

ESTRATÉGIAS DE PEQUENOS JORNAIS IMPRESSOS EM TEMPOS DE INTERNET: UM ESTUDO COM LEITORES E DIÁRIOS DO RIO GRANDE DO SUL¹

Douglas Wegner

douglaswegner@hotmail.com

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Flávio Régio Brambilla

flaviobr@unisc.br

Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC

Gilnei Luiz de Moura

mr.gmoura.ufsm@gmail.com

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

Eliana Gasparry

elianagasparry@yahoo.com.br

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

Jaqueline Inês Agnes

jaqueagnes@yahoo.com.br

Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC

RESUMO

A facilidade de acesso à internet e o conseqüente crescimento do número de usuários têm provocado impactos em diversos segmentos de negócios, tanto na geração de novas oportunidades, quanto na proliferação de produtos e serviços substitutos que podem ameaçar negócios tradicionais. O presente estudo com abordagem quantitativa e qualitativa analisa a influência da internet para os jornais impressos e as estratégias de pequenos jornais diários do interior do Rio Grande do Sul para fazer frente a esse panorama. A pesquisa quantitativa com 240 respondentes revela que o público jovem prefere a internet para se manter informado e lê pouco jornal impresso, embora a maioria tenha acesso a esse meio em casa ou no trabalho. Entre quinze categorias de temas de interesse, a única em que os jornais foram indicados como fonte preferencial de informações é temas regionais. A pesquisa qualitativa com sete gestores de jornais do interior do estado do Rio Grande do Sul mostra que estes ainda não sofrem de maneira significativa os impactos da internet e estão desenvolvendo ações que possam posicioná-los adequadamente, embora não revelem uma gestão estratégica das novas oportunidades e ameaças.

Palavras chave: Estratégias; internet; jornais.

¹ Recepção: 16/07/2014.

Aprovação: 17/09/2014.

Publicação: 05/12/2014

BUSINESS STRATEGIES OF PRINTED NEWSPAPERS IN TIMES OF INTERNET: A STUDY WITH READERS AND NEWSPAPERS FROM RIO GRANDE DO SUL

ABSTRACT

The easy access to the internet and the consequent growth in the number of users has caused impact in various business segments, either in generating new business opportunities and the proliferation of product and service replacement which may threaten traditional businesses. This study with quantitative and qualitative approach examines the influence of internet on printed newspapers and the strategies of small daily countryside newspapers in Rio Grande do Sul State to face this situation. The quantitative survey of 240 people highlights that youth would rather get information online instead of printed newspapers, even though most of them have access to this media at home or at work. Out of fifteen categories of interest the only one in which printed newspapers were indicated as the preferred source of information was regarding regional affairs. The qualitative research with seven newspapers' managers working in the state of Rio Grande do Sul reveal they have not yet suffered the impacts of the internet. Moreover they are coming up with solutions to place them properly in the market, although no strategic management to deal with opportunities and threats has been revealed.

Keywords: strategies, internet, newspapers.

1. INTRODUÇÃO

Os jornais foram uma das principais fontes de informações do século XX, conectando as pessoas ao mundo à sua volta e com importante papel no estabelecimento e consolidação de valores democráticos (ALCADIPANI, 2007). Habermas (1984) observa que, os primeiros jornais, datados do séc. XIV eram manuscritos que tinham por única função a transmissão dos preços e situações de mercado que os burgueses precisavam conhecer para efeitos da melhor realização da sua atividade privada. Era entre as famílias que se fazia o comércio de mercadorias, era entre elas que se davam as trocas de informações.

Embora tecnologias mais recentes como o rádio e depois a televisão tenham se popularizado rapidamente, os jornais impressos mantiveram sua importância como espaços para veiculação de notícias locais, discussão de temas regionais e fonte de informação sobre os acontecimentos do país e do mundo. Nesta conjuntura, ao mesmo tempo em que grandes jornais de circulação estadual e nacional se consolidavam, pequenos e médios jornais regionais permaneciam refletindo a tradicional proposta de corresponder aos anseios de suas comunidades e realizar o importante papel de estímulo aos negócios locais.

Todavia, nos últimos anos a popularização da internet tem representado um desafio significativo aos jornais impressos, tanto no que se refere aos hábitos de leitura das novas gerações quanto aos interesses dos anunciantes, demandando novas estratégias para a manutenção de sua viabilidade por meio da conquista de novos leitores e anunciantes. Se grandes veículos de imprensa escrita têm recursos financeiros, humanos e tecnológicos que

podem facilitar mudanças estratégicas e a inserção no mundo digital, essa não é a realidade para pequenos e médios jornais regionais.

Partindo-se da concepção que esse é um problema real compartilhado por vários pequenos e médios jornais regionais em todo país, esse artigo tem como objetivo central analisar o espaço ocupado pela internet como fonte de informações dos leitores de diários e as estratégias adotadas por pequenos jornais impressos do interior gaúcho frente a esse contexto. Espera-se gerar informações úteis que possibilitem aos gestores de pequenas empresas jornalísticas a reflexão sobre as tendências deste setor e para suas futuras tomadas de decisões. Como forma de operacionalizar essa proposta, realizou-se uma pesquisa quantitativa com 240 respondentes, analisando a utilização da internet como fonte de informações em comparação com os jornais impressos. Na sequência, fez-se uma pesquisa qualitativa com sete diretores de jornais impressos do interior do Rio Grande do Sul para identificar a percepção destes quanto ao impacto da internet e às estratégias adotadas.

Além desta introdução, o artigo é composto por mais quatro seções: na segunda seção, discutem-se os impactos da internet para a estratégia empresarial; a terceira seção apresenta dados sobre os jornais impressos e tendências do setor. A metodologia de pesquisa é descrita na terceira seção, seguida da análise dos resultados na quarta seção. Considerações finais do estudo, implicações da pesquisa e sugestões para estudos futuros são apresentados na quinta e última seção.

2. A INTERNET E OS IMPACTOS PARA A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O Brasil possui atualmente uma população de usuários de internet estimada em mais de 80 milhões de pessoas com idade a partir de 12 anos (F/NAZCA, 2010), dos quais 40 milhões acessam a internet de suas casas ou do trabalho. Somente entre outubro de 2009 e outubro de 2010 o número de usuários que acessam a internet regularmente cresceu 13,2%. Aproximadamente 87% dos internautas brasileiros acessam a internet semanalmente. A entrada da classe C para o grupo de internautas deve manter o intenso ritmo de crescimento do número de usuários residenciais de internet nos próximos anos. Os brasileiros também se destacam entre os usuários que passam mais tempo conectados, em pesquisas comparativas com outros países.

