FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

BRENO EUSTÁQUIO DA SILVA

CONTRIBUIÇÕES DA INOVAÇÃO ABERTA PARA O JORNAL A NOTÍCIA REGIONAL LTDA DE JOÃO MONLEVADE, MINAS GERAIS

Pedro Leopoldo
2012

BRENO EUSTÁQUIO DA SILVA

CONTRIBUIÇÕES DA INOVAÇÃO ABERTA PARA O JORNAL A NOTÍCIA REGIONAL LTDA DE JOÃO MONLEVADE, MINAS GERAIS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações

Orientador: Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves

Pedro Leopoldo

2012

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

A Dissertação intitulada *"Contribuições da Inovação Aberta para o Jornal A Notícia Regional Ltda de João Monlevade, Minas Gerais"*, de autoria do mestrando Breno Eustáquio da Silva, foi aprovada em avaliação da banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

_____

Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves - FPL/MPA - Orientador

_____

Prof. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos - FPL/MPA

_____

Prof. Dr. Carlos Alberto Ávila Araújo - Convidado - UFMG

_____

Prof. Dr. Tarcísio Afonso - Coordenador do Mestrado Profissional em Administração - FPL

Pedro Leopoldo, 4 dezembro de 2012

658.4038 SILVA, Breno Eustáquio da
S586c Contribuições da Inovação Aberta para o Jornal A Notícia Regional Ltda de João Monlevade, Minas Gerais. - Pedro Leopoldo: FPL, 2012.

124 p.
Dissertação: Mestrado Profissional em Administração
Orientador: Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves

1. Gestão da Inovação
2. Inovação Aberta
3. Comunicação. 4. Jornal Impresso.

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira CRB6-1590

Dedicado em memória de um dos grandes amores de minha vida: vovó Lelê Pelágio, quem no início dessa jornada demonstrou apoio e empolgação pelo meu desafio. Ficam as boas lembranças e a imensa saudade.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao doutor Jorge Tadeu de Ramos Neves, grande professor e um entusiasta da Gestão da Inovação.

A minha família, em especial minha amada mãe, pelo apoio e amor incondicionais, sem contar as orações por causa dos riscos que corria na BR-381 durante o cumprimento dos créditos do mestrado.

À professora Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos, uma das melhores professoras de todo programa de mestrado da FPL.

À grande amiga Ana Paula Cota Moreira, companheira incondicional, sem a qual essa caminhada teria sido muito difícil.

Aos colegas de mestrado pelo conhecimento compartilhado. Destaco aqui a amizade com o administrador Tiago Carvalho Marinho, quem muito me ensinou e deu dicas fantásticas sobre o mundo da Inovação.

Aos colegas do jornal A Notícia Regional Ltda, em especial ao seu diretor geral Márcio Magno Passos e à diretora de redação, Maria Cecília Passos, que não mediram esforços em me apoiar nessa empreitada.

Aos diretores da Funcec, Rede Doctum de Ensino, que sempre acreditaram no meu potencial profissional e, por isso, investiram nos meus estudos. Sem esse apoio, certamente teria tido dificuldades em cumprir a jornada.

Aos mestres Haroldo Lacerda de Brito, Rúbia Fraga e Graziela Fátima Pereira, companheiros de estrada todos os sábados em direção a Pedro Leopoldo.

A todos que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Por fim, a Deus, minha fonte de inspiração.

RESUMO

A Inovação é considerada elemento chave para uma gestão estratégica eficaz das organizações. Entretanto, o modelo fechado, até então observado em grandes e pequenas organizações, não mais satisfaz às necessidades dos gestores, nestes tempos da Sociedade da Informação e do Conhecimento. Partindo dessa premissa é que se faz emergente o modelo da Inovação Aberta, técnica que consiste em abrir espaço para que os *stakeholders* das organizações participem do processo de inovação contribuindo com ideias e sugestões. O presente trabalho contém um referencial teórico detalhado sobre processos de inovação, tanto fechada como aberta, com ênfase para a colaboração, que também é conhecida como Inovação 2.0 ou ainda *Open Innovation*. Na parte da pesquisa empírica e análise de dados, optou-se por apresentar o caso do Jornal A Notícia Regional Ltda, uma pequena empresa de comunicação da cidade de João Monlevade (MG), que se vê diante do desafio de inovar para aprimorar e fazer estender a vida útil de seu principal produto: o jornal impresso. Para isso, foram propostas sugestões a partir da utilização de uma das possíveis plataformas de colaboração, a rede social Facebook, bem como promovido um grupo focal direcionado ao público interno (como forma de preparar o ambiente interno para a colaboração). Aos instrumentos de pesquisa, ainda se soma a análise de *benchmarking* de três jornais de expressão no Brasil, de forma que foram colhidas dos produtos sugestões que podem ser aplicadas no Jornal A Notícia, tais como uso mais amplo das ferramentas digitais e a reformulação de seu formato como uma tendência no mercado editorial. Entre os diversos resultados alcançados, podem ser destacados o uso da Inovação Aberta como suporte adequado ao sistema de gestão da Inovação da empresa, sendo que o uso desta técnica atestou serem necessárias mudanças tais como inserção de mais colunas de opinião, convergência do impresso com as mídias digitais, nomeação de *ombudsman* e criação de suplementos semanais fixos.

Palavras-chave: Gestão da Inovação. Inovação Aberta. Comunicação. Jornal Impresso.

ABSTRACT

Innovation is considered a key element for an effective and strategic management of organizations. However, the closed model previously observed in large and small organizations no longer meets the needs of managers, in these times of the Information and Knowledge Society. From this premise is that it makes the emerging model of Open Innovation, technique of open space for stakeholders of the organizations involved in the innovation process by contributing ideas and suggestions. This work contains a theoretical framework detailed about innovation processes, closed and open, with an emphasis on collaboration, which is also known as Innovation 2.0 or Open Innovation. At the empirical research and data analysis, was chose to present the case of Jornal A Notícia Regional Ltda, a small media company from João Monlevade (MG), which faces the challenge of innovating to enhance and extend up to the life of its main product: the printed newspaper. For this, were proposed suggestions of innovation 2.0 that consisted in the use of a potential collaboration platform, the social network Facebook, as well as promoted one focus group, directed to the internal audience (like how to prepare for the indoor ambience collaboration). Research tools to further adds to benchmarking analysis of three newspapers of expression in Brazil so that the products were harvested suggestions that can be applied in Jornal A Notícia, such as wider use of digital tools, and the reformulation of its format as a trend in publishing market. Among many achievements, we should mention the use of Open Innovation as adequate support to innovation management system of the company, with this technique attested changes are necessary such as inserting more opinion columns, printed with the convergence of digital media, appointment of ombudsman and creation of fixed weekly supplements.

Keywords: Innovation Management. Open Innovation. Communication. Printed Newspaper.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Capacitadores e bloqueadores da Inovação Radical..... **27**

QUADRO 2 - As alavancas para os três tipos de inovação..... **28**

QUADRO 3 - Os Indicadores de Inovação..... **31**

QUADRO 4 - Contrastes entre princípios da inovação fechada e aberta..... **39**

QUADRO 5 - Atributos distintivos da Inovação Aberta..... **46**

QUADRO 6 - Ferramentas de Inovação Aberta uso interno e suas funções..... **48**

QUADRO 7 - Características e informações das plataformas mundiais..... **50**

QUADRO 8 - Tipos de Rede de Inovação..... **52**

QUADRO 9 - Procedimentos para formar um grupo de foco..... **64**

QUADRO 10 - Estratégia de Análise de Dados..... **68**

QUADRO 11- Melhorias propostas pelos funcionários..... **73**

QUADRO 12 - Melhorias possíveis após a análise bechmarking..... **84**

QUADRO 13 - Melhorias propostas pelos participantes do grupo no Facebook..... **92**

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Trajetórias de inovações incrementais e radicais em processos..... **26**

FIGURA 2 - O círculo virtuoso..... **37**

FIGURA 3 - Confirmação de um novo modelo de inovação: movido por parcerias e objetivos..... **41**

FIGURA 4 - Inovação no século XXI..... **41**

FIGURA 5 - Mudanças: As cartas estão sendo reposicionadas para o jogo da inovação do século 21..... **42**

FIGURA 6 - Representação do Modelo de Tecnologia Empurrada (TechPush)... **51**

FIGURA 7 - Representação do Modelo de Tecnologia Puxada pelo Mercado (*Market Pull*)..... **51**

FIGURA 8 - Sistematização do processo de coleta de dados..... **67**

FIGURA 9 - Edição 3.833 do jornal Super Notícia..... **76**

FIGURA 10 - Reprodução parcial da capa do Jornal do Brasil analisada..... **79**

FIGURA 11- Reprodução parcial da capa do Jornal Folha de S.Paulo..... **82**

FIGURA 12 - Tela do grupo “O Jornal Impresso do Futuro” no Facebook..... **86**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

2 REFERENCIAL TEÓRICO..... 18

2.1 A Inovação e a economia 18

2.2 Condições para Inovar 20

2.3 Formas de Inovação 22

2.4 Medindo o desempenho da Inovação 28

2.5 A Inovação Aberta 32

2.5.1 Uma mudança de paradigma 35

2.5.2 Como fazer Inovação Aberta? 42

2.5.3 Ferramentas para Inovação Aberta 47

2.6 Jornalismo x Inovação 53

2.6.1 Tendências e Perspectivas do Jornalismo com a Inovação 56

2.7 Contribuição do referencial teórico para a pesquisa..... 57

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA..... 59

4 METODOLOGIA 62

4.1 Caracterização da pesquisa..... 62

4.2 Unidade de análise e observação 65

4.3 Coleta de Dados 65

4.4 Estratégia de Análise e Tratamento de Dados 66

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 69

5.1 Grupo focal com funcionários 69

5.2 Benchmarking com jornais Super Notícia, Folha de S. Paulo e Jornal do Brasil..... 74

5.3 Contribuições do Grupo Virtual da Rede Social Facebook 85

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 94

6.1 Limitações da Pesquisa 96

6.2 Contribuições da Pesquisa 97

6.3 Sugestões para Pesquisas Futuras..... 97

REFERÊNCIAS 99

APÊNDICE A: ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE GRUPO FOCAL COM

FUNCIONÁRIOS DO JORNAL A NOTÍCIA..... 103

ANEXO A – BREVÍSSIMA CRONOLOGIA DE INOVAÇÕES NA IMPRENSA BRASILEIRA 105

1 INTRODUÇÃO

Em qualquer organização, seja ela grande ou pequena, é preciso que haja inovação. Numa economia global e tão dinâmica como a que se apresenta atualmente, criar e oferecer produtos e serviços inovadores tornou-se o maior desafio para elas.

O motivo é que os consumidores estão muito mais exigentes e esclarecidos e as mudanças tecnológicas acontecem de maneira cada vez mais veloz. Além disso, são inúmeros os ganhos que a inovação proporciona para a indústria, motivo pelo qual a gestão dos processos de inovação torna-se indispensável como fator de sobrevivência das organizações.

Pinchot e Pellman (2004) destacam que a inovação rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva permanente no século XXI. Os autores citam, também, que a chave para o domínio tecnológico é a inovação e que, neste século, não há outra escolha senão saber inovar; do contrário, a marca tende a desaparecer.

As grandes corporações estão conscientes disso e, em escala mundial, adaptam seus processos produtivos à nova ordem gerencial baseada na inovação. Se antes a preocupação principal dos administradores era proporcionar gerenciamento que resultasse em produção em larga escala com baixo custo operacional, agora, além desse paradigma, tem sido necessário realizar negócios de valor e inovação sem precedentes (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A literatura ressalta que vale toda a criatividade possível para por o sistema de inovação em funcionamento, inclusive aproveitar a globalização para descentralizar linhas de produção com o objetivo de reduzir custos, diminuir o tempo necessário para o desenvolvimento de novos equipamentos, bem como facilitar a troca de conhecimentos diferentes e complementares (BESSANT; TIDD, 2009).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o que se verifica é a intensificação da concorrência norteada pela inovação de produtos, serviços e processos, exigindo

das empresas cada vez mais parcerias e operações em rede que são facilitadas por um dos símbolos representativos da inovação no século XXI: a Internet.

O Brasil não está fora deste contexto. Basta lembrar que o país atualmente está entre as maiores economias do planeta, integrando o bloco emergente dos BRICs [Brasil, Rússia, Índia e China] (FOLHA DE S. PAULO, 2011). Essas nações chamam a atenção do mundo pelo crescimento acelerado, ou seja, o dinamismo verificado em economias desenvolvidas também se encontra presente nesses países, fazendo com que as organizações brasileiras, inevitavelmente, estejam inseridas numa realidade de competição acirrada. E para vencer esse desafio, é preciso inovar e criar processos de gestão continuados, que permitam seu aprimoramento. (FOLHA DE S.PAULO, 2012).

Embora as empresas de grande porte, como as dos setores automobilístico, siderurgia e da tecnologia da informação, estejam mais familiarizadas em investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) - dois componentes essenciais para a inovação - outras também necessitam inovar como meio fundamental de sobrevivência (PINCHOT; PELLMAN, 2004), como é o caso das empresas de comunicação, objeto de estudo dessa dissertação.

Seja no rádio, na televisão, nos impressos ou na própria Internet, o modo de fazer e oferecer produtos midiáticos vem sofrendo profundas mudanças com o passar do tempo. Um dos assuntos mais discutidos atualmente diz respeito à sobrevivência do jornal de papel, já que a Internet tem sido um dos meios mais utilizados para a divulgação de informações. Há quem aposte que jornais impressos deixem de existir em breve por causa dos computadores, *smartphones* e *tablets*. Mas há também aqueles que defendam que essa é uma realidade ainda distante, pois não se muda da noite para o dia a cultura milenar de utilização do papel.

Esse cenário sugere que o jornal impresso tem que se desdobrar para não perder espaço [leitores e receitas]. Afinal, ele pode ser considerado menos atrativo que outros tipos de mídia, pois possui apenas os recursos de texto e ilustrações, ao passo que a Internet, por exemplo, além dos recursos citados, conta com sons,

vídeos, animações, agilidade, atualização em tempo real e interação instantânea entre os usuários.

Entretanto, apesar desses fatores, ao que tudo indica o fim do jornal impresso ainda está longe de ser decretado. E, por esse motivo, inovar no modo de produzir esse veículo de comunicação pode ser a saída para aumentar significativamente sua sobrevida, assim como para fazê-lo competir de igual para igual com os outros meios, pois se os impressos perdem em recursos de som e imagem, ganham em relação ao aprofundamento de seus conteúdos. (KAMMEL, 2001). Além disso, possuem a característica de ser um produto tangível, que pode ser melhorado com sugestões dos próprios leitores, através da chamada Inovação Aberta ou *Open Innovation*.

Como o próprio nome sugere, a Inovação Aberta é um modelo de gestão baseado na colaboração de agentes externos à organização. Conforme cita Stoeckicht (2008), o modelo de Inovação Aberta pressupõe que o conhecimento para promover inovações está em qualquer lugar da rede de valor da organização e no próprio mundo globalizado. A origem da pesquisa e desenvolvimento deixa de ser a da própria corporação e passa a estar em centros de pesquisa, universidades, outras empresas, mesmo que concorrentes, e até mesmo clientes.

Uma aplicação do modelo de Inovação Aberta recente e muito citado é o caso da montadora Fiat utilizado para a criação do projeto do carro conceito Fiat Mio. Em caso inédito na história da indústria automobilística, uma montadora abriu para o público todo o processo de criação de um automóvel. Foi criado um blog onde internautas do Brasil e do mundo participaram ativamente da criação do novo carro conceito da montadora. (BARROS, 2010).

Foram nove meses de projeto, período no qual 11 mil cocriadores (ou clientes colaboradores) responderam como, na visão deles, seria um conceito de carro do futuro. As respostas eram enviadas através de uma plataforma especialmente desenvolvida para o projeto inovador, onde qualquer interessado poderia se cadastrar para fazer parte do processo criativo. O resultado foi apresentado durante o Salão do Automóvel de São Paulo, há dois anos, sendo uma das sensações do

evento, pois estava exposto ali um produto concebido a partir de opiniões de clientes e não clientes da montadora.

Essa dissertação segue a mesma linha e baseia-se nos conceitos da literatura sobre o assunto. O objeto de análise foi uma empresa de comunicação da cidade de João Monlevade (MG), denominada Jornal A Notícia Regional Ltda. Essa organização ainda não utiliza técnicas de Gestão da Inovação baseada na colaboração de clientes que permitam identificar pontos de melhorias e aplicá-los na produção do periódico.

A partir desta contextualização, a questão norteadora da pesquisa realizada foi: quais contribuições a adoção de práticas de Inovação Aberta podem trazer ao jornal A Notícia para que ele melhore a qualidade de seu conteúdo e se torne um jornal ainda mais atrativo?

O objetivo geral da pesquisa foi identificar as contribuições que a adoção de práticas de Inovação Aberta podem trazer ao jornal A Notícia para que ele melhore a qualidade de seu conteúdo e se torne um jornal ainda mais atrativo.

Os objetivos específicos foram:

a) Analisar os principais conceitos e definições sobre Inovação Aberta.
b) Levantar práticas de inovação adotadas em pelo menos três importantes veículos de comunicação impressa do Brasil, e, ao mesmo tempo, verificar se as mesmas são aplicáveis no jornal A Notícia; e
c) Colher sugestões de funcionários e leitores do jornal A Notícia para verificar quais são as melhorias propostas e que podem compor um rol de sugestões colhidas a partir de ferramentas de gestão da inovação

Várias são as justificativas que demonstram a relevância desse estudo realizado. Fundado em 1984, o jornal A Notícia tem o privilégio de ser o maior e mais lido em Monlevade - 58% da preferência dos leitores segundo pesquisa do Instituto MDA realizada em 2010. Sua área de cobertura abrange as 17 cidades da microrregião do Médio Vale do Rio Piracicaba, no Centro-Leste de Minas Gerais.

Em sua história de 28 anos, o jornal tem a tradição de inovar com o objetivo de se tornar melhor. No contexto local, foi o primeiro jornal da cidade a circular em cores; primeiro a ter todo o seu processo de produção informatizado e uma equipe 100% composta por profissionais com curso superior de Jornalismo. Há três anos, foi o primeiro jornal do Brasil a obter a certificação internacional de qualidade ISO 9001/2008.

Apesar desse histórico, não existe no A Notícia um processo de gestão que trabalhe a inovação de maneira mais efetiva de modo que ofereça melhores resultados gerenciais. Por esse motivo, esta dissertação contém sugestões que permitem solucionar certas lacunas como melhorias no produto (jornal) e/ou serviço (informação) oferecidos; atualização tecnológica de processos; alcance de novos clientes; redução de custos de produção e novas formas de participação dos colaboradores e *stakeholders*, entre outras.

Em suma, as técnicas de gestão sugeridas neste trabalho visam substituir o modo espontâneo e informal pelo qual as inovações vêm sendo implementadas no jornal, que poderá, assim, adotar uma estratégia administrativa sistemática, com foco na criatividade para seu melhor desenvolvimento.

Para o ambiente acadêmico, o tema proposto é de suma importância, pois permite a observação do uso de técnicas gerenciais num ramo alinhado à ciência da Administração, que é a Comunicação (TORQUATO, 2002). Para o contexto organizacional, essa dissertação é importante, pois permite a melhoria do negócio. Para a sociedade, esse trabalho permitirá oferecer informação de mais qualidade, da forma como os leitores esperam. Finalmente, para o mestrando, é uma forma de contribuir com a empresa na qual atua profissionalmente como editor há 12 anos.

Essa dissertação está estruturada em seis capítulos. Após a exposição da introdução, onde é feita a contextualização com o tema em estudo, é apresentado o referencial teórico como capítulo 2. Nessa parte da dissertação, busca-se apresentar os conceitos de Inovação, primeiro em relação ao cenário econômico global, partindo, posteriormente, para a exposição dos conceitos tendo por base autores

como Tidd, Bessant e Pavit (2008); Tidd e Bessant (2009); Schumpeter (1934), Terra (2007 e 2011); Dávila, Epstein e Shelton (2007), entre outros. Em seguida, são introduzidos conceitos específicos de Inovação Aberta, tendo-se como referências principais Terra (2011), Chesbrough (2012) e Lindegaard (2011), e, em sequência, procura-se identificar a importância da inovação na Comunicação sendo o suporte teórico baseado nas obras de Franscicato (2010), Dorneles (2009) e Pitasi (2012).

O terceiro capítulo se dedica à apresentação da empresa para a qual a pesquisa foi aplicada. Na quarta parte do trabalho, é feita a exposição da metodologia de pesquisa e, no capítulo 5, os resultados são analisados à luz das teorias estudadas.

Por fim, no capítulo 6, são expostas as delimitações da pesquisa, suas contribuições bem como sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o referencial teórico desta dissertação são apresentados conceitos necessários à pesquisa, principalmente relacionados à inovação aberta. Na primeira parte, são expostos o conceito de inovação e sua importância no cenário econômico, formas de inovação, e como medir a inovação. Na segunda parte, está o marco teórico do trabalho, quando são abordados os temas “Conceito de inovação aberta”, “Como fazer inovação aberta?” e “Modelos de inovação aberta”. A terceira e última parte refere-se aos conhecimentos sobre o processo jornalístico, momento em que são expostos, de forma objetiva, casos de inovação na imprensa, a história do jornalismo impresso no Brasil e tendências e perspectivas na produção de impressos.

2.1 A Inovação e a economia

Sakar (2007) conceitua inovação como sendo fazer algo novo, um ato de renovação ou alteração. Significa ter novas ideias com a criação de coisas novas ou rearranjar as já existentes, dando-lhes uma nova forma.

Segundo o autor, inovar é algo comum no dia a dia da humanidade e resulta, geralmente, naquilo que mais se deseja. A fórmula para fazer com que a inovação aconteça está ligada à soma de dois fatores fundamentais: criatividade + ideias novas. Mas para isso, afirma Sakar (2007), é necessário que a ideia seja implementada e tenha impacto. Senão, será apenas uma invenção, sem, contudo, ser inovadora.

No campo empresarial, inovar se torna importante em função da metamorfose econômica vivida hoje pelos mercados, dominados pelo fenômeno da globalização. Nessa era, em que a diversidade de produtos e serviços é bastante variada, competir com diferencial tornou-se fator de sobrevivência em qualquer parte do mundo (MAGALHÃES, 2007). As empresas que não se preocupam em inovar estão fadadas à extinção, conforme sugerem Bessant e Tidd (2009, p. 20):

> A inovação realmente faz uma grande diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos. A explicação é bastante simples: se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como criamos e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam. Em última instância, é uma questão de sobrevivência – e a história é bastante clara a esse respeito; a sobrevivência não é compulsória! As empresas que sobrevivem são capazes de mudança focada e regular. É importante observar que a Microsoft – uma das maiores e mais bem sucedidas empresas do mundo – adota a visão de que está sempre a dois anos de sua extinção.

Essa relação de sobrevivência organizacional com o ato de inovar corrobora os pensamentos de Joseph Schumpeter, considerado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) o pai dos estudos sobre inovação. Schumpeter (1942) escreveu que os processos econômicos só poderiam ser entendidos com a compreensão da evolução do capitalismo e que esse ato seria marcado pela introdução do novo.

Em suma, Schumpeter citado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), concluiu que os empresários fariam uso da inovação com o objetivo de obter vantagem estratégica, mas esse fenômeno não seria único. Ou seja, a técnica precisaria se repetir de maneira cíclica, já que toda boa ideia seria incorporada pela concorrência, fazendo diminuir os lucros de monopólio.

Assim, o empresariado se veria obrigado a buscar a próxima inovação, de maneira sucessiva, num fenômeno que Schumpeter descreveria como “destruição criativa”, “em que há uma constante busca pela criação de algo novo que simultaneamente destrói velhas regras e estabelece novas – tudo sendo orientado pela busca de novas fontes de lucratividade”. (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p. 27)

Schumpeter (1934), citado pelo Manual de Oslo (2005), atenta para a ocorrência de dois comportamentos no estudo da inovação: as radicais vão provocar rupturas mais intensas, enquanto as incrementais vão dar continuidade ao processo de mudança.

O Manual de Oslo (2005) ainda destaca que é importante entender porque as empresas inovam. Uma das razões fundamentais é a melhoria do desempenho pelo aumento da demanda ou pela redução de custos. Com a inovação, uma empresa

também obtém vantagem de custo sobre os concorrentes tendo como resultado inevitável o ganho das fatias de mercado e aumento das margens de lucro.

Há, também, a possibilidade de aumento da demanda em virtude da diferenciação de produto, com o propósito de se ganhar mercados e até mesmo influenciar a procura por produtos existentes. Com relação a essa lógica, o Manual de Oslo (2005, p. 37) argumenta:

> Uma perspectiva schumpeteriana tende a enfatizar a inovação como experimentos de mercado e a procurar mudanças amplas e extensivas que reestruturam fundamentalmente indústrias e mercados. A Economia da corrente dominante ou os neoclássicos vêem a inovação em termos de criação de ativos e de experimentos de mercado. Nessa visão, a inovação é um aspecto da estratégia de negócios ou uma parte do conjunto de decisões de investimentos para criar capacidade de desenvolvimento de produto ou para melhorar a eficiência.

Dessa forma, Sutton (1992-1998), citado pelo Manual de Oslo (2005, p. 37), defende que:

> desenvolvimentos recentes centram-se na idéia de "*sunk costs*", comprometimento irrecuperável de recursos para entrar em novos mercados ou para criar vantagens competitivas por meio do reposicionamento da produção ou de seus resultados na cadeia de valor.

Terra (2007) afirma que é muito comum as organizações associarem inovação ao desenvolvimento de novos produtos, principalmente os ligados à tecnologia. Mas o autor cita várias dimensões onde esse fenômeno pode ocorrer como nos processos, relacionamento com os clientes, agregação de serviços, sistemas de crédito ou cobrança, relacionamento com a comunidade, entre outras áreas que não apenas as ligadas aos processos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Por esse motivo, para compreender melhor como ocorrem os processos de inovação nas organizações nas mais diferentes vertentes, é necessário entender as condições necessárias para a ocorrência de tal fenômeno, o que será exposto a seguir.

