

---

## Gestão da comunicação: conceitos, oportunidades e novas ferramentas

Jesús Timoteo Alvarez

---

**Edição electrónica**

URL: <https://journals.openedition.org/cp/12769>

DOI: 10.4000/cp.12769

ISSN: 2183-2269

**Editora**

Escola Superior de Comunicação Social

**Edição impressa**

Data de publicação: 31 dezembro 2009

Paginação: 7-52

ISBN: 1646-1479

ISSN: 16461479

**Refêrencia eletrónica**

Jesús Timoteo Alvarez, «Gestão da comunicação: conceitos, oportunidades e novas ferramentas », *Comunicação Pública* [Online], Vol.4 nº8 / nº7 | 2009, posto online no dia 15 setembro 2020, consultado o 11 julho 2021. URL: <http://journals.openedition.org/cp/12769> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/cp.12769>

---

Este documento foi criado de forma automática no dia 11 julho 2021.



Comunicação Pública Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

---

# Gestão da comunicação: conceitos, oportunidades e novas ferramentas

Jesús Timoteo Alvarez

---

## 1. O Contexto

- 1 Os estudos sobre a indústria, a economia e a gestão da comunicação no seu conjunto são relativamente recentes. Existem análises de períodos históricos e de jornais anteriores aos anos oitenta, mas os manuais específicos sobre economia dos meios e sobre a sua gestão publicados por Picard, Alexander ou Albarran<sup>1</sup> são dos anos noventa. O *Journal of Media Economics* apareceu em 1988, o *International Journal of Media Management* foi fundado em 1999 e o *Journal of Media Business Studies* em 2004.<sup>2</sup> As associações dedicadas ao tema que eu conheço são todas de constituição muito recente: a *International Media Management Academic Association*, a *European Media Management Association*,<sup>3</sup> a *World Media Economics & Management*.<sup>4</sup> Nos últimos vinte anos, porém, tem-se feito um longo percurso<sup>5</sup> neste domínio, que levou a que técnicas de gestão adaptadas de outros sectores industriais fossem de forma generalizada incorporadas nas actividades de comunicação sem especiais problemas.<sup>6</sup>
- 2 Esse desenvolvimento teórico-prático tem acompanhado a evolução que o exercício da comunicação tem tido nestes anos. Nas actividades empresariais e na prática, a comunicação é um activo imaterial, ou, numa linguagem mais comum, um factor de valor acrescentado. A omnipresença da comunicação coloca alguns problemas de confusão e conceptualização. A comunicação está em tudo. Vamos tentar neste texto identificar essas confusões e, dentro do possível, esclarecê-las. Seguiremos para isso uma metodologia de análise histórica, que considero a mais eficaz de entre as possíveis. E estabeleceremos, antes de entrar na análise, algumas premissas a ter em consideração:

- 3 **1. Estamos a viver a terceira revolução industrial**, na sequência da primeira, a do carvão e do aço, e da segunda, a do petróleo e da electricidade. Esta terceira revolução caracteriza-se sobretudo por aspectos relacionados com a informação e a comunicação:
- a. É uma «revolução digital», caracterizada pelo predomínio do sector dos serviços, da informática, da transmissão instantânea e da digitalização; por uma fantástica aceleração da comunicação, que em poucos anos reorganizou um espaço global, no qual a informação se pode confeccionar à medida, diferenciar à vontade, personalizar até o infinito; pode ser difundida à velocidade real (*on time*) em todo o mundo, em rede (*on line*), em computadores, em telefones, em televisões e sem limite (*on mobile*). A densidade de informação potencia-se infinitamente pela miniaturização de vectores como o transístor, o *micro-chip*, os circuitos integrados dentro de máquinas capazes de desafiar com vantagem a inteligência humana.
  - b. É a globalização ou extensão de um sistema, o capitalismo, em todo o mundo, tendo praticamente como matéria-prima da economia *intangíveis*: a universalização das marcas, a vida *low cost* e as ideias, ou a deslocação da produção. A economia e os negócios assumem real-mente uma projecção mundial: enormes massas de bens, serviços e sobretudo intangíveis que se movimentam a cada dia, a cada hora, a cada minuto, através das redes digitais. E não só nas redes digitais. Gigantescos barcos transportam sem parar todo o tipo de cargas; *jumbo-jets*, a preços *low cost*, saltam entre os continentes; informações e ideias viajam instantaneamente e sem limitações. Como também o faz o crime organizado e todo um mundo pirata e clandestino.
  - c. É o turbo-capitalismo: a livre circulação de capitais, marcas, ideias e atitudes; a mercantilização de todos os âmbitos da vida, incluindo os mais íntimos; o enfraquecimento dos estados em benefício das corporações; a competitividade e o crescimento como bens sociais dominantes.
  - d. É a consolidação de novas mitologias como conceitos-mito de referência do futuro. Destacam-se os conceitos de inovação e de tecnologia. Deste ponto de vista, aspectos novos e até agora inconcebíveis chegam aos mais remotos cantos do mundo: biotecnologia, novos materiais, novas terapias, redes, *chips* acumuladores de informação e inteligência. Em teoria, os consumidores de todo o mundo têm a possibilidade de conhecer novos modos de vida e de consumo e as empresas podem movimentar-se à escala global para satisfazer novas procuras.
- 4 **2. Nasceu e em muito poucos anos consolidou-se um novo hipersector à volta da informação e da comunicação**. A implantação, a partir dos anos 70 e 80 do século passado, do sector terciário como sector económico dominante, causa e efeito mais visível da citada «terceira revolução industrial», impulsionou a consolidação de um sector económico novo, que antes não existia propriamente, de enorme impacto na economia e no comércio mundial. Este hipersector é hoje um sector de convergência, resultante da soma e da integração de várias indústrias:
- a. das velhas indústrias tradicionalmente definidas como culturais; a saber, as indústrias do livro, da música gravada, da arte e do cinema;
  - b. das tradicionais indústrias mediáticas; a saber, a imprensa, a rádio, a televisão e a publicidade;
  - c. de serviços e negócios relacionados com a organização do consumo, a sua promoção e o marketing de produtos, bens, serviços, marcas e *issues*;
  - d. de toda a nova indústria das tecnologias da informação e da comunicação orientadas para o lazer – entre as mais visíveis a dos videojogos ou de todo o tipo de produtos e serviços para videoconsolas, ecrãs digitais, etc.;
  - e. de uma crescente indústria de serviços denominada «indústria da língua», das relações públicas e semelhantes;

f. e, provavelmente, de todo um emergente sector de indústrias relacionadas com a formação não regulada, permanente, imprescindível para a mobilidade nos nossos dias.

- 5 A denominação que cada um dos agentes sociais envolvidos em tudo isto dá a este novo sector é diversa e variada: indústrias culturais, sector da comunicação, indústria mediática ou dos meios, indústria dos conteúdos, indústria da língua, etc. Considero que todo este conjunto de velhos e novos negócios constitui aquilo que devemos denominar por Indústrias da Comunicação, designação que abrange tudo aquilo que tem que ver com a indústria dos meios, da comunicação (corporativa e comercial), da informação, do lazer, e ainda com um importante sector da indústria da formação.
- 6 **3. Visto que este hipersector não está conceptualmente estabelecido, ele é objecto de uma avaliação macro-económica igualmente variada.** Para o Banco Mundial e para a UNESCO, as «indústrias culturais» representam mais de 7% do PIB mundial – o que só tem em conta a música, os livros, o cinema e outros produtos e serviços culturais. A «Indústria da Língua» representa em Espanha 15% do PIB, segundo o relatório de Martin Muni-cio;<sup>7</sup> estes números são revistos em baixa por J. L. García Delgado no seu recente relatório para a Telefónica.<sup>8</sup> O sector da Informação e da Comunicação, entendido como o hipersector de que aqui falamos, representou à volta de 3% do PIB espanhol de 2005, segundo os meus cálculos.<sup>9</sup> As indústrias culturais representavam 2,94% do PIB espanhol em 2004, segundo Xavier Marcé, referindo-se ao audiovisual, à música, à edição e aos serviços educativos. Estima-se que cada cidadão dos Estados Unidos dedicará 10 horas diárias em 2009 às comunicações *digital based* (*home video*, *internet*, *televisão interactiva* e *wireless contents*), gastando nelas uma média de mil dólares por ano, o que em termos globais ascende a aproximadamente 900 mil milhões de dólares, fazendo deste o quarto sector industrial por ordem de importância. Tudo isto para 2009. Um cálculo semelhante para a Europa dos 15 coloca este número em 600 mil milhões de dólares e este sector industrial entre os dez primeiros<sup>10</sup> do PIB europeu.
- 7 **4. O tratamento que as instituições oficiais dão a estas indústrias da comunicação é igualmente variado e díspar.** Eis alguns exemplos:
- ICEX (Instituto Espanhol de Comércio Externo) apoia aquilo que define como «indústrias culturais» espanholas no estrangeiro e que se organizam à volta do audiovisual, da edição, da música e dos serviços educativos.
  - Cada um dos «velhos» sectores que referimos anteriormente conta com a sua respectiva associação, que emite relatórios sectoriais. De vez em quando estes resultados unificam-se numa publicação, sempre a partir dessa perspectiva sectorial e de pré-convergência, com apoio público e a denominação de «indústrias culturais».
  - Na mesma perspectiva de divisão sectorial funcionam os relatórios referentes à informação e à comunicação dos operadores (da Fundación Telefónica, da Auna, etc.)
  - Igualmente na mesma linha de abordagem antiquada se inserem os relatórios periódicos da Fondazione Roselli, do Instituto di Economia dei Media,<sup>11</sup> os relatórios da CICOM (Confederação da Indústria da Comunicação), no México (apesar de estes serem coordenados por A. C. Nielsen), ou o thesaurus EUROVOC, da União Europeia.<sup>12</sup>
- 8 A perspectiva geral é, por conseguinte, de desconcerto teórico, pouco esclarecimento conceptual, confusão económica e contabilística e, em consequência, falta de modelos de referência fiáveis quanto à gestão de todo o sector e toda a indústria da comunicação.

