A razão para alguém ser comprado ou para alguém comprar, nesse outro ecossistema, não dá para garantir que seja só benéfica, porque o ecossistema já está contaminado, em vias de ser revisto. É muito diferente do outro negócio, que é o nosso, que estamos aqui em ascensão.

P- E como você vê, por exemplo, a indústria Washington Post que tem essa lógica industrial e que ao mesmo tempo tem um drive tec, um mindset tecnológico 100%, compra essa indústria toda contaminada por essa série de processos e ele fala: o Washington Post está deixando de ser uma empresa jornalística para se tornar uma empresa de tecnologia. Em sua avaliação de fusão e aquisição, ela pode vir no futuro pegar essa indústria contaminada e infligir uma nova lógica que vire empresas de tecnologia, de entretenimento, ou é muito fora da caixinha nesse caso?

R- Não, não é fora da caixinha. É o que acontece por aqui, por exemplo. A pivotada para se torna empresa de tecnologia me parece óbvio, pois é o que a gente faz. Isso tudo que eu te mostrei agora sem tecnologia, eu não faria. Simplesmente não teria esse ecossistema. O outro ecossistema que nós acabamos de descrever aqui é que está fora do negócio. Isso não vai existir. Sabe os quadrantes? Isso está ali no quadrante inferior à direita. Como é que esse ecossistema - isso não tem nada a ver com jor-na-lis-mo...

P- Você acha que gente de fora pode dar um jeito nisso?

R- Gente de fora?

P- Gente de fora. Como eu vou explicar isso?

R- O Bezos?

P- O Bezos. Gente de fora.

R- No jornal impresso? Não. No jornal impresso só deus, se é que ele existe, para quem acredita.

P- Não, é porque ele deu uma nova lógica para o Washington Post.

R- Para o online.

P- Para o online, isso.

R- O Washington Post hoje é referência no mundo. O The New York Times sempre foi a referência do jornalismo, pelo menos sempre enquanto eu como vivo, o que faz bastante tempo. O WP virou a referência digital. Ele faz, cara... Tem um negócio que eles fizeram recentemente que eu preciso de mostrar. Se você falar que isso não é investimento em qualidade, cara... É jornalismo na veia. Isso só é possível por causa dessa... (comentários descontextualizados). Isso aqui é uma narrativa que eles criaram para mobile. É uma reportagem parruda, mas não é aí em que eu vou me concentrar. Tem a deliciosa reportagem... olha esse gráfico...

P- Meu deus... [surpresa]

R- Olhe isso: a informação mudando e o gráfico indo junto.

P- Espetáculo.

R- Olhe se isso não é inovação, alguma coisa que não o dinheiro pode fazer isso... (comentários). Isso aqui é inovação. Isso é o que o Bezos estava falando. O nome da notícia é "Too many men". Você viu o subtítulo? Ou seja, Bezos não mudou o corebusiness do produto, ele aprimorou, colocando ciência nas convicções. Esse é o segredo deste negócio.

Entrevista com o Executivo B

P- Você já participou de algum processo de F&A na indústria informativa? Se sim, este processo trouxe que tipo de resultados?

R - Não, não participei de nenhum processo de fusão e aquisição. Aquele que falei em aula não era propriamente um caso desse.

P - Qual sua avaliação a respeito das movimentações de F&A no mercado de mídia brasileiro?

R - Não tem sido um intenso movimento. No mercado norte-americano, por exemplo, foi e ainda é muito mais frequente. A última aquisição relevante em nosso mercado, no ano passado, foi a aquisição de 50% das ações do jornal "Valor Econômico" feita pela Infoglobo em relação ao seu sócio, o Grupo Folha, passando assim a Infoglobo a ser detentora de 100% daquele título.

P - Que tipos de lacunas os processos de F&A poderiam ajudar a suprir no mercado jornalístico? (financeiro, tecnológico, de pessoal...)

R- Em tese, um processo de fusão ajuda a reconstruir margens operacionais e a recompor a geração de caixa, na medida em que se recupera escala econômica do negócio, e de imediato se otimizam custos de infraestrutura, de administração etc.

P- Diante da crise financeira por que passam muitas empresas jornalísticas, pode-se afirmar que F&A seriam alternativas de funding?

R- Certamente seriam alternativas não de funding, mas de recuperação de margens operacionais tendo em vista o mesmo funding. Para um mesmo conjunto de receitas, o negócio resultante da fusão tem custos menores, recuperando-se, assim, a margem de contribuição.

P - Na sua avaliação, o que é melhor para a empresa jornalística: crescer organicamente (exemplo: Folha e Globo) ou crescer via F&A (exemplo: O Antagonista e InfoMoney)?

R- Os dois caminhos são saudáveis, depende muito do caso. O crescimento orgânico pode vir a requerer uma estrutura de capital mais alavancada, mais exposta a riscos. A F&A compartilha riscos.

P - Veículos fora do mainstream surgem na internet e, aos poucos, conquistam seu espaço. Você vê possibilidade, a longo prazo, de essas empresas pequenas serem alvos de F&A das maiores empresas?

N - Vejo, com certeza. Acho que é natural que, a médio e longo prazos, esses digital natives que vão surgindo se insiram em portfolios de grupos maiores.

P- Uma F&A visa a aumentar os resultados para a empresa compradora. Você enxerga possibilidade de, em algum momento do processo de compra (antes, durante ou depois da aquisição), a função social do jornalismo começar a ser ameaçada em decorrência da cobrança de resultados maiores?

R- Isso sempre pode ser um risco potencial, mas uma governança editorial adequada, acoplada ao modelo de gestão, deve dar conta de proteger o jornalismo desse risco.

P- Por que as empresas jornalísticas brasileiras preferem crescer organicamente e não por meio de aquisições? (aspectos culturais, legislação, aversão ao risco, empresa familiar, baixo profissionalismo da gestão, função social do jornalismo)

R- Não tenho essa estatística, mas minha impressão é de que sua hipótese é correta. Acho que a característica familiar das gestões, nesse setor, é um fator primordial, sem dúvida.

P- Considerando que F&A são oportunidades para incutir uma nova lógica nas empresas envolvidas, qual sua percepção a respeito da possibilidade de os jornalistas passarem a ter um olhar também empreendedor e voltado para resultados financeiros a partir de um processo desencadeado por uma aquisição?

R- Jornalista deve cuidar de praticar bom jornalismo. É claro que um editor ou gestor editorial terá um orçamento a cumprir, pode ter metas corporativas. Nesse sentido, concordo que ele esteja preocupado com a sustentabilidade financeira da empresa para a qual trabalha. Mas ele deve ajudar a empresa fazendo bom jornalismo.

P- Você acredita que jornalismo (visão orientada para a qualidade editorial) e negócios (visão orientada para métricas de resultado) estão cada vez mais misturados? Isto é positivo ou negativo?

R- Misturados, não, nunca devem ser. Sob um planejamento integrado, aí sim. Nesse sentido é positivo. Acredito que uma visão que auxilie, por exemplo, no aumento de produtividade, na incorporação de novas capacidades que sejam úteis para os jornalistas, aí sim, é bom.

P - Na sua visão, como os profissionais com função executiva e jornalística (como editores, chefes de redação...) lidam com a tensão entre o lado comercial e editorial? Quais competências este tipo de profissional deve ter?

R- Essa tensão deve se concentrar no topo estratégico da organização. Com sólida formação editorial e noções fortes de gestão, o gestor editorial saberá coordenar sua equipe fazendo-a praticar jornalismo, puro jornalismo. E ao mesmo tempo cuidando das metas corporativas.

P- Você acredita que a liberdade do jornalista deva estar acima da sobrevivência da própria empresa?

R- Os fundamentos jornalísticos jamais devem ser sacrificados.

ENTREVISTA COM O EXECUTIVO C

Eu preciso saber um pouquinho da sua qualificação, você é jornalista formado, correto?

Isso, eu sou jornalista formado.

E aqui no [REDAÇÃO] você é Editor Executivo?

Sim, sou o Editor Executivo. Você nos pegou aqui num momento de mudança, só um parênteses, que normalmente acontece nesses finais de ano. Nesse momento estamos num momento de mudança do organograma da coisa, algumas pessoas estão sendo promovidas, aliás, para você que é jornalista, nós estamos no final de ano, num momento bom, o que está acontecendo nas redações - e nem precisa ser final de ano - é um enxugamento, a nossa redação desse ano para o ano que vem vai crescer, algumas pessoas estão sendo promovidas e o meu cargo provavelmente também vai mudar, mas vamos manter que nesse momento sou o Editor Executivo.

A sua atribuição aqui é chefiar a redação basicamente?

Exatamente. O [REDAÇÃO] é uma empresa de mais ou menos cem pessoas e temos uma redação que cerca de quinze jornalistas, mas que tem outros profissionais que se juntam a esses profissionais que são especializados em edição de vídeo, fotógrafos, revisores e o pessoal da produção gráfica, da diagramação, da arte, um universo de pouco mais de vinte pessoas.

Isso é importante para eu entender. A sua função aqui dentro, ela está numa zona fronteira em que você dialoga com o lado comercial do jornal ao mesmo em que você dialoga com o editorial?

Boa pergunta. O [REDAÇÃO] tem essas coisas bem separadas, bem delimitadas. Nós temos aqui dentro o departamento que é responsável pela produção de conteúdo, que é o nosso, que junta tudo isso aí, temos um departamento de marketing, um departamento que cuida do planejamento e da execução dos eventos, porque o [REDAÇÃO] faz muitos eventos durante o ano, alguns eventos são bem conhecidos, como o [REDAÇÃO] e [REDAÇÃO], e temos o departamento comercial. Obviamente eu tenho um relacionamento com o pessoal do departamento comercial, as pessoas me conhecem, tenho livre acesso, nós trabalhamos numa empresa relativamente pequena, mas assim, eu não participo de nenhuma reunião do departamento comercial, o trabalho do departamento comercial não influencia no meu trabalho diretamente, no sentido de influenciar a minha pauta. Há uma influência, por exemplo, no sentido de que nós trabalhamos ainda com uma edição semanal impressa, e essa edição semanal impressa aumenta e diminui, dependendo da quantidade dos anúncios, então, embora eu não participe da área comercial, eu acendo velas para que eles tenham muito sucesso e vendam muitos anúncios, porque na medida em que eles vendem muitos anúncios, o jornal aumenta. Isso acontece agora no final do ano, se você pegar uma edição de janeiro, fevereiro, do [REDAÇÃO], você vai ver que ela fica ali na casa das 48 páginas, agora nós estamos na casa das 68, então no final do ano o jornal cresce. Isso acontece com o [REDAÇÃO], acontece com a Veja, acontece com a Época, é uma coisa normal da mídia impressa, a edição cresce ou diminui, evidentemente existe um tamanho mínimo, ou seja, se em alguma semana a venda for zero, nós mantemos nosso tamanho mínimo. Se o desempenho comercial for muito bom, o jornal cresce, mas as coisas aqui são bem separadas.

