

ECONOMIA DOS MEDIA

OBJETIVOS

- Traçar o panorama atual do mercado media em Portugal, identificando as principais tendências de evolução e enquadrando-o no contexto internacional.
- Analisar a complexidade dos produtos e mercados media nas suas especificidades subsetoriais.

OBJETIVOS

- Estudar como o comportamento das diferentes empresas no mercado é afetado pela estrutura de mercado e **como ele afeta o desempenho do mercado.**
- Discutir questões de regulação e de ética empresarial.

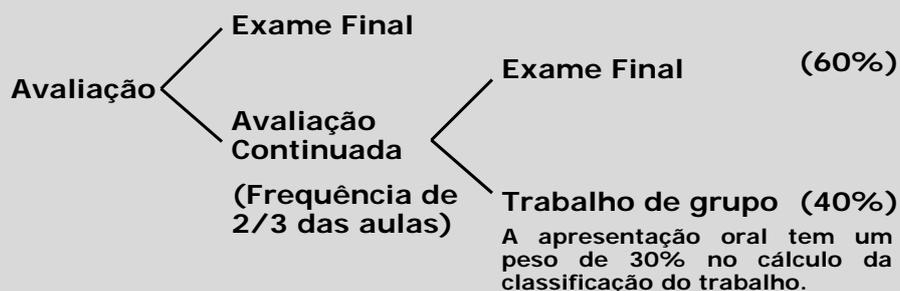
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

- Capacidade de análise da relação entre a produção media, o mercado media e os vários agentes que o afetam
- Conhecer, avaliar e descortinar tendências no mercado media em Portugal
- Compreender a complexidade, especificidade e dinâmica dos produtos e mercados media

PROGRAMA

1. Economia dos Media: Conceitos e Questões
2. Modelos de Negócio dos Media na Era Digital
3. Especificidades dos Mercados dos Media
4. Regulação e Auto-regulação

AVALIAÇÃO



NOTA FINAL = max (média ponderada da avaliação contínua e exame final, exame final)

A nota do conjunto da avaliação contínua apenas será incluída no cálculo da nota final se for superior à nota do exame final. O aluno nunca é prejudicado se optar pela avaliação continuada.

AVALIAÇÃO

- O aluno deverá obter um mínimo de 7,5 valores (numa escala de 0 a 20) na prova escrita.
- Possibilidade de melhoria apenas na prova escrita
- Os alunos podem beneficiar do regime da avaliação continuada na época de recurso, desde que não constem da folha de presenças do exame da época normal.

TRABALHOS

- Até ao fim do mês de setembro, os grupos deverão definir uma proposta com um estudo de caso ou com uma análise a um setor dos media. Se escolher um caso, deverá sempre encontrar dados quantitativos sobre a atividade da empresa (relatório e contas, por exemplo) e fazer uma análise resumida ao setor onde se insere.

Exemplos de setores:

- jornais
- revistas
- rádio,
- tv,
- novos media
- cinema
- música
- livros

TRABALHOS

- A proposta (até 2 páginas) deverá ser enviada até ao fim do mês de setembro para:

economiadosmedia@gmail.com

- A equipa docente tem de aprovar a referida proposta ou sugerir alterações.
- A cada grupo será atribuído um docente para orientar o trabalho.

Estrutura dos Trabalhos:

- **A: Sumário Executivo**
- **B: Introdução**
- **C: Caracterização do caso escolhido**
- **D: Estrutura de mercado**
- **E: Regulação e auto-regulação**
- **F: Conclusão**

TRABALHOS

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO:

- **conhecimentos (domínio do assunto e aplicação da matéria)**
- **comunicação (arrumação e exposição das ideias)**
- **inovação, originalidade, criatividade, espírito crítico**

TRABALHOS

- **Grupos de 4 elementos**
- **Formação de grupos: até 30 set.**
- **nº páginas: 20 páginas**
- **Todos os textos (impressos ou enviados por correio eletrónico) deverão atender a**
 - letra: Times New Roman 12
 - espaços entre linhas: 1,5 espaços
 - margens: 3 cm margem esquerda e 2,5 cm nas restantes

- **Apresentação e discussão dos trabalhos: últimas 2 aulas (a definir depois de aprovadas todas as propostas)**
- **Entrega dos trabalhos: no dia de apresentação**

APRESENTAÇÃO ORAL

- Tempo de apresentação oral: 15 minutos
- Tempo reservado a questões levantadas pela turma: 5 minutos

APRESENTAÇÃO ORAL

- A apresentação dos trabalhos de grupo oralmente, em turma, nas 2 últimas aulas, visa contribuir para uma mais eficaz sedimentação dos conhecimentos adquiridos na elaboração do trabalho de pesquisa
- Pretende-se que os alunos, no tempo disponível, adaptem o trabalho escrito, expondo e explicando esse trabalho de forma compreensiva e apelativa
- A turma é estimulada a colocar questões

ECONOMIA DOS MEDIA

- A Economia dos Media (a aplicação dos princípios económicos ao estudo das indústrias media) é uma disciplina relativamente recente.
- Em quaisquer das tradições, os media são:
 - encarados como atores económicos que produzem bens para satisfação das necessidades dos consumidores
 - são influenciados pelo meio no qual operam
- **“Consumidores e anunciantes influenciam as empresas media e o conteúdo que elas produzem. Portanto, o conteúdo media está claramente relacionado com a economia.”** _ Alan B. Albarran

“Os media não podem ser considerados separadamente do sistema económico dentro do qual operam, porque as forças económicas no sistema direccionam e constroem as escolhas dos que gerem os media, tal como as escolhas dos gerentes de uma qualquer indústria.”

Robert Picard

A Economia dos Media preocupa-se com o modo como os operadores de media usam os recursos disponíveis para ir ao encontro das necessidades e vontades de informação e entretenimento das audiências, dos anunciantes e da sociedade.

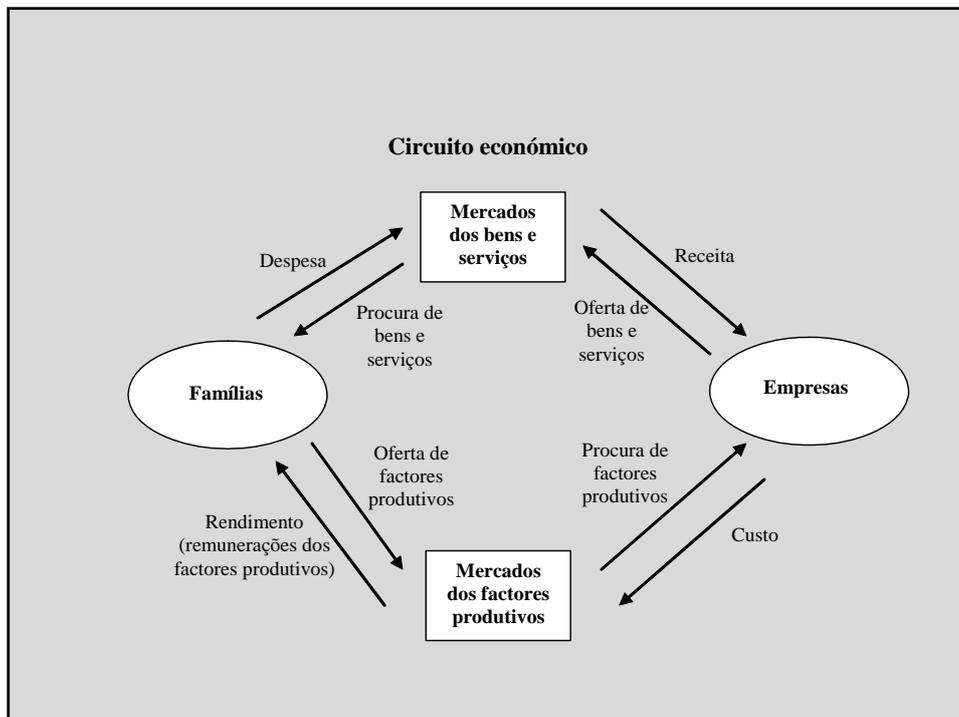
Robert G. Picard

“A Economia dos Media é o estudo de como as indústrias media usam recursos escassos para produzir conteúdo que é distribuído para satisfação de necessidades e desejos variados dos consumidores numa sociedade.” Alan Albarran

Relembrar: ciência económica

- **A economia é o estudo da forma como as sociedades utilizam recursos escassos para produzir bens com valor e de como os distribuem pelos vários indivíduos**
 - os recursos devem ser usados de forma eficiente, pois os bens são escassos mas as necessidades são ilimitadas:
 - Escassez
 - se não existisse, não haveria bens económicos nem economia
 - Eficiência
 - a economia está a produzir de forma eficiente quando o bem estar económico de um indivíduo não pode ser aumentado sem prejudicar o bem estar de outro indivíduo.

- **Análise dos fenómenos económicos como resultado de escolhas em escassez**
 - é necessário comparar os custos e benefícios das várias alternativas
 - noção de custo de oportunidade: valor de tudo aquilo que se deixa de ter ou fazer pelo facto de afectarmos os recursos à satisfação de determinada necessidade
- **Custos marginais, benefícios marginais:**
- **As decisões económicas devem ser tomadas tendo em conta o acréscimo de custos e de benefícios, ignorando os custos passados e não recuperáveis (sunk costs).**



- **A informação não é um bem gratuito**
- o processo de transformação reúne os habituais fatores de produção como o trabalho e o capital.
exemplos: intervenção de mão-de-obra especializada, utilização de instrumentos de produção (máquinas), suportes de difusão (ondas hertzianas, meios de transporte), circuitos de distribuição (quiosques), ...

Afetação de recursos

- Para satisfazer as necessidades, produtores e consumidores usam recursos escassos
 - as indústrias media:
 - exemplo: eletricidade, papel, equipamentos, trabalho especializado, programação, informação
 - os consumidores: tempo e dinheiro
- Na impossibilidade de satisfazer todas as necessidades e vontades (públicas e privadas), há que fazer escolhas

Os 3 problemas centrais da Economia

- **O que produzir**
 - que bens produzir e em que quantidades;
- **Como produzir**
 - quem fará a produção, com que recursos e recorrendo a que tecnologia;
- **Para quem produzir**
 - como é repartido o produto.

•Samuelson (1999): p. 8; Colander (1998: p.6); Stiglitz (2000: p.9)

Os 3 problemas centrais da Economia

- 1. O que produzir? Quanto produzir?**
Exemplo: o governo deve disponibilizar frequências de difusão para mais rádios locais ou mais rádios regionais?
- 2. Como (quando e onde)?**
Exemplo: programa de rádio ao vivo ou gravado?
Programa de TV filmado na rua ou no estúdio?
- 3. Para quem?**
Exemplo: as possibilidades de escolha em televisão por cabo variam de cidade para cidade

... ou será que são 4?

- **Quem é responsável pelas decisões económicas?**
- **Como são tomadas essas decisões?**
 - Economias de planeamento central vs. economias mistas
 - em quase todas as economias vigora um sistema misto, onde sector público e privado coexistem;
 - nestas economias parte das decisões são tomadas pelo mercado, parte pelos governos;

... ou será que são 4?

- **Quem é responsável pelas decisões económicas?**
- **Como são tomadas essas decisões?**
 - na maior parte das economias modernas as decisões de como e o que produzir são em grande medida tomadas pelo mercado, embora sob influência do Governo;
 - as decisões de para quem produzir são especialmente influenciadas pelo Governo.

•Stiglitz (2000: p.10)

● Para Nadine Toussaint, **nos países de partido único ou de “poder forte”**:

“A informação resulta de constrangimentos tais que a sua economia é completamente falseada. Não são mais os custos ou as receitas que contam, mas a vontade de impor uma ‘mensagem’ por tal canal, à margem de qualquer regra de mercado. O Estado auxilia ou financia completamente uma informação que não se vende muito bem e interdita ou estrangula uma informação mais desejada. Perpetua assim a sobrevivência de empresas com défice planificado.”

Organização económica

● **Caraterísticas de Economia mista**

- as decisões são tomadas por três tipos de atores : consumidores, empresas e governantes e são coordenadas pelos mercados.
- o Estado e a iniciativa privada têm um papel importante na Economia;
- intervenções estatais têm enorme influência sobre o sistema económico, alterando e impondo decisões aos agentes económicos;
- existência de propriedade privada e colectiva.

A Função de Produção

- $Q = f(L, K)$
 - esta explicitação representa uma simplificação: o produto é obtido através de apenas dois fatores produtivos: o capital (K) e o trabalho (L)
 - facilita a análise sem prejudicar as conclusões;
 - os bens intermédios estão representados apenas indirectamente:
 - pressupõe-se que são eles próprios função dos factores de produção;

Período Curto e Período Longo

- Curto prazo
 - período de tempo em que a empresa / instituição não pode alterar pelo menos um dos factores de produção;
 - os factores cuja quantidade pode ser alterada designam-se por variáveis; os restantes são fixos.
- Longo prazo
 - período suficientemente longo para que todos os factores, incluindo o capital, sejam ajustados;
 - no longo prazo, é possível alterar todos os factores de produção e, portanto, a escala de produção.

Período Longo: Rendimentos à Escala

- Quando variam todos os fatores produtivos na mesma proporção, varia a escala de produção, temos então rendimentos à escala (efeito do acréscimo de todos os fatores produtivos na mesma proporção sobre a quantidade produzida).
- Face à variação proporcional ocorrida em todos os fatores produtivos, se a quantidade produzida varia:
 - ✓ mais do que proporcionalmente → Rendimentos crescentes à escala
 - ✓ na mesma proporção → Rendimentos constantes à escala
 - ✓ menos que proporcionalmente → Rendimentos decrescentes à escala

Razões para os rendimentos crescentes à escala:

- Indivisibilidades técnicas: para escalas de produção reduzidas, a empresa pode ser forçada a utilizar fatores produtivos de forma menos eficientes.
- Divisão do trabalho/especialização: à medida que a escala de produção aumenta, pode ser possível especializar o fator trabalho, com ganhos de eficiência e redução nos desperdícios de alternar entre tarefas.

Razões para os rendimentos decrescentes à escala:

- Limitação de recursos ou do *output*: (exemplo: indústrias extrativas ou pesca).
- Excesso de divisão do trabalho
- Dificuldades de supervisão/gestão: à medida que a escala de produção aumenta, a hierarquia de supervisores tende a aumentar e a respetiva eficiência a diminuir.

Produção: Período Curto

- Existe um factor fixo (normalmente K) e um factor variável (normalmente L)
- Acréscimos sucessivos na utilização de um factor de produção, *ceteris paribus*, conduzem a acréscimos cada vez menores do produto total.
 - não é uma lei universal mas uma realidade empírica.
- Como evitar os rendimentos marginais decrescentes? Só alterando o que se assume constante, ou seja:
 - haver progresso técnico;
 - aumentar a utilização dos restantes factores de produção.

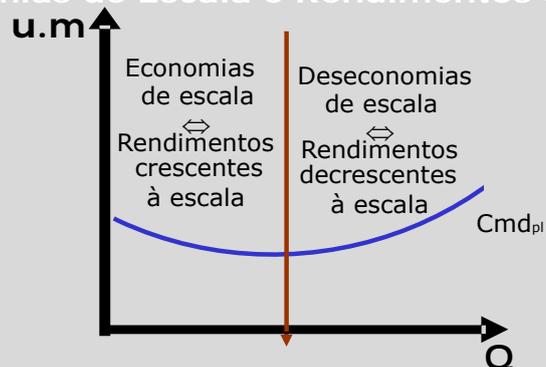
Custos Fixos e Variáveis

- No curto prazo, a empresa / instituição terá custos fixos e custos variáveis, mas a empresa só pode fazer variar alguns fatores de produção: os variáveis.
- Custos fixos (rendas, juros, pagamento de equipamentos):
 - ✓ são constantes, qualquer que seja a produção;
 - ✓ a empresa não os pode evitar, mesmo que não produza.
- Custos variáveis (matérias primas, salários, combustíveis, eletricidade):
 - ✓ os custos variáveis podem ser evitados desde que a empresa não produza;
 - ✓ no curto prazo, só os custos variáveis são relevantes para a decisão de quanto produzir.

Custo Médio e Marginal

- **custo unitário ou médio** – será o custo por unidade produzida; obtém-se dividindo o custo total pelo nº de unidades produzidas. Para os media, corresponde aos custos totais envolvidos no fornecimento de um produto ou serviço a dividir pela sua audiência.
- **custo marginal** – custo adicional decorrente da produção de uma unidade adicional.

Economias de Escala e Rendimentos à Escala



Assim, o comportamento em "U" da curva de Cmd_{p1} fica explicado, se admitirmos preços constantes dos fatores de produção: inicialmente, a empresa quando aumenta a sua produção, ultrapassa indivisibilidades técnicas e retira vantagens da especialização do trabalho, obtendo rendimentos crescentes à escala. A partir da escala mínima eficiente, a empresa, provavelmente por dificuldades na gestão e excessiva divisão do trabalho, enfrenta rendimentos decrescentes à escala.

- **Economias de escala** são predominantes na indústria media por esta industria se caracterizar por altos custos de produção inicial e baixos custos marginais de reprodução e distribuição.
- Matematicamente se comprava que quando o custo médio é decrescente com a quantidade produzida, forçosamente o custo marginal é mais baixo do que o custo médio.

- Elevados custos fixos
 - ⇒ premeia a economia de escala (repartição dos custos fixos por uma produção maior)
 - ex: a 1.^a edição de um filme incorpora todo o esforço do custo fixo, enquanto o custo marginal de cópias adicionais pode ser muito pequeno
 - ⇒ impele para a concentração
 - ⇒ constroem uma pesada barreira à entrada a novos agentes
- Ex: difícil entrar no negócio dos media em empresas envolvidas na distribuição (ex: salas de cinema, redes de cabo, satélites, transmissores) pelos elevados custos fixos e de lançamento

Barreiras à entrada: obstáculos postos à entrada de um novo interveniente num mercado, em geral do lado da oferta.

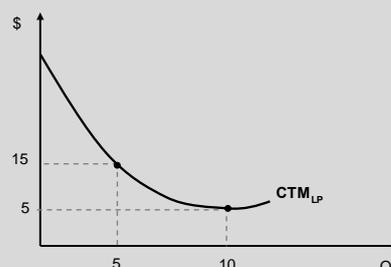
Existem:

- ⇒ barreiras estruturais: decorrem das características dos mercados (tecnológicas, económicas ou legais)
- ⇒ barreiras estratégicas: decorrem da ação das empresas instaladas com o objetivo de evitar a entrada de outras no mercado.

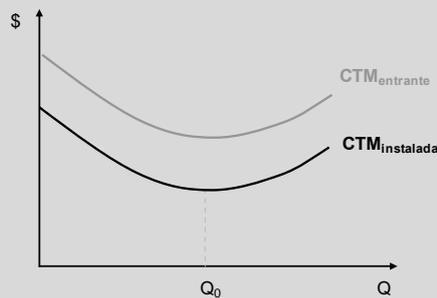
Barreiras estruturais

(i) economias de escala: o mercado (em termos de procura) pode ser demasiado pequeno para suportar um número elevado de empresas. Tal acontece quando há elevadas economias de escala, isto é, quando o custo unitário é decrescente até um volume de produção elevado. Uma empresa relativamente pequena que entre no mercado tende a ter um custo médio superior ao preço de mercado. Um caso extremo diz respeito aos monopólios naturais: para os volumes de produção relevantes (de acordo com a função procura), o aproveitamento das economias de escala exige que haja apenas um produtor no mercado (uma única empresa pode produzir o output total com menor custo que um número maior de empresas).

exemplo: se a quantidade procurada for 10, então é mais vantajoso existir uma única empresa a produzir 10 unidades do que existirem duas a produzir 5 unidades cada;



(ii) vantagens absolutas de custos: custos inferiores, resultantes por exemplo da experiência de estar no mercado há mais tempo, ou de se utilizar uma tecnologia mais eficiente ou de se ter acesso a preços dos fatores produtivos mais baixos, permite ao monopolista baixar o preço e ganhar guerras de preço. Uma empresa que entre num mercado suporta custos de experiência (contrata trabalhadores menos experientes e logo, menos eficientes) e custos de transação (tem de procurar fornecedores e clientes) mais elevados;



(iii) patentes, concessões e restantes barreiras jurídicas: trata-se de uma proteção legal para uso exclusivo do produto.

- Patentes: permitem a recuperação dos investimentos assumidos e fomentando a inovação (exemplo: indústria farmacêutica). Despesas expressivas em investigação e desenvolvimento podem desincentivar a entrada no mercado, além de permitirem às empresas existentes enfrentarem custos menores e, portanto, praticarem preços inferiores;

- Exemplo de outras barreiras jurídicas: limitação do acesso à atividade mediante atribuição de licença de funcionamento conferida por concurso público às estações emissoras de radiodifusão e de radiotelevisão.

(iv) diferenciação (por exemplo: espacial): quando o produto é diferenciado, as empresas têm poder de mercado e maior capacidade de fidelização dos consumidores.

(v) restrições do comércio internacional: é o caso de tarifas e quotas protetoras de mercados internos.

Barreiras estratégicas

- (i) preço limite: a empresa existente, ao ter uma vantagem custo, pode praticar um preço suficientemente baixo que obrigue as potenciais entrantes a enfrentarem prejuízos se decidirem entrar no mercado;
- (ii) excesso de diferenciação: a proliferação de marcas cobre o mercado de forma a não deixar espaço a potenciais concorrentes (cereais de pequeno-almoço, imprensa);
- (iii) controle de *inputs* e *outlets*: a integração vertical e os contratos de exclusividade garantem vantagens competitivas à empresa instalada em termos de custos de transação;
- (iv) publicidade: a conquista de fidelização por parte dos consumidores através da imposição de um marca pode tornar uma entrada no mercado mais dispendiosa.