2.2 Condições para inovar

Magalhães (2007) apresenta sete condições para que o processo de inovação ocorra, todas estando baseadas na teoria de que os mercados exigem das

organizações novas responsabilidades e atitudes que apontem para a adoção de uma estratégia competitiva de valor imbatível para os clientes.

Na primeira o autor afirma que as condições de sobrevivência das organizações se tornam possíveis com a obtenção de recursos fora dela. A prioridade deve ser os clientes, com os quais a empresa deverá manter uma relação duradoura. Também é essencial que a organização se adapte às mudanças de comportamento de mercado e se posicione como a melhor oferta para necessidades específicas.

Na segunda condição, os concorrentes devem ser encarados como aqueles que disputam recursos ou mercados, agora ou no futuro, sem limitação de setores ou localização geográfica.

Na terceira condição, o conteúdo das ações competitivas de permanente renovação é que devem reger a construção da reputação de uma empresa. A organização também deve manter o respeito aos valores éticos das sociedades onde está inserida.

Já a quarta condição considera, segundo Magalhães (2007), que as inovações, processos e as tecnologias podem ser de uso exclusivo da organização ou de uso comum da sociedade. Devem estar devidamente organizados (física ou virtualmente) ou compartilhados entre os participantes. É preciso manter as vantagens competitivas individuais.

A quinta condição coloca como pressuposto que a cadeia de valores (composta por desenvolvedores de soluções, fornecedores, produtores, distribuidores entre outros participantes) pode ser terceirizada ou própria, exclusiva ou não, desde que se comprometa com a satisfação do cliente final.

Da mesma forma, na sexta condição “a ênfase em ativos físicos deve ser equilibrada com ativos intangíveis da organização” (MAGALHÃES, 2007, p. 47).

Por fim, na sétima condição o autor expõe que “os modelos de governança devem prever culturas prescritivas ou auto reguladas, com foco e métricas financeiras e

sociais, e com recompensas orientadas para o conjunto de constituintes das organizações” (MAGALHÃES, 2007, p. 47).

Alinhadas às condicionantes expostas, ainda é preciso considerar que a excelência em inovação está no planejamento, no desenvolvimento e na implantação de programas, além de processos e atividades competitivas. Isso faz com que as organizações se protejam de obsolescências internas ou provocadas por mudanças ambientais ao implantar um modelo que considera um sistema gerencial estratégico de longo prazo (MAGALHÃES, 2007).

Bessant e Tidd (2009) sugerem que inovação é importante, mas não é fácil. E acrescentam que um dos pressupostos essenciais de um sistema de gestão da inovação consiste em saber lidar com um mundo de incertezas, experimentando constantemente novas oportunidades.

É preciso ousar, experimentar; e um exemplo disso é o caso da Nokia. A gigante da telefonia móvel originou-se de um conglomerado de derivados de madeira, tendo ainda atuado no setor de botas de borracha e até papel higiênico. Sobre a importância da capacidade de inovação contínua como fator de sobrevivência das empresas, Bessant e Tidd (2009, p. 26) expõem:

> Enquanto a maioria das empresas possui um tempo de vida consideravelmente curto, há aquelas que sobrevivem por um ou mais séculos. Se observarmos a experiência desse “clube dos 100” – empresas como a 3M, Corning, Protector & Gamble, Reuters, Siemens, Philips e Rolls-Royce -, podemos verificar que muito de sua longevidade é decorrente de terem desenvolvido a capacidade de inovar de forma contínua. Essas empresas aprenderam – normalmente de maneira mais difícil – como gerenciar o processo e, sobretudo, como repetir a façanha. Qualquer empresa pode ter sorte uma vez, mas mantê-la por um século ou mais sugere que existe algo mais que apenas sorte.

2.3 Formas de inovação

Existe mais de uma forma de classificar as inovações. E entender como as empresas inovam é fundamental para a compreensão das teorias que envolvem a

Gestão da Inovação. São vários os tipos possíveis, sendo os mais comuns cinco classificações de Schumpeter (apud MANUAL DE OLSO, 2005, p. 36):

> i) introdução de novos produtos;
> ii) introdução de novos métodos de produção;
> iii) abertura de novos mercados;
> iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos;
> v) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) classificam a inovação em quatro tipos, numa estrutura bastante similar à de Schumpeter (1934). Nesse caso, eles citam os "4P" da inovação:

a) Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece.
b) Inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues.
c) Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.
d) Inovação de paradigma – mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Da mesma forma, existem outras classificações para o fenômeno da inovação, a saber, incrementais, semi radicais e radicais.

A inovação incremental proporciona melhoria moderada nos produtos e processos de negócios em vigor. Esse tipo de inovação "pode ser pensada como um exercício de resolução de problemas em que é clara a meta, mas não a maneira de chegar até ela – e precisa ser resolvida" (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007, p. 57).

Tigre (2006) ressalta que as inovações incrementais abrangem, por exemplo, melhorias no *design* ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamentos em *layout* e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimentos e vendas. Para Tigre (2006, p. 74), "as inovações incrementais ocorrem de forma contínua em qualquer indústria, embora possam variar conforme o setor ou país em função da pressão da demanda, fatores socioculturais, oportunidades e

trajetórias tecnológicas". O mesmo autor conclui que as inovações incrementais não derivam necessariamente de atividades de P&D, sendo resultado mais comum do aprendizado interno e da capacitação acumulada.

> As inovações incrementais são uma maneira de extrair o máximo valor possível de produtos e serviços existentes sem a necessidade de fazer mudanças significativas ou grandes investimentos. Por exemplo, as fábricas de automóveis fazem, com grande frequência, modificações de pequena monta nos modelos consagrados, visando exclusivamente à criação de um convencimento de que eles proporcionam algo realmente novo, e para incentivar as vendas sem que sejam necessários mudanças ou investimentos de grande porte (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007, p. 61).

Esse é o motivo pelo qual a inovação incremental é a forma predominante na maioria das empresas, recebendo mais de 80% dos investimentos reservados à inovação (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007).

É importante destacar que, conforme Davila, Epstein e Shelton (2007), mesmo sendo um tipo de técnica que não requer grandes investimentos, muitas vezes representando uma barreira à criatividade, a inovação incremental é importante, pois age como uma vacina evitando que a empresa perca fatia de mercado e/ou lucratividade devido à "corrosão" provocada pela concorrência.

Já a inovação semi radical é aquela que consegue alavancar mudanças cruciais inviáveis mediante uma inovação incremental. Esse fenômeno acaba por agir no ambiente competitivo, pois envolve alterações ou no modelo de negócio ou na tecnologia da organização, mas não nas duas juntas. Davila, Epstein e Shelton (2007) destacam que esse tipo de inovação exige certo grau de mudança, sendo que as empresas encontram dificuldades para administrar essas modificações.

O motivo é que a inovação semi radical é assimétrica, ou seja, seu mau gerenciamento pode provocar confusões nos gestores caso não haja um mapeamento preciso sobre o que é necessário ser feito numa das duas áreas da organização. É comum, segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), ocorrerem alterações que chegam a ser semi radicais ou até mesmo radicais tanto no plano de negócios quanto na tecnologia, provocando perda de tempo e de foco nos projetos em andamento.

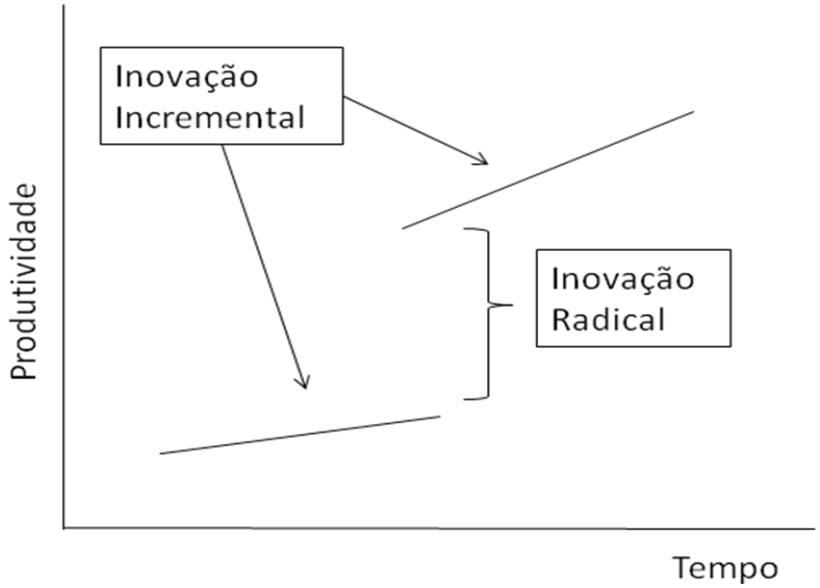
Mesmo assim, esse tipo de inovação pode ser bem sucedido como no caso do grupo WalMart, conforme relatam Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 65):

> Em caráter quase que pioneiro, o grupo percebeu que um grande segmento de consumidores dos EUA queria produtos de baixo custo e boa qualidade. Atender de maneira eficiente essa proposição de valor exigia uma mudança total no modelo de negócios vigente dos tradicionais estabelecimentos de varejo. Esse modelo de negócio tradicional mandava instalar uma loja em áreas urbanas e vender um número limitado de produtos com preço acrescentado pelo nível de serviços. A estratégia da WalMart foi aplicar o modelo de negócios dos supermercados ao varejo, e aliá-lo a uma cadeia de suprimentos incrementada para proporcionar uma radical redução de preços. O conglomerado inaugurou imensos espaços de armazenamento, passou a fornecer uma ampla variedade de produtos a preços menores (embora com a queda nos serviços) e a consequente redução dos preços para o consumidor final. Esta nova aplicação do modelo de negócios acabou dando origem a um dos mais bem-sucedidos grupos empresariais do mundo.

O terceiro tipo de inovação é a radical. Tigre (2006) afirma que esse fenômeno ocorre quando são rompidas as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica. Davila, Epstein e Shelton (2007) acrescentam que, nesse caso, há modificações tanto no modelo de negócios, quanto na tecnologia da empresa.

Geralmente, uma inovação radical é fruto de atividades de P&D, rompendo os limites da inovação incremental, trazendo um salto de produtividade e iniciando uma nova trajetória tecnológica incremental, como pode ser visto na FIG. 1:

Figura 1 – Trajetórias de inovações incrementais e radicais em processos



Fonte: Tigre (2006, p. 75)

Um exemplo de inovação radical é a Internet, que vem alterando as formas de comunicação e criando novas atividades econômicas. Outro exemplo são os materiais sintéticos de origem petroquímica, como plásticos e elastômeros, que inventados na segunda metade do século passado, deram origem a materiais de uso generalizado na indústria (TIGRE, 2006). A máquina a vapor durante a revolução industrial e as mudanças resultantes das atuais tecnologias de comunicação e computação também são lembradas por Bessant e Tidd (2009).

Já Davila, Epstein e Shelton (2007) citam as fraldas descartáveis lançadas na década de 1970. Embora fossem mais volumosas que as de pano, o grande diferencial era a dispensa da lavagem com o descarte. Foi o fim de negócios como a venda emergencial e lavanderia de fraldas, bem como representou o fim da trabalhosa lavagem doméstica.

Pesquisa global desenvolvida por Davila, Epstein e Shelton (2007) com administradores internacionais de P&D identificou os principais fatores de incentivo e de bloqueio às inovações espetaculares ou radicais, conforme exposto no QUADRO 1:

Quadro 1 – Capacitadores e bloqueadores da Inovação Radical

Forças que geram e nutrem inovações espetaculares	Barreiras no caminho das inovações espetaculares
Parcerias com empresas diferentes na criação de novos empreendimentos	Incentivos focados (principalmente) na fuga aos riscos
Comprometimento da área executiva com apoio a ideias surgidas fora da estratégia presente da empresa.	Dificuldade de implementar ideias espetaculares na manufatura e distribuição.
Disponibilidade de recursos para a sustentação de ideias espetaculares	Concorrência percebida com negócios existentes.

Fonte: Davila, Epstein e Shelton (2007, p.70)

Apesar das mudanças que as inovações radicais proporcionam, os gestores devem lidar com cautela com os investimentos nela feitos, porque essas inovações, pela própria natureza, trazem pouca probabilidade de retorno.

Davila, Epstein e Shelton (2007) ressaltam que expectativas irreais da próxima grande novidade pode mudar por inteiro o rumo de uma empresa, o que representa risco de desperdício de recursos valiosos que poderiam ter sido aplicados em inovações incrementais ou semi radicais.

“A chave é manter um portfólio equilibrado de inovações radicais a fim de que o investimento possa suprir as necessidades do negócio” (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007, p. 71).

O QUADRO 2 resume as aplicações e efeitos dos três tipos de inovação:

Quadro 2 – As alavancas para os três tipos de inovação

Alavancas / Tipos de Inovação	Alavanca dos Modelos de Negócios			Alavancas Tecnológicas		
	Proposição de Valor	Cadeia de Valor	Cliente-alvo	Produtos e serviços	Tecnologia de processos	Tecnologia capacitadora
Incrementais	**Mudanças** pequenas em uma ou mais das seis alavancas					
Semi radicais Orientadas por modelo de negócios	Mudança **significativa** em uma ou mais das três alavancas			Mudança **pequena** em uma ou mais das três alavancas		
Semi radicais Orientadas por tecnologia	Mudança **pequena** em uma ou mais das três alavancas			Mudanças **significativas** em uma ou mais das três alavancas		
Radicais	Mudança **significativa** em uma ou mais das três alavancas			Mudanças **significativas** em uma ou mais das três alavancas		

Fonte: Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 59). [grifos do autor]

2.4 Medindo o desempenho da inovação

Davila, Epstein e Shelton (2007) ensinam que medir é fundamental e decisivo para o sucesso com a inovação. Mas, para isso, é necessário criar um sistema de medidas com indicadores eficientes e que possam proporcionar uma leitura da real situação organizacional.

Os autores alertam para o fato de que indicadores desalinhados com a estratégia, que não se ajustem ao conjunto de inovações incrementais, semi radicais e radicais, se resumem no não aproveitamento de uma fonte preciosa de informação. O resultado é desempenho inferior e queda de resultados decorrentes de investimentos em inovação, que se traduzem em prejuízo financeiro.

Os indicadores, segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), devem estar direcionados em um sistema de avaliação sustentado em três funções:

a) Plano – serve para definir a comunicar as estratégias. Torna as suposições sobre fonte de valor explícitas e claras, bem como permite a escolha de estratégias pretendidas. Permite, ainda, esclarecer as expectativas com respeito à estratégia ao longo de toda a organização;
b) Monitoração – sua função é acompanhar a execução de projetos inovadores com o objetivo de avaliar mudanças no ambiente. Permite, ainda, intervir apenas quando indispensável e avaliar o desempenho.
c) Aprendizado – serve para definir novas oportunidades que permitirão concretizar os objetivos de desempenho, novos negócios ou oportunidades tecnológicas.

Com base nessa teoria, é possível então começar a discutir os indicadores que podem ser usados para se medir a inovação. Bessant e Tidd (2009, p. 453) sugerem várias medidas possíveis, conforme pode ser visto a seguir:

> - Medidas de resultados específicos de vários tipos – por exemplo, patentes e trabalhos científicos como indicadores de conhecimento produzido, ou o número de novos produtos apresentados (e a percentagem de vendas e/ou lucros derivados) como indicadores de sucesso de inovação do produto.
> - Medidas de resultados de elementos operacionais ou de processo tais como pesquisas de satisfação de clientes para mensurar e rastrear melhorias em qualidade ou flexibilidade.
> - Medidas de resultados que podem ser comparadas por setores ou empreendimentos – por exemplo, custo de produto, participação de mercado, desempenho da qualidade.
> - Medidas de resultados de sucesso estratégico, quando o desempenho global do negócio é melhorado de alguma forma e quando, no mínimo, alguns benefícios podem ser atribuídos direta ou indiretamente à inovação, por exemplo, crescimento de receita ou participação de mercado, lucratividade melhorada, maior valor agregado.

Bessant e Tidd (2009, p. 453) ainda expõem outras medidas que podem ser consideradas. Estas, no entanto, são tidas como específicas de processos internos de inovação ou de elementos específicos dentro deles. Tais medidas são apresentadas a seguir:

a) Número de novas ideias (produto/serviço/processo) geradas no início do sistema de inovação.
b) Taxas de fracasso – no processo de desenvolvimento, no mercado.
c) Número ou percentagem de excedentes sobre o tempo de desenvolvimento e orçamento de custos.

d) Medidas de satisfação do cliente - era isso que o cliente desejava?
e) Tempo para lançamento do produto/serviço no mercado (em média, comparado com padrões de indústria).
f) Desenvolvimento de homens-hora por inovação completada.
g) *Lead time* médio de inovação contínua – sugestões por funcionários, número de equipes de solução de problemas, acúmulo de economias por trabalhador, economias cumulativas e assim por diante.

Bessant e Tidd (2009) lembram que é possível medir condições que apóiam ou inibem o processo de inovação, como, por exemplo, o ambiente criativo da organização ou a extensão em que a estratégia está claramente distribuída e comunicada. Da mesma forma, também existe valor na agregação de informações ao processo que pode ser a mensuração do percentual de vendas comprometidas com P&D, investimentos em treinamento e recrutamento de equipes capacitadas.

Uma técnica importante de mensuração que não pode deixar de ser citada é o *bechmarking* em suas várias formas. Cavalcante e Faria (2009, p. 51) definem *benchmarking* como “um processo sistemático para a identificação da melhor prática [*benchmark*, ou ponto de referência], no ambiente externo ou interno, e para a modificação do conhecimento existente, de modo a alcançar em desempenho superior”. Isso significa fazer uma análise comparativa de melhores práticas, adotando-as em uma determinada organização.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) sustentam que essa técnica constitui um poderoso fator de mudança oferecendo dicas valiosas sobre como gerenciar processos-chave em diferentes modelos.

> Mas talvez sua contribuição mais valiosa seja um modelo para exame e reflexão de como a organização funciona de fato. Tal auditoria [*benchmarking*] não tem de ser feita necessariamente em comparação com outra organização, mas pode ser realizada, de maneira útil, com relação ao tipo ideal ou a modelos normativos de boas práticas. (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008, p. 580),

Magalhães (2007) vai além de indicadores tradicionais e afirma que organizações competitivas, que buscam sua perenidade, também devem adotar e serem capazes

de medir indicadores de inovação, que são cinco: atitudes, valor, comprometimento, empreendedorismo e mudanças, como expostos no QUADRO 3:

Quadro 3 – Os Indicadores de Inovação

INDICADOR	ATRIBUIÇÃO
Atitudes	Dominar processos e informações que agregam valor; atitudes proativas como respostas que asseguram o lugar do profissional na organização e desta no mercado. Atitudes sonhadoras e empreendedoras, orientadas para resultados.
Valor	Produção de valor na infra-estrutura, na produção, na logística e na entrega, orientadas para a criação de laços e reconhecimentos duradouros.
Comprometimento	Entre pessoas, interna e externamente. Fazer com que elas desejem e sejam bem-sucedidas com clientes e fornecedores, inovando e criando valor para todos; gestores competitivos, empenhados em responder às perguntas que o mercado está fazendo; células alinhadas para entregar os produtos e serviços para assumir responsabilidades.
Empreendedorismo	Multiplicadores dos processos de empreendedorismo e inovação, uma vez que a criatividade e a iniciativa são atributos que podem ser expandidos; o trabalho é natural e prazeroso, se todos estiverem comprometidos e os indivíduos forem capazes de conduzir ações autônomas para atender aos objetivos da organização.
Mudanças	Adaptar soluções aos cenários de incertezas, diferenciação e criação de valor na experiência do consumidor e na entrega dos produtos e serviços; procurar atender melhor às necessidades de um mundo mais bem-informado; reduzir ao máximo os riscos dos usuários de primeira hora.

Fonte: Magalhães (2007, p. 51)

Também é importante verificar, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 583), fatores que afetam o sucesso e o fracasso da inovação e como o processo de gestão pode ser melhorado. Isso poderá ser feito com o uso das seguintes ferramentas:

a) um modelo de auditoria para verificar o que foi feito de certo e errado, em caso de inovações específicas, ou como forma de compreender porque as coisas acontecem de determinada maneira;
b) uma lista para verificar se as coisas estão sendo feitas da maneira correta;

c) *benchmark* para verificar se as coisas estão sendo tão bem feitas quanto os outros;
d) Um guia para melhoramento contínuo da gestão da inovação;
e) Um recurso de aprendizagem para ajudar a adquirir conhecimento e fornecer inspiração para novas coisas a serem realizadas;
f) Uma forma de concentrar-se em subsistemas com problemas específicos, e então trabalhar com os responsáveis por esses processos, seus clientes e fornecedores para verificar se o debate não pode mudar coisas.

Tão importante quando medir o desempenho da inovação é entender os variados modelos de gestão que envolvem o tema. Uma das tendências é a Inovação Aberta, feita a partir da colaboração de agentes externos à organização, conforme Chesbrough (2012). Inovação Aberta também é conhecida na Administração como *Open Innovation* ou ainda Inovação 2.0, sendo esse o próximo item em discussão neste trabalho.

2.5 A Inovação Aberta (*Open Innovation*)

Antes de entender o conceito dessa forma de inovação, é interessante compreender porque as empresas estão assumindo um comportamento colaborativo no mercado. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) enumeram quatro motivos:

a) Para reduzir o custo tecnológico ou de entrada no mercado;
b) Para reduzir o risco de desenvolvimento ou de entrada no mercado;
c) Para reduzir o tempo gasto para desenvolver ou comercializar novos produtos;
d) para promover a aprendizagem compartilhada.

Mas não é de forma gratuita que as organizações estão adotando a Inovação Aberta como modelo de gestão. Um dos motivos decorre de implicações econômicas. E para começar a entender como isso se deu, é interessante expor o caráter revolucionário que a Inovação Aberta vem apresentando.

Os primeiros estudos sobre o assunto foram feitos pelo professor da Harvard Business School, Henry Chesbrough, que buscou pesquisar o fenômeno da inovação através da colaboração, a partir de sua vasta experiência acadêmica e profissional na área de gestão combinada à tecnologia da Informação. O termo *Open Innovation* foi proposto por Chesbrough no livro *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* [HBS Press, 2003][1].

O diretor emérito da *Xerox Palo Alto Research Center* (PARC), Jonh Seely Brown, no prefácio do livro de Chesbrough (2012), denomina a Inovação Aberta como a inovação da inovação, ou seja, um novo paradigma na hora de diferenciar na criação de produtos e serviços.

Para Brown (2012), as tecnologias vêm proporcionando inovações disruptivas que alteram as relações sociais, aproximando as empresas de seus clientes. Isso significa dizer que a inovação já não está mais restrita aos muros da organização e pode e deve ultrapassar as fronteiras da empresa para que elementos externos a ela ajudem a criar maneiras mais eficientes de inovar. Brown (2012, p. 14)[2] argumenta que existem razões adicionais para inovar a inovação:

> Modelos mais antigos relacionaram a criatividade ao ambiente da empresa. No mundo atual, fazemos frente a duas novas realidades. A primeira delas é que existem meios poderosos de ultrapassar as fronteiras convencionais da empresa e aproveitar as ideias dos clientes e dos usuários. Na verdade, o mundo em rede nos permite atrair os clientes ao laboratório como coprodutores. Podemos aproveitar não apenas o conhecimento explícito dos clientes, mas também o seu conhecimento tácito que se manifesta assim que começam a usar um protótipo. Protótipos usados por clientes de verdade que enfrentam problemas da vida real proporcionam uma espécie de reflexão prática que nos ajuda a superar sérias lacunas, instruções mal orientadas e funcionalidade inexistente, antes de o produto ser lançado no mercado.

Lindergaard (2011) corrobora os pensamentos de Brown (2012) ao afirmar que companhias em todo mundo estão abrindo o seu processo de inovação com o

---

[1] Informação disponível no currículo de Chesbrough publicado no site <http://openinnovation. berkeley.edu>. Acesso em 29 de junho de 2012.

[2] BROWN, Jonh Seely. **Inovando a inovação**. Nota de Prefácio. In:. CHESBROUGH, Henry. Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.

objetivo de acrescentar parceiros externos de todos os tipos, incluindo fornecedores, clientes, acadêmicos, competidores, e empresários com grandes ideias ou habilidades únicas.

É exatamente nesse pressuposto que está o conceito de Inovação Aberta, “um modelo que as companhias estão adotando cada vez mais em resposta a um mundo crescente caracterizado pelas entidades de negócios globais e pela partilha aberta de informações”. (LINDERGAARD, 2011, p. 20).

Para Terra (2011), Inovação Aberta tem a ver com as empresas entenderem o novo contexto mundial, de competição acelerada, de busca por inovação o tempo todo, de necessidade de atender às demandas expressas e não expressas de clientes, necessidade de se articular com toda a sociedade e de ser sustentável. Terra (2011) também afirma que Inovação Aberta tem a ver com a ideia de entender que o conhecimento e a informação estão disponíveis em diversas universidades ao redor do mundo; enfim, trabalhar a Inovação Aberta significa uma nova postura empresarial.

Segundo Terra (2011), as organizações que trabalham com Inovação Aberta sabem que não bastam manifestar o desejo de querer inovar de maneira mais aberta. As empresas que adotam esse modelo de gestão precisam ser mais pró-ativas, buscar os parceiros estratégicos, ter instrumentos de gestão adequados, ter canais de comunicação efetivos, saber fazer filtros e selecionar, porque existem muitas ideias pelo mundo, mas nem todas têm a ver com as necessidades da empresa com as prioridades estratégicas.

Terra (2011) ainda ressalta que é preciso contar com uma boa estrutura por trás do processo de Inovação Aberta, para fazer com que ideias e conceitos que chegam para a empresa encontrem os caminhos do mercado e da implementação.