Você pessoalmente já participou de algum processo de fusão e aquisição, ou empresa que foi comprada, ou empresa que comprou alguma outra ao longo da sua vida, independentemente de ter sido jornalístico?

Não, eu tive poucos empregos na minha vida, eu fico muito tempo nos empregos, então nunca participei de uma empresa que tenha sido comprada ou que tenha comprado outra empresa, pelo

menos durante o tempo em que eu estava ali. Só um parênteses que, enquanto jornalista, esse foi um dos assuntos que eu mais cobria. Fusões e aquisições no mercado, especialmente no mercado de agências de publicidade, é um mercado que eu acompanhei sempre muito de perto e, coincidentemente, nos últimos vinte anos, que é o período em que estou dedicado a essa especialidade digamos assim, do marketing, da comunicação, foi o período em que o mercado brasileiro de agências mudou totalmente. Nós saímos de um cenário em que as empresas líderes eram comandadas, controladas, por empresários brasileiros e hoje nós temos um mercado quase 100% dominado pelas multinacionais, então nesses últimos vinte anos houve uma concentração e uma internacionalização, uma coisa paralela no mercado, que mudou completamente a cara do mercado, então, a minha experiência é enquanto observador, analista e jornalista, que lida com esse assunto. Como empresa na qual eu atuei, nunca, as empresas em que eu trabalhei mais tempo aqui em São Paulo, são [REDACTED], uma revista que não existe mais que chamava About, o mesmo tempo da Meio e Mensagem e a rádio Jovem Pan, então em nenhuma dessas aconteceu.

Em relação à indústria informativa, mais propriamente falando, qual é a sua avaliação em relação a fusões e aquisições? Quando eu digo avaliação é: você acha que acontece muito, acontece pouco, haveria potencial para acontecer mais, o mercado é atrativo, qual sua avaliação a respeito disso?

Eu acho que não acontece muito. Assim, pegando essa minha experiência de observador, esse mercado específico que eu cubro, porque é óbvio que eu sei também que existe muita fusão e aquisição e também consolidação, esse mesmo cenário que eu te narrei, isso aconteceu muito também na indústria dos Bancos, por exemplo, mas a minha experiência com a indústria dos Bancos é nenhuma, a não ser como leitor evidentemente e como correntista, mas no mercado da publicidade eu acompanhei isso muito de perto e acho que, se você está se referindo a empresas de jornalismo, à mídia, aconteceu pouquíssimo nos últimos vinte anos, o mercado da publicidade mudou totalmente nesse sentido, o mercado da mídia também mudou, mas não aconteceram fusões e aquisições. Acho que a razão principal para isso é a legislação, existe uma Lei que impede que o controle das empresas de mídia seja de pessoas ou empresas estrangeiras, então essa é uma barreira determinante, o máximo a que elas podem chegar é 30% de participação no capital, então por exemplo, a Editora Abril fez isso, vendeu uma parte das suas ações, a maioria das outras empresas não fez isso, se nós pensarmos nas grandes empresas, Globo, Folha, Estadão, não fizeram isso. É fato que toda mídia sofreu muito com a crise da mídia financeira, com a chegada desses players gigantes de tecnologia, que meio que fogem dessa regra, porque são de tecnologia, especialmente o Google e o Facebook, além de todos os outros.

A Amazon que comprou o Washigton Post...

Exatamente. Então, tem um cenário que é um cenário dinâmico e que muda muito, mas especificamente nas questões de fusões e aquisições nas empresas brasileiras de mídia, não acontece muita coisa por conta dessa barreira legal.

Se não houvesse essa barreira legal, que tipo de lacuna você acha que o capital externo, essas fusões e aquisições, poderia suprir nas empresas brasileiras de jornalismo? Seja lá com expertise, nós vemos lá fora que o Washigton Post mudou completamente seu conteúdo digital depois que foi incorporado pela Amazon, uma lacuna de tecnologia no caso. Que tipo de lacuna aqui, na indústria brasileira informativa, você acha que poderia ser suprida, se é que você vê alguma lacuna.

Com certeza algumas lacunas existem, é difícil fazer esse exercício do que poderia ter sido se não fosse a legislação, porque eu acredito que se não houvesse essa legislação, essa aquisição das empresas brasileiras de mídia pelo capital internacional, já teria se dado a anos passados. Nesse momento, se você pensar, já é um atraso do que poderia ter acontecido. Eu não sei o quanto a mídia brasileira seria interessante para o capital estrangeiro, eu não sei precisar isso, porque alguns,

inclusive esse que você citou, alguns casos fora daqui, o interesse da empresa de tecnologia na empresa de mídia, se dá não só pelo dinheiro que aquela empresa de mídia pode trazer para ela, acho que esse é um aspecto que faz o mercado de mídia ser um pouco diferente, porque se eu sou um Banco, se eu tenho um Banco e você tem um Banco e o meu Banco quer comprar o seu Banco, nós vamos fazer uma equação em que a questão financeira é determinante, é congênere, no caso da relação da empresa de tecnologia com a empresa de mídia, entra outros fatores que são muito relevantes, como a credibilidade da empresa de mídia, a influência política daquela empresa de mídia, acho que entram dados que fazem dessa negociação fora daqui, quando alguém compra um Washington Post, um New York Times, ele não está necessariamente só interessado na quantidade de dinheiro que os anunciantes e os assinantes do New York Times trazem para aquele negócio, ele está interessado em fazer uma modificação naquele negócio, uma transformação digital naquele negócio e tal, obviamente interessado em trazer para si, para sua organização, uma credibilidade que aquela marca traz.

Olhando para dentro do mercado brasileiro, vemos que as empresas jornalísticas em geral preferem crescer mais, digamos, organicamente. A Globo, quando ela quis criar um portal de internet, ela não foi e comprou um portal pronto, ela foi e criou o G1 do zero, a Folha criou o UOL do zero, quando você olha no cenário interno, você vê algum horizonte de que empresas dentro do próprio país comecem a comprar umas às outras, você enxerga isso de alguma maneira? Eu pergunto por que, por exemplo, o Antagonista foi comprado metade pela Empiricus, o Diário Associados do Nordeste, teve as ações compradas pelo grupo Hapvida, que é um grupo hospitalar. Teve outro grupo também: o InfoMoney, que teve capital da XP Investimentos, são empresas pequenas que estão sendo olhadas por maiores. Você vê chance disso começar a crescer aqui dentro?

Acho que, parecido com esses exemplos que você citou, sim. Eu não conheço detalhadamente o caso específico que você citou da XP e do InfoMoney, mas vamos pegar esse como exemplo. Se eu sou uma instituição financeira e tem um produtor de conteúdo relevante, que produz conteúdo sobre o meu mercado, eu ainda acho que isso reafirma o que eu te disse, o interesse dele não é especificamente a quantidade de dinheiro que ele vir a gerar, mas ele pode adicionar ao meu negócio uma produção de conteúdo, que me ajude a fazer negócios, por exemplo, citando outro exemplo que talvez se pareça com esse, existem muitas marcas que estão investindo nessa questão de produção de conteúdo. Imagine, eu sou a Nestlé e preciso me relacionar com mães de bebês, uma coisa que a Nestlé fez nos últimos anos, foi investir em um portal de saúde infantil, então eles contrataram uma empresa produtora de conteúdo, que é a TV1. A TV1 é de um jornalista que inclusive é conhecido, o Sérgio Motta Melo, eles então fizeram um projeto de produção de conteúdo para atrair uma comunidade, prestar um serviço a essa comunidade e, ao mesmo tempo, formar uma comunidade que para a marca é muito relevante. Com o advento do digital e das redes sociais, essa questão de formar uma comunidade, de manter uma comunidade envolvida em um assunto, passou a ser uma questão crucial, embora esse não seja o nosso assunto, a própria eleição presidencial no Brasil agora, mostrou que isso também é uma realidade política agora, você criar uma comunidade em torno de um personagem, de um tema ou de alguma coisa, é uma coisa muito importante para você conseguir mobilização, e isso para as marcas também é muito importante. Eu acho que nas questões das corporações que são maiores e muito mais endinheiradas do que a mídia, quando elas se aproximam da mídia e querem fazer algum negócio, de alguma maneira isso aí está envolvido, porque talvez, pelo dinheiro em si da venda de anúncios e do que é arrecadado com os anunciantes isso não seja um negócio tão atrativo assim.

Você falou bastante do ponto de vista de quem está comprando, agora, você vê alguma vantagem para a empresa que está sendo comprada?

Com certeza. Vamos imaginar startups, você é um jornalista que tem um nome no mercado, você é o Adriano Silva, tem um nome no mercado e a ideia de lançar um projeto, que é o projeto Daft, por

exemplo, se você tiver um investidor que dê um gás para você fazer isso, com certeza é uma coisa boa, se houver uma sinergia de interesses, com certeza é uma coisa que vai dar um gás para esse projeto.

É uma coisa que se nota até na InfoMoney, né? Antes da XP e depois da XP, o que eles estão investindo em qualidade de conteúdo é bastante interessante. Na sua avaliação, em algum momento a função social do jornalismo, que é a prestação de serviço, informação de qualidade, você vê que ela pode ser, de certa forma, ameaçada por movimentos como esses?