- Há vários **tipos de estruturas de mercado**.
- As economias de escala podem influenciar decisivamente a estrutura de mercado (Exemplo: monopólio natural).
- **Poder de mercado**: capacidade de controlar e influenciar as operações económicas num dado mercado

| Estrutura de mercado | Produtores | Consumidores | Produto |
|-----------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------|
| Concorrência perfeita | muitos e pequenos produtores | muitos | homogéneo |
| Monopólio | um único produtor | muitos | |
| Concorrência monopolística | muitos e pequenos produtores | muitos | diferenciado |
| Oligopólio | poucos produtores | muitos | substitutos próximos |
| Monopsónio | | um único consumidor | |
| Oligopsónio | | poucos consumidores | |
| Monopólio bilateral | um único produtor | um único consumidor | |

- **Concorrência perfeita:**
 - muitos vendedores de um bem ou serviço que não é diferenciado;
 - nenhuma firma domina o mercado;
 - sem barreira à entrada
 - domínio das características da economia de mercado (“mão invisível”)
 - é rara.
- Nenhuma industria media opera numa verdadeira estrutura de mercado de concorrência perfeita => na melhor das hipóteses, operam em concorrência monopolística

● **Concorrência monopolística:**

- muitos vendedores de um bem ou serviço semelhantes, mas não perfeitamente substituíveis;
- cada produto está apenas disponível pela firma que o produz

Ex: representado muitas vezes pelas **revistas**: num mercado altamente concorrencial, pode destacar-se pela diferenciação do seu produto/serviço, tornando-se única, exclusiva para o consumidor

● **Oligopólio** (estrutura de mercado em que um pequeno número de empresas controla grande parte do mercado de um ramo económico ou produto):

- pequeno nº de vendedores
- produtos oferecidos podem ser homogéneos ou diversificados;
- existe maior controlo sobre as forças económicas do mercado do que na concorrência monopolística

Ex: estações tv; rádio nacional; jornais semanários

Intervenção do Estado

- Os poderes públicos intervêm, direta ou indiretamente, no mercado dos media:
 - quando autorizam ou não iniciativas
 - quando autorizam ou não certas formas de empresa (ex: tv comercial privada)
 - quando normalizam certos preços (ex: das telecomunicações) e tarifas fiscais
 - quando controlam \pm estritamente a organização dos mercados ex: regulamentação da concorrência e fusões de empresas; tempo de transmissão de publicidade

Intervenção do Estado

- acordos internacionais (ex: "switch-off": fim da difusão de televisão em modo analógico até 2012)
- despesas públicas (ex: apoio à imprensa regional,
- quando criam legislação que promove melhores condições de trabalho (ex: segurança no trabalho, salário mínimo, horas de trabalho) e mecanismos para uma base de direitos sociais para os trabalhadores prejudicados nos períodos de depressão do mercado

Intervenção do Estado

- Mesmo nas nações de tradição mais liberal, os governos intervêm para **sancionar os abusos decorrentes** de ações anti-concorrência (abuso de posição dominante, cartéis, etc) ou para suprir falhas de mercado:

Falhas de Mercado

- Contudo:
 - Há **mercados não competitivos**;
 - Há **bens públicos**;
 - Há **externalidades**;
 - Há **informação assimétrica**.

Na presença de alguma destas características os **mercados fracassam**, ou seja são **ineficientes**.

Temos assim o primeiro fundamento para a necessidade de intervenção do Estado na economia: melhorar a eficiência na afetação de recursos.

- Bens públicos definem-se em função de duas características:
 - rivalidade no consumo;
 - exclusão.
- O **consumo é rival** se o consumo de um bem (ou serviço) por parte de um indivíduo impossibilita outro de o consumir.
- O **consumo é não rival** se o consumo por parte de um indivíduo em nada subtrai a quantidade disponível para os restantes indivíduos consumirem.
 - Exemplo: radiodifusão.
- Um bem é passível de **exclusão** se é possível excluir um indivíduo do consumo do bem
- Nos **bens privados** há possibilidade de exclusão
 - O mecanismo de exclusão é o mercado, através do sistema de preços

•Bens Públicos

•Não rivalidade

•Não exclusão

- **Os mercados competitivos (provisão voluntária do bem):**
 - ou não conseguem fornecer nenhuma quantidade dos bens públicos
 - ou conseguem fornecer quantidades insuficientes desses bens
- **Razão principal: não rivalidade e comportamento *free-rider* dos agentes que podem beneficiar sem contribuir**

•Externalidades

•Alteração da utilidade de indivíduos ou empresas, pela influência de um produto ou serviço, sem que o produtor possa ser remunerado, ou penalizado por isso.

•Exemplo: Realização de um grande evento

•Positivas: Ocupação hoteleira;
Desenvolvimento pessoal e social

•Negativas: Congestionamento interno e externo

•Assimetria da Informação e Teoria da Agência

•*Questões associadas aos dirigentes/gestores*

•Problemática associada à Teoria da Agência

•Agente (gestor) vs Principal (proprietário)

•Associada à separação entre a propriedade e a gestão

• Objetivos do agente: rendimento, prestígio e status, segurança no emprego e condições de trabalho.

• Restrições a esses objetivos: dos financiadores, dos proprietários; de controlo político (setor público); do ambiente envolvente (mercado).

- Com baixos **custos de entrada**, os **novos media** abrem novas incertezas aos media estabelecidos.
- Mas os custos de conteúdo mantêm-se elevados
⇒ e **os novos canais oferecem maiores vantagens às firmas mediáticas estabelecidas** que já tenham conteúdos para os preencher (uso ou reciclagem de produtos)

Concentração de Propriedade

- As empresas media tendem à **concentração de propriedade**
 - ⇒ Para baixar os custos de investimentos (ao elevarem as vendas)
 - ⇒ Para oferecer aos anunciantes o interesse de um grande número de consumidores
 - ⇒ Para oferecer aos anunciantes um leque de públicos específicos (jovens, mulheres, quadros, etc.)

Concentração de Propriedade

- A **concentração de propriedade** dá-se através:
 - de **crescimento interno** (expansão da capacidade de produção por investimento na própria empresa)
 - ou de **crescimento externo** (aquisição de outras empresas de modo a obter o seu controlo)
- num esforço para atingir uma maior dimensão, para racionalizar os custos e os riscos o sector dos media tende para a
 - **concentração vertical**
 - **concentração horizontal**

- **concentração vertical** refere-se a um padrão de propriedade que se estende a diferentes estádios do processo produtivo e distribuição
 - ex: produção e exibição de telenovelas; estúdio cinematográfico e cadeia de salas de cinema
 - *Integração vertical*: compra de uma empresa a montante (fornecedores ou fornecedores dos fornecedores) ou a jusante (clientes ou clientes dos clientes) no processo produtivo: Aos diversos estádios de produção corresponde uma série de empresas que se encontram verticalmente relacionadas, isto é, uma fornecedora da seguinte

- **concentração horizontal** reúne na mesma empresa diferentes unidades que funcionam no mesmo nível de produção. Visa controlar um máximo de produtos similares ou próximos para realizar economias de gama e/ou aumentar o seu poder no mercado
 - Fusão: Combinação de 2 ou + empresas numa única empresa
 - As economias de gama são conceptualmente similares às economias de escala: estas últimas derivam geralmente de eficiências na produção resultantes de um aumento da quantidade produzida de um produto; as primeiras resultam da partilha de eficiências na distribuição e marketing, pelo facto de se apresentarem vários produtos distintos.

- **concentração multimedia (ou diagonal ou propriedade cruzada entre setores):** propriedade, pelo mesmo grupo, de diferentes tipos de media
 - A concentração de propriedade resulta por vezes em megagrupos multimedia e multinacionais que controlam jornais, rádios, televisões, agências noticiosas, agências de publicidade, distribuidoras, e atividades conexas: livros, vídeos, discos, etc.
 - Vd. convergência das telecomunicações e de meios de comunicação social

● **Concentração por diversificação** visa a diversificação das atividades. A lógica última é financeira

● **Conglomerado** é um grupo constituído por empresas que operam em mercados não relacionados

(Ex: construção, empreendimentos turísticos, media).

As empresas do grupo são independentes umas das outras e estão submetidas ao controlo de uma empresa-mãe.

● **[Conglomerados nos media](#)**

● **<http://www.pbs.org/wqbh/pages/frontline/shows/cool/giants/>**

- Uma das formas usuais de expressão do poder de megagrupos são as ações de **sinergia**
 - Sinergia: cooperação de diferentes elementos, permitindo uma eficiência superior à soma das eficiências elementares
 - Ex: partilha de serviços, ligar diferentes sistemas de distribuição e mercados
- A promoção cruzada de serviços e produtos media é uma consequência da **concentração dos media**.

“Você não será capaz de ir a lugar algum sem ouvir falar de Harry Potter” Richard D. Parsons, da, a propósito do lançamento do filme *Harry Potter*, em 2001

- Para Venício A. Lima, o então sucesso mundial dos produtos Harry Potter deveu-se à “gigantesca operação integrada de marketing” que envolveu todo o grupo:

“A Warner Bros., um dos 7 maiores estúdios de Hollywood, realizou o filme e exibiu anúncios e *trailers* nas emissoras de TV a cabo do grupo, além de comercializar o vídeo e o DVD do filme.

A Warner Music produziu e comercializou a trilha sonora do filme em CDs e fitas K-7.

A provedora de internet AOL (31 milhões de assinantes só nos EUA) ofereceu links dos produtos licenciados e vendidos por empresas do grupo.

A Moviefone – também do grupo – promoveu o filme e vendeu ingressos por telefone e pela internet.

A Time Inc., com seus 160 títulos impressos, publicou anúncios, promoveu concursos e fez reportagem de capa sobre o filme (Stycer, *CartaCapital* nº 166).”

- **Concentração de propriedade** por vezes é considerada como um problema para a sociedade democrática por poder levar ao declínio da diversidade
 - Entende-se que a concentração pode significar não só poder económico, como poder político, assim como controlo e disseminação de informação

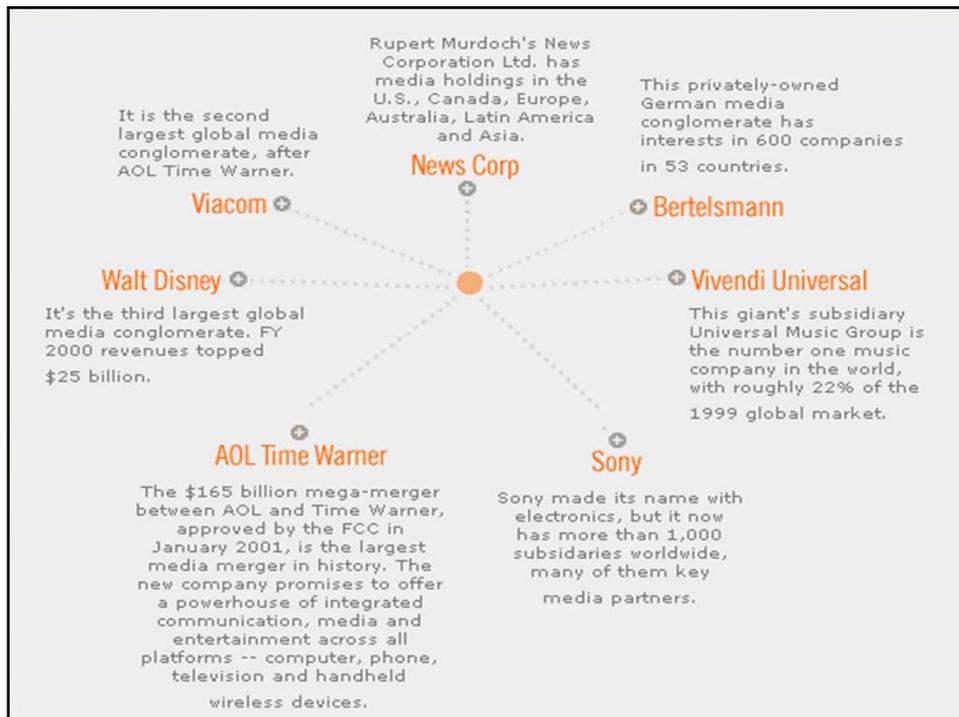
Concentração de Mercado

- **Concentração de mercado:** Um mercado está concentrado quando é dominado por um limitado número de companhias num dado mercado específico
 - O nº de "players" é um indicador do poder do mercado que as empresas possuem e da sua capacidade de controlar e influenciar as operações económicas desse mercado

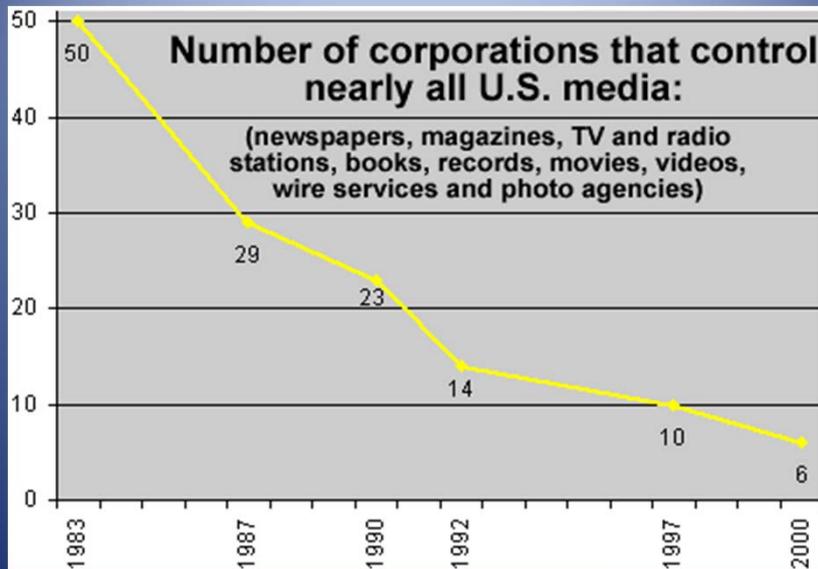
Conglomerados de Media

- Time-Warner
- Disney: ABC, A&E, Disney, ESPN, Miramax...
- CBS - broadcasting + Viacom (cable)
- News Corporation (FOX)
- Comcast (NBC Universal)

| NEWS CORP. | TIME WARNER | NBC | WALT DISNEY |
|--|--|---|---|
| Avon Books British Sky Broadcasting Fox Broadcasting Company Fox News Channel Fox Television Fox Television Stations FX Networks HarperCollins <i>New York Post</i> William Morrow Publishing | America Online Atlanta Braves Book of the Month Club Cartoon Network CNN CNNfn <i>CNN/Sports Illustrated</i> <i>Fortune</i> <i>In Style</i> Little, Brown and Company New Line Cinema <i>Parenting</i> <i>People</i> <i>Southern Living</i> <i>Sports Illustrated</i> TBS Superstation <i>Time</i> Turner Network Television Warner Music Group | Bravo CNBC MSNBC NBC Television Network Telemundo Universal Pictures USA Network | ABC Radio Network ABC Television Network ABC radio and television stations Anaheim Angels <i>Discover</i> magazine Disney Channel Disneyland Resort ESPN Go Network Hyperion Books <i>Los Angeles</i> magazine Miramax Films The Disney Store Walt Disney Studios |



- fifty corporations dominated most of every mass medium and the biggest media merger in history was a \$340 million deal. ... [I]n 1987, the fifty companies had shrunk to twenty-nine. ... [I]n 1990, the twenty-nine had shrunk to twenty three. ... [I]n 1997, the biggest firms numbered ten and involved the \$19 billion Disney-ABC deal, at the time the biggest media merger ever. ... [In 2000] AOL Time Warner's \$350 billion merged corporation [was] more than 1,000 times larger [than the biggest deal of 1983].



Six Corporations own 90% of the U.S. media (newspapers, magazines, TV and radio stations, books, records, movies, videos, wire services, photo agencies, and the Internet)





- Gigantes dos Media

Fonte: AdAge, 12/31/2012

| | |
|----------------------|----------|
| #1 Comcast Corp. | \$44,981 |
| #2 DirecTV | \$22,310 |
| #3 Walt Disney Co. | \$21,546 |
| #4 Time Warner | \$19,894 |
| #5 Time Warner Cable | \$18,104 |
| #6 News Corp. | \$17,314 |

Media Conglomerates

- News Corporation (FOX)

- **Rupert Murdoch**

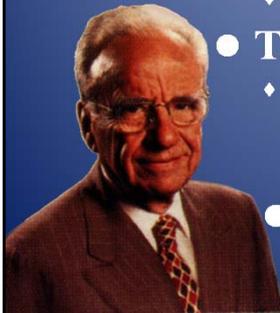
- ◆ Understood power of media
 - ◆ Australian Newspapers
 - ◆ More newspapers, more media

- **The FOX Network**

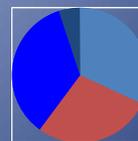
- ◆ Sports as strategic tool
 - ◆ NFL for Fox Network
 - ◆ FOX Sports (cable)

- **A Global Empire**

- ◆ Satellites everywhere



News Corp
17 billion
(FOX)



Movies/TV Broadcast/Cable Music/Publishing
Theme Park Other

- **The FOX Network -** Fox News, Sports, Family Channel, 20th Century Fox, Star TV, BSKyB, The Times N Y Post, LA Dodgers

1. Time Warner Corporation

Key numbers for fiscal year ending December, 2009: Sales: \$25,785.0M

One year growth: (45.1%)

Net income: \$2,517.0M

- Time Warner was built by Henry Luce. Luce Co-founded *Time* magazine and also created *Life*, *Fortune*, *Sports Illustrated*, and *People*.
- Then they merged with Warner Bros. and acquired “other firms in music, movies, television, and newer media” (Ben H. Bagdikian)
- On January 10, 2000 AOL & Time Warner Merged combining 163 billion and 120 billion to create 283 billion dollar empire.
- The AOL & Time Warner was a major celebration. It was the coming together of two powerful companies to combine and become a larger entity with immense control over mass society.
- They did have massive debts but it was still one of the greatest unions in mass media corporation history. Even though had debts they didn't seem to effect the union because “the marketplace was flooded with investors in the digital world eager for magical pieces of paper called *stock options* that had make some people millionaires over night” (Ben H. Bagdikian)
- Even banks wanted a piece of the action and invested in the newly formed Time Warner
- In The New Media Monopoly the author uses the word “**synergy**” to describe the merger of AOL & Time Warner.

Key Dates of Time Warner:

- **1903:** The Warner brothers open their own movie theater in Newcastle, Pennsylvania.
- **1911:** The Warners produce their first film, *Perils of the Plains*.
- **1915:** Sam and Jack Warner move to Los Angeles, setting up film production studios, while Harry and Albert Warner set up distribution company in New York.
- **1923:** Britton Hadden and Henry Robinson Luce publish the first issue of *Time* magazine.
- **1924:** Hadden and Luce launch their second publication, the *Saturday Review of Literature*.
- **1925:** Warner Bros. acquires Vitagraph Studios in New York, launches Vitaphone joint venture.
- **1927:** Warner Bros. release *The Jazz Singer* and revolutionizes film history by introducing the “talkie.”
- **1929:** Warner Bros. acquires Stanley-Crandall movie theater network
- **1930:** Time Inc. publishes the first issue of *Fortune*.
- **1936:** Company publishes the first issue of *Life*.
- **1949:** Warner Bros. is forced to sell off its movie theater network.
- **1954:** Company launches *Sports Illustrated*.
- **1961:** Company forms Time-Life Books, a book publishing subsidiary.
- **1966:** Jack Warner sells Warner Bros. to Seven Arts.
- **1969:** Kinney National Services acquires Warner Bros. (and renames itself Warner Communications in 1971).
- **1970:** Ted Turner acquires first television station in Atlanta, forming future Turner Broadcasting System.
- **1972:** Time ceases publication of *Life*; launches Home Box Office (HBO) cable TV network and *Money* magazine.

Key Dates Continued...

- **1974:** Company publishes first issue of People.
- **1976:** Turner renames his television station as Superstation TBS and begins supplying programming to cable television operators.
- **1980:** Time launches Cinemax cable TV network; TBS launches CNN.
- **1985:** Steve Case forms Quantum Computer Services, Inc. to provide online service for Commodore computer users.
- **1988:** Quantum introduces an online service for owners of IBM computers.
- **1989:** Quantum begins offering an online service for Apple computer users; introduces "America Online," a new nationwide network for computer owners.
- **1990:** Time Inc. acquires Warner Communications, forming Time Warner Inc.
- **1991:** Quantum Computer Services changes its name to America Online.
- **1992:** Time Warner forms Time Warner Entertainment subsidiary to house its cable companies; America Online (AOL) makes an initial public offering, announces an alliance with Apple Computer.
- **1993:** AOL introduces an online service designed specifically for Windows users.
- **1996:** Time Warner acquires Turner Broadcasting System.
- **1998:** America Online acquires Internet service provider Compuserve.
- **1999:** AOL acquires Netscape, as well as MovieFone, Spinner, and NullSoft.
- **2001:** AOL acquires Time Warner in a \$106 billion megamerger.
- **2003:** Company proposes dropping "AOL" from its name.