## 2. Indústria e negócio da comunicação

### 2.1. Configuração

- 9 Angus Maddison<sup>13</sup> assegura que a prosperidade e o bem-estar humano no mundo são realidades muito recentes. Há pouco mais de cem anos a vida de um europeu parecia-se mais com aquela que se vivia numa legião romana ou de Aníbal do que com a vida do cidadão actual. O produto bruto mundial *per capita* variou muito pouco desde os tempos anteriores a Cristo até à primeira metade do século XIX; no entanto, nos últimos 150 anos (0,4% da história da humanidade), esse índice de desenvolvimento teve um crescimento explosivo. Maddison estuda séries temporais entre 1820 e 1979, e nesses 160 anos a população mundial quadruplicou, o produto bruto total (a riqueza global) multiplicou-se por sessenta e o produto bruto *per capita* (a riqueza individual) por treze. Na mesma linha, Beinhocker aponta índices e referências incontestáveis, como o aumento da esperança média de vida (35 anos em 1820, 80 anos hoje), a capacidade de atenuação da dor graças aos desenvolvimentos da medicina, a implantação de direitos humanos e a humanização das penas, a melhoria da condição feminina, etc.<sup>14</sup>
- 10 Entre essas referências interessa destacar algumas, que influenciam directamente a nossa análise. São as seguintes:
1. a universalização da alfabetização e da educação infantil;
  2. a implantação inexorável do sufrágio universal e da participação directa e pessoal na política;
  3. a urbanização da população, com o conseqüente ciclo vital da sociedade e da cultura de massas;
  4. a proliferação do lazer e do divertimento, dos espectáculos de massas, cinematográficos, musicais, teatrais e desportivos, com o conseqüente culto dos cuidados do corpo e da beleza física;
  5. a generalização do consumo e da sua cultura, com a respectiva abertura de diferentes opções de vida, da possibilidade de escolha a partir de um leque de formas de comportamento pessoal e colectivo.
- 11 Relativamente a estas componentes, e dentro dessa evolução que em conjunto tem tido o ocidente durante os últimos 160 anos, tem acontecido uma aceleração ainda mais surpreendente e rápida em tudo aquilo que se refere à informação e à comunicação nos últimos 25 anos – no período que podemos situar entre 1980 e os dias de hoje. A explosão que durante meio século levou o mundo, especialmente o ocidental, a cotas de desenvolvimento exponenciais reproduz-se em apenas 20 anos no nascimento de um novo hipersector da informação e da comunicação.
- 12 Em vinte anos, os investimentos em publicidade tradicional multiplicam-se por 10.000, em média, no Ocidente (em Espanha saltam de 80.000 milhões de pesetas naquela altura para quase mil milhões), e passam de 100 para 500 mil milhões de dólares americanos (1980-2005) em todo o mundo, segundo dados da ZenithMedia.
- 13 Esta chuva de ouro sobre a publicidade e sobre o sector tem um processo interno que é necessário seguir para perceber não só a sua estrutura, mas todo o nosso mundo. Vamos fazer o seu acompanhamento em três fases, correspondentes às décadas em questão:

- 14 **1.Década de 1980: «Sociedade da Informação». A televisão – um ponto de venda em cada lar.**
- 15 Em 1976 uma conferência internacional em Paris sobre o futuro da economia apontou, à sombra das previsões do MIT, para um futuro dominado pela «economia da informação». «Informação» era então um conceito muito técnico, na linha do conhecido ensaio que D. Bell publica em 1977, «The Information Society», no qual anuncia a chegada da Informática e a concentração em torno dela de toda a vida económica. Vislumbra-se uma nova sociedade operativa à volta das tecnologias da informação, sem fazer referência ainda aos seus conteúdos, à comunicação, nem aos meios. No final dos anos setenta supunha-se que perto de 50% dos trabalhadores nos Estados Unidos da América desenvolvessem uma actividade predominantemente intelectual num vasto leque de campos de acção, que abrangiam desde os funcionários públicos e os banqueiros até aos futuros prémios Nobel.<sup>15</sup> A indústria acompanhava essas previsões com uma atraente explosão de electrodomésticos no Japão, os computadores grandes (IBM, Univac) nos Estados Unidos, os satélites na Rússia e nos Estados Unidos, a microtecnologia médica em toda a parte. A Europa está afastada da linha da frente da evolução e reage com propostas de «informatização da sociedade», que se concretizam em planos de instalação de cabos em várias cidades: em Inglaterra em 1979, em França e na Alemanha em 1981. Tecnicamente, portanto, a «sociedade em rede», embora com algumas tentativas falhadas pelo meio, começa a ser visível por volta de 1980.
- 16 Paralelamente, e coincidindo com a crise petrolífera de meados dos anos setenta, as empresas e instituições confrontaram-se com um grave problema estratégico. A solução para o lógico e cíclico aumento dos preços e para a estagnação do mercado não passava pelas vias tradicionais: já não havia mercados não saturados nem sectores sociais novos com capacidade aquisitiva; a crise não era outra crise tradicional, como as vividas em 1870 ou em 1929; não havia países para onde exportar comboios ou têxteis, nem países com capacidade de pagamento, arruinados pela guerra e que precisassem de se reconstruir; não existiam mercados acessíveis e com capacidade aquisitiva. Para esta situação de recessão, *a priori* cíclica, não havia uma saída conhecida. E, perante esta complexa constatação, os empresários tiveram de acrescentar valor aos seus produtos, com o objectivo de pelo menos manter as suas quotas de mercado. Primeiro foi o desenho, depois as marcas e toda a sua parafernália visual e conceptual, o *packaging*, a organização da distribuição, o conhecimento apurado dos consumidores e mercados, e acima de qualquer outra coisa a promoção, a informação sobre marcas, produtos e serviços de valor acrescentado (fidelização, pós-venda, financiamento, devoluções...), o uso intensivo da publicidade tradicional, o nascimento e a consolidação de formas de promoção comercial alternativas à publicidade (BTLs), etc. Introduce-se desta maneira nos processos económicos um elemento radicalmente novo na prática: a comunicação. O valor final (a capacidade de ocupar um espaço no mercado, a garantia e o preço) de um bem, serviço ou produto qualquer é o resultado de duas variáveis: a primeira, inevitavelmente estandardizada, qualitativamente comprovada, é a utilidade do produto ou bem oferecido (se não serve para aquilo que é suposto, ninguém o vai comprar); é o «valor de uso»; a segunda variável – e esta é a novidade –, sobre a qual há muito se teoriza mas que agora é aplicada de modo visível, é o valor acrescentado, o valor de «significado», o valor de apresentação, inovação, significação, diferenciação, etc. Esta segunda variável tornou-se possível com a criação e o desenvolvimento de um

novo tipo de ferramentas que são basicamente de comunicação.<sup>16</sup> Submetendo-se totalmente aos objectivos do negócio, a publicidade conhece nos anos oitenta a melhor época da sua história. O mesmo acontece com o marketing, os estudos de mercado e as alternativas à publicidade. Na prática, portanto, o valor acrescentado que o mercado exige elabora-se e executa-se com ferramentas de comunicação: publicidade, marketing directo, patrocínios, relações com os media, relações externas, etc. Os anos oitenta são, do ponto de vista da comunicação empresarial e institucional, uma década de criação e estabelecimento de ferramentas (veremos isto pormenorizadamente na próxima secção deste artigo).

