

# Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

## ISSN 1677-3071

V. 12, n. 1

jan-abr 2013

doi:10.5329/RESI.2013.1201

### Sumário

#### Editorial

[Editorial](#)

*Alexandre Reis Graeml*

#### Foco nas organizações

[JORNAIS BRASILEIROS E SUA ATUAÇÃO NA INTERNET](#)

*Christian Manrich, Eduardo Henrique Diniz, Luisa Veras de Sandes-Guimarães*

[FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DO ITIL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES](#)

*Valter de Assis Moreno Jr., João Alexandre Coelho Andrade*

[MODELO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO](#)

*Evandro Alencar Rigon, Carla Merkle Westphall*

#### Foco na tecnologia

[UM MODELO BASEADO EM ONTOLOGIA E ORIENTADO A RISCOS PARA CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE DE PRODUTOS DE SOFTWARE](#)

*Lizandra Bays dos Santos, Sergio Crespo Coelho da Silva Pinto*

#### Foco nas pessoas

[APOIO À TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO DE PESSOAS EM PROJETOS DE SOFTWARE COM BASE EM MODELOS DE SIMULAÇÃO](#)

*Simone Dornelas Costa, José Luis Braga, Luiz Antônio Abrantes, Bernardo Giori Ambrósio*

[MERCADO DE TRABALHO NA ÁREA DE TI E A FORMAÇÃO SUPERIOR NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL](#)

*Claudio Sonáglio Albano, Alexandre Lazaretti Zanatta, Fabiane Tubino Garcia*

#### Ensaio

[PRINCÍPIOS E TENDÊNCIAS EM GREEN CLOUD COMPUTING](#)

*Carlos Becker Westphall, Sergio Roberto Villarreal*



Este trabalho está licenciado sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](#).

ISSN: 1677-3071

Revista hospedada em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo>  
Forma de avaliação: *double blind review*

Esta revista é (e sempre foi) eletrônica para ajudar a proteger o meio ambiente, mas, caso deseje imprimir esse artigo, saiba que ele foi editorado com uma fonte mais ecológica, a *Eco Sans*, que gasta menos tinta.

# JORNAIS BRASILEIROS E SUA ATUAÇÃO NA INTERNET

## BRAZILIAN NEWSPAPERS AND THEIR INTERNET STRATEGY

(artigo submetido em abril de 2012)

**Christian Manrich**

Mestrando em Ciência da Computação pela  
Univ. Estadual de Campinas (Unicamp)  
cmanrich@hotmail.com

**Eduardo Henrique Diniz**

Professor da Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo (FGV-Eaesp)  
Eduardo.Diniz@fgv.br

**Luisa Veras de Sandes-Guimarães**

Mestre em Administração Pública e Governo pela Fundação Getulio Vargas  
luisa.unb@gmail.com

### **ABSTRACT**

*This study aims to identify how the Brazilian daily newspapers operate in the online media, identifying and classifying their main characteristics. Based on the information economy concepts, attributes such as gratuity, characterization and aggregation were analyzed resulting in a taxonomy used to analyze those communication vehicles. A possible relationship between the newspaper's online level of adaptation and its contents category was identified and it was also detected a great importance of the print medium to the newspaper's financial results.*

*Key-words: online newspapers; online news; business models; information economy.*

### **RESUMO**

Este estudo objetiva identificar como os jornais diários brasileiros têm atuado na Internet, e classificando as características dos principais jornais brasileiros nos meios impresso e *online*. Com base nos conceitos da economia da informação, foram analisados atributos como gratuidade, agregação e caracterização resultando em uma taxonomia utilizada para avaliar os veículos de comunicação. Identificou-se uma possível relação entre o nível de adaptação do jornal ao meio *online* e a categoria de seu conteúdo e também a grande importância do meio impresso para os resultados financeiros dos jornais brasileiros.

Palavras-chave: jornais *online*; notícias *online*; modelos de negócio; economia da informação.

## 1 INTRODUÇÃO

O surgimento e popularização da Internet têm provocado uma revolução no campo da comunicação. A *web* permite a combinação de conteúdos em diferentes formatos, como texto, som, imagem, vídeo etc. e sua distribuição em larga escala a custos relativamente baixos. Além disso, o ambiente interativo da Internet propicia que os usuários desta mídia também utilizem processos de navegação não linear e sejam mais do que apenas receptores de informação, criando eles mesmos parte dos conteúdos, seja através de comentários das notícias divulgadas, seja como geradores de notícias. Outra característica deste meio eletrônico é a abundância de conteúdo atualizado em tempo real (ORIHUELA, 2003).

Um usuário de Internet à procura de atualidades pode encontrar notícias recém-publicadas a custo zero e de uma variedade enorme de fontes. Estas fontes de conteúdo à disposição do leitor variam desde os *sites* das mídias tradicionais, como os de jornal, rádio e televisão, passando por portais de notícias, que operam exclusivamente na Internet, e produções independentes, como *blogs* especializados ou fóruns de discussão. Dispositivos eletrônicos de acesso a conteúdo são criados e inovados constantemente. Aparelhos celulares (*smartphones*) se parecem cada vez mais com pequenos computadores portáteis. Novos leitores eletrônicos, com telas que não emitem luminosidade, aproximam-se cada vez mais da experiência de leitura em papel. A infraestrutura das redes de comunicação, em constante expansão, torna a informação cada vez mais onipresente.

Todas estas inovações oferecem aos veículos de comunicação tradicionais um cenário de incerteza em relação ao futuro. Estas mudanças abrem um leque de novas possibilidades. No entanto, juntamente com as oportunidades, surgem ameaças, pois a entrada no mundo *online* apresenta poucas barreiras quando comparada às mídias tradicionais. Um novo entrante operando apenas na mídia *online* pode transformar-se em um competidor respeitável em um curto período de tempo e com um investimento relativamente baixo (FLEW, 2009).

Um segmento que vem sentindo fortemente os efeitos dessas mudanças é o de jornais impressos. Com a popularização da Internet, os jornais criaram seus *websites* e passaram a publicar conteúdo *online* em meados dos anos 90. Naquela época, esta iniciativa era motivada como sendo uma forma de ampliar a base de leitores para a versão impressa. Os editores acreditavam ser improvável que a versão *online* do jornal viesse a substituir a mídia impressa (PENG, 1999).

Passados mais de dez anos, não há conclusões definitivas com relação ao efeito da publicação *online* de notícias sobre a sua distribuição impressa (FINDAHL, 2008). No entanto, muito está sendo discutido com relação ao impacto da nova mídia sobre a antiga e quanto ao futuro da produção e distribuição de notícias na nova mídia (ISAACSON, 2009; CLIFFORD, 2009; PÉREZ-PEÑA, 2010).

A mídia impressa tradicional utiliza um modelo de negócios baseado em duas fontes de receita: vendas de exemplares e vendas de anúncios, este último englobando publicidade comercial, publicidade legal e classificados. Os anunciantes pagam para divulgar suas marcas, produtos e mensagens, enquanto os leitores pagam por uma assinatura ou por exemplares individuais do jornal. Este modelo, que garantia o sucesso das empresas de mídia impressa, pode estar sendo ameaçado pelo avanço da mídia *online*.

Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos constatou que a Internet superou os jornais impressos como principal fonte de notícias, ficando atrás apenas da televisão (PEW, 2008). Esta migração da audiência torna o meio *online* cada vez mais importante e exige que os atuais produtores e distribuidores de notícias impressas desenvolvam estratégias adequadas à nova mídia. A convergência das mídias, além de permitir novos entrantes, transforma veículos de comunicação que até então atuavam em outros formatos, como rádio e televisão, em competidores diretos no meio *online*, o que torna o desafio ainda maior.

Não é apenas o fato de haver migração de leitores do jornal impresso para o jornal *online* que preocupa os editores. Inclusive, mantendo tudo mais constante, isto seria algo benéfico para a indústria editorial, pois os custos de distribuição são significativamente menores no meio *online*. O que preocupa é o fato de não haver uma fórmula consistente para migrar também a receita gerada pelos anunciantes e leitores para a Internet.

Uma das possibilidades para obter receita na operação *online* é a cobrança pelo acesso de leitores aos *sites* de notícias. Recentemente vários jornais de renome mundial têm anunciado esta forma de atuação, como o americano New York Times (PÉREZ-PEÑA, 2010), os alemães *Hamburger Abendblatt* e *Berliner Morgenpost* (SCHNEIBEL, 2009) e o francês Le Figaro (PAVARIN, 2010). Existem casos de sucesso, como o do *Wall Street Journal*, que desde 1996 restringe o acesso ao conteúdo *online* sob um modelo de assinatura. No entanto, possivelmente nem todos conseguem obter o mesmo resultado ao cobrar do leitor pelo acesso ao conteúdo. Para o New York Times, por exemplo, esta não é a primeira tentativa. Nos anos 90 do século passado era cobrado o acesso proveniente do exterior e entre 2005 e 2007 o jornal cobrava pelo acesso aos editoriais e colunas (PÉREZ-PEÑA, 2010). Com a chegada dos *tablets* ao mercado, a situação ficou ainda mais confusa, com alguns jornais oferecendo o conteúdo gratuito e outros cobrando mais caro pela assinatura eletrônica do que pela assinatura do jornal em papel.

A dificuldade de sucesso com modelos que exigem pagamento por parte do consumidor é compreensível. Na Internet predomina a cultura do grátis (ANDERSON, 2008). Os usuários da Internet estão acostumados a obter o que necessitam, inclusive notícias, sem a necessidade de serem onerados por isso. Além disso, há o crescimento do modelo de anúncios associados à busca, o *Search Engine Marketing* (CHOWDHURY, 2007). Com este modelo, portais de busca, como o Google, Yahoo e Bing, tornam-se



atores importantes neste cenário, competindo com os portais de conteúdo pela receita de publicidade *online*, o que pode tornar o desafio dos jornais ainda mais complexo.

Para os jornais, este é um momento de mudança que certamente exigirá um novo posicionamento estratégico. Isto pode impactar a todos que de alguma forma se relacionam a este meio de comunicação, incluindo jornalistas, fornecedores, anunciantes e consumidores. O tema é importante não apenas pelo seu aspecto econômico, mas também pelos possíveis impactos sociais, pois o jornal é um dos meios de comunicação com influência relevante em um regime político democrático. Nesse sentido, a presente pesquisa tem por objetivo analisar como os jornais diários brasileiros estão atuando no meio *online* em reação a estas mudanças. Para atingir este objetivo, foi construída uma taxonomia com base nos conceitos teóricos da economia da informação, o que permitiu uma análise mais objetiva dos veículos estudados.