O crescimento do número de acessos por meio de mídias móveis também é relevante. Segundo o Instituto Verificador de Circulação (IVC), no ano de 2011 houve um aumento de 400% no acesso às informações por meio dessas mídias (IVC, 2012). O uso crescente da internet para o consumo de notícias e informações segue a inclusão digital influenciada tanto por novos dispositivos, quanto pelo aumento da velocidade de conexão (banda larga). Os dispositivos móveis auxiliam nessa penetração, como meio de acesso à internet, de maneira desproporcional, aumento esse gerado tanto pelo crescente número de posse desses dispositivos quanto pela disponibilidade de sites preparados para as características destes aparelhos.

Praticamente todos os segmentos de negócio têm sido afetados direta ou indiretamente pelo crescimento do número de usuários da internet. Note-se que, até recentemente, a tecnologia agia a favor dos jornais impressos, com inovações que facilitaram o processo de produção e impressão, ampliando a qualidade do produto final e tornando os processos mais rápidos e econômicos. Todavia, abriu-se a Caixa de Pandora e a mídia impressa, até então favorecida por essa tecnologia, tem sido particularmente afetada pela nova arena competitiva,

em razão da facilidade de acesso aos conteúdos informacionais por meio da internet. Como exemplo, em 2010, o tradicional Jornal do Brasil, fundado em 1891, passou a ser o primeiro jornal brasileiro de grande circulação a deixar de existir em sua versão impressa. Com o exemplo supracitado, torna-se claro que a perecibilidade do produto é uma das principais características dos jornais impressos. Neste sentido, Alcadipani (2007, p. 32), observa que “Uma das maiores máximas dessa indústria é que ‘ninguém paga pelas notícias de ontem’. Por isso, para prosperar economicamente, o produto demanda a fidelidade absoluta de seus leitores”, seja comprando-o diariamente nas bancas ou comprometendo-se com ele por um prazo relativamente longo ao comprar uma assinatura.

Em diversos países as tendências apontam queda na circulação de jornais impressos. Dados comprovam que desde o ano 2000, a indústria jornalística americana perdeu 25,6% de circulação diária (TALPSCOTT; WILIAMS, 2011). No Brasil, dados compilados pelo IVC apontam que, em 2009, a circulação somada dos 20 maiores jornais caiu 6,9%. Em termos ilustrativos, tem-se que nos Estados Unidos, no ano de 1964 quase 81% dos adultos liam jornal todos os dias, percentual que caiu para 52,8% em 2004. “Na França, entre 1972 e 2001, as vendas do produto caíram em 40%. No Reino Unido, entre 1999 e 2002, os jornais perderam cerca de 5 milhões de leitores” (ALCADIPANI, 2007, p. 33). Essa mesma propensão é verificada em países como Alemanha, Canadá e Japão (SANT’ANNA, 2008). No Brasil, dados consolidados por Sant’anna (2008) mostram que decresce tanto o número de leitores como o tempo que estes dedicam à leitura de um jornal (Figura 1).

Se em 2001 ainda eram vendidos 62,2 jornais por mil habitantes, em 2005 esse número era de apenas 45,3 exemplares. Essa redução pode estar relacionada tanto a uma migração dos leitores para outros meios quanto ao perfil dos novos leitores, que preferem a internet ao jornal impresso. A figura 1 mostra também que o tempo dedicado à leitura de jornais caiu consideravelmente em cinco anos. Deve-se considerar que a vida moderna faz com que o tempo seja um recurso escasso, em que o acesso imediato a informações sintetizadas e atualizadas representa uma vantagem. Para os indivíduos da era digital, aguardar pelo jornal que traz as notícias do dia seguinte faz pouco sentido, quando essas mesmas informações estão disponíveis com antecedência. Além disso, para as gerações que crescem na era digital, acostumadas ao videogame e ao computador, “o jornal impresso pode revelar-se um meio opaco, inerte e desinteressante” (SANT’ANNA, 2008, p. 20).

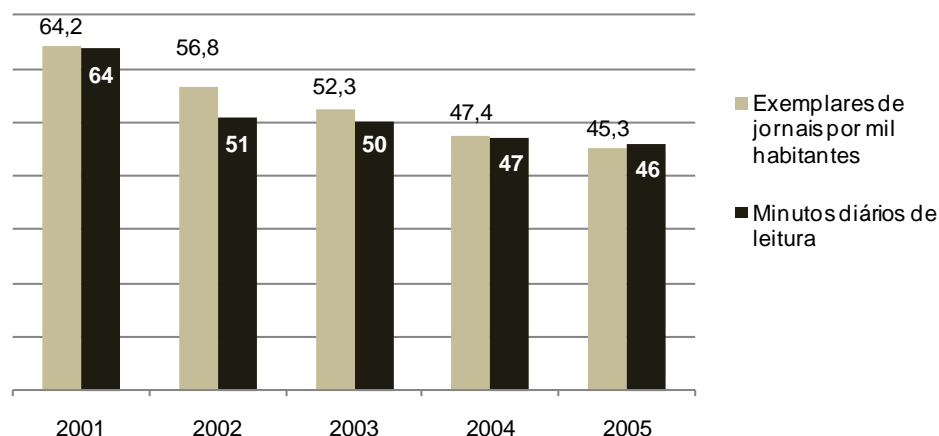


Figura 1. Número de exemplares de jornais por mil habitantes adultos no Brasil e tempo diário de leitura
Fonte: Associação Nacional de Jornais (ANJ), citada por Sant’anna (2008).

A internet modificou também as decisões de empresas que tradicionalmente utilizavam os jornais impressos para divulgar seus produtos e se comunicar com o mercado. Em outras palavras, grupos que tradicionalmente utilizavam os jornais como espaço obrigatório de interação agora podem se relacionar diretamente, com mais eficiência e rapidez. “Os classificados não têm mais tanto apelo em um mundo em que qualquer produto está a um clique de distância. As ferramentas de busca possibilitam a comparação de preços em inúmeros canais de venda ao mesmo tempo” (ALCADIPANI, 2007, p. 34). Por muito tempo os jornais atuaram como intermediários entre anunciantes e potenciais clientes. As novas tecnologias abriram caminhos ofertando opções para os anunciantes chegarem diretamente aos clientes, sem pagar o “pedágio” cobrado pelos jornais, *i.e.*, “com a proliferação das mídias cresceram também os meios em que anúncios e propaganda podem ser feitos. Com isso, as verbas publicitárias ficaram muito mais dispersas entre os diferentes meios de comunicação” (ALCADIPANI, 2007, p. 34).