2. Disney Corporation

Key numbers for fiscal year ending September, 2009:

Sales: \$36,149.0M

One year growth: (4.5%)

Net income: \$3,307.0M

Income growth: (25.3%)

- According to Ben H. Bagdikian in 2004, Mickey Mouse is over 75 years old.
- Mickey Mouse brings the Disney Corporation at least \$25 billion a year.
- Walt Disney "was a country boy who became an international phenomenon" (Ben H. Bagdikian)
- In 1994, Eisner "acquired the newspaper-broadcast chain ABC/Cap Cities. It became the Walt Disney Company" (Ben H. Bagdikian)
- "The Walt Disney Company controls eight book house imprints under Walt Disney Company Book Publishing and ABC Publishing Group; Seventeen magazines; the ABC Television Network, with ten owned and operated stations of its own including in the top markets; thirty radio stations, including all the major markets; eleven cable channels, including ESPN (jointly), A&E, and the History Channel; thirteen international broadcast channels stretching from Australia to Brazil; seven production and sports units around the world; and seventeen Internet sites, including the ABC group, ESPN.sportszone, NFL.com, NBAZ.com, and NASCAR.com. Its five music groups include Buena Vista, Lyric Street, and Walt Disney labels and live theater productions growing out of the movies. *The Lion King, Beauty and the Beast, and King David*" (Ben H. Bagdikian)
- The following are Disney's movie production studios and distributors:
 - Walt Disney Pictures, Touchstone Pictures, Miramax, Buena Vista International, Buena Home Entertainment, Buena Vista Home Video, Hollywood Pictures, Caravan Pictures.

Key Dates of Disney:

Key Dates:

- **1901:** Walt Disney, the company's founder, is born.
- **1919:** With Ub Iwerks, Disney forms Iwerks-Disney Commercial Artists.
- **1923:** The distributor M.J. Winkler purchases Disney's Alice Comedies for \$1,500 per reel; Disney creates Disney Bros. Studios with his brother Roy.
- **1924:** M.J. Winkler Productions debuts the Alice Comedy Series, with the film Alice's Day at Sea, in theaters.
- **1928:** Mickey Mouse is "born"; Disney releases Steamboat Willie, its first film with sound.
- **1937:** Snow White and the Seven Dwarfs, Disney's first full-length animated film, debuts.
- **1940:** Pinocchio and Fantasia are released.
- **1955:** The Mickey Mouse Club debuts; Disneyland opens in Anaheim, California.
- **1966:** Walt Disney dies of lung cancer.
- **1971:** Walt Disney World opens near Orlando, Florida; Roy O. Disney dies
- **1982:** EPCOT Center opens on the grounds of Walt Disney World.
- **1983:** The first foreign Disneyland, Tokyo Disneyland, opens.
- **1984:** Michael Eisner is named Disney's new CEO; Disney releases Splash under its new label, Touchstone Pictures.
- **1989:** Disney-MGM Studios Theme Park opens near Orlando, Florida.

Continued...

- **1992:** Euro Disney (later named Disneyland Paris) opens.
- **1996:** Disney acquires television station Capital Cities/ABC for \$19 billion; Radio Disney debuts.
- **1998:** Animal Kingdom opens in Walt Disney World, Florida.
- **1999:** Disney Cruise Line begins operations with the Disney Magic.
- **2001:** Disney's California Adventure opens next to Disneyland; Disney acquires Fox Family Worldwide for \$5.3 billion.
- **2003:** Roy E. Disney--son of Roy O. Disney, last of the founding family associated with the company--and Stanley Gold quit the Disney board and start Save Disney.com in an attempt to oust CEO Michael Eisner.

Current News:

- In 2005, Robert A. Iger was elected *Chief Executive Officer (CEO)*
- "Roy Disney, who had been critical of Iger for his role as Eisner's deputy, issued this statement: "Animation has always been the heart and soul of the Walt Disney Company and it is wonderful to see Bob Iger and the company embrace that heritage by bringing the outstanding animation talent of the Pixar team back into the fold. This clearly solidifies the Walt Disney Company's position as the dominant leader in motion picture animation and we applaud and support Bob Iger's vision."

3. News Corp.

Key numbers for fiscal year ending June, 2009:

Sales: \$30,423.0M

One year growth: (7.8%)

Net income: (\$3,378.0)M

Key Dates:

- **1953:** Rupert Murdoch takes over his father's business.
- **1957:** News Ltd. launches TV Week.
- **1960:** Cumberland Newspapers, the Sydney Daily, and the Sunday Mirror are acquired.
- **1964:** The firm establishes Australia's first national newspaper, The Australian.
- **1969:** Murdoch acquires The Sun, a British daily.
- **1973:** News Ltd. enters the U.S. market with the purchase of three newspapers based in Texas.
- **1976:** The firm buys the New York Post.
- **1979:** News Corp. is reorganized as a holding company.
- **1981:** The London Times, the Sunday Times, the Times Literary Supplement, and the Times Educational Supplement are purchased.
- **1983:** News Corp. gains majority interest in Satellite Television PLC and purchases a stake in Twentieth Century Fox Film Corp.
- **1984:** The Chicago Sun-Times is acquired.
- **1988:** Murdoch acquires TV Guide and Triangle Publications; Fox Broadcasting Company begins operation.
- **1989:** Sky Television is launched in the United Kingdom.
- **1990:** Faltering under a huge debt load, News Corp. begins restructuring efforts.

Continued...

- **1998:** Murdoch sells TV Guide and offers 18.6 percent of the Fox Entertainment Group to the public.
- **1999:** News Corp. gains full control of Fox/Liberty Networks by acquiring Liberty Media's 50 percent interest.
- **2001:** Fox Family Worldwide Inc. is sold; Chris-Craft Industries is purchased for \$4.4 billion
- When News Corp. acquired Hughes's DirecTV satellite system it allowed them access to millions of homes with satellite dishes.

Current News:

- A New York Times article by Brian Stelter, published on March 7, 2010, stated that a new channel will debut called Nat Geo Wild. This new channel will replace the Fox Reality Channel on some cable lineups on March 29, 2010.

4. Viacom Corporation

Key numbers for fiscal year ending December, 2009:

Sales: \$13,619.0M

One year growth: (6.9%)

Net income: \$1,588.0M

Income growth: 26.9%

- Key Dates:

- **1970:** Viacom is formed by the Central Broadcasting System (CBS).
- **1971:** Formally made a separate company, Viacom becomes one of the largest cable firms in the United States.
- **1973:** Fragmentation in the cable industry inhibits growth.
- **1976:** Company establishes Showtime movie network to compete with Home Box Office (HBO).
- **1981:** Company invests \$65 million in cable infrastructure.
- **1985:** Company purchases MTV Networks.
- **1986:** Debt-weakened Viacom is purchased by Sumner M. Redstone.
- **1989:** Viacom files lawsuit against HBO.
- **1994:** Company purchases Paramount and Blockbuster.
- **1996:** Viacom spins off cable systems.
- **1999:** Sumner Redstone buys the CBS Corporation for \$50 Billion.
- **2004:** Redstone announces intention to step down as CEO

Continued...

- Sam Paley purchased The Columbia Broadcasting System (CBS) which was created by a "family friend" for his son William.
- The author points out that CBS didn't have strong enough connections to become a major network like other NBC.
- I thought it was very interesting that in order to get CBS on the map William (Sam Paley's son) produced his own shows and according to the author "unlike NBC, let the affiliates have them free of charge if they would give him spots during their schedule."
- This caused CBS to become a real network.
- In 1980, CNN became a twenty-four-hour news station which was created by Ted Turner

Current News: Viacom

- In 2006, Philippe Dauman became CEO of Viacom.

5. Reinhardt Mohn/ Bertelsmann Corporation

Key numbers for fiscal year ending December, 2008:

Sales: \$22,718.3M

One year growth: 21.1%

Net income: \$380.6M

Income growth: (6.0%)

- Reinhardt Mohn the owner of Bertelsmann Corp. was born on June 29, 1921 in Gütersloh, Germany.
- It was founded as a publishing house and print shop in 1835 by his father Carl Bertelsmann.
- In 1851, the company began publishing novels. During the following years Bertelsmann expanded steadily. By 1939 the publishing house employed 401 people. During World War II, Bertelsmann was the biggest single producer of Nazi propaganda. Owner Heinrich Mohn and his son Reinhard Mohn were both members of the SS.
- At the end of World War I, the publishing house was closed for some time because of illegal paper-trading. During the Nazi period, it published books by Nazi authors. In 1947, the company was re-founded by Reinhard Mohn, fifth generation of the Bertelsmann family.
- In the 1950s, Bertelsmann expanded with the book club and entered the music market with the founding of the LP label 1958. In 1964 Bertelsmann entered the movie market with the purchase.

Key Dates

- In 1993, Reinhardt Mohn as owner of Bertelsmann moved 68.8% of his Bertelsmann AG stock over to the Bertelsmann Foundation. As of 2006, the Mohn family still owns 74.9 of Bertelsmann's capital, in addition of the Bertelsmann foundation.
- From 1995 to 2000 Bertelsmann had a major Internet service provider (and associated content) joint venture with AOL that operated throughout Europe.
- In 2000, Bookspan was created as a joint-venture between Time Warner and Bertelsmann until 2007 when Bertelsmann took over complete ownership.
- Something interesting I found out while doing my research was that "In 2002, Bertelsmann admitted that they lied about their involvement with Adolf Hitler and the Nazi party, which included making profits from slave labour and publishing propaganda. The revelations came to light during their takeover of US book publisher Random House in 1998.
- In 2003, the new CEO Gunter Thielen expanded the music branch BMG with the buying of Zomba Records.
- In 2004, BMG set up a joint-venture with Sony Music to create Sony BMG, reducing the Big Five of music companies to the Big Four. BMG Music Publishing, the world's third largest music publisher, remained wholly owned by Bertelsmann at the time, but was sold to Universal Music Publishing in 2006
- As of September 1, 2007, Bertelsmann agreed to pay music publishers \$130 million to settle a copyright infringement lawsuit brought on by its deal with Napster.

Continued...

- On January 1, 2008, Hartmut Ostrowski became the new Chairman and CEO of Bertelsmann, replacing Gunter Thielen.[\[7\]](#)
- On October 1, 2008 Bertelsmann completed the sale of its 50 % stake in Sony BMG to Sony Corporation of America. Sony has since renamed its now wholly-owned music business to Sony Music Entertainment. These two divestitures marked the end of the Bertelsmann Music Group division and the selected assets that Bertelsmann decided to retain from these sell-offs will be the basis of a forthcoming BMG branded division, ***BMG Rights Management***, which will focus on building, managing and marketing artist rights.

Current News:

- Reinhard Mohn, the owner who built Bertelsmann died on October 3, 2009. He was 88 years old.

Modelos de Negócio dos Media na Era Digital

Nuno Moutinho – Universidade do Porto
Slides Baseados no Online Journalism Workshop – June 2011
UT Austin-Portugal Summer Institute
Professor Rosental Calmon Alves
Knight Chair in Journalism & UNESCO Chair in Communication

Web 2.0: o conceito

- O conceito surge numa sessão de brainstorming entre O'Reilly e a MediaLive International (2004)
- Surge a conferência **Web 2.0** (2004; 2005; 2006)

What Is Web 2.0
Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software

by [Tim O'Reilly](#)
09/30/2005

[Listen](#) 
[Print](#) 
[Discuss](#) 
[Subscribe to tim.oreilly.com](#) 

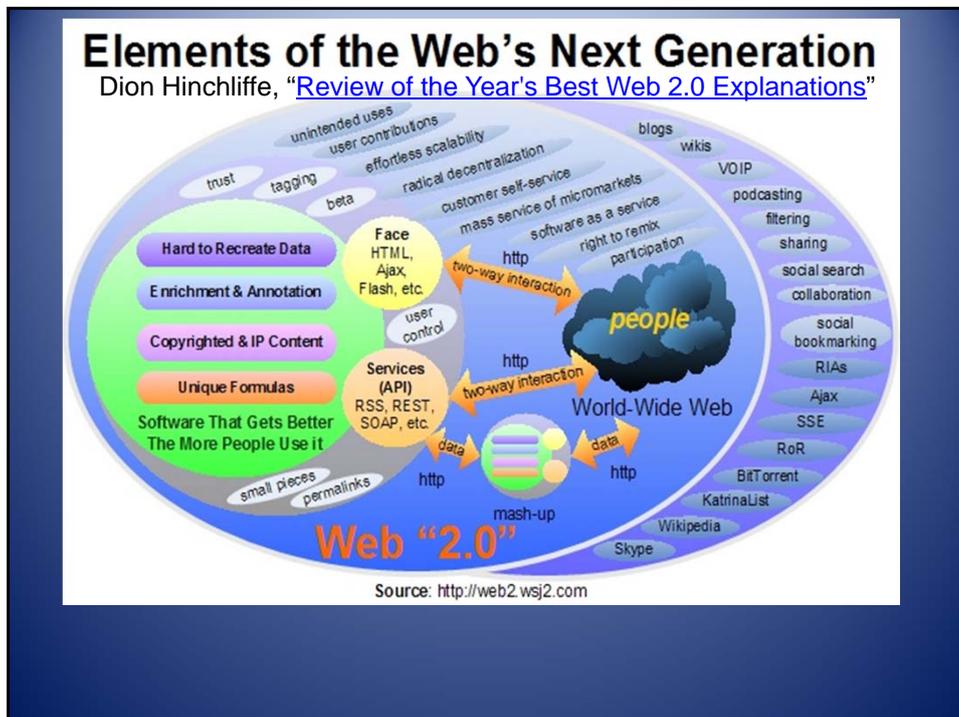
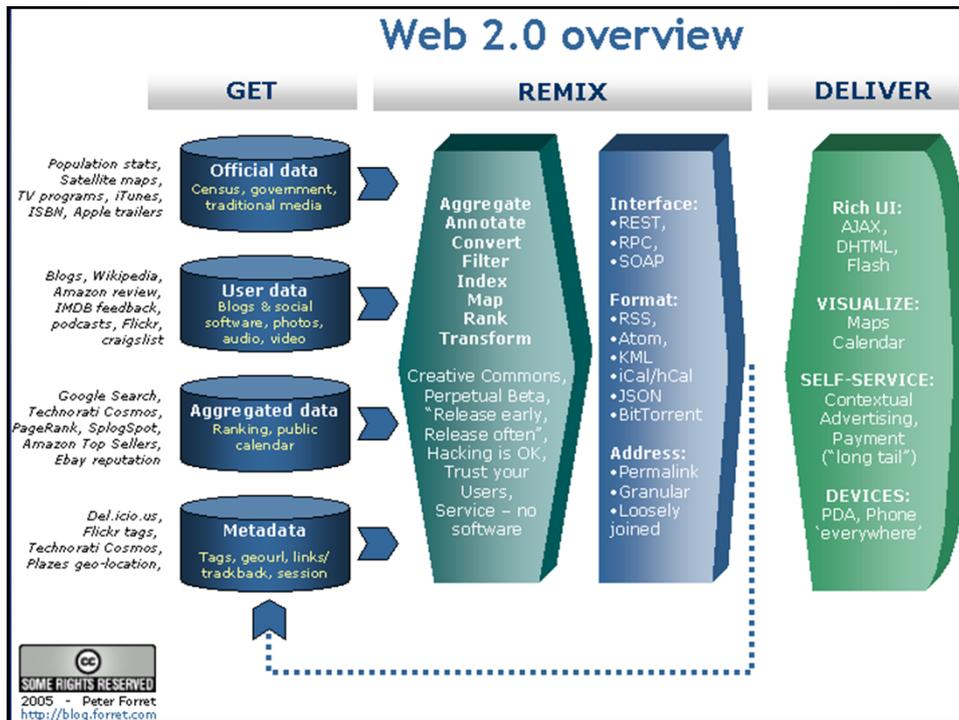
The bursting of the dot-com bubble in the fall of 2001 marked a turning point for the web. Many people concluded that the web was overhyped, when in fact [bubbles and consequent shakeouts appear to be a common feature of all technological revolutions](#). Shakeouts typically mark the point at which an ascendant technology is ready to take its place at center stage. The pretenders are given the bum's rush, the real success stories show their strength, and there begins to be an understanding of what separates one from the other.

The concept of "Web 2.0" began with a conference brainstorming session between O'Reilly and MediaLive International. Dale Dougherty, web pioneer and O'Reilly VP, noted that far from having "crashed", the web was more important than ever, with exciting new applications and sites popping up with surprising regularity. What's more, the companies that had survived the collapse seemed to have some things in common. Could it be that the dot-com collapse marked some kind of turning point for the web, such that a call to action such as "Web 2.0" might make sense? We agreed that it did, and so the [Web 2.0 Conference](#) was born.

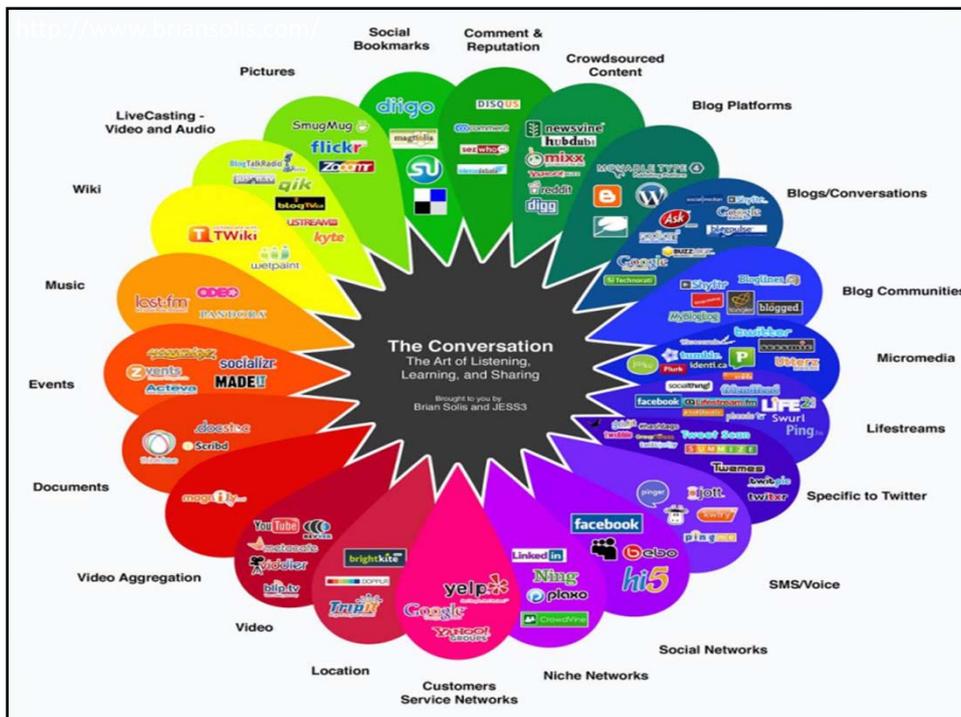
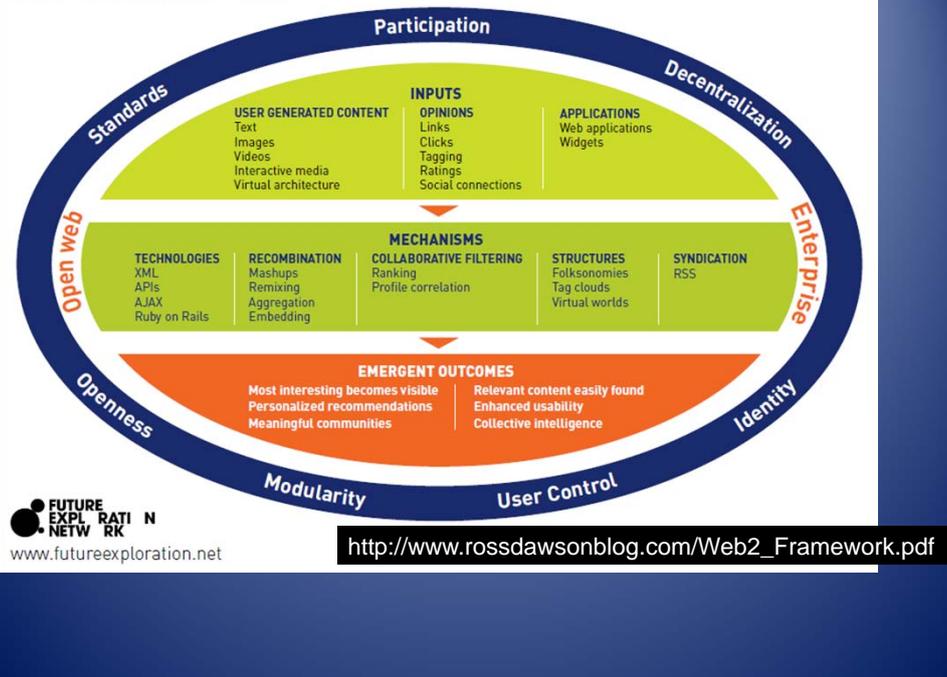
In the year and a half since, the term "Web 2.0" has clearly taken hold, with more than 9.5 million citations in Google. But there's still [a huge amount of disagreement about just what Web 2.0 means](#), with some people decrying it as a meaningless marketing buzzword, and others accepting it as the new conventional wisdom.

Read this article in:

- [Chinese](#)
- [French](#)
- [German](#)
- [Italian](#)
- [Japanese](#)
- [Korean](#)
- [Spanish](#)



WEB 2.0 Framework



Geração Analógica X Geração Digital



Massa



Rede



X



Taxonomia
Tudo é classificado,
indexado.

Quais são as forças que nos movem?