- 17 Paralelamente também, de um ponto de vista político, os anos oitenta conheceram o fracasso das políticas de intervencionismo estatal estabelecidas como necessárias no fim da guerra. A União Soviética, com uma economia fortemente controlada pelo Estado e sujeita a planos públicos desde os anos vinte, afundou-se: não tinha capacidade para satisfazer as necessidades básicas da sua própria população. Os estados social-democratas ou homólogos do neocapitalismo, responsáveis pela planificação da economia nacional e nela intervenientes, assim como principais proprietários de grandes sectores industriais, acumularam dívidas e revelaram incapacidades de tal ordem que se viram forçados a recorrer às privatizações – independentemente de cores políticas ou de promessas eleitorais. Em 1981, Reagan aprovou o «Deregulation Act», favorecendo o ultraliberalismo e promovendo o afastamento do Estado de toda a intervenção na economia. O mesmo aconteceu em Inglaterra, com a primeira-ministra Margaret Thatcher, e igualmente com os socialistas em Itália (Craxi), Espanha (Felipe González) e até em França (Mitterrand). O objectivo era fugir dos negócios que implicassem grandes riscos e procurar investidores privados que se encarregassem dos sectores públicos – siderurgia, metalurgia, naval, petróleos, linhas aéreas, caminhos de ferro... –, que representavam perdas insustentáveis para os Governos. Esta onda de privatizações teve um duplo efeito no sector da informação. Por um lado, um menor controlo sobre os meios e as privatizações em massa: na imprensa (onde, como em Espanha, existiam canais do Estado), na rádio, na televisão, nas redes de telefone, nas redes de «retelevisión» (televisão e rádio), na distribuição, nas agências de notícias... em todo o sistema. A FCC (Federal Communications Commission) nos Estados Unidos permite a concentração de canais (de 5 a 12 em 1985), elimina os limites de tempo impostos às emissões de publicidade, elimina as normas que obrigam a que seja assegurado o confronto de pontos de vista e de opiniões. Os diferentes governos na Europa – de novo independentemente do partido político – criam um novo sistema dominado pelo capital privado em todas as áreas. Para concluir, o mercado homogeneiza e iguala formatos e modos de fazer (domina o espectáculo, incluindo o info-entretenimento; a informação submete-se aos gostos da audiência); homogeneiza sistemas, adaptando-os todos a um modelo comercial, e estabelece a «responsabilidade social» das políticas informativas do pós-guerra, criando um modelo único de jornalismo não militante (24 horas de *all news*), que fixa os mercados com informação de baixo perfil e lazer de «mínimo denominador comum», uma situação perfeita para os agentes comerciais e políticos com campanhas centradas na televisão. Por outro lado, e com maiores efeitos sociais, a rede televisiva é convertida no elemento que espoleta e alimenta não só a descolagem do sistema de informação e comunicação, o desenvolvimento tecnológico da sociedade em sede, mas a própria submissão de toda a vida comercial e política a este sistema de TV, ou sistema em rede. São, como

explicávamos anteriormente, os formatos e os modos da televisão que definem as maneiras de fazer negócios e política.

18 Foi a conjunção destes três factores – a saber:

19 1) a economia da informação;

20 2) o desenvolvimento de ferramentas de informação como factor inerente aos negócios e às actividades públicas;

21 3) as privatizações – que fez que o sistema ascendesse a um nível superior. O que desencadeou tudo foi a universalização de um electrodoméstico: o televisor. Entre os anos de 1970 e 1980, todos os lares ocidentais contam com um aparelho de televisão, o que equivale a dizer que os sistemas de televisão são um ponto de venda em cada lar, capaz de assegurar uma ligação em directo, e com terminais com pontos de emissão de fácil acesso para anunciantes, políticos e agentes sociais consolidados.

22 Esse ponto de venda em cada lar muda tudo. Exemplifica o progresso, a abertura da sociedade ao consumo e, no caso da Espanha, até a liberalização política. Era mais do que um electrodoméstico: era a janela que espreitava outros mundos, a ponte para a modernidade, a alavanca da modernização, um novo formulário de entretenimento e de lazer e uma galeria aberta ao consumo. O progresso é o consumo. O progresso e o consumo são a televisão<sup>17</sup>. Tudo muda: lazer, consumo, formas de venda e de comercialização, e em consequência formas de distribuição, lançamento e apresentação de produtos, as relações das empresas e das suas marcas com os consumidores, dos serviços com os seus clientes, a política. A televisão, seguida no *prime time* pela maior parte da população, transforma desde as mais íntimas relações familiares até à forma de comer, de vestir, de cada um se relacionar com os outros, etc. O resultado é um novo tipo de sociedade, definida como «sociedade da informação» ou «sociedade mediática», e caracterizada pelo facto de os *media* (meios de massas) funcionarem nela como um factor horizontal de valor fixo: estão presentes em tudo aquilo que essa sociedade faz e desenvolve, em todas as relações que dentro dessa sociedade existem, visto que todas elas (quer se trate de política, economia, ideias ou comportamentos), sendo próprias das pessoas, atravessam inevitavelmente o centro dos *media*, da comunicação.<sup>18</sup>



Figura 1 – Sociedade de Informação: Conjugação da Indústria (1980-90)

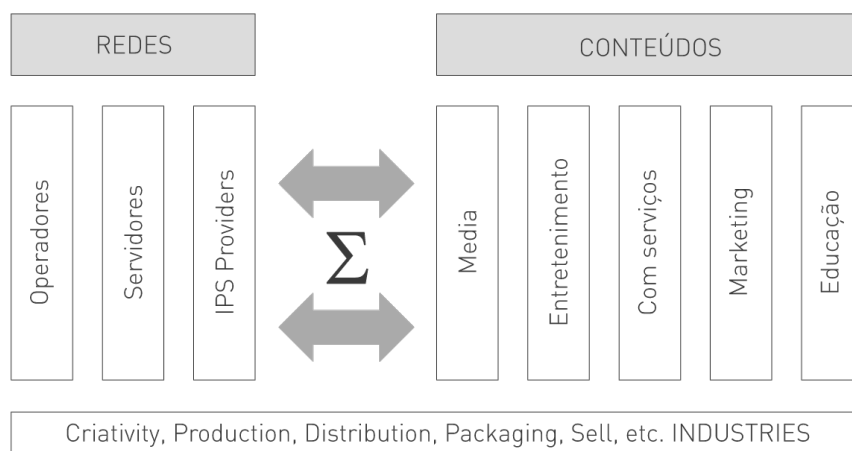


- 23 Os anos oitenta representam assim um impressionante salto qualitativo no que diz respeito ao nosso discurso porque introduzem a informação, a comunicação, os serviços de valor acrescentado e os intangíveis como um factor social, económico e político decisivo, e a sua gestão através de ferramentas de comunicação, e sobretudo das televisões, alterando significativamente os modos de fazer e de viver em todo ocidente.
- 24 **2. Década de 1990: «Sociedade em Rede». Ecrã, Internet e telemóvel – um ponto de venda em cada indivíduo.**
- 25 Os anos noventa vivem outro salto qualitativo ainda mais explosivo: por um lado há uma aceleração e consolidação do fenómeno descrito, mas, para além disso, são implementadas duas tecnologias que ultrapassam os próprios objectivos da «sociedade da informação» e se transformam nas estruturas reais da nova «sociedade em rede».
- 26 Bill Clinton lança a sua campanha eleitoral em 1992, apresentando como programa central da sua administração a «rede de redes» de telecomunicações e informática. Como resposta aos efeitos da globalização – com a fuga dos centros básicos de produção industrial (siderurgia e naval, por exemplo) para países com mão-de-obra mais barata – que começavam a afectar os Estados Unidos, Clinton propõe as tecnologias da informação e da comunicação (TIC/ ICT) como centro do progresso, com um horizonte que devia abarcar as escolas, os hospitais, a administração, as família e as empresas. E assim foi: os anos noventa viveram o nascimento da Apple Macintosh, do computador pessoal, viram a IBM converter-se à produção de computadores pessoais, testemunharam a transformação radical dos grandes operadores de telefones, o nascimento de novos sistemas de telecomunicações, a transformação radical das formas de produzir, distribuir, vender, fazer política e negócios.
- 27 Mas o salto foi ainda maior com o surgimento da Internet e dos telemóveis. Foi neste momento que se verificou a mudança que definirá a nossa época provavelmente para os próximos cinquenta anos. Do ponto de vista da comunicação e dos *media*, este novo mundo *windows*, mundo *gates* e mundo *ipod* significa uma enorme convergência e integração do velho e do novo, do lazer e da informação, do conhecimento, do consumo, dos livros, da publicidade, do cinema, dos videojogos, dos telejornais, da

informática, das telecomunicações – tudo isto organizado como um majestoso hipersector à volta dos ecrãs (gigantes, públicos, domésticos, privados, no carro, na mão e no bolso). Este espantoso sector é horizontal (está presente, como o dinheiro, em todas as actividades humanas); tem como referência e factor dominante os ecrãs terminais; apoia-se em várias redes alternativas (cabo, satélite, sem fios...); é privado e organiza-se em oligopólio, como todos os grandes sectores económicos; utiliza o espectáculo como técnica dominante e evolui em paralelo com as outras áreas económicas. No quadro em anexo propõe-se um esquema da sua configuração macro-estrutural, surgindo o sistema dividido em dois grandes campos, ou âmbitos: o das redes e o dos conteúdos.

