

TIPOS DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS INFORMATIVAS E A RELEVÂNCIA DA DIMENSÃO SOCIAL

TYPES OF INNOVATION IN NEWS MEDIA COMPANIES AND THE SOCIAL DIMENSION RELEVANCE

Egle Müller Spinelli*

RESUMO:

Este artigo traz uma reflexão sobre categorias de inovação que podem ser implementadas nas empresas informativas para estabelecer novas lógicas de execução de produtos e serviços jornalísticos condizentes com os valores mutantes requisitados por uma sociedade digitalizada. Para tanto, são contextualizados quatro tipos de inovações estabelecidos no Manual de Oslo - organizacional, de marketing, de processo e de produto -, e outros referenciais teóricos sobre o tema, para verificar processos de aplicabilidade de inovações com o intuito de gerar alternativas e melhorias nos diversos setores da cadeia produtiva jornalística. Um quinto tipo de inovação, a social, é descrita como um processo intrínseco às demais por promover tanto o envolvimento como o entendimento das necessidades da audiência. Essa inovação social é considerada, neste estudo, um fator primordial para a implantação dos outros tipos de inovação no ecossistema do jornalismo digital. Infere-se, assim, que o resultado efetivo dos processos inovadores nas empresas informativas depende da compreensão da dimensão social, implícita na prática jornalística e propulsora de soluções e alternativas de ações nos outros tipos de inovações apresentados, promovendo valores requeridos pela sociedade digitalizada.

PALAVRAS-CHAVE: jornalismo, inovação, empresas informativas.

ABSTRACT:

This article presents a reflection on types of innovation that can be implemented in news media companies to establish new logics for the execution of information products and services consistent with the changing values of a digitized society. To this end, it intends to conceptualize the four types of innovation established in the Oslo Manual - organizational, marketing, process, and product - along with other theoretical

* Docente do curso de Jornalismo e do programa de Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado da Escola Superior de Propaganda em Marketing (ESPM-SP), doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. SÃO PAULO, Brasil. egle.spinelli@espm.br

references on the topic to verify processes of innovations applicability in order to generate alternatives and improvements in several chain sectors of news production. A fifth type of innovation, a social one, is proposed as an intrinsic process to the others for promoting both the involvement and understanding of the audience needs. In this study, this social innovation is considered to be a key factor for the implementation of other types of innovation in the ecosystem of digital journalism. It is inferred, therefore, that the effective result of innovative processes in news media companies depends on the understanding of social dimensions, which is implied in the journalistic practice, impelling solutions and alternative actions to the other types of innovation thus promoting values required by the digitized society.

KEYWORDS: journalism, innovation, news media companies.

INTRODUÇÃO

O ato de inovar implica a criação de algo novo que permite realizar processos até então inexistentes ou ressignificar para melhorar e dar um novo uso a algo que já existia. Para os economistas, a origem do conceito de inovação é creditada aos trabalhos de Joseph Schumpeter (1961), que estabeleceu inovação como a introdução de novidades ou a alteração do que já estava estabelecido, com novas combinações. Embora o termo “inovação” apareça em diversos estudos associado ao desenvolvimento econômico, um pouco de aprofundamento pode explicitar um caráter muito mais amplo e com âmbito interdisciplinar (CAPRINO, 2008).

O processo de inovação normalmente é implementado para resolver um problema em determinado segmento do mercado e, com a ajuda dos avanços tecnológicos, condiz com a busca de soluções para necessidades sociais. A inovação é um “processo de estabilização conjunta do social e do técnico que conduz a arranjos híbridos, nos quais os elementos tecnológicos e sociais estão indissociavelmente misturados” (MACHADO, 2006, p. 9).

Saad (2016) ressalta que a literatura de diferentes áreas do conhecimento tem considerado inovação como:

Uma atividade inerente à evolução e ao desenvolvimento humano; a capacidade do homem em transformar-se a si mesmo e ao mundo ao seu redor. Renovação, mudança, transformação, melhoria, criatividade, experimentação, estratégia, gestão, investimentos e criação de competências são alguns dos termos que surgem ao tratarmos de inovação. (p. 74)

John Pavlik, professor e pesquisador da Universidade de New Jersey, traz a inovação para o campo do jornalismo ao discorrer sobre o futuro e o impacto das novas tecnologias no setor. Para ele, as empresas informativas e os produtores de conteúdo se confrontam com as transformações do ecossistema midiático e precisam gerar processos criativos e inovadores para sustentar um jornalismo que tenha valor para a sociedade. Os usuários passam cada vez mais tempo no ambiente online e acessam notícias gratuitamente. Os produtores de informação tentam se adaptar a esse novo cenário, mas ainda não conseguem monetizá-lo como no passado, com comercialização de anúncios publicitários, vendas avulsas e assinaturas. Para o professor-investigador, “a inovação é a chave para viabilizar o jornalismo na era digital” (PAVLIK, 2013, p. 190), e inovar requer mudança organizacional e desenvolvimento de novos modelos de negócio. Ele também destaca o engajamento do público e enfatiza que diferentes formas de inovação precisam ser otimizadas conforme o ambiente digital, caracterizado por processos em rede e em mobilidade.