- Web 2.0, redes sociais, crowdsourcing
- Geração Y, Z,
- Poder nas mãos do consumidor
- One to one, cauda longa, free
- Virais, Web Marketing
- Customização, Prosumers
- Convergência de Meios
- Inovação

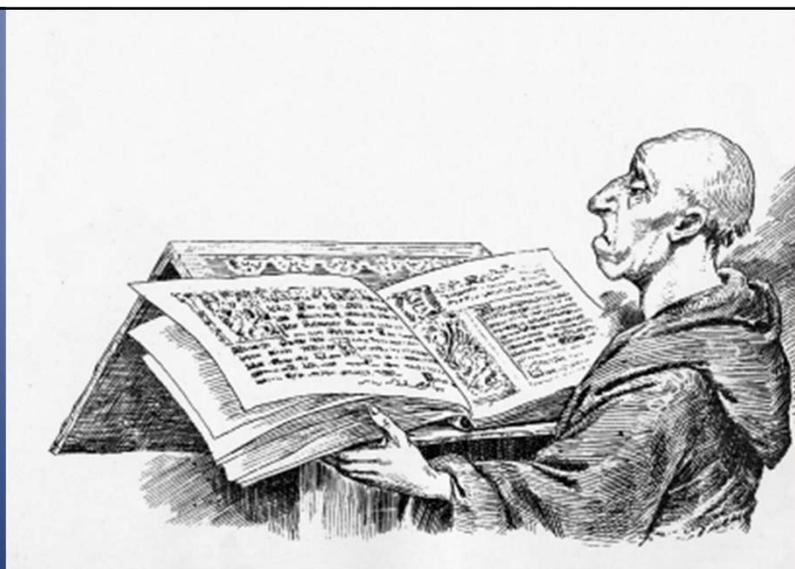


A Revolução Digital trouxe um novo ecossistema mediático que substituiu aquele cujas origens remontam à Revolução Industrial...

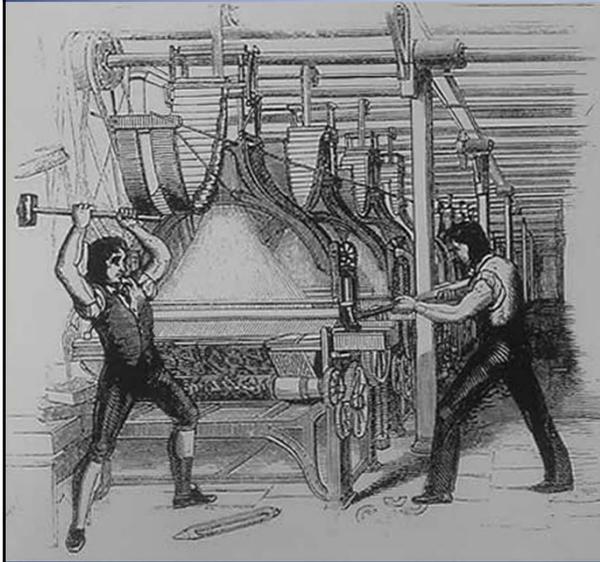


- Não sobreviverão as empresas que não entenderem dimensões revolucionárias das transformações no ambiente mediático.
- Não se trata de simples evolução desatada pelo surgimento de um novo meio.
- Trata-se de um processo revolucionário muito mais amplo e complexo, repleto de processos evolutivos menores, uns rápidos e outros lentos.

A humanidade teve poucas Revoluções comunicacionais comparáveis em termos de acesso, processamento, armazenagem e distribuição da informação.



Os monges escribas detestaram a invenção da imprensa



E muitos duvidaram
que aquelas
máquinas sujas e
barulhentas da
Revolução
Industrial
mudariam o
mundo...

Ainda há quem duvide ou não queira ver que
estamos a viver uma revolução comunicacional...



A travessia entre ecossistemas depende da capacidade de adaptação à Revolução Digital, nomeadamente através da adoção de um espírito empreendedor e inovador...

Estamos a transitar da Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação.

Ou Sociedade do Conhecimento.

Ou Sociedade em Rede, como prefere Castells.

A Sociedade em Rede emerge, porque pela primeira vez na história da comunicação, o dispositivo recetor é também emissor.



A difusão digital de informações é instantânea, indexável e sempre disponível.



Derrubam-se as fronteiras entre meios ou formatos e todos se tornam multimédia...



Ilustração do livro Me The Media (www.methemedia.com)

A conectividade é agora permanente e ubíqua



Rompe-se o paradigma da comunicação de massa vertical, unidirecional e super-poderosa característico da Era Industrial.



Integrados em redes virtuais, indivíduos procuram uma maior participação e impõem um novo sistema comunicacional mais horizontal e aberto.

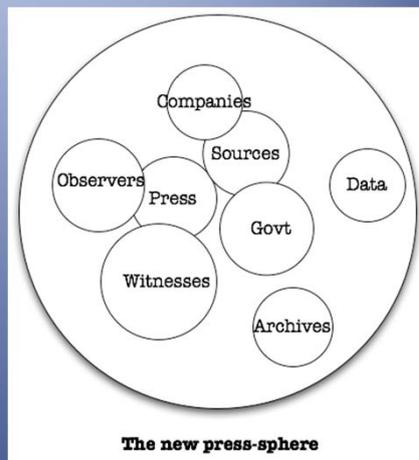
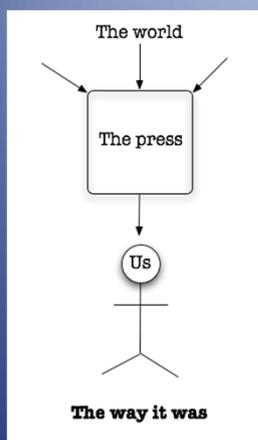


A Sociedade em Rede não dispensa o jornalismo profissional, mas retira-o do **centro** do ambiente comunicacional.

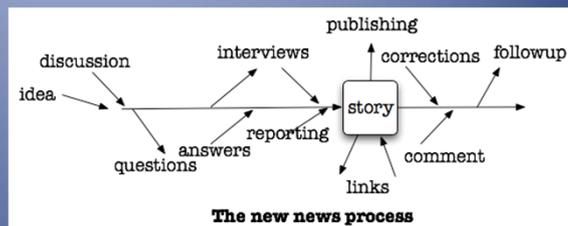
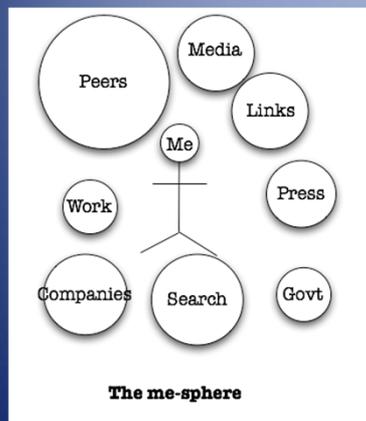


Flickr.com by Johanna

Jeff Jarvis' "press sphere" representation



Jeff Jarvis' "press sphere" representation



Passamos de um ecossistema média-cêntrico a um ecossistema eu-cêntrico:

o indivíduo tem mais controlo e poder sobre a informação que consome

E pode produzir e distribuir a sua própria informação...

Há uma proliferação de uma espécie de "eu-média" que convive com a média de massa

Os meios de comunicação de massa competem e se complementam com uma massa de eu-médias, numa **nova, complexa e simbiótica dinâmica comunicacional** que está apenas a começar.

E não é apenas o computador pessoal que está no centro desta revolução, mas uma variedade de **dispositivos já inventados e por inventar...**



O telefone móvel é cada vez menos telefone e mais um potente computador, o verdadeiro PC (Personal Computer) que nos acompanha 24 horas por dia, como se fosse uma extensão do nosso corpo.



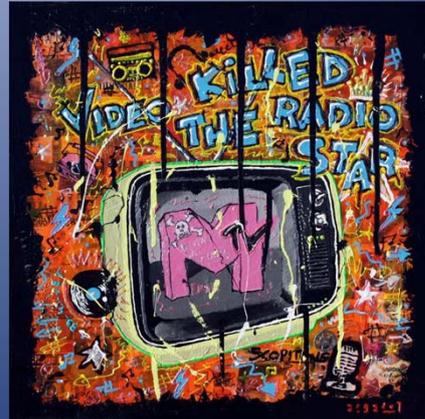
A Internet foi vista como um meio de comunicação a mais, que se juntava aos existente, que se adaptariam, e sobreviveriam para ficar tudo como dantes no quartel do Abrantes...



Assim, estaríamos diante de um processo de *mediamorfose* (Fidler, 1997), como ocorreu no século passado, quando chegavam novos meios, como o rádio e a televisão.

A cada 20 anos, durante o século XX, um meio de comunicação novo surgia nos Estados Unidos, ganhava massa crítica e depois disseminava-se pelo resto do mundo.

Essa proliferação de meios não significava substituição: o rádio não matou o jornal, nem a televisão matou o rádio ou o cinema...



Deu-se o processo que Roger Fidler chamou de *mediamorfose* e que consiste no seguinte:

Há uma espécie de terramoto mediático, o novo meio parece tao poderoso que vai matar os meios antigos, mas estes se adaptam, passam por uma metamorfose que permite sua sobrevivência.

Estamos mesmo frente a um déjà vu da **mediamorfose**?



Ilustração de Time magazine

Ou há tantos paradigmas novos que deveríamos pensar num *mediacídio* (Alves, 2001) -- a morte de meios tradicionais ou a sua transformação bem mais profunda que na *mediamorfose*?



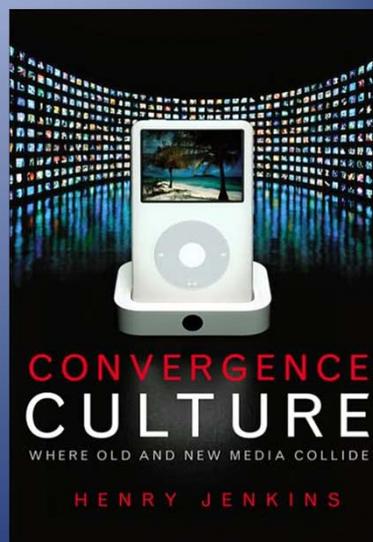
Jenkins (2006) prefere usar a expressão *cultura da convergência* para descrever a complexidade das mudanças nos média...



Jenkins (2006) prefere usar o conceito de *cultura da convergência* para descrever a complexidade das mudanças nos media...



“A convergência é mais cultural do que tecnológica”- H. Jenkins





Cultura da Convergência

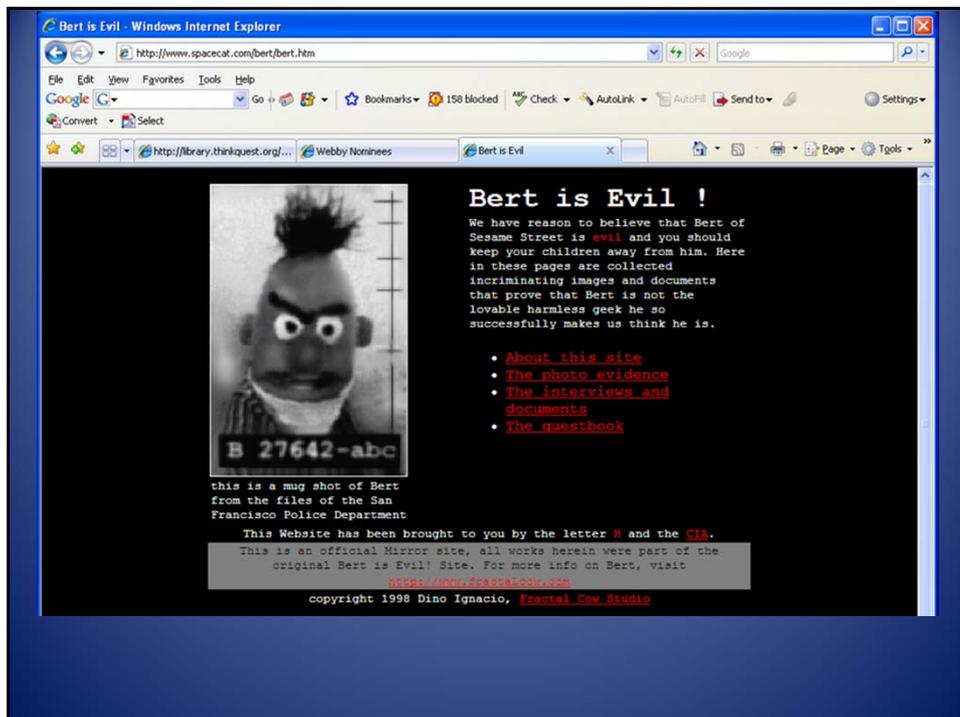
Bem-vindos à cultura da convergência, onde os velhos e os novos meios colidem, onde a media corporativa e alternativa se cruzam, onde o poder do produtor de media e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis.

Henry Jenkins

Dino Ignacio 1996
Um aluno do ensino secundário de Manila



Fez o upload de imagens para o seu website “Bert is Evil”



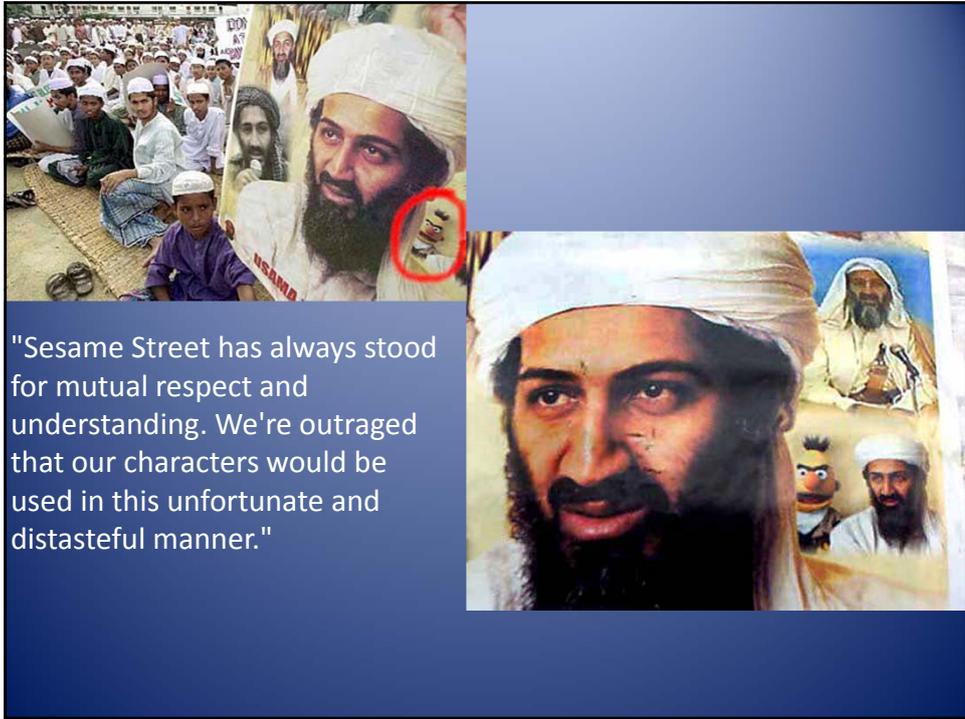


Breaking News - 2001

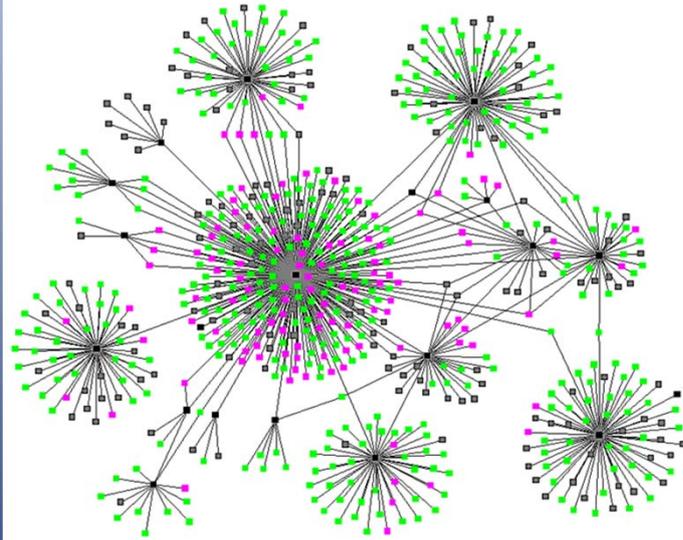


Protestos no
Afeganistão
trazidos pela CNN





Uma
frequência
de milhares
de hits por
minuto em
Outubro de
2001



(<http://www.lindqvist.com/bert-bin-laden/>)

Cultura da Convergência



Jenkins (p. 1-4) usa este exemplo para explicar as três componentes da cultura da convergência:

- 1-Convergência dos meios de comunicação
- 2-Cultura participativa
- 3-Inteligência coletiva

CONVERGÊNCIA DOS MEIOS

1. Fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes mediáticos.
2. Cooperação entre múltiplos mercados mediáticos.
3. Comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte, em busca de experiências de entretenimento que desejam.

CULTURA PARTICIPATIVA



*Convergência não é um fenômeno que ocorre a partir de aparelhos e máquinas, mas antes ocorre dentro do cérebro de consumidores **individuais** e em suas **interações sociais** uns com os outros, resultando em **mitologias pessoais** que se cruzam, alimentam e crescem **coletivamente** através do fluxo mediático.*

Henry Jenkins.



CULTURA PARTICIPATIVA

A expressão contrasta fortemente com a noção antiga de passividade dos espectadores dos meios de comunicação. Os papéis de produtor e consumidor de mídia se dissolvem à medida em que passamos todos a sermos participantes em interação frente a um novo conjunto de regras que ninguém sabe ainda ao certo como funcionam.

Participatory Culture

1. Relatively low barriers for engagement
2. Strong support for sharing creations with others
3. Informal mentorship
4. Members believe their contributions matter
5. Care about others' opinions of self & work

"Not every member must contribute, but all must believe they are free to contribute when ready and that what they contribute will be appropriately valued."

<http://techtv.mit.edu/videos/13905-participatory-culture>



Henry Jenkins

Axel Bruns' produser



Axel Bruns' produser

"... within the communities which engage in the collaborative creation and extension of information and knowledge... the role of consumer and... end user have long disappeared, and the distinctions between producers and users of content have faded into comparative insignificance."

"In many of the spaces we encounter here, users are always already necessarily also producers of the shared knowledge base, regardless of whether they are aware of this role - they have become a new, hybrid, *produser*."

Bruns (2007): <http://produsage.org/>

INTELIGÊNCIA COLETIVA

O consumo tornou-se **processo coletivo**, a partir das **motivações individuais** das pessoas. É este processo coletivo que entendemos por cultura participativa, ou ainda, por inteligência coletiva, termo do filósofo Pierre Levy.

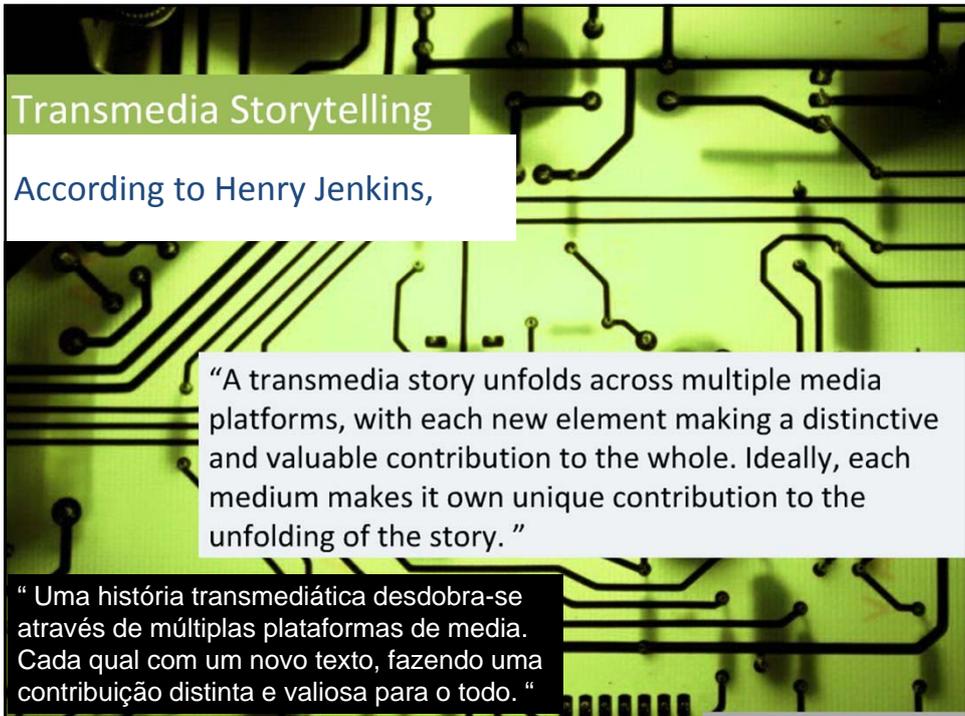
Parte do princípio de que nenhum de nós poderá saber tudo; daí a necessidade de juntarmos as peças, associarmos recursos e unirmos competências.

Wikipedia é o exemplo mais óbvio, embora talvez não seja o mais profundo.



O que é a narrativa transmediática?

- É uma narrativa que pode ser desvendada, continuada ou ainda ter outras narrativas contadas em paralelo, em diferentes meios. Sempre com ligação com a narrativa principal.
- Cada meio contribui para a história de maneira distinta e valiosa para o entendimento e fixação do contexto.
- Para Pierre Levy, os espectadores aproveitam melhor a experiência sobre a história quando existe a possibilidade de partilha.



Transmedia Storytelling

According to Henry Jenkins,

“A transmedia story unfolds across multiple media platforms, with each new element making a distinctive and valuable contribution to the whole. Ideally, each medium makes its own unique contribution to the unfolding of the story.”

“ Uma história transmediática desdobra-se através de múltiplas plataformas de media. Cada qual com um novo texto, fazendo uma contribuição distinta e valiosa para o todo. “

- *The Matrix: 3 filmes, curtas de animação, livros de BD, videogjos.*



Na nova economia digital...