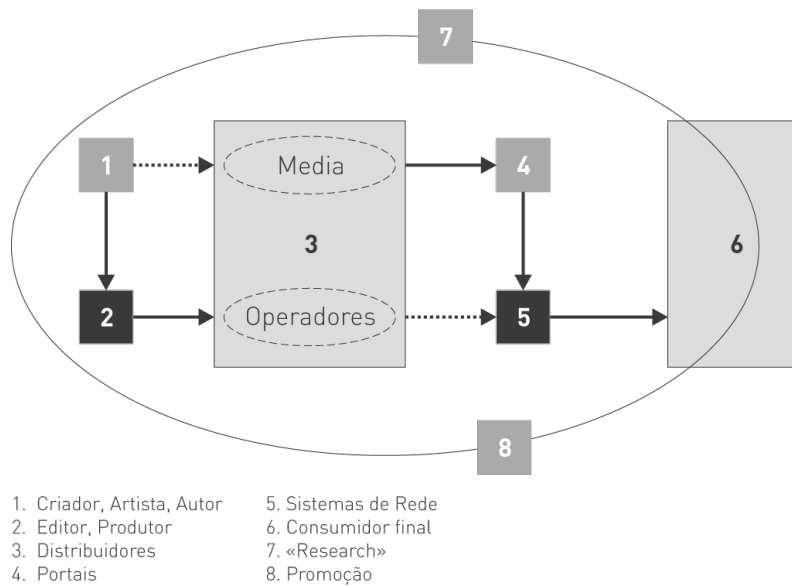
- 28 Estes campos encontram nos agentes industriais (operadores de telefones, fabricantes de peças para a indústria, servidores e distribuidores de rede) e nos grupos mediáticos convencionais as entidades que oferecem, como referíamos, lazer, informação e consumo através duma série de actividades e indústrias complementares, umas tradicionais (editorial, discográfica, de cinema...) e outras novas.

Figura 2 – Network society: indústrias da comunicação (1990 >)



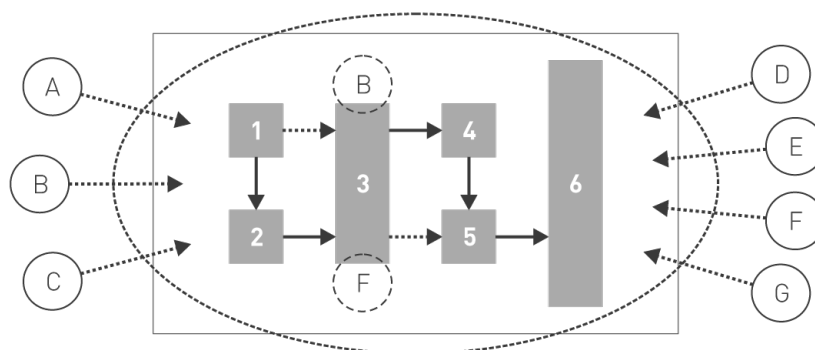
- 29 Este desenho macro do sistema organiza-se e estrutura-se, como é lógico hoje em dia, pensando nos clientes, definindo-se para um mercado final; mas a chave e a força da sua operação, o seu núcleo duro, localiza-se nos operadores de conteúdos. É aqui que se decide a orientação do sistema e é aqui que se verifica a concorrência entre todos os intervenientes: operadores de telecomunicações, grupos de meios, indústrias convencionais e novas, servidores propriamente ditos (google, microsoft, yahoo, mspace...). O quadro que se segue pode esclarecer esta estrutura:

Figura 3 – Funcionamento: estrutura física



- 30 Em torno desta estrutura pôs-se em movimento, novamente, um enorme volume de interesses que, agindo a partir de dentro, de fora ou de ambas as posições, constituem uma galáxia de suporte do sistema. Como se observa no seguinte quadro, em torno do esqueleto estrutural, onde os consumidores e utilizadores (quadro 6), juntamente com os referidos servidores de conteúdos (quadro 3), organizam o sistema, aparecem a operar desde prestadores de serviços tecnológicos e fabricantes de ferramentas até entidades gestoras de direitos, proprietários de bases de dados e conteúdos, entidades reguladoras, servidores de segurança, de redes, de *software*, etc. Todo um complexo universo no qual hoje nos movimentamos com aparente e total normalidade e confiança, mas que há quinze anos simplesmente não existia.

Figura 4 – Estrutura Física: Superestrutura



## SISTEMA DE APOIO:

- A. Internet Service Providers (ISPs);
- B. Produtores de Conteúdos (Media);
- C. Entidades Gestoras de Direitos;
- D. Produtores de Equipamentos Electrónicos;
- E. Fornecedores de software e segurança;
- F. Operadores de Telecomunicações;
- G. Entidades Reguladoras e as Administrações

- 31 Esta galáxia desenvolvida ao longo dos anos noventa, e aqui apresentada e analisada a partir das tecnologias da informação e da comunicação, é objecto de outras leituras que a exemplificam, esclarecem e complementam. À semelhança do paralelismo que há pouco estabelecemos quando nos referimos aos anos oitenta, comentamos a seguir os procedimentos que, em linha com a tecnologia, levam a cabo as empresas e a política.
- 32 De um ponto de vista empresarial e institucional, a comunicação e os seus serviços deram outro salto qualitativo. Deixam de ser ferramentas e peças ao serviço de todas as unidades e todos os departamentos de uma corporação, passando a ser uma função, uma unidade com valor estratégico próprio, integrada entre os departamentos da presidência, em paralelo com os das finanças, de recursos humanos e jurídicos, e passaram a ser dirigidos por um responsável que em Espanha tem a designação de «dircom» (director de comunicação), e que frequentemente corresponde ao cargo de vice-presidente executivo, ou semelhante.
- 33 Esta importante alteração qualitativa – passar de ferramenta a função estratégica – tem a sua explicação em quatro razões. A primeira está na sua consolidação num contexto económico e de mercado de maior concorrência, decorrente da generalização do neoliberalismo e da globalização (traduzida na chegada ao mercado local de produtos a preços muito baixos, vindos de pontos de produção muito afastados), da curta mas profunda crise dos anos de 1992 e 93, e sobretudo do maior grau de exigência dos consumidores. Os consumidores ganham consciência da importância que os factores de valor acrescentado têm; habituam-se (por exemplo) a pagar em três meses sem juros, a devolver os produtos que não lhes agradam, a exigir garantias de qualidade, serviços de pós-venda gratuitos pelo menos durante o tempo da garantia; aprenderam a dominar os mecanismos de protesto e exigência face aos possíveis abusos dos vendedores e recorrem a eles sem problemas. A segunda razão dessa mudança tem que ver com as privatizações: os sectores estatais que se consideravam estratégicos, isto é, imprescindíveis para o funcionamento de um país (a energia ou o petróleo, por exemplo), abandonam o monopólio para se transformar em sectores oligopólicos, onde

três ou quatro companhias de nível mundial assumem uma posição dominante; o acesso a esse clube limitado de sociedades não é simples e para concretizar os processos de privatização, além de comprar a correspondente parte do bolo, são necessárias importantes equipas de «assuntos externos» (*external affairs*) para o posicionamento legal e o acesso àqueles que distribuem o jogo das privatizações, bem como equipas de comunicação para consolidar o posicionamento da empresa na opinião pública (trata-se de dar a conhecer a empresa como alternativa fiável) e no mercado. A terceira razão é interna e está relacionada com uma mudança da mentalidade nos sistemas produtivos: é fundamental neste mercado e nesta situação de competitividade que os empregados e os funcionários estejam envolvidos com a marca, com a qualidade, com a precisão nos objectivos e na entrega; não é concebível uma empresa que tenha a atenção voltada para os clientes e cujos empregados não se orgulhem dela e não estejam activamente envolvidos em todo o processo. A quarta razão está relacionada com a entrada na bolsa e, portanto, com a entrada nos sistemas de financiamento e de decisão de accionistas alheios à companhia e até ao sector económico de referência.