Neste arranjo, o aumento da dificuldade de gerar receita com os jornais locais é real. As pessoas estão cada vez mais alertando as demais para os novos acontecimentos e torna-se verdadeira a máxima de que os indivíduos determinam se algo é importante, se merece ser absorvido e ser transmitido para as outras pessoas (Tapscott & Williams, 2011). Sant’anna (2008) observa que, na contramão dessa orientação, “os jornais continuam sendo produzidos como se os leitores não tivessem sido bombardeados, na véspera, com notícias sobre os fatos, à medida que eles ocorriam” (SANT’ANNA, 2008, p. 105). Explica que a maioria dos jornais ainda não se estruturou para oferecer o contexto e a análise da notícia, que são os atributos que podem diferencia-los de outros meios.

Além da dificuldade em gerar receitas, some-se a questão de busca por novos leitores, devido à falta de habilidade dos jornais impressos para atingir um grande número de novos e jovens leitores para compensar o declínio natural do número dos antigos (SANT’ANNA, 2008). Essa situação é agravada pela facilidade de entrada de novos produtos e ampliação das fronteiras do mercado *on-line* oferecendo acessos gratuitos. Qualquer pessoa com acesso à internet pode se atualizar com notícias em tempo real do mundo inteiro. Apesar dos efeitos negativos citados, surgem também novas oportunidades em função da tecnologia, desde que sejam desenvolvidos modelos de negócio que permitam explorar essas oportunidades.

Alguns jornais já conseguem explorar as vantagens da tecnologia e obter resultados positivos, *e.g.*, o The New York Times aumentou a circulação do jornal impresso aos domingos depois que restringiu o acesso à versão *on-line* ao pagamento de assinatura. O total de assinantes digitais atingiu 509 mil em junho de 2012 e a receita com anúncios no digital aumentou 10% em 2011. Ainda, com receio da canibalização de seu jornal impresso, o The New York Times incluiu o pacote de acesso digital a todos os dispositivos móveis juntamente com a assinatura do impresso. Diante desse fato, Vilas-Boas (2012, p. 10) constata que “hoje 75% dos assinantes do Times tem essa combinação. Não houve migração em massa do impresso para o digital.” Ou seja, a internet pode auxiliar tanto aos jornais com inovação dos produtos dos veículos de mídia e atingimento de novas audiências, quanto aos Editores no uso da mídia *on-line* para atrair o público jovem que ainda não utiliza o jornal impresso, alcançando consumidores que, devido à distância, não podem ser atendidos pelas edições impressas e estreitar relacionamentos com os atuais leitores (WURFF, 2005).

Por essa mesma lente, conforme a ex-presidente da ANJ, Judith Brito, “as inovações tecnológicas trazidas pela internet e as mídias digitais estão revolucionando o jornalismo e o

mercado da comunicação [...] e é preciso buscar novos modelos de negócios que possibilitem continuarmos a produzir informação que qualidade e credibilidade” (ANJ, 2012, p. 9). O modelo básico e consagrado do jornalismo impresso dificilmente irá replicar-se nos mesmos moldes no mundo digital.

3. ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

A razão do porque as organizações obtêm sucesso ou fracassam é apontada por Porter (1991) como uma das questões centrais da estratégia. Seguindo a percepção porteriana de quase três décadas atrás, tem-se que a criação e exploração de vantagens competitivas é fundamental para o sucesso organizacional. Ainda durante a década de 90, Benveniste (1994) apontava que haveria seis tendências que moldariam o futuro das organizações: (i) competição mundial por novas ideias; (ii) educação da força de trabalho; (iii) feminização da cultura organizacional; (iv) novas tecnologias – particularmente em comunicação e informação; (v) institucionalização da mudança rápida; e (vi) novos conceitos de organização. A estratégia e a inovação, ainda que implicitamente, fazem-se presentes nessa concepção. Em outra vertente mais recente Hitt, Black e Porter (2005) coadunam com o pensamento de Benveniste (1994) ao considerarem que três grandes desafios apresentam-se no cotidiano organizacional – mudanças, tecnologia e globalização – e devem estar presentes e priorizados na agenda de seus gestores.

Diante dessa conjuntura no mundo dos negócios, em que se há uma série de mudanças constantes, *e.g.*, investimentos em inovação e globalização de mercados e consumidores, a administração estratégica vem transformando-se em verdadeira filosofia de gestão. Todavia, as estratégias definidas em um processo de planejamento não garantem por si só o alcance e sucesso dos propósitos organizacionais, principalmente se for considerada ser alta a probabilidade de haver *gap* entre a elaboração e a execução estratégicas (RAPS, 2004).

Hax (1990) considera que o conceito de estratégia deve englobar todas as atividades da organização, fornecendo-as unidade, direção e propósito, assim como ser desenvolvida para agir como um facilitador para as modificações necessárias em função de alterações no ambiente da organização e anseios de seus *stakeholders*, definindo o seu domínio competitivo. Dessa forma, em termos gerais a estratégia pode ser tida como o posicionar de uma organização para obtenção ou manutenção de vantagem competitiva (KLUYVER; PEARCE II, 2006). Ou de modo mais simples, a estratégia deve se preocupar com o planejar como uma organização ou indivíduo alcançará suas metas (GRANT, 2005).

A concepção de Wonglimpiyarat (2004) é de que a tecnologia pode render vantagem competitiva para os inovadores. Anteriormente Hamel (1998) já havia frisado que a inovação estratégica seria a única maneira das novas organizações terem sucesso face as enormes desvantagens em relação aos recursos disponíveis, e de modo correlato, a única forma de as empresas líderes reforçarem seu posicionamento. Nesta mesma linha, Chesbrough (2007) defende a ideia de que as organizações devem adotar modelos empresariais abertos, que propiciem a renda inclusive do surgimento de *spinoffs* ou de licenças e que a economia de tempo e de custos seja alavancada pelo desenvolvimento externo, em contrapartida de modelos fechados onde a organização obtém sua renda exclusivamente de seu mercado e os custos são integralmente de sua responsabilidade, e conseqüentemente o tempo despendido é maior.

Some-se a esse arranjo organizacional a constatação de Markham (2002) que as organizações necessitam de produtos vencedores - *product champions* - que muitas vezes extrapolam o entusiasmo e a previsão das metas a eles concedidas, deixa claro que é muito tênue a separação entre o sucesso e o fracasso - “*Valley of Death*” - da ideia original à comercialização. Da mesma forma, também é verdadeiro o conceito de que novas tecnologias podem mudar a situação competitiva de vários modos, e que a descoberta antecipada de mudanças em seu ambiente é um fator importante para o sucesso de toda organização orientada para a tecnologia, principalmente se for verificada a redução dos ciclos de vida dos produtos (GRAWATSCH; SCHUH, 2003).