Muitos gestores podem confundir Inovação Aberta com Redes Sociais. Na verdade, de acordo com Terra (2011) esses dois assuntos estão relacionados, embora não sejam a mesma coisa. Segundo o autor, as redes sociais são um fenômeno tecnológico que tem a ver com as pessoas se conectando de maneira constante e

interativa com várias ferramentas conhecidas do mercado, como *Facebook*, *Twitter*, *Orkut* ou *LinkedIn*.

Terra (2011) ensina que usar redes sociais não significa que a empresa está fazendo Inovação Aberta. Inovação Aberta significa ter um modelo de gestão, processos, saber onde vale e onde não vale a pena colaborar. É ter a visão estratégica muito associada ao mercado, e ter uma inovação estratégica alinhada com as necessidades da cadeia produtiva.

A relação das redes sociais com a Inovação Aberta residirá no fato de que boa parte das pessoas e dos funcionários está acostumada a interagir numa escala e velocidades muito maiores do que antes. Isso permite criar conceitos e formas de trabalhar que levem em consideração essa escala, em que dezenas, centenas e milhares de pessoas trabalhem em torno de uma causa, em torno de desafios. (TERRA, 2011).

2.5.1 Uma mudança de paradigma

Lindergaard (2011) acredita numa progressiva mudança de paradigma da gestão da inovação fechada para a aberta por causa de duas megatendências globais. A primeira é que a Inovação se tornou uma operação Global que funciona 24 horas por dia, sete dias por semana. Segundo o autor, muitas companhias têm estabelecido P&D e laboratórios de inovação fora de seus quartéis generais corporativos, aumentando as possibilidades de como fazer a inovação fluir de parceiros externos. A segunda megatendência está relacionada à transparência do conhecimento, um dos principais recursos nas organizações na era da informação. Lindergaard (2011) diz que distribuir conhecimento dentro das organizações é um desafio que se torna ainda mais difícil quando é preciso estendê-lo para além das fronteiras corporativas.

> Agora nós vivemos em um mundo global onde o conhecimento está se tornando mais acessível e transparente. Isso torna mais fácil inovar de modo transversal as barreiras impostas. As ferramentas da *Web* 2.0 como *wikis* estão sendo adaptadas pelas companhias que também começaram a ver valor profissional em plataformas de redes sociais como o LinkedIn e o Facebook. Encontrar as pessoas que têm o conhecimento que você precisa nunca foi tão fácil, graças a essas ferramentas de rede. (LINDERGAARD, 2011. p. 4).

Chesbrough (2012) confirma essas duas megatendências ao citar o historiador Thomas Kuhn (1962)[3], que defende estar havendo uma mudança no modelo como as companhias comercializam conhecimento industrial. Para compreender melhor esse assunto, é preciso entender como era antes e como agora as organizações se comportam.

O paradigma antigo é denominado por Chesbrough (2012) como o paradigma da Inovação Fechada, segundo a qual a inovação de sucesso precisa ser controlada. Dessa maneira, as empresas têm para si que elas precisam gerar suas próprias ideias, desenvolvê-las, construí-las, comercializá-las, distribuí-las, assessorá-las, financiá-las e dar-lhes todo o suporte possível para a concretização do sucesso. É, segundo Chesbrough (2012), a fixação na ideia de que “se você quiser que alguma coisa seja feita da maneira certa, faça-a você mesmo”.

Eis algumas regras implícitas do paradigma da Inovação Fechada, segundo Chesbrough (2012):

a) É preciso contratar os melhores e mais brilhantes profissionais a fim de que se tenha sempre, trabalhando para aquela organização, os mais capazes da indústria;
b) Para colocar novos produtos e serviços no mercado, a empresa precisa descobri-los e desenvolvê-los por conta própria;
c) Sempre que for feita a descoberta adequada, é preciso que se chegue ao mercado antes que qualquer eventual concorrente;
d) A companhia que levar informação ao mercado em primeiro lugar normalmente será a vencedora;

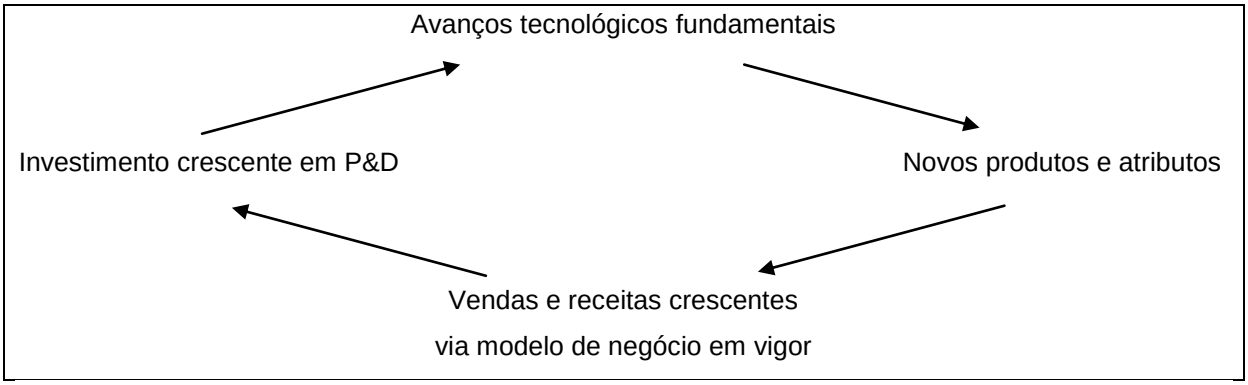
---

[3] KUHN, Thomas. ***Structure of Scientic Revolutions***. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

e) Se a companhia foi líder em termos de investimentos em P&D, certamente ela vai descobrir ideias melhores e mais úteis e, com isso, ela será igualmente líder no mercado;
f) É preciso que a empresa controle a propriedade intelectual a fim de impedir que os concorrentes lucrem com as ideias dela.

Chesbrough (2012) afirma que a lógica da Inovação Fechada criou um ciclo virtuoso em que as companhias investiam em P&D interna, que levava a muitas ideias revolucionárias. Isso permitiu que novos produtos e serviços fossem lançados no mercado, rendendo altas margens de lucros, sendo que parte dela era reinvestida em P&D interna. Assim, novas pesquisas semelhantes eram feitas gerando mais resultados positivos. Com isso, houve uma preocupação em se controlar a Propriedade Intelectual da P&D, fazendo com que terceiros não pudessem explorar as ideias em proveito próprio. A FIG.2 mostra como a lógica da Inovação Fechada funcionou:

Figura 2: O círculo virtuoso



Fonte: Chesbrough (2012, p. 5)

Esse modelo deu certo durante boa parte do século XX, mas diversos fatores se combinaram formando o que Chesbrough (2012) chamou de “erosão dos sustentáculos da Inovação Fechada”. Um deles foi a crescente mobilidade de pessoas altamente experimentes e capacitadas que levam o conhecimento consigo para companhias concorrentes.

Outro fator foi o tempo cada vez mais rápido de comercialização de muitos produtos e serviços tornando a vida protegida de determinada tecnologia bastante reduzida. Além disso, clientes e supridores ilustres passaram a desafiar a capacidade das empresas de lucrar com seus silos de conhecimento. (CHESBROUGH, 2012).

> Quando ocorriam descobertas tecnológicas fundamentais, os cientistas e engenheiros responsáveis por essas conquistas tinham consciência de uma opção externa com que eles anteriormente não contavam. Se a companhia que tivesse financiado essas descobertas não as empregasse de maneira adequada, os cientistas e os engenheiros podiam colocá-las em prática por sua conta e risco em uma nova empresa. A empresa iniciante então se dedicava a comercializar essas descobertas [...]. A presença desse caminho externo acabou rompendo o círculo virtuoso. (CHESBROUGH, 2012, p. 7)

Assim começou a ser formado o paradigma da Inovação Aberta, a partir do momento em que a Inovação Fechada deixou de ser sustentável. Chesbrough (2012) define como Inovação Aberta o paradigma que supõe que as empresas podem e devem usar ideias externas da mesma forma que usam ideias internas e caminhos internos e externos para o mercado, à medida que as empresas buscam aperfeiçoar sua tecnologia.

A Inovação Aberta combina ideias internas e externas em arquiteturas e sistemas cujos requerimentos são definidos por um modelo de negócio. O modelo de negócio utiliza tanto ideias internas quanto externas para criar valor, ao mesmo tempo em que define mecanismos internos para reclamar alguma parte desse valor. A Inovação Aberta supõe que ideias internas podem ser também levadas ao mercado por meio de canais externos, fora dos negócios normais da firma, a fim de gerar valor adicional (CHESBROUGH, 2012).

No QUADRO 4, estão as principais diferenças entre o Paradigma da Inovação Fechada e o Paradigma da Inovação Aberta de acordo com Chesbrough (2012, p.10):

Quadro 4 – Contrastes entre princípios da inovação fechada e aberta

Princípios da Inovação Fechada	Princípios da Inovação Aberta
Os melhores de nossa área trabalham para nós	Nem todos os melhores trabalham conosco. Precisamos contar com os melhores dentro e fora de nossa companhia.
Para lucrar com P&D, nós mesmos precisamos descobrir, desenvolver e fornecer resultados.	P&D externa pode criar valor significativo; P&D interna é necessária para conquistar determinada parte desse valor.
Quando a descoberta é nossa, sempre a lançaremos antes no mercado.	Não somos obrigados a gerar a pesquisa para poder lucrar com ela.
A companhia que primeiro lança uma inovação no mercado sempre fica com esse mercado.	Construir um modelo de negócio melhor é mais útil que chegar ao mercado primeiro.
Se criarmos as melhores e mais numerosas ideias na indústria, o sucesso é garantido.	Se fizermos o melhor uso de ideias internas e externas, o sucesso será nosso.
Precisamos ter controle de nossas patentes intelectuais, de tal forma que os concorrentes não se beneficiem com nossas ideias.	Temos de produzir receitas com a utilização, por terceiros, de nossas patentes e também devemos comprar patentes de terceiros sempre que isso aperfeiçoar nosso modelo de negócio.

Fonte: Chesbrough (2012, p. 10)

Interessante citar que o novo paradigma da Inovação já está sendo absorvido pelos executivos. É o que revela dados da pesquisa *GE Global Innovation Barometer* (2012). Foram ouvidos 2.800 executivos seniores em 22 países entre 15 de outubro e 15 de novembro de 2011. Entre os diversos resultados, destaca-se que o "Novo Modelo" para Inovação está articulado em "5 C": Competitividade; Criatividade; **Colaboração**, Comunidades e *Change* [mudança/transformação]. [Grifo do pesquisador].

Além disso, tanto em escala mundial quanto no nível brasileiro, existe o consenso de que o novo modelo de Inovação está baseado em parcerias e objetivos, ou seja, Inovação Aberta.

Na pesquisa da GE, 86% dos executivos ouvidos no mundo consideram que o processo de inovar tem a ver com parcerias. No Brasil, esse percentual é de 98%. Já com relação ao fato de as grandes inovações agregarem valor à sociedade e não apenas a consumidores ou cidadãos individualmente, 84% dos executivos ouvidos no mundo concordam com essa afirmativa. No Brasil, esse índice é de 90%. Já 76% dos executivos entrevistados em diversos países concordam com a ideia de que as maiores inovações serão aquelas que abordam as necessidades humanas, mais que aquelas que geram lucros. No Brasil, 73% dos executivos concordam com essa afirmativa.

A pesquisa da GE também colheu opiniões de executivos sobre a Inovação no Século XXI. 80% dos participantes afirmam que a maneira como as empresas inovam é totalmente diferente em relação ao passado. No Brasil, 92% concordam. Já 73% dos entrevistados no mundo dizem que hoje a inovação é impulsionada mais pela criatividade das pessoas do que pela pesquisa científica de alto nível. O percentual de executivos brasileiros que concordam com essa afirmativa é bem parecido: 74%.

O Barômtero da Inovação da GE também mediu as mudanças que as técnicas de inovação provocarão nas organizações neste século. Sob esse aspecto, 80% dos participantes concordam que a forma como as empresas inovam hoje é totalmente diferente do passado. O mesmo percentual de entrevistados afirmam que, mais do que nunca, as pequenas e médias empresas (PMEs) e os indivíduos podem ser tão inovadores quanto as grandes empresas.

Já 73% dos participantes concordam com o fato de que hoje a inovação é impulsionada mais pela criatividade das pessoas do que pela pesquisa científica de alto nível. Outros 74% dizem que mais do que nunca a inovação precisa ser localizada para atender às necessidades específicas de cada mercado.

As FIGs. 3, 4 e 5 fazem um resumo dos resultados alcançados na pesquisa da GE:

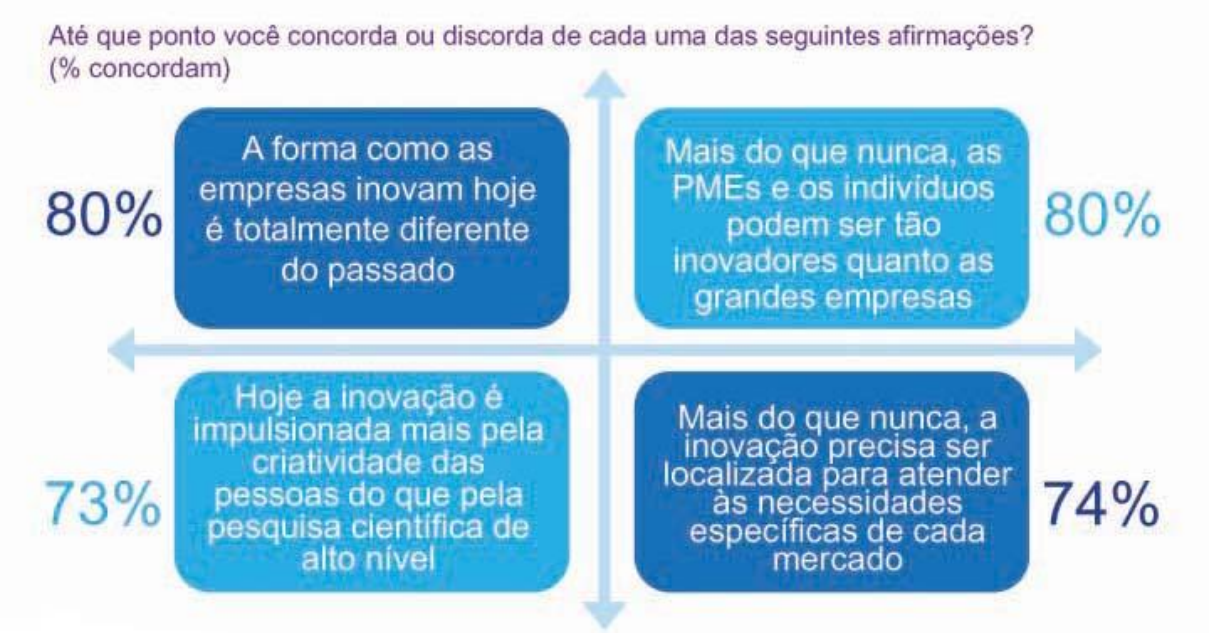
Figura 3: Confirmação de um novo modelo de inovação: movido por parcerias e objetivos

Fonte: GE Global Innovation Barometer (2012, p. 19)

Figura 4: Inovação no século XXI

Fonte: GE Global Innovation Barometer (2012, p. 15)

Figura 5: Mudanças: As cartas estão sendo reposicionadas para o jogo da inovação do século 21



Fonte: GE Global Innovation Barometer (2012, p. 14)

2.5.2 Como fazer Inovação Aberta?

Não existe uma receita pronta para se fazer Inovação Aberta numa organização. Na verdade, existem critérios que devem ser observados no sentido de se atingir o objetivo chave, que será desenvolver um sistema de inovação baseado na colaboração externa e/ou interna associada à captação de informações externas.

Sobre esse aspecto, Lindegaard (2011) lembra que Inovação Aberta não é o “cálice sagrado”, sendo apenas uma ferramenta que vai ajudar no gerenciamento. Por isso, os objetivos de se usar esse instrumento gerencial devem estar alinhados à estratégia corporativa geral, o que proporcionará o direcionamento de esforços.

Lindegaard (2011) alerta para a necessidade de se trabalhar com a questão dos recursos humanos. O motivo é que é preciso haver mudança de mentalidade com a adesão a esse novo paradigma de gestão. As pessoas devem encarar a inovação de uma forma mais holística e não apenas como algo restrito a produtos e serviços

centrais. Também é salutar envolver o máximo possível de pessoas ligadas às funções comerciais e não apenas P&D.

> Quando eu faço palestras nas empresas, geralmente dou de cara com os mesmos participantes de sempre. De longe, o maior contingente vem do setor de P&D que costuma ser composto por pessoas que tem pouca orientação comercial. Onde estão os indivíduos do setor financeiro, de aquisições e da cadeia de abastecimento? Tome como um sinal de uma forte cultura de inovação quando diversas funções comerciais participarem de iniciativas de inovação. Infelizmente, isso não ocorre com muita frequência. (LINDEGAARD, 2011, p. 26).

Ainda sobre a questão dos Recursos Humanos, Lichtenthaler, Hoegl e Muethel (2011) relatam que a implementação de estratégias de Inovação Aberta muitas vezes é dificultada por atitudes de funcionários com visão de que a inovação só acontece na dimensão interna organizacional. Dessa forma, é preciso desenvolver a cultura corporativa da empresa, de modo que haja uma mudança do comportamento do empregado. É preciso eliminar o pensamento do "não foi inventado aqui" [NFIA] como barreira para a utilização da Inovação Aberta.

Em outras palavras, atitudes negativas de colaboradores mal preparados tendem a fazer com que haja resistência na aquisição de tecnologias de fontes externas e, por isso, esses colaboradores dificultarão o processo de Inovação ao se concentrarem no desenvolvimento interno de novos conhecimentos tecnológicos.

As resistências à Inovação Aberta podem resultar em experiências limitadas ou negativas com a transferência de tecnologia externa para dentro da empresa se não houver adequados sistemas de incentivos.

Além dos aspectos de pessoal, Lindegaard (2011, p. 26) levantou quais elementos são necessários para criar uma cultura de Inovação Aberta numa empresa. Os dez pontos indicados são apresentados a seguir:

a) Pessoas que possam administrar os relacionamentos com clientes e parceiros. Esses colaboradores precisam ser ágeis e flexíveis e que tenham habilidades e inteligência emocional. Autoconsciência, autorealização e empatia precisam estar somadas às habilidades tradicionais de conhecimento profissional.

b) Disposição para aceitar que nem todas as pessoas inteligentes trabalham em seu departamento, ou até mesmo para a sua companhia, e uma correspondente disposição para encontrar e trabalhar como pessoas inteligentes, sejam de dentro ou de fora da empresa.

c) Disposição para ajudar os funcionários a alcançar o conhecimento e o entendimento sobre como uma ideia ou tecnologia se torna um negócio lucrativo, talvez ao desenvolver um programa de rotatividade de trabalho que até poderia engajar parceiros e clientes.

d) Entender que a falha representa uma oportunidade para aprender, e disposição para recompensar esforços e formas de aprendizado. Falhar é um fato que faz parte da vida, das companhias que perseguem a inovação com seriedade, e a resposta de um líder tem um efeito enorme na cultura da companhia e, portanto, nos projetos futuros.

e) Dispensar o NFIA. Se for feito o melhor uso das ideias internas e externas, o modelo de Inovação Aberta triunfará. Não é preciso possuir tudo e manter tudo sob as asas da organização. O lucro deve existir a partir da utilização que os outros fazem do processo de inovação. A propriedade intelectual de outros deve ser adquirida sempre que isso significar uma vantagem para o modelo comercial da organização interessada.

g) Disposição para equilibrar P&D externa e internamente. A externa como criação de valor. A interna para ter direito a uma parte deste valor.

h) Disposição para assumir riscos e, ao mesmo tempo, bom senso para equilibrar o nível de risco.

i) Aceitar que a Inovação Aberta de fato levanta assuntos referentes à propriedade intelectual. O departamento jurídico pode jogar na defesa ou no ataque. Espera-se que ele adote uma abordagem construtiva em direção às metas de desenvolvimento comercial da companhia.

j) Inovação Aberta requer Comunicação Aberta. É preciso trabalhar orbitando temas de confidencialidade e propriedade intelectual para criar um ambiente de confiança.

k) Não há a necessidade de ser sempre o primeiro. Construir um modelo de negócio aprimorado é melhor que chegar primeiro ao mercado.

Terra (2011) destaca que para fazer gestão da Inovação Aberta, é preciso estar atento a situações previstas e não previstas tanto internamente, quanto externamente e numa inter-relação contínua. Segundo o autor, muitos não se dão conta de que a Inovação Aberta pode ser aplicada durante todo o ciclo de inovação, da geração das ideias à sua implementação. Isso, na prática, significa que se pode ter mecanismos de inteligência coletiva e de inteligência competitiva. Significa, também, que a organização pode ter vários mecanismos induzidos, abertos, espontâneos ou até mesmo fechados para geração de *insigths*, para coleta, captura e filtro de ideias.

Terra (2011) vai além da dimensão das ideias e cita outras ferramentas importantes para a Inovação Aberta que são parcerias, alianças, divisão de recursos e de bases de dados. Ele cita, também, a Inovação Aberta como instrumento para comercialização de capital intelectual com parceiros ao redor do mundo, utilizando, por exemplo, as redes sociais, que permitem extrapolar barreiras e fronteiras.

Pitassi (2011, p. 629), baseando-se em Chesbrough (2006)[4], elencou atributos distintivos da Inovação Aberta que também devem ser considerados pelas organizações que se propõem a adotar esse modelo de gestão, conforme pode ser visto no QUADRO 5:

[4] CHESBROUGH, H.W. *Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation*. In: CHESBROUGH, H.W.; VANHAVERBEKE, W.J. *Open innovation: researching a new paradigm*. *New York: Oxford University Press*, 2006.

Quadro 5: Atributos distintivos da Inovação Aberta

Atributos	Fator de diferenciação da Inovação Aberta
Percepção do cenário de geração do conhecimento	Percepção do cenário de geração externa de conhecimentos como relevante, de qualidade, disperso e acessível. Rechaça a síndrome NFIA (não foi inventado aqui) e utiliza inteligência competitiva tecnológica.
Importância relativa das fontes de conhecimento na cultura organizacional	Peso equivalente das fontes externas de conhecimento com relação às fontes internas de conhecimentos. A inovação pode entrar e sair em qualquer fase da P&D.
Papel central do Modelo de Negócios na gestão da P&D	O modelo de negócios adotado pela firma influencia diretamente na forma como a empresa opta por transformar tecnologia em bens e serviços. O importante não é a tecnologia, mas sim a proposição de valor ao cliente.
Prontidão em aquisições	Agilidade para efetivar e concluir aquisições de empresas inovadoras de base tecnológica identificadas como oportunidades.
Uso de parcerias de co-desenvolvimento	Capacidade de conduzir - ou participar de - projetos com parceiros externos, garantindo a qualidade e a memória técnica dos desenvolvimentos efetuados.
Mitigação das falhas nos projetos de P&D	Tomando por base seu modelo de negócio, as firmas usam processos para mitigar tanto os falsos positivos quanto os falsos negativos.
Importância dos fluxos de saída de conhecimentos	Uso proativo dos conhecimentos não diretamente relacionados às trajetórias tecnológicas principais, traduzido na capacidade de geração de *spin-offs* (derivagem empresarial) ou de financiar empresas incubadas.
Modelo de gestão da propriedade intelectual	A gestão proativa e integrada da propriedade intelectual, tanto no sentido de entrada quanto no de saída, torna-se um elemento-chave na gestão da P&D, permitindo à empresa atuar no mercado de tecnologia.
	Continua

Importância dos intermediários na cadeia de inovação	Os novos intermediários assumem um papel direto na cadeia de inovação da firma, realizando atividades reconhecidamente relevantes da P&D, antes mantidas internamente.
Intensidade no uso de TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação)	Existência e domínio sobre sistemas de TIC capazes de gerenciar todo o fluxo de ideias na empresa e na articulação externa em redes. Há uma preocupação crescente com a codificação do conhecimento.
Métricas de avaliação de desempenho da P&D	Ao lado das tradicionais, as empresas adotam métricas voltadas aos esforços conjuntos de P&D na cadeia de suprimentos e no uso comercial de propriedade intelectual gerada pela firma.

Fonte: Pitassi (2011, p. 629) baseado em Chesbrough (2006)

2.5.3 Ferramentas para a Inovação Aberta

Muitas são as possibilidades do uso de ferramentas para a prática de Inovação Aberta nas organizações. A maioria delas, de acordo com Silva (2009) está disponível na Internet, em virtude da cultura em rede.

Lindegaard (2011) lembra que para se ter sucesso em um ambiente de inovação que se torne cada vez mais aberto e orientado externamente, é preciso saber construir e sustentar relacionamentos internos e externos. E a cultura em rede é um bom caminho. As empresas precisam considerar esse fator, até porque o conhecimento da companhia está dentro da cabeça dos funcionários. (LINDEGAARD, 2011).

> Descobrir e distribuir esse conhecimento sempre foi o desafio e agora [...] a habilidade de impulsionar a experiência e o conhecimento coletivo da companhia, através de comunidade e redes virtuais e presenciais, é crítica para a inovação. (LINDEGAARD, 2011, p. 72).

Silva (2009) elenca ferramentas da cultura em rede baseadas na Internet, mas que são usadas internamente pelas organizações, com controle das mesmas. Entre elas

estão blogs, plataformas Wiki[5], e fóruns de discussão, que podem ser hospedados na Internet ou na Intranet das empresas. Silva (2009) relata que essas ferramentas são usadas em multinacionais como forma de divulgar informações entre seus colaboradores de forma instantânea. “A inovação aberta prevê a utilização desses recursos para a geração de conhecimento e também a inclusão nessas redes de empresas parceiras” (SILVA, 2009, p. 58). No QUADRO 6, estão descritas as funções dessas ferramentas internas de compartilhamento de informações.