- 34 Por tudo isto, os directores de comunicação concebem estratégias e planos directamente inseridos nos objectivos e na estratégia geral da empresa e têm como ocupação própria e dos seus departamentos a gestão das relações com a administração e com o meio sociopolítico, as relações com accionistas e investidores, com os elementos da própria empresa e a sua esfera mais directa, com os agentes sociais, meios de comunicação e líderes de opinião e, obviamente, o uso e controlo das ferramentas mais convencionais e daquelas cuja importância se fixou na década anterior: publicidade, marketing directo, patrocínios, publicações, portais e páginas web, brindes, férias e tudo o que é necessário para o cumprimento dos objectivos de comunicação e os objectivos mais gerais da companhia.
- 35 Novamente em paralelo com a evolução tecnológica e empresarial referida, a política segue os seus próprios parâmetros e contribui de forma importante para a transição definitiva para uma sociedade mediática ou em rede nos anos 90. Bill Clinton inicia a sua campanha em 1992/3, como antes referimos, com a novidade da promoção da universalização da rede e das comunicações como forma de impulsionar um desenvolvimento sustentável. Aplicando essa mesma categoria na sua campanha eleitoral, rodeia-se de uma equipa de peritos em comunicação e aplica ao mercado eleitoral as formas e técnicas da «mercadotecnia», construindo um modelo de marketing eleitoral e político que servirá de exemplo para toda a actividade política ocidental até hoje. Este marketing político opera e joga com os factores mais eficazes na altura, que eram, como sabemos, as televisões generalistas. Nelas e com elas se leva a cabo a campanha, e durante esta, e nos dois mandatos sucessivos da presidência Clinton, observam-se e vivem-se todos os efeitos que comentámos no primeiro ponto deste texto.
- 36 O uso normalizado e intensivo da televisão como plataforma-base da actividade política mudou os sistemas de intermediação, distribuição e venda, o valor da marca, os modos da informação, da promoção e da persuasão, as formas de oferecer, empacotar e propor ideias e produtos, e, conseqüentemente, a própria estrutura de todo o sistema político. Ao introduzir o espectáculo como técnica dominante de oferta, ao obrigar os agentes políticos a adequar-se a pautas, formatos e atitudes determinadas pelo terminal, a televisão muda a essência da democracia parlamentar, transformando-a numa democracia mediática, desenvolvida com e para os *media*. Os discursos e os programas

têm de se adequar aos tempos e à linguagem da televisão, o que supõe uma «televisão para surdos» (só têm interesse as imagens de alta velocidade e precisão) e supõe propostas tão elementares (devem ser compreendidas por todos os espectadores a alta velocidade) que tornam impossível qualquer explicação mínima e ficam reduzidas a símbolos genéricos e sem conteúdo: a palavras que exprimem conceitos vagos (*word cluster*), de significado mínimo e redutor. O marketing exige uma marca personalizada (uma estrela), uma ideia (simbolizada, simples e elementar), um mercado fidelizado.

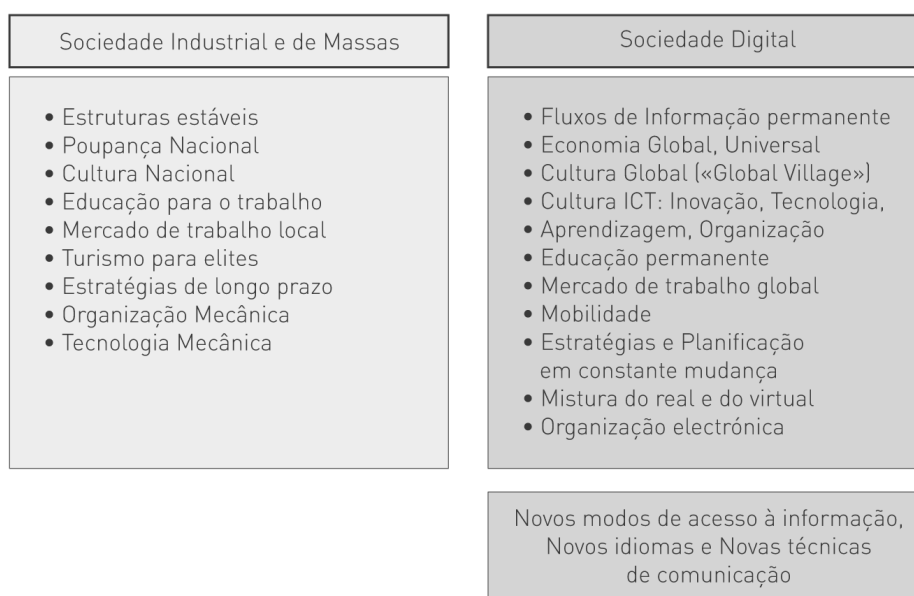
37 **3. Primeira década do séc. XXI: «Sistema em Rede». Ecrãs e espectáculo – um ponto de venda em cada cérebro.**

38 Os efeitos resultantes da rapidíssima consolidação que a sociedade em rede teve ao longo dos anos noventa foi enorme, e manifestaram-se na bolsa no fim da década. Milhares de investidores em todo o mundo acreditaram nas possibilidades imediatas da rede, na sua capacidade para proporcionar uma rentabilidade rápida e gerar negócios a grande velocidade, e, conseqüentemente, investiram. Esta crença generalizou-se a todo o mundo, quer se tratasse de investidores privados ou das maiores empresas mundiais. O caso mais exemplar é o da «Time Warner», a primeira empresa do mundo no sector mediático e uma das grandes empresas em termos absolutos. Para não se manter à margem do «mundo que aí vinha», decidiu, em 2000, comprar o AOL («America On-Line»), o maior portal do mundo, com cerca de 50 milhões de utilizadores nos Estados Unidos. O empenho na aquisição foi total – esta enorme quantidade de utilizadores não podia deixar de constituir um bom negócio –, ao ponto de a companhia ter passado a designar-se «Aol Time Warner»: era o futuro. Não havia dúvidas de que uma grande empresa de convergência, presente nos velhos sectores culturais (livros, cinema, música...) e em meios convencionais (imprensa, rádio, televisão...), devia estar em novos sectores e em novos meios. Havia só um problema: os cinquenta milhões de utilizadores do servidor e distribuidor de conteúdos AOL não produziam negócio. A publicidade gerada era ainda muito escassa e os utilizadores estavam habituados à gratuidade, a não pagar pelo que recebiam. A ilusão durou só três anos. Em 2003, a «Time Warner» ajustava as previsões e voltava à sua antiga marca, eliminando o AOL do seu logótipo: tinha descoberto um número importante de problemas que a sociedade em rede gerava. Esta crise ficou conhecida como a crise das *pontocom*: muitos investidores, que confiavam ilusoriamente nos bons resultados financeiros imediatos da rede, de repente encontraram apenas ar, já que os utilizadores da rede «compravam» gratuitamente e a prometida e previsível chuva de publicidade nos portais chegava afinal muito mais lentamente do que aquilo que tinha sido previsto. Esta situação não aconteceu só com a «Time Warner». Situações semelhantes aconteceram com todos os grandes operadores: a Telefónica, por exemplo, com o seu portal «Terra Lycos», cujas perdas a companhia teve de «digerir» poucos anos depois de um atraente lançamento mundial.

39 Mas esta crise, que ficou conhecida e era visível fundamentalmente como financeira, foi muito mais do que isso. Os processos históricos são sempre complexos e avançam através de engrenagens complementares. Esta crise, formalmente situada entre 1998/9 e 2003, manifestou a degeneração moral e colectiva de todo um processo: todas as conseqüências negativas da submissão da política, da economia, da sociedade e das pessoas à televisão generalista, aos seus formatos e às suas leis. É muito provável que a *televisão tenha sido aquilo que espoletou* as formas e os sistemas da era contemporânea, que tenha dado uma expressão definitiva à decadência da sociedade de massas e, sobretudo, dos meios de comunicação de massas.

