

O papel da Tecnologia de Informação nas formas de receita dos jornais tradicionais

The role of Information Technology in the revenue streams of traditional newspapers

Tarcísio José Beceveli Júnior Mestre em Gestão para a Competitividade. Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) – Brasil. tarcisio.beceveli@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-0957-1256>

Alberto Luiz Albertin Doutor em Administração. Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) – Brasil. albertin@fgv.br
<https://orcid.org/0000-0002-4851-0961>

RESUMO

Empresas brasileiras de jornais impressos enfrentam desafios com a diminuição na circulação, migração para meios digitais e mudança no comportamento dos leitores, levando ao encerramento de algumas operações. No entanto, iniciativas usando Tecnologia da Informação (TI) buscam criar fontes alternativas de receita, mantendo a viabilidade econômica e a sustentabilidade dos negócios dos jornais tradicionais. O objetivo deste trabalho foi identificar o papel de TI nas formas de receita em uma grande empresa do setor. Os resultados indicam que a TI tem um papel fundamental para a sustentação e adaptação do negócio pré-digital em declínio dos jornais, viabilizando o desenvolvimento do novo modelo de negócio deles. O estudo contribui para a teoria com a união das teorias sobre o uso de TI e transformação dos jornais tradicionais, e para a prática como um instrumento para os tomadores de decisão.

Palavras-chave: mídia impressa; tecnologia de informação; inovação digital; novas formas de receita

ABSTRACT

Brazilian print newspaper companies face challenges such as declining circulation, a shift to digital platforms, and changes in reader behavior, leading to the closure of some operations. However, initiatives utilizing Information Technology (IT) aim to create alternatives revenue sources, maintaining the economic viability and sustainability of traditional newspaper businesses. The objective of this study was to identify the role of IT in revenue generation within a large company in the sector. The results indicate that IT plays a fundamental role in sustaining and adapting the declining pre-digital business of newspapers, enabling the development of their new business model. The study contributes to theory by integrating theories on the use of IT and the transformation of traditional newspapers, and in practice, it serves as a tool for decision-makers.

Keywords: press media; information technology; digital innovation; new forms of revenue

Recebido em 23/09/2024. Aprovado em 17/04/2025. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.
<https://doi.org/10.22279/navus.v16.2029>

1 INTRODUÇÃO

A indústria da comunicação tem sido extremamente impactada pelos avanços tecnológicos ao longo dos últimos anos, passando por um forte processo de digitalização. Dentre as mídias tradicionais, os jornais foram e continuam sendo um dos meios mais afetados pela transformação digital (TD) em curso nesta indústria (Flavián; Gurrea, 2009; Assumpção *et al.*, 2019). A circulação diária global dos jornais impressos sofreu uma queda estimada em 14,1% entre 2017 e 2021 (PWC, 2022), e as receitas publicitárias migraram rapidamente para empresas da internet. Os jornais detinham 21% de participação nessas receitas em 2010 e apenas 5% em 2021 (UNESCO, 2022). No Brasil, tal tendência de queda na circulação tem impactado a viabilidade econômico-financeira dos jornais, levando ao fechamento de 12 veículos de comunicação entre 2021 e 2022, sendo sete jornais impressos (COMUNIQUE-SE, 2022). A viabilidade econômica dos veículos de mídia é fundamental para a manutenção da independência editorial, um dos pontos-chave para garantir que a sociedade tenha acesso à informação confiável e de qualidade, gerada por uma imprensa livre e independente (UNESCO, 2022).

Os jornais têm passado por um processo de TD, utilizando-se de inovação digital para a criação de novos produtos e mudanças em seus modelos tradicionais de negócios, ainda muito baseados em receitas tradicionais de assinaturas e publicidade, em que o uso de TI tem viabilizado formas inovadoras de monetizar o conteúdo produzido, permitindo que se mantenham rentáveis e viáveis (Veit *et al.*, 2014). Para lidar com esse novo cenário de inovações, os jornais têm realizado dois esforços de transformação interna distintos e simultâneos: a adaptação do negócio principal às novas realidades de um mercado em declínio e a criação de um novo negócio que se tornará a fonte de crescimento da empresa, compartilhando recursos entre os dois esforços, mas sem que haja interferência (Gilbert *et al.*, 2012; Goyanes, 2014).

Para cumprir esses dois esforços internos de transformação, a TI tem um papel fundamental, seja por meio da evolução da disponibilidade e velocidade da internet, do uso da inteligência artificial para interpretação dos dados comportamentais dos leitores e a identificação de *fake news*, do uso da computação em nuvem ou do avanço dos dispositivos móveis – todos exemplos de uso de TI que favorecem a inovação, tanto na manutenção das receitas tradicionais quanto na criação de novas formas de receita. Quando utilizada de forma eficiente, a TI gera valor para a empresa, seja ele econômico, social ou de negócios (Albertin; Albertin, 2021; Perez-Seijo; Silva-Rodriguez, 2024).