- Riqueza flui da inovação e não da otimização
- Abandonar o conhecido
- O desconhecido vem de alimentar a suprema fluidez e agilidade das redes
- Valor da rede aumenta exponencialmente
- Retornos crescentes com a adesão
- Fatura produz fatura
- Generosidade – grátis – ganho indireto

Tendências

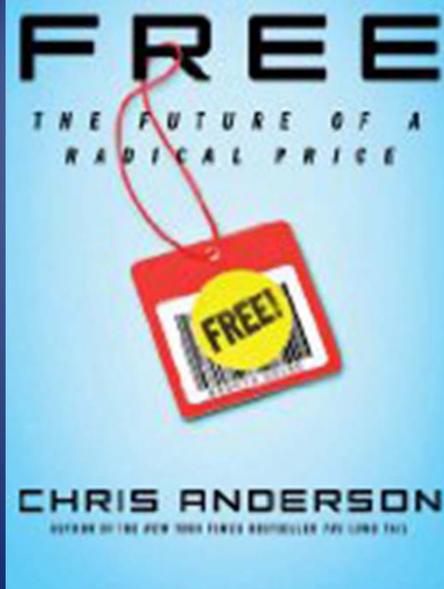
- Queda do custo de armazenamento
- Aumento da velocidade de processamento
- Maior velocidade de transmissões
- Queda no custo do hardware
- Integração dados, vídeo, voz, imagem
- Shopmobbing - Tuangou

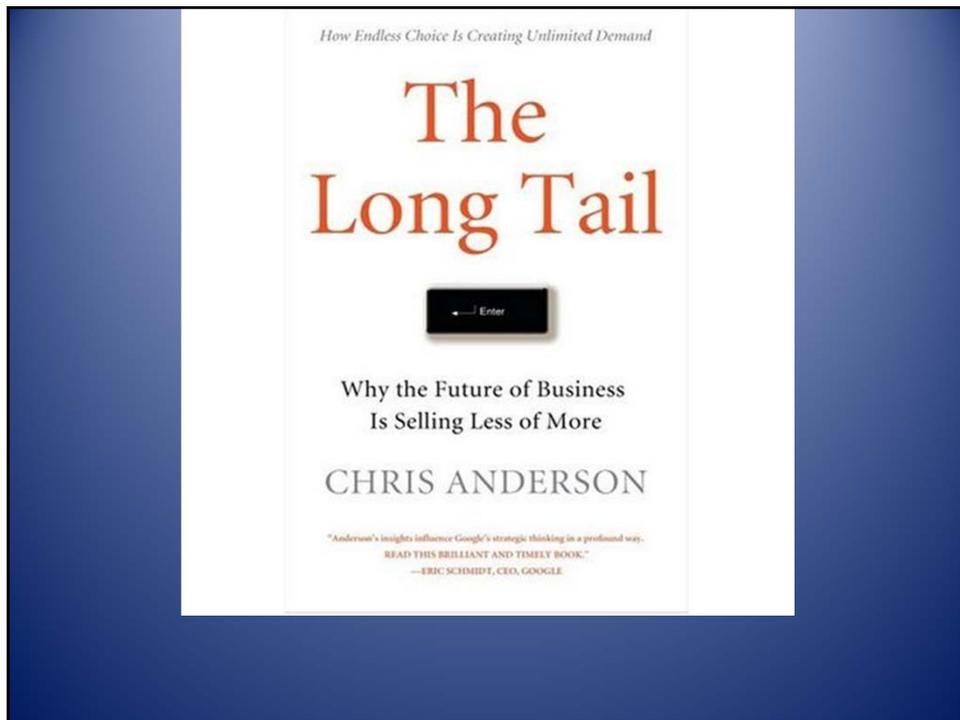
CUSTO PRATICAMENTE ZERO



Chris Anderson
Editor-chefe da Revista *Wired*.

<http://www.thelongtail.com/about.html>



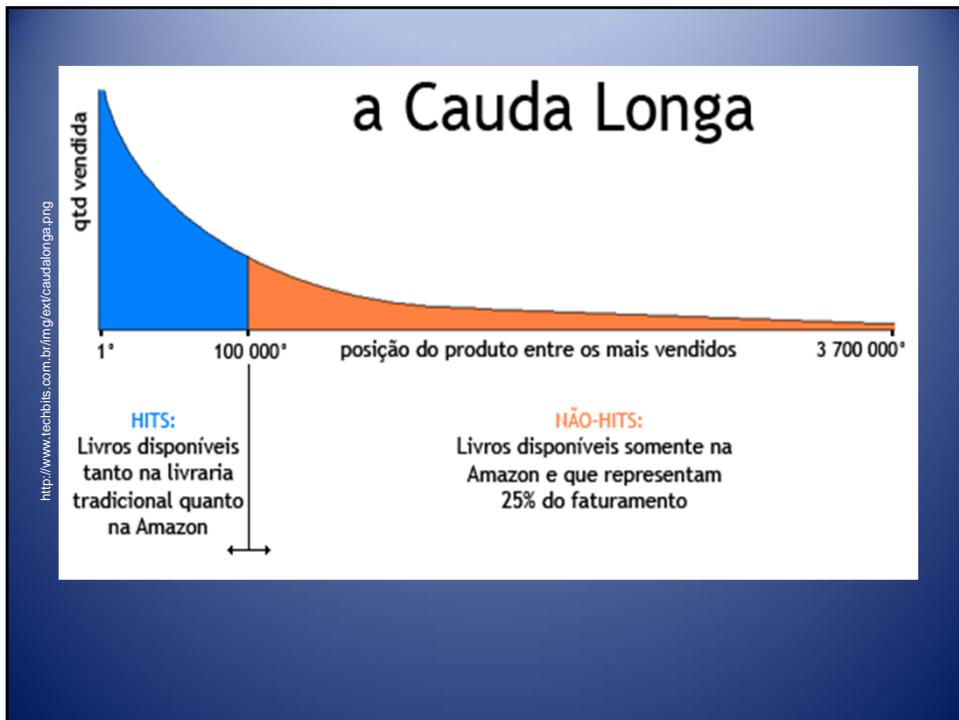


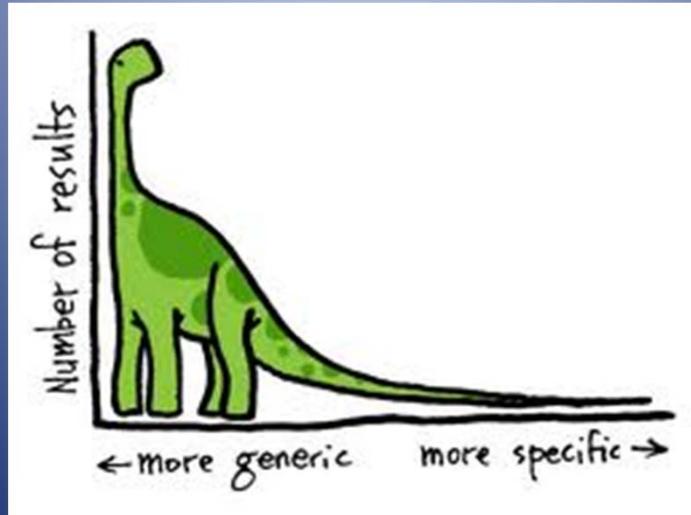
A Cauda Longa

Trata-se da teorização de um fenómeno já existente e em virtuosa ascensão na indústria do entretenimento, que tem gerado um movimento migratório da **cultura de hits** para a **cultura de nichos**, a partir de um novo modelo de distribuição de conteúdo e oferta de produtos.

Antes da internet, a oferta de produtos era feita única e exclusivamente através de meios físicos: um produto físico, distribuído através de um modelo de distribuição físico, exposto em lojas físicas, que atendiam os consumidores de determinada região.

Nesse modelo, os custos de armazenagem, distribuição e exposição dos produtos são muito altos, o que torna economicamente viável apenas a oferta de produtos populares, para o consumo de massa.





<http://www.thelongtail.com/conceptual.jpg>

Forças da cauda longa

| | Força | Negócio | Exemplo |
|---|--------------------------------|---|--|
| 1 | Democratização da produção | Produtores e fabricantes de ferramentas cauda longa | Câmeras de vídeo digitais, softwares de edição de música e vídeos, ferramentas de blogging |
| 2 | Democratização da distribuição | Agregadores | Amazon, eBay, iTunes, Mercado livre |
| 3 | Ligação da oferta e da procura | Filtros da cauda Longa | Google, blogs, listas, Twitter, facebook |

A cultura dos nichos

Com o surgimento do mundo virtual, a matéria vira bits. E é justamente o rompimento das barreiras físicas que torna possível a criação de modelos de negócios de Cauda Longa, em que a oferta de produtos é praticamente ilimitada, uma vez que os custos de armazenagem e distribuição digitais são muito baixos.

Produtos economicamente inviáveis no modelo de hit encontram no meio digital os seus consumidores que passam a ter uma variedade de novas opções. E passaram a experimentar mais, consumir produtos que até então desconheciam.

Não é à toa que a geração da internet é menos fiel às marcas e mais predisposta a consumir novos produtos. O que antes era um mercado ignorado, não só passa a ter valor como vem crescendo a cada ano.

Exemplo: somadas, todas as centenas de milhares de músicas menos populares, de bandas menores ou desconhecidas no *mainstream*, cujas faixas vendem apenas alguns downloads ao ano na iTunes, já representam um volume de vendas equivalente ao dos poucos hits produzidos para vender milhões de unidades.



A Internet **absorve as características** de todos os meios tradicionais ao combinar texto, fotos, audio, video, etc e ainda acrescenta outras, como hipertextualidade, multimédia, interatividade, indexação e permanente disponibilidade.

Quer num caso quer noutro, a única alternativa a essa transmutação continua a mesma que Fidler previa na *mediamorfose*: **a morte**.

No **mediacídio**, não há garantia de que transformadas e aventurando-se fora dos seus limites tradicionais, os velhos meios poderão sobreviver.

As revoluções têm uma capacidade impiedosa e acelerada de **destruição** do antigo, mas são lentas na construção do novo.

Há uma vasta literatura sobre **O CAOS** que se segue a revoluções, como a da imprensa durante o século 16 e isso deveria iluminar as incertezas do que temos pela frente no ambiente de média ☹.

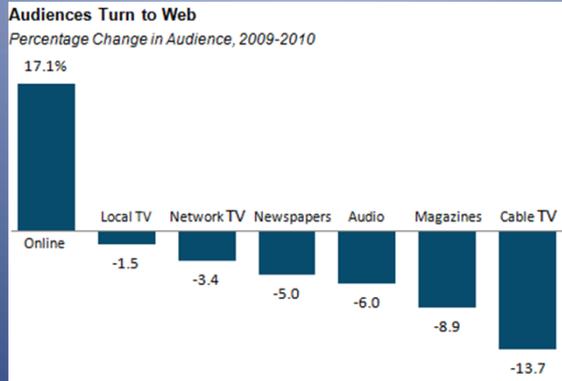
A Revolução Digital provocou uma **ruptura** dos paradigmas e **modelos** predominantes na comunicação de massa da Era Industrial

Modelos de comunicação de massa baseavam-se na **escassez** de informação e tornam-se obsoletos no atual ambiente de **hiper-abundância** de informação.

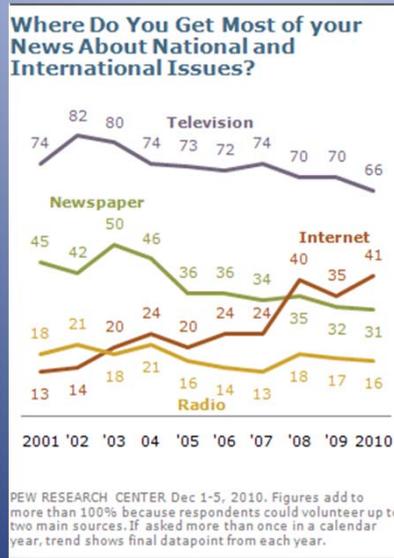
Tambem passamos da **escassez de canais** a **hiper-abundância de canais**.

A publicidade de massa entrou em declínio por um efeito de **desintermediação** – os anunciantes criam sua própria audiência, usam as redes sociais e já não precisam tanto pagar para aparecer ao lado de conteúdo jornalístico ou de entretenimento.

Modelos de financiar os média tradicionais tornam-se **anacrónicos** e precisam ser substituídos.



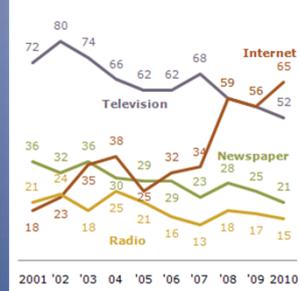
Source: State of the Media 2010, Pew Center



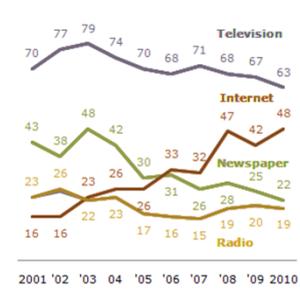
Source Pew Center

Main News Source, By Age

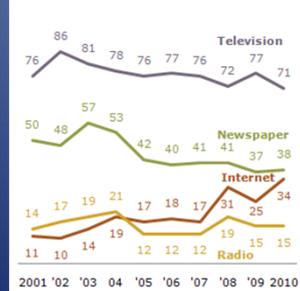
18-29 Year-Olds



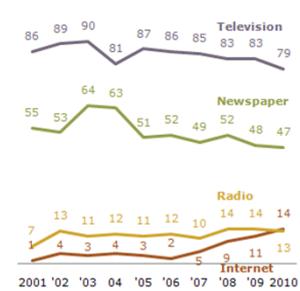
30-49 Year-Olds



50-64 Year-Olds



65 Years Old and Over



PEW RESEARCH CENTER Dec 1-5, 2010. Figures add to more than 100% because respondents could volunteer up to two main sources.

Todos os meios de massa são afetados, mas o jornal é o que mais chama a atenção.

Newspaper Death Watch

Friday, June 10, 2011

Chronicles the Decline of Newspapers and the Rebirth of Journalism

50 Cents, or whatever

R.I.P.

Recession Claims 2 Colorado Dailies

US metropolitan dailies that have closed since this site was created in March, 2007

By paulgillin | June 7, 2011 - 12:43 pm - Posted in Business News, Newspapers, R.I.P.

[Tucson Citizen](#)

[Rocky Mountain News](#)

[Baltimore Examiner](#)

[Kentucky Post](#)

[Cincinnati Post](#)

[King County Journal](#)

[Union City Register-Tribune](#)

[Halifax Daily News](#)

[Albuquerque Tribune](#)

[South Idaho Press](#)

[San Juan Star](#)

[Honolulu Advertiser](#)

W.I.P.

Works In Progress: Former print dailies that have adopted hybrid online/print or online-only models.

[Seattle Post-Intelligencer](#)

[Capital Times](#)

[Detroit News/Free Press](#)

[Christian Science Monitor](#)

Two small Colorado daily newspapers have closed their doors, victims of a bad economy. The Vail Mountaineer and the Denver Daily News. Both were owned by Former Vail Daily owner Jim Pavelich.

Founded in 2008, the Mountaineer published six days a week under the slogan "Made By Cool People For Cool People." It had a staff of seven and apparently free distribution. It published about 20-30 pages daily and distributed online in PDF format. The launch was perhaps the worst-timed in history, coming just before the collapse in real estate prices and declining economy savaged pricey resort areas like Vail. the competitor Vail Daily soldiers on.

The Denver Daily News, which was also founded in 2008, claimed a circulation of 12,000 for its freely distributed weekday. With full-page ad rates topping out at \$1,800, according to its media kit, it was not a high-priced competitor to the Post. Information on staffing was not available on the website.

Like Send Be the first of your friends to like this.

Share 6 Tweet 2 share 0 share 17

1 Comment

Take a Lesson From B2B Media's Experience

By paulgillin | June 6, 2011 - 6:18 am - Posted in Advertising, BusinessModel, Circulation, Newspapers, OnlineMedia, Revenue20, Solutions

How much do you really know about your reader? Chances are it isn't very much. News organizations traditionally haven't had to know their customers very well because the booming advertising market ensured they didn't have to. Now that advertising's value is in free-fall, however, this kind of knowledge may become the most valuable asset you've got.

We had the chance to speak to a group of newspaper executives about new

Search NDW

Go

Subscribe



Pages

About
Advisory Services
Contact
In the News
Other Scribbles
Speaker Information

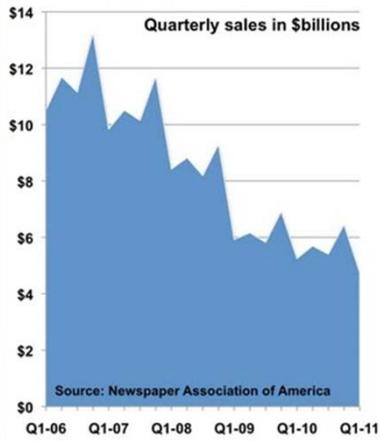
Poll

What Would You Tell a College Student Considering a Journalism Career?

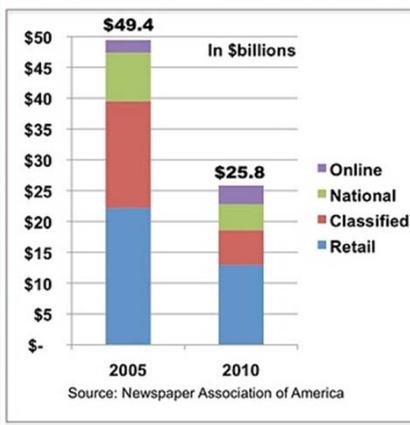
- What Are You Nuts?
- It's a Noble Profession, but Be Prepared for a Life of Poverty
- You Can Make a Decent Living, Kid, But You'd Better Specialize
- Go for It! This Is a Great Career!

- Nos últimos cinco anos, a faturação de publicidade dos jornais nos Estados Unidos caiu 45% (regressou a níveis de 1983) e a circulação continuou a diminuir.

Sales resistance Newspaper print ad revenues

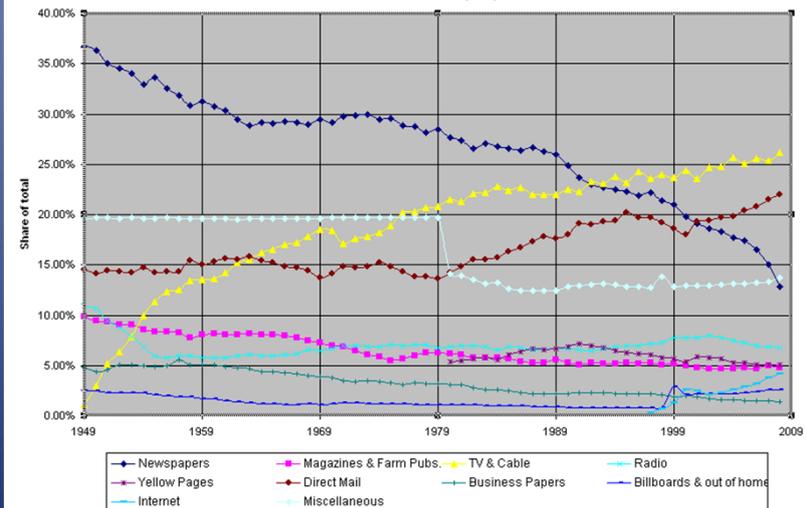


Then and now Newspaper ad sales, 2005 vs. 2010

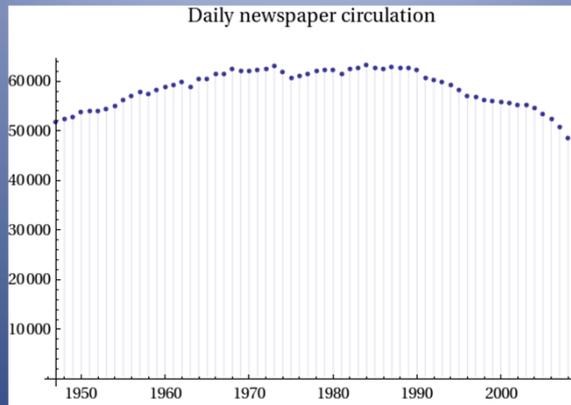


Source: Alan Mutter, newsosaur.com

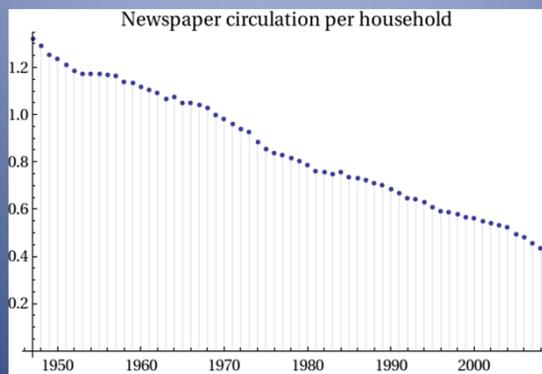
Media Share of U.S. Advertising Expenditures



Source: Martin Langeveld at Nieman Journalism Lab; data from NAA, TVB, IAB, McCann

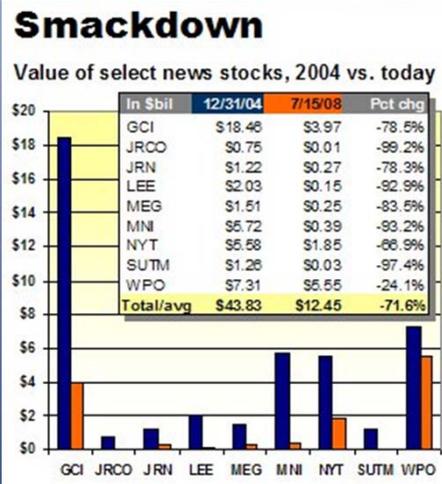


Source: NAA



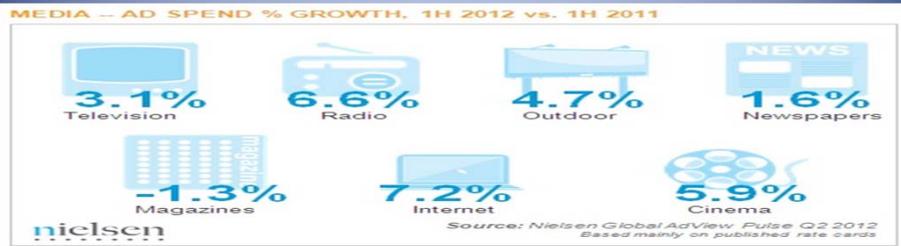
Source: NAA

O valor de mercado das empresas de jornais desaba de forma atterradora em 2008.