- 40 Em primeiro lugar as empresas e depois todos os restantes agentes económicos reagiram com rapidez. A partir de 2003, e em resposta à situação aqui sumariamente descrita, os estratégias da comunicação corporativa dão um novo e importante salto qualitativo, a acrescentar aos dos anos oitenta (a comunicação como ferramenta) e noventa (a comunicação como função estratégica).<sup>19</sup> Esta nova fase situa a comunicação no próprio coração da actividade empresarial. Trata-se de clarificar e simplificar o cada vez mais complexo contexto em que as entidades têm de se mover, com mercados activos, agentes de todo o tipo a concorrer a partir de qualquer ângulo imaginável, crises e dificuldades que surgem dos quadrantes mais insuspeitos.
- 41 Nesse salto qualitativo a que nos referimos, e em resposta à confusão dominante e às situações detectadas, as estratégias de empresas e instituições constroem-se à volta de dois protagonistas: por um lado o accionista, por outro o consumidor (não necessariamente o mercado). Na raiz deste enfoque estratégico está uma reorganização da estrutura de poder num mundo universalizado: uma bolsa de acções globalizada (a funcionar 24 horas por dia), um hiperconsumo, um cliente também globalizado (a consumir 24 horas por dia). Para os accionistas é preciso conseguir um constante aumento dos valores na bolsa; para os consumidores é necessário «comercializar» ininterruptamente tudo: diversificar a oferta, reduzir o ciclo de vida dos produtos através de uma inovação constante, segmentar os mercados, favorecer o crédito para o consumo, fidelizar os clientes. O novo ciclo da economia define-se por uma lógica financeira e por uma simultânea «economia do consumidor», do cliente.<sup>20</sup> Por isso as finanças e a relação com os clientes constituem as duas componentes fundamentais – mesmo o coração – das actuais corporações.

Figura 5 – Sociedade e economia digital: (2000-2010)



## 2.2. Vulnerabilidades e debilidades

- 42 A análise que se segue fundamenta-se, por um lado, na minha experiência diária e profissional de consultor de comunicação na sociedade «Consultores Quantumleap» e,

por outro lado, nas investigações e nos estudos desenvolvidos para clientes públicos e privados no âmbito do grupo da Universidad Complutense «Think-Com» («Instituto de Pensamiento Estratégico»). Aquilo que a seguir se propõe é sobretudo resultado do estudo contrastivo dos comportamentos e das decisões das grandes corporações, atendendo àquilo que estas procuram e à sua sensibilidade. Nos observatórios referidos começámos a constatar, a partir especialmente do ano de 2003, toda uma série de fenómenos, mensuráveis em resultados, em números e retorno, que sugerem no seu conjunto uma relativamente importante vulnerabilidade da indústria da comunicação. Apresento aqui os mais importantes:

- **A publicidade tradicional está a retrair-se.** A sua morte, anunciada há vários anos pelos próprios publicitários, não é para já, mas está anunciada – como acontece, por exemplo, com o petróleo face às energias alternativas. A publicidade tradicional movimentou em todo o mundo, em 2005, cerca de 500 mil milhões de dólares,<sup>21</sup> dos quais se calcula que, devido a ineficiências do sistema actual, mais de metade (220 mil milhões a nível mundial e 112 mil milhões nos Estados Unidos) se perdeu, por não ter atingido a *target audience*. Por isso os investimentos publicitários estão a passar para os novos meios. Em 2005 e 2006 verificou-se, em números aproximados, um crescimento do investimento publicitário situado entre os 2% e os 3% na imprensa, na rádio, na TV e na publicidade exterior; uma queda média de 8% desse investimento no cinema, e um acréscimo de entre 18% e 40% (dependendo dos países) na internet.<sup>22</sup> É muito provável que, sem menosprezar o peso dominante que as televisões generalistas detêm, os reis do mercado publicitário dentro de poucos anos sejam o Google, o AOL, o Yahoo, o MySpace, a Microsoft e similares, e que os publicitários tenham de se virar para a publicidade na rede, incluindo nos valores cobrados o *feedback*, ou praticando mesmo a cobrança por unidades realmente compradas – sem esquecer o desenvolvimento da publicidade no *video on demand* ou nos canais temáticos, bem como a dispersão do mercado, os iPod, iTunes e semelhantes.
- **A incontestável chegada de um mercado individual e de relações directas, sem intermediação,** ataca de forma directa o próprio coração da publicidade e o papel dos meios de comunicação de massas – o seu valor de intermediação para grandes *targets*. Clinton, na sua campanha de 1993, depreciava os meios impressos porque contava com os grandes programas de televisão, que o conectavam directamente com os votantes. A electrónica hoje permite que essas relações directas funcionem de uma forma que está muito para além daquilo que as televisões generalistas jamais puderam sonhar. Os sistemas B2B (*business to business*) e B2C (*business to consumers*) como sistemas de conexão e compra, a Internet como instrumento de apresentação de catálogos e ofertas, o seu uso para o comércio electrónico, para a descoberta de novidades – tudo isto permite uma nova estrutura do organograma económico e político. As tecnologias de gestão documental e de bases de dados, as CSM (*customer satisfaction management*) e CRM (*customer relationship management*), possibilitam o tratamento individual dos clientes, a segmentação em minitargets, os usos de microcomunicação, o aumento do *cross-selling* e do *up-selling*, o conhecimento dos números reais da rendibilidade de cada cliente e das vantagens de premiar e negociar os seus comportamentos, o conceito de «cliente para toda a vida» associado à qualidade pretendida e ao baixo preço. Se esta constatação é correcta e a única certeza absoluta que temos hoje em dia é que no futuro o cliente não se apresentará sob a forma de uma massa mas na sua dimensão individual, então tudo deverá mudar.
- **Haverá a curto prazo um predomínio das ferramentas «pós-mediáticas», ligadas à criação de uma tecnologia individual.** Os grandes *media* e as grandes formas de comunicação tradicionais foram pensadas e criadas para mercados de massas. A própria



definição de *media* é inseparável da de *mass media*. A publicidade, a propaganda, o marketing são formatos que não se podem entender fora dos mercados de massas. E isto também se aplica aos novos formatos de televisão digital, e inclusive à internet: mesmo admitindo que a digitalização e a TDT possam multiplicar até o infinito o número de canais, enquanto o objectivo de todos eles for o de alcançar um *target* volumoso e «massificado», funcionarão com uma mentalidade de meios de massas. É provável que não exista outra opção enquanto tiverem de viver da publicidade, ou de quotas, ou de pagamentos por visionamento. Mas tudo isso irá acabando à medida que a banda larga chegue agilmente ao mais personalizado dos terminais: ao ecrã de bolso, ao telemóvel. Quando a tecnologia do telemóvel colocar na mão de cada pessoa toda a oferta imaginável (telefone, internet, notícias, consulta, lazer...), terão de começar as alterações nos actuais sistemas de comunicação de massas: formatos, linguagens, técnicas de persuasão e de venda, compreensão do cliente e, naturalmente, tecnologia. Não é por acaso que as grandes referências da comunicação e do lazer (TimeWarner, Disney, New Corp, Bertelsmann, Vivendi), bem como os seus equivalentes a nível local, estão a ver surgir poderosos concorrentes à sua medida, como os grandes operadores de rede (as telecom), que oferecem atractivos pacotes de convergência (telefone, adsl, lazer, informação...), ou os grandes operadores de conteúdos (Microsoft, Google, AOL, MySpace, Yahoo...), que estão em condições de quase «saturar» a procura a preços baixos. E trata-se sobretudo de procura individual.

- **É difícil trabalhar com intangíveis**, com mundos virtuais, que funcionam bem no lazer, mas que não é fácil estabelecer e vender como produtos de outros quadrantes. As grandes marcas são as actuais defensoras dos valores básicos da cultura ocidental. Ocupam o espaço deixado pelas igrejas, pelos partidos políticos e pela educação. «Impossible is nothing», propõe a Adidas àqueles que pensam que tudo se pode conseguir... com bons ténis. A Repsol apresenta como argumento na sua publicidade de marca uma narração poetizada dos valores humanos (esforço, constância, inteligência, força...). «Nightology» representa para a J&B uma proposta de valor para o tempo livre à noite – a frivolidade culturizada e a evasão pessoal dignificada. «Today, tomorrow, toyota» é a fé num futuro viajante, ecológico e melhor. «Fresh banking» é a juventude, a frescura, a originalidade e a rapidez da banca ING-Direct. A marca propõe-se como mito, como génio e magia, como instrumento de singularização num mundo saturado de produtos equivalentes; como fórmula para conseguir que a qualidade do produto, a embalagem, a publicidade, os comportamentos corporativos contribuam para essa singularização, para a criação de um nicho próprio, conhecido e indiscutível. É simbologia, é imagem mitificada, é o refúgio último contra as crises e a austeridade do mercado e da vida. Conscientemente ou não as marcas convertem- -se, num contexto de falta de referentes incontrastáveis, em fontes de valores individuais, numa espécie de nova religião. São as marcas que animam as pessoas e lhes incutem esperança, paixão por alguma coisa, lembranças e memórias de conceitos morais, fé na vida e na acção. Mas essa submissão à marca faz deste sector um espaço em grande medida virtual, ficcionado, demasiado intangível para um mercado habituado à gratuidade e que dificilmente pode compreender o preço daquilo que é imaginação, criatividade, inteligência não facilmente materializável.
- **As fontes de receitas são débeis**. Embora as expectativas possam ser muito grandes, o facto é que, na prática, esta indústria se financia ainda predominantemente com a publicidade. Os hábitos de gratuidade que a internet instaurou dificultam o desenvolvimento de outras fontes de receitas tradicionais em sectores como a compra de produtos. Por isso a implantação da compra *a la carte* (*pay per view*) ou da compra através da internet é muito