Nesse sentido, Lichtenthaler (2005) considera que a efetividade da administração tecnológica fundamentalmente é influenciada pela qualidade das observações feitas sobre as tecnologias atuais e as tendências de tecnologias futuras. Saliencia ainda que a complexidade e o dinamismo do desenvolvimento tecnológico tornam difícil a geração de informações bases pertinentes às tendências tecnológicas.

3.1 Estratégias adotadas pelas empresas jornalísticas

A criação de jornais eletrônicos tem sido um dos caminhos utilizados por empresas jornalísticas que desejam estabelecer ações na internet. Estudos acadêmicos buscam compreender se esses jornais *on-line* constituem substitutos ou complementos para os respectivos jornais impressos que os originaram. Embora o argumento de que um jornal *on-line* substitui o impresso seja mais facilmente justificado, também se pode imaginar que os leitores que encontram uma notícia sintetizada na internet aumentem sua disposição de comprar a edição impressa. Gentzkow (2007) encontrou evidências para substituição moderada ao analisar o comportamento de leitores do jornal norte-americano Washington Post após o lançamento da edição digital. Por sua vez, Simon (2007) encontrou forte evidência de substituição, com uma maior canibalização ocorrendo quando os leitores têm acesso completo aos textos do jornal impresso na internet. O autor identificou uma perda média de 10% das vendas do jornal impresso quando a versão *on-line* do próprio jornal oferece acesso completo e 6,8% quando os jornais *on-line* dos concorrentes oferecem acesso *on-line* completo. O estudo de Filistruchi (2005) já havia chegado a essas mesmas conclusões ao analisar os maiores jornais italianos, demonstrando que as versões *on-line* atuavam como substitutas das versões impressas.

Se a criação de uma versão *on-line* tem implicações negativas para a venda de jornais impressos, pode-se questionar porque empresas jornalísticas têm adotado essa estratégia. Uma explicação é a possibilidade de obter receitas com anúncios no *website*, inclusive como forma de compensar as perdas de receitas com anunciantes nos jornais impressos. Além disso, empresas jornalísticas têm procurado estabelecer uma posição na internet para obter a fidelidade dos leitores e converte-la em retornos financeiros no futuro. Mesmo que em curto prazo tais estratégias não sejam viáveis ou não gerem receitas suficientes para cobrir os custos, parecem ser escolhas racionais, uma vez que dessa forma as empresas jornalísticas podem minimizar a migração de seus leitores para outros canais e mantêm a possibilidade obter receitas com eles no futuro. Ou seja, se a migração de leitores para a internet é uma tendência apontada pelas pesquisas, parece mais adequado atraí-los para a versão eletrônica do próprio jornal (mantendo a expectativa de retornos futuros) do que perdê-los para a concorrência.

4. METODOLOGIA

O estudo foi realizado em duas etapas. A primeira, de caráter quantitativo, consistiu em uma *survey* com 240 respondentes, moradores de cidades do interior do Brasil em que existem jornais impressos. Nessa etapa procurou-se avaliar como esse perfil de público utiliza os jornais impressos e a internet como fontes de informações. Com base nos dados coletados foi possível delinear os impactos que a internet vem gerando para jornais estabelecidos em cidades do interior. A segunda etapa da pesquisa, de caráter qualitativo, consistiu em coleta de dados com gestores de pequenos jornais impressos em municípios do interior gaúcho, analisando a percepção desses gestores sobre o impacto da internet e que estratégias têm sido adotadas para fazer frente a esse novo panorama. A opção pelo delineamento qualitativo nesta etapa deve-se à adequação desse método à coleta de dados aprofundados, com maior detalhamento do que na pesquisa quantitativa.

4.1 Técnicas de coleta e análise de dados

Para a realização da *survey* elaborou-se questionário com as seguintes seções: (a) perfil dos respondentes; (b) dados sobre acesso à internet; (c) temas de interesse; (d) hábitos de leitura de jornais impressos; (e) meio de comunicação preferencial para se manter informado sobre os temas de interesse; (f) avaliação dos jornais impressos. Os blocos de questões foram elaborados com base em Alcadipani (2007), Wolf (2005) e Sant'Anna (2008), com o objetivo de compreender os impactos da internet nos hábitos de leitura de jornais impressos. O questionário foi produzido em formato eletrônico e disponibilizado para preenchimento *on-line*, sendo enviado por correio eletrônico aos contatos dos autores, que por sua vez foram convidados a repassar aos seus contatos pessoais. No total, 255 pessoas responderam o questionário entre janeiro e março de 2011, dos quais foram excluídos os questionários incompletos e aqueles respondidos por moradores de capitais. Assim, foi gerada uma amostra não-probabilística de 240 questionários, cujos dados foram analisados utilizando-se estatística descritiva, como média, desvio-padrão e percentual de respondentes por categoria.

Para o estudo qualitativo com gestores de jornais, elaborou-se um questionário estruturado com as seguintes seções: (a) perfil do jornal impresso; (b) impacto da internet para o jornal até o momento; (c) tendências de impacto para os próximos cinco anos; (d) informações gerais. Esse questionário foi igualmente baseado nas discussões de Alcadipani (2007), Wolf (2005) e Sant'Anna (2008), permitindo compreender os impactos da internet sob o ponto de vista dos gestores de jornais impressos. Em agosto de 2011 esse questionário foi enviado a todos os 16 jornais impressos vinculados à Associação de Diários do Interior do Rio Grande do Sul (ADI-RS, 2012), dos quais sete responderam ao questionário. A análise dos dados foi realizada por meio do agrupamento das respostas dos entrevistados sobre as categorias de temas do protocolo de pesquisa, destacando-se nas análises padrões de resposta e divergências.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

A análise dos dados é subdividida em três subseções: a primeira apresenta os resultados da *survey* com leitores; na segunda são descritos os resultados da pesquisa qualitativa com gestores de jornais; na terceira subseção apresenta-se a discussão dos resultados.

5.1 Impactos da internet sobre os hábitos de leitura

A maioria dos respondentes da pesquisa tem até 30 anos (65,3%), é solteira (55%), está cursando ou já concluiu o curso de graduação ou pós-graduação (95,4%), tem acesso à internet em casa (63%) e acessa a internet todos os dias (85,8%). Portanto, os resultados devem ser analisados considerando-se as especificidades da amostra, caracterizada por pessoas com alto grau de instrução, em comparação com a média nacional, e com alto índice de acesso à internet em sua própria residência. Hoje a composição dessa amostra caracteriza-se como minoria da população brasileira, devido ao nível educacional e penetração da internet, mas deve-se considerar que nos próximos anos haverá incremento significativo do número de estudantes no ensino superior e de usuários de internet.