Com o declínio das formas tradicionais de receita e a migração significativa dos leitores para o meio digital, os jornais enfrentam o desafio de estabelecer novas fontes de receita nesse ambiente, visando a substituição gradual das receitas tradicionais como forma de assegurar sua sustentabilidade econômica. No entanto, a literatura ainda não consolidou claramente o papel da TI no processo de transformação dos jornais tradicionais. Com o intuito de contribuir para o preenchimento dessa lacuna, o objetivo geral deste estudo é identificar o papel de TI nas formas de receita dos jornais tradicionais, tendo como pergunta de pesquisa: Qual é o papel de TI nas formas de receita dos jornais tradicionais?

Este estudo se justifica pela importância de se entender melhor o papel de TI e a sua relação com as formas de receita do mundo digital e contribui de forma prática com os tomadores de decisão nas empresas com negócios pré-digitais. Para a teoria, amplia a base teórica sobre o tema.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Os jornais impressos surgiram da necessidade humana de comunicação e transmissão cultural, sendo impulsionados por revoluções como a Inglesa, a Francesa e a Americana, ainda nos séculos XVII e XVIII, e chegaram ao Brasil com a instalação da corte portuguesa no Rio de Janeiro, no início do século XIX (Sousa, 2004; Melo, 2004). A expansão desses jornais foi catalisada pela industrialização, alfabetização e urbanização, com a publicidade emergindo como fonte de financiamento, o que facilitou sua popularização (Miranda, 2007). Contudo, a transformação significativa no setor de mídia ocorreu nos anos 1990, com a ascensão da internet, levando à adaptação dos jornais ao formato online (Miranda, 2007). Os jornais online ganharam destaque comercial nessa mesma década, oferecendo vantagens como entrega instantânea de informações, interatividade e análise do comportamento dos leitores (Santonen, 2008; Flavián; Gurrea, 2009). A transição para o digital permitiu o uso de ferramentas analíticas para avaliação em tempo real e adaptação do conteúdo (Pinjamaa; Asatiani, 2016).

2.1 Inovação digital e transformação digital

As organizações têm utilizado a inovação para desenvolver e implementar novos produtos e serviços, redesenhar processos e adotar novos modelos de negócio com o uso de novas tecnologias (Tidd, 2001; Birkinshaw *et al.*, 2011; Hobe; Alas, 2016). Nesse contexto, alguns autores definem a inovação digital como a evolução de uma tecnologia anterior ou como o surgimento de uma tecnologia totalmente nova, passível de assimilação pela sociedade e pelas empresas (Albertin; Albertin, 2021). O termo também se relaciona à expressão “tecnologias digitais”, que diz respeito à combinação de hardware e software para a captura, o processamento, o armazenamento e a transmissão de dados, com vistas à criação ou modificação de ofertas de mercado, produtos e serviços digitais, processos ou modelos de negócios resultantes do uso dessas tecnologias (Nambisan *et al.*, 2017; Sambamurthy; Zmud, 2017). A inovação digital, tem sido ainda, utilizada pelas organizações como estratégia de competição (Tidd; Bessant, 2018).

Quanto às estratégias que essas organizações adotam para inovar em seus negócios, Pisano (2015) classifica os tipos de inovação em quatro segmentos: a inovação de rotina, que se baseia nas competências tecnológicas atuais da empresa e no seu modelo de negócio atual; a inovação disruptiva, que impacta em um novo modelo de negócio para a empresa, porém, sem necessariamente utilizar um novo modelo tecnológico na empresa; a inovação radical, que é o inverso da inovação disruptiva, utilizando um novo modelo tecnológico, porém, sem alterar o modelo de negócio da empresa e a inovação arquitetural, que combina tanto as rupturas no modelo de negócios quanto tecnológicas.

A TD é descrita na literatura como um processo que visa melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade, alavancando a tecnologia digital na redefinição da proposta de valor de uma organização. Ela pode ser entendida também como a aplicação da inovação digital para realizar algo novo, diferente e melhor, gerando valor para a sociedade e para as empresas (Vial, 2019; Wessel *et al.*, 2021; Albertin; Albertin, 2021).

As teorias de inovação digital e TD apresentadas permitem compreender o quão profundas e importantes são as mudanças que os jornais tradicionais estão implementando, com suas complexidades, oportunidades e ameaças, e tendo no uso de tecnologias de informação uma forma de viabilizar suas fontes de receita, tradicionais e novas. Esse uso de TI e seus benefícios ofertados serão tratados no próximo tópico.

2.2 Uso de tecnologia de informação e seus benefícios

Para o aproveitamento do poder transformador da tecnologia nesses processos de inovação, as empresas do setor de jornais têm intensificado o seu uso e buscado fazê-lo de forma eficiente. Conceituando o tema, o uso da tecnologia da informação é uma aplicação da TI nas atividades operacionais e estratégicas de uma organização. Essas atividades podem estar separadas em quatro tipos de projetos: sistemas transacionais, responsáveis por automatizar transações; sistemas informacionais, que fornecem dados para as atividades gerenciais; sistemas de comunicação, que conectam as partes internas e externas das empresas; e sistemas de suporte à decisão, que fornecem informações para a tomada de decisão (Prayitno, 2020). Esse uso de TI reflete a capacidade de uma empresa de explorar as novas tecnologias para criar valor (Kane *et al.*, 2015).