Quadro 6 – Ferramentas de Inovação Aberta uso interno e suas funções

Blog	Site em que determinado grupo de pessoas ou uma pessoa será responsável pela atualização. O objetivo é colocar assuntos pertinentes a um projeto. Os outros integrantes têm acesso e podem comentar o assunto. É uma ferramenta de fácil manuseio, porém há restrições de interatividade.
Fóruns	Ferramenta muito utilizada na internet, principalmente para troca de informações. Qualquer usuário cadastrado pode abrir a discussão de um assunto, que pode ser vista por todos os participantes. No caso dos fóruns, observa-se uma interação bem maior entre os usuários e as discussões sobre um assunto fluem de forma mais lógica e encadeada.
Plataforma Wiki	É uma ferramenta muito mais evoluída que os blogs e os fóruns e está ligada ao ambiente colaborativo, porque os usuários podem alterar e acrescentar informações postadas por outros usuários. O que ocorre é uma parceria entre os usuários, com objetivo de gerar uma página com tudo sobre determinado assunto e que pode também ser atualizada. Exemplo: Wikipedia.

Fonte: Silva (2009)

Além das três ferramentas da sociedade em rede citadas acima, há ainda as plataformas mundiais que são usadas por corporações que prezam pelo compartilhamento de informações.

[5] Do inglês *What I Know Is* (o que eu sei é...).

Silva (2009, p. 61-63) elenca e descreve as plataformas que se destacam mundialmente:

a) ***Innocentive*** - Os usuários fazem cadastros para colaborar com as pesquisas das empresas. A demanda é publicada no site e classificada pela área de conhecimento envolvida. A maioria das organizações oferece uma recompensa aos participantes. O site oferece consultoria para as empresas introduzindo a inovação aberta e as suas vantagens.

b) ***NineSigma*** – Base semelhante ao Innocentive, mas nesse sistema empresas e colaboradores cadastrados trocam conhecimento entre si. Esse site também oferece serviços de consultoria para as empresas apresentando a inovação aberta e as suas vantagens.

c) ***YourEncore*** – Possui sistema de cadastramento mais complexo e mais restrito aos pesquisadores. O cadastro passa por avaliação antes de ser aceito e possui uma restrição com relação ao país de origem do pesquisador.

d) ***InnovationXchange Network*** - A plataforma tem papel mais de intermediário entre a empresa e o pesquisador, com um trabalho mais similar ao de uma empresa de consultoria. Um facilitador busca por uma propriedade intelectual que vai de encontro aos interesses das empresas.

e) ***Utek*** - É uma das maiores empresas promovendo a Inovação Aberta pelo mundo. Possui diversas divisões destinadas às áreas de conhecimento diferentes e oferece também serviços de consultoria e de aproximação do conhecimento científico das empresas. As suas maiores divisões, segundo Silva (2009) são o site Strategos e Innovaro.

f) ***Enterprise Europe Network*** - É um grupo de empresas destinadas à pesquisa e busca de solução principalmente para pequenas e médias empresas e para empresários empreendedores.

g) ***Yet2.com*** – Semelhante ao Innocentive, possibilita que os usuários tenham acesso às necessidades da empresa pelo próprio site. A Propriedade Intelectual é tida como um ativo que pode ser negociado entre os pesquisadores e as empresas.

h) ***Eureka Medical*** - Plataforma exclusiva da área de Medicina, em que pesquisadores dessa área de conhecimento estão dispostos a colaborar com pesquisas de inovação.

Após apresentar esse levantamento, Silva (2009) ainda analisa as principais características e informações das plataformas mundiais conforme o QUADRO 7:

Quadro 7 - Características e informações das plataformas mundiais

PLATAFORMAS	TECHPUSH	MARKETPULL	ABERTA	FECHADA
INNOCENTIVE		x	x	
NINESIGMA		x	x	
YOURENCORE		x	x	
INNOVATIONXCHANGE	x	x		X
UTEK	x	x		X
ENTERPRISE EUROPE	x	x		X
YET2.COM	x	x	x	
EUREKA MEDICAL	x	x		X

Fonte: Silva (2009, p. 63)

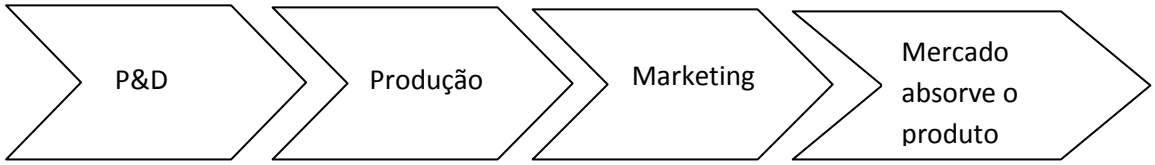
Silva (2009) cita que essas plataformas possuem duas formas de atuação: o *TechPush* (Tecnologia Empurrada) e *MarketPull* (Puxada pelo Mercado).

Schumpeter (1984)[6] *apud* Silva (2009) defende que a criar novas tecnologias é mais importante do que buscar uma adaptação através da demanda do mercado. É a partir dessa premissa que se desenvolveu o modelo de *TechPush*, em que a

[6] SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

tecnologia é a principal fonte de inovação dentro de uma organização. A figura 6 demonstra o esquema de *TechPush*:

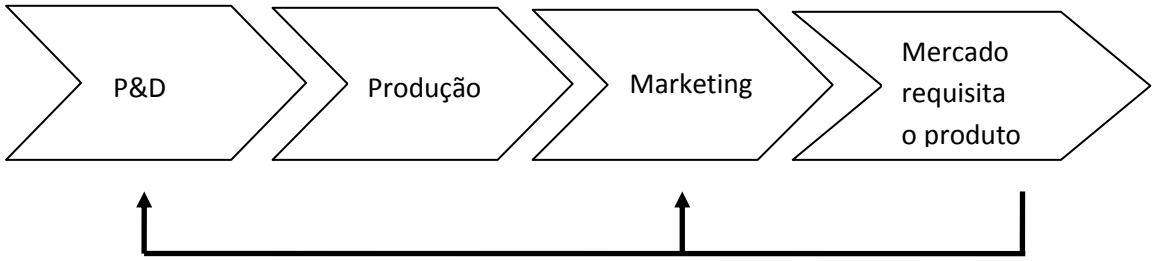
Figura 6: Representação do Modelo de Tecnologia Empurrada (*TechPush*)



Fonte: Silva (2009, p. 58)

Já o modelo MarketPull deriva da forma da empresa em buscar soluções para atender à demanda de mercado, conforme descrito na figura 7:

Figura 7: Representação do Modelo de Tecnologia Puxada pelo Mercado (*Market Pull*)



Fonte: Silva (2009, p. 58)

As plataformas mundiais de Inovação utilizam esses dois modos para iniciar o processo de inovação aberta.

Além das plataformas, canais tradicionais de interação entre as organizações e os públicos não devem ser descartados como fatores importantes do processo de Inovação Aberta. Bessant e Tidd (2009) apresentam os tipos de redes de inovação que devem ser considerados pelas organizações, como pode ser visto a seguir no QUADRO 8:

Quadro 8: Tipos de Rede de Inovação

Tipos de Rede	Exemplos
Baseadas no empreendedor	Reúne diferentes recursos complementares que auxiliam uma oportunidade a ser levada adiante. Frequentemente, é uma combinação formal e informal que depende de energia e entusiasmo de empreendedores para conseguir pessoas interessadas em participar – e permanecer – na rede.
Equipes internas de projeto	Redes formais – e informais – de conhecimento e habilidades essenciais que podem ser agrupadas para ajudar a capacitar uma oportunidade de se seguir em frente – Essencialmente, como redes de empreendedores, mas no interior de organizações estabelecidas. Podem enfrentar dificuldades por terem seus limites organizacionais internos e entrecruzados.
Comunidades de práticas	Redes que podem envolver praticamente dentro e através de diferentes organizações – o que as une é uma preocupação compartilhada em relação a um aspecto particular ou área de conhecimento.
Clusters espaciais	Redes que se formam porque os participantes estão próximos uns dos outros – por exemplo, em uma mesma região geográfica. O Vale do Silício é um bom exemplo de um conglomerado que se sustenta em torno da proximidade – o conhecimento flui entre membros da rede – mas isso é enormemente auxiliado pela proximidade e pela capacidade de seus participantes em se encontrar e conversar.
Redes setoriais	Redes que reúnem diferentes participantes porque compartilham um setor comum – e têm, às vezes, o propósito da inovação compartilhada para preservar a competitividade. São frequentemente organizadas por ocasiões industriais ou comerciais em prol de seus membros. Possui preocupações comuns em adotar e desenvolver boas práticas inovadoras ao lado do mercado do setor ou do produto.
Consórcio de desenvolvimento de novo produto ou processo	Compartilha conhecimento e perspectivas para criar e comercializar um conceito de um novo produto e processo – por exemplo, o consórcio Symbian (Sony, Ericsson, Motorola e outros) que trabalha visando desenvolver um novo sistema de operação para celulares e PDA (um tipo de *palm top*).
Fórum setorial	Trabalha conjuntamente ao lado de um setor para melhorar a competitividade por meio da inovação de produto, processo e serviço.
Consórcio de desenvolvimento de novas tecnologias	Compartilha e aprende no âmbito de tecnologia recém emergentes – por exemplo, os programas pioneiros de pesquisa de semicondutores nos Estados Unidos e no Japão.
Aprendizagem na cadeia de suprimento	Desenvolve e compartilha boas práticas de inovação e possível desenvolvimento de produtos comuns por meio de uma cadeia de valor - por exemplo, a iniciativa de SCRIA no campo aeroespacial.

Fonte: Bessant e Tidd (2009, p. 110)

O advento da sociedade em rede afeta substancialmente a forma como as organizações atuam. As empresas de comunicação, por exemplo, se valem dessa prerrogativa para atuarem de maneira global e instantânea e de forma inovadora (FRANCISCATO, 2010). Pensando nisso é que o trabalho passa a discutir a Inovação e seu fenômeno na comunicação, mais precisamente no jornalismo impresso, que é objeto de estudo dessa dissertação.

2.6 Jornalismo impresso x Inovação

Não é possível falar em inovação sem relacionar o assunto à comunicação. Na chamada Era da Informação, onde tudo pode acontecer de uma hora para outra e as novas tecnologias se atropelam com tanta velocidade (KAMEL, 2001), observa-se uma mutação nos modos tradicionais de se comunicar para a massa.

Rádio, Jornal e Televisão se veem diante de uma mudança de paradigma em virtude do advento da sociedade em rede que interage no chamado ciberespaço, conforme argumenta Santaella (2007, p. 101-102):

> No ciberespaço, a informação transita à velocidade da luz. As reações motoras, perceptivas e mentais também se fazem acompanhar por uma mudança de ritmo que é visível na agilidade dos movimentos multi-direcionais, zigzagueantes na horizontal, na vertical, na diagonal com que o olhar do infonauta varre ininterruptamente a tela, na movimentação multi-ativa do ponteiro do mouse e na velocidade com que a navegação é executada. Não há mais tempo para a contemplação.

Isso significa dizer que a interação no mundo virtual das notícias [também conhecido como webjornalismo] vai tomando espaço e influenciando na forma tradicional de produção de reportagens, obrigando a adoção de várias formas de inovar (FRANCISCATO, 2010).

O advento da Internet no jornalismo não só mudou a forma de se fazer notícia como criou uma atmosfera de ameaça de morte dos veículos impressos, dada a urgente necessidade de informação instantânea, principalmente pelas gerações mais novas. Dornelles (2009, p. 63) apresenta dados que sustentam essa previsão:

> [...] o drama é que adolescentes e jovens adultos, em meados da primeira década do século, lêem muito menos jornais do que liam. É nesta idade que se cria o hábito – e o hábito desta turma é se informar pela internet.
> A cada geração, o número de consumidores de jornais diminui – e a curva está se inclinando numa velocidade estonteante. Ponha-se num gráfico a diminuição de circulação dos jornais nos EUA, por exemplo. E o fim tem data marcada: 2043.

A autora, no entanto, não acredita que o fim do jornal impresso seja possível, corroborando o que pensa Kamel (2001, p. 1):

> Os jornais impressos, até onde posso enxergar, têm vida longa. Sofrerão mudanças, talvez mudanças radicais, mas sobreviverão sem aperto. E não estou sozinho nesta avaliação. Os empresários da Comunicação, entre eles os pioneiros, aqueles que souberam enxergar o futuro onde o comum mortal era míope, estão firmes apostando dinheiro - e dinheiro alto - em seus jornais. No ano passado, em todo o mundo, 64 jornais encomendaram novas máquinas, considerando-se apenas as grandes, de dupla largura: sete jornais brasileiros, aí incluídos os quatro grandes, mais três na América Latina, 13 americanos, 24 na Europa, seis na Austrália, seis na Ásia e dois no Oriente Médio. Temos portanto uma sobrevida? Não somente, acredito eu: nosso futuro está assegurado, se os riscos que virão se limitarem apenas à concorrência do jornalismo on-line.

Apesar dessa segurança, não se pode deixar de considerar que os jornais impressos, antes de produto, são também empresas e necessitam se adaptar a esse mundo em constante mudança. Por esse motivo, inovar na forma de se fazer jornalismo é importante (FRANCISCATO, 2010).

Na verdade, a partir de uma análise cronológica, é possível observar que o jornalismo impresso no Brasil sempre foi marcado por um histórico de inovações. Christofoleti (2010) defende que o jornalismo impresso brasileiro se desenvolveu muito nas últimas décadas, fruto da modernização das empresas, do aprimoramento técnico dos profissionais, do aumento da exigência do público e de uma cultura ainda emergente de crítica e autocrítica. Esse pensamento pode ser justificado pelo histórico de inovações na imprensa nacional, conforme o próprio Christofoleti (2010) listou em estudo. [Ver anexo A].

É importante notar que no inventário de Christofoleti (2010), o autor identifica movimentos surgidos nas organizações jornalísticas dentro e fora desse âmbito. “Contudo, esse conjunto não opõe mercado e sociedade, pois – de forma dialética –

traduz tensão e acomodação, proposição de rumos e atendimento a demandas do público, convergência e dissonância". (CHRISTOFOLETI, 2010, p. 173).

O objetivo, de acordo com o autor, foi entrever os marcos mais relevantes e os esforços mais evidentes de organizações e sociedade e identificar períodos onde investimentos em qualidade para os produtos e serviços da imprensa nacional foram aplicados com mais intensidade, ou seja, episódios de inovação em suas mais variadas formas.

> Esses investimentos são de ordem financeira, operacional e de recursos humanos. Não se traduzem apenas na compra de maquinário e na modernização de equipamentos, mas também na adoção de sistemas e práticas de padronização e na preocupação com o acompanhamento dos processos.
> Os movimentos pela qualidade também priorizam a formação e a qualificação profissional, propõem instâncias externas de avaliação e incentivam o envolvimento de outros atores na complicada engenharia do alcance da qualidade e de sua manutenção. (CHRISTOFOLETI, 2010, p. 173).

Tão importante quanto compreender a inovação no jornalismo do ponto de vista histórico, é entender como as inovações ocorrem na imprensa escrita dentro de uma cadeia de ações e efeitos em várias etapas do processo de produção. Franciscato (2010) cita como exemplo a adoção, nas redações, de plataformas digitais em substituição às máquinas de escrever na década de 1980. Outro exemplo é a convergência das mídias [rádio, televisão e jornal num só lugar].

> Um processo mais recente de inovação tecnológica, ainda em suas etapas iniciais, é a convergência de mídias, que indica uma transformação profunda na estrutura, ambiente e rotina de trabalho das redações (QUINN, 2005[7]). As empresas brasileiras já estão estudando formas de se preparar para estas transformações, que atingem também as funções dos jornalistas dentro da empresa e a indicação de novos conhecimentos como requisitos para a permanência no mercado, como o jornalista "multifuncional". (FRANCISCATO, 2010, p.13).

Paralelo a esse fenômeno, também se percebe nas redações outra forma inovadora de se produzir notícias a partir da colaboração/interação com o leitor. Tal comportamento, segundo Dornelles (2005), já é percebido no mercado brasileiro

---

[7] QUINN, Stephen. ***Convergent Journalism: The Fundamentals of Multimedia Reporting***. New York: Peter Lang Publishing, 2005.

com o que a autora chama de adoção de um sistema com visão de jornalismo participativo, com mudanças em estratégias de publicidade e distribuição do jornal; melhorias no aspecto gráfico, busca de leitores jovens, formação continuada dos jornalistas e execução de programas que inserem o jornal na sala de aula, contribuindo, assim, para a formação de estudantes brasileiros. A isso se soma o caráter inovador de envio de conteúdo de leitores para a publicação.

Uma crítica que paira sobre esse tipo de comportamento diz respeito à dúvida quanto à qualidade do conteúdo colaborativo. Dornelles (2005, p. 64) foi buscar no mercado a resposta para esse problema:

> Segundo destaca o editor executivo de interatividade do site Globo Online, Aloy Jupiara, não se deve subestimar a importância e qualidade do conteúdo enviado pelo leitor, pois ele sabe muito, porque sabe o que é a vida na sua rua, no seu bairro, na sua cidade, no seu país. Além disso, o leitor tem sim parâmetros éticos que devemos respeitar. “O jornalismo participativo é uma riqueza de informações, de novos pontos de vista, de novas histórias”.

É por isso que a colaboração vem se tornando uma ferramenta muito importante paras as empresas de comunicação, por aproximar o jornalismo de um mundo que nem sempre pode ser interpretado e vivenciado pelos profissionais da área com tanta profundidade (DORNELLES, 2005).

2.6.1 Tendências e perspectivas do jornalismo com a inovação

Por fim, convém analisar as tendências e perspectivas do jornalismo com a inovação, a partir de três vertentes, de acordo com Franciscato (2010): tecnologia, organização e sociedade.

No campo tecnológico, o autor observa a digitalização das ferramentas e conteúdos, além da conexão e disponibilização de produtos por redes telemáticas. Franciscato (2010) afirma que tecnologia não é mera ferramenta de produtividade em um sentido mecânico de aceleração dos processos de trabalho, mas sim, com base nas ideias de Castells (2001, p. 35), “uma complexa interação entre tecnologia e sociedade,

particularmente no campo da produção e circulação de informação [...] para melhorar a geração de conhecimentos e o processamento da informação".

Na segunda vertente, a da Inovação Organizacional, Franciscato (2010) defende que esse aspecto envolve mudanças na rotina de trabalho, com adoção de novos modelos de gestão, novos ambientes e criação de novos processos que vão desde o trabalho de apuração do repórter até os procedimentos de edição e finalização técnico-industrial do produto, de forma bastante interativa e, por consequência, colaborativa.

Na terceira e última tendência, a da inovação social, Franciscato (2010, p. 14) cita que "trata-se de um termo que indica os usos ou efeitos sociais dos processos interativos, bem como as interações que agentes sociais desenvolvem com as organizações jornalísticas". A inovação social possui três atributos básicos: atendimento a necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; promoção da inclusão social e capacitação de agentes ou atores sujeitos a processos de exclusão/marginalização social.

Com esses três tipos de inovações associadas na comunicação, Franciscato (2010, p. 15) conclui que será possível:

> a) um produto jornalístico de melhor qualidade; b) um benefício social da aplicação de tecnologia ao jornalismo; e c) um uso social deste produto ou uma maior interação entre a sociedade e as organizações jornalísticas. De forma ilustrativa, podemos citar a infografia[8] no jornalismo, um novo produto jornalístico, tecnologicamente estruturado, que articula criativamente linguagens e conteúdos sobre uma lógica visual (para os veículos impressos) ou audiovisual (para as demais mídias, incluindo a Internet).

2.7 Contribuição do referencial teórico para a pesquisa

Concluído o levantamento dos principais aportes teóricos pertinentes a essa dissertação, convém destacar que o marco teórico usado como suporte para a etapa

[8] Infografia: uso associado de desenhos e fotografias como instrumento de informação.

de análise foi baseado, principalmente, em pressupostos de Gestão da Inovação de Tidd, Bessant e Pavitt (2008); nas exposições e modelos de Inovação Aberta (Paradigma da Inovação Aberta) de Chesbrough (2012), Lindegaard (2011) e Terra (2011), além de conceitos de Inovação associados ao Jornalismo abordados por Christofoletti (2010) e Franciscato (2010).

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A pesquisa desta dissertação foi direcionada para o Jornal A Notícia Regional Ltda, empresa de comunicação localizada na avenida Rodrigues Alves, nº 78, bairro República, no município de João Monlevade, Minas Gerais.

O jornal A Notícia teve sua primeira edição publicada no dia 13 de abril de 1984. Foi fundado pelo seu atual diretor-presidente, Márcio Magno Passos, que o criou com o objetivo de proporcionar a João Monlevade e região um periódico semanal com regularidade de circulação e compromisso com a informação atual e local. Foi o primeiro a circular com fotos em cores na região do Médio Piracicaba [microrregião econômica localizada no Centro Leste de Minas Gerais].

Sua linha editorial é, preferencialmente, política e se atém a fatos locais ou da região em que está inserido. O noticiário policial e o esportivo seguem a mesma linha. Assuntos nacionais podem integrar a pauta do jornal, desde que sejam relacionados à realidade da cobertura do jornal. Por exemplo, se o Ministério da Saúde divulga estatísticas nacionais sobre as principais doenças que mais matam brasileiros todos os anos, o repórter do A Notícia deverá verificar junto às autoridades de saúde locais quais são os índices de João Monlevade e/ou de cidades da região para que então possa ser redigida a matéria. Na editoria de esportes, todos os tipos de esportes são noticiados, desde que haja monlevadenses ou pessoas de cidades vizinhas envolvidas com a prática esportiva. Futebol, atletismo, vôlei e corridas automobilísticas estão entre as reportagens mais recorrentes.

Em fevereiro de 2005, o Jornal A Notícia inovou passando a ser bissemanal, com edições às terças e sextas-feiras. No mesmo ano, o jornal lançou seu caderno semanal de cultura, o Variedades, que é o único da região. Outra novidade foi o lançamento do caderno de classificados, o ClassiNotícia, em abril de 2007. O A Notícia é também o único jornal da região a publicar um suplemento infantil, o A Noticinha, além de ser o único jornal que, desde a sua primeira edição, não tem distribuição gratuita. Possui quatro páginas coloridas, sendo a capa e última página do primeiro e segundo cadernos.

A empresa é dividida em quatro setores:

a) Administração: subdividida em Diretoria e Secretaria, que trabalham com as partes administrativas e contábeis;
b) Comercial: subdividida em Publicidade e Telemarketing. A Publicidade fica responsável pela venda de anúncios, propagandas e matérias pagas. Já o Telemarketing trabalha com venda e renovação de assinaturas;
c) Editoria: Subdividida em redação, reportagem e revisão. É o setor responsável pelas matérias, colunas, chamadas, manchetes e fotos;
d) Distribuição: equipe encarregada de fazer a distribuição dos exemplares nas residências dos assinantes e nos postos de revenda e distribuição em João Monlevade e região.

O Jornal A Notícia tem circulação regional com 4 mil exemplares por edição, com postos de venda e/ou distribuição em todos os municípios da região do Médio Piracicaba: Alvinópolis, Barão de Cocais, Bela Vista de Minas, Bom Jesus do Amparo, Catas Altas, Dionísio, Dom Silvério, Itabira, João Monlevade, Nova Era, Rio Piracicaba, Santa Bárbara, São Domingos do Prata, Santa Maria de Itabira, São Gonçalo do Rio Abaixo, São José do Goiabal e Sem Peixe. Juntas, essas cidades reúnem um contingente populacional aproximado de 366 mil pessoas, segundo Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Nos últimos 28 anos, todas as pesquisas realizadas em João Monlevade pelos mais variados institutos e veículos apontam o A Notícia como o melhor e mais lido jornal da cidade. Na pesquisa mais recente, realizada em 2011 pelo Instituto MDA, o A Notícia foi apontado como o melhor jornal da cidade por 48% dos entrevistados. O A Notícia também foi citado como o jornal mais lido por 54% dos entrevistados. Já 58% disseram preferir o jornal A Notícia. O segundo colocado, o jornal Bom Dia, também da cidade de João Monlevade, alcançou 15% de preferência.

Na pesquisa anterior, do ano de 2010 realizada pelo mesmo instituto, A Notícia era o preferido por 54% dos leitores de João Monlevade. Um ano antes, um outro levantamento, desta vez do DataFato Instituto de Pesquisas mostrou 52% de preferência pelo A Notícia, ou seja, a série histórica de pesquisas vem apontando

um aumento na predileção pelo veículo de comunicação objeto de pesquisa desta dissertação.

Importante frisar que A Notícia enfrenta um mercado editorial de grande concorrência em sua área de atuação. Em João Monlevade, são 17 jornais de circulação variada, sendo o Bom Dia (jornal que circula de terça a sábado) seu concorrente principal.

João Monlevade possui 4 rádios (três FM e uma AM) e vários portais de Internet de atuação regional. Não há emissoras de TV em João Monlevade. Nas cidades da região, as emissoras existentes são educativas e comunitárias, ou seja, de alcance limitado e, portanto, não cobrem João Monlevade nem transmitem seu sinal para o município.

Um destaque recente na história do jornal A Notícia é que ele é o primeiro veículo de comunicação impresso do Brasil com certificado internacional de qualidade ISO 9001:2008.

Atualmente, o jornal conta com 11 funcionários diretos (um diretor geral, uma diretora de redação, um editor, três repórteres, dois diagramadores, uma recepcionista, uma gerente de marketing e uma auxiliar de serviços gerais). A empresa ainda possui mais 15 empregados indiretos, todos relacionados à distribuição do periódico.

Sua versão digital pode ser acessada através do site http://www.jornalanoticia.net, que é atualizado a cada nova edição. No site também existe uma ferramenta de comunicação dos leitores com o editor e repórteres, através do canal “fale conosco”. O periódico também mantém uma página na rede social Facebook, que pode ser acessada através do endereço eletrônico: https://www.facebook.com/jornal anoticia.net.

4 METODOLOGIA

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na dissertação. Esse item traz explicações sobre a caracterização, tipo de pesquisa e formas de abordagem; a definição da unidade de análise, instrumentos para coleta de dados e as estratégias utilizadas para interpretação dos dados que foram coletados.