Dos respondentes, 87,1% informam estar cadastrados em pelo menos uma rede social, dos quais 44,6% atualiza suas redes sociais mais de 3 vezes por semana. Esses dados revelam a relação dos jovens com as redes sociais e a relevância que esse espaço ocupa como forma de interação e comunicação para as novas gerações. Quando questionados sobre as possibilidades de acesso a jornais impressos, 50,2% dos respondentes informa ter acesso a jornal impresso em sua residência e 66,1% possui acesso no trabalho. Na combinação das duas alternativas, verifica-se que 37% dos pesquisados têm acesso tanto em casa como no trabalho. Portanto, se poderia esperar que estes respondentes fossem leitores assíduos de jornal, uma vez que possuem acesso a ele em suas residências ou no trabalho.

Como forma de identificar a relevância dos jornais como fonte de informações, os respondentes foram questionados sobre a frequência com que leem jornais: 13,2% informam não ler e 42,3% dos respondentes leem o jornal impresso no máximo duas vezes por semana. Somente 16,7% afirmaram que leem jornais impressos todos os dias, portanto um número significativamente abaixo do percentual de indivíduos que têm acesso ao jornal em sua residência ou no trabalho. Para aprofundar a análise, realizou-se o cruzamento da faixa etária dos respondentes com a frequência de leitura de jornais impressos, apresentada na Figura 2.

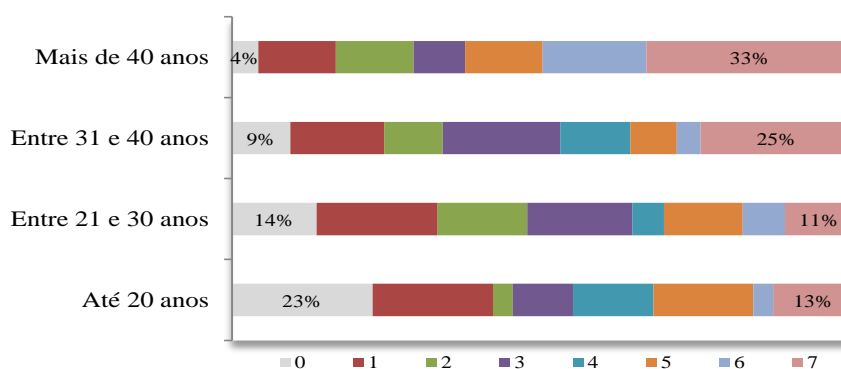


Figura 2: Relação de faixa etária com quantidade de vezes por semana de leitura de jornal impresso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados revelam que 23% dos jovens com até 20 anos não leem jornais impressos e somente 13% deles afirmaram que leem jornal todos os dias. À medida que aumenta a faixa etária percebe-se também um aumento da frequência de leitura de jornais e redução do percentual de indivíduos que afirma não ler jornal. Os leitores assíduos estão na faixa de 41 anos de idade ou mais, sendo que um terço lê todos os dias. Observa-se que o número médio de dias que os respondentes leem o jornal impresso na semana é diretamente proporcional à idade, sendo que os leitores de 41 anos ou mais leem jornais impressos 4,6 dias na semana e os leitores com menos de 20 anos somente 2,9 dias, em média.

Os respondentes também foram questionados sobre os meios de comunicação preferenciais quando se trata de buscar informações sobre quinze diferentes categorias de assuntos, como, por exemplo, esportes, economia, política, temas regionais e turismo. Dentre quinze categorias pesquisadas, a internet foi apontada como meio preferencial de informações em onze, como pode ser observado na Tabela 1. Na categoria Viagens e Turismo a internet foi citada como meio preferencial por 73,2% dos respondentes, enquanto nas categorias educação, cultura/TV/shows, religião/esoterismo, gastronomia e beleza o percentual de indicação da internet como fonte preferencial de informações foi superior a 50% dos respondentes. A TV foi apontada como meio preferencial da maioria somente em três categorias: esportes (53,5%), política (43,7%) e tragédias/desastres naturais (43,6%).

Tabela 1 – Categoria de assunto e fontes preferenciais de informação

Categoria de assunto	1º Meio preferencial de informações	% de citações	2º Meio preferencial de informações	% de citações
Economia	Internet	43,6%	TV	33,2%
Viagens/turismo	Internet	73,2%	Revistas	11,5%
Ecologia	Internet	45,8%	TV	34,5%
Educação	Internet	54,2%	TV	22,0%
Cultura/artes/TV/shows	Internet	52,6%	TV	24,4%
Humor	Internet	49,5%	TV	34,7%
Festas/social/eventos	Internet	48,7%	TV	20,6%
Moda/estilo de vida	Internet	48,0%	Revistas	24,5%
Religião/esoterismo	Internet	51,6%	Jornal impresso	21,9%
Gastronomia	Internet	50,2%	TV	29,1%
Beleza	Internet	50,8%	TV	22,6%
Temas regionais	Jornal impresso	39,4%	Internet	28,9%
Esportes	TV	53,5%	Internet	33,8%
Política	TV	43,7%	Internet	32,5%
Tragédias/desastres naturais	TV	43,6%	Internet	39,6%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os jornais impressos possuem uma procura relativamente baixa dentre a maioria dos assuntos, ficando em 2º lugar, depois da internet, quando o assunto é religião/esoterismo. A única categoria em que os jornais foram apontados como fonte preferencial de informações pela maioria é temais regionais, onde obteve a preferência de 39,4% dos respondentes.

Quando questionados em relação à disposição em pagar pelo serviço de jornal *on-line* 77,9% dos respondentes diz não ter interesse no serviço. Essa estatística está relacionada à associação feita entre internet e gratuidade, à obtenção de informações sem a necessidade de pagar por elas. A quantidade de fontes distintas de informações disponíveis na web faz com que as pessoas estejam menos propensas a pagar por elas. Se determinada fonte não está disponível – um jornal, por exemplo, que não oferece versão eletrônica ou esta só pode ser acessada mediante pagamento – pode-se obter a mesma informação em outra fonte, possivelmente gratuita.

Com relação aos jornais impressos, foi solicitado aos respondentes que os avaliassem com relação a seis atributos, em uma escala de 1 a 5. A Tabela 2 apresenta a média das respostas para cada atributo, assim como o desvio padrão, tanto para o conjunto da amostra (N=240) quanto para os respondentes com menos de 31 anos (N=156), que compõem a faixa etária que menos lê jornais impressos.