As inovações representam uma realização contínua que envolve um constante ciclo de criação e extinção de processos conectados à ordem econômica vigente. O desenvolvimento econômico é impulsionado por um conjunto de inovações, visto que é o fator gerador da “destruição criativa” nos mercados, pois ao mesmo tempo que cria, destrói - “a mutação industrial revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos” (SCHUMPETER, 1961, p. 110). Com relação às empresas jornalísticas esse processo também é recorrente. “Dentro do caráter de legitimação social do jornalismo, temos a considerar que o processo de inovação - seja tecnológico ou econômico-social, não é uniforme e nem globalizante. A inovação sempre ocorreu, historicamente, em ondas ou ciclos” (SAAD, 2016, p. 78).

As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TICs) promovem mudanças rápidas, dinâmicas e amplificam os ciclos de inovação, que trazem transformações na cadeia de valor do negócio de informação conforme os parâmetros de uma sociedade digitalizada. Para Pablo Boczkowski (2004), os meios tradicionais jornalísticos precisaram se reconfigurar para conseguir inovar e atender aos interesses do público.

A partir de um referencial conceitual e teórico sobre inovação e jornalismo, o objetivo deste artigo é identificar tipos de ações inovadoras para a produção e o consumo da informação jornalística na contemporaneidade, indicadoras de diretrizes que

reposicionem e indiquem processos para a perenização e legitimação do jornalismo no ecossistema midiático digital.

Para tanto, será utilizado como sustentação conceitual o Manual de Oslo (2006), um estudo publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) voltado à mensuração e interpretação de dados relacionados às atividades de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I). Esse referencial é considerado uma das principais fontes internacionais de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria. Segundo o Manual, podem existir quatro tipos de inovação: de marketing, organizacional, de produto e de processos. Pretende-se assim discorrer sobre as potencialidades dessas inovações no campo das empresas jornalísticas, conectando a importância da dimensão social como prática comunicativa para que mudanças significativas se estabeleçam no setor.

O MARKETING COMO GERADOR DE INOVAÇÕES

As inovações de marketing almejam atender às necessidades dos consumidores, ampliar novos negócios ou reposicionar determinado produto no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas e criar um engajamento do público com a marca. Marketing é uma atividade orientada e focada na criação de valor para satisfazer o consumidor (KOTLER, 1978; LINDAHL; NORDIN, 2010; TRAYNOR, 2007). A inovação nessa área é primordial para as empresas jornalísticas repensarem estratégias na criação de ações, produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades específicas dos consumidores nas diferentes plataformas e redes digitais. As inovações de marketing referem-se à “[...] implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços” (OECD, 2006, p. 23).

Um exemplo de ações de marketing ocorreu com o jornal *O Estado de S. Paulo*, que investiu na criação de produtos multiplataforma como estratégia para ampliar o *core business* que sempre esteve calcado na mídia impressa. Em 2014, implantou um sistema de pagamento chamado *paywall* (muro de pagamento), uma ação criada pelo *The New York Times* em 2011, que cobra pelo conteúdo digital após o leitor acessar uma quantidade mensal gratuita de notícias online. Além disso, o jornal ofereceu aos assinantes produtos customizados para os smartphones como os aplicativos Estadão Mobile, com notícias e informações em tempo real, e o Estadão Digital, uma versão digital e

interativa da edição diária impressa, ambos elaborados com uma nova aparência, forma e usabilidade, explorando um visual e modelo de negócios diferenciado para atrair um novo segmento de mercado, que passou a receber outras alternativas para acessar informações já incorporadas no preço da assinatura do veículo.

Para serem estabelecidas, as inovações de marketing estão relacionadas:

Ao desenvolvimento e à implementação de quatro tipos de instrumentos de marketing tipicamente identificados no mundo dos negócios: a preparação para a introdução de novos métodos de marketing na concepção ou na embalagem de um produto; nos métodos de formação de preços; no posicionamento do produto; e na promoção do produto. (OECD, 2006, p. 110)

Estruturar as notícias em diversos meios e plataformas faz parte das novas habilidades do trabalho dos jornalistas. Para resultarem em ações efetivas com o público, precisam ser realizadas com profissionais de distintas áreas, como tecnologia, design, marketing e publicidade. Equipes formadas para determinada tarefa ajudam a definir em conjunto a implementação do produto e dos parceiros mais apropriados para determinado contexto e público, além de estabelecerem, por exemplo, preços e promoções de assinaturas para agregar benefícios e recompensas em concordância com os anseios dos assinantes, como seminários e debates temáticos, ingressos para eventos diversos (shows, jogos e cinema, entre outros), descontos ou brindes de produtos e serviços.