O uso de TI também pode ser analisado como uma carteira de investimentos, com seus riscos e oportunidades em cada uso, cabendo às empresas distribuírem seus recursos de acordo com o que esperam de retorno e estão dispostas a assumir de riscos (Weill; Broadlent, 1998). Esses usos e retornos esperados podem ser classificados como: Infraestrutura, trazendo mais flexibilidade, produtividade e redução de custos; transacional, impactando em custos e qualidade; informacional, trazendo mais qualidade e inovação; e estratégico, proporcionando a melhoria na competitividade e inovação (Albertin; Albertin, 2016).

Além disso, a aplicação de TI pode ser avaliada e quantificada com base nos benefícios que ela oferece à empresa: custo, produtividade, flexibilidade, qualidade e inovação. Quanto aos custos, os valores podem ser gerados com uma nova forma de se usar uma quantidade menor de materiais. Em relação à produtividade, o valor gerado pode ser identificado em medidas de eficiência na aplicação de recursos da empresa. Quanto à flexibilidade, seus valores gerados estão relacionados à habilidade de se introduzir ou modificar produtos, por exemplo. Já quanto à qualidade, pode-se identificar os seus valores gerados em medidas de desempenho, confiabilidade e durabilidade, dentre outros. Em relação à inovação, seus principais valores gerados estão relacionados à conquista e proteção da vantagem competitiva e à satisfação dos clientes. Ressalta-se que o aproveitamento destes benefícios é tão importante para as empresas quanto a sua oferta (Albertin; Albertin, 2002b).

As empresas do setor de jornais estão lidando com esse cenário de inovações e transformações com dois esforços distintos e simultâneos: reposicionar o negócio principal da empresa, adaptando-o às novas realidades do mercado em declínio e criar a nova fonte de crescimento da empresa para o futuro com as inovações do novo negócio disruptivo, compartilhando recursos com o negócio principal, mas sem interferir nele (Gilbert *et al.*, 2012; Karimi; Walter, 2015).

Para se lidar com esses esforços, a TI tem um papel fundamental, seja com a evolução da disponibilidade e velocidade da internet, com o uso da inteligência artificial na interpretação dos dados comportamentais dos leitores e na triangulação de fatos para identificação de *fake news* (Perez-Seijo; Silva-Rodriguez, 2024; Esteban-Navarro *et al.*, 2021), dentre outros usos da IA, além de Big Data, computação em nuvem e com o avanço dos dispositivos móveis, que são exemplos de uso de TI nos processos de inovação, tanto nas receitas tradicionais quanto nas novas receitas (Caputo *et al.*, 2019; Albertin; Albertin, 2021).

2.3 As formas de receita dos jornais

A estrutura tradicional de receita dos jornais, baseada no modelo de produto duplo, envolve a criação de conteúdo destinado à comercialização junto aos leitores e, posteriormente, a venda de acesso a essa audiência para potenciais anunciantes (Goyanes, 2014; Oechslein, 2014). As vendas de edições, tanto avulsas, em bancas, quanto por meio de assinaturas físicas ou digitais e a publicidade são as principais fontes que historicamente sustentaram os jornais tradicionais, mesmo diante do declínio provocado pela TD iniciada com a chegada da internet (Flavián; Gurrea, 2009). Apesar da redução observada nessas formas convencionais de receita, elas ainda contribuem significativamente para o total das receitas dos jornais (Costa, 2014).

Diante do declínio contínuo das formas tradicionais de receita dos jornais, iniciativas têm sido tomadas para desenvolver novas fontes de rentabilidade, especialmente por meio de produtos digitais (Santonen, 2008; Veit *et al.*, 2014). Nesse contexto, destacam-se estratégias de receita digital com base na internet, tais como publicidade digital, paywall, signwall, free-trial e freemium (Goyanes, 2014; Menezes *et al.*, 2017), além da comercialização de conteúdo multimídia e patrocinado (Clemons, 2009; Costa, 2014). Os jornais, como negócios eletrônicos, requerem adaptações estratégicas, como eficiência, complementaridade de conteúdo, ações de aprisionamento e estratégias de marketing digital (Amit; Zott, 2010; Amor, 2000). Este cenário de redução de receita tradicional e disponibilidade de tecnologias digitais apresenta muitas alternativas de receita.

2.4 Proposições de pesquisa

Os jornais têm buscado fazer uso de TI como meio de viabilizar suas formas tradicionais de receita, visando à sustentação dos negócios e a promoção de inovações de rotina em seus processos, baseada nas competências tecnológicas atuais da empresa e dentro do seu modelo de negócio atual. De acordo com essa lógica, formula-se a primeira proposição:

P(1): Os tipos de uso de TI em Infraestrutura e Transacional são utilizados com maior intensidade nas formas tradicionais de receita dos jornais, caracterizando um processo de sustentação e inovação de rotina

Já diante da necessidade de viabilizar novas fontes de receita e de adotar novos modelos de negócios, os jornais tradicionais buscam utilizar a TI em um processo de inovação arquitetural, que envolve rupturas de modelos de negócios e tecnológica. Com isso, chega-se na segunda proposição:

P(2): Os tipos de Uso de TI Informacional e Estratégico são utilizados com maior intensidade para as novas formas de receita dos jornais, num processo de inovação arquitetural

3 METODOLOGIA

O método escolhido foi o estudo de caso. Conforme sugerido por Yin (2015), deve-se considerar o tipo de questão de pesquisa e o controle sobre os eventos comportamentais, o que torna esse método o mais adequado para essa pesquisa. A abordagem adotada foi uma análise qualitativa exploratória (Creswell, 2010), com o uso de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas ocorreram no decorrer do mês de novembro de 2023, de forma presencial e remota. Os entrevistados foram escolhidos de acordo

com o perfil, acessibilidade e experiência em gestão, além de serem de áreas envolvidas nos processos de TD do jornal, considerando, assim, as categorias e subcategorias definidas.