4.1 Caracterização da pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, ou seja, aquela que, de acordo com Collis e Hussey (2005), descreve o comportamento dos fenômenos, sendo usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão. Gil (2006) explica que pesquisas descritivas têm por objetivo levantar opiniões, atitudes ou crenças de uma população. Marconi e Lakatos (2004) afirmam que a pesquisa descritiva delineia o que é, abordando quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

Já quanto aos meios, a pesquisa será um estudo de caso com abordagem qualitativa, uso de grupo focal, *benchmarking* e realização de um fórum de discussão através de grupo na rede social *Facebook*.

Um estudo de caso é usado em muitas situações como instrumento para a compreensão de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2010). Trata-se, ainda segundo o mesmo autor, de uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p. 39).

Esse raciocínio é complementado por Gil (2006) ao expor que um estudo de caso:

a) preserva o caráter unitário do objeto estudado;
b) descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
c) formula hipóteses ou desenvolve teorias; e
d) explica as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Já a abordagem qualitativa consiste, segundo Marconi e Lakatos (2004), em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo análises mais detalhadas sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências e comportamentos. O pesquisador utiliza-se de amostras reduzidas para análises em seu conteúdo psicossocial a partir de instrumentos de coleta não estruturados.

O grupo focal, por sua vez, é uma técnica em que um moderador guia grupos de, aproximadamente, 10 pessoas, com o objetivo de revelar experiências, sentimentos, percepções e preferências. Calixta (2008) afirma que esta interação tem o objetivo da livre troca de ideias, crenças e emoções, contribuindo para a consolidação de opiniões de pessoas que compartilham interesses, comportamentos e responsabilidades comuns ou semelhantes. Grupos focais são muito úteis para o aprofundamento e refinamento de problemas e questões que possam ser abordados por pesquisas qualitativas.

Collis e Hussey (2005, p. 159) destacam que grupos focais combinam entrevista e observação. Segundo os autores, “muitas vezes são usados em estudos-piloto para desenvolver um questionário ou um programa de entrevistas para um estudo quantitativo”. Os autores complementam afirmando que grupos focais são usados, principalmente, em pesquisas de mercado, mas podem ser úteis nos estágios preliminares de qualquer estudo. As reuniões devem ser gravadas em vídeo.

No QUADRO 9 Collis e Hussey (2005, p. 159) apresentam os procedimentos necessários para se formar um grupo focal.

Quadro 9: Procedimentos para formar um grupo de foco

- Convidar um grupo de pessoas com experiência suficiente em comum sobre o tópico para reunir-se em uma localização neutra.
- Apresentar os membros do grupo e discutir o objetivo do estudo e o que acontecerá no grupo de foco.
- Se possível, fornecer exemplos visuais do assunto. Por exemplo, se você quer que o grupo discuta os méritos de diferentes marcas de um produto, exiba cada uma delas.
- Comece a sessão com uma pergunta aberta e abrangente. Ela pode ser exibida usando um cartaz ou um retroprojetor.
- Deixe que o grupo discuta os tópicos entre si, mas intervenha para garantir que todos os participantes tenham oportunidade de contribuir.
- Use uma lista preparada de tópicos e faça com que todos sejam discutidos.
- Peça a ajuda de dois observadores e, se possível, grave os procedimentos em vídeo.

Sobre pesquisas qualitativas e grupos focais, Calixta (2008, p. 2), citando Kassarjian[9] (1974), acrescenta:

> As técnicas projetivas, as entrevistas em profundidade e os grupos de foco tiveram sua origem na percepção da importância da motivação no comportamento e atitudes das pessoas. Assim, motivação pode ser definida como esforço interior descrito como necessidades, impulsos, desejos motivos e outros. A expressão interior significa que o ser humano possui diferentes níveis de consciência. No primeiro nível, o indivíduo está perfeitamente consciente daquilo que está dizendo; no segundo, chamado por alguns autores de subconsciente, o indivíduo possui ocasionalmente flashes ou *insights* parciais para a sua motivação. No terceiro, em seu mais profundo nível de consciência, os motivos e demandas básicos de um indivíduo estão completamente ocultos e disponíveis apenas através de métodos especiais de provas.

Esses três níveis devem ser considerados na hora de analisar o resultado dos grupos, pois influenciam substancialmente na compreensão dos fenômenos em discussão.

Por fim, uma última técnica para coleta de dados será a pesquisa documental. Marconi e Lakatos (2004) estabelecem que a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados é feita a partir de documentos. Tais documentos podem ser colhidos no momento em que o fato ou fenômeno pesquisado ocorre ou depois. São exemplos de documentos que podem ser analisados: documentos

[9] KASSARJIAN, Harold. ***Projective Methods***. In FERBER, Robert. *Editor-in-Chief, Handbook of Marketing Research*. New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1974.

oficiais, publicações parlamentares, documentos jurídicos, fontes estatísticas, publicações administrativas e documentos particulares.

No caso desta dissertação, optou-se pela análise comparativa de *benchmarking*, em que três jornais brasileiros (Super Notícia, Folha de S. Paulo e Jornal do Brasil) foram analisados e deles retiradas sugestões de inovações a serem aplicadas no Jornal A Notícia.

4.2 Unidade de análise e observação

A unidade de análise é, conforme Collis e Hussey (2005, p.120), "[...] o tipo de caso que se referem as variáveis ou os fenômenos em estudo, bem como o problema de pesquisa, e sobre os quais são coletados e analisados os dados". Dessa forma, a unidade de análise desta pesquisa foi o Jornal A Notícia Regional Ltda. A unidade de observação foi composta pelos leitores que participaram da pesquisa contribuindo, através de pressupostos de Inovação Aberta, com sugestões para a melhoria do jornal A Notícia. Outro grupo, desta vez de funcionários do jornal, também foi entrevistado para incrementar o rol de possibilidades de sugestões de inovações. Por fim, a rede social *Facebook* serviu como ferramenta para a captação de opiniões e contribuições diversas.

4.3 Coleta de dados

O grupo focal permitiu a coleta de dados com os funcionários da empresa, que responderam a uma entrevista semi-estruturada aplicada pelo moderador, no caso o autor dessa dissertação. Dessa forma, foi possível experimentar uma rede de inovação baseada em equipes internas de projeto, conforme Bessant e Tidd (2009). Também foi promovido um estudo bibliográfico sobre o assunto em questão, no caso a Inovação Aberta.

Ainda foi usada a técnica do *bechmarking* para análise comparativa de três jornais brasileiros, com o objetivo de identificar quais são as práticas de inovação por eles praticadas, verificando se tais instrumentos são ou não aplicáveis no jornal A Notícia Regional Ltda. Os jornais observados foram o Super Notícia, de Belo Horizonte [por ser o jornal com maior tiragem do Brasil, segundo o Instituto Verificador de Circulação – IVC (2010)]; a Folha de S. Paulo, considerado uma referência no Brasil em termos de qualidade de conteúdo (PILAGALLO, 2012) e o Jornal do Brasil, do Rio de Janeiro, que desde setembro de 2010 deixou de ser impresso e passou a ser exclusivamente eletrônico.

A intenção foi analisar uma edição atual de cada um desses jornais, oportunidade em que itens como formato, conteúdo, diagramação e colaboração foram observados enquanto tendência do jornalismo impresso, uma vez que as inovações de outros produtos por si só podem ser consideradas colaborações que as organizações deixam a seus concorrentes.

Dentro do que corrobora Terra (2011) com relação ao uso de redes sociais, a criação de um fórum de discussão através de grupo do *Facebook* finalizou o rol de instrumentos de coleta de dados, permitindo que leitores do jornal ou pessoas interessadas pudessem, livremente, opinar a respeito de inovações possíveis de serem implantadas no jornal A Notícia.

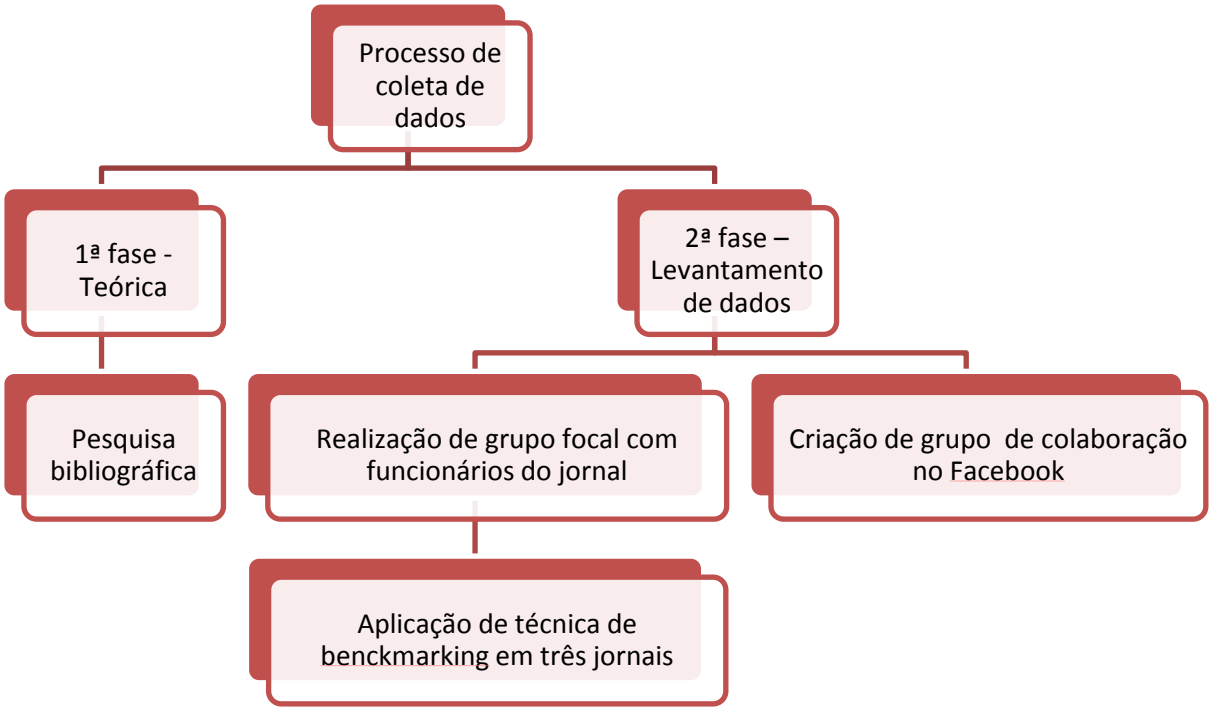
Essas três vertentes de coleta de dados qualitativos estão de acordo com o que defende Yin (2010), pois, segundo o autor, a coleta do maior número possível de fontes de evidências resulta em estudo de caso satisfatório.

4.4 Estratégia de análise e tratamento dos dados

Para a análise dos dados, as informações colhidas no grupo focal e no fórum de discussão do *Facebook* foram apuradas e comparadas com as teorias apresentadas no marco teórico. As análises de *benchmarking* também foram consideradas e, após exaustivamente estudadas, compuseram um rol de sugestões de melhorias que

podem ser implantadas no Jornal A Notícia Regional Ltda. A seguir, apresenta-se o fluxograma com um resumo das estratégias metodológicas adotadas:

Figura 8 – Sistematização do processo de coleta de dados



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2012)

Finalmente, o QUADRO 10 apresenta as estratégias utilizadas na análise dos dados relacionadas aos objetivos específicos propostos nessa pesquisa e com os autores que deram sustentação teórica para o assunto abordado, bem como aos instrumentos de coleta de dados correspondentes.

Quadro 10 - Estratégia de Análise de Dados

Objetivos específicos	Autores	Tipo de Pesquisa	Fonte/ Instrumento de coleta de dados
Analisar os principais conceitos e definições sobre Inovação Aberta.	Bessant, Tidd Bessant, Tidd e Pavit Chesbrough Lindegaard Terra Davila, Epstein, Shelton Magalhães	Pesquisa bibliográfica	Referencial Teórico
Levantar práticas de inovação adotadas em pelo menos três importantes veículos de comunicação impressa do Brasil, e, ao mesmo tempo, verificar se as mesmas são aplicáveis no jornal A Notícia	Bessant, Tidd e Pavit Cavalcanti e Faria Chesbrough Lindegaard Terra Franciscato Christofoletti	Pesquisa Documental *Benchmarking*	Análise de edições dos jornais Super Notícia, Folha de S. Paulo e Jornal do Brasil.
Colher sugestões de funcionários e leitores do jornal A Notícia para verificar quais são as melhorias propostas e que vão compor o modelo de gestão da inovação a ser implantado no periódico.	Chesbrough Lindegaard Terra	Pesquisas de Campo Grupo focal e Fórum de discussão no Facebook	Realização do grupo focal (roteiro no apêndice A) e análise das discussões no grupo virtual

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2012)

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão detalhados, apresentados e analisados os resultados da pesquisa realizada a partir da aplicação das técnicas e instrumentos descritos no capítulo anterior. As constatações serviram como sugestão para a adoção de técnicas de inovação para o jornal A Notícia, com um rol de contribuições que a Inovação Aberta permitiu, alinhados aos objetivos propostos.

5.1 Grupo focal com funcionários

O grupo focal com funcionários do Jornal A Notícia foi promovido às 10h do dia 18 de setembro de 2012, na sala de reuniões da empresa. O mediador foi o próprio autor deste trabalho, que julgou ser irrelevante a presença de outro profissional para exercer essa função, já que é cultura da empresa que todos mantenham um diálogo aberto acerca de críticas e sugestões de melhorias a serem apresentadas.

Participaram do grupo focal os seguintes funcionários:

a) Maria Tereza Martins Bicalho – Jornalista (reportagem)
b) Thamires Lopes Martins da Costa – Jornalista (reportagem)
c) Fernanda de Moura e Oliveira – Jornalista (reportagem)
d) Wilsander de Ramos Fonseca – Diagramador (arte)
e) Thais Dias Ferreira – Diagramadora (arte)
f) Priscila Aparecida Santiago Linhares – Jornalista (gerente de Marketing)
g) Maria Cecília Ambrósio Passos – Jornalista (diretora de Redação)

Depois de servido um lanche, todos se sentaram em volta de uma mesa retangular. As respostas foram filmadas com consentimento de todos os participantes que concordaram, igualmente, em terem suas identidades e funções reveladas.

Inicialmente, foram apresentados aos participantes os objetivos do trabalho. A eles também foram introduzidos os conceitos básicos de Inovação Aberta para que se inteirassem do assunto. Importante ressaltar que, embora a Inovação Aberta seja um processo que vem de fora para dentro da organização, o propósito de se promover esse levantamento interno foi avaliar e preparar o ambiente interno para a Inovação, conforme preconiza Lindegaard (2011) e Lichtenthaler, Hoegl e Muethel (2011). A seguir, são apresentadas as perguntas feitas e as principais respostas dos participantes.

a) Vocês consideram que a colaboração dos funcionários pode tornar o jornal melhor?

De uma forma geral, os funcionários foram unânimes em considerar que a colaboração é uma forma eficaz de melhoria do processo produtivo na empresa. No entanto, houve ponderações. A jornalista Maria Tereza Bicalho citou a necessidade de um filtro para permitir que a gestão não se perca. A repórter Thamires Lopes acrescentou que tudo deve ser analisado com bastante cautela, pois empresas de comunicação são visadas no sentido de servirem como instrumento de manipulação. Para a jornalista, a linha editorial precisa ser preservada.

A gerente de marketing, Priscila Santiago, classificou que a cultura do jornal A Notícia é aberta a boas ideias, mas as práticas nem sempre são alinhadas ao que se propõe. Para ela, é interessante adotar, sim, práticas de gestão da Inovação Aberta, mas sempre garantindo que os processos serão aplicados sem que o cumprimento dos objetivos seja comprometido.

b) Vocês são incentivados a colaborar com os processos de produção do jornal A Notícia? Como?

Nesse quesito, todos os participantes concordaram em dizer que, de fato, há uma abertura no gerenciamento da empresa que permite e incentiva a participação de todos. Como exemplos, foram citados os espaços para sugestões existentes dentro do processo de gestão da qualidade já implantado desde 2008 [inclusive com certificação internacional ISO 9001/2008] assim como as reuniões de pauta da qual

toda a equipe editorial participa de forma aberta e efetiva na sugestão de assuntos para as matérias que vão compor a próxima edição do jornal.

c) Opiniões ou contribuições externas (de leitores, fontes e colaboradores) são, na opinião de vocês, um ingrediente importante em processos de melhorias a serem implantados na organização?

Mais uma vez, os participantes disseram que, assim como as contribuições internas, as colaborações externas são importantes, desde que haja um filtro para que apenas as viáveis e as que condizem com os objetivos da organização sejam implantadas.

d) Seria interessante adotar técnicas de gestão da Inovação Aberta no jornal A Notícia a partir de opiniões de leitores, fontes e colaboradores externos? Como implantar?

Os funcionários afirmaram que sim e ponderaram que até já existem meios de captação de opiniões externas. Além do Serviço de Atendimento ao Leitor (SAL), o jornal ainda conta com outra ferramenta colaborativa que é a seção “Fale Conosco” do site do jornal A Notícia. No entanto, é unanimidade entre os participantes do grupo focal que ainda é possível intensificar os canais de participação, usando, por exemplo, as redes sociais tais como Twitter e Facebook. As jornalistas Thamires Lopes e Fernanda Moura ressaltam que embora existam canais de comunicação, o jornal A Notícia precisa divulgar mais que o leitor pode contribuir com sugestões. Questionados se estão dispostos a ajudar o jornal a fazer isso, os participantes do grupo responderam que sim, principalmente através de seus perfis nas redes sociais.

e) Os processos e ferramentas adotadas na produção do jornal (equipamentos, *softwares*, etc...) são considerados satisfatórios? Por quê?

Maria Tereza Bicalho, Thamires Lopes e Fernanda Moura dizem que os equipamentos são bons e os processos também, mas que não são os ideais. Como exemplo, Maria Tereza cita os equipamentos fotográficos que, para ela, não estão

em condições suficientes para atender à demanda da reportagem. “Os flashes das máquinas, por exemplo, não nos atendem à noite”, afirma a jornalista.

Depois de reclamarem que os computadores do jornal precisam ter um melhor desempenho, os participantes foram questionados sobre os softwares de edição utilizados, no caso o *Page Maker, Photoshop e o Corel Draw.* Os diagramadores Wilsander Fonseca e Thais Dias relataram que eles atendem bem à reportagem, mas a jornalista Thamires Lopes, que tem experiência com diagramação, diz que para ela há outros recursos que o jornal poderia utilizar, tais como o software *In Design*, que segundo ela permitiria melhoras significativas no planejamento gráfico do jornal A Notícia.

f) Se vocês fossem mudar alguma coisa no processo de produção do jornal, o que seria?

A diretora de redação, Maria Cecília Passos, afirma que apesar de reconhecer a importância da Internet como contribuição para o processo produtivo, os repórteres precisam ficar mais na rua que na redação para colherem fatos interessantes e que dizem respeito ao cotidiano da cidade e da região, que é o foco das matérias do jornal. Os jornalistas concordam com a Diretora, e afirmam que, às vezes, para agilizar a produção, basta um telefonema ou o envio de um e-mail para se apurar uma reportagem. Apurações via Internet também agilizam a produção.

g) O que os motivaria a colaborar com sugestões para a empresa (remuneração, recompensa, etc.)?

A jornalista Fernanda Moura afirma que só de a empresa acatar as sugestões e elogiar quem teve a iniciativa, para ela é algo satisfatório. Todos os outros colaboradores acompanharam a opinião de Fernanda; entretanto, após estímulo do mediador, os funcionários disseram que gostariam, sim, de receber incentivos financeiros, desde que a empresa tenha condições de arcá-los.

Ao final das discussões do grupo focal, a diretora de redação anunciou que a empresa vai trocar os computadores da redação por máquinas mais modernas, de

maneira gradual, o que permitirá a experimentação, por exemplo, de novos softwares de edição/redação com mais agilidade e qualidade das tarefas desenvolvidas.

No QUADRO 11, são apresentadas as contribuições dos funcionários que poderão ser adotadas pela gestão do jornal:

Quadro 11 – Melhorias propostas pelos funcionários

Ação	Como fazer?	Ação associada com o seguinte autor do marco teórico
Filtrar, classificar e avaliar as sugestões de colaboração internas e externas.	Criar uma equipe responsável por essa tarefa, emitindo relatórios periódicos.	Chesbrough (2012)
Adotar medidas gerenciais que permitam que as ideias aprovadas sejam colocadas em prática.	Realizar reuniões gerenciais periódicas para que a implementação das ideias sejam discutidas.	Lindegaard (2011)
Divulgar os canais de comunicação/interação do leitor com o jornal.	Utilizar os espaços do jornal impresso, o site do A Notícia e as redes sociais Twitter e Facebook.	Franciscato (2010) Cristofoletti (2010)
Intensificar as ações de interação com o uso de redes sociais.	Criar ferramentas de interação direta dos leitores com os repórteres através de suas páginas/perfis em redes sociais na Internet.	Bessant, Tidd e Pavit (2008) Cavalcanti e Faria (2009) Terra (2007 e 2011)
Melhorar as ferramentas de trabalho como aquisição de flash mais potente para as Câmaras.	A administração precisará efetuar orçamentos e estudar a viabilidade financeira.	Chesbrough (2012)
Trocar/atualizar os computadores.	Essa ação já está sendo implantada pela direção.	Chesbrough (2012)
Experimentar novos *softwares* de	A administração precisará	Franciscato (2010)

edição para permitir um aprimoramento do planejamento gráfico do jornal.	efetuar orçamentos e estudar a viabilidade financeira.	Cristofoletti (2010) Chesbrough (2012)
Garantir que os profissionais permaneçam mais tempo nas ruas em busca de pautas interessantes.	O editor deve melhorar o gerenciamento da pauta e monitorar para que todos tenham oportunidade de sair da redação.	Franciscato (2010) Cristofoletti (2010)
Criar um processo de recompensa por sugestões internas apresentadas e adotadas pela organização.	A administração precisará estudar a viabilidade financeira dessa ação.	Chesbrough (2012)

Fonte: resultados da pesquisa (2012)

5.2 *Benchmarking* com jornais Super Notícia, Folha de S. Paulo e Jornal do Brasil

O segundo item de análise deste trabalho é a pesquisa documental realizada em três jornais de expressiva circulação no Brasil: Super Notícia, Folha de S. Paulo e Jornal do Brasil. O objetivo aqui é, através do *benchmarking* [boas práticas], analisar, nos produtos, que tipos de técnicas são adotadas e podem ser aplicadas no jornal A Notícia. Conforme já citado no referencial teórico deste trabalho, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) sustentam que a ferramenta *benchmarking* é um importante instrumento para práticas de inovação, pois constitui um poderoso fator de mudança oferecendo dicas valiosas sobre como gerenciar processos-chave em diferentes modelos.

Inicialmente, foi apresentado um breve histórico dos jornais analisados e exibidos os recursos que cada um apresenta. Foram levados em consideração os requisitos da inovação em Jornalismo de Franciscato (2010) que defendem a elaboração de um produto jornalístico de melhor qualidade; benefícios sociais da aplicação de tecnologia ao jornalismo e o uso social do produto ou uma maior interação entre a sociedade e as organizações jornalísticas.

Outros autores do marco teórico desse trabalho tais como Cavalcanti e Faria (2009), Chesbrough (2012), Lindegaard (2011), Terra (2007, 2010, 2011) e Christofoletti (2010) serviram como referência para o levantamento e análise de dados dessa parte do trabalho.

a) Jornal Super Notícia - edição analisada 3.833 de 7 de novembro de 2012

O jornal Super Notícia é um impresso da Sempre Editora, sendo um dos produtos do grupo O Tempo, com sede na cidade de Contagem, em Minas Gerais. Esse jornal está em circulação desde 10 de junho de 2002, tendo como linha editorial as temáticas populares.

De acordo com o Instituto Verificador de Circulação [IVC] (2010), a média de circulação diária do jornal é de 295.701 exemplares. Desde 2006, é considerado o jornal mais vendido no Brasil. Tem um preço de R$0,25 e apresenta nas reportagens as temáticas principais de noticiário policial, esportes e nudez [não explícita] feminina. Sua circulação é direcionada para as classes econômicas C e D. (ESTADO DE S. PAULO, 2011).

A seguir serão expostos os recursos observados pelo pesquisador no jornal que o tornam um produto referência na comunicação.

a.1) Seu formato é tablóide, possuindo 27,5 cm de largura por 39,5 cm de altura.

a.2) Na capa há presença de cores vibrantes e títulos em fontes garrafais. Como já é tradição do jornal, o destaque é o noticiário policial, com a manchete “Ex-namorados infernizam adolescentes”, com uma matéria sobre a morte de uma adolescente assassinada pelo ex-namorado em Montes Claros e outra que é ameaçada constantemente em Contagem. A manchete esportiva anuncia a saída do técnico do Cruzeiro Esporte Clube, Celso Roth; e o apelo à nudez vem com uma foto sensual da modelo Kamilla Covas, que posou nua para a revista masculina “Sexy” no mês de novembro de 2012.

Figura 9 – Edição 3.833 do jornal Super Notícia

Fonte: Reprodução da Internet

a.3) Em termos de diagramação, o jornal possui muitas cores misturadas a propagandas. São muitos anúncios e o jornal é impresso todo em cores.

a.4) O jornal conta com um número expressivo de colunas que tratam de temas diversos e variam de edição para edição. Na do dia 7 de novembro, foi publicada a coluna “Meu Dinheiro”, assinada pelo consultor financeiro Carlos Eduardo Costa. Há a seção de cartas à redação, charges, resultados de loterias, um espaço reservado a protestos e reclamações dos leitores denominado “Panelaço” e uma seção onde ONGs anunciam animais disponíveis para adoção. Na coluna “Cabeça Feita”, o médico e professor Elias Murad responde às dúvidas dos leitores sobre saúde.

a.5) Nota-se que o jornal dedicou 7 das 28 páginas, ou seja 25% da edição, a notícias sobre variedades, com passatempo, resumo de novelas, programação da televisão aberta, espetáculos e filmes em cartaz, além de seção esotérica e caderno de empregos.

a.6) Sete páginas do diário são relativas a futebol, havendo uma curiosidade na página 28, que é a última da edição e foi diagramada como se fosse uma segunda capa do jornal. O título é “Super Esportes” e há uma manchete anunciando “Roth sai ‘numa boa’”, numa clara intenção do editor de chamar a atenção de leitores passivos, ou seja, aqueles que estão próximos de quem está lendo o jornal. Dessa forma, enquanto o leitor ativo lê as páginas internas do jornal, quem está mais próximo dele visualiza duas capas e, caso se interesse pelas matérias, se vê induzido a comprar o Super Notícia.