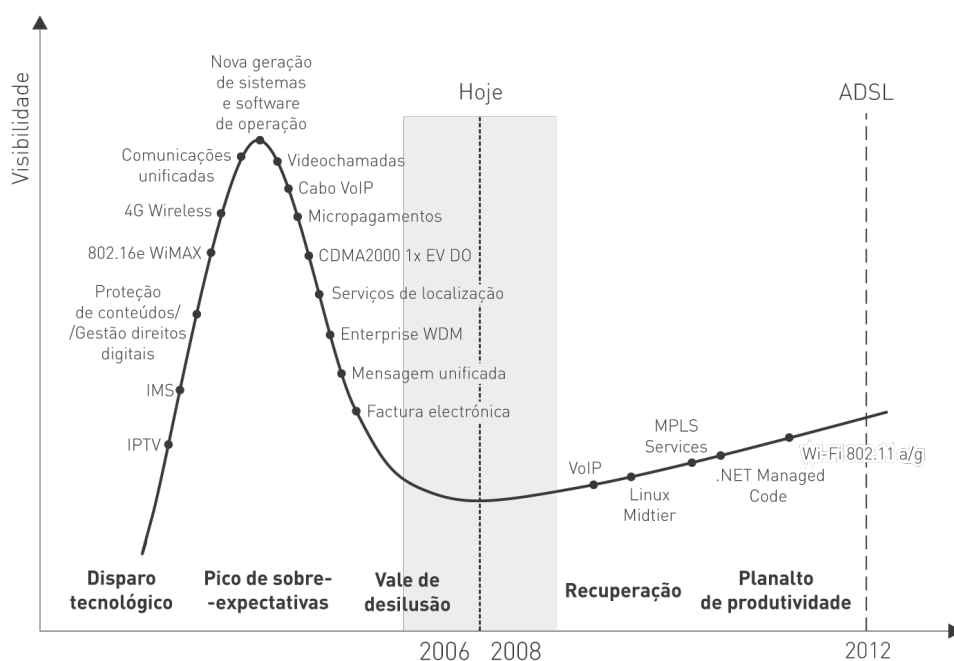
mais lenta do que o previsto, e este fracasso está na origem da crise das *pontocom* (1998-2003) a que antes nos referimos.

- **Há uma falta de posicionamento e de identidade como negócio.** A mentalidade com que as matérias do domínio da comunicação são abordadas é ainda excessivamente vertical, ultrapassada, muito ligada às práticas dos anos oitenta. Toda a gente fala do «factor mercado» e da necessidade de submeter a estratégia ao «cliente», mesmo se considerarmos as abordagens mais «modernas» (pense-se, por exemplo, no fenómeno da «responsabilidade social corporativa», que na prática se propõe como uma ferramenta de marketing corporativo para «limpar» a marca). As mais evidentes manifestações desta velha mentalidade estão na submissão «mental» dos agentes a interesses externos (políticos, económicos, sociais, ideológicos, de *lobbies*, de *issues*), quando a indústria da comunicação devia estar convencida de que, com a sua capacidade de acção, está em posição de impor (ou pelo menos de negociar) as suas posições, pelo menos ao mesmo nível de outros sectores estratégicos, como a energia, por exemplo. Os agentes de comunicação vivem igualmente sujeitos a dúvidas permanentes sobre as capacidades e a eficácia da sua própria indústria, dúvidas sobre o valor social e ético dos seus conteúdos (especialmente os de lazer), dúvidas sobre a utilidade e o retorno da oferta mediática, dúvidas sobre a sua função social, dúvidas sobre o papel dos organismos reguladores, dúvidas inclusive sobre o significado efectivo de conceitos elementares como os de liberdade de informação e de oferta e procura de produtos e serviços.

### 2.3. Evolução previsível da indústria e do negócio da comunicação

- 43 Pelo seu carácter essencial de indústria relacionada com a digitalização, a indústria da comunicação é, mais do que nenhuma outra, a referência da *new economy*, ou economia digital. Face à «antiga economia», que assentava na produção industrial, na standardização dos produtos, na tendência para a redução dos custos, na economia de escala, numa organização em torno de canais de venda, na eficácia como objectivo e numa estruturação e gestão hierárquicas, a «nova economia» funciona com o digital e a informação como matérias-primas. A informação oferece uma série de características: pode ser diferenciada, elaborada à medida e personalizada até ao infinito, difundida horizontalmente e sem limites através da rede, e a sua organização e gestão tende a ser descentralizada, plana, transparente e aberta à iniciativa individual.<sup>23</sup> Enquanto na sua maior parte os sectores económicos são um híbrido da velha e da nova economia, o sector da comunicação é muito decididamente próprio e característico de uma economia digital.
- 44 Este sector dispõe de um «guia» que aponta as tendências dominantes da sua evolução: as tecnologias da informação e da comunicação (TIC). Esta indústria tecnológica cresceu rapidamente, como já referimos, nos anos oitenta e noventa; alcançou o seu ponto mais alto por volta de 1998, para depois iniciar uma queda, com a crise das *pontocom*, bastante pronunciada até 2003. A partir deste momento estabilizou. Para o horizonte de 2012 prevê-se, com generalização do ADSL nos telemóveis, um crescimento ligeiro e uma normalização, como se pode observar no quadro em anexo.

Figura 6 – A evolução previsível das TIC



Fonte: Baseado em Hype Cycle for Telecommunications, 2005.

- 45 As TIC marcam uma tendência que com toda a probabilidade será a correcta. Comportam, no entanto, três ordens de problemas para a indústria da comunicação: (1) a sua definição como sector, o seu posicionamento, o seu nicho – na medida em que, como já referimos, reina a confusão sobre esta matéria; (2) a sua estratégia geral de negócio, que está igualmente por esclarecer – questão, aliás, muito ligada à anterior: ainda não sabemos se somos lazer, se somos informação, se somos criatividade, se somos comunicação corporativa ou comunicação comercial, se somos uma mistura de tudo isto ou todas estas coisas separadamente; (3) as suas relações com o mercado: trata-se de saber se a comunicação «informa, entretém e educa», como era o lema da antiga televisão, ou se, pelo contrário, é simplesmente a resposta a uma procura de lixo e entretenimento.
- 46 **1. Posicionamento.** É de esperar que por volta de 2012, com o anunciado fim do mundo analógico e a chegada definitiva do ADSL, tenhamos um posicionamento claro e definido da indústria da comunicação como soma de várias convergências. Em primeiro lugar, a convergência total entre o negócio das redes e o negócio dos conteúdos num todo onde operarão pelo menos três grupos de grandes agentes: os grupos mediáticos tradicionais (Time Warner, Disney, Prisa...), os operadores de redes (Telefónica...) e os distribuidores de conteúdos (Microsoft, Google, MySpace, YouTube...) – além de outros agentes menores, como a indústria electrónica. Em segundo lugar, a convergência total entre o desenvolvimento de conteúdos por parte das antigas indústrias culturais e de meios (livros, música, cinema...) e as correspondentes aplicações por parte da indústria informática e das telecomunicações. Em terceiro lugar, a organização unificada por unidades de negócio ou posições similares das indústrias dos meios, da comunicação corporativa e comercial, da informação, do lazer e da educação. Tudo isso, como referimos anteriormente, num processo de aceleração constante que posiciona esta

indústria da comunicação como o quarto sector económico nos Estados Unidos e entre os dez primeiros sectores económicos na Europa.<sup>24</sup>