A empresa deste estudo foi escolhida por se tratar de um jornal impresso de grande porte, com relevância no mercado brasileiro, atualmente passando por um processo de TD. A organização pertence a um dos maiores grupos de mídia do Brasil e tem como objetivo atuar no ramo editorial e publicitário de revistas, jornais e livros no território nacional.

Considerando as complexidades inerentes à investigação de um estudo de caso, foram utilizadas várias fontes de evidência, as quais permitiram validar os dados por meio da triangulação das informações obtidas (Yin, 2015). Nesse sentido, a coleta de dados considerou as informações oriundas de sete entrevistas semiestruturadas, documentos de balanços contábeis dos últimos três anos, *media kit*, além de dados observados nos perfis de mídias sociais e sites da organização.

Para a análise dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo, composto pelas fases de pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados (Bardin, 2011). Como apoio nesta etapa, foi utilizado o software ATLAS.TI, para a contabilização das evidências nas citações. Também com base na literatura, foram identificadas as categorias e subcategorias para apoiar a organização, classificação e indexação (Yin, 2015).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Tipos de uso de TI nos jornais

Com base nas entrevistas, foram identificados os principais tipos de uso de TI aplicados pelo jornal, classificados de acordo com cada subcategoria. A subcategoria de infraestrutura foi a mais citada (19 citações), sendo o primeiro exemplo de uso relacionado ao hardware em geral. Ao questionar os entrevistados (E) sobre os usos de TI no jornal, várias menções foram feitas aos equipamentos utilizados pelos profissionais, como os servidores que atendem aos sistemas internos e aos sites da empresa (*"a infraestrutura é tão importante aqui que acaba tendo uma diretoria apartada"*, E1). Isso inclui também os links de dados para a comunicação entre as unidades físicas, fornecedores, parceiros e clientes, além da utilização da computação em nuvem, com serviços de hospedagem de servidores e o processamento de dados nos portais de informações do jornal.

A incorporação de novas tecnologias, como a mencionada computação em nuvem, tem como objetivo tornar os processos mais produtivos e desenvolver novos produtos, alinhando-se com a literatura existente sobre inovação digital (Tidd, 2001; Birkinshaw *et al.*, 2011; Hobe; Alas, 2016).

Na subcategoria transacional, com oito menções, foi identificado o uso de TI relacionado à automatização de processos internos, que visam melhorar a eficiência, reduzir o tempo e os custos, corroborando com os achados de Prayitno (2020). O uso de sistemas internos também foi citado com frequência pelos entrevistados, tendo como exemplo o sistema de publicação de conteúdo usado pelos jornalistas (*"tem o sistema interno publicador que envia as notícias produzidas para os nossos produtos. É fundamental par nós"*, E5). Essas automatizações de processos e evolução dos atuais sistemas internos contribui para a sustentação das operações estão em linha com as estratégias de inovação de rotina (Pisano, 2015).

Quanto aos exemplos de uso de TI da subcategoria informacional, com nove menções, dentre elas os tratamentos de dados para tomada de decisão, como informações de produção, compras e vendas (*"usamos informações para prospectar clientes, registrar dados históricos deles, forecast e vendas"*, E4), e o levantamento, tratamento e entrega de dados relacionados ao comportamento dos leitores,

dentre outros. Esse tipo de uso de TI relacionado à subcategoria informacional fornece dados para as atividades gerenciais e tomada de decisão, como abordado por Prayitno (2020).

A quarta e última subcategoria refere-se ao uso estratégico da TI, com 18 menções relacionadas à criação de novos produtos, sendo que todos os exemplos citados foram de produtos puramente digitais, como o sistema de informações em tempo real, portais especializados e verticalizados de informação e soluções para aplicativos móveis, dentre outros. Outro exemplo identificado do uso estratégico de TI foi para a entrada em novos mercados, como o segmento da educação executiva, com o uso de informações do jornal em cursos (*"explorar mercados adjacentes para nosso conteúdo e a TI tem ajudado a abriremos algumas portas, como a educação executiva"*, E6).

A interatividade com os leitores também foi citada como exemplo de uso estratégico de TI, considerando que essa é uma nova característica do comportamento dos usuários dos serviços do jornal, com interações entre os próprios leitores e entre os leitores e os jornalistas sobre o conteúdo produzido, além do envio de sugestões de pauta. Dentro desta subcategoria também foram citadas as inovações que estão ocorrendo, principalmente relacionadas às novas formas de entrega de conteúdo, customizações e personalizações, visando à satisfação dos usuários finais.