De maneira geral, percebe-se que o jornal Super Notícia faz jus à fama de jornal popular possuindo ferramentas de interação com o leitor e informação barata, mas nem por isso de menor qualidade ou menos diversificada. É um produto que chama atenção pelo fenômeno de venda e pela maneira como apresenta seus conteúdos de forma chamativa e bem direcionada ao seu público alvo.

b) Jornal do Brasil - edição de 7 de novembro de 2012

O jornal do Brasil é centenário. Foi fundado em 1891 e circulou até o ano de 2010 no estado do Rio de Janeiro, com notícias nacionais e internacionais. Há dois anos, fez história ao desistir do produto impresso e se tornou o primeiro jornal exclusivamente on-line no Brasil, apostando que o mercado da Internet tende a dar lugar aos impressos num futuro não muito distante (FOLHA DE S.PAULO, 2010).

O Jornal do Brasil foi escolhido como objeto de análise desta dissertação pelo fato de ter optado por uma inovação radical, ou seja, mudou seu plano de negócio e passou a servir como referência para outros veículos que podem optar por seguir o mesmo caminho.

Abaixo estão os aspectos mais relevantes da análise da edição de 7 de novembro de 2012.

b.1) Como é voltado para o meio Internet, possui uma capa em forma de portal, com fotos, vídeos e chamadas para notícias diversas. Também por ser um jornal de Internet, tem uma linha editorial voltada a conteúdos nacionais, mas percebe-se certa predileção pelo Rio de Janeiro, cidade sede do jornal. Na edição em análise, a reeleição do presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, divide espaço com uma declaração do governador do estado fluminese, Sérgio Cabral, criticando a política do governo federal de distribuição de *royalties* do petróleo. Os demais conteúdos voltam-se para notícias nacionais, percebendo-se como enfoque editorial matérias de política e economia.

b.2) Possui 12 editorias, com destaque para a seção de colunas, num total de 12, sobre temas variados. Algumas delas são assinadas por nomes conhecidos do cenários nacional e internacional, como o teólogo Leonardo Boff. Outras se dedicam a informações utilitárias aos cidadãos, como trânsito.

b.3) O Jornal do Brasil possui um canal colaborativo de compartilhamento de informações com leitores. É o “Leitor Repórter” para onde podem ser enviados

textos, fotos e vídeos. Também como parte da interação, o jornal mantém em seu portal uma enquete e perfis nas redes sociais *Twitter* e *Facebook*.

Figura 10: Reprodução parcial da capa do Jornal do Brasil analisada

Fonte: Reprodução da Internet

b.4) Apesar de estar na Internet, nem todo o conteúdo do jornal é livre. Para acessar 100% do portal, é necessário pagar por uma assinatura mensal de R$9,90. Também se percebe a utilização em escala intensa de publicidade em praticamente todas as páginas do portal. O jornal também cobra pelo uso de aplicativos para *smartphones* e *tablets*.

b.5) Aproveitando-se da interatividade da Internet, o Jornal do Brasil possui um canal de atualização de notícias em tempo real, dando mais dinamismo e agilidade às suas coberturas.

A exemplo do Super Notícia, o jornal do Brasil também conta com uma estrutura de comunicação a serviço do leitor, porém mais inovadora por direcionar 100% de seu conteúdo apenas para o formato digital, o que reduz custos. No entanto, é preciso salientar que o Jornal do Brasil está desde 1995 na Internet, tendo sido realizada pesquisa de viabilidade de extinção do jornal impresso e manutenção da plataforma digital, o que garantiu sua sobrevivência.

c) Análise do jornal Folha de S. Paulo, edição 30.533 de 6 de novembro de 2012

O jornal Folha de S. Paulo é, segundo o IVC (2010) o segundo jornal com maior circulação no país, com média de 294.498 exemplares diários. É um jornal de grande prestígio por ter uma linha editorial considerada influente entre meios impressos do Brasil. A Folha é uma empresa de comunicação tradicional, que teve sua primeira edição no ano de 1921 (FOLHA DE S. PAULO, 2012).

Preocupado com o cenário nacional e também internacional, o jornal mantém correspondentes em sete importantes cidades do planeta (Washington, Nova Iorque, Buenos Aires, Londres, Jerusalém, Teerã e Pequim). Também faz coberturas *in loco* de acontecimentos importantes na história da humanidade, como os tsunamis que devastaram o Japão em 2011 e os atentados terroristas ao *World Trade Center* em 11 de setembro de 2001.

A escolha do jornal Folha de S. Paulo para análise nesta dissertação se justifica por ser um jornal que cria tendências. A Folha promove todo ano um treinamento para jornalistas, que é muito concorrido, oportunidade em que ela forma mão de obra qualificada para atuar em seu influente produto de comunicação. A Folha também conta com um requisitado manual de redação e estilo, que inclusive serve como referência ao Jornal A Notícia para a redação de suas reportagens. A seguir, os principais pontos analisados na edição do dia 6 de novembro de 2012.

c.1) Chama a atenção na Folha de S.Paulo sua organização que se difere dos demais jornais do país. As seções são classificadas em letras, sendo A as editorias de Capa, Opinião e Mundo; B a editoria de Mercado; C Cotidiano, Saúde, Ciência e Folha Corrida; D Esporte, E Ilustrada, tendo ainda o caderno de Classificados.

c.2) A Folha possui sete suplementos semanais. A edição analisada era de uma terça-feira, dia do caderno Equilíbrio, com dicas de bem-estar e saúde. Mas nos outros dias da semana, os suplementos são: segunda-feira: Tec [tecnologia]; quarta-feira: Comida; quinta-feira: Turismo; sexta-feira: Guia da Folha; sábado: Folhinha [suplemento infantil] e Domingo: Ilustríssima, São Paulo; Revista Serafina e Classificados: Veículos, Construção, Empregos, Negócios e Imóveis. Especialmente na edição analisada, às vésperas das eleições dos Estados Unidos, a Folha publicou um caderno especial intitulado “G2: Eleição Americana – Transição Chinesa” com reportagens especiais sobre as duas economias mais importantes do mundo.

c.3) A Folha conta com uma diagramação primorosa, com os cadernos sendo divididos por cores e a presença expressiva de infográficos que tornam as matérias mais didáticas, facilitando a leitura. A exemplo do Super Notícia, não há páginas em preto e branco.

c.4) O jornal prioriza as opiniões de seus colunistas, que possuem lugar especial com chamadas na capa de todas as edições.

c.5) Na capa, os textos são curtos e muito bem organizados. Há uma valorização pelo uso de cores vibrantes nas chamadas (laranja, verde e cinza), além de fotografias chamativas, que despertam o interesse do leitor.

c.6) A Folha de S. Paulo também possui a particularidade de publicar dois editoriais na página 2 e promover, na segunda página mais nobre de impressos [a página 3, pois é a primeira página a ser visualizada após a capa], debates com artigos opinativos, que podem ser divergentes ou não. O “Painel do Leitor”, que é a seção onde estão as cartas dos leitores, também está na página 3, assim como a seção “Erramos”, onde o jornal corrige os eventuais erros das edições passadas.

c.7) Todas as matérias do jornal possuem um tom de crítica, bem como os colunistas têm o costume de noticiar fatos exclusivos, o que faz com que a Folha paute jornais de todo o Brasil.

Figura 11: Reprodução parcial da capa do Jornal Folha de S.Paulo

FOLHA DE S.PAULO

Desde 1921 ★ ★ ★ UM JORNAL A SERVIÇO DO BRASIL folha.com.br

DIRETOR DE REDAÇÃO: OTAVIO FRIAS FILHO ANO 92 • TERÇA-FEIRA, 6 DE NOVEMBRO DE 2012 • Nº 30.533 EDIÇÃO SP/DF • CONCLUÍDA À 1H15 • R$ 3,00

ENTENDA A ELEIÇÃO

1. O Colégio Eleitoral, grupo de 538 delegados escolhidos por votação popular, é que elege o presidente
2. O número de delegados é proporcional à população de cada Estado
3. O candidato presidencial vencedor em cada Estado recebe todos os votos dos delegados daquele Estado

Obama com Bruce Springsteen no Estado de Wisconsin

Estados-pêndulo
São aqueles cuja preferência partidária varia a cada eleição: ora são republicanos, ora são democratas
Votos seguros pró-Obama
Tendência democrata
Tendência republicana
Votos seguros pró-Romney
Delegados dos Estados-pêndulo

O Colégio Eleitoral tem 538 votos; o mínimo para a vitória é 270

PATRÍCIA C. MELLO/OHIO
Campanhas focaram gasto no Estado que pode decidir eleição
Especial Pág. 2

RAUL JUSTE LORES/BOSTON
Romney transitou da moderação ao conservadorismo
Especial Pág. 5

SÉRGIO DÁVILA/ANÁLISE
Há cinco motivos para o presidente ser reeleito hoje
Especial Pág. 3

J.P. COUTINHO/OPINIÃO
Gostaria muito que republicano ganhasse a eleição "plebiscito"
Ilustrada E10

Futuro dos EUA está nas mãos de 8 Estados indecisos

Pesquisas de opinião mostram democrata Barack Obama e republicano Mitt Romney empatados no dia da eleição

LUCIANA COELHO
ENVIADA ESPECIAL A CHICAGO

O democrata Barack Hussein Obama II, 51, e o republicano Willard Mitt Romney, 65, chegam ao dia da eleição presidencial dos EUA tecnicamente empatados, segundo as pesquisas.

No sistema americano, porém, são delegados nomeados pelos Estados que decidem quem chega à Casa Branca —o vencedor não é necessariamente quem tem mais votos da população.

Por isso, os candidatos se concentraram em oito Estados ainda indecisos.

Os outros 42 Estados tendem para um lado ou para o outro, como Nova York (tradicionalmente democrata) e Texas (republicano).

O medo de uma apuração confusa, como ocorreu em 2000, é grande nesses locais em que a votação promete ser apertada. Especial

O republicano Mitt Romney durante campanha na Flórida

Valério não precisa de proteção já, diz procurador-geral

O procurador-geral, Roberto Gurgel, afirmou não haver motivo para dar, no momento, proteção especial a Marcos Valério de Souza, o operador do mensalão.

O presidente do STF, Ayres Britto, disse que revelações dele não levarão à redução de sua pena. Poder A6

Calote em crédito bancário sobe 39% no 1º semestre

No primeiro semestre deste ano, os empréstimos com mais de 360 dias de atraso, que os bancos são obrigados a registrar como prejuízo, somaram R$ 38 bilhões. O valor representa alta de 46% (ou 39%, se descontada a inflação) em relação a igual período de 2011. Mercado B1

Bala perdida mata garota de dez anos em São Paulo

Uma menina de dez anos foi morta por uma bala perdida no domingo à noite no Ipiranga, em São Paulo. Ela foi atingida na cabeça pelo disparo de um bombeiro que trocou tiros com ladrões que tentavam roubar um carro no congestionamento.

Entre domingo e ontem, 13 pessoas foram assassinadas na Grande SP. Cotidiano C1

Moradores observam capacete de um dos dois ladrões que tentaram assaltar um carro no bairro do Ipiranga, em SP

EDITORIAIS Opinião A2
Leia "Trégua na China", acerca de economia no país asiático, e "Questão de prioridade", a respeito de projetos de lei a serem votados pelo Congresso.

ATMOSFERA Cotidiano C2

RODÍZIO Cotidiano C2

FALE COM A FOLHA

OUTRO CANAL
Novela da Globo trocará periferia do Rio pela Vila Brasilândia E8

CIÊNCIA
Osso de dinossauro predador é achado pela primeira vez no Brasil C11

EQUILÍBRIO
Integral? Só no nome
Marcas de pães especiais usam mais farinha tradicional, mostra teste Pág. 3

317.106 exemplares impressos + digitais

ix35 FLEX 2013
COM CÂMBIO MANUAL.
O SUV COM ESPÍRITO ESPORTIVO.
AGORA COM TAXA ZERO E UM PREÇO IMPERDÍVEL.
TAXA ZERO
RODAS ARO 18"
VEJA NAS PÁGINAS 5, 6 E 7

Fonte: Reprodução da Internet

c.8) Um dos cadernos da edição analisada é o Ilustrada, onde são publicadas as colunas da jornalista Mônica Bérgamo e de José Simão. Curiosidades do *show business*, do cinema e da televisão, além de horóscopo e quadrinhos constituem essa parte do jornal, destinada à diversão dos leitores.

c.9) Outra particularidade da Folha é a produção de duas edições. Uma é destinada à cidade de S. Paulo, contendo na capa informações sobre trânsito, previsão do tempo, poluição do ar, entre outras. A outra edição é nacional, com notícias mais generalistas, que interessam a todo o país.

c.10) Além da versão impressa, a Folha de S. Paulo possui uma versão *online*, de conteúdo parcialmente aberto para qualquer leitor e totalmente livre para assinantes, assim como aplicativos para *smartphones* e *tablets*, além de perfis nas principais redes sociais. Vídeos, textos, infografia e áudios estão entre os materiais disponibilizados pela Folha em sua versão digital, fazendo com que o jornal amplie suas possibilidades de exploração do meio Internet.

c.11) Na versão impressa e ainda na versão *on-line* a Folha conta com um *ombudsman*, profissional responsável por criticar o conteúdo do jornal. Isso garante um processo de melhoria contínua e reflexão sobre a forma como o jornal é produzido. Se algum profissional deixou de abordar algum aspecto interessante ou não observou os critérios de estilo e procedimentos-padrão da Folha, esses são publicamente criticados. O *ombudsman* também recebe reclamações dos leitores por carta e por e-mail.

Terminada a análise documental, passa-se agora a expor, no QUADRO 12, as melhorias possíveis de serem implantadas no A Notícia a partir dos exemplos verificados nos três jornais.

Quadro 12 – Melhorias possíveis após a análise *bechmarking*

Ação	Justificativa
Estudar a possibilidade de reformular o formato do jornal para o tablóide	Como já mencionado, esse é um comportamento verificado nos meios editoriais impressos. Além disso, o formato menor é mais fácil de ser manuseado pelo leitor.
Imprimir o jornal todo em cores	Os jornais impressos analisados não possuem mais páginas preto e branco. Páginas coloridas abrem várias possibilidades de melhoria do projeto gráfico do jornal, além de dar mais valor aos anúncios.
Usar infografia	Elas deixam o jornal com leitura mais dinâmica e prazerosa, pois facilitam o entendimento.
Aumentar e/ou diversificar o número de colunas.	Há uma tendência de que os jornais impressos passem a ser mais procurados pelo conteúdo opinativo/interpretativo. Na análise do grupo do Facebook, os participantes apontaram essa tendência (ver item 5.4).
Aumentar a editoria de esportes do jornal, dedicando pelo menos uma página a esse tipo de assunto.	O jornal Super Notícia aposta nessa fórmula: dedica boa parte (1/4 da edição) a notícias esportivas.
Reduzir o preço do jornal.	São os anúncios e não a venda de exemplares que mantêm a empresa. O valor de R$0,25 do Super Notícia pode ser interpretado como um dos ingredientes principais para o seu sucesso de vendas.
Reformular e dinamizar a versão *on-line* do jornal A Notícia	Há muitas ferramentas digitais que podem ser aplicadas no site. Atualização constante e uso de outros recursos como galeria de fotos, áudio e vídeo são fundamentais.
Criar, no site do jornal, um canal colaborativo de interação com os leitores.	Na era da informação compartilhada, essa ferramenta é uma boa oportunidade de melhoria dos conteúdos oferecidos.
Intensificar as postagens e conteúdos direcionados às redes sociais, especialmente o *Facebook* e *Twitter*.	Esses são canais mais dinâmicos e práticos para interação. Notícias de última hora geralmente têm sido propagadas através dessas mídias.

Criar aplicativos para *smartphones* e *tablets.*	Essas ferramentas proporcionam a exploração de outros negócios publicitários para a empresa.
Criar no site um canal de atualização de notícias em tempo real.	Essa ferramenta permite agilidade na disseminação de informações.
Monitorar o crescimento dos acessos ao site do jornal.	Essa iniciativa servirá para verificar a melhor exploração do meio no futuro, assim como fez o Jornal do Brasil, que desistiu de sua versão impressa.
Criar suplementos semanais fixos	Eles melhoram a qualidade do conteúdo.
Nomear um *ombudsman*	Para melhoria contínua da produção.

Fonte: resultados da pesquisa (2012)

Como pôde ser visto, há muitas melhorias possíveis de serem implantadas no Jornal A Notícia, com destaque para um maior uso de infografias, impressão do jornal todo em cores, a criação de suplementos semanais fixos, aumento do número de colunas e, principalmente, maior convergência do meio impresso com o digital.

Há que se destacar que as sugestões são de melhoria de conteúdo e, se adotadas, precisarão de análise do setor financeiro do jornal A Notícia, pois muitas delas requerem investimentos, como o aumento de páginas em cores e a reformulação do site. Outras melhorias, no entanto, não requerem grande quantidade de recursos e podem ser adotadas imediatamente, tais como o formato tablóide e mais espaço para o noticiário esportivo.

5.3 Contribuições do Grupo Virtual da Rede Social Facebook

No dia 1º de agosto de 2012, como parte das estratégias de coleta de dados da pesquisa dessa dissertação, foi criado o grupo da rede social “Facebook” denominado “O jornal impresso do futuro”. Como já mencionado no capítulo de metodologia, o objetivo foi experimentar uma plataforma de compartilhamento de

informações, sendo essa uma ferramenta de Inovação Aberta conforme Silva (2009) [ver QUADRO 6].

O grupo do Facebook, que ainda está no ar, conta com, aproximadamente, 360 membros. Grande parte deles são pessoas interessadas em discutir as formas tradicionais e inovadoras de se fazer jornalismo impresso.

Figura 12: Tela do grupo “O Jornal Impresso do Futuro” no Facebook

Fonte: Reprodução da Internet

Até o dia 7 de novembro de 2012, quando essa análise de dados foi realizada, havia 28 tópicos de discussão no grupo, sendo que 23 deles foram criados pelo autor dessa dissertação. As postagens eram livres e os comentários não passaram por moderação. As únicas restrições ocorreram em função de manter o foco das

discussões em cima do tema proposto, ou seja, propagandas ou postagens que não cumpriam com o objetivo do grupo foram excluídas.

Dada a quantidade de discussões registradas, já que algumas renderam muitos comentários, aqui serão expostos apenas os pontos mais importantes e que estão alinhados com a proposta de levantar contribuições de inovação para o jornal A Notícia.

Para situar os participantes do grupo sobre o assunto, inicialmente foi postado um link com um vídeo que mostra os passos de produção de um jornal impresso. Em seguida, foi aberta uma discussão sobre qual o melhor programa de edição para a montagem do jornal. Os três mais comuns são o *Page Maker*, o *Quark Xpress* e o *In Design*.

Os programadores visuais que integram o grupo se assustaram com o fato de A Notícia ainda utilizar o *Page Maker* para diagramação. “Quê isso... tá (SIC) vivendo no passado?”, escreveu o integrante Plínio Cunha, que atua em uma agência de publicidade em João Monlevade. O ex-diagramador do jornal A Notícia, Gustavo Domingues, fez uma consideração relevante para o debate:

> O *PageMaker* foi descontinuado em 2007 pela Adobe. Seu substituto e programa mais usado de paginação é o *In Design*. Existe também o QuarkXpress, menos popular, mas que não fica atrás em nada. Existem outros programas restritos que são utilizados em grandes jornais e revistas. A distribuição deles é feita através de uma solução que atenda as necessidades de edição, diagramação e pré-impressão em suítes de aplicativos. Mas acredito que a solução mais popular seja a suíte Adobe. (Gustavo Domingues)

Outra discussão que rendeu muitos comentários foi uma enquete sobre como, na visão dos participantes do grupo, será o jornal impresso do futuro. Doze pessoas acreditam que será com mais análises de notícias. Três participantes manifestaram-se dizendo que os jornais terão mais editoriais. Apenas um voto foi registrado para “notícias populares”.

A discussão mais polêmica desde que o grupo foi criado girou em torno do questionamento: “O jornal impresso vai acabar com o advento da Internet”? A

advogada Andrea Dornas diz ter um irmão que atua na área de telecomunicações e que o mesmo afirma que os grandes jornais estão se preparando para acabar com as edições impressas. O jornalista Wir Caetano, que é mestre em Comunicação, deixou uma contribuição acadêmica citando um artigo de Soares (2012)[10], cujo trecho é reproduzido a seguir:

> A era digital derruba a barreira entre a imprensa tradicional e as novas mídias. Ao falarmos da mensagem escrita, e ela também sofre mudanças, não podemos nos esquecer das mudanças experimentadas pelos seus emissores, não apenas daquelas que se aplicam aos meios utilizados para a transmissão da mensagem.
> Certos emissores, os autores, por exemplo, até bem pouco tempo, durante o tal "Parêntese de Gutenberg"[11], precisavam de intermediários (editores e livreiros) para que suas mensagens chegassem aos receptores. Isso está mudando. Gutenberg está muito cansado.

A constatação após a leitura do artigo não é do fim imediato do jornal impresso, mas uma convergência entre o tradicional e o digital, o que vai provocar profundas mudanças no modo como hoje os jornais impressos são produzidos, distribuídos e consumidos.

O participante Gustavo Domingues acredita que o comportamento futuro será ditado pela economia, mas ele ainda acha cedo para decretar a "morte" do impresso provocada pela Internet. "O cenário econômico sempre determinará qual setor cresce ou encolhe. (...) Por enquanto, não aposto em vencedor ou perdedor. Ainda é muito cedo", afirma Gustavo.

A administradora de empresas Simone Soares, que é sócia de uma agência de publicidade em João Monlevade, também integra o grupo e pondera que a idade interfere na preferência pelo impresso ou pela Internet.

> Pessoas mais velhas não estão tão dispostas ou interessadas na Internet. É claro que a renda familiar influencia também. Enfim, acho que depende da classe social e faixa etária, cada qual com um vencedor. Eu particularmente

---

[10] SOARES, C.S. A era da autopublicação. Disponível em <http://www.musarara.com.br/a-era-da-autopublicacao>. Acesso em 7 nov. de 2012

[11] Teoria do professor Dinamarquês Thomas Pettitt segundo a qual novas tecnologias da informação e da comunicação estão levando a Humanidade de volta à cultura de transmissão oral de informação e conhecimento, tornando a época que vai da invenção da prensa, no século XV, até o advento das mídias eletrônicas, um parêntese na História.

> prefiro a Internet devido a agilidade da informação, mas é claro que as fontes precisam ser confiáveis. (Simone Soares)

O advogado Fernando Garcia se posicionou ceticamente sobre o fim do impresso. Segundo ele, ler um bom jornal é um ritual distinto. “Além do mais, o papel não necessita de energia elétrica para ser lido e, portanto, cumpre ‘seu papel’ em qualquer lugar, até mesmo nos locais distantes das comodidades pós-modernas”.

O jornalista Wir Caetano fecha a discussão com posicionamentos que merecem ser registrados na íntegra.

> Dias atrás, numa discussão na TV, a jornalista Michelle Borges da Costa (secretária de redação dos jornais “O Tempo” e “Super Notícia” e minha ex-chefe) chamava atenção para dados de uma pesquisa: pessoas que lêem notícias em diferentes mídias costumam ter horários diferentes para cada uso. Assim, de acordo com a estatística, esses leitores privilegiam a leitura de jornais impressos pela manhã e em suportes digitais em outros horários.
> O recurso à mídia impressa no horário matutino estaria associado à procura por uma informação “panorâmica”, globalizante, relativa ao dia anterior, em uma forma mais fácil de ser encontrada e consumida. Conforme disse explicitamente um senhor entrevistado na rua, no jornal impresso, a informação sobre um mesmo fato costuma estar toda concentrada em uma mesma massa de texto, que, inclusive, recupera as etapas prévias de um assunto. Na Internet, normalmente é preciso recorrer a links para “assuntos relacionados”.
> Os comentários de Michelle e do entrevistado mostram que, pelo menos nos dias de hoje, ainda há demanda por notícias tanto em suporte tradicional quanto digital, porque ainda é diferente a forma como o conteúdo é estruturado em cada um desses ambientes.
> Uma questão, porém, tem que ser colocada: nossa demanda por determinada forma de organização de conteúdos não será progressivamente alterada pelos novos meios técnicos? Eu acredito que sim e, portanto, o que ainda buscamos hoje no impresso – uma “forma específica de ler” – pode ir paulatinamente migrando para outros suportes.
> Acho que, talvez, a indústria do jornalismo impresso venha prestando atenção apenas em alguns aspectos das novas formas de produção de informação. Normalmente, o foco é a “rapidez”, a concisão. Assim, alguns jornais vêm reduzindo suas dimensões, ficando menores. Porém, é preciso considerar que outra questão que deveria merecer mais olhares é a “seletividade”. Eu, por exemplo, às vezes compro alguns jornais nos quais leio apenas matérias de uma ou duas editorias. Se assim é, já não seria a hora de pensar a possibilidade de – por exemplo – os jornais impressos se organizarem cada vez mais em SUPLEMENTOS e leitores poderem assinar APENAS PELOS SUPLEMENTOS (OU EDITORIAS) QUE LHES INTERESSAREM?
> Mas, independentemente das mudanças que possam ser feitas no jornalismo e na indústria da notícia impressa, em que medida se justifica o apego a determinado suporte, como o papel, por exemplo? Talvez esse apego seja mais justificável para quem depende economicamente do jornalismo impresso do que para leitores. (Wir Caetano)

A constatação que se chega é que ainda não é possível se falar em extinção do suporte impresso, mas a forma como esse é oferecido, possivelmente já não é, nem será a mesma em pouco tempo, dada a evolução da tecnologia e da forma veloz como as informações hoje são compartilhadas no meio digital.