No jornalismo, as inovações de marketing também envolvem o posicionamento dos anunciantes perante determinada publicação. Existe a necessidade, por exemplo, em estabelecer como um anúncio será veiculado em determinada plataforma e sua relação com o conteúdo. O que se constata hoje é a dificuldade em gerar faturamento no meio digital como se fazia no meio impresso. O modelo de negócio tradicional não sobrevive no digital com uma receita composta apenas de publicidade e cobrança por conteúdo, pois não tem a mesma escala de massa que possuía anteriormente (COSTA, 2014). Conforme descrito no relatório do *Tow Center for Journalism*, da Universidade de Columbia, em 2013, um estudo que caracteriza o jornalístico contemporâneo como pós-industrial, a internet teria acabado com o subsídio da publicidade, pois no ecossistema digital os anunciantes conseguem publicidade de baixo custo com resultados mensuráveis em redes sociais como o Facebook e buscadores como o Google, detentores de boa parte das fontes de receitas (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013).

Para gerar outros canais de faturamento, as empresas jornalísticas também investem em laboratórios e estúdios para produção de conteúdo de marca, os chamados *branded content* ou conteúdo patrocinado. Ken Doctor (2011) afirma que as operações de marketing e publicidade podem ajudar os anunciantes a criar conteúdo patrocinado como mais uma estratégia para impulsionar a empresa jornalística a “fazer que os interesses do público setorizado se coadunem bem com a propaganda dirigida” (p. 191). No Brasil duas grandes empresas de mídia tradicionais já efetivaram essa iniciativa - o Estúdio Folha, do Grupo Folha, e o Estúdio ABC, da Editora Abril. São considerados núcleos independentes da redação, focados em conteúdo exclusivo para marcas, nos quais jornalistas e publicitários trabalham com a equipe de marketing dos veículos na estruturação de conteúdos agregadores de valor para as empresas anunciantes, capazes de gerar receitas de serviço para manter uma produção jornalística periódica e de qualidade.

FLEXIBILIDADE NA ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

A segunda inovação é a organizacional, que sugere a execução de novos métodos de organização e gestão das práticas de negócio da empresa informativas, na organização do local de trabalho e nas relações com atores internos e externos, como funcionários, fornecedores e distribuidores. “Inovações organizacionais podem também melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias” (OECD, 2006, p. 17).

Para entender a inovação organizacional é primordial repensar a estrutura organizacional. Christensen (2012, p. 72) ressalta que “a estrutura da organização e o meio como seus grupos aprendem a trabalhar em conjunto afetam a maneira como a empresa pode ou não projetar novos produtos”. As empresas inovadoras costumam constituir uma estrutura organizacional com colaboradores, os quais participam na execução conjunta de atividades e na solução de problemas comuns, o que constitui uma “prática de gestão participativa, envolvendo todos os colaboradores no processo de inovação e estimulando a criatividade individual” (BARAÑANO, 2005, p. 65). Os processos colaborativos tornam as empresas mais maleáveis diante das mudanças e melhorias necessárias, principalmente para as jornalísticas que precisam deixar de seguir a cadeia de valor do negócio tradicional do jornalismo industrial, dominante de todas as etapas, desde a produção de conteúdo e processos administrativos e financeiros até a comercialização e

a circulação, para se adaptar a um ambiente em constante mudança, com novas formas de relacionamento com uma audiência que produz, compartilha e consome conteúdos e serviços nas redes digitais (COSTA, 2014).

A mudança no processo organizacional implica inovação, principalmente para organizações jornalísticas tradicionais. Storsul e Krumsvik (2013) observam as transformações na mentalidade organizacional como uma inovação paradigmática, que envolve também mudanças de valores e modelos de negócios. Para Faustino (2013), a inovação no modelo de negócio é transformadora e requer uma abordagem diferente de fazer negócios. “É definir o campo da competitividade ao introduzir uma proposta de valor inteiramente nova ao consumidor” (FAUSTINO, 2013, p. 205). É muito difícil criar uma nova proposta de valor em uma estrutura organizacional constituída por uma cadeia de valor fundamentada em velhos hábitos de uma produção jornalística industrial e com resistência à adaptação ao ambiente digital.

O estabelecimento de um novo espaço organizacional é essencial para que as indústrias jornalísticas, geradoras ainda de grande parte das receitas na mídia tradicional, possam experimentar procedimentos inovadores e novos fluxos de trabalho no meio digital sem que tenham que alterar de uma maneira imprevista toda sua estrutura organizacional. O relatório realizado pela *Nieman Foundation for Journalism at Harvard University*, (CHRISTENSEN et al., 2012, p. 18) indica três situações a partir das quais as experiências inovadoras podem ocorrer:

