



## Gestão, Tendências e Estratégias no Mercado dos Media em Portugal<sup>1</sup>

Paulo Faustino<sup>2</sup>  
Universidade do Porto

### Resumo

Parte deste *paper* resulta de um amplo estudo promovido pelo autor intitulado “Análise e Prospectiva dos Media: Tendências, Mercado e Emprego”, levado a cabo pela Media XXI – Consulting, Research & Publishing. O estudo, realizado entre 2006 e 2009, pretendeu, por um lado, suscitar a reflexão, à luz de possíveis cenários futuros, sobre a actividade dos media, sobretudo numa perspectiva empresarial, e, por outro, analisar os impactos das novas tecnologias ao nível da gestão, competências e do mercado de trabalho, aplicada à realidade portuguesa embora não ignorando a sua inclusão num contexto internacional. É neste âmbito que se identificam, descrevem e analisam algumas tendências com vista a gerar elementos para uma abordagem situacional e prospectiva da indústria dos media. O trabalho permitiu reunir informação que poderá ser útil ao apoio de estratégias de gestão das empresas e dos seus colaboradores; e gerar informação no sentido de apoiar algumas decisões e orientações sobre a forma como se irá desenvolver e médio e longo prazo a actividade dos media.

**Palavras-chaves:** tendências, prospectiva, gestão, profissões, concentração, tecnologias

### Introdução

Com a crescente facilidade com que os fluxos de informação se estabelecem à escala global, não constitui surpresa que Portugal esteja enquadrado nas tendências internacionais, sobretudo europeias, da indústria da comunicação, incluindo nos aspectos de regulação dos mercados e produtos de media. A regulação do sector em Portugal foi, em 2006, alvo de uma reformulação profunda, com a Alta Autoridade para a Comunicação Social a dar lugar à Entidade Reguladora da Comunicação, financiada, em parte, pelas próprias empresas de media. Também o normativo legal referente à concentração assume agora novos contornos, estabelecendo uma quota de audiência máxima de 50% e da circulação média, no caso da imprensa<sup>3</sup>. Com estas alterações, aliadas à crise económica - agravada em 2008 e 2009 - e o impacto das tecnologias digitais, muitos gestores estão a reorientar o modelo de negócios das empresas de media. No caso português, este cenário foi visível nas transformações das rádios da

---

<sup>1</sup> Texto submetido ao Grupo de Pesquisa Geografias da Comunicação, XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Professor Universidade do Porto, Instituto Politécnico de Leiria e Media XXI.

<sup>3</sup> Contudo, esta lei ainda não entrou em vigo devido ao veto por parte do Presidente da República, Cavaco Silva, por considerar não haver urgência em legislar sobre esta matéria. A lei tinha sido aprovada só com os votos do PS (Partido socialista, no Governo desde 2005 até final de 2009) e com os votos contra de toda a oposição. Por outro lado, o Presidente da República considerou que a referida lei foi aprovada num momento em que a Comissão Europeia se encontra a promover a definição de critérios fiáveis e de indicadores objectivos sobre o pluralismo dos meios de comunicação social, não havendo motivo que justifique urgência na publicação de um diploma desta natureza e alcance", refere um comunicado divulgado no site da Presidência, divulgado pela agência Lusa, em 2 de Março de 2009.



*Media Capital/Grupo Prisa*, com reacções por parte de importantes *players*, como o *Grupo Renascença* e a *TSF*.