## 2 DESAFIOS ENFRENTADOS POR JORNAIS IMPRESSOS DEPOIS DO ADVENTO DA INTERNET

A criação da *World Wide Web* nos anos 90 abriu aos publicadores de notícias possibilidades até então inexistentes. A *web*, além de oferecer espaço virtualmente infinito, possibilita a publicação praticamente instantânea de notícias, navegação cruzada, busca por conteúdo, interação com o usuário, entre muitas outras facilidades. Na época de sua criação, a nova mídia representava para os jornais uma ferramenta para estreitar o relacionamento com leitores e também para atrair novos consumidores para sua versão impressa das notícias.

Ainda não está totalmente consolidada a opinião sobre o impacto da presença *online* de um jornal sobre sua versão impressa. Em pesquisa realizada na região de Washington DC, Gentzkow (2007) conclui que jornais impressos e *online* são claramente substitutos um para o outro, ou seja, competem entre si pela atenção do leitor. Em estudo realizado na Suécia, Findahl (2008) questiona resultados como este. O autor concorda que, em uma primeira avaliação sobre os dados, poder-se-ia concluir que há canibalização do meio impresso por parte do *online*. No entanto, ao analisar os dados considerando a idade fixa, a correlação que comprovaria esta canibalização desaparece. No entanto, ambos os autores admitem que os resultados não são totalmente conclusivos. Gentzkow (2007) ressalva que, apesar de não poder ser ignorada, a canibalização que ocorre é menor que previsões anteriores e que a presença do jornal *online* não aparenta ser uma ameaça à sobrevivência da mídia impressa. Findahl (2008), que afirma não poder concluir que exista competição entre as versões *online* e impressa dos jornais da Suécia, cita dois estudos anteriores de sua própria autoria que mostram que o modo como a mídia *online* afeta os meios de comunicação tradicionais varia em outros países. Segundo ele, em alguns países a Internet se tornou grande competidor para os jornais impressos.

Há outros fatores que determinam o efeito que a presença *online* tem sobre a mídia impressa, como por exemplo, as características do leitor. Horrigan (2006) mostra que o consumo de notícias *online* varia muito de acordo com a idade da pessoa e se ela tem acesso à Internet via banda larga ou não. Já Flavián e Gurrea (2009) apresentam resultados mostrando que *online* e impresso podem tanto se comportar como produtos diferenciados, por exemplo, quando o leitor busca por um conteúdo específico ou notícias atualizadas, quanto como substitutos, por exemplo, no caso da leitura para entretenimento, em que ambos cumprem o mesmo papel. Esta diferenciação entre o *online* e o impresso se dá em função das conveniências e funcionalidades oferecidas por cada meio (FLAVIÁN; GURREA, 2009). O jornal impresso é utilizado em momentos de tempo livre, para entretenimento e leitura aprofundada sobre os assuntos, enquanto o *online* atende necessidades de quem procura informações específicas e atualizadas. O meio *online* é utilizado nestes casos, pois oferece funcionalidades que o meio impresso não é capaz de oferecer, como atualização em tempo real e busca por conteúdo.

Além destas funcionalidades, o meio *online* oferece várias outras, como interatividade, customização e convergência de formatos de mídia, como texto, imagem, vídeo e áudio. A convergência de formatos não se limita apenas ao conteúdo e pode influenciar também a produção deste conteúdo. Muitos veículos estão montando redações multimídias compartilhadas com diferentes meios e vários cursos de jornalismo estão modificando o currículo para incluir disciplinas de convergência de mídias. A convergência pode ocorrer em diferentes níveis, desde uma promoção cruzada até a convergência total na produção do conteúdo (DAILEY; DEMO; SPILLMAN, 2005).

A natureza do impacto pode ir além do formato de mídia e do resultado quantitativo, ou seja, da diminuição ou crescimento do volume de vendas ou quantidade de leitores. George (2008) desenvolveu um estudo baseado em pesquisas que afirmam que indivíduos de etnias brancas, com alto nível educacional e residentes em áreas urbanas dos Estados Unidos têm mais acesso à Internet e, conseqüentemente, a jornais *online*. Ela identificou uma adaptação do conteúdo dos jornais impressos no intuito de atrair a população negra e hispânica, com baixo nível educacional ou que mora em regiões afastadas, pois, com menor acesso à Internet, esta população seria um público mais propenso a adquirir o material impresso.

A relação entre as versões *online* e impressa dos jornais é uma questão fundamental a ser estudada, pois seu entendimento interfere diretamente na estratégia que a empresa de comunicação pode adotar para ser rentável. A receita proveniente da operação *online* complementa aquela da operação *offline*, mas ainda é muito modesta. Kirchhoff (2009) apresenta em seu estudo, um declínio acentuado na receita de publicidade dos jornais norte-americanos a partir de 2005. A parcela desta receita proveniente de publicidade *online* apresentou crescimento, mas ainda não chega a um décimo da receita de publicidade *offline*. Há empresas que baseiam sua operação *online* em um modelo totalmente voltado para a publicida-

de, vendendo espaço para os anunciantes e entregando o conteúdo gratuitamente para os leitores, como o caso do New York Times, atualmente (PAUWELS; WEISS, 2008).

O grátis tem um grande apelo junto aos consumidores, pois o preço zero apresenta uma descontinuidade na curva de utilidade de cada indivíduo, causadas por fatores psicológicos. O resultado disso é uma demanda muito maior para os produtos e serviços grátis quando comparada à demanda por outros, por menor que seja o preço cobrado (ARIELY; SHAMPAN'ER, 2004). De acordo Anderson (2008) a Internet oferece muitos produtos e serviços que são entregues ao consumidor final gratuitamente, permitindo às empresas que os entregam fazê-lo de forma economicamente sustentável. A venda de publicidade é apenas uma destas formas.

Enquanto Anderson (2008) categoriza os modelos restringindo seu escopo ao grátis e com um olhar focado no consumidor, Rappa (2004) cria uma taxonomia para os modelos de negócio *online* de um ponto de vista mais voltado aos produtores e incluindo modelos que oneram o consumidor. Indo além destes dois exemplos de taxonomias criadas para classificar os modelos de negócios *online*, Lambert (2006), faz um estudo comparativo entre dez diferentes taxonomias criadas para este fim. Já Pateli (2003) apresenta uma forma de analisar os diferentes estudos, na qual cita pelo menos 22 formas de classificação de modelos de negócios *online*. Um modelo de negócios não precisa estar restrito a apenas uma categoria, podendo ter características híbridas. Fan *et al.* (2008) e Prasada *et al.* (2003) comparam modelos sustentados por publicidade e modelos sustentados por cobrança ao consumidor, chegando à conclusão que, salvo em situações específicas, a melhor estratégia em termos de resultado econômico é aquela que combina as duas características e ainda oferece opção de escolha ao consumidor.

Outra questão importante a ser considerada é a forma como o conteúdo será vendido. Estudos mostram que a comercialização de informação, além de ser mais eficiente, gera um lucro maior quando feita de forma agregada (BAKOS; BRYNJOLFSSON, 1999). O agrupamento faz com que a variação dos valores unitários percebidos por cada indivíduo para os diferentes produtos do conjunto se anule, permitindo o exercício de preços próximos ao valor percebido médio dos produtos na população.

A pesquisa desenvolvida por Stahl (2004), focada no mercado de jornais e revistas, mostra que decidir se a venda será agregada ou individual não é suficiente para chegar a um melhor resultado. De acordo com seu estudo, se o agrupamento disponível *online* for exatamente igual ao publicado no formato impresso, o resultado acaba sendo pior que aquele obtido se a venda *online* for feita de forma unitária. Mesmo com o formato definido, a precificação do conteúdo *online* é um grande desafio, pois os custos marginais de distribuição de notícias *online* são infinitamente baixos. Nesses casos um esquema de precificação baseado em custo marginal não é aplicável (MAHADEVAN, 2000; SHAPIRO; VARIAN, 1999). Além disso, para consumidores de notícias *online*, a relação qualidade



*versus* preço é algo muito vago, pois estão acostumados a obter qualquer conteúdo a preço zero.

Assim, os estudos mostram que existem vários aspectos a serem considerados na elaboração de estratégias para os jornais atuarem na nova mídia e que, para alguns deles, as conclusões ainda não parecem convergir para uma solução única. É evidente a falta de uniformidade nas estratégias adotadas e o desafio enfrentado pelos executivos destas empresas é grande. Estas estratégias sofrem impacto de fatores como a relação entre o meio impresso e *online* quanto à sua complementaridade ou canibalização. São influenciadas também pelo perfil do consumidor, de acordo com características como idade, etnia, classe social etc., conforme diagnosticado por alguns autores. Por fim, como parte fundamental da estratégia está o modelo de negócios, que deve considerar as fontes de receita, precificação, customização e forma de entrega.

### 3 CONCEITOS DE ECONOMIA DA INFORMAÇÃO

Este trabalho analisa um cenário que afeta de forma relevante os negócios envolvendo a mídia impressa e, por consequência, os jornais de notícias. Estas mudanças são consideradas neste estudo sob o ponto de vista da economia da informação (SHAPIRO; VARIAN, 1999), possibilitando assim, a identificação dos principais fatores que influenciam as decisões estratégicas das empresas jornalísticas. Assim, podemos afirmar que a base conceitual para este estudo se fundamenta nos conceitos relacionados à economia da informação descritos neste item.

Jornais de notícias, impressos ou *online*, fazem parte da indústria de informação. Os jornais impressos ainda possuem componentes físicos, que são o papel e a tinta que devem ser produzidos, processados e levados fisicamente até o consumidor. Este componente físico pode representar, em muitos casos, um custo marginal relativamente baixo quando comparado com o custo fixo de produzir o conteúdo, mas não é desprezível. O meio *online* intensifica os efeitos que atuam sobre a produção e distribuição de notícias.

Além do custo marginal praticamente zero, o formato *online* de distribuição de notícias utiliza-se da informação em seu estado mais puro, pois não está fixado a nenhum objeto físico para ser transportado, armazenado ou consumido. O meio físico é sim necessário para o transporte, armazenamento e consumo da informação, mas no meio *online* este vínculo é apenas transitório. Como descrito por DeLong e Froomkin (2005), a informação em seu estado puro é caracterizada pela sua não-rivalidade e não-exclusibilidade.