1. Criação de novas capacidades internas para desenvolver novos processos. Para isso os gestores podem formar grupos de pessoas fora da estrutura organizacional existente para executar padrões de trabalho distintos. O blog Estadão Dados, por exemplo, é um projeto pioneiro e autônomo da redação do jornal *O Estado de S. Paulo* formado por uma equipe multidisciplinar, composta por jornalistas, estatísticos, programadores e designers, para a produção de projetos especiais de visualização de dados.
2. Concepção de empresas independentes da organização existente para desenvolver novos processos e prioridades necessárias para satisfazer novas tarefas. Nesse processo, a empresa não deve ser abandonada em favor da nova. Os dois negócios devem se manter paralelos: um se estabelece no presente e o outro aponta para o futuro, ambos guiados por uma gestão principal que acompanha os

dois processos. A nova empresa não é colocada como uma ameaça, mas como uma área experimental de possíveis aprendizados. Isso ocorreu com o Grupo Folha, que já era proprietário do jornal *Folha de S. Paulo*, e lançou, em 1996, o UOL, empresa provedora de acesso à internet e portal de conteúdo. Com a criação desse novo negócio, ampliou a área de internet e tecnologias da informação (TI) e hoje detém diversos ramos do mercado, que vão desde a produção de conteúdo até o fornecimento de serviços agregados, como pagamento online, outsourcing de TI, comunicação de dados e suporte em aplicações, hospedagem de sites, loja virtual, e-mail marketing, registro de domínios, servidores de data center e e-commerce.

3. Aquisição de uma organização diferente com processos e prioridades que coincidam com os requisitos da nova tarefa. Integrar tanto as empresas como o modelo de negócio de uma na outra pode não ser uma boa ideia, pois podem perder suas capacidades essenciais. Uma estratégia diferenciada é deixar o novo negócio andar sozinho e verificar como os processos dessa nova ordem podem auxiliar nas mudanças da antiga ou vice-versa. Um exemplo desse tipo de procedimento ocorreu em 2013, quando o Grupo Abril e o *The Huffington Post Media Group* anunciaram uma parceria para a criação da edição brasileira do *The Huffington Post*, inicialmente denominada de Brasil Post, para acelerar a inserção da Abril em novos modelos de negócios digitais e impulsionar outros segmentos de clientes no Brasil, como o *Huffington Post* já havia feito com outros parceiros pelo mundo. Essa parceria trouxe para a Editora Abril a possibilidade de conhecer uma empresa nativa digital e aprender como ela se estrutura em termos organizacionais, sem precisar reformular sua própria organização, mas adquirindo parâmetros para possíveis ajustes que se fazem necessários no ambiente digital.

Outro caso que demonstra como uma empresa tradicional se reestruturou em termos organizacionais para sobreviver no meio digital é o da revista *Forbes*, que ainda trabalha com repórteres, mas mudou sua relação com freelances (CHRISTENSEN et al., 2012). Em vez de dar-lhes as atribuições e editar suas histórias, os editores agora gerenciam uma rede de contribuidores como autores, acadêmicos, jornalistas, especialistas e líderes de negócios, todos concentrados em torno de determinados assuntos de interesse, que postam suas próprias histórias e são responsáveis por suas próprias métricas individuais. Parte do orçamento do conteúdo é dedicado a esses profissionais, que colaboram

com material para públicos de nicho, o que atrai colaboradores e facilita a conversação na rede, trazendo mais tráfego ao seu site.

Novas possibilidades para o jornalismo exigem novas formas de organização (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013). As inovações organizacionais são mudanças nas rotinas de trabalho, com implantação de novos modelos de gestão e criação de espaços diferenciados da empresa original, que induzem ao entendimento de novos processos produtivos que vão de encontro aos anseios do consumidor.

AVANÇOS TECNOLÓGICOS EM PROCESSOS E PRODUTOS

As inovações tecnológicas correspondem ao terceiro tipo de inovação e são descritas no Manual de Oslo (2006) tanto pela implementação de processo como pela introdução de produtos e serviços. A inovação de produto engloba bens e serviços novos ou melhorados e pode trazer maior demanda e margem de lucro para a empresa. “Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais” (OECD, 2006, p. 57). A criação de uma nova utilidade para um produto, mesmo que sejam feitas poucas alterações nas especificações técnicas, é uma inovação de produto. Um exemplo no jornalismo é o uso de dispositivos móveis que permitem o desenvolvimento de tecnologias para a criação de produtos e serviços com funcionalidades próprias para essas plataformas digitais. “Os produtos jornalísticos inovadores para *tablets* e smartphones revestem-se de novas propriedades na sua interface e em seu hardware que potencializam interações com especificidades que vão além das características da produção para a web ou para a mídia impressa” (PALACIOS et al., 2015, p. 7).

Em 2010, *O Estado de S. Paulo* foi o primeiro jornal brasileiro a lançar uma versão para o iPad. De lá pra cá, muitas outras empresas de mídia criaram seus aplicativos em dispositivos móveis, para serem lidos tanto online como *offline*, na tentativa de inovar, como nos já citados produtos customizados do Estadão em smartphones. Outro exemplo é a revista *Exame*, que em termos organizacionais dividiu a redação em duas frentes para a produção de produtos diferenciados. A primeira é responsável pela concepção do conteúdo analítico e interpretativo tanto para a revista impressa, que é quinzenal, como para o aplicativo da revista com conteúdo exclusivo diário para assinantes. Para o aplicativo chamado EXAME, produz-se a sessão “Às sete”, que disponibiliza, às 7 horas da manhã e às 7 horas da noite, uma compilação geral do que aconteceu de mais

relevante até então; cinco reportagens exclusivas todos os dias, que não foram publicadas na revista; uma entrevista e três colunas por dia. Nessa plataforma, constata-se a busca por mais análise e menos notícia, o que aponta para uma renovação da estrutura de conteúdo e do trabalho profissional, na busca de uma audiência que deseja a reflexão sobre os principais assuntos e não a notícia resumida na hora. O aplicativo também traz um trabalho de curadoria jornalística com a indicação de 12 a 15 matérias mais interessantes dos principais sites da Editora Abril, principalmente provenientes das revistas *Exame* e *Veja*. A outra redação da *Exame* cuida da produção de informação para o website da revista e das redes sociais, focada na produção de contextos com periodicidade diária e sintética para engajar a audiência e criar uma estratégia de prospecção de assinantes.