Tabela 2 – Avaliação dos atributos dos jornais impressos

Atributo analisado	Média Geral (N = 240)	Desvio Padrão	Média < 31 anos (N = 156)	Desvio Padrão
O conteúdo é atualizado	3,90	0,97	4,04	0,86
As informações são imparciais	2,80	0,96	2,91	0,94
A linguagem é de fácil acesso	4,10	0,80	4,13	0,78
As informações são verdadeiras	3,55	0,92	3,67	0,90
O conteúdo é de interesse público	3,75	0,87	3,83	0,82
As informações são relevantes	3,57	0,85	3,61	0,86

Fonte: Elaborado pelos autores

Embora a maioria dos pesquisados tenha indicado uma baixa frequência de leitura de jornais impressos e a internet tenha se revelado a principal fonte de consulta para busca de informações na maioria das categorias, a avaliação que os respondentes fazem dos jornais é positiva. Quando questionados sobre a atualidade dos conteúdos dos jornais impressos, imparcialidade, linguagem de fácil acesso, veracidade das informações, interesse público do conteúdo e relevância das informações, as médias das respostas foram superiores a três em cinco atributos. Pode-se deduzir, portanto, que os jornais possuem boa reputação junto ao público pesquisado, não sendo este o principal motivo que os leva a utilizar a internet como fonte preferencial de informações. O atributo com menor média na avaliação foi imparcialidade das informações (2,81), revelando-se como um ponto fraco dos jornais impressos na visão dos respondentes.

Para aprofundar a análise, calculou-se a média das respostas considerando somente os respondentes com menos de 31 anos (N=156). Esse grupo de entrevistados apontou a mais baixa frequência de leitura de jornais entre as faixas etárias analisadas, conforme apresentado

na Figura 1. Os resultados, no entanto, revelaram que esses respondentes avaliam melhor os seis atributos dos jornais impressos, quando comparados às médias da amostra geral. Isto é, a menor frequência de leitura de jornais por parte do público jovem não está relacionado à avaliação que este público faz dos jornais impressos.

5.2 Impactos da internet na perspectiva dos jornais impressos

Além do levantamento realizado com leitores para identificar o impacto da internet sobre os hábitos de leitura de jornais impressos, optou-se por coletar dados com gestores de pequenos jornais do interior do estado do Rio Grande do Sul, para conhecer sua perspectiva a respeito do tema e identificar possíveis estratégias adotadas frente ao panorama atual. A caracterização dos jornais participantes da pesquisa é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 – Caracterização dos jornais

Jornal	Cidade	Ano de Fundação	Periodicidade de circulação	Tiragem média	Possui versão eletrônica	Gratuita ou Paga?
Jornal 1	Viamão	2006	Diária	3.000	Sim	Gratuita
Jornal 2	Cachoeira do Sul	1929	Diária	7.000	Sim	Gratuita
Jornal 3	Montenegro	1983	Segunda a Sábado	4.500	Sim	Paga
Jornal 4	Lajeado	1970	Segunda a Sábado	8.000	Sim	Gratuita
Jornal 5	Ivoti	1992	Segunda a Sexta	10.800	Sim	Gratuita
Jornal 6	Cachoeirinha	2003	Terça a Sábado	3.000	Sim	Gratuita
Jornal 7	Santa Cruz do Sul	1945	Segunda a Sábado	18.000	Sim	Paga

Fonte: Elaborado pelos autores

Participaram da pesquisa tanto jornais recentes, fundados na última década – casos dos jornais de Viamão e Cachoeirinha – como também jornais com mais de cinco décadas de atuação – Cachoeira do Sul e Santa Cruz do Sul. A maioria dos jornais circula pelo menos seis dias por semana, sendo dois deles de circulação diária. Verifica-se ainda que somente duas das empresas pesquisadas possuem o negócio focado em jornal impresso. As demais atuam com outros tipos de mídia juntamente com a modalidade impressa e todos possuem versão eletrônica do jornal impresso. Dois dos jornais pesquisados possuem rádios como negócio adicional. Um possui um canal de notícias na televisão fechada e outro possui também uma editora.

5.2.1 Impactos atuais da internet para o jornal

Quando questionados a respeito dos impactos das novas tecnologias de informação para o negócio de jornais impressos, os respondentes foram unânimes quanto à questão da agilidade que essas ferramentas apresentam, tanto para gerar, quanto para distribuir as informações para o cliente final. A adaptação às novas plataformas de acesso à informação é vista como uma necessidade para o negócio. Foi ressaltada também a questão das publicações em tempo real pela internet, que prejudicam o jornal impresso, pois tornam a notícia defasada

quando o jornal chega aos leitores. Para combater esse problema os gestores utilizam estratégias como a reserva do aprofundamento da notícia para a versão impressa.

Em relação à mudança de hábitos de leitura da população, a maioria dos entrevistados acredita que vem ocorrendo mudanças, mas que estas mudanças são lentas, pois em muitos municípios pequenos do interior do estado o acesso à internet ainda é restrito, e as pessoas ainda preferem a versão impressa para se atualizar. “Acreditamos que o jornal nos formatos atuais não vá ser extinto, mas modificado” afirma o responsável pelo Jornal 4. O gestor do Jornal 2 acredita na “tendência de que o hábito e a cultura da leitura digital cresça na mesma proporção que as novas gerações tenham acesso ao mundo virtual”. O gestor do Jornal 6 vê como um ponto negativo o fato de que a internet “tem feito com que a população não se concentre mais em textos longos e detalhados. Tudo fica mais instantâneo, em pílulas”.

A respeito da alteração de número de assinantes ocasionados pela internet, os entrevistados não possuem a mensuração desse impacto e não acreditam em um impacto muito grande sobre as versões impressas. “As novas tecnologias vêm para somar e não prejudicam a versão impressa. Exemplo é o nosso próprio jornal, que vem aumentando a circulação, saltando de 11 mil para 13 mil [exemplares], enquanto o portal de notícias tinha 1.500 acessos diários até o ano passado e agora chega a 3.500. Um complementa o outro. Cada qual tem seu público e precisamos saber disso”, afirma o responsável pelo Jornal 5.

Questionados em relação às verbas publicitárias e os impactos (negativos e positivos) causados pela internet, mais uma vez informaram não ter dados mensurados a respeito do tema, mas acreditam, unanimemente, não haver impactos. “A internet é extremamente difícil de ser comercializada. As empresas querem o papel, e dificilmente veem a internet como algo rentável.” informa o gestor do Jornal 4. O gestor do Jornal 2 é otimista ao dizer que “em curto prazo, acredito que a receita com verbas publicitárias se manterá estável, embora a mídia digital contribua para ampliar o bolo”. Essa percepção é contrária às evidências já confirmadas de que, nos grandes centros, ocorre um redirecionamento de verbas de anúncios impressos para mídia digital.

Em relação às estratégias de inserção na internet adotadas pelos jornais todos concordam com a importância em manter versões digitais em paralelo às versões impressas. Isso se revela também no fato de todos os jornais da pesquisa já possuírem versão eletrônica.