Segundo estes autores, exclusibilidade é a característica de um produto ou serviço, cujo acesso pode ser restrito aos consumidores capazes de pagar pelo seu consumo. O controle sobre o acesso e cópia de conteúdo digital é custoso e pode não surtir os efeitos desejados, o que os tornam não-excludentes. Rivalidade significa que o consumo de um mesmo bem ou serviço não pode ser realizado simultaneamente por duas pessoas

diferentes. Por exemplo, duas pessoas não podem comprar e usar a mesma peça de roupa ao mesmo tempo ou estacionar seus carros em uma mesma vaga no mesmo horário. Para DeLong e Froomkin (2005), se um produto ou serviço é não-rival e seu custo marginal é próximo de zero, a maximização do valor para a sociedade é a distribuição deste produto ou serviço para todos os indivíduos cuja propensão a pagar é maior que seu custo marginal, ou seja, potencialmente toda a sociedade. A seguir, são descritos alguns conceitos que podem ser utilizados para caracterizar a economia da informação.

### 3.1 PRECIFICAÇÃO

Maximizar valor para a sociedade não necessariamente significa maximizar valor para a empresa, pois nem sempre todo o valor criado é capturado pela empresa que o criou e parte dele pode ser compartilhado com o consumidor. Na economia tradicional, uma referência forte para a formação de preços é o custo marginal. No caso de mercados com custos marginais próximos de zero, praticar preços iguais ao custo marginal transfere todo o valor para o consumidor e isto, provavelmente, levará a empresa à falência pela incapacidade de cobrir seus custos fixos (DELONG; FROOMKIN, 2005).

Na economia da informação, na qual o custo para produzir a primeira cópia é significativamente maior que o custo de duplicar e distribuir a informação, o preço não deve ser definido em função do custo marginal, mas sim em função da propensão a pagar do consumidor (VARIAN, 1995). No entanto, a propensão a pagar dos consumidores não é uniforme. Desta forma, uma vez definido um preço fixo, alguns indivíduos terão propensão a pagar acima ou abaixo deste preço. No primeiro caso, a transação é efetuada, mas parte do valor é capturado pelo consumidor e não pela empresa. Na segunda situação, a transação não se concretiza e há destruição de valor, pois a propensão a pagar, mesmo abaixo do preço estabelecido, ainda é maior que o custo marginal do produto ou serviço.

Segundo Varian (1995), uma das formas de minimizar a perda, tanto em relação ao valor não capturado nas transações efetuadas quanto em relação ao valor destruído por transações não efetuadas, é a discriminação de preços. O ideal seria cobrar de cada indivíduo exatamente sua propensão a pagar, desde que seja maior ou igual ao custo marginal. Na prática existem dois problemas que dificultam sua execução: identificar a propensão a pagar de cada indivíduo e impedir indivíduos com alta propensão a pagar de consumirem pagando o valor destinado àqueles com baixa propensão a pagar. Uma possível solução para isto é discriminar o preço em função de alguma característica que revele indiretamente a propensão a pagar. Esta característica pode ser encontrada no consumidor, como no exemplo citado por Varian (1995), no qual se criam descontos para estudantes, pois estes, em média, possuem propensão a pagar mais baixa.

### 3.2 VERSIONAMENTO

No caso do versionamento, o atributo que segmenta os consumidores está no produto ou serviço vendido, apresentando, por exemplo, diferentes níveis de qualidade com preços diferenciados e atraindo o consumidor conforme sua propensão a pagar. O versionamento é bastante utilizado na indústria da informação. É comum que o produto ou serviço tenha uma ou mais de suas características modificadas para provocar uma segmentação do mercado (VARIAN, 1995). O versionamento de um produto ou serviço de informação é comumente feito partindo de uma versão de maior qualidade propositadamente deteriorada para produzir a versão de menor qualidade. Esta prática, chamada por Deneckere e McAfee (1996) de “produto danificado” (*damaged good*), gera um custo para transformar algo de maior valor em algo de menor valor. Apesar de parecer ilógico, pode produzir resultados positivos para a empresa, pois segmenta o mercado entre aqueles com alta e baixa propensão a pagar ao mesmo tempo em que desestimula o consumo do produto mais barato por aquele consumidor disposto a pagar um preço maior.

Um exemplo prático é a venda de imagens digitais com diferentes resoluções. A imagem em alta definição pode ser vendida a um preço diferenciado, para consumidores que valorizam esta característica e possuem alta propensão a pagar, enquanto a de baixa resolução pode passar por um processo de redução e ser vendida a um preço menor. Desta forma é possível capturar valor também daqueles consumidores que possuem menor propensão a pagar e não seriam atendidos em um cenário de preço único.

### 3.3 AGREGAÇÃO

A agregação (*bundling*) consiste na venda de um conjunto de produtos ou serviços em forma de pacote e representa uma maneira de se praticar discriminação de preços. No mercado de notícias impressas a agregação é muito comum. Um exemplar de jornal comprado na banca nada mais é que um pacote de matérias vendidas de forma conjunta. A assinatura anual também é um pacote de exemplares adquiridos de uma só vez e entregues regularmente durante um determinado período de tempo. A principal vantagem na utilização de agregação decorre do fato de que os consumidores não valorizam uniformemente os diferentes produtos e serviços. A propensão a pagar de cada indivíduo pode variar para cada item e aquilo que é valorizado mais por um consumidor pode ser menos valorizado por outro e vice-versa. A agregação permite que os produtos ou serviços sejam vendidos ao seu preço médio, o que torna a operação mais rentável.

### 3.4 MERCADOS BILATERAIS

O mercado de notícias é comumente sustentado por duas fontes de receita complementares. Na mídia impressa, por exemplo, parte da receita é proveniente do leitor, que compra exemplares de jornais ou uma assinatura, e outra parte da receita é captada junto a anunciantes que desejam

divulgar suas marcas e produtos para o público. Mercados com este tipo de estrutura são denominados mercados bilaterais (*two-sided markets*). A atuação neste mercado exige a criação de plataformas que geram receitas e custos de grupos diferentes em cada um dos lados (EISENMANN; PARKER; VAN ALSTYNE, 2006).

Segundo Eisenmann, Parker e Van Alstyne (2006) há três desafios estratégicos a serem endereçados pelas empresas que atuam em mercados bilaterais. O primeiro é a precificação. Clientes em cada um dos lados valorizam a plataforma dependendo do número de clientes presentes no outro lado. Para maximizar os resultados, o controlador da plataforma subsidia um dos lados do mercado e cobra um preço maior do outro. Na Internet, barreiras de entrada mais baixas promovem uma grande competição entre plataformas. Os preços diferenciados cobrados dos anunciantes para sustentar o subsídio fornecido aos consumidores sofrem fortes pressões, já que os primeiros encontram na Internet opções mais baratas para atingir populações equivalentes (SUN, 2010).

O segundo desafio estratégico é a competição entre plataformas. Alguns mercados possuem externalidades de rede com predomínio de feedbacks positivos, apresentando uma competitividade instável e tendendo para o monopólio. Quando isto ocorre, há uma decisão estratégica importante entre adotar uma plataforma padrão, compartilhada entre os competidores, ou tentar dominar o mercado com uma plataforma própria. A primeira opção normalmente representa a possibilidade de um mercado maior e a disputa entre os concorrentes é por participação no mercado. Já na segunda, o investimento costuma ser maior e o risco também, pois a competição é pelo domínio completo do mercado. O terceiro desafio apontado é evitar o “envelopamento”. Este fenômeno ocorre quando uma plataforma sobrepõe outra, fornecendo o mesmo tipo de serviços desta, mas em um agregado com seus próprios serviços. Dentre os exemplos de seu mais recente artigo, é citada a plataforma Apple composta pelo *iPhone* e *iPad*, que envelopam diversas outras plataformas de diferentes mercados, como o de assistente digital pessoal (por exemplo, *Palm Pilot*), jogos portáteis (por exemplo, *Nintendo Gameboy*) e leitores de livro eletrônicos (por exemplo, *Amazon Kindle*) (EISENMANN, PARKER e VAN ALSTYNE, 2010).

### 3.5 EFEITOS DE REDE

Na economia de produtos, o equilíbrio competitivo é sustentado pelo predomínio das forças de *feedback* negativo. As economias de escala apresentam ganhos até certo limite, no qual as deseconomias de escala passam a prevalecer e impedem o domínio absoluto do mercado. As participações de mercado variam, mas apenas lentamente com o tempo. Na economia da informação, feedbacks positivos podem prevalecer e as economias de escala se retro-alimentam. Os feedbacks negativos não atuam com força suficiente para manter um equilíbrio estável. O resultado disso é um fortalecimento do dominante e o surgimento de monopólios.



No entanto, estes monopólios podem ser temporários e bruscamente interrompidos por mudanças tecnológicas (SHAPIRO; VARIAN, 1999).

Os efeitos de rede onde os feedbacks positivos atuam com grande intensidade são aqueles onde o valor da rede para um indivíduo aumenta quando o número de indivíduos na rede aumenta. Um exemplo claro disso são as redes sociais. Uma rede tem um valor muito maior para a pessoa quanto maior for o número de contatos que ela puder encontrar nesta rede. No entanto, nem todos os mercados estão sujeitos a este tipo de força com a mesma intensidade (SHAPIRO; VARIAN, 1999). Por exemplo, o fato de várias pessoas lerem um mesmo jornal pode não ser, por si só, um motivo suficiente para determinar a escolha de um indivíduo por ler aquele jornal.

### 3.6 DIFERENCIAÇÃO

Quando um mercado não segue o modelo de domínio absoluto, ele é caracterizado pela diferenciação, pois estas são as duas únicas estruturas sustentáveis em mercados de informação (SHAPIRO; VARIAN, 1999). Outras estruturas podem existir temporariamente, mas não se sustentam em equilíbrio estável por muito tempo. No caso do mercado de jornais *online*, foi identificado por Chyi e Sylvie (1998), que ele é caracterizado pela competitividade monopolística. Isto exige que os competidores se diferenciem e conquistem nichos deste mercado. Ainda segundo Chyi e Sylvie (1988), além da diferenciação dos jornais *online* entre si (intra-mídia), há a diferenciação em relação às outras mídias de notícias (inter-mídia) e estas ocorrem de maneiras distintas. A diferenciação intermídia é obtida pelos jornais *online* por meio da adoção de funcionalidades específicas da Internet em seus *sites*. Para a diferenciação intramídia, o fator mais relevante é o conteúdo.