Outras discussões interessantes para o jornal foram promovidas no grupo e, de forma resumida, são apresentadas a seguir:

a) O jornal impresso deve se apoiar no uso de suportes digitais, como redes sociais, para complementar seus objetivos de informação.

b) Os integrantes do grupo mostram-se favoráveis à possibilidade de os jornais impressos da cidade de João Monlevade desenvolverem aplicativos para *smartphones* e *tablets*.

c) Antes de implantar qualquer mudança, na opinião dos participantes do grupo, o jornal deve verificar se aquilo é ou não interesse de sua audiência. Se a tendência é pouco texto e mais fotos ou o contrário, o mais sensato a se fazer é pesquisar o que os leitores pensam a respeito (ou seja, Inovação 2.0).

d) Notícias locais, na visão dos participantes do grupo, têm mais importância que notícias nacionais e internacionais.

e) Sobre o conteúdo e a linha editorial dos impressos, os participantes citaram como importante que os mesmos assumam seus posicionamentos políticos publicamente como forma de orientar e tornar mais transparentes as intenções por trás de cada reportagem. Os participantes do grupo manifestaram-se contrários ao costume de jornais brasileiros de defesa de uma postura imparcial, já que a mesma pode ser tida como um mito.

f) Os participantes do grupo acham fundamental que os impressos priorizem e privilegiem fotografias e infográficos como complemento para as reportagens, pois tal recurso é muito didático ao facilitar o entendimento bem como dinamizar a leitura.

g) O fenômeno Super Notícia deve ser analisado com cuidado. Os participantes do grupo se mostraram divididos quanto à fórmula “crimes – esportes – nudez”. Há quem ache que esse tipo de informação é relevante, mas houve quem considerasse desrespeitoso esse posicionamento editorial. A conclusão a que se chega: não é porque o Super Notícia é o jornal com maior circulação no Brasil que ele é um modelo ideal a ser adotado por outros impressos. No grupo, os participantes apontaram como positivo no Super Notícia: o formato, o preço, e a forma resumida como as reportagens são publicadas.

h) O formato tablóide (reduzido)[12] é tendência, mas os participantes do grupo também se mostraram divididos quanto a esse aspecto. Foi sugerida a adoção de uma edição piloto para se medir a aceitação desse tipo de formato em jornais tradicionalmente *standard*[13], como o A Notícia.

i) Perguntados sobre o que mudariam nos jornais de Monlevade, os participantes do grupo sugeriram a inserção de mais colunas de opinião.

j) Os participantes citaram a necessidade de mais rigor na redação das matérias, pois erros de português nas reportagens de jornais locais foram citados como um problema em João Monlevade.

Terminada a análise do grupo criado no Facebook, no QUADRO 13 são expostas as principais contribuições que essa ferramenta da Inovação Aberta proporcionou ao jornal A Notícia.

[12] Formato Tablóide: 28,7 cm de largura e 31,7 cm de altura
[13] Formato Standard: 29,5 cm de largura e 54 cm de altura

Quadro 13 – Melhorias propostas pelos participantes do grupo no Facebook

Ação	Como fazer?	Ação associada com o seguinte autor do marco teórico
Implantar o uso do software In Design.	A administração precisará efetuar orçamentos e estudar a viabilidade financeira.	Chesbrough (2012)
Adotar medidas de convergência do impresso com a Internet.	Aprimorar o site do jornal com informações de última hora, incrementar galerias de fotos e vídeos.	Franciscato (2010) Cristofoletti (2010)
Desenvolver um aplicativo que permita acesso ao conteúdo on line do jornal através de *tablets* e *smartphones*.	A administração precisará efetuar orçamentos e estudar a viabilidade financeira.	Bessant, Tidd e Pavit (2008) Cavalcanti e Faria (2009) Terra (2007 e 2011)
Não promover mudanças editorais ou gráficas significativas sem antes realizar pesquisa com leitores.	Manter e aprimorar os canais de contato com dos leitores com o jornal e promover pesquisas anuais de satisfação do cliente.	Chesbrough (2012)
Assumir publicamente os posicionamentos políticos do jornal.	Discutir tal assunto com a direção de redação e sempre que possível redigir editorais sobre o tema.	Bessant, Tidd e Pavit (2008) Cavalcanti e Faria (2009)
Aprimorar o uso de fotografias e infografias.	Promover treinamentos para as equipes de reportagem e arte. Adquirir equipamentos e softwares que permitam tais ações.	Franciscato (2010) Cristofoletti (2010)
Experimentar o formato tablóide.	Editar um piloto e promover um grupo focal para mediar a aceitação do mesmo, já que os formatos menores são tendência no mercado editorial.	Franciscato (2010) Cristofoletti (2010) Chesbrough (2012)
		Continua

Inserir mais colunistas no jornal.	Criar espaços específicos para isso, com colunistas fixos que abordem temas variados e de interesse local.	Franciscato (2010) Cristofoletti (2010)
Promover cursos de capacitação em Língua Portuguesa e Redação e Estilo para toda a equipe.	Contratar um profissional especialista e promover os treinamentos (pelo menos 2 por ano) seguindo o que já determina o sistema de Gestão da Qualidade Total ISO 9001/2008.	Franciscato (2010) Cristofoletti (2010)

Fonte: resultados da pesquisa (2012)

Verifica-se que todos os instrumentos de pesquisa adotados permitiram verificar a existência de possíveis melhorias a serem adotadas no jornal, tendo como base a Inovação Aberta. É a prova de que na atual conjuntura informacional, o emaranhado de informações disponíveis permite provocar mudanças desde simples a bem complexas nos produtos ou serviços das organizações, de modo a torná-las mais competitivas e lucrativas. A seguir, foram elencadas as principais conclusões e recomendações deste trabalho.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo buscou analisar que tipos de contribuições a Inovação Aberta pode proporcionar ao jornal A Notícia Regional. Verifica-se que o rol de contribuições é vasto, sendo que a adoção de algumas das sugestões pode exigir estudos mais aprofundados por envolverem, por exemplo, o setor de finanças da empresa. Mas há sugestões simples e importantes, de custo praticamente zero que podem ser implementadas de imediato e que só foram constatadas porque houve a adoção de técnicas que permitiram experimentar algumas das diversas ferramentas possíveis para a Gestão da Inovação Aberta.

Entre essas melhorias, podem ser citadas a experimentação de um novo formato para o jornal (no caso o tablóide), maior convergência da mídia impressa com ferramentas da Internet (como site, blog, páginas em redes sociais); criação de um aplicativo para disponibilização do jornal em *tablets* e *smartphones*; a ampliação do conteúdo opinativo através de colunas fixas, bem como a ampliação da cobertura esportiva. Maior capacitação dos funcionários e melhorias na estrutura interna da empresa (como compra de novos equipamentos fotográficos e experimentações de novos *softwares* de edição) estão entre as colaborações que puderam ser levantadas com o uso de ferramentas de Inovação Aberta.

O objetivo geral deste trabalho foi plenamente alcançado, já que foi possível identificar diversas contribuições que a adoção de práticas de Inovação Aberta podem trazer ao jornal A Notícia para que ele melhore a qualidade de seu conteúdo e se torne um jornal ainda mais atrativo.

Os objetivos específicos também foram prontamente atendidos e consistiram, conforme já apresentado, em:

a) Analisar os principais conceitos e definições sobre Inovação Aberta:

O cumprimento desse quesito exigiu a análise de uma extensa gama de material bibliográfico, permitindo identificar o modo correto de se fazer Gestão da Inovação

Aberta, a partir de uma série de técnicas expostas por Bessant e Tidd (2009); Bessant, Tidd e Pavit (2008); Chesbrough (2012); Lindegaard (2011), Terra (2007, 2010 e 2011), Davila, Epstein, Shelton (2007) e Magalhães (2007). Pode-se concluir que as organizações que adotam esse tipo de gestão utilizam-se de modelos próprios e maleáveis, todos baseados no conceito prévio de Inovação Aberta que consiste no compartilhamento amplo de informações interna e externamente.

b) Levantar práticas de inovação adotadas em pelo menos três importantes veículos de comunicação impressa do Brasil, e, ao mesmo tempo, verificar se as mesmas são aplicáveis no jornal A Notícia:

Percebeu-se que, através de uma análise superficial da forma como os jornais são apresentados ao público, foi possível elencar inovações interessantes. Nota-se que nos jornais impressos está havendo uma mudança de paradigma na forma como são produzidos, pois, além do fenômeno do Jornal do Brasil, que abandonou sua versão impressa persistindo apenas no formato digital, os outros dois produtos analisados [Super Notícia e Folha de S. Paulo] estão utilizando em larga escala ferramentas virtuais, tais como sites, redes sociais e colaboração de leitores através da Internet, para sobreviverem à concorrência com outros meios de comunicação mais ágeis que o tradicional jornal.

Por outro lado, parece que ainda não é o momento de decretar a morte do jornal impresso, mas é latente o fato de que essa mídia e a Internet convergem de maneira cada vez mais intensa. Basta, por exemplo, perceber que a Folha de S. Paulo utiliza ilustrações, infográficos, mapas, fotografias e textos dispostos no papel como se estivessem no suporte digital, levando ao leitor uma forma familiar de consumir informação seja através do papel ou da tela do computador.

c) colher sugestões de funcionários e leitores do jornal A Notícia para verificar quais são as melhorias propostas e que podem compor um rol de sugestões colhidas a partir de ferramentas de gestão da inovação:

Esse objetivo de pesquisa foi atendido utilizando-se dos instrumentos do grupo “O jornal impresso do futuro”, no Facebook, e o grupo focal com funcionários do jornal.

No primeiro caso, foi notória a adesão de pessoas ao grupo interessadas em discutir um assunto que inicialmente parecia restrito aos profissionais de Comunicação. Cerca de 360 pessoas leram as perguntas, dezenas delas debateram e deram sugestões de como fazer um jornal, na opinião delas, melhor. O resultado foi um volume de informações valiosas para o jornal que não custaram nada para serem colhidas. Se utilizadas, elas permitirão oferecer um produto alinhado com o que o cliente deseja. É a conclusão de que a sociedade em rede afeta substancialmente a forma como as organizações atuam e, no caso específico das empresas de comunicação, permitem que as mesmas atuem de maneira instantânea e inovadora, conforme preconiza Franciscato (2010).

6.1 Limitações da Pesquisa

Essa pesquisa não é conclusiva e suas análises possuem limitações. A principal delas é que seus resultados não são comparados com os de outras organizações do mesmo porte para se chegar a resultados mais precisos. Foram utilizados apenas jornais de grande porte e com orçamentos publicitários vultosos, que permitem a percepção de uma receita muito maior e consequentemente a adoção de práticas muito menos restritas que em um jornal de interior, produzido por uma micro-empresa.

Outra limitação que é a análise de dados dos jornais usados como referência restringiu-se à observação do produto em si, enquanto poderiam ter sido colhidos dados internos sobre os processos gerenciais colaborativos nessas grandes empresas. No entanto, pelo fato de dois dos jornais estarem localizados fora do Estado de Minas Gerais, ficaram inviáveis e tornaram-se desnecessários, pelo menos neste momento, para o cumprimento dos objetivos propostos, os deslocamentos até dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro para complementação da pesquisa.

6.2 Contribuições da Pesquisa

Para a academia, o presente trabalho traz uma discussão importante, que é a temática da Inovação Aberta, considerada a inovação da inovação. Não foram encontrados trabalhos sobre esse tema entre as dissertações até então defendidas na Fundação Pedro Leopoldo, o que de certa forma abre precedentes para que outras dissertações da mesma área sejam realizadas, sobretudo em organizações de maior porte e com abordagens diferenciadas.

Para o jornal A Notícia, foi possível verificar uma série de melhorias possíveis através de técnicas de Inovação Aberta. Caso as sugestões sejam adotadas pela direção do veículo impresso, elas poderão contribuir para que o jornal se torne ainda mais atrativo, resultando até mesmo em um produto jornalístico de mais qualidade por estar alinhado aos anseios de seus leitores e a tendências verificadas nos veículos impressos analisados neste trabalho acadêmico. Outra contribuição da pesquisa é que a adoção das contribuições da Inovação 2.0 no jornal A Notícia podem aumentar o *market share* da empresa.

Para o autor, a presente dissertação proporciona uma visão mais aprofundada sobre o estudo da Inovação Aberta, que pode ser implantada em uma das empresas onde atua, de forma a garantir a melhoria contínua dos processos de produção e do produto final em si. O estudo também contribui para a carreira docente do pesquisador, que poderá promover trabalhos acadêmicos sobre o tema com mais segurança e eficácia, bem como lecionar a respeito do assunto com mais conhecimento de causa.

6.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

Várias são as possibilidades de pesquisa envolvendo o tema da Inovação Aberta. Um dos assuntos a ser pesquisado diz respeito a que medidas de proteção da informação devem ser adotadas pela empresa sem que sejam prejudicado o

processo de troca proposto pela Inovação 2.0. Outro aspecto seria medir o nível de abertura de uma organização para processos de Inovação 2.0. Também podem ser verificadas as barreiras existentes em um determinado processo de Inovação Aberta causadas por falhas em processos de gestão, como comunicação interna ineficaz.

Da mesma forma, seria interessante analisar como a Comunicação Empresarial e a Gestão do Conhecimento auxiliam nos processos de Inovação Aberta de uma empresa. Por fim, sugere-se como tema de pesquisa analisar como o clima organizacional favorece a adoção de práticas intraempreendedoras direcionadas à Inovação Colaborativa.

Nota-se que as sugestões ora propostas são voltadas mais para o ambiente interno, justamente pelo fato de que muitas organizações ainda demonstram estar despreparadas para a colaboração em virtude da concorrência ainda ser vista como algo predatório (LINDEGAARD, 2011).

Ocorre que a Inovação 2.0 abre prerrogativas para a troca de informações como possibilidade de fortalecimento mútuo, já que uma informação tem muito mais valor quando ela é compartilhada do que quando seu acesso é restrito a apenas uma ou a um grupo pequeno de pessoas.

REFERÊNCIAS

BARROS, Ana Cirne Paes de. **Relacionamento Mercadológico nas Mídias Interativas Digitais: Inovações na comunicação transmidiática entre empresas e consumidores**. Revista Conexões Midiáticas. Nº3. Ago. 2010. Disponível em <http://www.cchla.ufpb.br/ppgc/smartgc/uploads/arquivos/3a996c768520101103091150.pdf>. Acesso em 27 de maio de 2012.

BESSANT, John. TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BESSANT, John. TIDD , Joe. PAVIT, Keith. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CALIXTA, Mauro. **Pesquisas qualitativas**. Pedro Leopoldo: Fundação Pedro Leopoldo, 2008. 07f. mimeografado.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CAVALCANTE, Gladyson Teixeira; FARIA, Roberto da Costa. O **uso dos parâmetros de benchmarking da análise envoltória de dados (DEA) como instrumento de orçamentação**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.1, p. 43-61, Sem I. 2009. Disponível em <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/ 286/266>. Acesso em 8 de junho 2012.

CHESBROUGH, Henry. **Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHRISTOFOLETTI, Rogério. **Vidro e Vidraça: Crítica de Mídia e Qualidade no Jornalismo**. Covilhã (Portugal): Labcom Books, 2010.

COLLIS, Jill. HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVILA, Tony. EPSTEIN, Marc J. SHELTON, Robert D. **As regras da Inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DORNELLES, Beatriz. **O futuro do jornal**. Revista FAMECOS, nº 40, Porto Alegre: 2009.

ESTADO DE S. PAULO. **"Super Notícia" é o maior jornal do País**. Disponível em <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,super-noticia-e-o-maior-jornal-do-pais,672901,0.htm >. Acesso em 7 nov. 2012

FRANCISCATO, Carlos Eduardo. **Uma proposta de incorporação dos estudos sobre inovação nas pesquisas em jornalismo**. Estudos em Jornalismo e Mídia. Ano VII, nº1, Janeiro a Junho de 2010. Blumenau: 2010. Disponível em <http://www.periodicos. ufsc.br/index.php/jornalismo>. Acesso em 15 de junho de 2012.

FOLHA DE S. PAULO. **Brasil supera Reino Unido e se torna 6ª maior economia, diz entidade**. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/bbc/1026219-brasil-supera-reino-unido-e-se-torna-6-maior-economia-diz-entidade.shtml>. Acesso em 27 de maio de 2012.

_____. **Conheça a Folha de São Paulo**. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/institucional/circulacao.shtml>. Acesso em 8 de nov. de 2012.

_____. **Inovação dos Brics é caminho para reescrever o capitalismo**. Disponível em <http://site.protec.org.br/politicas_publicas_detalhe.php?id=21534>. Acesso em 27 de maio de 2012.

_____. **"Jornal do Brasil" faz 110 anos e começa nova fase**. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u18224.shtml>. Acesso em 8 de nov. de 2012.

GE GLOBAL INNOVATION BAROMETER. **Barômetro da Inovação GE 2012**. Capítulo Brasil. Pequisa global desenvolvida pela GE e *Strategy One*. Disponível em <http://www.ge.com/innovationbarometer>. Acesso em 9 de jun. de 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO (IVC). **Auditoria em Circulação de Jornais Brasileiros**. Disponível em <http://www.ivcbrasil.org.br/iPesquisas Estudos.asp>. Acesso em 7 de nov. de 2012.

KAMEL, Ali. **Vida longa para os jornais impressos**. Depoimento durante o 3º Congresso Internacional do Jornalismo de Língua Portuguesa, em Lisboa, em abril de 2001. Disponível em <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/cadernos/do2005b1.htm>. Acesso em 25 de maio de 2012.

LICHTENTHALER, Ulrich. HOEGL, Martin. MUETHEL, Miriam. ***Is Your Company Ready for Open Innovation?*** MIT Sloan Management Review. Vol. 53, nº1. North Hollywood, California, USA. Fall, 2011.

LINDERGAARD, Stefan. **A revolução da inovação aberta: a chave da nova competitividade nos negócios**. São Paulo: Évora, 2011.

MAGALHÃES, Marcos Felipe. **Inovando para Durar**. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). Inovação: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). Tradução de Flávia Gouveia. 3.ed. 2005. 184p. Disponível em <http://www.oei.es/salactsi/oslo2.pdf>. Acesso em 25 de maio de 2012.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Técnicas de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PILAGALLO, Oscar. **História da imprensa paulista: jornalismo e poder de D. Pedro I a Dilma**. [S.l.]: Três Estrelas, 2012.

PINCHOT, Gifford. PELLMAN, Ron. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PITASSI, Cláudio**. A virtualidade nas estratégias de inovação aberta: proposta de articulação conceitual**. Revista de Administração Pública. Vol.46, nº2. Rio de Janeiro Março – Abril de 2012.

SAKAR, Soumodip. **Inovação: metamorfoses, empreendedorismo e resultados**. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). Inovação: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTAELLA, Lúcia. **Navegar no ciberespaço: o perfil cognitivo do leitor imersivo**. São Paulo: Paulus, 2007.

SCHUMPETER, Joseph Alois. ***The Theory of Economic Development***. Cambridge, Massachusetts. Harvard University Press, 1934. In.: MANUAL DE OSLO. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). Tradução de Flávia Gouveia. 3.ed. 2005. 184p. Disponível em <http://www.oei.es/salactsi/oslo2.pdf>. Acesso em 25 de maio de 2012.

SILVA, Leonardo Gonçalves Rodrigues da. **Um modelo para tomada de decisão visando a implantação da inovação aberta nas empresas: uma abordagem da engenharia ontológica**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, Paraná, 2009.

STOECKICHT, Ingrid Paola. **O Modelo de Gestão de Inovação Aberta**. Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação, 2008. Disponível em <http://www.inei.org.br/inovateca/artigos-sobre-empreendedorismo-e-inovacao/copy_of_o-modelo-de-gestao-da-inovacao-de-inovacao-aberta>. Acesso em 25 de maio de 2012.

TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. **Inovação Aberta – Parte 1**. Som. Color. 2011. Vídeo da Biblioteca Terra Fórum. Disponível em <http://biblioteca.terraforum.com.br/Lists/Videos/DispForm.aspx?ID= 194>. Acesso em 9 de junho de 2012.

_____. **Inovação Aberta – Parte 2**. Som. Color. 2011. Vídeo da Biblioteca Terra Fórum. Disponível em <http://biblioteca.terraforum.com.br/Lists/Videos/DispForm.aspx?ID= 194>. Acesso em 9 de junho de 2012.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson. 2002.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ªed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A: ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE GRUPO FOCAL COM FUNCIONÁRIOS DO JORNAL A NOTÍCIA

Mediador: Jornalista Breno Eustáquio da Silva

Observador: a definir

Operador de gravação: a definir

Objetivos:

a) Conceituar a Inovação Aberta tendo como base conceitos de Chesbrough (2012), Terra (2011) e Lindegaard (2011).

b) Analisar impressões dos funcionários acerca de possíveis inovações a serem implantadas no processo de produção do jornal A Notícia regional, dentro do que defende Chesbrough (2012) com o paradigma da Inovação Aberta.

c) Verificar a aceitabilidade do grupo com relação à adoção de um modelo de gestão da Inovação Aberta de Chesbrough (2012), Lindegaard (2011) e Terra (2011).

d) Estimular a prática da colaboração interna como rotina na empresa conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Questões norteadoras:

1) Vocês consideram que a colaboração dos funcionários pode tornar o jornal melhor?

2) Vocês são incentivados a colaborar com os processos de produção do jornal A Notícia? Como?

3) Opiniões ou contribuições externas (de leitores, fontes e colaboradores) são, na opinião de vocês, um ingrediente importante em processos de melhorias a serem implantados na organização?

4) Seria interessante adotar técnicas de gestão da Inovação Aberta no jornal A Notícia a partir de opiniões de leitores, fontes e colaboradores externos? Como implantar?

5) Os processos e ferramentas adotadas na produção do jornal (equipamentos, softwares, etc.) são considerados satisfatórios? Por quê?

6) Se vocês fossem mudar alguma coisa no processo de produção do jornal, o que seria?

7) O que os motivariam a colaborar com sugestões para a empresa (remuneração, recompensa, etc.)?

ANEXO A – BREVISSÍMA CRONOLOGIA DE INOVAÇÕES NA IMPRENSA BRASILEIRA[14]

1808 – 10 de setembro. Começa a circular a oficialista Gazeta do Rio de Janeiro, primeiro jornal impresso no Brasil, dirigido por Frei Tibúrcio José da Rocha. Tinha o formato in quarto (no caso 29cm x 21cm, conforme fac-símile distribuído pelo Museu da Imprensa).

1808 – 1º de junho. Hipólito José da Costa Pereira Furtado de Mendonça funda, em Londres, o Correio Braziliense, considerado o primeiro jornal brasileiro. Mensal, circulou até 1822, sempre editado e impresso na Grã-Bretanha. Tinha formato in octavo, comum à época (22cm x14cm). Cada edição tinha entre 72 e 140 páginas, embora tenha chegado a 236, em agosto de 1812.

1808 – Fevereiro. Um grupo de comerciantes e industriais gráficos funda a Associação dos Industriais e Comerciantes Gráficos de São Paulo.

1812 – Surge a primeira revista do país: As variedades ou Ensaios de Literatura.

1821 – 1º de junho. Começa a circular o Diário do Rio de Janeiro, o primeiro jornal diário e o primeiro de informação geral privado do país, criado por Zeferino Vito de Meireles, que fizera carreira na Imprensa Régia, subindo de operário a vice-administrador. Foi o mais longevo dos jornais criados antes da Independência, e circulou até 1878.

1821 – 1º de março. É lançado o Conciliador do Reino Unido, primeiro jornal privado brasileiro, editado por José da Silva Lisboa. Era impresso na única tipografia do Rio de Janeiro - a Imprensa Régia - da qual Lisboa era um dos diretores. Foram publicados sete números com 67 páginas cada

1822 – O Diário do Rio de Janeiro passa a contar com tipografia própria.

---

[14] CHRISTOFOLETTI, Rogério. **Vidro e Vidraça: Crítica de Mídia e Qualidade no Jornalismo**. Covilhã (Portugal): Labcom Books, 2010.

1825 – 7 de novembro. O tipógrafo Antônio Miranda Falcão lança, em Recife, o Diário de Pernambuco, o jornal mais antigo em circulação na América Latina.

1827 – Surge em Recife o Jornal do Commercio.

1832 – Hércules Florence realiza as primeiras imagens fotográficas no país.

1836 – 3 de fevereiro. Lançado em São Leopoldo, O Colono Alemão foi primeiro jornal brasileiro dirigido à comunidade de imigrantes. Redigido em português pelo ex-oficial prussiano Hernann von Salisch e partidário da Revolução Farroupilha, o bissemanário deixou de circular no décimo terceiro número em março de 1936.

1837 – Sai a primeira caricatura da imprensa brasileira. No Jornal do Commercio, do Rio de Janeiro.

1840 – Primeira demonstração da daguerreotipia no Brasil e na América Latina, pelo abade Louis Compte. Augustus Morand produz as primeiras fotos da família real brasileira e do Palácio São Cristóvão.

1845 – 18 de setembro. A Lei 369, que fixa a despesa e orça a receita para o exercício de 1845-46, autoriza o governo a comprar um prelo mecânico e novos tipos. É o primeiro prelo mecânico do Brasil.

1851 – Os retratistas Buvelot e Prat recebem de Dom Pedro II o título de "Photographo da Casa Imperial".

1852 – 1º de janeiro. Circula no Rio de Janeiro o Jornal das Senhoras, o primeiro jornal brasileiro dirigido ao público feminino comprovadamente administrado por mulheres. Fundado por Joana Paula Manso de Noronha.

1853 – Estabelecida no Rio de Janeiro a primeira oficina de calótipo do país, metódo de fixação fotográfica com papel e sensibilização por nitrato de prata.

1856 – Começa o jornalismo esportivo no Brasil, com O Atleta, jornal que circula no Rio de Janeiro.