De fusões e aquisições?

Exatamente.

Acho que depende da intenção das pessoas que estão envolvidas. O que eu acho é que, se isso acontecer, a longo prazo o negócio não se sustenta. Se eu tenho muita grana e quero comprar o New York Times para ajudar a minha família a se tornar relevante politicamente, o meu sonho é ser presidente dos Estados Unidos e eu vou colocar o New York Times para trabalhar ao meu favor, hoje em dia, com as ferramentas de transparência, com as redes sociais, não estou dizendo que esse objetivo não vai dar certo, mas em algum momento ele vai ficar visível, as pessoas vão perceber.

Olhando para a gestão da empresa jornalística, em geral as pessoas estão cobrando mais olhares empreendedores de seus colaboradores, essa questão de cobrar dos jornalistas um olhar mais empreendedor, você acha que já está chegando nas redações?

Eu acho que sim, aqui na nossa está. Acho que isso é uma coisa bem importante e acho que as novas gerações já vem mais interessadas em corresponder a isso, mais abertas a isso. Estou entendendo que você está dizendo o seguinte: eu preciso que os nossos jornalistas, que trabalham aqui conosco, tenham essa visão empreendedora não necessariamente para abrir um novo negócio, mas preciso da visão empreendedora porque preciso que eles criem uma série em vídeo que o público se interesse por aquilo, que tenha um conteúdo relevante, então eu tenho que mesclar a qualidade jornalística com o interesse que aquele produto jornalístico vai gerar no mercado, que é mais ou menos o que um empreendedor precisa fazer para o negócio dele ter sucesso, ele precisa ter uma ideia ou criar um produto e precisa ter uma ressonância no mercado com relação àquele produto dele, então essa visão empreendedora, para quem está no jornalismo hoje em dia, é muito importante. Foi-se o tempo do jornalismo igual quando eu cheguei aqui em São Paulo, que você era repórter redator e o seu trabalho era escrever alguma coisa, isso hoje em dia é muito limitado.

Agora, só para encerrar, uma última pergunta. Na sua avaliação, uma pessoa que ocupa um cargo como o que você ocupa, que, como você diz lida constantemente com o comercial e o editorial, mesmo estando notadamente separados, qual que é a capacidade, o olhar que essa pessoa tem que ter, para manter justamente como você diz que é aqui, um lado bem separado do outro, porque é um cargo que geralmente é pressionado dentro das redações. Na sua avaliação, quais competências esse profissional precisa ter?

É pressionado, eu acho assim, a pressão faz parte do trabalho, uma das características é ter que saber lidar com essa pressão. Primeiramente, para essas coisas continuarem separadas, você precisa ter um empresário capitalista, que entenda aquilo que estávamos falando anteriormente, o maior ativo dele é uma marca que tem credibilidade no mercado, se o dono da empresa resolver pegar a marca dele para fazer negócio, sem pensar na credibilidade do negócio dele, aí não há chefe de redação que resista a um negócio desses, se o dono da empresa começar a vender manchete, vender capa, vender reportagem, a coisa não se sustenta. A partir do momento que o empresário entendeu que o melhor que ele tem a fazer é ter um conteúdo relevante, se ele está focado num mercado específico, como é o nosso caso e que o que vai trazer dinheiro para o negócio dele, é justamente essa credibilidade que foi construída, no caso da [REDACTED] ao longo de 40 anos, aí o negócio

já começa com uma base boa. Agora, o que uma pessoa precisa ter para lidar com essa coisa toda é, como eu te falei, saber lidar com as pressões, eu acho que tem uma coisa crucial aqui no meu dia-a-dia e acredito que no dia-a-dia dos meus pares é que você tem uma gestão de pessoas, que é a coisa mais difícil que pode existir, porque a gente lida com pessoas muito diferentes, no caso da [REDACTED], nós fizemos uma opção, até inconsciente, nos últimos anos, para manter uma equipe muito diversa, isso eu acho que é muito relevante e ajuda muito.

O que você chama de equipe diversa?

Tudo. Estou falando de questão homens, mulheres, questão de orientação sexual, questão de idade, questão de gente que nasceu em diferentes regiões e que teve experiências de vida diferentes, quanto mais diverso for esse grupo, melhor vai ser o material que a gente produz porque você passa a ter visões diferentes. Se nós tivéssemos aqui um grupo de 20 jornalistas, que nasceu na região da Faria Lima, que estudou no colégio "X" e que fez a experiência "Y" e que nunca (...), enfim, um bloco homogêneo, a gente não ia ter um jornal de qualidade. O mesmo vale para o outro extremo: se eu tivesse 20 pessoas que nasceram no Nordeste, passaram fome quando crianças, etc, etc, também eu ia ter uma coisa muito enviesada, então assim, é um grupo bem diverso. Eu, por exemplo, só para citar um exemplo, nasci em uma cidade no interior de Minas Gerais que chama Muzambinho, é uma cidade que tem 16.000 habitantes, o grande famoso da cidade é o Milton Neves, mas eu estudei em escola pública a minha vida inteira lá no interior de Minas Gerais e fiz uma história de vida e de carreira completamente diferente das pessoas que estão comigo hoje em dia, então acho legal você ter essa visão ampla do negócio. É importante lidar com as pressões todas que o negócio envolve e não é só a pressão financeira, porque a gente lida, por exemplo, diariamente com reportagens que em certa medida agradam e em certa medida, desagradam, as fontes, os executivos principais do mercado, os leitores que se manifestam nas redes sociais, então se eu publico uma matéria que nós fizemos nas redes sociais e começo a ser malhado nos comentários, coisa que acontece muito, normal, eu preciso saber lidar com isso. Um dos mecanismos nas redes sociais para aprender a lidar com isso, é saber como as redes sociais funcionam, que tipo de pessoa ela atrai, como é o comportamento dessas pessoas ali, no caso da [REDACTED], nós talvez tenhamos uma vantagem que é o fato dessas coisas todas que nós comentamos, serem o nosso assunto, isso é a nossa pauta, é o nosso core business, ou seja, a evolução das redes sociais, como elas influenciaram a mídia, as fusões e aquisições que mudaram o mercado das agências de publicidade, como a publicidade financia a produção de conteúdo, porque isso em outras empresas de mídia não é o assunto, é uma coisa lateral, aqui para nós é o nosso core business. Qual é o nosso assunto? O nosso assunto é como a publicidade financia a mídia, como a mídia muda a partir da adição de novos elementos, como a mídia digital e as redes sociais, então essa é a nossa pauta, nós entrevistamos pessoas sobre esse assunto, então obviamente, também aprendemos a lidar com isso.

Alexandre, de minha parte é apenas isso, tem mais alguma coisa que você gostaria de considerar a respeito desse assunto, fique à vontade.

Se eu te ajudei até agora, está ótimo. Eu só não sei se respondi a sua última pergunta, que você perguntou...

Das competências necessárias para saber lidar. Você citou pressão, fazer gestão de pessoas, construir uma equipe heterogênea, no caso saber lidar com a reportagem que vai acabar sendo alvo de críticas, de fontes, de mídia social, saber lidar com mídia social, basicamente esses foram os pontos citados.

E acho que para conseguir tudo isso, você tem que ter obviamente um perfil que é da pessoa, existem pessoas que têm perfis que conseguem lidar mais com essa salada de coisas que a gente tem que lidar aqui, acho que a experiência é uma coisa importante e acho que o reconhecimento daquela sua comunidade de que você é uma pessoa competente para fazer o trabalho que você faz, é muito

importante, então estou numa empresa em que não sou acionista, não sou filho do dono, eu não sou nada, então eu acho que é importante. Eu, na minha concepção, acho que é relevante que as pessoas que trabalham comigo considerem que eu tenho competência para fazer aquilo, porque senão eu não seria ouvido, é um pouco que liderar pelo exemplo. Tanto é que aqui, pelo menos no nosso universo, até porque nosso universo é pequeno, eu tenho esse cargo que você anotou aí de Editor Executivo, mas assim, eu sou repórter, sou jornalista e repórter, todo dia eu sou repórter, eu não acho que um jornalista deva assumir uma função executiva e perder a veia de ser um repórter. É minha missão trazer notícia para esse jornal, é minha missão falar com as pessoas, entrevistar as pessoas, ir aos lugares.

Não tem nada mais genuíno na vida de jornalista do que ser repórter, né?

É. Todo mundo tem que ser repórter e eu sou repórter. Se você pegar o jornal Meio e Mensagem de hoje, você vai ver que tem uma reportagem que fui que fiz. Faço reportagens sempre, toda semana, aqui no nosso caso até porque a nossa realidade é pequena é nós não podemos nos dar ao luxo de ficar encastelado numa função que simplesmente é o comando.

ENTREVISTA COM O EXECUTIVO D

Você já participou de algum processo de fusão e aquisição na sua vida?

Não.

Agora, na sua avaliação, esse tipo de movimentação é mais frequente ou menos frequente no mercado brasileiro?

Eu até fiquei 8 anos no exterior, então eu tenho a vivência lá de fora e que posso usar como parâmetro comparativo para a vivência aqui no Brasil. Nós podemos falar sobre fusões e aquisições em duas áreas da comunicação, uma nos veículos dos meios, por exemplo, rádio, TV, jornal, revista, agência de notícias, lá no exterior há casos de fusão, são comuns, mas aqui no Brasil não, e por quê? Porque o negócio da comunicação, no caso de veículo, é muito personalizado, ele está muito em cima do dono do veículo. São famílias tradicionalmente, né? Você tem a família Mesquita no Estadão, a família Frias na Folha, a família Marinho na Globo, a família Civita, são famílias e eles têm esse negócio e eles tem um perfil editorial muito singular, muito próprio, então é muito difícil uma fusão dar certo. Você imaginar uma fusão da TV Globo com a TV Record, você imaginar uma fusão da Folha de São Paulo com O Globo, você viu que teve uma tentativa que foi o Valor Econômico e não deu muito certo...

Acabou ficando com a Globo.