Diferente da inovação de produto, a inovação de processo é “a implementação de um método de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares” (OECD, 2006, p. 58). Para Faustino (2013, p. 202), “a inovação no processo significa encontrar soluções novas e melhores formas de conduzir um negócio. Como tal, inovação de processo são obsessivos solucionadores de problemas”. Aperfeiçoar processos envolve um constante refinamento no desenvolvimento de métodos, equipamentos e habilidades para eliminar defeitos e reduzir variações nos resultados do processo, o que é a chave para aumentar a qualidade dos produtos e serviços aos clientes.

Uma tentativa de melhoria de processos foi a criação da editoria Audiência pelo jornal *O Estado de S. Paulo*, em setembro de 2016, para aproximar a produção de conteúdo da redação dos temas pertinentes às audiências online (BARONCELLI, 2016). Essa editoria tem como função monitorar dados e visualizar o alcance dos conteúdos do jornal nas plataformas digitais, além de estabelecer e desenvolver estratégias para conduzir processos na redação que norteiem a produção de conteúdo do jornal para ampliar a interação e o engajamento com a audiência. Nesse caso, também ocorrem duas inovações simultâneas: de processo e organizacional. Existe a introdução de um novo processo que envolve melhorias significativas nos métodos de produção, com uma nova função que não existia na organização de trabalho. O editor de Audiência trabalha na área de Tecnologia de Conteúdo para: analisar como o conteúdo é consumido em todos os canais de distribuição - site, redes sociais, vídeos, aplicativos etc.; identificar o perfil dos públicos e o conteúdo que consomem; e detectar quais assuntos despertam

mais interesse, tanto no público do jornal como no público em geral. Vale destacar que tanto a inovação de processo como a organizacional são voltadas à redução dos custos por meio da aplicação de conceitos novos e mais eficientes de produção, distribuição e organização interna.

Cada vez mais as inovações tecnológicas tanto de processos como de produto precisarão ser incorporadas ao jornalismo em diversos setores. “Na produção de notícias, haverá um emprego de mais técnicas: análise algorítmica de dados, representação visual de dados, contribuição do cidadão comum, incorporação da reação das massas, produção automatizada de textos a partir de dados” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013). O uso de ferramentas tecnológicas para trabalhar com grande volume de dados (*Big Data*) na produção de narrativas complexas é um diferencial propiciado no ecossistema digital. Saber encontrar dados relevantes, estruturá-los, dar sentido e compor narrativas de forma dinâmica e visual, que correspondam com os anseios e necessidades da audiência, são habilidades que os jornalistas precisam adquirir para inovar no ambiente digital.

O SOCIAL COMO FATOR DAS INOVAÇÕES

Nos últimos vinte anos a inovação em termos empresariais se posiciona como um processo que coloca o papel do humano como determinante para que uma organização adquira capacidade inovadora, o que assinala uma dimensão social. A inovação aparece como um processo acumulativo que requerer a colaboração de diversas pessoas com diferentes capacidades, além de apresentar caráter interdisciplinar e coletivo (CARDONA, 2011).

O Manual de Oslo (2006) não prevê a questão social como um quinto tipo de inovação. Porém, neste estudo parte-se do princípio de que o processo de inovação nas empresas informativas não acontece se não for útil para apontar eventuais problemas ou necessidades das pessoas e proporcionar mudanças sociais. De acordo com Bustos e Uranga (2011), definições de inovações diferentes daquelas inspiradas em Schumpeter (1961) e na lógica do mercado podem ser consideradas como novas formas, novos procedimentos ou espaços de atuação que contribuam para a obtenção de resultados sociais ou de outros tipos (não necessariamente econômicos).

Segundo Saad (2014), as empresas de jornalismo poderiam ser caracterizadas como negócios sociais por se caracterizarem como organizações cujo negócio central está diretamente relacionado com a tradução das necessidades e dos problemas das pessoas. Segundo a autora, atualmente a empresa social é mais discutida entre os consultores de organização e empresas inovadoras e um pouco entre as empresas de mídia.