Os tipos identificados de uso estratégico de TI na empresa estão em linha com a literatura apresentada sobre a criação e mudança de ofertas ao mercado (Nambisan *et al.*, 2017), e sobre as estratégias de inovação arquitetural (PISANO, 2015) e redefinição do escopo de modelos de negócios (Venkatraman, 1991).

4.2 Formas de receitas dos jornais

As principais formas de receita do jornal foram identificadas e classificadas conforme as subcategorias previamente definidas. A forma de receita mais citada na subcategoria das receitas tradicionais foi a venda em bancas (19 menções). Já a segunda forma de receita identificada refere-se as assinaturas, pelas quais os leitores pagam um determinado valor mensal ou anual e recebem a versão impressa no destino combinado, dentro dos grandes centros (*"assinatura do impresso que nós ainda temos, pois, muita gente gosta de ler, pegar e folhear o jornal"*, E4). As assinaturas também estão disponíveis para a versão digital do jornal, permitindo que o leitor acesse o conteúdo no portal de notícias da empresa.

Ainda na subcategoria das receitas tradicionais, foi identificada a venda de arquivos presentes na base de dados da empresa, permitindo a comercialização de matérias avulsas específicas para uma finalidade determinada, como a republicação de conteúdos por uma editora em livros didáticos, ou a venda de uma edição completa do jornal de uma determinada data. A venda de arquivos está alinhada com a literatura existente de comercialização das bases de dados dos jornais (Santonen, 2008).

A quarta e última forma tradicional de receita identificada também é uma das mais antigas: a publicidade. Esta é comercializada tanto para divulgação de anúncios na versão impressa quanto na versão digital. A publicidade foi citada pelos entrevistados como uma forma de receita ainda muito significativa para o jornal (*"a publicidade ainda é o fator principal de receita"*, E1), alinhando-se com a literatura existente sobre a venda de espaços publicitários para o alcance à massa de leitores do jornal (Goyanes, 2014; Oechslein, 2014).

As formas de receitas tradicionais do jornal ainda possuem uma parcela importante da receita total da empresa, mesmo com o declínio dos últimos anos, o que ainda contribui para a sustentabilidade do aspecto econômico das empresas jornalísticas, como discutido por Flavián e Gurrea (2009) e Costa (2014).

A subcategoria das novas formas de receita da empresa foi a mais ampla nas entrevistas, com 25 menções, demonstrada pela diversidade de formas identificadas. Dentre essas novas formas, a venda do sistema de informações em tempo real se destacou por ter sido citada por quase todos os entrevistados (*"o jornal tem lançado novas plataformas digitais, como o sistema tempo real"*, E7). Essa modalidade trata de um sistema, o qual possui informações para um público específico que necessita ter acesso ao conteúdo de forma imediata. Os eventos virtuais também foram identificados como uma nova fonte de receita. As receitas desses eventos provêm da venda de ingressos aos participantes e das cotas de patrocínio. Essas duas novas formas de receita - a venda do sistema de informações em tempo real e os eventos virtuais - estão alinhadas com a literatura sobre iniciativas dos jornais de monetizarem seu conteúdo por meio de produtos puramente digitais (Santonen, 2008; Veit *et al.*, 2014).

Uma outra nova forma de receita identificada com as entrevistas foi o modelo freemium, em que o usuário tem acesso gratuito a uma pequena parte do conteúdo e é incentivado a pagar para acessar uma versão mais completa. A comercialização de conteúdo mais fracionado também foi observada na venda de conteúdo personalizado, onde o leitor define os temas de maior interesse e recebe um conteúdo filtrado, em um modelo conhecido como *clipping*. Tais formas de receita alinham-se ao discutido por Goyanes (2014) quanto aos esforços dos jornais na busca por receitas no ambiente digital.

Ainda nesta subcategoria de novas receitas, foi identificado o licenciamento de conteúdo como um modelo mais recente, no qual a empresa comercializa a possibilidade de seus clientes republicarem um determinado conteúdo, como notícias em seus próprios sites ou citações em sistemas internos. O licenciamento de conteúdo adotado pelo jornal está em linha com a literatura que discute a experimentação de novas possibilidades de negócios na era digital.

As parcerias de conteúdo e educacionais também foram identificadas como novas formas de receita, nas quais o jornal disponibiliza um determinado conteúdo para os parceiros que o utilizam em seus portais e cursos. O jornal também contribui na divulgação, valendo-se da credibilidade de sua marca para atrair os alunos, sendo a receita auferida é rateada com o jornal.

Essas novas formas de receita identificadas estão em conformidade com a literatura que trata das alternativas que as empresas deste setor estão buscando para se rentabilizarem (Clemons, 2009; Costa, 2014).

Também foi perguntado aos entrevistados sobre a atual proporção entre receitas tradicionais e novas receitas nos resultados financeiros do jornal e todos foram categóricos em afirmar que as novas receitas já superam as receitas tradicionais.