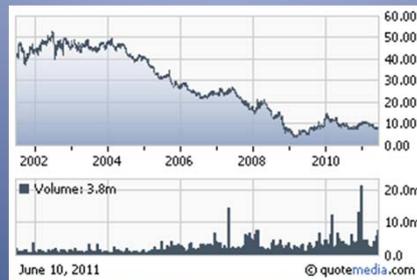


From the blog *Reflections of a Newsosaur* by Allan D. Mutter em <http://newsosaur.blogspot.com/2008/07/just-36b-total-value-of-10-news-stocks.html>

Crescimento Desigual da Publicidade por Meios



As ações de jornais continuam a cair. Por exemplo, o New York Times:



Sera que o declínio nos Estados Unidos significa que os jornais irão enfrentar a mesma crise em outras partes do mundo?

Earl J. Wilkinson acha que no resto do mundo o meio jornal ainda tem algum tempo antes de declinar como nos EUA e Reino Unido (11th International Symposium on online Journalism at the University of Texas).

Post-recession (2011)

Vast majority of national newspaper industries will return to normal



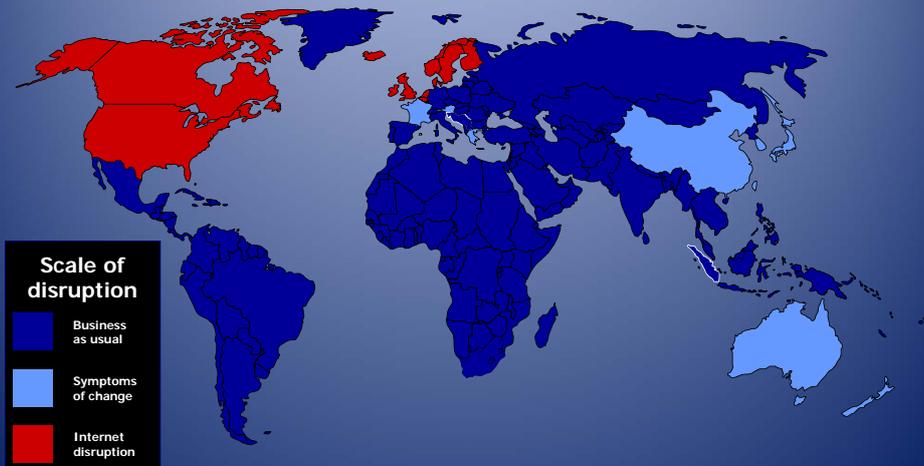
Post-recession (2011)

Some are seeing symptoms of structural change



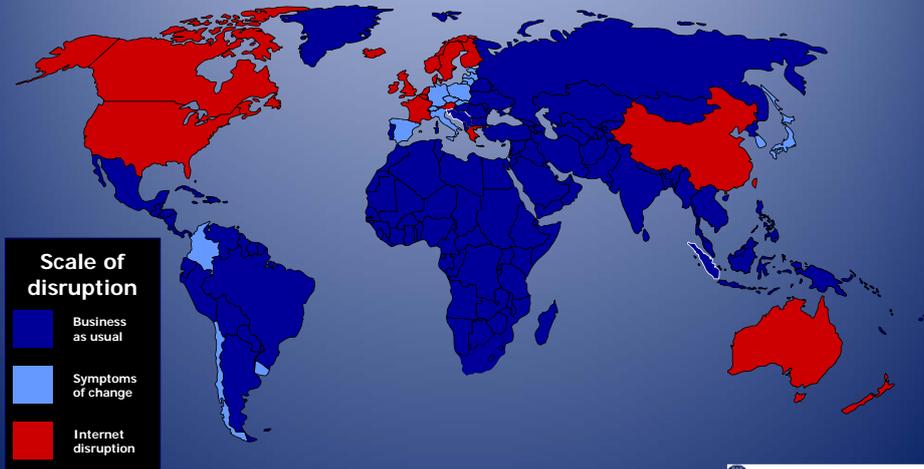
Post-recession (2011)

Others seeing internet destroy their countries' business models



Post-recession (2015)

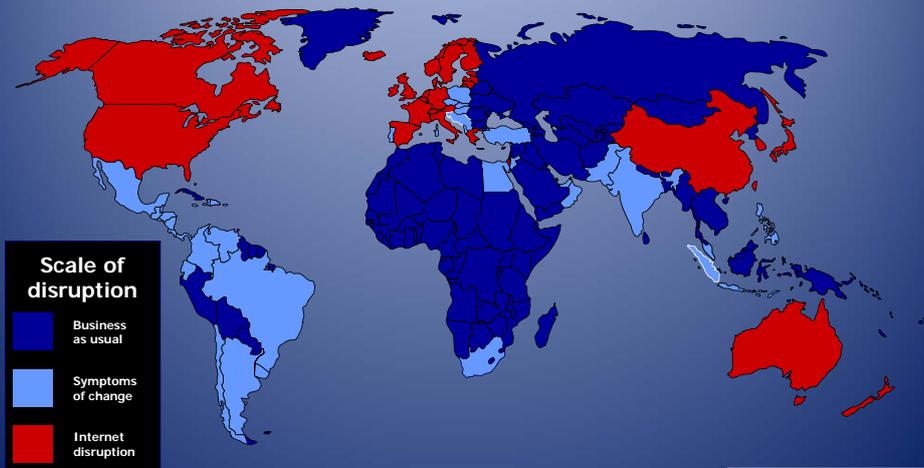
Others seeing internet destroy their countries' business models



inma
Sharing ideas. Inspiring change.

Post-recession (2020)

Others seeing internet destroy their countries' business models



inma
Sharing ideas. Inspiring change.

Será que só dentro de 9 anos, Portugal verá os sintomas da destruição do modelo de negócio dos jornais? Não haverá já sinais preocupantes?

A maioria dos jornais do mundo começou com pequenas equipas para transpor a edição impressa para Internet e depois elas emigraram para formar operações (e até empresas com sócios diferentes) à parte.

Neste momento, a aposta é na integração / convergência (online-print) de redações.



Esta é uma grande oportunidade de desconstruir as estruturas herdadas da Era Industrial e de (re)construí-las para a Era Digital.

A desconstrução começa por uma **auto-avaliação** do *modus operandi* das redações, identificando-se os elementos essenciais da produção jornalística, antes de mudar estruturas, métodos, sistemas e processos.



A reconstrução e a transformação da redação monomédia num verdadeiro centro de produção multimédia, multiplataforma de jornalismo de excelência para cada meio ou plataforma.

A redação (re)construída para a Era Digital forma redes ou comunidades virtuais e interage com elas em tempo real – além de lhes oferecer os produtos tradicionais (quem falou que tem que ser uma coisa OU outra? É uma coisa E outra!!!)



A (re)construção do jornal para a Era Digital

- | | |
|-------------------------------------|--|
| • Jornal da Era Industrial | • Jornal da Era Digital |
| • Produto manufacturado | ➤ Produto + Serviço Digital |
| • Elaborado numa estrutura vertical | ➤ Elaborado numa estrutura horizontal |
| • Monomédia/plataforma única | ➤ Multimédia/plataformas diversas |
| • Informação estática | ➤ Informação dinâmica |
| • Fechado | ➤ Aberto a participação e presente nas redes |
| • Entregue uma vez por dia | ➤ Acessível a qualquer hora, de qualquer lugar |

Era uma vez o azeite (a redação tradicional) e a água (a do online) que se juntaram, mas nunca se misturaram:



É perigoso subestimar a complexidade da integração, principalmente em áreas como:

- Mudança cultural/de mentalidade
- Criação de novos processos e métodos de produção
- Reclassificação dos cargos da redação
- Formação permanente
- Comunicação interna fluida
- Inovação e empreendedorismo – sem medo de errar ao inovar e entrar em águas nunca dantes navegadas

O perigo maior é achar que basta batom na porquinha para ela se transformar numa gatinha.

É essencial uma transformação completa do modelo de negócios e da forma de fazer jornalismo...



Migração digital

- Aumento da competitividade do setor dos media
- Maior valorização do conteúdo e do acesso pelo consumidor
- Reestruturação da cadeia de valor dos media
- Diminuição das receitas de publicidade

Modelos de Negócio

- Reforçar o vínculo com os consumidores nas plataformas digitais
- Modelo de partilha e de cooperação entre operadores
- Produção de conteúdos multiplataformas e um mercado global
- Incorporação de métricas e de mensuração da eficiência na publicidade

Tendências

- Crise económica que reduz procura e publicidade na imprensa, rádio e televisão. Aumento das receitas publicitárias totais dos media online.
- Crise do modelo financeiro: crack da cotação bolsista.
- Crise do modelo de negócio tradicional: para quê pagar por algo que se pode ter grátis na rua e na Internet?
- Crise de utilização: mais cómodo e rápido informar-se na Internet.
- Crise pela escassez das economias de tempo e de atenção.
- Crise do modelo mediático tradicional: os meios de massas passam a massa de meios e os utilizadores são convertidos em meios.
- Crise do modelo editorial tradicional baseado na atualidade.
- Crise do modelo de mediação convencional, de “gatekeeping”.
- Crise do modelo de credibilidade e reputação da imprensa.
- Crise da imprensa como modelo de informação convencional.

A Indústria de media está a passar de um modelo negócio dual, para um novo modelo.

No novo modelo os consumidores selecionam:

- o que querem (tipo de conteúdos)
- quando querem (momento do consumo)
- quanto querem (pagar pelos conteúdos)

Os media tornam-se um negócio a partir de múltiplas plataformas. É necessário identificar formas de gerar lucro a partir destas novas plataformas.

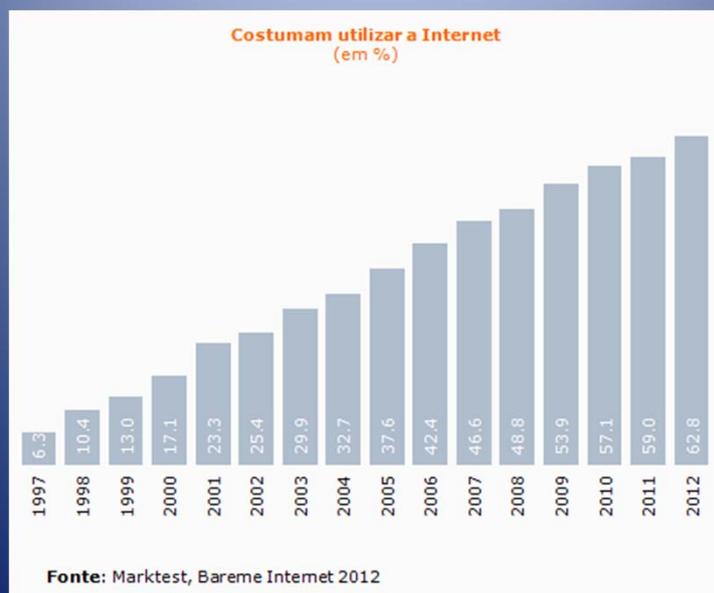
Antigo Modelo:

- Venda de publicidade e de conteúdo: mercado dual

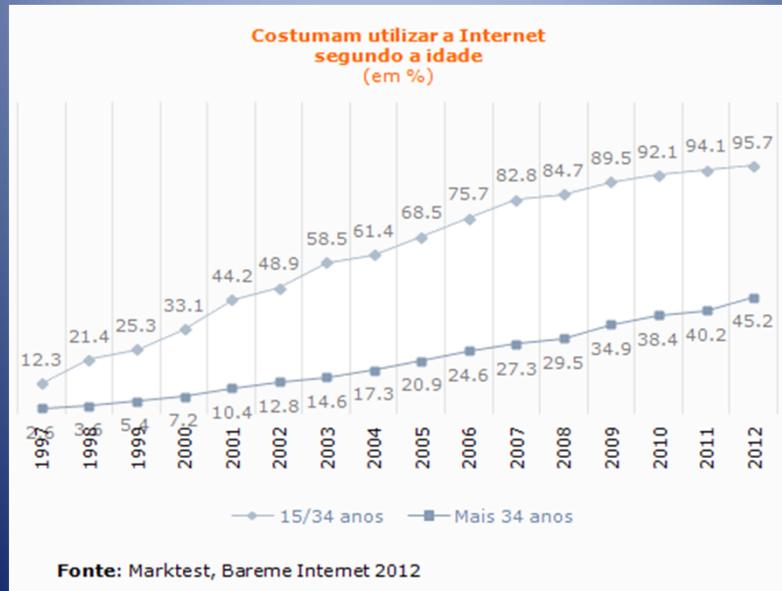
Novos Modelos:

- Partilha de ficheiros
- Conteúdos por assinatura
- Comércio eletrónico
- Publicidade mais direcionada

Dados para Portugal



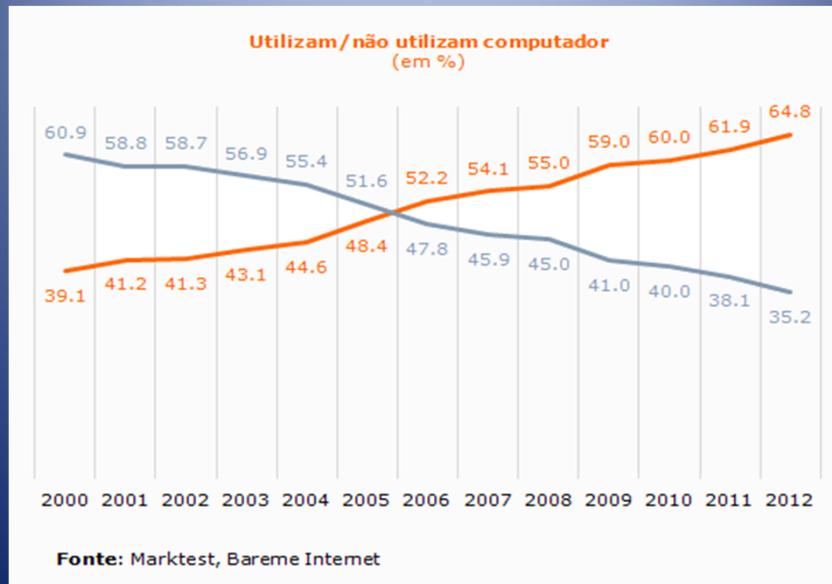
Dados para Portugal



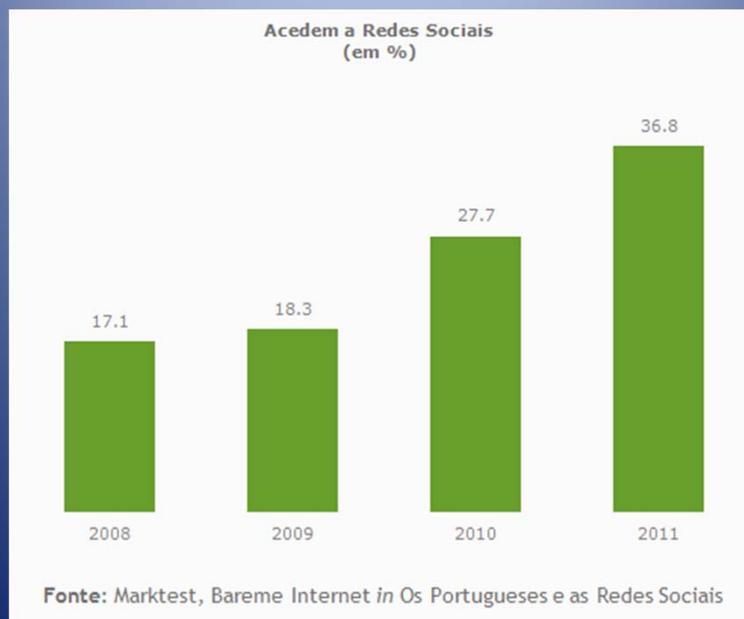
Dados para Portugal



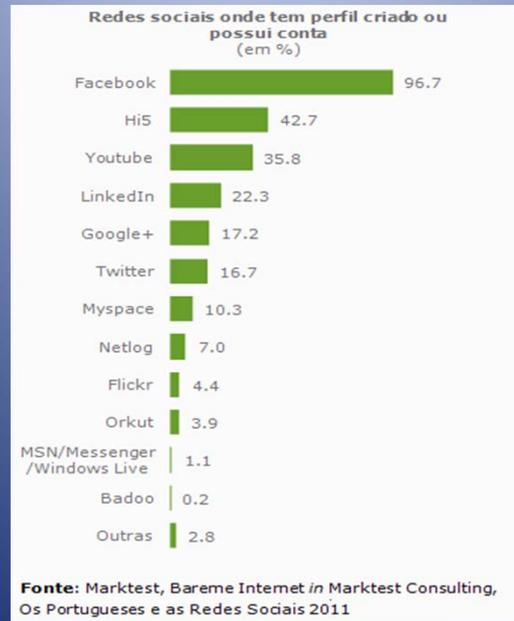
Dados para Portugal



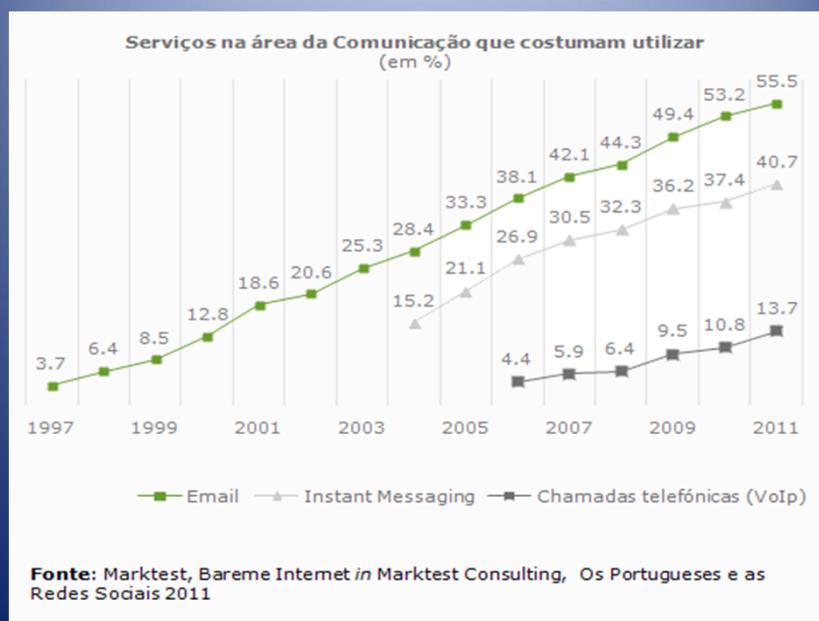
Dados para Portugal



Dados para Portugal

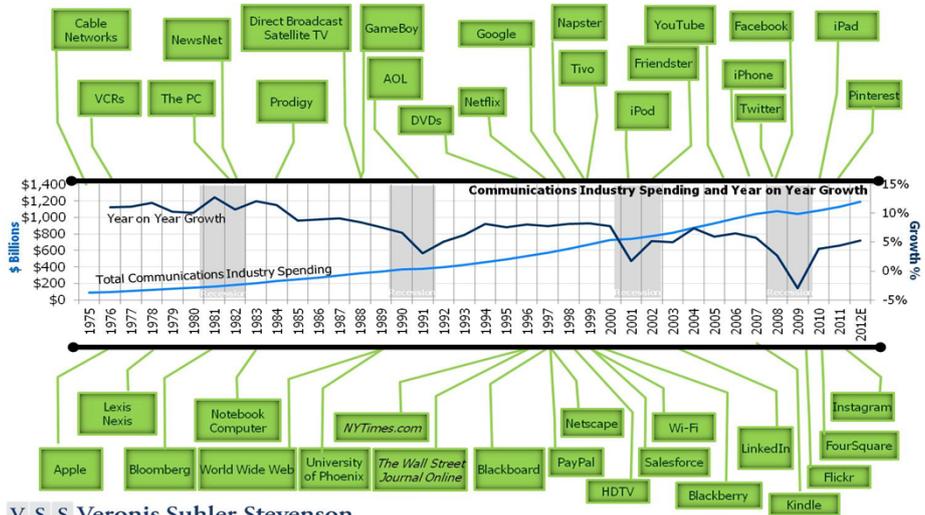


Dados para Portugal



ALTERAÇÕES NA INDÚSTRIA DA COMUNICAÇÃO

Game changers in the Communications Industry

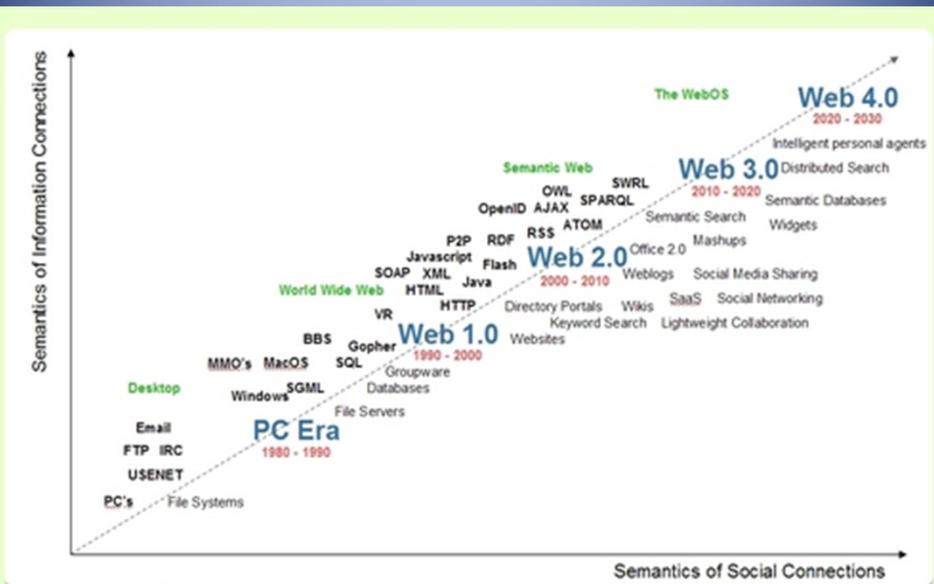


V S S Veronis Suhler Stevenson

Source: VSS Communications Industry Forecast 2006-2016, 26th Edition (www.vssforecast.com)