Então é muito difícil, porque o negócio em si tem muita personalidade, tem muito perfil do dono, tem muito a linha editorial do dono, pensamento político, econômico do dono, quando não, são alvos de políticos, então você saindo do eixo Rio - São Paulo – Brasília, o que você encontra? Você encontra senadores, deputados federais, governadores, prefeitos, que são donos de meios de comunicação, o que eu acho um absurdo.

A legislação até proíbe isso, né?

É. E eu acho um absurdo, então são grupos que pertencem a políticos, então o círculo não vai se fundir com ele mesmo, a concorrência é muito predatória. Agora, no campo das agências de comunicação isso é mais fácil, isso é mais comum, isso tem acontecido, porque não há esse envolvimento político, econômico, não há essa visão pessoal, e sim um conceito de negócio, profissionalismo, então uma empresa pode se unir a outra empresa, as duas podem formar joint venture, enfim, o que importa é o negócio em si, não tem o aspecto pessoal.

Olhando lá para fora ainda, pontualmente vemos algumas coisas de bastante destaque, que nem o caso da Amazon, que é uma empresa de tecnologia e foi lá e comprou o Washington Post. Hoje, até a forma como o Washington Post empacota o que ele entrega digitalmente é uma coisa maravilhosa. Ler o Washington Post no tablet, no celular, é um espetáculo. Na sua avaliação, que tipo de lacunas, que nem no caso do Washington Post era uma lacuna de tecnologia que o jornal acabou preenchendo por essa aquisição pela Amazon, que tipo de lacunas, se fossem mais intensificados esses movimentos de fusão e aquisição aqui no Brasil, poderiam ser supridas? Lacuna de competência, lacuna de financiamento, lacuna de tecnologia, qual é sua avaliação a respeito disso?

O que eu penso é que o principal desafio hoje é o capital, o investimento, criatividade e tecnologia, então acho que são os três desafios: o desafio econômico, o capital, investimento, o desafio de criatividade e o terceiro que é o desafio da tecnologia. A comunicação, a cada dia, ela caminha numa velocidade fantástica em busca dessas três coisas, por exemplo, você dizer que um jornal, você pode abrir um jornal e ter um anúncio de um perfume e você sentir o perfume, você pode ter o jornal com

uma holografia por exemplo, um movimento no anúncio, e isso não deixa de ir também para a informação, quando falamos de criatividade na informação, ninguém está estimulando a mentira, eu estou estimulando o tratamento inteligente, quer dizer, você não ficar dando notícia de mais do mesmo, eu vou dar um exemplo: toda vez que tem horário de verão, todo mundo faz a mesma matéria, a do relógio da Sé sendo adiantado em 1 hora, a matéria do médico falando do relógio biológico do organismo, por que não uma outra matéria diferente? Então, é do mais do mesmo. O que o leitor, o ouvinte, o telespectador, o internauta, o que eles querem? Eles querem ser informados com qualidade, com ética e com velocidade. O desafio do investimento é que hoje, as estruturas das TVs, dos jornais, das rádios, das revistas, das agências de notícias, com raras exceções, elas não estão acompanhando a velocidade da tecnologia, então precisa de dinheiro para comprar isso, precisa de dinheiro para comprar know how disso, precisa de dinheiro para ter pessoas competentes, profissionais cada vez mais competentes, que custam caro, porque hoje você tem um cara bom de tecnologia e ruim de português, aí você tem um cara bom de português e jurássico em tecnologia, então está faltando equilíbrio. A criatividade é fundamental para você gerar pautas criativas, comprometidas com a verdade, mas criativas, e por fim, a tecnologia chegar aos veículos, porque vai chegar uma hora em que vai estar tudo na telinha do celular: a televisão, o rádio, o jornal, a revista, a agência de notícias, tudo.

Quando olhamos o mercado interno, alguns dos movimentos pontuais envolvendo empresas menores, a gente começa a ver, por exemplo, tem o blog O Antagonista, que se intitula o maior blog político do País, notadamente eles são grandes, não sei se é o maior, enfim...

Se não é, tenta ser, o que é bom.

Eu particularmente, gosto do estilo editorial deles e eles foram comprados, metade deles foi comprado pela Empiricus, que é uma empresa que não tem nada a ver com jornalismo. Os Diários Associados do Nordeste foram comprados por um grupo hospitalar Hapvida e o Infomoney, que é um portal de finanças muito bom, foi comprado inteiramente pela XP Investimentos, empresas jornalísticas pequenas, compradas por empresas que não têm nada a ver com o setor de jornalismo. Na sua avaliação, a longo, médio prazo, é possível que essas empresas menores de jornalismo, iniciativas inovadoras, sejam adquiridas por empresas maiores, independentemente de serem ou não do ramo jornalístico?

Sem dúvida nenhuma. A comunicação, a cada dia mais vai ser um negócio. Hoje, ainda existe aquela história que o jornalismo é o quarto poder, é a casa da informação, é a casa da defesa da democracia, é tudo isso, mas se não der certo como negócio, quebra, então ter que manter valores, mas buscar agilidade como negócio. Por exemplo, quando você fala: a XP comprou o Infomoney, eu te pergunto: o que faz a XP?

A XP é uma DTVM(13'41).

Pois é, só que tem um detalhe, ela faz análises, ela faz estudos, ela faz pesquisas, e aí como é que ela conta isso para buscar novos clientes?

Por meio do Infomoney.

Pronto, ela juntou a fome com a vontade de comer.

Eles fizeram uma coisa muito bacana, que o Infomoney agora é um grande portal de educação financeira, antes era só informação, informação fria só...

Agora é orientação técnica de como investir no mercado e não ter prejuízo. Então, esse é o futuro mesmo. Por exemplo, as grandes redes de supermercado não têm seus próprios encartes dentro dos jornais? É um tablóide dos grandes supermercados dentro do jornal, é um trabalho de comunicação.

O que impede o sujeito, dentro desse tablóide, não colocar só anúncio, colocar receita, colocar dicas, colocar uma coluna de gastronomia, colocar uma coluna de vinhos? É a criatividade, pronto.

Agora, quando olhamos para a literatura, a literatura que eu digo é assim, pessoas que estudam a mídia, analisam e produzem artigos científicos, muitos acabam sendo críticos, o Rosenstiel nos Estados Unidos é um deles, desses movimentos porque eles acabam falando que você prejudica um pouco, você acaba solapando a função social do jornalismo que é o interesse público em primeiro lugar, e outros, com uma visão mais moderna, dizem que não, nada impede o jornalismo de se sustentar como negócio e dar lucro e, ainda assim, manter a função social quilatada. Com qual visão você se alinha mais, você tende a achar que movimentos de fusão e aquisição mais intensivos, olhando o ecossistema informativo como um todo e não uma empresa isoladamente, ele pode solapar a função social do jornalismo?

Não, você sabe o que garante o êxito comercial de uma empresa de comunicação?

Credibilidade.

E o que é credibilidade senão o compromisso com a função social do jornalismo? Então, quanto mais sério eu for, quanto mais ético eu for, quanto mais comprometido com a verdade eu for, maior credibilidade eu vou ter perante o anunciante, perante o investidor e aí eu, embora tendo o compromisso com a verdade, embora cumprindo a função social do jornalismo, eu não quebro por não ser bom comercialmente, não ser eficiente comercialmente.

Na Suécia, onde teve algumas movimentações também bacanas, depois que essas empresas consolidaram os processos de fusões e aquisições, lá na ponta, repórteres, editores, cinegrafistas, acabaram sendo cobrados para terem uma visão empreendedora dentro do jornal, não é mais aquela visão simplesmente: ah, eu vou escrever a matéria e acabou. Não, a matéria dele agora tem métrica, tem alguns determinados requisitos, etc e tal. Na sua avaliação, essas movimentações, se no Brasil ocorressem mais intensamente, podia fomentar uma nova lógica dentro das redações, de modo que os jornalistas tivessem uma visão mais empreendedora para o negócio?

Aí eu discordo, eu acho o seguinte, você interferir no trabalho do jornalista, que deve estar focado no interesse social, fazendo com que ele trate esse interesse social a partir de um olhar transversal, comprometido com eficiência em resultado econômico, está errado. O jornalista precisa e deve ter liberdade para fazer seu trabalho independentemente de qualquer possível interesse. A administração do veículo, seja jornal, TV, rádio, revista, agência de notícias, ela deve ter profissionais preparados em administração, em economia, advogados na área de tributos, etc e tal, para buscar eficiência. Agora, a redação não pode e não deve ser contaminada, porque aí você vai induzir o sujeito a fazer uma coisa que às vezes, não é a verdade, não é o interesse da sociedade.

Um das iniciativas que despontou lá é que, por exemplo, os jornalistas do jornal de vez em quando eram convidados a fazer content marketing, então ao mesmo tempo em que eu produzo um conteúdo jornalístico para acompanhar a economia, eu sou convidado pelo jornal a fazer content marketing pelo mesmo jornal, pela mesma empresa.

Está errado, tem que ser equipes diferentes. Quando você faz jornalismo em interesse da sociedade, você tem que ter a mais radical e absoluta liberdade, com responsabilidade. Agora, quando você faz marketing, você não é jornalista mais, igual assessor de imprensa, assessor de imprensa não é jornalista, por quê? Porque ele não tem liberdade, ele tem compromisso com a verdade do cliente.

Para fechar eu ia perguntar se a liberdade do jornalista pode ser ameaçada e você acabou de responder.

Nunca, jamais.

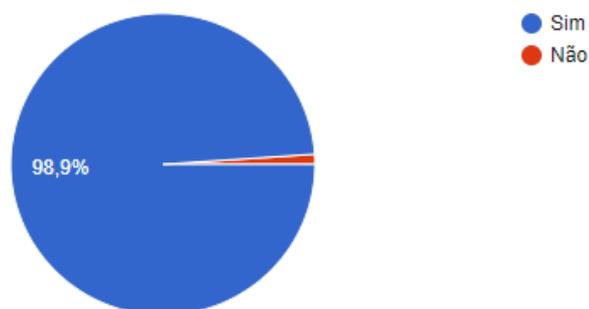
Ricardo, mais alguma coisa que seja importante falar sobre o tema, fique à vontade.