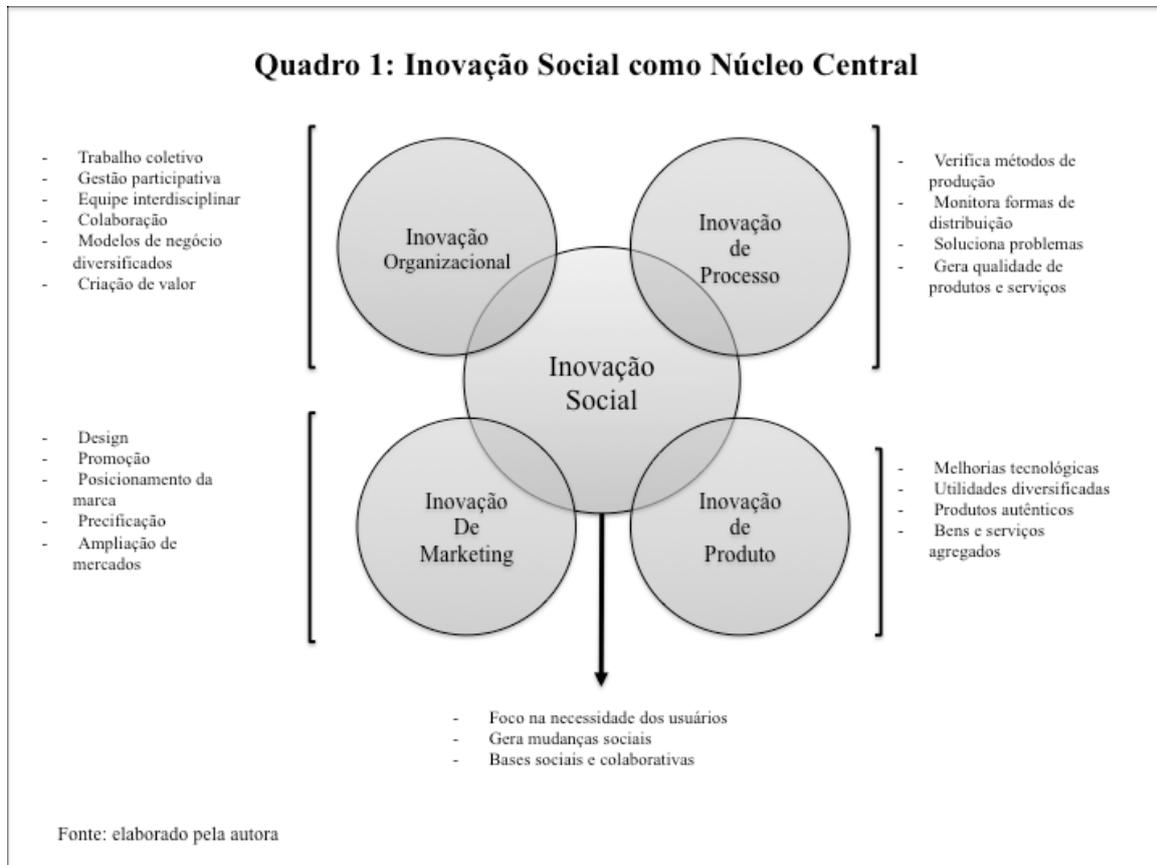
A inovação social tem como meta a geração de mudança social e, aliada ao jornalismo, pode potencializar a necessidade social pela informação e vice-versa. Pontes e Silva (2009) ampliam o conceito de jornalismo como uma atividade social com finalidade de informar ao público em geral e o considera em uma esfera muito maior de atuação, visto que caracteriza também a necessidade do público em querer se informar. A importância do entendimento de uma produção pautada no que realmente é relevante para a audiência também precisa ser levada em consideração. “As empresas jornalísticas são reflexo e pulso da sociedade onde se insere, então, inovar neste tipo de organização refere-se a um estado de “estar em dia” com as necessidades informativas desta sociedade”. (SAAD, 2016, p. 78). Uma relação mais próxima com a audiência implica algumas questões retratadas por Franciscato (2014, p. 1335), as quais identificam a inovação social no jornalismo a elementos como: 1) fatores tecnológicos que transformam os modos de fazer jornalismo; 2) presença e formas de participação das organizações jornalísticas em redes de base tecnológica (com outras empresas ou em relação a seus públicos), que possibilitam ganhos operacionais e tecnológicos; e 3) novas formas de interação com a sociedade para inovar a atividade jornalística.

Ao examinar as inovações na mídia, Axel Bruns (2014) está também investigando os processos de inovação e mudanças sociais que exigem uma visão ecossistêmica do ambiente, incluindo a participação ativa da sociedade. Hoje práticas inovadoras são provenientes da participação social nos processos mediáticos, e as grandes corporações jornalísticas, que normalmente estão mais preocupadas com a geração de lucro que com a inclusão e mudanças sociais, precisam começar a repensar o relacionamento com uma audiência participativa e interativa, principalmente por meio das redes sociais.

Dessa maneira, infere-se que a inovação social está intrinsecamente ligada aos outros tipos de inovação abordados - organizacional, marketing e tecnológica (processos e produtos) - pois os fenômenos sociais estabelecem um processo dialético com todas estas instâncias e só se constituem em conformidade uma com as outras. O Quadro 1

demonstra as especificidades referentes a cada processo de inovação e coloca a inovação social como fator essencial para a ocorrência dos outros tipos de inovações.