5.2.2 Tendências de impacto e estratégias adotadas

Na segunda parte do questionário os gestores foram inquiridos sobre a sua percepção a respeito das tendências de impacto da internet nos próximos cinco anos para o jornal, em termos de número de assinantes e volume de verbas publicitárias, bem como as estratégias de inserção na internet e para atração de novos leitores que serão adotadas pelo jornal.

Relacionando o número de assinantes e seus impactos nos próximos cinco anos, os entrevistados não acreditam em forte impacto negativo nesse quesito, mas preveem um aumento considerável nos assinantes da versão virtual. “Estamos trabalhando e implementando estratégias para continuarmos crescendo nas duas versões, impressa e *on-line*”, afirma o responsável pelo Jornal 7. Em sua opinião, “É provável que, proporcionalmente, o número de assinantes da versão *on-line* cresça mais, até porque esta é uma opção relativamente nova e com potencial maior para uma expansão em médio prazo”.

Quando questionados sobre os impactos, tanto positivos, quanto negativos, que a internet deve ter sobre o volume de verbas publicitárias os entrevistados afirmam que existem

desafios e que devido à renovação constante das tecnologias, é difícil fazer uma previsão para cinco anos. Para o gestor do Jornal 7, “tudo é uma incógnita. Experiências exitosas como a do New York Times, que está obtendo receita considerável no ambiente *on-line*, se devem mais à cobrança pelo conteúdo que oferece do que à captação de verba publicitária.” Os entrevistados ressaltaram também que “atuando em várias plataformas, não acreditamos em impactos negativos, já que estaremos ampliando o leque de opções para os anunciantes” (gestor do Jornal 3).

Em relação às estratégias de inserção na internet que o jornal pretende adotar nos próximos cinco anos, foi ressaltado que as empresas de jornal têm que produzir conteúdo interessante aos clientes, independente do ambiente, virtual ou impresso, e criar laços com seus leitores através da interatividade que as mídias proporcionam. O gestor do Jornal 7 afirma que “A regra é estar onde o leitor está. Nosso negócio é entregar conteúdo, independente do meio”.

Na questão de estratégias para atrair novos leitores para os próximos cinco anos todos afirmaram que a melhor é manter a qualidade de conteúdo no jornal impresso para que haja a motivação da leitura, assim como para o jornal virtual, que além de ferramenta de oferta de serviço também é um atrativo a mais para a leitura devido à facilidade de acesso às informações. “Qualidade de conteúdo foi a grande arma do jornal para sobreviver nos últimos 200 anos e permanecerá sendo enquanto ele for impresso em papel”, afirma o responsável pelo Jornal 2. Ele complementa que “no momento, a principal estratégia para atrair novos leitores é justamente a versão digital. Ela aproxima os leitores, provoca mais e permite que o próprio leitor contribua a produzir o conteúdo que será oferecido a ele.”

5.3 Discussão dos resultados: implicações para o segmento de jornais impressos

As empresas jornalísticas participantes do estudo, atuando em cidades do interior, ainda demonstram certo ceticismo em relação aos impactos que a internet pode gerar para o seu negócio. Esse ceticismo pode ser explicado pela menor penetração da internet nessas localidades, aliado à longa tradição dos jornais impressos em pequenas cidades do interior, funcionando ao longo de décadas como o principal veículo de comunicação das notícias regionais e espaço de encontro entre vendedores e compradores.

Entretanto, os resultados da pesquisa quantitativa com leitores confirmam a tendência de utilização da internet como fonte preferencial de informações, preterindo meios de comunicação tradicionais como o jornal impresso e a televisão. Ainda que a amostra de respondentes não se restrinja exclusivamente aos municípios de abrangência dos jornais pesquisados, os dados revelam que o público jovem não é leitor assíduo de jornais impressos, mesmo tendo acesso a esse veículo em sua residência ou no trabalho. De fato, quase um quarto desse público não lê jornais impressos nenhuma vez por semana. De maneira complementar, a internet revelou-se a principal fonte de informações em onze de quinze categorias apresentadas ao conjunto dos respondentes. Esses resultados confirmam Sant’anna (2008), quando este afirma que falta aos jornais impressos a habilidade para atingir um grande número de novos e jovens leitores que compense o declínio natural do número dos antigos.

A pesquisa reitera também os argumentos de Hitt, Black e Porter (2005) sobre a necessidade de as organizações considerarem em suas agendas os desafios impostos pelas mudanças, pela tecnologia e pela globalização. As tecnologias da informação e comunicação provocaram mudanças significativas no setor de mídia e as estratégias dessas organizações

precisam considerar o novo panorama. No entanto, até o momento os gestores entrevistados apenas desenvolveram ações pontuais, e não uma estratégia que forneça unidade, direção e propósito à organização, como sugerido por Hax (1990). Ainda que todos os jornais tenham optado por criar versões eletrônicas do seu periódico, nenhum revelou a existência de uma estratégia que envolva mídia digital ou que se aproprie as vantagens competitivas que a tecnologia pode proporcionar aos inovadores, conforme defendido por Wonglimpiyarat (2004).

Como implicações gerenciais, a pesquisa indica que gestores de jornais impressos, mesmo aqueles existentes em municípios do interior, devem ficar atentos às mudanças geradas pela internet sobre os hábitos de leitura. Esses gestores precisam desenvolver ações para atrair o público jovem, ampliando a inserção do jornal na internet e nas redes sociais, já que esse público parece pouco propenso a ler edições impressas. Os resultados também revelam a importância dos temas regionais como elemento de diferenciação dos jornais, já que notícias de âmbito local normalmente não podem ser encontradas em portais de informações distantes do seu acontecimento. Investir nessa temática pode ser uma alternativa para os jornais impressos.

Ao analisar o contexto dos jornais pesquisados, deve-se lembrar também que caracterizam-se como empresas de pequeno porte, sem o aporte financeiro dos grandes grupos jornalísticos, que fazem grandes investimentos em tecnologias e podem aplicar recursos em portais eletrônicos e redes sociais. Essa limitação de recursos pode ser superada por meio de estratégias de cooperação e inovação aberta. Conforme Chesbrough (2007), as organizações devem superar o modelo de inovação fechada, que exige altos investimentos e incorre em grandes riscos, e adotar modelos abertos, por meio de parcerias e cooperação. Jornais impressos de pequeno porte atuam em âmbito regional e não competem diretamente uns com os outros, o que gera oportunidades significativas de cooperação, tanto em termos de investimento em tecnologia quanto produção de conteúdo.