Eu acho o seguinte: o jornalista tem que estar sempre comprometido com os fundamentos da profissão, e ele deve se atualizar, se modernizar, acompanhar os processos dos sistemas, que possam dar cada vez mais eficiência e voz ao trabalho dele. Agora, o dono do jornal precisa respeitar isso e ter uma visão empreendedora, aí sim, e fazer com que o jornal, a rádio, a TV, a revista, com base naqueles fundamentos que eu disse de seriedade, criatividade e tecnologia, gere um bom negócio. A tarefa de fazer do veículo um bom negócio, é do dono, a tarefa do jornalista é o compromisso com a verdade no interesse da sociedade.

Tabulações das respostas obtidas via Google Form

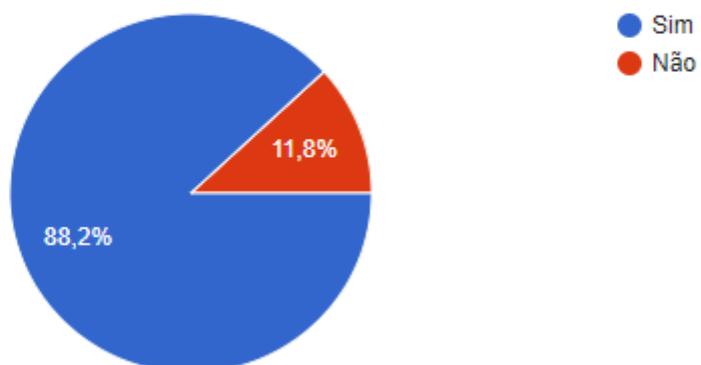
Você é jornalista?

93 respostas



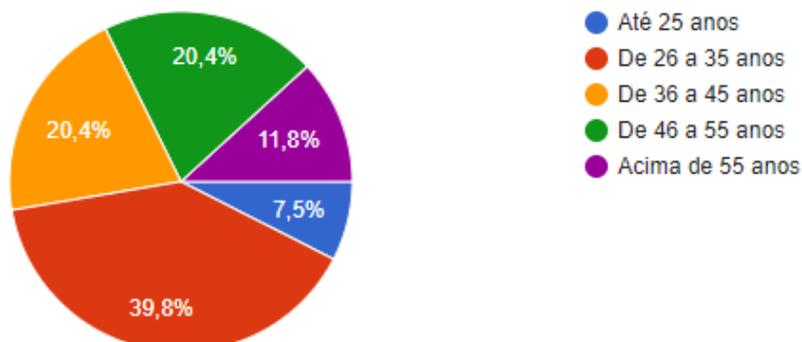
Atua no momento como jornalista?

93 respostas



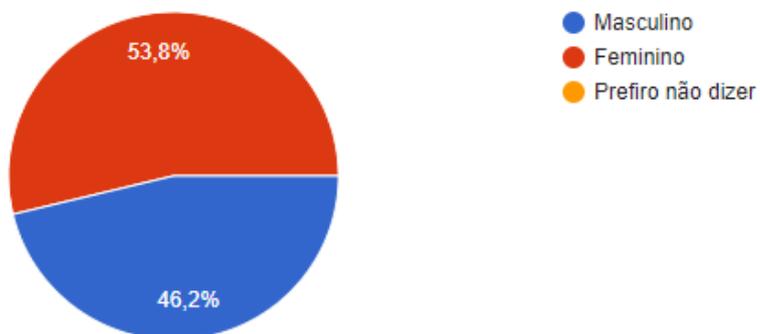
Qual sua faixa etária?

93 respostas



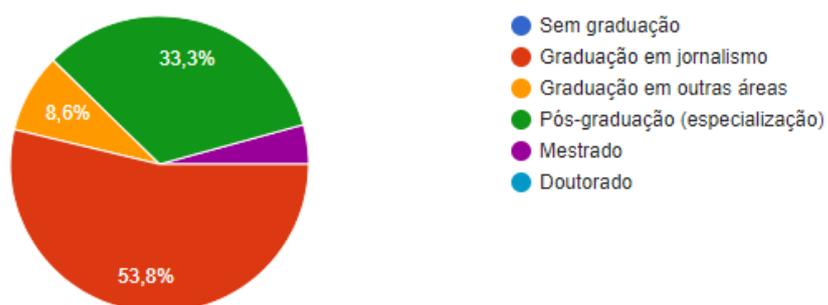
Gênero:

93 respostas



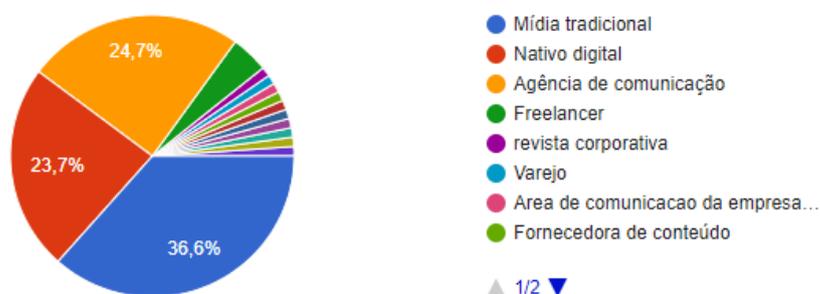
Qual seu grau de instrução?

93 respostas



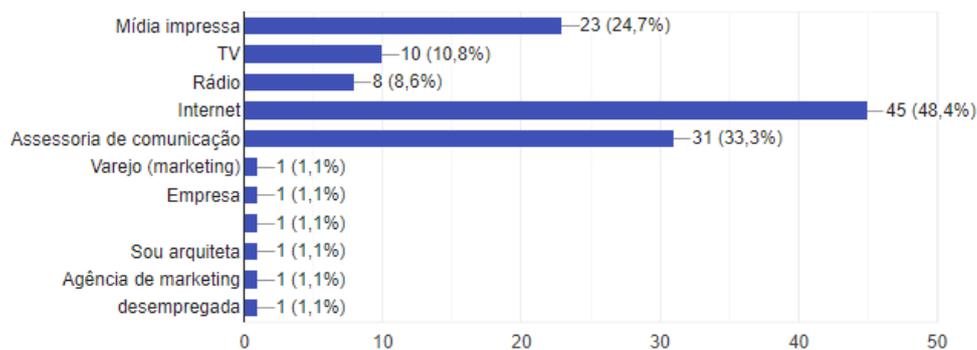
Qual a natureza na organização jornalística para qual trabalha?

93 respostas



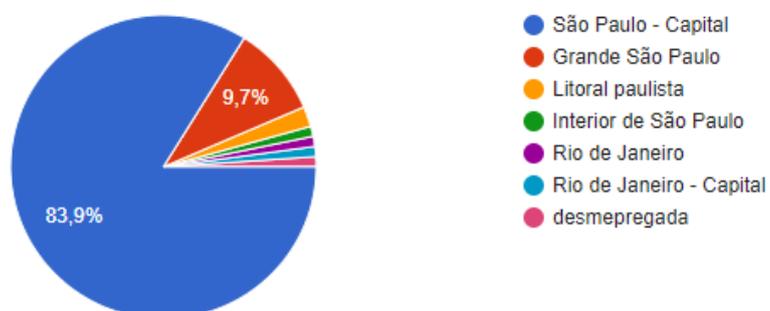
Trabalha em que meio jornalístico? (Mais de uma alternativa pode ser assinalada)

93 respostas



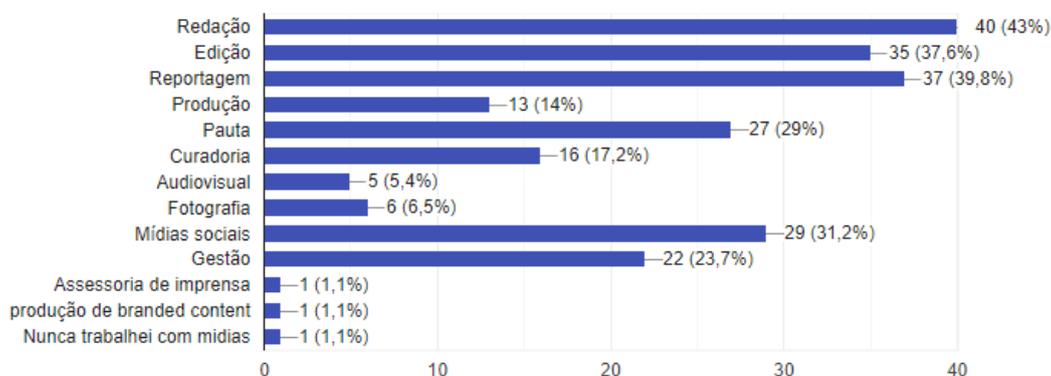
Onde fica a empresa em que trabalha?