Na televisão *free – to- air*, a estrutura de programação da *TVI* (Media Capital/Prisa Group) obrigou a *SIC (Impresa Group)* e a *RTP (Public Channel)* a repensarem a sua estratégia; e mais recentemente o lançamento da *TVI 24* (news pay tv channel) também irá ter impactos nas televisões, sobretudo no segmento dos canais de informativos pagos. A estas alterações acrescerão outras com impactos virtualmente mais profundos nos modelos negócios, e que decorrem da crescente tendência para a fragmentação das audiências potenciada por tecnologias latentes (Cabo, Satélite) e emergentes (IPTV e DTT). Na imprensa, a quebra generalizada das vendas tem vindo a impor um nível de competitividade mais intenso, registando-se, inclusivamente, alterações significativas na propriedade dos media, como foi o caso da compra, em 2005, dos títulos da *Lusomundo* pelo *Grupo Controlinveste*. O caso da *Controlinveste* e da *Cofina* ilustram bem que, por um lado, está a constituir-se uma nova geografia da propriedade da paisagem mediática em Portugal e, por outro, a importância – em alguns casos crucial devido à maior capacidade de liquidez – da entrada de grupos (provenientes de outros sectores de actividade) na indústria de media. O mais recente exemplo neste domínio é a entrada do *Grupo Lena*<sup>4</sup> (através da *Sojormedia*) no segmento dos diários generalista com o título “*P*”, que estará no mercado em Abril de 2009. No entanto, e apesar do crescimento dos suporte *online* nos últimos anos, os três segmentos de media que mais se destacam em termos de volume de negócios em Portugal são ainda a imprensa, rádio e televisão (com grande peso da televisão que atrai cerca de 70% do investimento publicitário); estas circunstâncias sugerem que o real impacto das novas tecnologias – e da internet em particular – no modelo de negócio dos media ainda está por se verificar e, por conseguinte, observa-se ainda uma longa margem de progressão relativamente o seu contributo para os resultados operacionais das empresas de media.

Esses e outros acontecimentos ocorridos a nível estrutural tiveram reflexos na situação económica e financeira das empresas de comunicação em Portugal, com repercussões mais evidentes nos primeiros oito anos do século XXI, em que as empresas têm sido pressionadas a proceder a sucessivas reestruturações com dois objectivos simultâneos (i) reduzir o peso da dependência do investimento publicitário e (ii) reajustar as estruturas empresariais no sentido de maior flexibilidade. No geral, esta conjuntura tem sido amplamente marcada por uma diversidade de constrangimentos que se reflectem, por vezes, na limitação do crescimento das empresas e impõem uma reformulação do seu modo de conduta no mercado, com implicações directas na estrutura de custos. Assim, de um modo geral, a facturação das empresas de media, sobretudo a rendibilidade, tem vindo manter-se ou a decair; embora possam observar-se algumas melhorias dos resultados, que decorrem essencialmente da redução de custos ou diversificação de produtos e não tanto de um crescimento efectivo do mercado, como foi o caso do *Grupo Impresa*, com prejuízos em 2008 na ordem dos 27 milhões de euros,

---

<sup>4</sup> Este Grupo, sediado fora de Lisboa, mais concretamente em Leiria, e cuja base de negócios assenta essencialmente na construção civil, tem vindo a crescer e a diversificar a sua actividade a nível nacional e internacional. No que se refere ao negócio dos media, possui uma importante relevância no segmento dos media regionais em Portugal, nomeadamente imprensa e rádios, mas tem vindo a assumir-se cada vez mais com a ambição de se tornar e médio e longo prazo um importante *player* na actividade dos media. O mais recente exemplo disso é o facto de, numa conjuntura de grande crise económica, estarem a prepara o lançamento de um novo diário de informação geral (designado *I*) que está disponível ao público no dia 8 de Maio.



representando uma melhoria de 2,5% face a 2007). Por seu lado, o Grupo Media Capital/Prisa, apesar de ter apresentado lucros de 19,8 milhões de euros, representou um decréscimo relativamente a 2007, circunstância que reforça a tendência para resultados negativos ou decréscimo dos lucros. Por seu lado, de acordo com a Marktest (a preços de tabela), a captação do investimento publicitário mantém-se relativamente estagnada: 4,392 milhões de euros em 2007 e 4,672 milhões de euros em 2008. De referir ainda que o mercado publicitário português assume uma configuração atípica quando comparado com os demais países da União Europeia. Segundo dados da Marktest, em 2008 a televisão foi responsável por cerca 71% do total de investimento, a imprensa cerca de 18%, Outdoor 7%, a rádio à volta dos 3% e cinema 1%.