### 3.7 COMPLEMENTOS

Complementos são componentes importantes de qualquer estratégia de negócios, seja na economia da informação ou na economia tradicional. Segundo Brandenburger e Nalebuff (1996) um produto A é complemento de B se um consumidor valoriza mais o produto B quando possui o produto A do que quando não possui o produto A. O exemplo mais comum de complementaridade é a relação evolutiva entre a indústria de hardware e software. Uma nova versão de software, com mais funcionalidades, mas também com maior consumo de recursos de hardware torna um novo modelo de hardware, de maior capacidade, mais valioso para o consumidor e vice-versa. A evolução tecnológica de ambos é valorizada de forma conjunta e, se um dos lados não evolui, a evolução do outro não tem um valor tão grande para o consumidor.

A complementaridade nem sempre é óbvia e há casos históricos de contradição entre a expectativa e o resultado real. Gentzkow (2007) cita, entre outros exemplos, um caso da indústria da música. O senso comum na década de 1920 previa que a veiculação gratuita de canções nas rádios reduziria as vendas das gravadoras, então estas passaram a cobrar altos

valores de royalties das rádios. Pouco tempo depois o jogo se inverteu e as gravadoras até hoje pagam para as redes de rádio transmitirem suas canções. Na indústria de notícias, não há uma conclusão sobre a relação de complementaridade ou canibalização entre os meios impresso e *online* dos jornais. De qualquer maneira, é importante em uma análise estratégica de um jornal, a identificação de complementaridade não apenas entre os meios impresso e *online*, mas também com outros elementos relacionados direta ou indiretamente à distribuição de notícias.

### 3.8 APRISIONAMENTO

Na economia da informação é muito comum a existência do custo de troca. Isto ocorre sempre que se incorre em algum custo ao efetuar uma troca, seja de tecnologia, padrão, marca, fornecedor etc. Estes custos podem ser tangíveis ou intangíveis, como por exemplo, ao trocar um computador Apple por um PC, existem os custos tangíveis, como a aquisição de novo software e periféricos, pois os antigos não são compatíveis, e intangíveis, como a curva de aprendizado, pois a interface com o usuário pode ser bem diferente.

Segundo Shapiro e Varian (1999), quando os custos de troca se tornam substanciais, ocorre o chamado aprisionamento. Neste caso, a desvantagem da troca pode evitar que ela ocorra, mesmo quando o concorrente oferece um preço menor ou qualidade superior. Isto permite que, uma vez conquistado o cliente, se possa praticar preços mais altos do que seriam possíveis sem o aprisionamento. Portanto, o aprisionamento é uma forma de reduzir a guerra de preços em um mercado e, consequentemente, direcionar para a empresa uma parte maior do valor criado.

Para jornais *online*, uma forma de criar aprisionamento é a customização (SÄÄKSJÄRVI; SANTONEN, 2003). Em seu estudo, os autores identificaram duas formas de customização de jornais *online*: customização de produto e customização de processo. A customização de produto é referente à personalização e versionamento e afeta diretamente o consumidor, enquanto a customização de processo está relacionada com tecnologia e distribuição do conteúdo. Na época da pesquisa, a customização de processos era mais comum, sendo que apenas poucos jornais, daqueles avaliados, praticavam customização de produto. De qualquer forma, foram identificadas relações positivas entre a customização de ambos os tipos e a receita anual dos jornais *online*.

## 4 METODOLOGIA

Esta pesquisa é estudo exploratório sobre a migração dos jornais diários de notícias para a nova mídia (Internet). Como já mencionado, o objetivo deste estudo é identificar como os veículos de notícias brasileiros estão atuando no meio *online* em reação às mudanças provocadas pelo fortalecimento da nova mídia. Uma das estratégias adotadas foi a classificação dos jornais de acordo com características encontradas em suas atuações no meio *online* de acordo com os conceitos de economia da

informação explorados anteriormente. A metodologia utilizada para classificação se enquadra no que Gregor (2006) denomina de Teoria Tipo I ou Teoria para Análise. Tal teoria possibilita a classificação de elementos de acordo com suas características, no intuito de apresentar um retrato da realidade, sem pretensão de explicar suas causas ou predizer suas consequências.

Segundo Martín-Peña e Días-Garrido (2008), o termo “configuração” denomina uma coleção multidimensional de características que se diferenciam conceitualmente e que, frequentemente, ocorrem de forma simultânea. Este tipo de classificação representa um método bastante útil para a descrição de organizações, processos e estratégias e se apresenta de duas possíveis formas: a tipologia e a taxonomia. Apesar de ambas permitirem uma classificação multidimensional exaustiva (todos os elementos do conjunto são classificados) e mutuamente exclusiva (cada elemento é classificado em uma única categoria), elas se diferenciam em função do processo de formação das categorias e de classificação dos elementos (BAILEY, 1994).

Numa tipologia, as categorias são definidas *a priori*, baseadas em conceitos teóricos. Os elementos analisados são associados às categorias das quais mais se aproximam de acordo com o julgamento feito pelo pesquisador. Por sua vez, a taxonomia é construída empiricamente, baseada na observação da realidade. As categorias são estruturadas em *clusters* identificados *a posteriori*, a partir dos dados empíricos, em múltiplas dimensões ou variáveis referentes aos objetos estudados (SANCHEZ, 1993).

O estudo aqui descrito deverá não apenas identificar as características dos veículos de notícias e classificá-los em termos de sua atuação no meio *online*, mas também identificar as categorias utilizadas nesta classificação. Por este motivo, optou-se, neste trabalho, pela utilização do método taxonômico para a construção da estrutura de classificação. Os objetos de um estudo taxonômico comumente possuem muito mais atributos que o número de dimensões utilizadas na definição das categorias.

O conjunto de atributos selecionados para formar as dimensões das categorias pode resultar em classificações muito distintas. Neste caso, é responsabilidade do pesquisador selecionar os atributos mais relevantes para a classificação de acordo com o objetivo de sua pesquisa (WHITTAKER *et al.*, 1998). A determinação dos atributos e da forma como estes atributos foram incorporados à estrutura de classificação foi feita com base nos conceitos teóricos da economia da informação.

#### 4.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O objeto de estudo desta pesquisa são os jornais diários, que de acordo com o UNESCO Institute for Statistics (2004) podem ser definidos como jornais que reportam principalmente acontecimentos que ocorreram no período de 24 horas antes de sua impressão. Além disso, devem ser

publicados no mínimo quatro dias por semana. O universo estudado aqui está restrito ao território brasileiro e a taxonomia será construída com base nas principais empresas de jornais do país, muitas delas ligadas a grandes grupos de mídia. Por este motivo, é necessário entender como está estruturado o mercado brasileiro de mídia.

Atualmente a indústria da comunicação no Brasil está estruturada em grandes grupos controlados por poucas famílias. Segundo Biondi e Charão (2008), o setor é amplamente dominado por oito grupos: Globo, SBT, Record, Abril, Folha, Estado, Rede Brasil Sul (RBS) e Bandeirantes, sendo que nenhum destes grupos atua em apenas um meio de comunicação. O Quadro 1 apresenta o mapa de atuação de cada um destes grupos.

|                |                     | Org. Globo | G. Sílvia Santos | G. Abril | G. Folha | Rede Record | G. RBS | G. Estado | G. Bandeirantes |
|----------------|---------------------|------------|------------------|----------|----------|-------------|--------|-----------|-----------------|
| TV             | TV aberta           | ●          | ●                | ●        |          | ●           | ●      | ●         | ●               |
|                | TV segmentada       | ●          |                  | ●        |          |             | ●      |           | ●               |
|                | TV por assinatura   | ●          | ●                | ●        |          |             |        |           | ●               |
| Mídia impressa | Rádio               | ●          |                  |          |          | ●           | ●      | ●         | ●               |
|                | Jornais             | ●          |                  |          | ●        | ●           | ●      | ●         | ●               |
|                | Revistas            | ●          |                  | ●        |          |             |        |           |                 |
| Internet       | Portais             | ●          |                  |          | ●        | ●           | ●      | ●         |                 |
|                | Provedor de acesso  | ●          |                  |          | ●        |             |        |           |                 |
|                | Agência de notícias | ●          |                  |          | ●        |             |        | ●         |                 |
|                | Gráficas            |            |                  | ●        | ●        |             |        | ●         |                 |
|                | Distribuição        |            |                  | ●        | ●        |             | ●      | ●         |                 |

Quadro 1. Maiores grupos de mídia do Brasil e meios em que atuam

Fonte: Biondi e Charão (2008)

Com exceção dos grupos Abril e Sílvia Santos, todos os principais grupos de mídia do Brasil produzem jornais impressos diários. O Grupo Bandeirantes opera neste meio com a marca do Jornal Metro, de origem sueca e de distribuição gratuita, e os demais grupos publicam jornais diários tradicionais: O Estado de São Paulo e Jornal da Tarde (Grupo Estado); Folha de São Paulo e Agora São Paulo (Grupo Folha); Valor Econômico (Grupo Folha e Organizações Globo); O Globo, Extra e Expresso da Informação (Organizações Globo); Correio do Povo e Hoje em Dia (Rede Record) e oito principais jornais de Santa Catarina e Rio Grande do Sul (Grupo RBS).



Além destes jornais, controlados pelos grandes grupos de mídia do Brasil, existem outros grupos menores, mas que também operam na mídia impressa com jornais relevantes para este estudo. Foram selecionados para compor a amostra os grupos de mídia com pelo menos um jornal de grande circulação. Como não há um critério único para definir o que é “grande circulação”, foi estabelecida arbitrariamente uma linha de corte para limitar a amostra. Foram considerados para a formação do critério, os jornais com circulação média por edição maior que 70 mil exemplares durante o ano de 2009, com base em avaliação feita pelo Instituto Verificador de Circulação (IVC).

Este critério não significa que todos os jornais que compõem a amostra possuem este nível de circulação. Ao ser selecionado um grupo de mídia para a amostra, segundo o critério acima, foram considerados todos os jornais impressos e *online* deste grupo. O motivo para a adoção deste critério é o fato do mercado estudado ser estruturado em grupos de mídia. Este critério permite a identificação de diferenças e semelhanças de estratégias adotadas por um mesmo grupo para seus diferentes jornais. Desta forma, além dos oito maiores grupos de mídia brasileiros, foram incorporados à amostra os jornais Lance (Areté Editorial), Estado de Minas, Correio Braziliense, Diário de Pernambuco, Diário de Natal, Diário da Borborema, Jornal do Commercio, Aqui, O Norte e O Imparcial (Diários Associados), Brasil Econômico, O Dia, Meia Hora e Marca Campeão (Grupo Ongoing de Portugal) e Super Notícia e O Tempo (Sempre Editora).