93 respostas



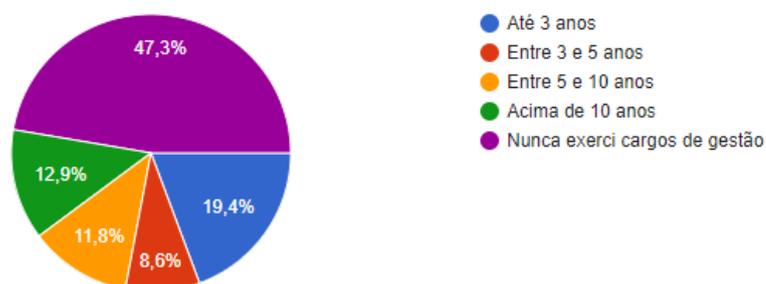
Qual função você exerce no jornalismo? (Mais de uma alternativa pode ser assinalada)

93 respostas



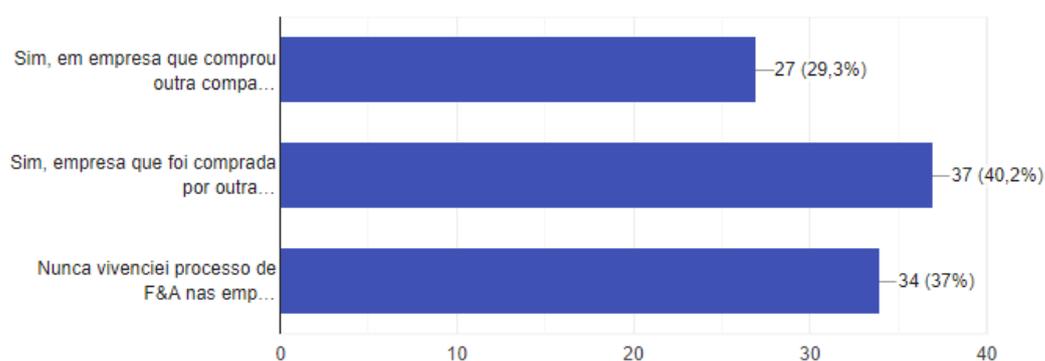
Indique sua experiência em cargos de gestão durante sua vida profissional

93 respostas



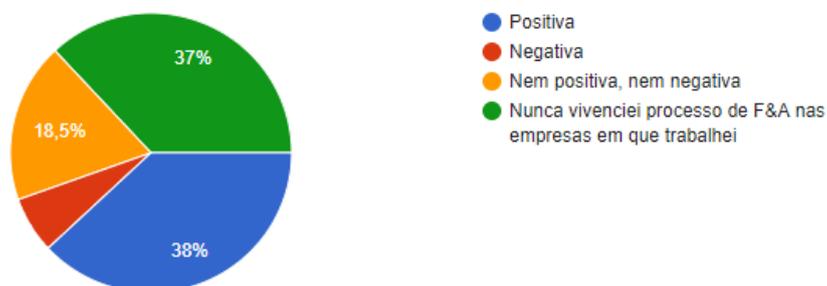
Já vivenciou algum processo de fusão ou aquisição (F&A) em empresas em que trabalhou durante sua carreira? (Mais de uma alternativa pode ser assinalada)

92 respostas



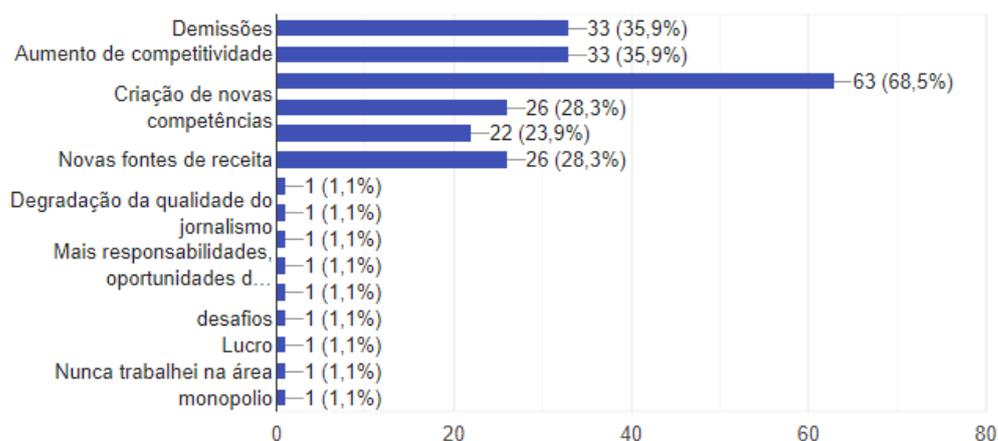
Como foi sua experiência no processo de fusão e aquisição (F&A)?

92 respostas



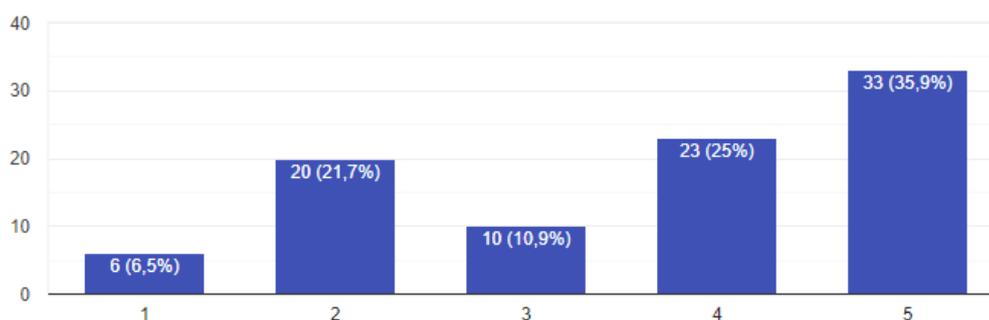
Fusões e aquisições (F&A) fazem parte do universo dos negócios. Como jornalista, quando você escuta tais termos, o que vem à sua cabeça? (Mais de uma alternativa pode ser assinalada)

92 respostas



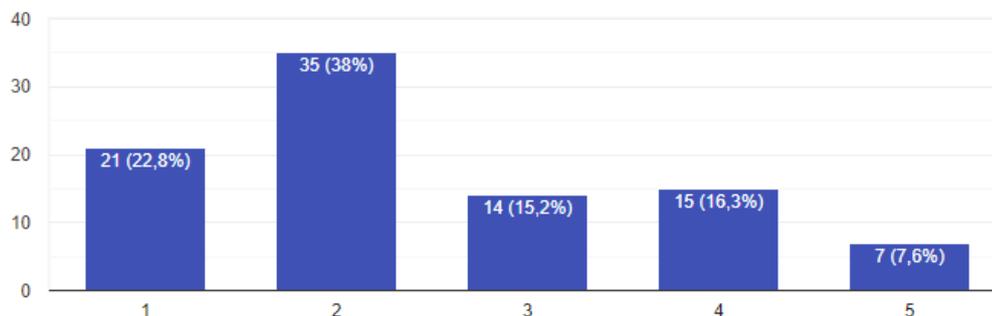
A QUALIDADE EDITORIAL das empresas jornalísticas do Brasil é atrativa para operações de fusões e aquisições

92 respostas



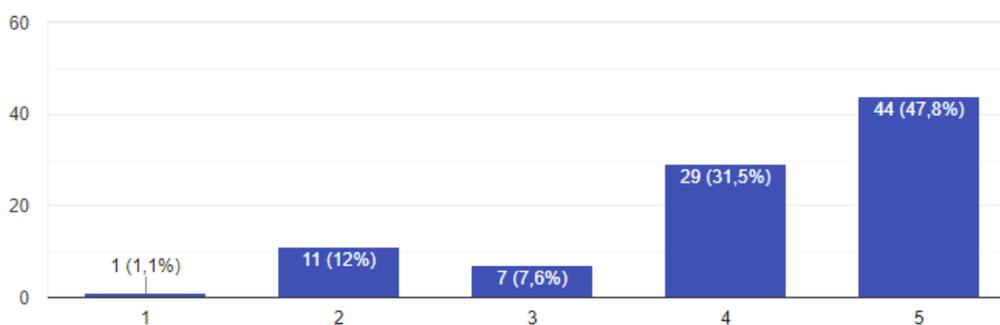
O POTENCIAL FINANCEIRO das empresas jornalísticas do Brasil é atrativo para fusões e aquisições

92 respostas



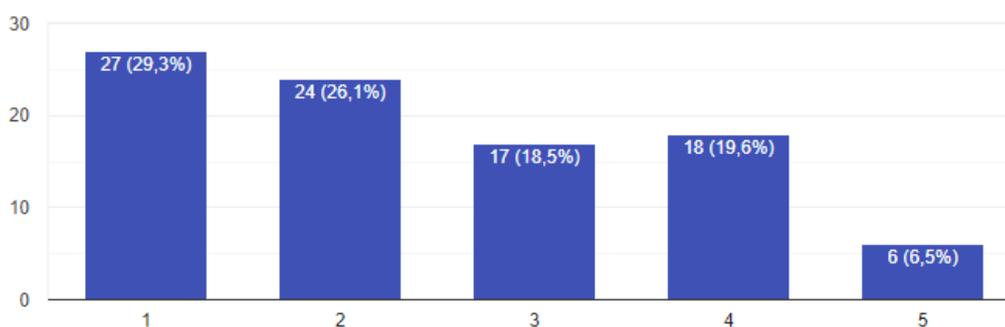
Para uma empresa jornalística, é mais viável recorrer às fusões e aquisições para adquirir novas competências úteis ao jornalismo (design, tecnologia, desenvolvedores de apps etc) do que tentar criar essas expertises internamente (a partir de seus jornalistas, equipe de tecnologia, área comercial etc).

92 respostas



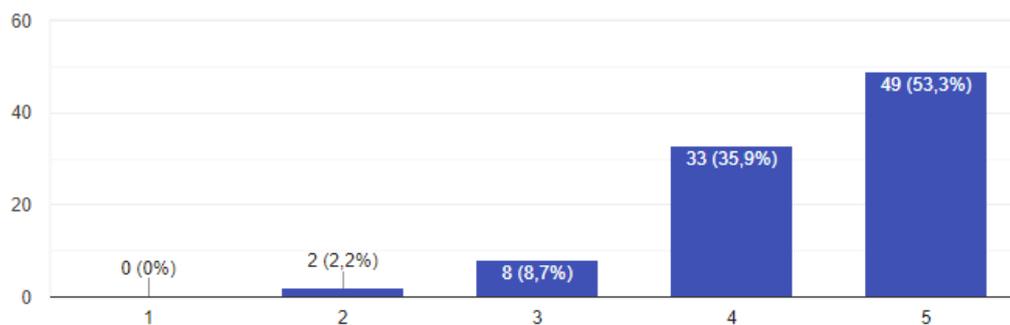
A indústria jornalística brasileira tem potencial para entrar na rota de investimentos de companhias internacionais.