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

- i) A integração da tecnologia permite cada vez mais a criação de produtos e conteúdos para diferentes suportes;
- ii) Os meios digitais estão obrigando a uma reestruturação completa na elaboração de conteúdos, afectando a organização e a produção dos produtos dos media;
- iii) As novas tecnologias estão a alterar também as formas tradicionais de publicidade, assentes nas plataformas *online*, fora do campo dos media;
- iv) Observa-se uma integração tecnológica em que raramente sobrevivem os grupos que só se dedicam a um tipo de media;
- v) O desenvolvimento das tecnologias alternativas – DAB, TDT, IPTV, etc – irão ser importantes canais de difusão de conteúdos no futuro;
- vi) Actualmente a produção digital e evolução tecnológica estão a afectar cada vez mais os perfis dos profissionais da actividade dos media;
- vii) As TIC estão na origem da progressiva alteração das formas de recepção e distribuição dos conteúdos, aumentando o poder do consumidor.

As transformações actuais e potenciais no sector, incluindo o seu modelo de negócio, em parte decorrentes do impacto das novas tecnologias, merecem um olhar mais atento por parte dos responsáveis das escolas, empresas e demais instituições na área da comunicação. A actividade dos media tende a tornar-se mais complexa não só na vertente jornalística como também na vertente empresarial. Quer na área editorial quer na área empresarial, o talento dos recursos humanos assumir-se-á cada vez mais como um recurso estratégico competitivo e diferenciador.



## Presente e Futuro dos Media

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

Na imprensa, se é verdade que durante décadas os jornais impressos concorreram principalmente uns com os outros, também é seguro sugerir que hoje o âmbito das ameaças (que poderão ser transformadas em oportunidades em alguns casos) está bastante mais alargado, com o desenvolvimento da nova geração dos media *online*. Quanto ao sector da rádio, e à semelhança dos outros media, o seu desenvolvimento encontra-se condicionado pela dimensão do nosso país em função do universo de ouvintes e das reduzidas dimensões do mercado. Apesar disso, o sistema de difusão digital assume-se como um segmento de futuro; a rádio está a tornar-se num meio multimédia que integra diversos sistemas expressivos em ambiente *online*. Todas as dinâmicas observadas nos media, em grande parte determinadas pelo impacto das TIC, obrigam a uma reestruturação, por vezes profunda, do sector dos media, pelo que se atravessa actualmente um momento de ampla reflexão ao nível do modelo de negócio e das políticas públicas sectoriais. Como sugere Harris (2000), 80% da tecnologia que será utilizada na vida quotidiana nos próximos 10 anos ainda não foi inventada. Mais de dois terços das 500 empresas que a revista *Fortune* incluía nas suas listas de há 35 anos já não existem - a maior parte delas devido ao *blindsiding*; esta expressão significa ser apanhado pelo ponto cego, ou seja: o ponto de não visibilidade num espelho retrovisor, por exemplo, e é habitualmente utilizada para referir os danos que sofre uma empresa por ser incapaz de acompanhar ou perceber a importância da tecnologia ou de uma mudança profunda do mercado<sup>5</sup>.

Portanto, este novo contexto de mercado exige, pois, uma redefinição estratégica dos *media*, de acordo com as suas necessidades de financiamento, perspectivas de desenvolvimento das tecnologias e comportamento do consumidor. É, assim, de extrema relevância identificar os principais factores críticos de sucesso do sector a diferentes níveis, como a gestão empresarial, a procura e oferta de emprego na área, a procura e oferta relativa ao produto e as políticas sectoriais, entre outros aspectos. Neste sentido, este estudo – que na versão original, intitulado "Análise e Prospectiva dos Media em Portugal: Tendências, Mercado e Emprego", está descrito em cerca de 900