Quadro 1 – Inovação social como núcleo central



Fonte: Elaborado pela autora

As inovações organizacionais, de marketing, de processo e de produto podem ocorrer de forma isolada ou conjugada, mas a inovação social aqui neste estudo é enfatizada como uma ação presente em todas estas instâncias, pois o resultado efetivo depende das ações estimuladas por um processo dialógico com a sociedade, pois “uma inovação só pode existir para a sociedade se houver uma apropriação e/ou uma reinterpretação por parte dessa sociedade” (GIACOMINI FILHO; SANTOS, 2008, p. 21). A intensificação da compreensão das necessidades dos usuários no ecossistema digital para a produção de produtos e serviços jornalísticos a partir de bases sociais, possivelmente colaborativas, propicia o desenvolvimento estratégico de inovações definidoras dos problemas aos quais as inovações podem trazer implementações que recriem novas cadeias de valores para o jornalismo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inovar significa reestruturar sistemas estáveis para gerar novas competências tanto para as empresas como para os consumidores, o que envolve mudanças organizacionais, de marketing, tecnológicas e sociais na cadeia de valor do jornalismo tradicional para o digital. O desenvolvimento de processos inovadores nessas atividades, a partir da compreensão das necessidades sociais, pode provocar mudanças e despertar soluções e alternativas de ação para um engajamento mais coerente entre as empresas jornalísticas e a audiência.

Neste estudo, a inovação social nas empresas informativas se conecta aos outros tipos de inovação elencados para que se tenha um entendimento mais completo do que seja indispensável na vida das pessoas para criar produtos e serviços em diferentes graus de profundidade e conveniência, capazes de gerar fontes de receitas que perenizem o setor na contemporaneidade.

Inovar em marketing, desenvolver novos produtos, promoções e ampliar o mercado, requer processos que envolvem conhecimento dos hábitos e comportamento do consumidor. As dimensões societárias do marketing incluem inovações de marketing e social, já preconizadas por Kotler (1978, p. 62) quando definiu o conceito de marketing social como “uma orientação para as necessidades dos consumidores, apoiados pelo marketing integrado, objetivando gerar a satisfação e o bem-estar dos consumidores em longo prazo, como meio para se atingir os objetivos organizacionais”. Hoje inovações em marketing, que envolvem a análise da interação social por meio do monitoramento de métricas e redes sociais, auxiliam na coleta e compreensão de dados como tráfego online, estatísticas de *page views*, número de visitantes diários/mensais, perfil dos frequentadores, entre outros. Essas informações podem ser usadas para a tomada de decisões estratégicas e identificação de tendências no jornalismo sobre a preferência da audiência para o desenvolvimento de diversas áreas como design editorial e de produtos, promoções e ações de venda de assinatura e posicionamento da marca, precificação e ampliação de mercados.

A inovação em âmbito organizacional requer novos posicionamentos sociais de gestão para a criação de valores distintos, como a formação de equipes interdisciplinares que projetem e amplifiquem a participação e colaboração entre diversos fluxos de influência: público, parceiros, clientes e outras partes interessadas. Dessa maneira, os grupos

de trabalho precisam manejar dados, informação e conhecimento de forma mais aberta, produtiva e rentável, além de aplicar o uso da web social, *big data* e tecnologias de informação para desenvolver novos modelos de negócios.

As inovações sociais estão conectadas às organizacionais, tecnológicas e de marketing como ocorre, por exemplo, nos chamados “projetos especiais”, que unem profissionais de diferentes áreas e conhecimentos para trabalharem em conjunto em prol de conexões mais fiéis aos anseios da audiência. Essas iniciativas de caráter experimental e inovadoras já são encontradas em empresas jornalísticas internacionais como *The Guardian*, que realiza projetos em realidade virtual e incentiva novas formas de contar histórias nas telas móveis por meio de *Live Blogging*: transmissões ao vivo de um acontecimento, por meio de posts breves e regulares. O *Financial Times* também desenvolve projetos nativos para Facebook e vídeos 360 graus em tempo real, além de projetos colaborativos a partir do esforço de equipes interdisciplinares na construção de histórias visuais e desenvolvimento de estratégias para conduzir as pessoas em um universo narrativo, o que resulta em aperfeiçoamento em termos do design editorial para a integração de versões impressas, eletrônicas e digitais.

Para realizar projetos inovadores existe o desafio de se conseguir uma forte sinergia entre redação, área comercial, marketing e também tecnológica. As inovações tecnológicas estão envolvidas na melhoria de processos que verificam métodos de produção e formas de distribuição para solucionar problemas e gerar qualidade para os produtos e serviços. Com as aplicações e experimentações tecnológicas, os produtos podem sofrer benfeitorias ou apresentarem novidades pela diversificação de utilidades, bens e serviços implementados, que apresentam estrita ligação com o âmbito social em determinado momento. Saad (2016, p. 74) coloca que “a amplitude das inovações tecnológicas envolve produtos, processos, organizações, indivíduos, grupos sociais, enfim, todo o tecido social vivenciado a cada época”. Dessa maneira, a inovação tecnológica parte de conhecimentos anteriores, de benefícios ou de utilidade, para um grupo social que, por sua vez, atribui valor a esse resultado.