4.3 Demais achados

Concluindo as análises das entrevistas, um tema recorrente entre os entrevistados sobre a contribuição da TI foi a inteligência artificial (IA), citada tanto pelas oportunidades - como a possibilidade de novas entregas de conteúdo ao leitor (*"todos os negócios da empresa vão acabar utilizando a IA para poder entregar o melhor conteúdo para o leitor"*, E7), quanto pelos riscos que ela também pode trazer, como a não rentabilização do jornal pelo uso de seu conteúdo (*"vai depender de como a IA vai ser regulada quanto à remuneração dos jornais pelo uso de seu conteúdo"*, E6). Essas discussões sobre a inteligência artificial devem continuar, e seus conceitos, oportunidades, riscos e regulação ainda serão amadurecidos.

Complementando as análises de dados, por meio da análise documental dos balanços contábeis disponibilizados ao mercado pela empresa controladora do jornal, nota-se que os esforços podem estar surtindo bons efeitos em seus resultados financeiros, com um crescimento importante de 19% na receita

líquida entre 2022 e 2020. Além disso, nota-se um controle da dívida bruta, que reduziu 59% entre 2022 e 2020. Vale ressaltar que a empresa saiu de um prejuízo contábil em 2020 (-R\$56mi) para um lucro em 2021 (+R\$17mi), aumentando o lucro em 2022 (+R\$43mi).

4.4 Avaliação das proposições e modelo final

Com a identificação dos principais tipos de uso de TI aplicados no jornal e de suas relações com as receitas tradicionais e novas receitas, foi possível avaliar e responder às duas proposições apresentadas anteriormente no modelo de pesquisa.

P1: Os tipos de Uso de TI em Infraestrutura e Transacional são utilizados com maior intensidade para as formas tradicionais de receita dos jornais, em um processo de sustentação e inovação de rotina.

Como identificado na pesquisa, um dos esforços do jornal está relacionado ao uso de TI para manter viáveis as suas formas tradicionais de receita e sustentar o seu negócio pré-digital. Para alcançar esses objetivos, o jornal tem buscado automatizar seus processos, implementar sistemas internos e otimizar o uso de seus equipamentos (hardware), que são exemplos da estratégia de inovação de rotina, baseada nas competências tecnológicas atuais da empresa, no seu modelo de negócio atual, como argumentado por Pisano (2015).

Com essa aplicação mais intensa dos tipos de uso de TI infraestrutura e transacional para as receitas tradicionais da empresa, confirma-se a P1. Os outros dois tipos de uso de TI relacionados na literatura, o informacional e o estratégico (Weil; Broadlent, 1998), também tiveram identificadas as suas relações com as receitas tradicionais, porém, em menor intensidade.

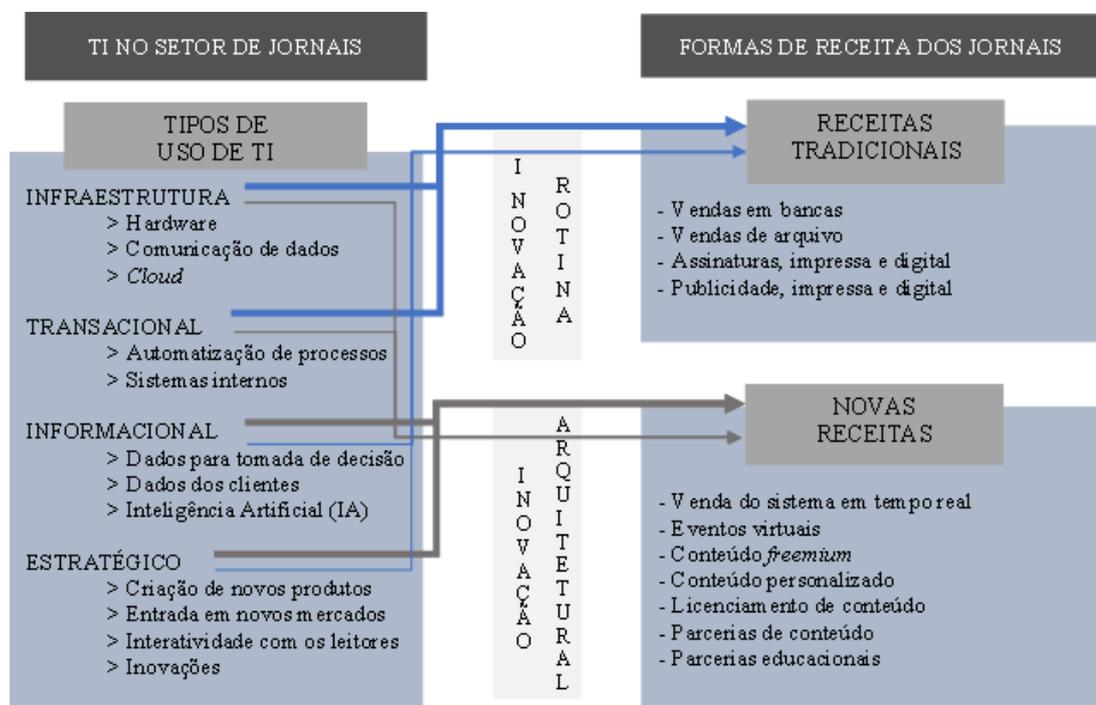
Retomando a P2: Os tipos de Uso de TI Informacional e Estratégico são utilizados com maior intensidade para as novas formas de receita dos jornais, em um processo de inovação arquitetural.