1874 – 19 de janeiro. Inauguração do cabo telegráfico submarino ligando o Brasil à Europa. Com isso, as agências noticiosas Reuters e Havas instalaram escritório conjunto no país, cujos jornais passaram a receber informação internacional atualizada.

1875 – 4 de janeiro. Um grupo de republicanos e abolicionistas funda o jornal A Província de São Paulo, dirigido por Francisco Rangel Pestana e Américo Campos. Com a proclamação da República, em 1889, A Província passa a se chamar O Estado de São Paulo, cuja direção é assumida, em 1891, por Júlio Mesquita.

1875 – Surge, no Rio de Janeiro, a Gazeta de Notícias.

1876 – A Província de São Paulo passa a distribuir seus exemplares avulsos por meio de um distribuidor montado num burro. O francês Bernard Gregoire vai dos bairros da Luz à Liberdade, e de Santa Ifigênia ao Brás, para entregar os diários.

1876 – Jornais brasileiros introduzem anúncios publicitários ilustrados.

1876 – Passa a circular a Revista Ilustrada, publicação recheada de charges, humor e crítica política.

1878 – 20 de julho. A revista ilustrada e humorística carioca O Besouro publica as primeiras fotos da imprensa brasileira, retratando crianças vítimas da seca do Nordeste.

1880 – A Província de São Paulo adota a diagramação em seis colunas.

1892 – Os jornais brasileiros buscam aumentar a circulação recorrendo aos primeiros jornaleiros e à instalação das primeiras bancas de jornal e revistas.

1893 – O serviço interurbano de telefonia passa a funcionar nos principais centros do país, facilitando a vida dos repórteres nas redações.

1895 – Clichês permitem na imprensa brasileira a reprodução de desenhos documentais.

1897 – A campanha militar contra Antônio Conselheiro e seus seguidores, em Canudos, faz com que os principais jornais brasileiros mandassem correspondentes ao sertão baiano, de onde, pela primeira vez na história da imprensa nacional, enviam suas matérias às redações por telégrafo. Entre esses profissionais estava Euclides da Cunha, cujo relato seria lançado posteriormente como livro com o título de Os Sertões. Com isso, a tiragem atinge 18 mil exemplares diários, bem acima do normal à época.

1907 – O jornal carioca Gazeta de Notícias torna-se o primeiro jornal brasileiro a usar cores.

1908 – É criada a Associação Brasileira de Imprensa (ABI).

1908 – O Estado de São Paulo abre uma sucursal em Lisboa.

1908 – O Estado de São Paulo lança debêntures para financiar sua expansão, operação financeira que se repetirá nos próximos anos. Com o financiamento, a empresa importa uma impressora Albert, e o jornal passa a ter 16 páginas e a composição passa a ser feita com linotipos. É abandonado o processo manual feito por 40 tipógrafos.

1909 – Primeira edição da revista Photographica.

1911 – O Estado de São Paulo abre uma sucursal em Roma.

1911 – O fotojornalismo dá início no país: Augusto Malta registra cenas do Carnaval carioca.

1912 – O Estado de São Paulo lança mais debêntures. Compra terrenos para suas novas instalações e adquire uma impressora Marinoni, equipamento que permite tiragem de 35 mil exemplares.

1913 – A Eclética, pertencente à firma Castaldi e Benaton, é a primeira agência de propaganda no país, sediada em São Paulo.

1914 – Os primeiros anúncios em cores surgem no Jornal do Brasil.

1915 – Surge o jornal O Estado, em Florianópolis.

1918 – Congresso dos jornalistas decide pela necessidade de qualificação da categoria em nível superior.

1920 – Jornais e revistas passam a ter circulação mecanizada, substituindo-se as charretes.

1920 – Surge a Gazeta Mercantil, dirigido ao público de finanças e negócios.

1921 – Surge a Folha da Noite, que em 1960 iria se tornar Folha de São Paulo, ao fundir-se com a Folha da Manhã e com a Folha da Tarde.

1922 – A gráfica carioca Companhia Lithographica Ferreira Pinto adquire a primeira máquina de offset do Brasil.

1924 – O offset chega à São Paulo pela Graphica Editora Monteiro Lobato. Chegam também as máquinas da Companhia Lithografica Ypiranga e da Litografia Artística.

1924 – 2 de outubro. Francisco de Assis Chateaubriand Bandeira de Melo compra o diário carioca O Jornal, a partir do qual constituiria os Diários Associados, o primeiro e maior conglomerado de mídia da história do Brasil, formado por 85 veículos de comunicação, entre os quais mais de 30 jornais.

1925 – 29 de julho. Irineu Marinho, proprietário do jornal carioca A Noite, lança O Globo.

1926 – A Editora Pimenta de Mello & Cia. imprime Cinearte, a primeira revista brasileira em offset.

1927 – A revista Vida Doméstica inova com a cobertura de eventos sociais.

1927 – Surge a revista O Cruzeiro.

1928 – O Estado de S. Paulo lança, em 17 de maio, o primeiro suplemento impresso em rotogravura.

1928 – Em Belo Horizonte, surge o Estado de Minas.

1928 – O engenheiro químico Conrado Wessel funda, em São Paulo, a primeira fábrica de papel fotográfico da América Latina.

1928 – Primeira reportagem fotográfica aérea, no Rio de Janeiro.

1928 – Surge O Povo, de Fortaleza.

1929 – Gilberto Freyre cria as primeiras normas de redação para A Província, de Recife.

1935 – Anísio Teixeira cria a Universidade do Distrito Federal, que tem entre seus cursos o de Jornalismo e Publicidade. Em 1939, a UDF é desativada.

1935 – Fundação da Revista São Paulo (com fotojornalismo e fotomontagem).

1937 – Surge a Associação Brasileira de Propaganda (ABP).

1938 – Sai a primeira regulamentação profissional dos jornalistas.

1940 – É criada a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), órgão que vai se responsabilizar pela normalização técnica em diversos setores, entre os quais o de Tecnologia Gráfica, por exemplo.

1943 – Danton Jobim e Pompeu de Souza iniciam reformas no Diário Carioca, com mudanças que incorporam técnicas norte-americanas de redação e inovações na linguagem vindas do Movimento Modernista de 1922.

1943 – Getúlio Vargas cria o curso de Jornalismo da Faculdade de Filosofia da Universidade do Brasil, mas a instalação efetiva vai se dar cinco anos depois.

1945 – Outubro. Instalada a Escola de Artes Gráficas SENAI Felício Lanzara, em São Paulo.

1946 – É criada a Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ).

1947 – Lançamento da revista Iris, a mais antiga publicação brasileira especializada em fotografia ainda em circulação.

1948 – Começa a funcionar o curso superior em Jornalismo da Faculdade Cásper Líbero, em São Paulo.

1949 – A Fenaj encabeça as discussões que vão culminar na primeira versão do Código de Ética do Jornalista Brasileiro.

1949 – Surge a Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP).

1949 – Carlos Lacerda lança a Tribuna da Imprensa.

1950 – A Companhia Litográfica Ipiranga instala um moderníssimo equipamento para imprimir no Brasil o primeiro número da revista Seleções.

1950 – Fundada a Editora Abril.

1950 – O Diário Carioca adota o primeiro manual de redação e estilo do Brasil - um folheto de 16 páginas, com o título Regras de redação do Diário Carioca. Elaborado por Pompeu de Souza, consolidava as técnicas jornalísticas norte-americanas que estavam sendo introduzidas no país, como o lead e a pirâmide invertida. A novidade é o sublead.

1951 – No Rio de Janeiro, surge o jornal O Dia.

1951 – Samuel Wainer lança a Última Hora, já com inovações no fotojornalismo, seja pela valorização da fotografia, seja adotando sequências fotográficas e imagens não estáticas. O jornal ainda traz colunistas, certa estrutura e receita de primeira página.

1952 – Cláudio Abramo inicia com Luiz Vieira de Carvalho Mesquita, Ruy Mesquita, Juca Mesquita e Júlio de Mesquita Neto reformas em O Estado de São Paulo. As mudanças incluirão a redução do tamanho da página, a transferência de sede, a adoção de práticas modernas de controle da publicidade, o controle de fechamento da redação e o controle da produção, por exemplo. Nesta época, o limite de fechamento da redação passa das três horas da manhã para a meia-noite. Outra inovação desse período é a inclusão de diagramadores na equipe.

1952 – Adolpho Bloch lança a revista Manchete.

1952 – O Jornal do Brasil faz reformas internas e uma delas é trazer notícias para a capa do jornal. Desde 1906, o jornal estampava pequenos anúncios na primeira página.

1953 – O Estado de S.Paulo lança o Suplemento Feminino.

1953 – Surge o manual de redação da Tribuna da Imprensa, de Carlos Lacerda, também no Rio de Janeiro.

1955 – O Estado de São Paulo lança o Suplemento Agrícola.

1955 – A Folha da Manhã inova ao fazer circular sua Carta de Princípios.

1955 – Instituído o Prêmio Esso de Jornalismo.

1955 – Investimentos no parque gráfico provocam mudanças editoriais no Correio da Manhã.

1956 – Reinaldo Jardim cria no Jornal do Brasil o Suplemento Dominical.

1958 – Chico Albuquerque importa o primeiro equipamento de flashes eletrônicos para o Brasil.

1958 – Jânio de Freitas e o artista plástico Amílcar de Castro provocam mudanças na primeira página do Jornal do Brasil, loteando a área entre jornalismo, fotografia e anúncios publicitários.

1959 – É fundada a Associação Brasileira de Técnicos Gráficos que se tornaria, mais tarde, a Associação Brasileira de Tecnologia Gráfica (ABTG).

1959 – É criada a Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), voltada a defender a liberdade de comunicação comercial, a auto-regulamentação do setor, a ética e a responsabilidade no marketing mix.

1959 – Surge a revista Senhor, que será editada até 1964.

1960 – Maria Cecília Vieira de Carvalho Mesquita torna-se diretora do Suplemento Feminino de O Estado de São Paulo, e promove sua reformulação gráfica e editorial.

1960 – A Editora Abril passa a publicar obras de referência em fascículos.

1960 – Surge a revista Quatro Rodas, dirigida por Mino Carta.

1960 – Com a nova capital federal, surge o Correio Braziliense.

1961 – Surge a revista Claudia.

1962 – Alberto Dines inicia reformas no Jornal do Brasil, entre as quais a criação de editorias.

1962 – Surge o Instituto Verificador de Circulação (IVC), entidade sem fins lucrativos, destinada a auditar tiragens e circulações de veículos impressos.

1964 – Em Porto Alegre, surge o jornal Zero Hora.

1965 – Realização do 1º Congresso Brasileiro da Indústria Gráfica, em Águas de Lindóia (SP), e criação da ABIGRAF.

1965 – Alberto Dines e Fernando Gabeira, ambos do Jornal do Brasil, lançam os Cadernos de Jornalismo e Editoração, primeira publicação brasileira destinada a ser um fórum crítico sobre a mídia. A publicação dura até 1973.

1965 – É editada a Lei 4680, a Lei Geral da Propaganda.

1965 – Surge a Associação Brasileira da Indústria Gráfica (Abigraf).

1966 – É lançada a revista Realidade.

1966 – Em São Paulo, surge o Jornal da Tarde.

1966 – Sai o Decreto 57690, que regulamenta a Lei Geral da Propaganda, e
Define Normas Padrão para a atividade.

1967 – 9 de julho. O jornal Cidade de Santos torna-se o primeiro jornal brasileiro a adotar o sistema offset – uma revolução tecnológica pela qual fotolitos substituíam o molde de chumbo das páginas. Desapareciam das oficinas o chumbo, o “flan” e a calandra, substituídos pelo filme e pelas chapas de alumínio.

1967 – A Folha de São Paulo adota o sistema de offset em cores, sendo o primeiro do país.

1967 – Surge a Lei 5250, a Lei de Imprensa, que define crimes de opinião, mas também regulamenta o Direito de Resposta.

1968 – A Editora Abril lança a revista Veja.

1968 – De forma tumultuada, congresso de jornalistas aprova a segunda versão do Código de Ética do Jornalista Brasileiro, impulsionado pela Fenaj.

1969 – Instalação da Escola Técnica Nacional de Artes Gráficas, criada pelo MEC em convênio com o SENAI.

1969 – 17 de outubro. Editado o Decreto-Lei 972, o exercício da profissão de jornalista passa a ser exclusividade de formados em “curso superior de jornalismo”.

1969 – Surge O Pasquim, jornal satírico.

1970 – Surge a Agência Estado.

1971 – Lançada a revista Exame, voltada ao mundo das finanças e negócios.

1971 – O chumbo começa a desaparecer totalmente dos parques gráficos dos jornais brasileiros com a introdução da fotocomposição. A primeira rotativa offset começa a operar no país, no jornal São Paulo Shimbun.

1972 – A Escola de Comunicações e Artes da USP cria o primeiro Mestrado em Comunicação do país. Jornalismo está não mais apenas na graduação, mas também na pós-graduação.

1972 – Jornal do Brasil e O Globo são os primeiros jornais a circularem sete dias por semana.

1972 – Fernando Gasparian lança o jornal Opinião, tablóide alternativo que vai se contrapor ao regime ditatorial. A partir da edição 24, a publicação tem que se submeter à censura prévia.

1972 – Os professores Manoel Carlos Chaparro, Carlos Eduardo Lins da Silva e Francisco Gaudêncio Torquato do Rêgo, todos do Centro de Pesquisas de Jornalismo Empresarial da USP, lançam os Cadernos de Comunicação Proal, publicação acadêmica sobre crítica de mídia que dura apenas um ano.
1975 – Alberto Dines cria a coluna “Jornal dos Jornais” na Folha de São Paulo, que dura até 1977.

1975 – Cláudio Abramo, depois de uma temporada em Stanford (EUA), retorna ao Brasil e inicia com Otavio Frias Filho reformas na Folha de São Paulo, provocando mudanças internas nos próximos dois anos.

1975 – Raimundo Pereira lidera um grupo de jornalistas para lançar o jornal Movimento, tablóide que sofre censura desde o início de sua circulação.

1976 – Agência Jornal do Brasil, em parceria com a Associated Press, é a primeira agência noticiosa a distribuir material informativo nacional e internacional.

1976 – A Folha de São Paulo inova com sua página de opinião e editoriais, ampliando o debate na publicação após a primeira página.

1976 – Surge a revista Isto É.

1977 – Criado o Prêmio Abril de Jornalismo.

1978 – Surge o Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária (CONAR).

1979 – É criada a Associação Nacional de Jornais (ANJ).

1979 – Elio Gaspari faz reformas internas na Veja, principalmente na redação da revista.

1980 – Surge o Código de Ética e Auto-Regulamentação Publicitária.

1981 – A Editora Abril lança Capricho.

1981 – Junho. Na Folha de São Paulo, começa a circular internamente o documento “A Folha e alguns passos que é preciso dar". É a primeira sistematização de um projeto editorial. O texto fixa três metas: informação correta, interpretações competentes sobre essa informação e pluralidade de opiniões sobre os fatos.

1983 – Criado o DataFolha, instituto de pesquisas de opinião que vai ajudar a consolidar o projeto de modernização do Grupo Folha.

1983 – Maio. É constituída a OESP Gráfica.

1984 – A Folha de São Paulo lança seu Manual de Redação. Otávio Frias Filho assume a direção do jornal e dá início a mais uma reforma interna, desta vez, tendo como referência primeira o norte-americano USA Today.

1984 – O setor gráfico entra na era da informática.

1986 – 5 de maio. Começa a circular, em Florianópolis, o Diário Catarinense, o primeiro jornal totalmente informatizado da América Latina.

1986 – Congresso dos jornalistas aprova a terceira versão do Código de Ética do Jornalista Brasileiro.

1986 – Criado o Prêmio Abril de Publicidade.

1986 – É criada a Associação Nacional de Editores de Revista (ANER).

1987 – A Editora Abril contrata consultoria externa para ver como evitar atrasos nos fechamentos da Veja.

1987 – A Editora Abril lança a Superinteressante, revista de divulgação científica para jovens.

1987 – Folha de S.Paulo firma convênio com a Editora Abril para a criação de uma base de dados e informatização de seu banco de informações.

1987 – Surge a revista Imprensa, voltada à cobertura da mídia brasileira.
1988 – Reforma administrativa em O Estado de São Paulo, e são criadas as unidades de negócios. A empresa - com administração familiar – passa a profissionalizar a sua gestão, mais notadamente a redação.

1989 – A Folha de São Paulo cria a função de ombudsman do jornal, o primeiro do Brasil.

1990 – Fevereiro. Na Folha de S.Paulo, passam a funcionar as paginadoras Harris, que permitem a montagem eletrônica das páginas do jornal, eliminando o processo manual de "paste-up".

1990 – Surge o Manual de Estilo Editora Abril.

1990 – Surge o Manual de Redação e Estilo, de O Estado de São Paulo.

1991 – Criado o Prêmio Brasileiro de Excelência Gráfica Fernando Pini.

1991 – A Folha de São Paulo passa a editar cadernos temáticos, e a organizar seu conteúdo editorial nesses suplementos.

1992 – Fundada a Agência de Notícias dos Direitos da Infância (ANDI), organização não governamental para atuar junto aos meios de comunicação em ações de conscientização, qualificação e mobilização na área dos direitos da criança e do adolescente.

1992 – Surge o Manual de Redação e Estilo, de O Globo.

1993 – A ABIGRAF encomenda à ABTG a elaboração de normas setoriais que serão emitidas no âmbito da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). ABTG e Abigraf fazem de 1993 o Ano da Qualidade e Produtividade na Indústria Gráfica Nacional.

1993 – Criado o Prêmio Folha de Jornalismo.

1993 – Surge a revista Info, focada na tecnologia e informática.

1994 – O Estado de São Paulo inicia seu projeto educacional "Estadão na escola".

1994 – Surge o Manual de Ética Redação e Estilo, da Zero Hora.

1994 – A Folha de São Paulo é o primeiro jornal brasileiro a ter um banco de imagens digital. Em julho, a Agência Folha passa a comercializar seu serviço noticioso 24 horas por dia.

1994 – A Folha de São Paulo investe em política de fascículos colecionáveis encartados. Com isso, bate recorde brasileiro de tiragem e de vendas de jornais e revistas do país: mais de 1,117 milhão de exemplares numa edição de domingo.

1994 – Lançada a revista Vip, dirigida ao entretenimento masculino.

1994 – O Diário do Povo, de Campinas, cria o cargo de ombudsman, função que existirá até 1995.

1994 – O Laboratório de Estudos Avançados de Jornalismo (LabJor), da Unicamp, promove o Seminário “A imprensa em questão”, primeiro de uma série de eventos que teriam a crítica de mídia no horizonte de suas preocupações.

1994 – O Povo, de Fortaleza, cria o cargo de ombudsman.

1994 – Surge a revista Carta Capital.

1994 – Tendo à frente o jornalista Sérgio Buarque de Gusmão, é criado o Instituto Gutenberg, que passa a editar uma publicação impressa de crítica de mídia.

1995 – 28 de maio. Inaugurado o primeiro jornal eletrônico do país, o JB Online.

1995 – Comercializadas as primeiras câmeras fotográficas digitais no país.

1995 – Março. O Instituto Gutenberg passa editar suas críticas de mídia na internet, o que vai se dar até 2000 de forma ininterrupta.

1995 – O catarinense A Notícia cria o cargo de ombudsman para o seu suplemento ANCapital, dirigido à capital do estado. A função é extinta em agosto de 1997.

1996 – 28 de abril. Lançado, em caráter experimental, o Universo Online, base da Folha Online, o primeiro jornal em tempo real em língua portuguesa. No mesmo ano, o Grupo Folha anuncia a fusão do seu Universo Online com o Brasil Online (Grupo Abril), surgindo uma nova empresa, o Universo Online S.A.

1996 – Dezembro. É editada a Lei nº 9.394, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

1996 – A Folha de São Paulo implanta seu Programa de Qualidade, com o objetivo de reduzir erros gramaticais e de informação.

1996 – O Grupo Abril lança o Brasil OnLine (BOL).

1996 – Surge na internet brasileira o Observatório da Imprensa, iniciativa inspirada no congênere português. Alberto Dines, Mauro Malin, Carlos Vogt e José Marques de Melo – os dois últimos do LabJor - estão diretamente envolvidos no projeto que aliava preocupações do mercado e da academia. Nos anos seguintes, o site vai se converter na principal arena de debates sobre o jornalismo e os meios de comunicação no Brasil.

1996 – Surge na Universidade de Brasília o SOS. Imprensa, projeto de extensão universitária de acompanhamento da mídia nacional e de orientação do público sobre sues direitos com relação aos meios de comunicação.

1997 – Agosto. O Observatório da Imprensa passa a circular também com edições mensais impressas, o que será interrompido em março de 2000.

1997 – A Folha de São Paulo obtém certificado de qualidade ISO 9002, do BVQI (Bureau Veritas Quality International).

1997 – Julho. A FENAJ lidera e conclui o documento Programa Nacional de Estímulo à Qualidade da Formação Profissional de Jornalistas com o objetivo de sinalizar aspectos e condições ideais para o ensino e os cursos de graduação da área.

1998 – Criação do Curso Superior de Tecnologia Gráfica.

1998 – As Organizações Globo lançam a revista Época.

1998 – Criado o Conselho Executivo de Normas Padrão, órgão encarregado para fazer cumprir as Normas Padrão da Atividade Publicitária.

1998 – Ministério da Educação fixa as novas Diretrizes Curriculares para os Cursos de Comunicação, extensivas aos de Jornalismo.

1998 – O jornal Nosso Bairro, de Campos (RJ), cria o cargo de ombudsman, mas a função e o próprio diário local duram poucos meses.

1998 – O Observatório da Imprensa passa a ter um programa semanal na televisão em canais educativos.

1998 – Repórteres fotográficos do Jornal do Brasil, da Folha de São Paulo e de O Globo, entre outros, fazem cobertura da Copa do Mundo com equipamentos e processos digitais.

1999 – É constituída a OESP Mídia.

1999 – IVC reformula suas Normas Técnicas de Mídia Impressa.

1999 – Lançada a revista Você S.A., dirigida a carreiras profissionais e empreendedorismo.

1999 – O SENAC de São Paulo inicia o primeiro curso de bacharelado em Fotografia do Brasil.

1999 – Surge o Agora, jornal em substituição à Folha da Tarde, do Grupo Folha.

2000 – A Folha do Povo, de Campo Grande, cria o cargo de ombudsman.

2000 – Revista Imprensa adota a função de ombudsman, convidando um leitor para ocupá-lo. Em março de 2002, o diretor de redação da publicação assume o cargo, que dura poucos meses.

2000 – Surge a Rede ANDI Brasil, coletivo que vai replicar a metodologia de monitoramento de mídia da ANDI e suas demais ações para qualificação de jornalistas na cobertura de assuntos ligados à infância e à adolescência.

2000 – Surge o Valor Econômico, jornal em parceria da Folha de São Paulo com as Organizações Globo.

2000 – Zero Hora cria o Conselho do Leitor, iniciativa que o Grupo RBS vai espalhar nos anos seguinte em seus outros jornais no Rio Grande do Sul (Diário Gaúcho, O Pioneiro e Diário de Santa Maria) e em Santa Catarina (Diário Catarinense e Jornal de Santa Catarina).

2001 – Na Universidade do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, surge o Monitor de Mídia, um observatório de imprensa regional.

2002 – A ABIGRAF concentra esforços na execução de seu Planejamento Estratégico. É elaborado o Guia do Papel Imune para combater o uso irregular do produto.

2002 – 28 de maio. Promulgada a Emenda Constitucional nº 36, que permite a entrada de capital estrangeiro nas empresas jornalísticas e de radiodifusão.

2002 – Agosto. No Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), em Engenheiro Coelho, surge o projeto Canal da Imprensa, mais um observatório acadêmico de mídia.

2002 – Decreto 4563 atualiza a Lei Geral da Propaganda.

2003 – O Globo é o primeiro jornal a operar com sistema de fotografia 100% digital.

2003 – Surge o Manual de Redação da Agência Senado e do Jornal do Senado.

2004 – Agosto. Em Belém, na Universidade da Amazônia (UNAMA), passa a funcionar o projeto Agência UNAMA, de monitoramento da mídia local com enfoque nos direitos da infância e da adolescência.

2005 – Agosto. Na Universidade Federal de Sergipe, passa a funcionar a Agência Experimental de Reportagem e Monitoramento de Cobertura, observatório de mídia regional.

2005 – Instituído o Prêmio Folha – UOL de Mídia.

2005 – Maio. O Observatório da Imprensa passa a ter programa diário em emissoras educativas de rádio.

2005 – Na Universidade do Sagrado Coração (USC), em Bauru (SP), surge o projeto Análise de Mídia, mais um observatório regional de mídia com iniciativa acadêmica.

2005 – Novembro. Criada no Rio de Janeiro, durante o Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Intercom a Rede Nacional de Observatórios de Imprensa (RENOI), coletivo que vai reunir iniciativas de organizações não governamentais e acadêmicas de todo o país.

2006 – Maio. O grupo de mídia sul-africano Naspers adquire 30% do Grupo Abril.

2007 – A FENAJ reforma seu código de ética, a quarta versão endossada em congressos de jornalistas.

2007 – A Universidade Federal de Santa Catarina implanta o Mestrado em Jornalismo.

2007 – É criado em Recife o Observatório Regional da Mídia, projeto da Universidade Federal de Pernambuco.

2007 – Maio. Começa a funcionar o Observatório do Direito à Comunicação.

2007 – Surge em Taubaté (SP) o Renoi Vale do Paraíba, observatório regional de mídia da Universidade de Taubaté (UNITAU).

2008 – Surge o Manual de Redação e Estilo, do Lance!

2009 – Comissão de especialistas reforma as diretrizes curriculares para os cursos de Jornalismo.

2010 – Os jornais O Globo, O Estado de São Paulo e Folha de São Paulo fazem reformas gráficas e editoriais, buscando dinamizar suas edições impressas e integrá-las a seus portais noticiosos. As redações são integradas em alguns casos. Usando as redes sociais na internet, são intensificados esforços para incentivar a participação, a colaboração e a interação dos públicos consumidores.