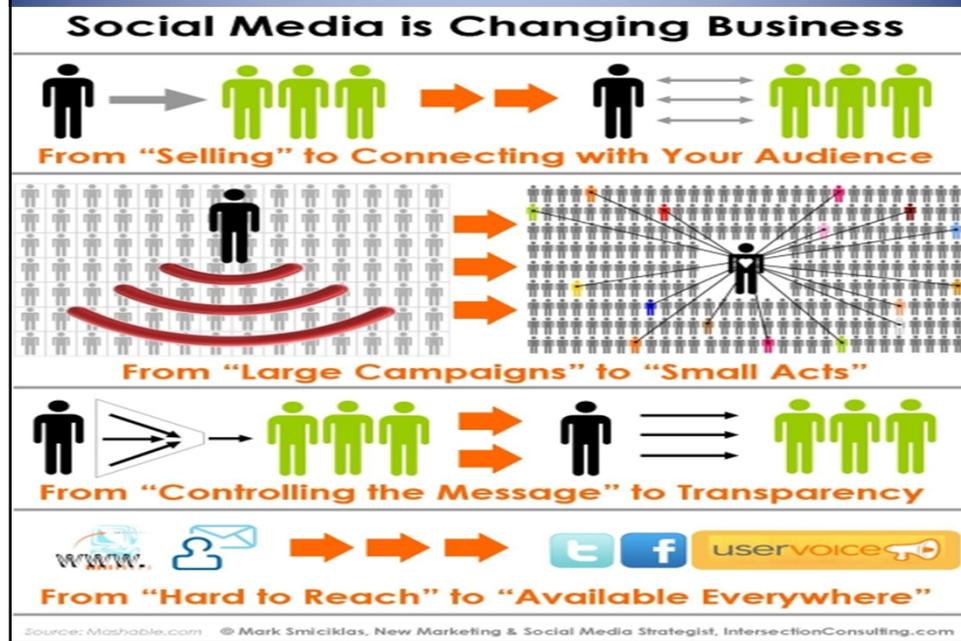
Technological change has been driving communications industry spending since 1975. The companies and devices shown here are representative of new distribution channels enabling an explosion in product development, consumption patterns, both as consumers and institutions, and audience size.

Web 3.0?



Source: Radar Networks & Nova Spivack, 2007 - www.radarnetworks.com

Como os negócios estão a mudar



Modelos de receita

- Pagamento do consumidor
- pagamento por utilização: utilização única, subscrição
- low cost para utilização básica, preços mais altos para utilização extensa (upselling)
- Pagamento da publicidade:
 - . Paga por espaço/tempo
 - . Paga por ação: resultados gerados, clicks efectuados
- Patrocínios: paga por associação com produto/serviço
- Pagamento B2B: Licenças para utilização por outras empresas

Algumas empresas possuem apenas numa fonte, outras combinam várias

Anunciantes

- Procura de novas tendências sociais e tecnológicas; presenças nas comunidades e redes sociais. As Redes Sociais estão a assumir protagonismo.
- Criação de canais diretos para chegar ao público-alvo em vez de presença em sites dos produtores de conteúdos.

Financiamento

- Comunicação below the line, custom publishing, e parcerias estratégicas com grandes players mundiais como Google , Yahoo, Facebook para alavancagem de receitas.
- Presença nas comunidades e redes sociais, permitindo uma melhor segmentação do público-alvo e responder de forma adequada às suas necessidades.

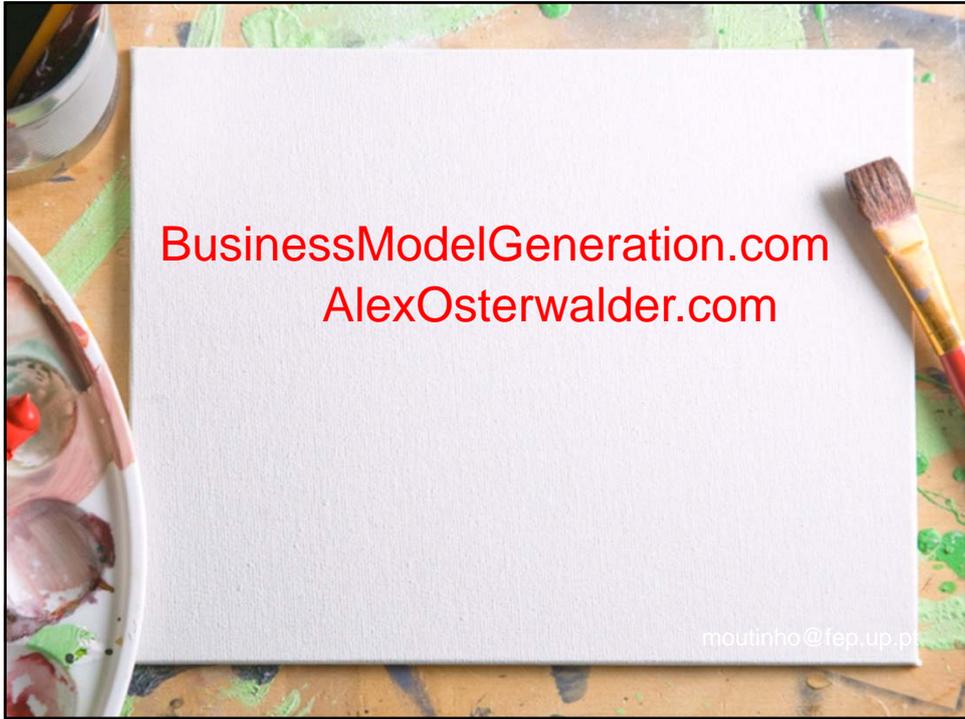
O ECOSISTEMA MEDIÁTICO ATUAL



Modelos de Negócio

- São uma ferramenta para compreender a lógica, os conceitos e as bases sobre os quais negócios e atividades são construídos.
- Representam a arquitetura de um negócio em termos de criação de valor, produtos / serviços prestados, medidas operacionais, clientes servidos e como se financia.
- Respondem a várias perguntas sobre a empresa:
 - ✓ O que faz a empresa e a quem se destinam os seus produtos?
 - ✓ De que forma os seus produtos e serviços diferem dos outros?
 - ✓ Qual a forma como se geram rendimentos?
 - ✓ Onde é que os gestores necessitam de focar a sua atenção?
 - ✓ Quais as diferenças face à concorrência?
 - ✓ Como cria valor para os clientes?
 - ✓ Como providencia o produto ou serviço?
 - ✓ Quem são os seus clientes?
 - ✓ De onde o dinheiro vem e como é gerado?

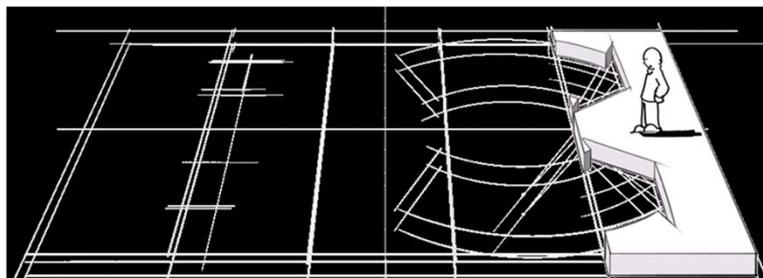






Segmentos de Clientes

Para quem estamos criando valor?
Quem são os nossos clientes mais importantes?

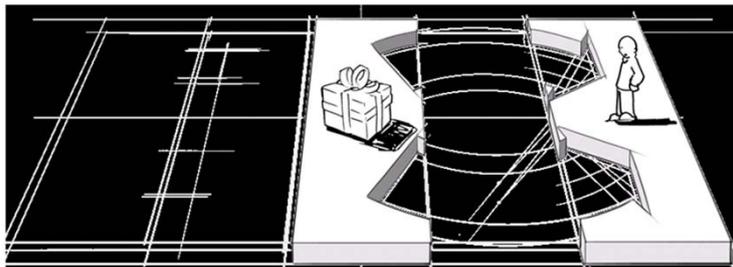


Proposta de Valor

O que oferecemos aos nossos clientes?

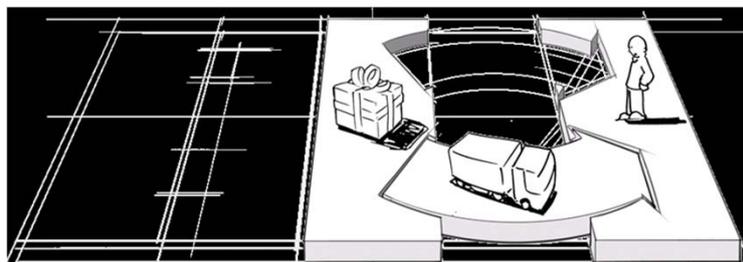
Quais os problemas dos nossos clientes que estamos a resolver?

O que é que oferecemos que mais ninguém oferece?



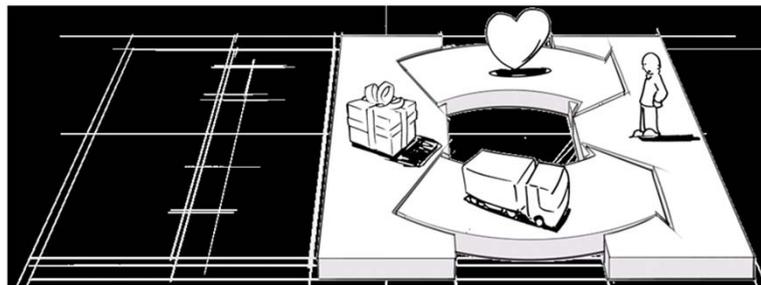
Canais de Distribuição

Quais os canais de comunicação, distribuição e venda que usaremos para entregar a nossa proposta de valor aos clientes?



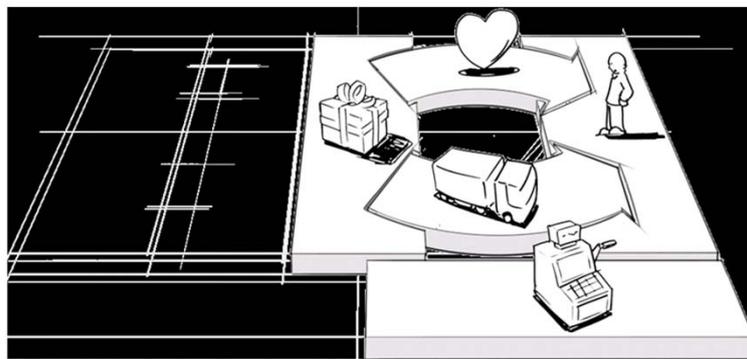
Relacionamento com o Cliente

Que tipo de relacionamento queremos estabelecer com os clientes?
Como está este relacionamento integrado no modelo de negócio?



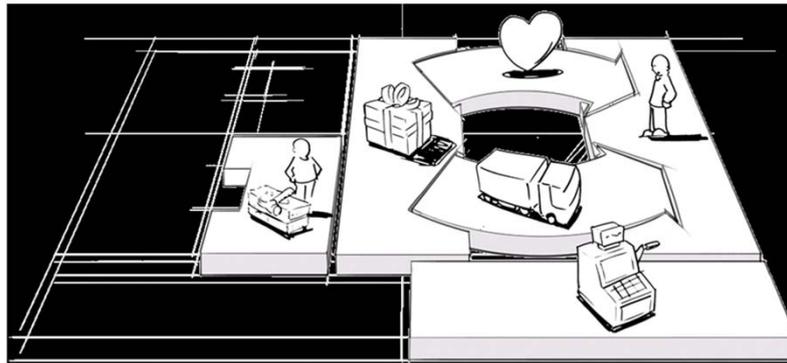
Receitas

Quanto é que os nossos clientes querem pagar pela nossa proposta de valor?
Como é que os nossos clientes preferem pagar? _____



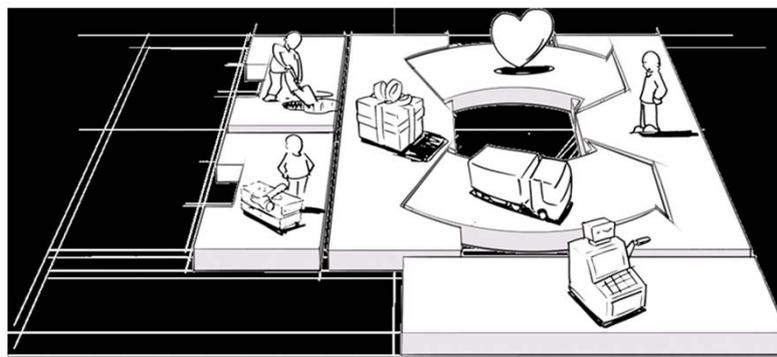
Recursos-chave

Que recursos são necessários para fazer o modelo de negócio funcionar?



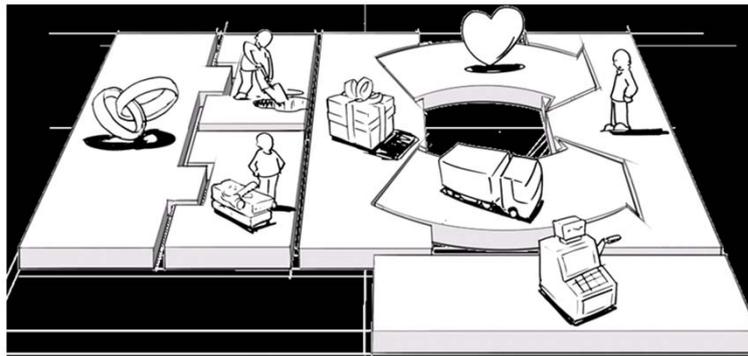
Atividades-chave

Quais são as atividades mais importantes para fazer o modelo de negócio funcionar?



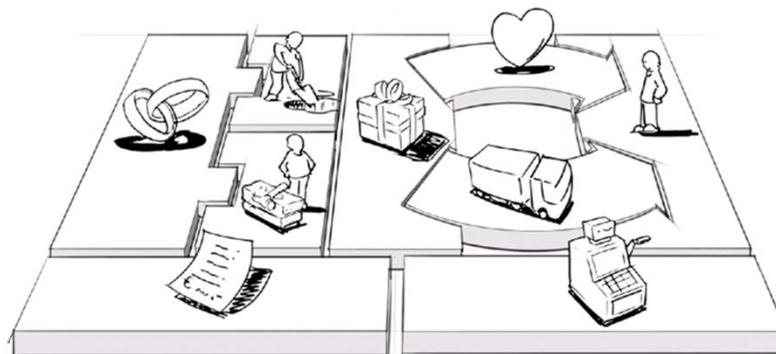
Parceiros Estratégicos

Quais as parcerias necessárias para criar e entregar a nossa proposta de valor?

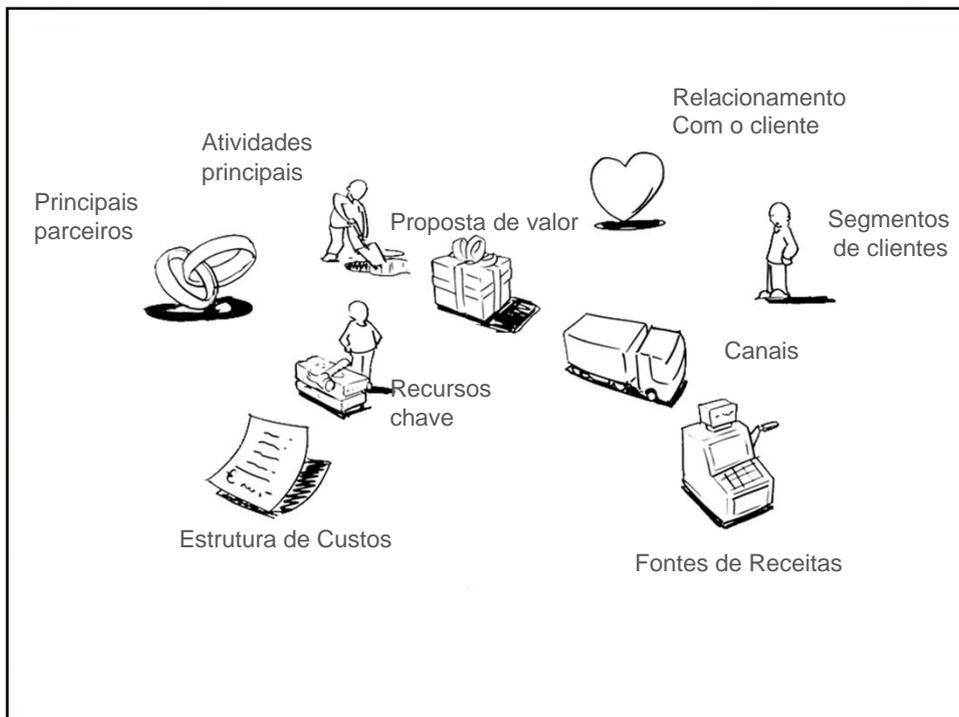
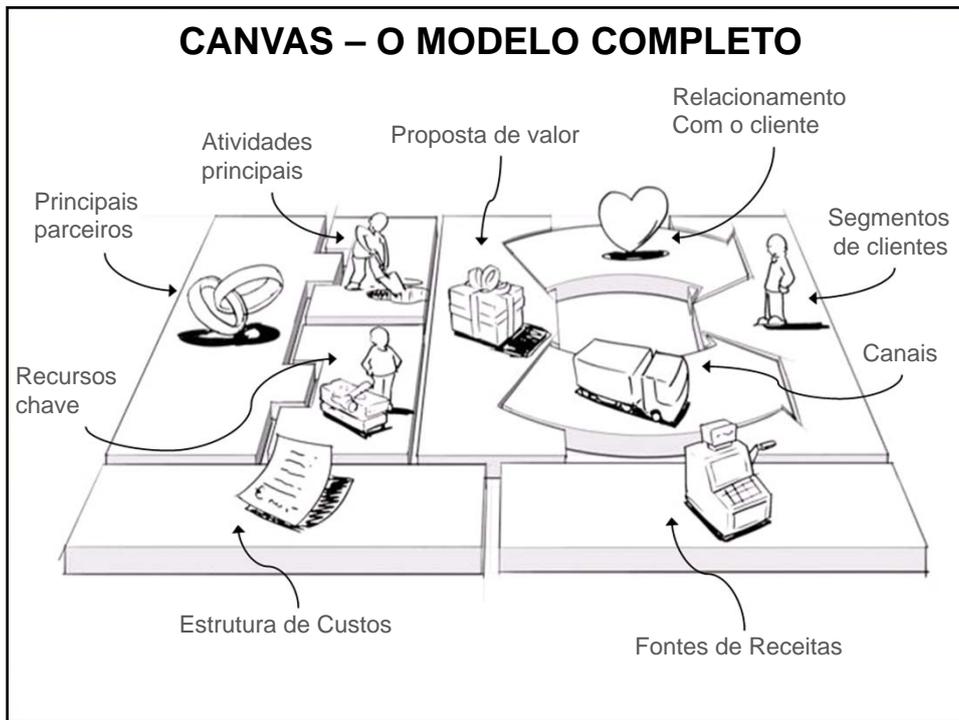