Por fim, foram adicionados à amostra, portais de notícias que não necessariamente operam no meio impresso. Foram selecionados os portais de notícias de maior volume de acessos no Brasil. Foram considerados os portais de notícias com média de acessos mensal acima de um milhão de visitantes únicos no primeiro semestre de 2010, de acordo com mensuração realizada pela ComScore Inc., instituição independente que monitora por amostragem os acessos aos *sites* de diversos segmentos. De acordo com este critério, além dos portais G1, UOL Notícias e R7, pertencentes às Organizações Globo, Grupo Folha e Rede Record, respectivamente, foram incorporados à amostra os portais Terra (Telefônica), MSN Brasil (Microsoft), Último Segundo (Internet Group) e Yahoo Brasil (Yahoo). O estudo destes portais não faz parte dos objetivos deste estudo, mas considerá-los é útil à análise, já que são concorrentes diretos dos jornais no meio *online*, podendo influenciar diretamente as suas estratégias de atuação na Internet.

## 4.2 COLETA DE DADOS

A construção da taxonomia foi realizada com base nas características identificadas nos *sites* dos jornais, relacionadas com os conceitos de economia da informação. Foram escolhidos os atributos julgados mais relevantes do ponto de vista desta teoria, de forma que cada um deles venha a materializar um ou mais conceitos teóricos. Os dados coletados foram segmentados nos seguintes grupos: caracterização do veículo, audiência, fontes de receita e diferenciação, sendo que este último foi

ainda subdividido em forma, conteúdo e funcionalidade. Os dados desta etapa da pesquisa foram coletados entre os meses de agosto e setembro de 2010.

#### 4.2.1 Caracterização do Veículo

Este primeiro grupo de atributos deverá identificar os veículos e caracterizá-los em função de seu meio de origem e de sua categoria de conteúdo predominante. Aspectos a serem identificados: Nome do veículo; Grupo de mídia ao qual pertence; Unidade da federação de origem do veículo; Endereço eletrônico do site do veículo na Internet; Meio de origem: impresso ou *online*; Categoria: geral, popular, local, economia ou esportes.

#### 4.2.2 Audiência

Na economia de informação, os ganhos de escala mais significativos são os que advêm do lado do consumo e não da produção. Audiência elevada representa para um jornal possibilidade de ganhos de escala, pois produzir a informação tem um custo alto e majoritariamente fixo, enquanto distribuí-la tem um custo marginal extremamente baixo, principalmente no meio *online*. Cinco atributos serão utilizados para representar a audiência dos jornais impressos e *online*: Circulação: quantidade média diária de exemplares impressos em circulação; Periodicidade: dias da semana em que o jornal circula; Região geográfica: região predominante onde o jornal circula; Visitantes (CS): quantidade média mensal de visitantes únicos ao site do jornal apurados pela ComScore Inc.; Visitantes (IVC): quantidade mensal de visitantes únicos ao site do jornal apurados pelo IVC.

#### 4.2.3 Fontes de Receita

O modelo de negócios do jornal impresso é consolidado, baseado, sobretudo em vendas de assinaturas ou exemplares para os leitores e de espaços para anúncios. Por esta razão, a coleta de informações será direcionada para o meio *online*, em que pode haver maior variedade de modelos e formas de se obter receita, tanto do lado do anunciante quanto do consumidor final. Do lado do consumidor final, o meio *online* permite maior granularidade, possibilitando a comercialização de apenas parte do conteúdo disponível (ver Quadro 2). Assim, é importante saber qual parcela do conteúdo é cobrada e qual é disponibilizada gratuitamente. Em seguida, é importante identificar de que forma é feita a cobrança junto ao consumidor para esta parcela de conteúdo de acesso restrito.

Do lado do anunciante, uma das informações relevantes é a plataforma de publicidade utilizada. Uma plataforma própria permite um maior controle e apropriação da totalidade da receita, enquanto uma plataforma compartilhada permite externalidades de rede. Nenhuma das duas opções é completa, pois as vantagens de uma são as desvantagens da outra. Para aqueles que possuem plataforma própria é importante também identificar o modelo de comercialização dos anúncios (ver Quadro 3).

|                          |                                 |  |
|--------------------------|---------------------------------|--|
| <b>Conteúdo Pago</b>     | <b>Réplica do Impresso</b>      | Apenas o conteúdo idêntico ao veiculado na versão impressa é de acesso restrito.             |
|                          | <b>Parte do conteúdo online</b> | Parte do conteúdo, incluindo o exclusivamente <i>online</i> , é de acesso restrito.          |
|                          | <b>Todo o conteúdo</b>          | Todo o conteúdo disponível no site é de acesso restrito.                                     |
| <b>Forma de Cobrança</b> | <b>Impresso</b>                 | Acesso ao conteúdo restrito está vinculado a uma assinatura impressa.                        |
|                          | <b>Independente</b>             | Acesso ao conteúdo restrito pode ser adquirido independentemente.                            |
|                          | <b>Provedor</b>                 | Acesso ao conteúdo restrito está vinculado à aquisição de um serviço de provedor de Internet |

Quadro 2. Atributos Conteúdo Pago e Formas de Cobrança

Fonte: elaboração própria.

|                                     |                                 |   |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|
| <b>Plataforma de publicidade</b>    | <b>Própria</b>                  | -   |
|                                     | <b>Compartilhada</b>            | -   |
| <b>Comercialização dos anúncios</b> | <b>Custo por mil impressões</b> | Cobrança em função do número de vezes que o anúncio é exibido para o consumidor |
|                                     | <b>Custo por clique</b>         | Número de vezes que o consumidor clica no anúncio                               |
|                                     | <b>Mensal</b>                   | -   |
|                                     | <b>Diária</b>                   | -   |

Quadro 3. Plataforma de publicidade utilizada e modelo de comercialização dos anúncios

Fonte: elaboração própria.

#### 4.2.4 Diferenciação

Em um mercado em que o concorrente está a um clique de distância, a diferenciação pode ter um peso importante no sucesso de um publicador de notícias *online*. O mercado de notícias *online* é caracterizado pelo monopólio competitivo e isto reforça a necessidade da diferenciação entre os concorrentes. Cada uma das dimensões deste atributo, que são conteúdo, forma e funcionalidade, será traduzida em uma ou mais características observáveis nos *sites* dos jornais e que podem diferenciá-los uns dos outros. O Quadro 4 sintetiza as três dimensões e suas características.

|                       |                                     |   |
|-----------------------|-------------------------------------|---|
| <i>Conteúdo</i>       | <b>Réplica do conteúdo impresso</b> | Apresenta no site o mesmo conteúdo veiculado na versão impressa   |
|                       | <b>Arquivo</b>                      | Disponibiliza acesso ao conteúdo veiculado no passado   |
|                       | <b>Blogs</b>                        | Presença de blogs diretamente relacionados ao site do jornal  |
| <i>Forma</i>          | <b>Convergência</b>                 | Utilização de diferentes formatos de conteúdo (vídeo, áudio e infográficos)                                   |
|                       | <b>Plataformas de apresentação</b>  | Formas de acesso ao conteúdo digital <i>online</i> (celulares, <i>tablets</i> e leitores de <i>e-books</i> ). |
| <i>Funcionalidade</i> | <b>Personalização</b>               | Permite customização da forma ou conteúdo por parte do usuário  |
|                       | <b>Interatividade</b>               | Participação no conteúdo (envio de conteúdo e opinião)  |
|                       | <b>Integração c/ redes sociais</b>  | Utilização de funcionalidades de redes sociais  |

Quadro 4. Diferenciação: conteúdo, forma e funcionalidade.

Fonte: elaboração própria.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 TAXONOMIA

A definição da taxonomia e dos principais atributos utilizados em sua construção foi feita com base no conhecimento teórico de economia da informação e conforme a interpretação dos pesquisadores sobre sua relevância (Figura 1). Os dados coletados não foram utilizados diretamente na formação da taxonomia, mas, antes disso, transformados em atributos, que facilitaram a construção da hierarquia.

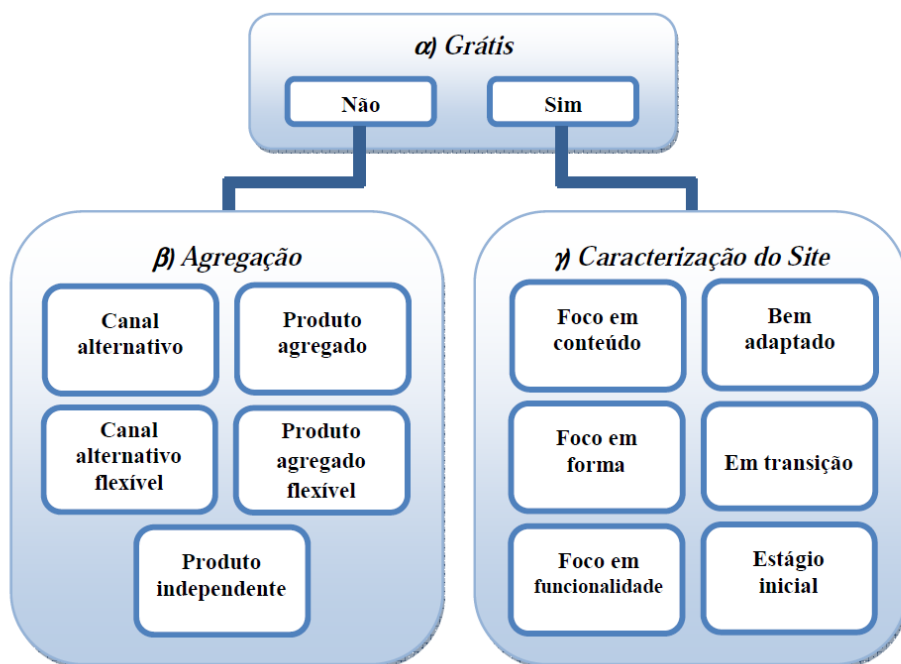


Figura 1. Estrutura da taxonomia

Fonte: elaboração própria.



A seguir, são apresentados os atributos considerados e suas transformações, sendo retomados os conceitos apresentados no capítulo 2 para respaldar o modelo de análise criado.

### 5.1.1 Custo para o leitor

Atributo utilizado no primeiro nível da formação da taxonomia diferencia os jornais que apresentam algum conteúdo pago daqueles que disponibilizam todo seu conteúdo gratuitamente na Internet. Foi avaliado se o consumidor tem acesso ao conteúdo completo, gratuitamente, ou se há restrições/cobrança, mesmo que apenas em parte do conteúdo, formato ou funcionalidade no site.