---

<sup>5</sup> A este propósito, e segundo este autor, a melhor forma de responder às incertezas é estar preparado para a gestão da mudança, posicionamento o competitivo, pensamento estratégico, planeamento de cenários ou mesmo a resiliência – ou seja: a capacidade de sobreviver em qualquer eventualidade. Nesta obra (*Blindsided*, 2000) Harris apresenta vários exemplos de empresas que não souberam interpretar bem a mudanças, como foram os casos da Polaroid e da Kodak; ambas as empresas foram apanhadas de surpresa pelas novas tecnologias, atingidas pelo ponto cego, neste caso o sucesso comercial da fotografia digital.



páginas – pretende clarificar e quantificar algumas tendências da indústria de *media* em Portugal, embora situado num contexto internacional, proporcionando uma visão integrada, situacional e prospectiva dos vários domínios da actividade (práticas de gestão, evolução de competências e da dimensão do negócio, tendências de emprego, etc.), com o intuito de perspectivar cenários possíveis ao nível do desenvolvimento do modelo de negócio e do mercado de trabalho.

## Revisão de Literatura

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

Tabela 1 - Principais forças económicas que afectam as comunicações

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

Fonte: Picard (*in* Arrese, 2003)

Durante a última década tem vindo a ser prestada uma atenção especial à economia dos media, incluindo os aspectos da gestão empresarial. Neste contexto, alguns livros publicados (Picard, 1989; Albarran, 1996; Alexander *et al.*, 1993) são exemplos, assim como a revista *The Journal of Media Economics*, apresentada em 1988<sup>6</sup>, da crescente importância desta área de estudo. O número de revistas científicas tem vindo a aumentar, incluindo no continente europeu, como são os casos *The International Journal of Media Management*<sup>7</sup>, fundado em 1999 e editado inicialmente pela Institute for Media and Communications Management da Universidade de St. Gallen (Suíça)<sup>8</sup> e *Journal of Media Business Studies*, fundado em 2004 e editado pelo Media Management and Transformation Centre, da Jonkoping International Business School (Suécia).

<sup>6</sup> O objectivo da revista é “(...) alargar o entendimento e a discussão do impacto das actividades económicas e financeiras nas operações dos media e nas decisões da administração”.

<sup>7</sup> O autor faz parte do *board* editorial desta revista e tem tido também, por esta via, oportunidade de acompanhar de perto as algumas das tendências de investigação representadas nos artigos propostos e publicados na área da gestão e economia dos media.

<sup>8</sup> Em 2005, esta revista começou a ser editada pela Lawrence Erlbaum, embora seja propriedade da Universidade St. Gallen.



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

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

Na segunda metade do século XX, os media começaram a tomar fortes características comerciais e a desenvolver capacidades para produzir e crescer os seus proveitos com a explosão das despesas de publicidade. Na tabela 2 estão sintetizados alguns domínios de investigação na perspectiva empresarial e económica da actividade dos media. Hoskins *et al.* (2004: 4) consideram que a economia está dividida em duas partes principais: abordagens microeconómicas e macroeconómicas. A estas perspectivas acrescenta a gestão económica. Neste âmbito, define-se essas abordagens da seguinte forma:

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

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

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

Enquadrando os estudos prospectivos no âmbito da *economia e gestão dos media*, e com a sua aplicação em vários domínios, de acordo com Hank *et* Wichern (2006), os prognósticos são necessários na medida em que todas as organizações operam num ambiente de incerteza; mas no presente também se devem tomar decisões que afectarão o futuro. Todos os procedimentos formais dos prognósticos implicam o entendimento das experiências do passado para projectá-las no futuro. Neste sentido, o estudo parte do princípio que as condições futuras serão as mesmas que geraram as situações do passado e presente, excepto quando se reconhece variáveis novas que induzem a mudanças significativas, como, por exemplo, as tecnologias da informação e comunicação. Portanto, a elaboração de um prognóstico implica reduzir o grau de incerteza dentro qual se devem fazer estimativas face ao futuro. Uma prática habitual



associada aos estudos prospectivos é a elaboração de cenários. Um cenário é a descrição de um dos possíveis caminhos de futuro. Foi H. Kahn quem introduziu este termo, no seu livro *O ano 2000*, num contexto literário em que se inseriam autores como George Orwell ou Anatole France. O método da prospectiva é hoje utilizado em muitos sectores diferentes e em níveis geográficos diferentes (países, regiões, mundo). Existem várias maneiras de construir cenários e não apenas um método para o fazer, mas as etapas são precisas: análise de sistema, retrospectiva, estratégia de actores, elaboração dos cenários.