Para avaliar e responder a P2, com base no que foi identificado na pesquisa, evidencia-se o segundo esforço do jornal em viabilizar as novas formas de receita e buscar novos modelos de negócios. Para alcançar esses objetivos, o jornal tem buscado aplicar uma estratégia de inovação arquitetural, que envolve as rupturas dos modelos atuais de negócios e de tecnologia, como argumentado por Pisano (2015).

Ainda considerando essa aplicação mais intensa dos tipos de uso de TI informacional e estratégico para as novas receitas da empresa, confirma-se a P2. Os outros dois tipos de uso de TI relacionados na literatura, a infraestrutura e o transacional (Weil; Broadlent, 1998), também tiveram identificadas as suas relações com as novas receitas, porém, em menor intensidade.

Por fim, tendo a pesquisa identificado os tipos de uso de TI e as formas de receitas, obtém-se o modelo resultante apresentado abaixo na Figura 1. O modelo traz os principais tipos de usos de TI em infraestrutura e transacional sendo utilizados com maior intensidade para a sustentação das receitas tradicionais, numa estratégia de inovação de rotina, e os principais tipos de usos de TI informacional e estratégico sendo utilizados com maior intensidade para o desenvolvimento das novas formas de receitas, numa estratégia de inovação arquitetural.

Figura 1 - Modelo resultante de pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo principal identificar o papel da TI nas formas de receita dos jornais. Os resultados destacam que a TI desempenha um papel crucial na sustentação e adaptação dos negócios tradicionais de jornais diante da atual realidade de declínio no mercado. Além disso, a TI é fundamental para viabilizar inovações nos novos modelos disruptivos de negócios, que representam o futuro crescimento do setor. O estudo revela que a TI contribui para o aumento da produtividade nas atividades operacionais, garantindo a rentabilidade e sustentabilidade da empresa como um todo. Embora não tenha avaliado o impacto exato da TI nos resultados financeiros, destaca-se a importância da tecnologia diante da diversidade de novas formas de receitas digitais. Recomenda-se direcionar recursos e investimentos da empresa para os tipos de uso informacional e estratégico de TI, que estão fortemente associados às novas formas de receita mais rentáveis. A pesquisa também enfatiza a necessidade de manter investimentos na capacidade da empresa em sustentação e inovação digital, considerando o processo em curso de migração dos negócios pré-digitais para os novos modelos de negócios. Além disso, ressalta-se que o uso da TI para criar produtos digitais personalizados fortalece a competitividade da empresa, diferenciando seus serviços, explorando novos mercados e contribuindo para a criação de valor, fortalecimento da marca e satisfação dos leitores. O estudo sugere a intensificação do uso de TI, incluindo a consideração da inteligência artificial, durante esse processo de transformação e reconfiguração do modelo de negócio dos jornais.

Este estudo contribui para compreender o papel da TI nos negócios, destacando sua relação com a sustentabilidade e competitividade das organizações no contexto digital. Para a prática, fornece *insights* cruciais para os tomadores de decisão em empresas envolvidas em processos de TD, orientando a alocação eficiente de recursos e investimentos em TI entre negócios tradicionais e inovadores. Também contribui teoricamente, ampliando a base teórica sobre o uso de TI, seus benefícios e estratégias de inovação digital, enquanto explora o processo contínuo de transformação nas formas de receita dos jornais tradicionais.

As limitações deste estudo incluem sua natureza como um estudo de caso único no Brasil, impedindo generalizações apesar da relevância da empresa no setor. Destaca-se também a falta de acesso a informações detalhadas sobre valores e proporções das receitas e investimentos da empresa. Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do estudo para outros jornais de diferentes portes e países, permitindo comparações e uma visão mais abrangente do papel da TI. Também é sugerido o aprofundamento na análise do impacto da inteligência artificial nos modelos de negócios jornalísticos, tanto tradicionais quanto inovadores.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. *Amplie seus horizontes*. **Informationweek**, 6 nov, 2002b.

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. **Tecnologia de Informação e Desempenho Empresarial: As Dimensões do seu Uso e sua Relação com os Benefícios do Negócio**. São Paulo: Editora Atlas, 3a ed, 2016

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. Transformação digital: gerando valor para o "novo futuro". **GV-EXECUTIVO**, v. 20, n. 1, p. 26-29, 2021.

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. **Business model innovation: Creating value in times of change**. 2010.

Amor, Daniel. **A Revolução do E-business: vivendo e trabalhando em um mundo interconectado**. São Paulo, 2000.

ASSUMPÇÃO, Marília; ALFINITO, Solange; ADAID CASTRO, Breno Giovanni. Consumo de Jornal Impresso e Online: Impresso é Status, Online é Facilidade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 23-42, 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Lisboa. Portugal, 2011.

BIRKINSHAW, Julian; BOUQUET, Cyril; BARSOUX, Jean-Louis. Los cinco mitos de la innovación. **Harvard Deusto business review**, v. 201, p. 12-24, 2011.