**α) Custo para o leitor:** identifica se há ou não conteúdo pago no meio *online*: **Sim:** todo o conteúdo disponibilizado no site é gratuito; **Não:** há conteúdo pago disponibilizado no site; **Não se aplica (N/A):** o jornal não possui *site* correspondente.

Escolheu-se o custo para o leitor como primeiro atributo, pois a cobrança pelo conteúdo pode reduzir o volume de acessos ao *site* e provocar redução na receita de publicidade, além de mudanças na estratégia de marketing junto ao consumidor (PAUWELS; WEISS, 2008). A gratuidade para o consumidor é praticada por meio de subsídio dos anunciantes ou do jornal. Esse atributo está relacionado com a estrutura bilateral do mercado de notícias (ver bilateralidade de mercados em 3.4), em que a relação entre preço e valor pode ser partilhada de forma desigual entre as partes. O atributo está também relacionado com a precificação do conteúdo (ver precificação em 3.1), pois o subsídio tem influência direta no preço praticado para o consumidor.

### 5.1.2 Agregação

Reflete a maneira como o acesso ao conteúdo *online* é vendido no que diz respeito à sua agregação com outros produtos ou serviços. O atributo “agregação” compõe o segundo nível da hierarquia de formação da taxonomia para os jornais que apresentam conteúdo pago no meio *online*. Está relacionado com o conceito de agregação ou *bundling* já apresentado na seção 3.3, bem como com o de complementariedade apresentado na seção 3.7.

**β) Agregação:** formas de combinação dos meios *online* e *offline* vendidos conjuntamente: **Canal alternativo:** réplica do impresso e impresso e/ou provedor; **Produto agregado:** conteúdo *online* e impresso e/ou provedor; **Canal alternativo flexível:** réplica do impresso e impresso e/ou provedor e independente; **Produto agregado flexível:** conteúdo *online* e impresso e/ou provedor e independente; **Produto independente:** réplica do impresso ou conteúdo *online* e independente.

No canal alternativo, o produto vendido no meio *online* é apenas réplica do impresso e está sempre agregado à versão impressa do jornal, sendo apenas canal alternativo de acesso ao mesmo conteúdo. O canal alternativo flexível tem o mesmo comportamento do anterior, mas com a

possibilidade de ser adquirido independentemente do jornal impresso. No produto agregado, conteúdo *online* que não está presente na versão impressa também é vendido, mas está sempre agregado à versão impressa do jornal ou ao serviço do provedor de Internet. Já o produto agregado flexível tem o mesmo comportamento do anterior, mas com a possibilidade de ser adquirido independentemente. O produto independente representa a ausência de agregação entre o meio *online* e o *offline*, ou seja, o conteúdo *online* só pode ser adquirido separadamente, independentemente da compra de outros produtos ou serviços.

### 5.1.3 Caracterização do *site*

A caracterização do *site* compõe um único atributo para a formação da taxonomia. É o segundo nível da hierarquia para jornais que não possuem conteúdo pago na Internet e que, portanto, devem se diferenciar para atrair público qualificado para seus anunciantes (ver 3.6 – Diferenciação). Os componentes da caracterização do *site*: conteúdo, forma e funcionalidade foram classificados de acordo com os níveis (básico, intermediário ou avançado) em que se apresentam no site do jornal. No primeiro nível, básico, o site do jornal apresenta fundamentos pouco diferentes do meio impresso e ainda não explora algumas características específicas da *web*. No segundo nível, o intermediário, algumas características específicas da *web* são utilizadas no intuito de oferecer ao leitor um diferencial um pouco maior em relação à versão impressa. Por fim, o nível avançado é caracterizado pela presença de características que podem representar ou vir a se tornar oportunidades de negócios no meio *online*. Os campos considerados para cada um dos componentes são: **Conteúdo:** arquivo e *blogs*; **Forma:** convergência e plataformas de apresentação; **Funcionalidade:** interatividade ou integração com redes sociais.

Para o componente conteúdo foram utilizados os campos arquivo e *blogs*. *Blogs* são espaços interativos onde colunistas e formadores de opinião podem publicar conteúdo com pauta própria e, até certo ponto, de forma independente do editorial do jornal. Os jornais que possuem *blogs* em seus *sites* foram considerados de nível intermediário no componente conteúdo. Arquivos são conteúdos muito valiosos, principalmente para os jornais mais tradicionais, com históricos mais antigos e ricos em termos de informação. A presença de arquivos nos *sites* dos jornais foi classificada como nível avançado no componente conteúdo.

Os campos convergência e plataformas de apresentação caracterizam o componente forma. Foram classificados como nível intermediário neste componente os jornais que utilizam em seus *sites* algum formato de conteúdo além dos tradicionais textos e imagens estáticas. A utilização de vídeo, áudio e infográfico revela convergência do jornal com outros meios, como TV, rádio e a própria Internet. No nível avançado foram classificados os jornais que apresentam seus conteúdos em plataformas digitais alternativas, que gerem ou que tenham potencial para gerar receita dos leitores diretamente, como mensagens de celular, *tablets* e leitores eletrônicos (*e-readers*).

As funcionalidades presentes nos *sites* de jornais não geram negócios diretamente, pelo menos da forma que se apresentam atualmente. As ferramentas mais comumente encontradas nos *sites* dos jornais permitem a participação cada vez maior dos usuários na elaboração do conteúdo e a utilização de redes sociais na divulgação deste conteúdo. Esta participação dos usuários, aliada a modelos de negócios em evolução, como os *Facebook Credits* (O GLOBO, 2010), podem vir a se tornar mecanismos economicamente rentáveis no futuro. Neste componente o nível intermediário foi caracterizado pela presença de uma das duas características, identificadas como interatividade ou integração com redes sociais. Quando foram identificadas ambas as características no *site*, este recebeu classificação de nível avançado no componente funcionalidade. As funcionalidades apresentadas pelos *websites* dos jornais podem vir a gerar o aprisionamento (ver 3.8) dos usuários. O fato de o jornal *online* possuir integração com redes sociais também pode ocasionar os efeitos de rede (ver 3.5).

### ***Consolidação da caracterização do site***

Com os três componentes devidamente identificados em seus respectivos níveis, o próximo passo foi consolidar o atributo caracterização do *site* em uma única classificação que permitiu a formação da taxonomia. Esta classificação foi derivada da combinação dos três componentes, mapeando as 27 possibilidades (três componentes com três possíveis valores cada) em um conjunto reduzido de grupos com características semelhantes. Cada nível de classificação, básico, intermediário e avançado, recebeu um valor numérico, sendo 1 referente ao nível básico, 2 ao nível intermediário e 3 ao nível avançado. Isto possibilita a construção de regras objetivas para a definição das possíveis classificações do *site* para o atributo caracterização do *site*.

γ) **Caracterização do *site*:** combinação dos três componentes, possibilidades: **Foco em conteúdo:** componente conteúdo com valor 3 (avançado), mas a soma dos três componentes não ultrapassa 7; **Foco em forma:** componente forma com valor 3 (avançado), mas a soma dos três componentes não ultrapassa 7; **Foco em funcionalidade:** componente funcionalidade com valor 3 (avançado), mas a soma dos três componentes não ultrapassa 7; **Estágio inicial:** A soma dos três componentes não ultrapassa 4; **Em transição:** A soma dos três componentes está entre 5 e 6 e individualmente nenhum dos componentes tem valor 3 (avançado); **Bem adaptado:** A soma dos três componentes totaliza no mínimo 8.

## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados apresentados representam uma imagem momentânea da realidade dos principais veículos de notícias impressas e *online* no Brasil. Este é um setor que está em plena transformação e frequentemente é possível observar mudanças estratégicas dos veículos.

| $\alpha$ ) Custo p/ leitor | $\gamma$ ) CARACTERIZAÇÃO SITE | VEÍCULOS               |                        |
|----------------------------|--------------------------------|------------------------|------------------------|
| Não                        | Bem adaptado                   | A Notícia              | G1                     |
|                            |                                | Abril Notícias         | MSN Brasil             |
|                            |                                | Diário de Santa Maria  | Uai                    |
|                            |                                | Diário Gaúcho          | UOL                    |
|                            | Em transição                   | Hoje em Dia            |                        |
|                            | Estágio inicial                | Agora São Paulo        | Marca Campeão          |
|                            |                                | Jornal Metro           |                        |
|                            | Foco em conteúdo               | Correio do Povo        | Super Notícia          |
|                            | Foco em forma                  | ClicRBS                | Lance                  |
|                            |                                | Diário Catarinense     | Pioneiro               |
|                            |                                | Extra                  |                        |
|                            | Foco em forma e funcionalidade | Portal Terra           | Yahoo Brasil           |
|                            |                                | Último Segundo         |                        |
|                            | Foco em funcionalidade         | eBand                  | O Tempo                |
| Jornal de Santa Catarina   |                                | R7                     |                        |
| Meia Hora                  |                                |                        |                        |
| $\alpha$ ) Custo p/ leitor | $\beta$ ) AGREGAÇÃO            | VEÍCULOS               |                        |
| Sim                        | Canal alternativo              | Diário da Borborema    | Diário de Pernambuco   |
|                            |                                | Diário de Natal        | O Norte                |
|                            | Canal alternativo flexível     | Correio Braziliense    | O Estado de São Paulo  |
|                            |                                | Folha de São Paulo     | O Globo                |
|                            |                                | Jornal da Tarde        | O Imparcial            |
|                            |                                | Jornal do Comercio     | Zero Hora              |
|                            |                                | O Dia                  |                        |
|                            | Produto agregado               | Aqui                   | Valor Econômico        |
|                            | Produto agregado flexível      | Estado de Minas        |                        |
| Produto independente       | Brasil Econômico               |                        |                        |
| N/A (não possuem site)     |                                | Expresso da Informação | Hora de Santa Catarina |

Quadro 5. Classificação dos veículos

Fonte: elaboração própria.

A presença *online* dos jornais originalmente impressos é bastante ampla, pois quase todos os jornais observados possuem um *site* correspondente na Internet. Da amostra estudada, apenas dois jornais impressos não estão presentes na Internet, sendo que ambos são jornais populares, direcionados para leitores com um perfil de menor poder aquisitivo, que costumam possuir restrições em relação ao acesso à Internet. É impor-



tante ressaltar que este trabalho não visa criar uma dicotomia entre a versão impressa e *online* dos jornais diários. A presença de uma não exclui o sucesso da outra. Ao contrário, pelo menos no cenário atual e num futuro próximo, os dois meios dependem um do outro e contribuem cada um com seu valor para a sobrevivência dos veículos.