## As tecnologias como driver do negócio

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

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

## Novas necessidades de formação



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

## Conclusões

A abordagem de tendências e prospectiva considerada neste estudo inclui, como ponto central, a aplicação de técnicas de elaboração de cenários, como por exemplo, a análise SWOT e PEST(EL). Estas técnicas implicam, numa primeira fase, a identificação das principais tendências do mercado - ao nível do emprego, políticas públicas, estratégias empresariais, competências profissionais e forças motrizes de mudança, como as novas tecnologias.

Os factores políticos, sociais tecnológicos e económicos constituem, na actual conjuntura da indústria dos media, algumas das principais forças motrizes das mudanças nas empresas, da criação de novos produtos e serviços, e da alteração dos modelos de negócio e definição tradicional do funcionamento dos meios de comunicação social. Com efeito, as empresas de media, os anunciantes e as audiências operam todos dentro de um conjunto de condições abrangentes e cuja evolução e oportunidade daí decorrentes por vezes lhes escapa. Por outro lado, no caso português, o desenvolvimento da indústria deve ter em conta alguns factores na envolvente externa, nomeadamente:

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





O sector dos media atravessa, desde o início do século, uma fase crítica associada, por vezes, diversas tendências e circunstâncias, das quais se destacam: apreciável nível concentração da propriedade, algum défice de fiscalização e regulação sectorial, crise das receitas publicitárias, estagnação dos modelos de negócio, baixos investimentos em tecnologia, desemprego e discrepâncias salariais entre os profissionais e entre sexos, em especial nos cargos de maior destaque. Contudo, a par dos problemas (ameaças) surgem oportunidades, em particular resultantes das potencialidades aportadas pelas TIC. Em termos das perspectivas para o futuro, é de referir que, para além dos inquéritos aplicados e referidos no ponto 4, no estudo original foram também realizadas entrevistas a 20 docentes (10 nacionais e 10 estrangeiros) com responsabilidades académicas na área da comunicação social; estas entrevistas permitiram concluir que não são perspectivadas tendências muito positivas para o mercado de trabalho do sector nos próximos anos, nomeadamente ao nível da criação de postos de trabalho que parece cada vez mais estagnada ou mesmo com tendência negativa; aliás, como tem vindo a evidenciar o início do ano de 2009, em que à escala nacional e internacional as empresas de media têm vindo proceder a profundos processos de *downsizing*. Por seu lado, os especialistas entrevistados atribuem, de um modo geral, algumas críticas à formação académica dos profissionais da comunicação, destacando-se: i) crescimento descontrolado dos cursos de comunicação, ii) distância entre a academia e o mercado de trabalho; e ii) formação demasiado teórica.

No entanto, os investigadores, sobretudo estrangeiros, acreditam que se poderá observar uma nova fase de expansão, sustentada no desenvolvimento da internet e da Televisão Digital. Face às mudanças inerentes, como a fragmentação de audiências, um dos grandes desafios passará pela redefinição das estratégias de marketing, em direcção a *targets* específicos. A internet é, pois, o meio com maior potencial de crescimento, graças à complementaridade que proporciona. A aposta nos novos media e a gestão das marcas de media parecem também constituírem-se como factores críticos de sucesso para a dinamização da indústria de media.

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

## Bibliografia

Albarran, Alan; Chan – Olmsted, Sylvia; Wirth, Michael (2006): Handbook of Media Management and Economics. Lawrence Erlbaum Associates. London

Albarran, Alan (1996): Media Economics – Understand Markets, Industries and Concepts. Iowa State University Press



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