92 respostas



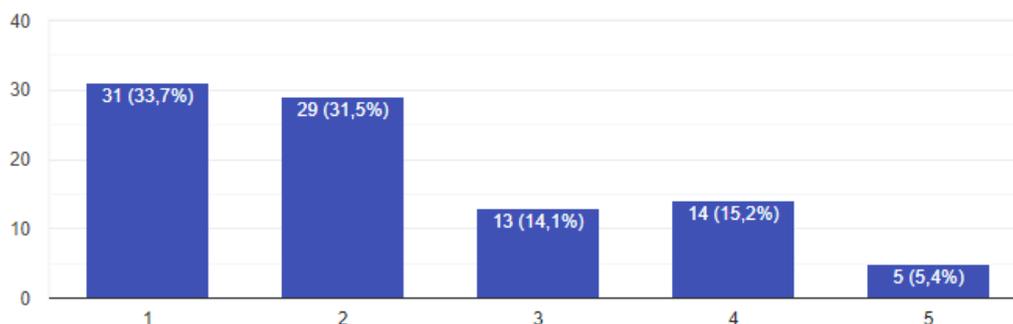
Operações de aquisições são alternativas para que companhias jornalísticas obtenham mais recursos e façam mais investimentos em diversas frentes essenciais para se modernizar.

92 respostas



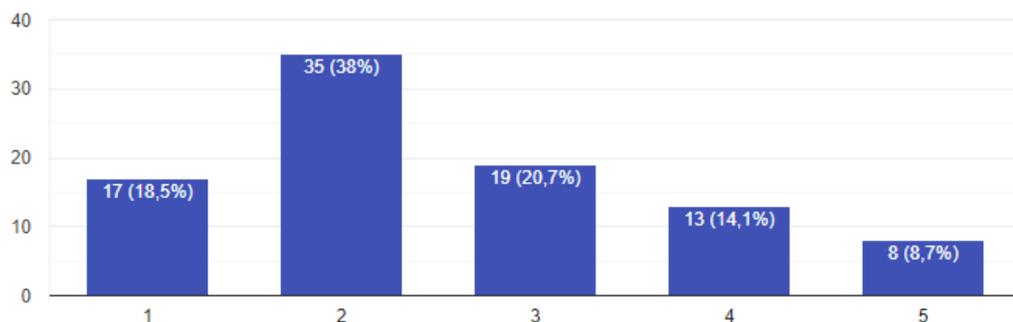
A qualidade do produto jornalístico tende a ficar em segundo plano em processos de fusões e aquisições

92 respostas



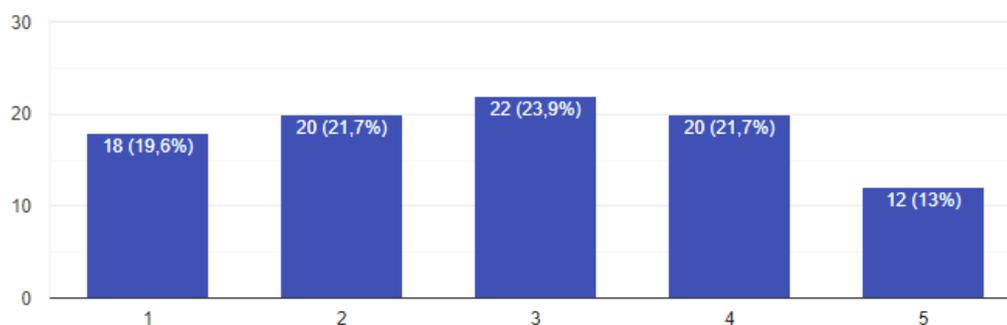
Crescer organicamente é uma estratégia mais viável para a empresa jornalística, do ponto de vista financeiro, do que realizar operações de F&A.

92 respostas



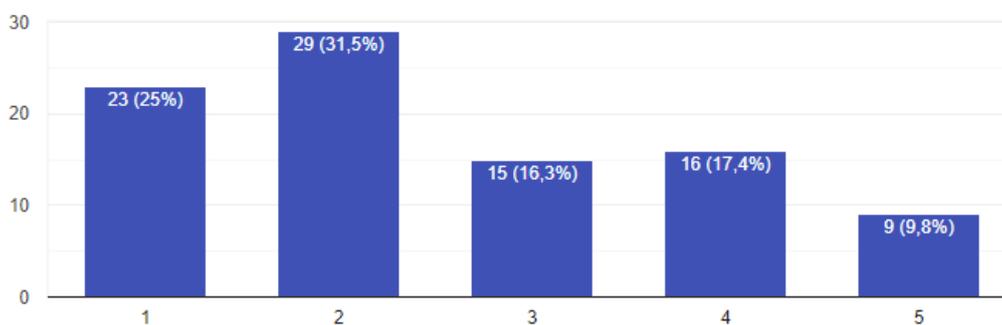
Crescer organicamente é uma estratégia mais viável para a empresa jornalística, do ponto de vista da qualidade editorial do produto, do que realizar operações de F&A.

92 respostas



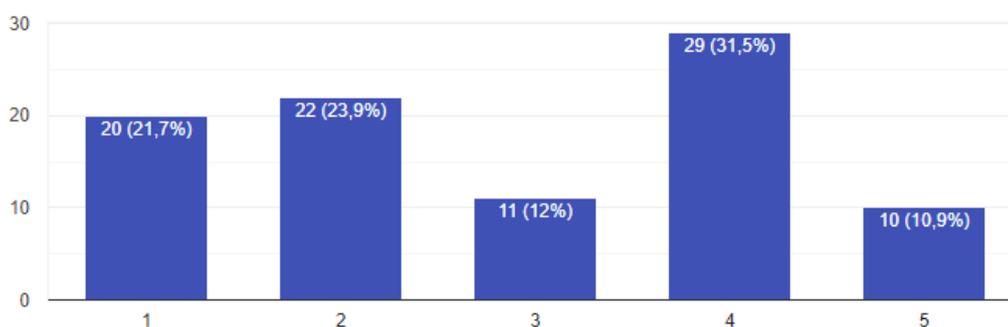
Startups de jornalismo são frequentemente adquiridas por veículos maiores, com o objetivo de melhorar suas estratégias de crescimento (dos veículos maiores)

92 respostas



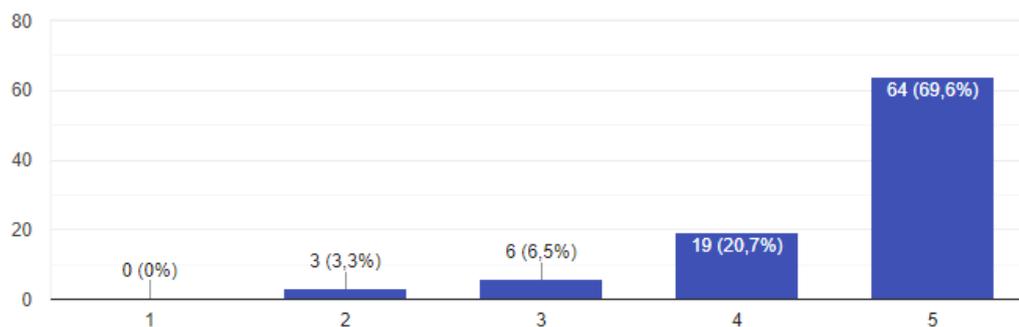
A função social do jornalismo é um obstáculo à realização de fusões e aquisições na indústria informativa.

92 respostas



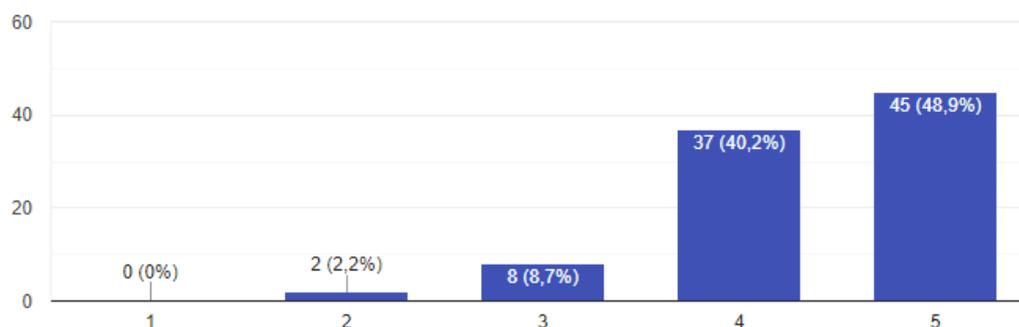
Processos de fusão e aquisição demandam novas competências para os jornalistas envolvidos. Exemplo: visão orientada para o negócio e olhar mais abrangente sobre sua atividade e seus impactos (inclusive financeiros) na organização como um todo

92 respostas



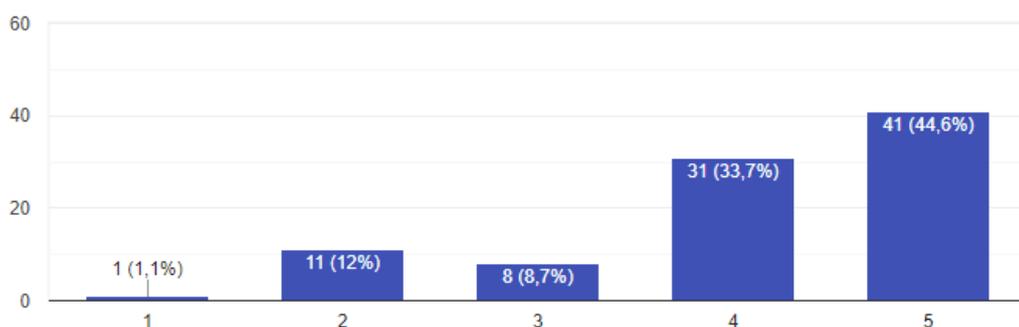
A linha editorial do veículo adquirido, em um processo de aquisição, sofrerá alterações para atender a demandas da empresa compradora.