Mesmo observando externamente, sem acesso a informações privadas dos jornais avaliados, algumas constatações se mostraram possíveis. Uma das mais evidentes é que não há uma uniformidade de estratégias adotadas pelos veículos quando atuam na Internet. Isto pode ser observado até mesmo para jornais de um mesmo segmento e dos quais poderia se esperar alguma semelhança. Por exemplo, jornais especializados em economia e negócios foram classificados em conjuntos diferentes na taxonomia. A versão *online* do Jornal do Commercio foi classificada como “canal alternativo flexível”, apresentando praticamente o mesmo conteúdo do meio impresso e agregando muito pouco daquilo que a Internet pode oferecer. Já o jornal Valor Econômico na Internet é um “produto agregado”. Ao assinar o jornal impresso, o leitor automaticamente adquire o direito de acessar o conteúdo *online*, que é diferente do impresso. Por fim, o jornal Brasil Econômico adota uma estratégia de “produto independente” na Internet, isto é, a aquisição da versão *online* não tem vínculo com a assinatura do jornal impresso, sendo a compra das duas versões independentes entre si. O mesmo ocorre com jornais especializados em esportes. Enquanto o jornal Marca Campeão está em “estágio inicial” na Internet, apresentando nível básico em todas as dimensões da caracterização do *site*, o jornal Lance já está em estágio mais avançado, apresentando “foco em forma”, apresentando vídeo e áudio e a possibilidade de recebimento de notícias no celular.

Ainda avaliando jornais especializados, percebe-se que ambos os jornais de esportes presentes na amostra são totalmente gratuitos em sua versão *online*, enquanto os três jornais de economia possuem conteúdo pago na *web*. Isto pode ser um indício de que diferentes categorias de conteúdo são percebidas com valores diferentes pelos leitores, permitindo modelos de negócio adaptados às possibilidades de rentabilização de cada um.

Ao observar a classificação na taxonomia dos 10 jornais com circulação acima de 125 mil exemplares/dia na versão impressa, chega-se a uma constatação interessante. Seis deles disponibilizam a versão *online* totalmente gratuita, enquanto os outros quatro possuem algum conteúdo pago (Tabela 1). Dos seis que não possuem nenhuma forma de cobrança, cinco são jornais de notícias populares e um é um jornal esportivo, enquanto os quatro que apresentam conteúdo pago são jornais de notícias gerais, com conteúdo mais qualificado, o que é um indício de que a categoria do conteúdo pode determinar o modelo de negócio adotado.

Tabela 1. Comparativo dos jornais de maior circulação

| Veículo               | Custo p/ leitor | Categoria | Caracterização do site |
|-----------------------|-----------------|-----------|------------------------|
| Folha de São Paulo    | Sim             | Geral     | Bem adaptado           |
| O Globo               | Sim             | Geral     | Bem adaptado           |
| Zero Hora             | Sim             | Geral     | Bem adaptado           |
| O Estado de São Paulo | Sim             | Geral     | Bem adaptado           |
| Diário Gaúcho         | Não             | Popular   | Bem adaptado           |
| Super Notícia         | Não             | Popular   | Foco no conteúdo       |
| Correio do Povo       | Não             | Popular   | Foco no conteúdo       |
| Meia Hora             | Não             | Popular   | Foco em funcionalidade |
| Extra                 | Não             | Popular   | Foco em forma          |
| Lance                 | Não             | Esporte   | Foco em forma          |

Fonte: Elaboração própria.

Por outro lado, observam-se também jornais com perfis similares e que adotam estratégias diferentes entre si quanto a cobrar ou não cobrar pelo conteúdo *online*. Talvez as estratégias dos jornais que cobram e dos que não cobram pelo conteúdo na Internet não sejam necessariamente diferentes. Eles estão apenas em diferentes estágios de adoção do modelo. Aqueles que cobram já estão em um estágio mais avançado, em que sentem certa segurança para experimentar a exigência de pagamentos por parte do leitor e os possíveis efeitos colaterais, como perda de receita de anúncios. Neste sentido, é interessante observar aquele mesmo grupo dos 10 jornais de maior circulação em relação ao grau de evolução do site. Deste grupo, os jornais que já possuem conteúdo pago na Internet, todos teriam seus sites classificados como “bem adaptado”. No entanto, os outros seis, que são totalmente gratuitos, se apresentam em diferentes estágios de evolução neste quesito, como se observa na Tabela 1.

Dos onze veículos que foram criados já no meio *online*, nenhum deles possui conteúdo pago de notícias. Como pode ser visto na Tabela 2, todos eles tiveram seus sites classificados na taxonomia como “bem adaptados”, “foco em funcionalidade”, “foco em forma” ou a combinação dos dois últimos.

Conforme era de se esperar de veículos que já nasceram na Internet, estão todos relativamente bem posicionados. Ainda assim, a grande maioria recebeu classificação básica ou intermediária na dimensão conteúdo. Esta constatação pode ser interpretada como um foco destes veículos na competição intermídia, na qual, prevalece a utilização de funcionalidades específicas da Internet, enquanto a competição intramídia valoriza a diferenciação por conteúdo.

No quesito personalização, os sites dos jornais apresentaram muito pouco. A grande maioria não oferece qualquer tipo de personalização do conteúdo. Os poucos que apresentam alguma forma de personalização preveem apenas funções básicas, como selecionar os elementos que irão aparecer na página principal do site no jornal Brasil Econômico, selecionar

a cidade em destaque no jornal O Estado de São Paulo, ou uma lista de últimas notícias que apresenta apenas aquelas que o usuário ainda não leu no site da Folha de São Paulo. Nada que pudesse realmente ser um fator de fidelização do usuário.

Tabela 2. Comparativo dos veículos originalmente *online*

| Veículo        | Custo p/ leitor | Caracterização do <i>site</i> | Origem        | Blogs | Arquivo          |
|----------------|-----------------|-------------------------------|---------------|-------|------------------|
| UOL            | Não             | Bem adaptado                  | <i>Online</i> | Sim   | Desde 2006       |
| MSN Brasil     | Não             | Bem adaptado                  | <i>Online</i> | Não   | Desde abril/2009 |
| Abril Notícias | Não             | Bem adaptado                  | <i>Online</i> | Sim   | Não              |
| G1             | Não             | Bem adaptado                  | <i>Online</i> | Sim   | Não              |
| Uai            | Não             | Bem adaptado                  | <i>Online</i> | Sim   | Não              |
| ClicRBS        | Não             | Foco em forma                 | <i>Online</i> | Sim   | Não              |
| Portal Terra   | Não             | Foco em forma e func.         | <i>Online</i> | Não   | Não              |
| Último Segundo | Não             | Foco em forma e func.         | <i>Online</i> | Não   | Não              |
| Yahoo Brasil   | Não             | Foco em forma e func.         | <i>Online</i> | Não   | Não              |
| eBand          | Não             | Foco em funcionalidade        | <i>Online</i> | Sim   | Não              |
| R7             | Não             | Foco em funcionalidade        | <i>Online</i> | Sim   | Não              |

Fonte: Elaboração própria.

Em relação às plataformas de acesso alternativo à *web*, cerca de um terço dos *sites* da amostra possuem uma versão adaptada para *smart-phones* e apenas cinco possuem versão para *iPad* ou *Kindle*, que são os principais representantes dos *tablets* e *e-readers*, respectivamente. Em se tratando de convergência de mídias, a adoção de formatos alternativos ao texto e imagem é maior. Dos integrantes da amostra, 28 veículos dos 44 que possuem *sites* na Internet apresentam conteúdo em formato de vídeo em seus *sites*. Este número relativamente alto pode ser fruto de um viés, pois a formação da amostra favorece veículos pertencentes a grupos de mídia maiores.

O portal G1 das Organizações Globo é, de acordo com os dados da ComScore Inc., o portal de notícias mais acessado da Internet no Brasil (8.138.743 acessos), com quase o dobro de acessos do segundo colocado, que é o site do jornal O Globo (4.508.061 acessos), também pertencente às Organizações Globo. Em terceiro lugar vem o portal R7, pertencente à Rede Record. Com apenas alguns meses de vida no período da mensuração da audiência, o portal R7 (3.973.721 acessos) já deixava para trás os *sites* de jornais tradicionais, como a Folha de São Paulo (3.966.066 acessos) e O Estado de São Paulo (2.080.350), e também portais muito mais antigos, como o UOL (2.737.577 acessos), MSN Brasil (2.571.515 acessos) e o Portal Terra (2.157.471 acessos). Estes veículos, apesar de operarem a muito mais tempo que o G1 e o R7, pertencem a grupos que são inexpressivos nos meios de comunicação de rádio e TV (Grupo Folha, Grupo Estado, Microsoft e Telefônica).

Por fim, a discussão sobre modelos de negócio é algo que se percebe estar longe de uma solução definitiva. Apesar de se ver um movimento em

direção ao conteúdo pago combinado com o grátis, onde o mais comum é ter a réplica do conteúdo impresso pago e as notícias em tempo real grátis, este parece ser um modelo transitório. É um modelo que utiliza o meio *online* para atrair leitores e, conseqüentemente, receita de leitores e anunciantes para o jornal impresso. A restrição do acesso ao conteúdo replicado do meio impresso aparentemente funciona mais como uma proteção contra a canibalização do que propriamente uma fonte de receita relevante. Este modelo parece ser insuficiente para sustentar toda uma operação de produção de conteúdo de qualidade da forma que ela é feita hoje. A discussão sobre quem irá cobrir os custos da produção e distribuição de notícias na Internet – se é o consumidor ou a publicidade – continua aberta. Enquanto isso, quem sustenta os principais jornais do Brasil ainda é sua tradicional operação *offline*.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado nesta pesquisa objetivou apresentar uma visão geral da atuação no meio *online* dos jornais diários brasileiros. A construção de uma taxonomia permitiu a organização de elementos observáveis na operação *online* dos veículos, facilitando a identificação e análise de algumas características importantes.

Na análise das informações coletadas, alguns padrões foram identificados, como a maior adaptação ao meio *online* dos grandes jornais de notícias gerais e uma menor evolução, neste sentido, dos jornais de comparável circulação impressa, mas com foco em um público mais popular. Ao mesmo tempo, identificam-se alguns casos em que não há padrão muito definido, por exemplo, na comparação dos jornais especializados em economia, em que cada um foi classificado de forma diferente na taxonomia.