CAPUTO, Francesco, *et al.* Innovating through digital revolution: The role of soft skills and Big Data in increasing firm performance. **Management Decision**, v. 57, n. 8, p. 2032-2051, 2019.

CLEMONS, Erik. The complex problem of monetizing virtual electronic social networks. **Decision support systems**, v. 48, n. 1, p. 46-56, 2009.

COMUNIQUE-SE. **Um panorama sobre a crise do jornalismo impresso no Brasil**, 2022.

<https://portal.comunique-se.com.br/um-panorama-sobre-a-crise-do-jornalismo-impresso-no-brasil/>

COSTA, Caio Túlio. Um modelo de negócio para o jornalismo digital. **Revista de jornalismo ESPM**, v. 9, p. 51-115, 2014.

CRESWELL, John. **Projetos de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre, 2010.

ESTEBAN-NAVARRO, M. Á., NOGALES-BOCIO, A. I., GARCÍA-MADURGA, M. Á., & MORTE-NADAL, T. Spanish fact-checking services: An approach to their business models. *Publications*, 9(3). 2021.

FLAVIÁN, Carlos; GURREA, Raquel. Users' motivations and attitude towards the online press. **Journal of Consumer Marketing**, v. 26 n. 3, p. 164–174, 2009.

GILBERT, Clark; EYRING, Matthew; FOSTER, Richard. Two routes to resilience. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 12, p. 65-73, 2012.

GOYANES, Manuel. An empirical study of factors that influence the willingness to pay for online news. **Journalism Practice**, v. 8, n. 6, p. 742-757, 2014.

HOBE, Ly; ALAS, Ruth. Management Model for Banks. **Journal Of Management and Change**, v. 34, 2016.

KANE, Gerald; PALMER, Doug; PHILLIPS, Anh; KIRON, David; BUCKLEY, Natasha. Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT Sloan Management Review**, 2015.

KARIMI, Jahangir; WALTER, Zhiping. The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. **Journal of Management Information Systems**, v. 32, n. 1, p. 39-81, 2015.

MELO, José Márcio. **A esfinge midiática**. Edição. São Paulo: Paulus, 2004.

MENEZES, Cristiane; FREDO, Luis; CORTIMIGLIA, Maria.; SPECK, Fernanda; POTRICH, Lucas. **Modelos de negócio de conteúdo digital**: como a willingness to pay afeta os modelos de receita em notícias digitais. In: XXIV SIMPEP - *Simpósio de Engenharia de Produção*, v. 1, 2017.

MIRANDA, Gustavo Lima. **A história da evolução da mídia no Brasil e no mundo**, 2007.

NAMBISAN, Satish, *et al.* Digital innovation management. **MIS Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 223-238, 2017.

Oechslein, O. On the search for new revenue models: An empirical investigation of personalized news aggregators. **Proceedings of the BLED Conference**, pages 38–52. 2014.

PÉREZ-SEIJO, S.; SILVA-RODRÍGUEZ, A. Innovation in Digital Media beyond Technology: The audience-centered approach and pending challenges. **Journalism and media**, 5(1). 2024.

PINJAMAA, Noora; ASATIANI, Aleksandre. **Business Challenges of News Media Companies on Digital Platforms**. *BLED 2016 Proceedings*, v. 33, 2016.

PISANO, Gary. You need an innovation strategy. **Harvard Business Review**, v. 316, n. 6, 2015.

PRAYITNO, Agus. Increasing the Impacts of Information Technology Usage on Business Value. **International Journal of Business and Society**, v. 21, n. 2, p. 679-692, 2020.

PWC. **Global Entertainment e Media Outlook**. 2021.
<https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html>.

SAMBAMURTHY, Vallabh; ZMUD, Robert. **Digital Strategy Fundamentals In Guiding the Digital Transformation of Organizations** (2nd ed., pp. 26-43): Legerity Digital Press, LLC, 2017.

SANTONEN, Teemu. *Evaluating the Effect of the Market Environment on the Business Success of Online Newspapers*. **All Sprouts Content**. 81, 2008.

SOUSA, Jorge Pedro. *Elementos de teoria e de pesquisa da comunicação e da mídia*. Florianópolis: **Letras Contemporâneas**, 2004.

TIDD, Joe. Innovation management in context: environment, organization and performance. **International journal of management reviews**, v. 3, n. 3, p. 169-183, 2001.

TIDD, Joe; BESSANT, John. Innovation management challenges: From fads to fundamentals. **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 5, 2018.

UNESCO. **O jornalismo é um bem público: tendências mundiais em matéria de liberdade de expressão e desenvolvimento da comunicação social**; relatório global. 2021.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379826_por.

VEIT, Daniel, *et al.* Business models - An information systems research agenda. **Business & Information Systems Engineering**, v. 6, n.1, pp. 45-53, 2014.

VENKATRAMAN, Niranjana. *IT Induced business reconfiguration*. In: Morton, **Oxford University Press**, 1991.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2015.

WEILL, Peter; BROADLENT, Marianne. *Leaving the new infrastructure: how market leaders capitalize on IT*. Boston: **Harvard Business School Press**, 1998.

WESSEL, Lauri; BAIYERE, *et al.* Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 22, n. 1, p. 102-129, 2021.