92 respostas



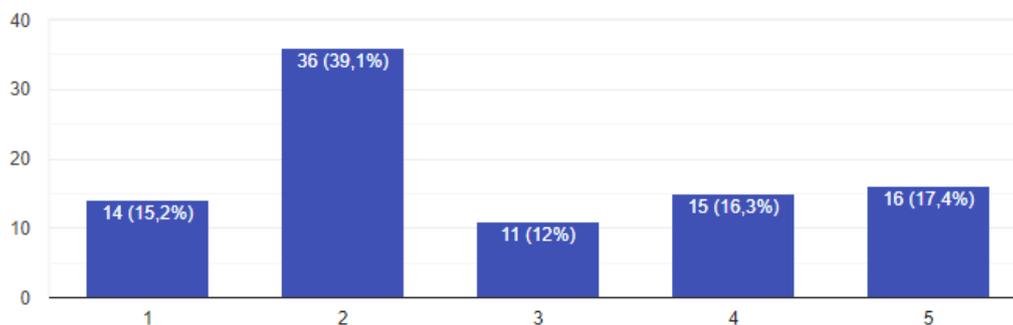
É possível readequar a linha editorial para atender aos interesses da empresa compradora e, ainda assim, preservar a qualidade da informação fornecida ao consumidor.

92 respostas



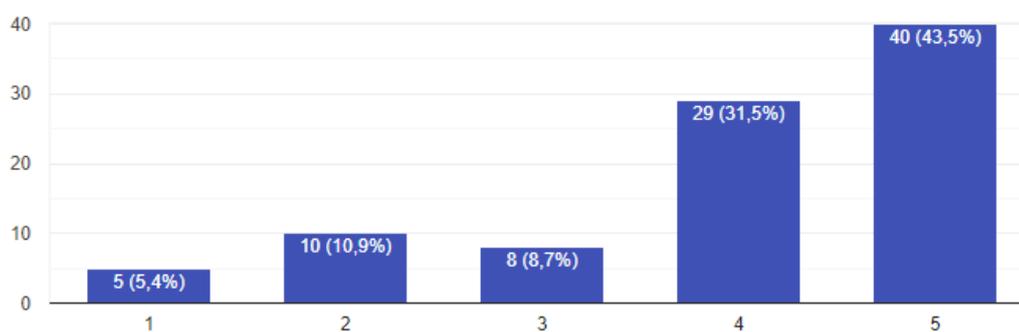
Misturar as atividades do jornalismo com outras voltadas à obtenção de resultados financeiros da empresa é danoso à profissão

92 respostas



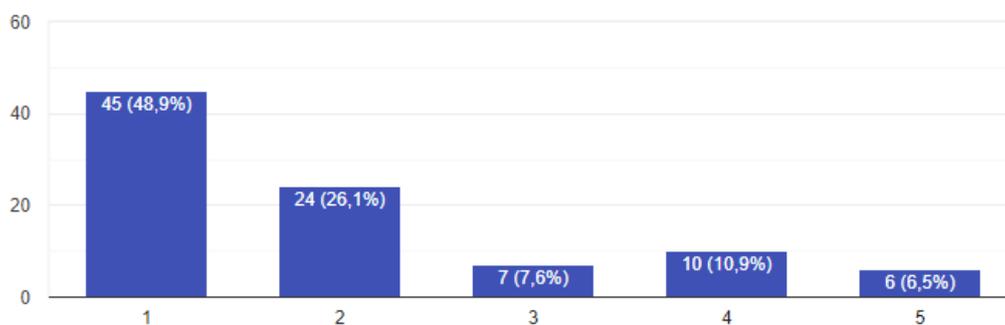
É possível ao jornalista contribuir com a geração de receitas para a empresa por meio de uma visão que abranja não apenas o apelo social do jornalismo, mas, também, a necessidade de obtenção de lucro.

92 respostas



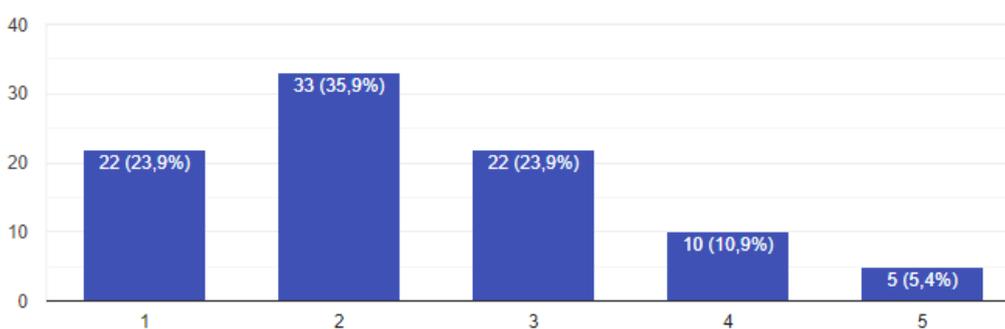
Não cabe ao jornalista se preocupar a situação financeira de sua empresa.

92 respostas

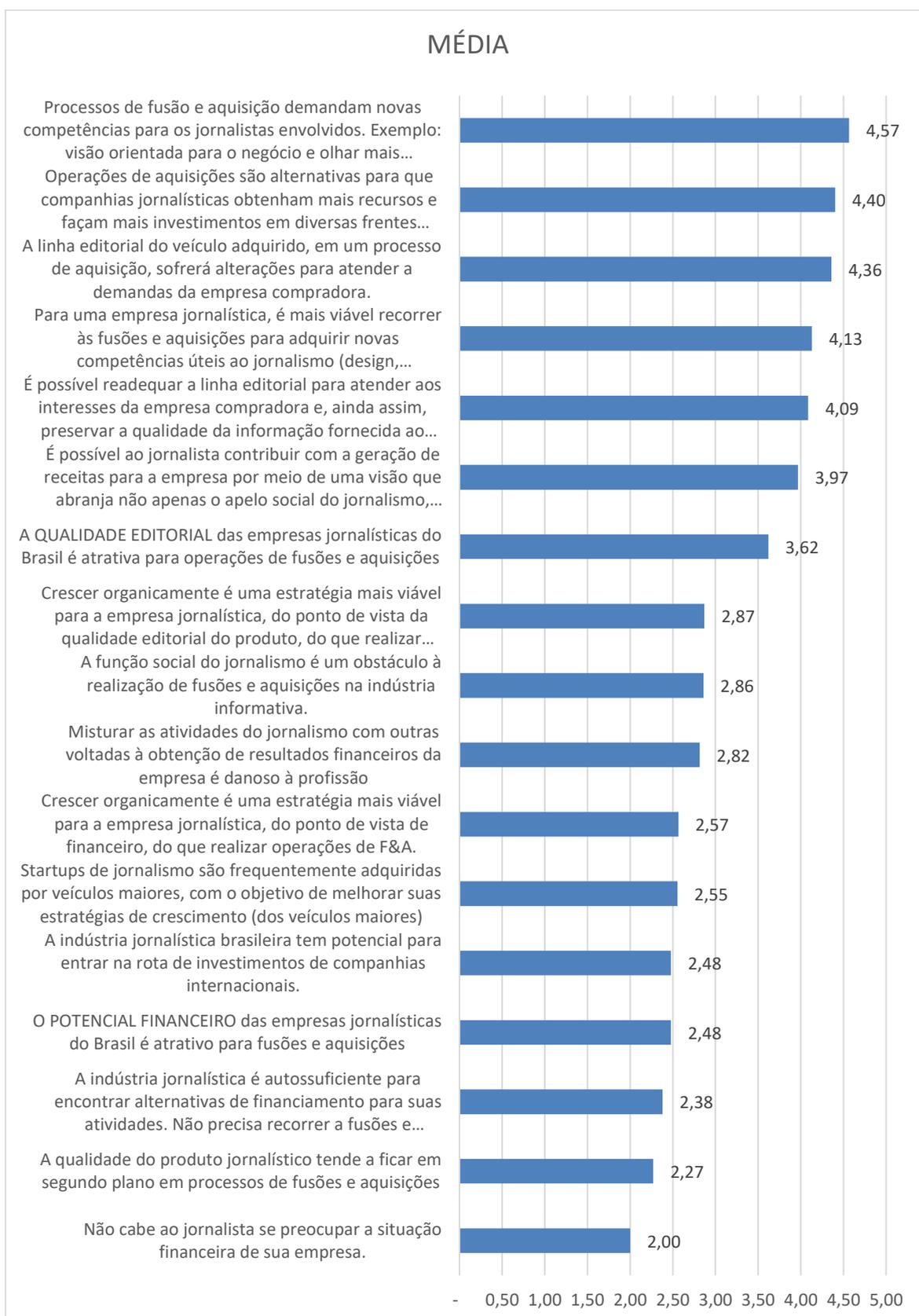


A indústria jornalística é autossuficiente para encontrar alternativas de financiamento para suas atividades. Não precisa recorrer a fusões e aquisições para vislumbrar novas oportunidades.

92 respostas



Médias das respostas obtidas na survey em ordem decrescente



Autorização para entrevista

ESPM

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante: _____

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "Fusões e aquisições na indústria informativa brasileira: trade offs e visão do jornalista", sob responsabilidade do pesquisador Leandro Vieira e seu orientador, Fabiano Rodrigues, do curso de Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado da ESPM.

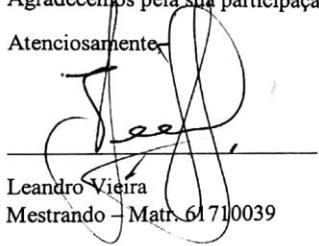
O objetivo deste trabalho é apurar o ponto de vista do profissional jornalista acerca das movimentações de fusões e aquisições na indústria de jornalismo do Brasil, bem como as potencialidades trazidas por esses expedientes e eventuais conflitos.

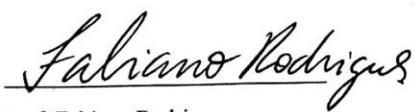
A sua participação envolve uma entrevista, que será gravada, e que tem a duração aproximada de até 1 (uma) hora.

Estamos à disposição para esclarecimentos de quaisquer dúvidas referentes à pesquisa no telefone (11) 9.7291-9546, ou na Secretaria de Mestrado e Doutorado da ESPM, tel. (11) 5085-4600.

Agradecemos pela sua participação!

Atenciosamente,


 Leandro Vieira
 Mestrando - Matr. 61710039



Prof. Fabiano Rodrigues
 Orientador

Consinto participar deste estudo e declaro ter recebido uma via original deste termo de consentimento.

() Autorizo minha identificação no trabalho () Exijo sigilo de minha identificação

 Nome:

RG:

São Paulo, ____ de _____ de 2018