Em termos de modelos de negócio adotados, eles ainda estão muito divididos. Parte dos veículos adota hoje um modelo baseado exclusivamente na receita de anunciantes, provendo conteúdo gratuitamente para o leitor. Outra parte adota um modelo em que, além da receita de anúncios, há também conteúdo pago pelo leitor. Em muitos casos, este conteúdo pago é apenas a réplica do conteúdo impresso, o que pode ser interpretado como uma proteção contra a canibalização do jornal impresso. Isto se faz necessário, pois este meio representa ainda a grande fonte de receita neste mercado, já que a receita de anunciantes não migra para a *web* na mesma proporção dos leitores e há dificuldades em se cobrar dos leitores por notícias na Internet.

No contexto atual, o meio impresso ainda é fundamental na sustentação das operações dos veículos de notícias. Para metas de curto prazo, o meio *online* é utilizado basicamente como canal de divulgação e atração de consumidores para sua versão impressa. No longo prazo, o cenário ainda é muito incerto. Apesar disso, uma coisa parece estar clara: é importante desde já a construção de uma marca forte baseada em credibilidade.



No futuro, independentemente dos modelos de negócios que vigorarem, este será um diferencial importante para a sobrevivência dos jornais.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, C. Free! Why \$0.00 is the future of business. *Wired Magazine*, v. 16, n. 3, 2008. Disponível em: [http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff\\_free?currentPage=all](http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free?currentPage=all). Acesso em: 10 fev. 2013.
- ARIELY, D.; SHAMPANIER, K. Tradeoffs between costs and benefits: lessons from 'the price of 0'. *CeB Research Brief*, v. 4, n. 3, 2004.
- BAILEY, K. D. *Typologies and taxonomies: an introduction to classification techniques*. Thousand Oaks, EUA: SAGE, 1994.
- BAKOS, Y.; BRYNJOLFSSON, E. Bundling information goods: pricing, profits, and efficiency. *Management Science*, v. 45, n. 12, p. 1613-1630, Dec. 1999. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.45.12.1613>
- BIONDI, A.; CHARÃO, C. Terra de gigantes. *Revista Adusp*, n. 42, Jan. 2008.
- BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. *Co-opetition*. Toronto, Canada: Broadway Business, 1996.
- CHOWDHURY, N.M. Mosharaf Kabir. *A survey of search advertising*. 2007
- CHYI, H. I.; SYLVIE, G. Competing with whom? Where? And how? A structural analysis of the electronic newspaper market. *The Journal of Media Economics*, v. 11, n. 2, p. 1-18, Apr. 1998. [http://dx.doi.org/10.1207/s15327736me1102\\_1](http://dx.doi.org/10.1207/s15327736me1102_1)
- CLIFFORD, S. Online rally may sidestep newspapers. *The New York Times*, 25 Oct. 2009. Disponível em: [http://www.nytimes.com/2009/10/26/business/media/26adco.html?\\_r=1&pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2009/10/26/business/media/26adco.html?_r=1&pagewanted=all). Acesso em: 11 fev. 2013.
- DAILEY, L.; DEMO, L.; SPILLMAN M. The convergence continuum: a model for studying collaboration between media newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, v. 13, n. 3, p. 150-168, Aug. 2005. [http://dx.doi.org/10.1207/s15456889ajc1303\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s15456889ajc1303_2)
- DELONG, J. B.; FROOMKIN, A. M. Background, questions, and speculations for tomorrow's economy. *JIBS Research Report Series*, n. 2005-2, p. 11-38, 2005.
- DENECKERE, R.J; McAFEE, R.P. Damaged goods. *Journal of Economics and Management Strategy*, v. 5, n. 2, p. 149-174, Jun. 1996. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00149.x>
- EISENMANN, T.; PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M. W. Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 2006.
- EISENMANN, T.; PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M. W. Platform envelopment. Working Paper (27/07/2010). Harvard Business School, Boston, EUA, 2010.

FAN, M.; KUMAR, S.; WHINSTON, A. B. Selling or advertising: strategies for providing digital media online. *Journal of Management Information Systems*, v. 24, n. 3, p. 143-166, Winter 2007-8.

FINDAHL, O. The role of Internet in a changing mediascape: competitor or complement? *Observatorio (OBS\*) Journal*, v. 2, n. 3, p. 209-222, 2008.

FLAVIÁN, C.; GURREA, R. Digital versus traditional newspapers: influences on perceived substitutability. *International Journal of Market Research*, v. 51, n. 5, p. 635-657, 2009. <http://dx.doi.org/10.2501/S1470785309200864>

FLEW, T. *Online Media and User-Created Content: Case Studies in News Media Repositioning in the Australian Media Environment*. Australian and New Zealand Communication Association Conference 2009, Brisbane, Australia, p. 603-622, Jul. 2009.

GENTZKOW, M. Valuing New Goods in a Model with Complementarity: *Online Newspapers*. *American Economic Review*, v. 97, n. 3, p. 713-744, Jun. 2009. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.97.3.713>

GEORGE, L. M. The Internet and the Market for Daily Newspapers. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, v. 8, n. 1, p. Article 1, Jul. 2008.

GREGOR, S. The nature of theory in Information Systems. *Management Information Systems Quarterly*, v. 30, n. 3, p. 611-642, Sep. 2006.

HORRIGAN, J. *Online news: for many home broadband users, the Internet is a primary news source*. 2006. Disponível em <http://www.pewinternet.org/Reports/2006/Online-News-For-many-home-broadband-users-the-internet-is-a-primary-news-source.aspx>. Acesso em: 01 de fev. 2013.

ISAACSON, W. How to save your newspaper. *Time.com*, 05 fev. 2009. Disponível em <http://www.time.com/time/printout/0,8816,1877191,00.html>. Acesso em: 20 fev. 2013.

KIRCHHOFF, S. M. The U.S. newspaper industry in transition. Congressional Research Service, Washington, DC, EUA, Jul. 2009.

LAMBERT, S. Do we need a "real" taxonomy of e-business models? Flinders University School of Commerce Research Paper Series, Adelaide, Australia, Jun. 2006.

MAHADEVAN, B. Business models for Internet based e-commerce an anatomy. *California Management Review*, v. 42, n. 4, 2000. <http://dx.doi.org/10.2307/41166053>

MARTÍN-PEÑA M. L.; DÍAZ-GARRIDO, E. Typologies and taxonomies of operations strategy: a literature review. *Management Research News*, v. 31, n. 3, p. 200-210, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/01409170810851294>

O GLOBO. Analistas veem futuro rico para moeda virtual do Facebook. O Globo, Rio de Janeiro, 23 set. 2010. Disponível em: [http://arquivoglobo.globo.com/compra/carrinho.asp?cod\\_materia=4419098](http://arquivoglobo.globo.com/compra/carrinho.asp?cod_materia=4419098). Acesso em: 20 fev. 2013.

ORIHUELA, J. L. eCommunication: the 10 paradigms of media in the digital age. IIA20 COST Conference, Jun. 2003.

PATELI, A. G. A framework for understanding and analyzing e-business models. In: Bled eCommerce Conference. 16., Bled, Slovenia, *Proceedings...* p. 329-348, Jun. 2003.

PAUWELS, K.; WEISS, A. Moving from free to fee: how *online* firms market to change their business model successfully. *Journal of Marketing*, v. 72, n. 3, p. 14-31, May 2008. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.72.3.14>

PAVARIN, G. Maior jornal francês agora tem site pago. *INFO Online*, 16 fev. 2010. Disponível em: <http://info.abril.com.br/noticias/internet/major-jornal-frances-agora-tem-site-pago-16022010-8.shl>. Acesso em: 23 fev. 2013.

PENG, Foo Yeuh; THAM, Naphtali Irene; XIAOMING, Hao. Trends in online newspapers: a look at the US web. *Newspaper Research Journal*, v. 20, n. 2, p. 52-63, Spring 1999.

PÉREZ-PEÑA, R. "New York Times" voltará a cobrar por conteúdo on-line em 2011. *The New York Times*, 20 jan. 2010. Disponível em <http://www.nytimes.com/2010/01/21/business/media/21times.html>. Acesso em: 11 fev. 2013.

PEW. Internet overtakes newspapers as a news outlet. 2008. Disponível em <http://www.people-press.org/2008/12/23/internet-overtakes-newspapers-as-news-outlet/>. Acesso em: 10 fev. 2013.

PRASADA, A.; MAHAJANB, V.; BRONNENBERG, B. Advertising versus pay-per-view in electronic media. *International Journal of Research in Marketing*, v. 20, n. 1, p. 13-30, Mar. 2003. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116\(02\)00119-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116(02)00119-2)

RAPPA, M. The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, v. 43, n. 1, 2004. <http://dx.doi.org/10.1147/sj.431.0032>

SÄÄKSJÄRVI, M.; SANTONEN, T. Customization as a business model for *online* newspapers. In: Bled eCommerce Conference. 16., Bled, Slovenia, *Proceedings...* p. 95-106, Jun. 2003.

SANCHEZ, J. C. The long and thorny way to an organizational taxonomy. *Organization Studies*, v. 14, n. 1, p. 73-92, 1993. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069301400106>

SCHNEIBEL, G. German newspaper publisher begins charging for online content. *Deutsch Welle*, 16 dez. 2009. Disponível em <http://www.dw.de/german-newspaper-publisher-begins-charging-for-online-content/a-5019806-1>. Acesso em: 11 fev. 2013.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Boston, EUA: Harvard Business School Press, 1999.

STAHL, F.; SCHÄFER, M. F.; MAASS, W. Strategies for selling paid content on newspaper and magazine *web sites*: an empirical analysis of bundling and splitting of news and magazine articles. *International Journal on Media Management*, v. 6, n. 1 & 2, p. 59-66, 2004. <http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2004.9669382>

SUN, A. Revenue maximizing strategies for information goods: a review of the existing literature and market. Working Copy (25/01/2010) – University of Pennsylvania, Philadelphia, EUA, 2010.

UNESCO. Daily and non-daily newspapers. 2004. Disponível em: [http://www.uis.unesco.org/ev.php?ID=5059\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.uis.unesco.org/ev.php?ID=5059_201&ID2=DO_TOPIC). Acesso em: 07 de mar. 2010.

VARIAN, H. R. Pricing information goods. Working Paper (15/06/1995) – University of Michigan, Ann Arbor, EUA, 1995.

WHITTAKER, J. C.; CAULKINS, D.; KAMP, K. A. Evaluating consistency in typology and classification. *Journal of Archaeological Method and Theory*, v. 5, n. 2, p. 129-164, Jun. 1998. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02427967>