As inovações nas empresas informativas evidenciam um processo que contribui com a permanência do jornalismo como um espaço de legitimação social. Um caminho apontado neste estudo é que a inovação social constitui fator primordial para a instauração e o desenvolvimento de outros tipos de inovação. A dimensão social está implícita na prática jornalística e acarreta nos estabelecimentos novos valores a serem explorados

pelas inovações em diferentes áreas, correspondente a um terreno mutante ao qual se encontra o jornalismo na contemporaneidade e que precisa ser explorado pelas empresas informativas.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, C. W.; BELL, E.; SHIRKY, C. Jornalismo pós-industrial: adaptação aos novos tempos. **Revista de Jornalismo da ESPM**, Edição brasileira da Columbia Journalism Review, São Paulo, ano 2, n. 5, p. 30-89, abr./maio/jun. 2013.

BARAÑANO, A. M. Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 4, n. 1, p. 57-96, jan./jun. 2005.

BARONCELLI, W. Estadão cria editorias Redes Sociais e Audiências. **Portal dos Jornalistas**, 26 set. 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/2pK4SgF>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

BOCZKOWSKI, P. **Digitizing the News, Innovation in Online Newspapers**. Cambridge, MA: MIT, 2004.

BRUNS, A. Media innovations, user innovations, societal innovations. **The Journal of Media Innovations**, Oslo, n. 1, v. 1, p. 13-27, 2014.

BUSTOS, J. C.; URANGA, M. G. **Innovation: economic, social and cultural aspects**. Reno: Center for Basque Studies, University of Nevada, 2011.

CAPRINO, M. **Comunicação e inovação**. São Paulo: Paulus, 2008.

CARDONA, H. A. M. Innovación y responsabilidad social: una reflexión sobre los puntos de encuentro. **Universidad & Empresa**, Bogotá, v. 13, n. 21, p. 13-35, dic. 2011.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

CHRISTENSEN, C. et al. Be the disruptor. **Nieman Reports**, The Nieman Foundation for Journalism at Harvard University, Cambridge, v. 66, n. 3, 2012.

COSTA, C. T. Um modelo de negócio para o jornalismo digital: como os jornais devem abraçar a tecnologia, as redes sociais e os serviços de valor adicionado. **Revista de Jornalismo da ESPM**, Edição brasileira da Columbia Journalism Review, São Paulo, n. 9, p. 51-115, abr./maio/ jun. 2014.

DOCTOR, K. **Newsonomics: doze novas tendências que moldarão as notícias e o seu impacto na economia mundial**. São Paulo: Cultrix, 2011.

FAUSTINO, P. **Indústrias criativas, media e clusters**. Lisboa: Media XXI, 2013.

- FRANCISCATO, C. E. Inovações tecnológicas e transformações no jornalismo com as redes digitais. **Revista Geintec: Gestão, Inovação e Tecnologias**, São Cristóvão, v. 4, n. 4, p. 1329-1339, 2014.
- GIACOMINI FILHO, G.; SANTOS, R. E. Convergências conceituais e teóricas entre comunicação e inovação. In: CAPRINO, M. **Comunicação e Inovação**. São Paulo: Paulus, 2008.
- KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LINDAHL, I.; NORDIN, F. The interplay of design and marketing: a general model. **Irish Journal of Management**, London, v. 30, n. 1, oct. 2010.
- MACHADO, C. J. S. As relações entre tecnologia, inovação e sociedade. **DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, João Pessoa, v. 7, n. 1, fev. 2006.
- OECD. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Brasília: FINEP, 2006.
- PALACIOS, M. et al. Jornalismo móvel e inovações induzidas por affordances em narrativas para aplicativos em tablets e smartphones. In: CANAVILHAS, J.; SATUF, I. (Orgs.). **Jornalismo para dispositivos móveis: produção, distribuição e consumo**. Covilhã, PT: LabCom, 2015.
- PAVLIK, J. V. Innovation and the future of journalism. **Digital Journalism**, London, v. 1, n. 2, p. 181-193, 2013.
- PONTES, F. S.; SILVA, G. Jornalismo e realidade: da necessidade social de notícia. **Revista Galáxia**, São Paulo, n. 18, p. 44-55, dez. 2009.
- SAAD, E. Innovations on online journalism: discussing social business design models. **Journalism and Mass Communication**, Thousand Oaks, v. 4, n. 10, oct. 2014.
- _____. Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de “discussão da relação”? **Revista Parágrafo**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 72-87, jul./dez. 2016.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- STORSUL, T.; KRUMSVIK, A. H. **Media innovations: a multidisciplinary study of change**. Göteborg, Sweden: University of Gothenburg, 2013.
- TRAYNOR, C. Contemporary marketing: define it, then design it! **Surface Fabrication**, v. 13, n. 2, p. 27-29, 2007.

Artigo recebido em: 15 de fevereiro de 2017

Artigo aceito em: 12 de maio de 2017