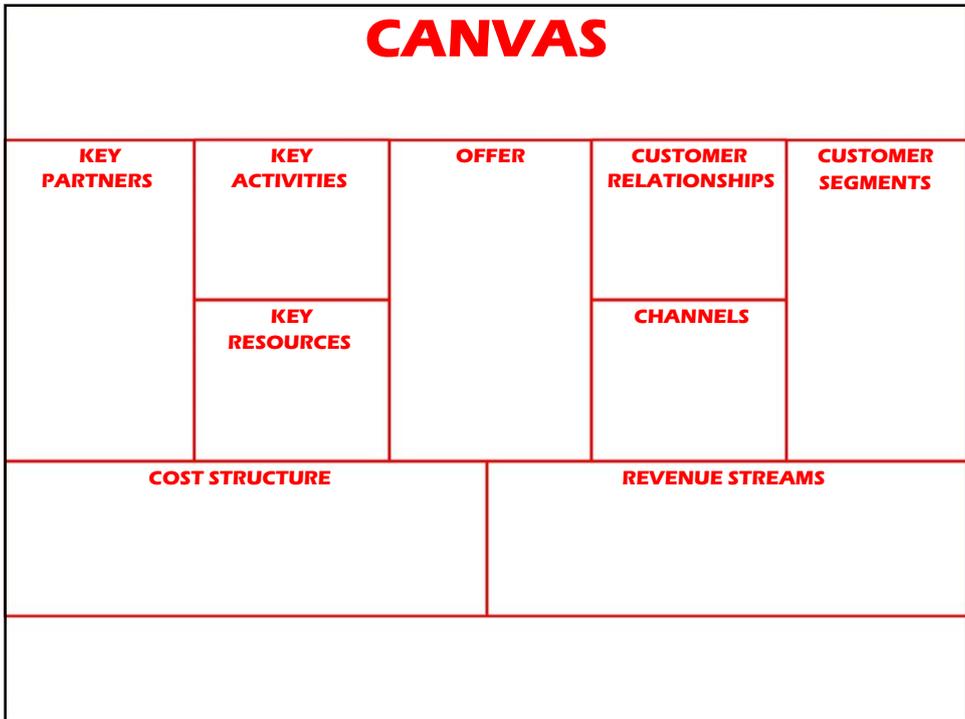
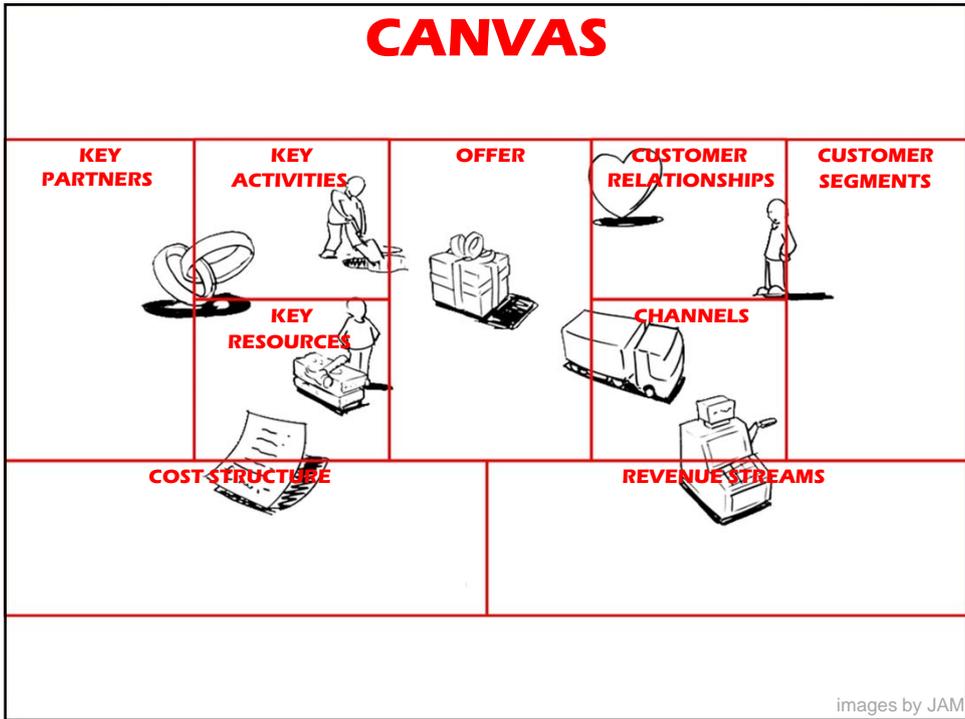
Estrutura de Custo

Quais são os custos mais importantes relacionados com a operação do modelo de negócio?

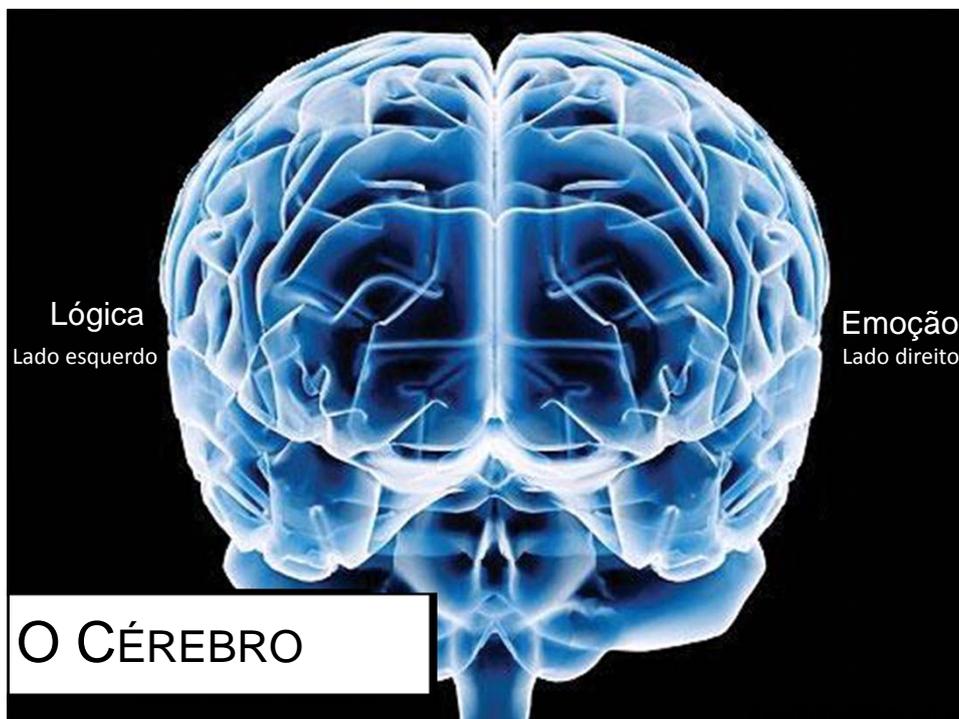
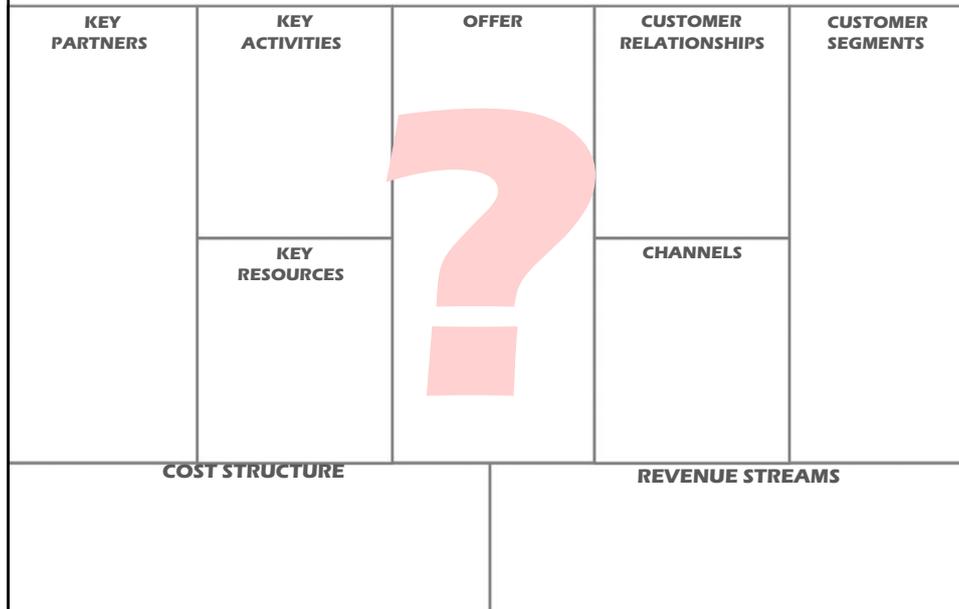


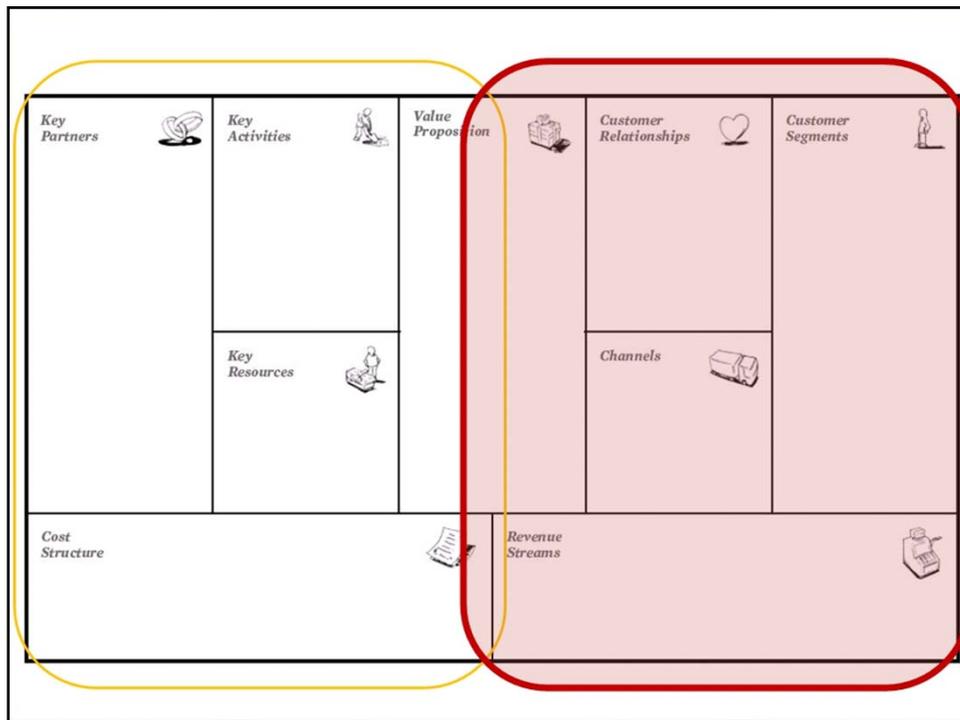
CANVAS – O MODELO COMPLETO





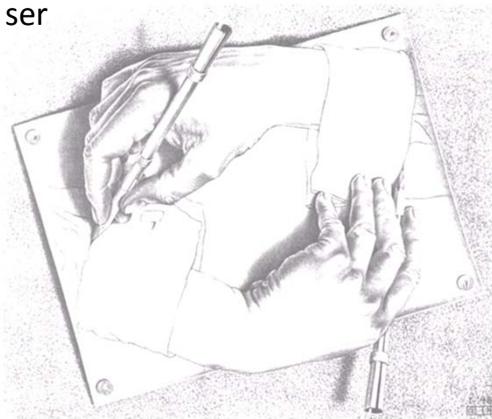
Qual é o teu modelo de negócio





PENSAMENTO VISUAL

- ✓ O BMG é um modelo onde um elemento influencia o outro
 - ✓ Só faz sentido se puder ser visto no todo
- ✓ Pode-se utilizar
 - ✓ Desenhos
 - ✓ Quadros e lousas
 - ✓ Post-it
 - ✓ Diagramas
 - ✓ Gráficos

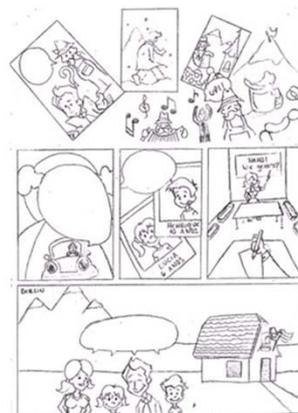




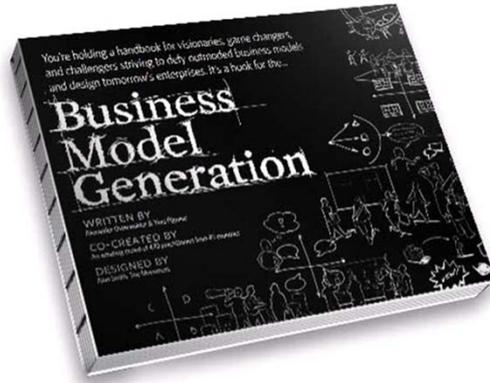
STORYTELLING VISUAL

- ✓ Mapear o modelo de negócios
- ✓ Desenhar cada elemento do modelo em separado
- ✓ Definir a storyline
- ✓ **Conte a história**

Pode-se utilizar:
Powerpoint, post-its,
desenhos em cartolina,
mas não esqueça: **conte**
(e encante) **uma história**

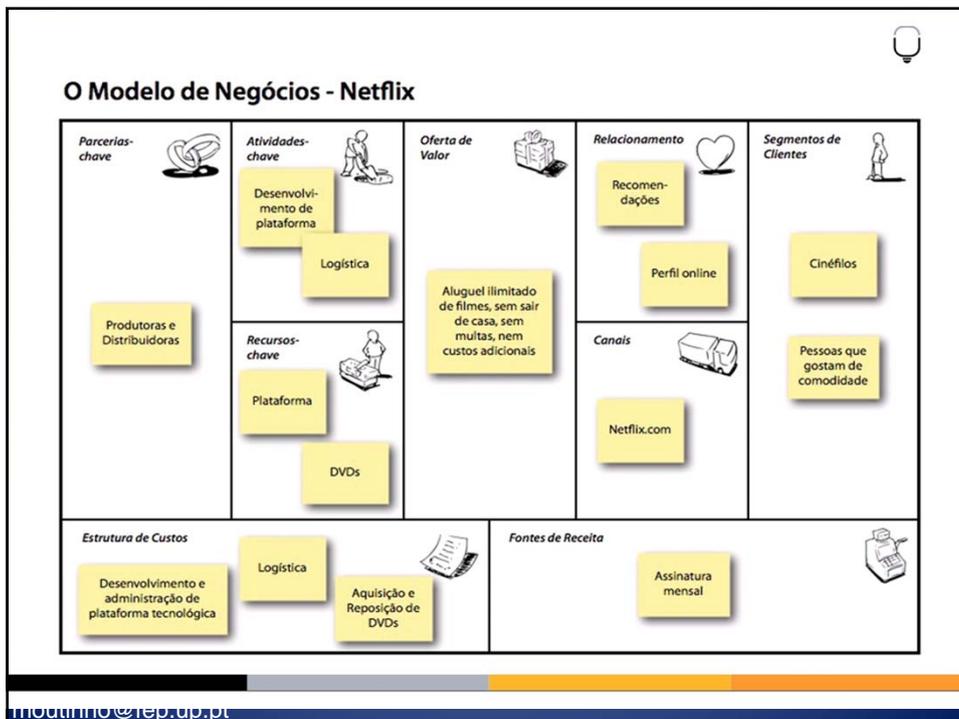


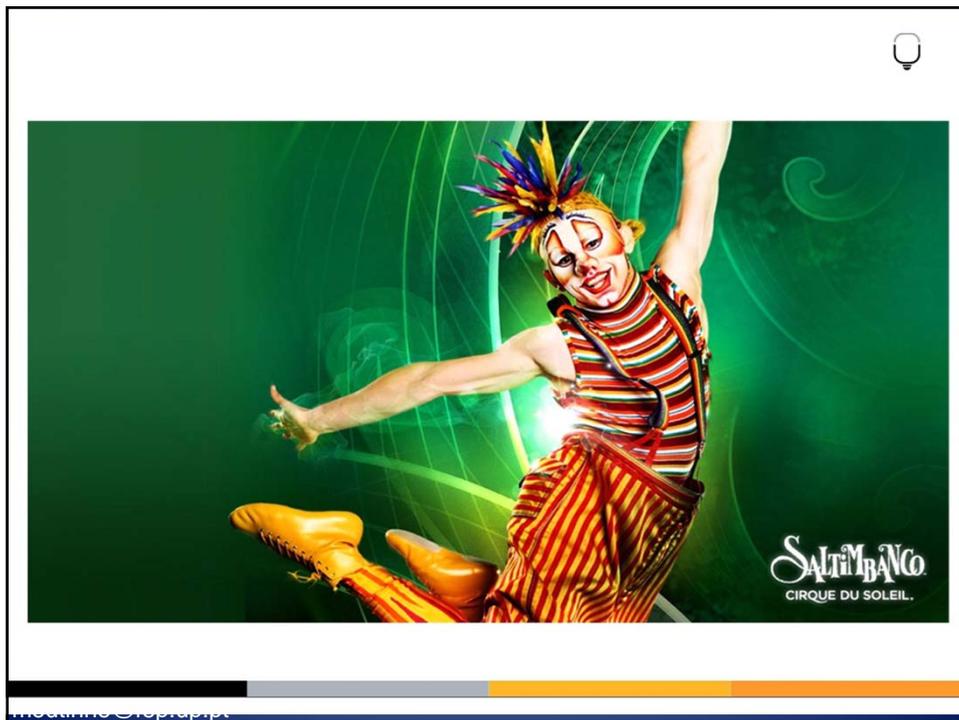




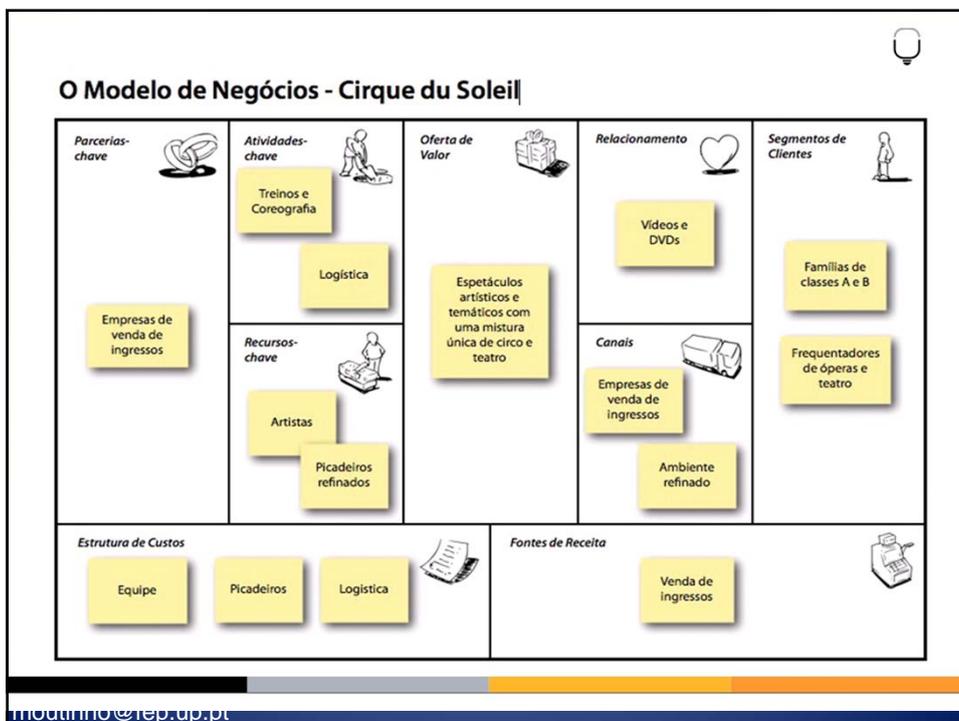
BusinessModelGeneration.com



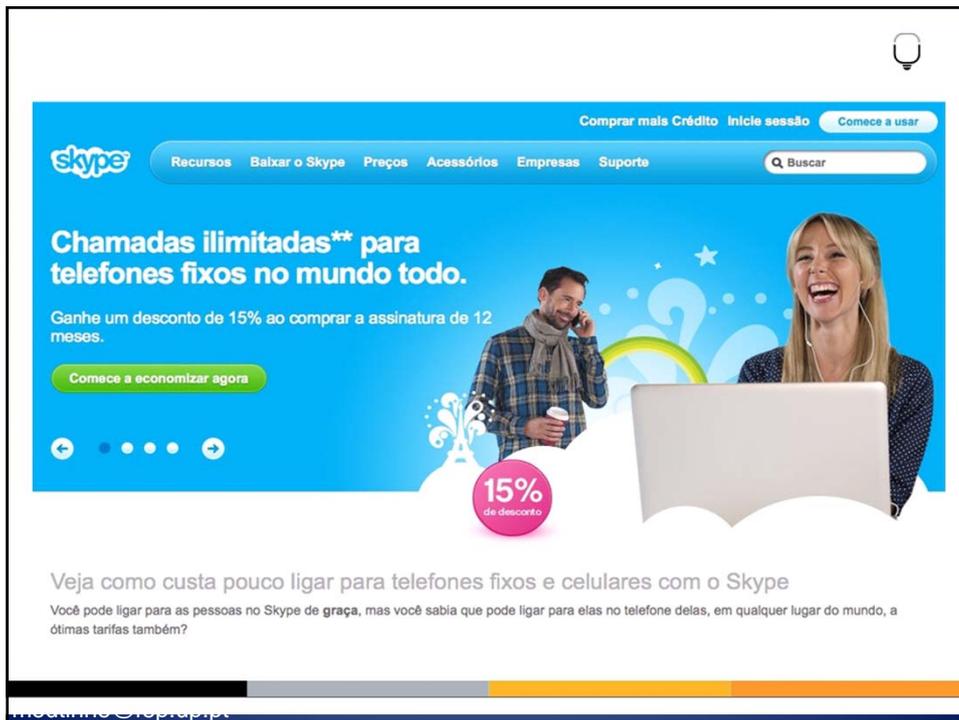




modulino@rep.up.pt



modulino@rep.up.pt



Compre mais Crédito Inicie sessão Comece a usar

Recursos Baixar o Skype Preços Acessórios Empresas Suporte

Buscar

Chamadas ilimitadas** para telefones fixos no mundo todo.

Ganhe um desconto de 15% ao comprar a assinatura de 12 meses.

Comece a economizar agora

15% de desconto

Veja como custa pouco ligar para telefones fixos e celulares com o Skype

Você pode ligar para as pessoas no Skype de graça, mas você sabia que pode ligar para elas no telefone delas, em qualquer lugar do mundo, a ótimas tarifas também?