O mercado aponta para um aumento significativo do acesso à internet no Brasil na próxima década, com o avanço das tecnologias da informação e comunicação, a queda dos custos da tecnologia e ampliação do número de empresas prestadoras de serviços. Com isso, mesmo empresas que operam longe dos grandes centros devem perceber os impactos da internet – gerando novas ameaças, mas também oportunidades. Como destacado por um dos entrevistados, a regra é estar onde o leitor está e entregar conteúdo, independente do meio. Cabe aos gestores dessas empresas considerar essa temática no seu processo de administração estratégica, antecipando-se às tendências e aproveitando proativamente as oportunidades.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo analisar o espaço ocupado pela internet como fonte de informações dos leitores de diários e as estratégias adotadas por pequenos jornais impressos do interior gaúcho frente a esse contexto. Partiu-se da constatação que, em diversas partes do mundo, a internet vem impactando o negócio de jornais impressos e provocando mudanças na forma como as pessoas buscam informações sobre seus temas de interesse. O estudo foi realizado em duas etapas, a primeira delas quantitativa (com leitores de jornais) e a segunda qualitativa (com gestores de jornais impressos).

A pesquisa quantitativa com 240 leitores apontou o baixo índice de leitura de jornais impressos entre o público jovem, maioria da amostra. Deste grupo, 23% não leem jornal

impresso e somente 13% leem todos os dias, enquanto no grupo de pessoas com mais de 40 anos esse percentual se eleva para 33%. Além disso, o jornal foi citado como fonte preferencial de informações em uma dentre quinze categorias de assuntos (temas regionais), enquanto a internet é a fonte preferencial da maioria dos respondentes em 11 categorias. Esse resultado não está vinculado ao julgamento que os pesquisados fazem dos atributos dos jornais, que é positivo. No entanto, a gratuidade e agilidade de acesso da internet a tornam o meio de comunicação preferido, como apontam Alcadipani (2007) e Sant'anna (2008).

Nas entrevistas com os gestores de sete jornais do interior gaúcho verificou-se a existência de ações pontuais de inserção na internet, mas não uma preocupação efetiva com os efeitos dessa tecnologia, tampouco a existência de estratégias organizacionais específicas que contemplam esse novo contexto. Como implicações da pesquisa e diante dos resultados obtidos e tendências apontadas, sugere-se que gestores de jornais de pequeno porte, que atuam longe das grandes capitais, passem a considerar as ameaças e oportunidades proporcionadas pela internet em suas estratégias de negócios. Isso implica em compreender estratégia não como um conjunto isolado de reativo de ações, mas englobando todas as atividades da organização, fornecendo direção e propósito.

Outra implicação relevante da pesquisa é a indicação de que, diante da necessidade de estabelecer estratégias para o panorama apresentado e considerando as limitações de recursos de pequenas empresas jornalísticas, estas reflitam sobre a possibilidade de estabelecer relações de cooperação com outras empresas do segmento e invistam em inovação aberta. Jornais de âmbito regional não são concorrentes diretos, o que abre oportunidades de estabelecer parcerias, potencializar investimentos, reduzir custos e gerar inovações em termos de meio e conteúdo, valendo-se dos conceitos de inovação aberta e cooperação.

Como principal limitação do estudo destaca-se o pequeno número de gestores de jornais entrevistados, e a abrangência geográfica destas empresas no interior do Rio Grande do Sul. Sugere-se a realização de estudos futuros, que incluam um número maior de empresas jornalísticas inseridas em ambientes competitivos mais heterogêneos. A ampliação da amostra tornará possível analisar como jornais expostos a diferentes variáveis ambientais ou com distintas características organizacionais adotam estratégias relacionadas à internet.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R. O declínio dos jornais. **GV Executivo**, v. 6, n. 2. 2007.
- ANJ. Associação Nacional de Jornais. **Jornal da ANJ**. Ed. 239. 2012.
- BENVENISTE, G. **The twenty-first century organization: analyzing current trends. imagining the future**. San Francisco, Jossey-Bass Publishers. 1994.
- CHESBROUGH, H. W. Why Companies should have open business models. **MIT Sloan Management Review**. Cambridge, 48(2), pp. 22-28. 2007.
- F/NAZCA. Brasil tem 81,3 milhões de internautas. Recuperado em 02 de julho, 2011, de <<http://www.adnews.com.br/internet/110788.html>> . 2010.
- FILISTRUCCHI, L. The Impact of Internet on the market for Daily Newspapers in Italy. **EUI Working Paper ECO** n. 2005/12. 2005.

- GENTZOW, M. Valuing New Goods in a Model with Complementarity: *American Economic Review*, **American Economic Association**, 97(3), pp. 713-744. 2007.
- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 5th ed. Oxford, U.K., Blackwell Publishing. 2005.
- GRAWATASCH, M.; SCHUH, G. **Triz-based technology intelligence**. European TRIZ Association meeting TRIZFutures. Fraunhofer Institute for Production Technology IPT, Aachen, Germany. 2003.
- HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro. 1984.
- HAMEL, G. Strategy innovation and the quest for value. **Sloan Management Review**. Cambridge, 39 (2), pp. 7-14. 1998.
- HAX, A. C. Redefining the concept of strategy and the strategy formation process. **Planning Review**, Dayton, 18(3) 3, pp. 34-40. 1990.
- HITT, M. A.; BLACK, J. S.; PORTER, L.W. **Management**. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2005.
- KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Strategy: a view from the top (an executive perspective)**. 2.ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2006.
- LICHTENTHALER, E. The choice of technology intelligence methods in multinationals: towards a contingency approach. **Internacional Journal of Technology Management**, Geneva, 32(3/4), pp. 388-407. 2005.
- MARKHAM, S. K. Moving technologies from lab to market. **Research Technology Management**. Arlington, 45(6), pp. 31-42. 2002.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**. Chichester, 12(4), pp. 95- 117. 1991.
- RAPS, A. Implementing strategy. **Strategic Finance**. Montvale, 85(12), pp. 48-53. 2004.
- SANTA'ANNA, L. **O destino do jornal: A Folha de S. Paulo, O Globo e O Estado de S. Paulo na sociedade da informação**. Rio de Janeiro: Record. 2008.
- SIMON, D.H.; KADIYALIB, V. The effect of a magazine's free digital content on its print circulation: Cannibalization or complementarity? **Information Economics and Policy**, 19, pp. 344-361. 2007.
- TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**, Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2007.
- VILAS-BOAS, S. Jornalismo é ótimo negócio. **Jornal ANJ – Associação Nacional de Jornais**. n.239,. 2012.
- WONGLIMPIYARAT, J. The use of strategies in managing technological innovation. **European Journal of Innovation Management**. Bradford, 7 (3), pp. 229-250. 2004.
- WURFF, R. Impacts of the internet on newspapers in Europe. **Gazette: The International Journal for Communication Studies**, 67 (1), pp. 107–112. 2005.