- 47 **2. Estratégia e estrutura de negócio.** Considero que as corporações de comunicação estão, regra geral, organizadas de uma forma antiquada, dado que respondem de modo linear à soma de convergências a que nos referíamos. Isto é, a sua organização assenta mais sobre a sua estrutura genética (uma simples soma de negócios, que leva a uma divisão por unidades de negócio: livros, música, produção televisiva, imprensa, magazines, rádio, televisão, cinema, distribuição e similares) do que sobre uma estrutura «neurológica», que enformará, na minha opinião, a estratégia de negócio (e consequentemente o tipo de organização da sua estrutura interna) para a qual tenderão a evoluir em pouco tempo. O que entende-mos por estratégia ou estrutura «neurológica»? A organização estabelecida a partir dos pontos de entrada de receitas – ou, por outras palavras, dos pontos de *interface* e contacto com quem provoca, procura, exige, promove as actividades de comunicação; com quem é objecto e interlocutor delas.<sup>25</sup> Trata-se de dar no super-sector da comunicação o salto qualitativo que já foi dado noutros sectores económicos e ao qual nos referimos acima. São dois os eixos sobre os quais se move o negócio da comunicação: o accionista e o consumidor ou utilizador; duas as lógicas básicas do negócio: uma lógica financeira e uma lógica do cliente; duas as componentes do coração das corporações: as finanças e a comunicação; dois pelo menos os índices mensuráveis que permitem calcular o valor de uma corporação: os que medem resultados económico-financeiros (cotação na bolsa, quota de consumo ou mercado) e aqueles que medem os resultados das relações (*interface*) com os clientes (reputação, quota de mercado informativo).
- 48 Nesta perspectiva, as «unidades de negócio» ou unidades operativas básicas podem mudar, em função de uma concepção de negócio em rede na qual os núcleos não são nem fechados nem estáticos – são interdependentes e estão em movimento. Os pontos de *interface*, os pontos-base do negócio e, por isso, estruturais, podem ser os seguintes:
- 49 **a) consumidores individuais de:** televisão por cabo ou por satélite, livros, discos e produtos musicais, quotas de internet, conteúdos de internet, diários, vídeos caseiros, revistas, cinema e outros produtos da área do lazer pessoal;
- 50 **b) consumidores institucionais de:** informação de negócios (comercial, financeira, legal, de saúde, de recursos humanos, de crise), informação pessoal (legal, de saúde, de formação, de lazer), actividades *business to business*, relações com meios, actividades corporativas, formação corporativa;
- 51 **c) serviços de *media* e marketing em:** relações públicas, marketing directo, promoções de consumo, telemarketing, catálogos, publicações para o consumidor;
- 52 **d) serviços de publicidade em:** publicidade convencional (anúncios, *spots*, publicidade exterior), publicações, publicidade na internet e nas páginas amarelas.
- 53 Em definitivo, a indústria da comunicação:
- 54 **a) cria, produz e vende informação estruturada**, que equivale, em boa medida, a conhecimento. Não vende papel, não vende ferramentas (antenas ou aparelhos de rádio), mas conteúdos de informação, produzidos em múltiplos formatos e sob a forma de diversos produtos, uns convencionais, outros novos (em *software* ou em portais);
- 55 **b) cria, produz e vende serviços de comunicação corporativa e comercial**, que se traduzem na venda de produtos, marcas e *serviços de consumo*, em *políticas* ao serviço de agentes

políticos e da administração, em *poder* e *lobbying* ao serviço de agentes sociais e económicos, e em *issues* e *ideias* ao serviço de agentes económicos e sociais;

56 c) *funciona como dinamizadora* de suportes e de *canais* de distribuição;

57 d) *funciona como indústria da criatividade*, produzindo *lazer*, *modos de vida* e produtos da velha cultura (livros, discos, cds, eventos...).

58 **3. Relações com o mercado.** A comunicação tem, no que diz respeito ao mercado, como temos estado a apontar, problemas que são comuns aos outros sectores económicos e problemas que lhe são próprios. Tal como acontece com as restantes indústrias, a estratégia actual da comunicação oscila ainda entre as práticas da velha economia – que, como já descrevemos, funciona segundo o princípio do *make and sell* (produz e vende) – e as da nova economia, que se organiza a partir do mercado, a partir do consumidor individual ou corporativo (*sense and respond*); que ouve e dá respostas, que tem uma estratégia de satisfação de expectativas e obedece aos princípios da escuta, da informação, do conhecimento e da interacção com o cliente final.<sup>26</sup> A comunicação mercantiliza o tempo, tal como a globalização mercantilizou o espaço. As relações assentes na comunicação são relações que funcionam com base na credibilidade, na fé, na crença; são intangíveis organizados sob a forma de conhecimento e que se materializam em produtos palpáveis e consumíveis. Ao basearem-se nessa fé, funcionam como um espelho: reflectem não aquilo que se entende ser o melhor, mas aquilo que se considera que o público, o cliente, decidirá que é o melhor.<sup>27</sup>

59 Numa perspectiva específica, a estratégia e a indústria da comunicação defrontam-se com sérias dificuldades na sua interacção e no seu *interface* com o mercado, dificuldades essas que podem ser resumidas nos dois axiomas seguintes:

60 a) *O mercado actual é um mercado de fim de época, de populismo cínico, de espectáculo e de códigos simbólicos de fácil acesso. As pessoas dão-se conta cada vez mais rapidamente de que as estão a enganar e não se importam com isso («todos mentem»): consideram-no tão normal que insistem e abraçam a mentira seguinte – porque a mentira não é um valor, mas uma ferramenta de marketing.*

61 O mercado dos meios demonstra-nos que as pessoas não estão de forma alguma preocupadas com a crescente quebra de expectativas quanto à possibilidade de haver uma renovação do mundo, ou da política, nem com o facto de o prestígio social dos políticos ser nulo, nem sequer estão impregnadas de um crescente, subtil e profundo desencanto. Pelo contrário, as pessoas conhecem o sistema, sabem que os principais actores políticos e económicos quase sempre as enganam e que fazem os possíveis por as manipular, mas aceitam o jogo: serem enganadas fascina-as. O populismo dominante hoje em dia consiste em ter um papel activo no jogo e assim validar a incapacidade, a péssima imagem e até a corrupção dos agentes públicos sempre que se possa participar no sistema: a evasão fiscal é uma coisa boa sempre que não somos descobertos; o tráfico de influências é perfeito se estamos no sistema e o podemos utilizar; as relações pessoais e de amizade são extraordinariamente positivas quando é necessário ganhar um concurso público ou quando queremos arranjar emprego para um familiar; esbanjar fundos públicos é tolerável se tal nos favorece; «prostituir-se» não é uma coisa má se com isso se consegue atingir os objectivos. Predomina a convicção de que tudo é lícito, nada escandaliza, tudo é válido. Não importa se enganamos, se deturpamos factos, se

falsificamos o nosso próprio nome, se alteramos o passado ou presente – tudo é válido e o que interessa são os fins a atingir.<sup>28</sup>

- 62 *b) As pessoas vêem a política e a vida pública como um espectáculo. Não lhes interessam os orçamentos de estado nem o bem público. Divertem-se a acompanhar actores que todos os dias levam à cena uma peça – que discutem, como no teatro mais antigo, sobre tragédias; que ameaçam e exageram, provocam medos, anunciam catástrofes; que são pais fundadores, «robin hoods», defendendo sempre grandes ideais e valores eternos. Tudo é divertido como na televisão.*
- 63 Sempre à volta da televisão – esse «ponto de venda» que há mais de 25 anos está presente várias horas por dia em todos os lares do ocidente –, as nossas sociedades acabaram por se tornar sociedades de observadores e espectadores de um espectáculo permanente. A televisão é sobretudo espectáculo e encheu de espectáculo também aquela pequena parte de informação e educação que originalmente tinha. Foi isso que conduziu de modo directo ao populismo de novo cunho a que nos acabámos de referir. Se não existem diferenças entre as discotecas e o Parlamento, entre o primeiro-ministro e um comediante de televisão, entre a televisão e as instituições, entre relações pessoais e posições institucionais ou profissionais, entre controladores e controlados – então as regras são evidentemente uma maçada e o «sub-bosque» acabou por engolir as árvores. Trata-se de um mercado cínico de telespectadores votantes; uma tribo de «espartos», e é imprescindível ser um deles para se conseguir sobreviver nela.<sup>29</sup>
- 64 Estabelecemos como data de referência o ano de 2012, pelo significado que na Europa ele assume como referente tecnológico: é o ano em que a maior parte da população terá televisão ADSL. É um dado tecnológico, mas adequa-se, porque significa, para além disso, o fim da televisão generalista, ou seja, dos meios gratuitos de massas, ou seja, do mercado de massas. Ou seja, o fim anunciado e formal de uma época histórica e o início definitivo da estratégia *sense and respond* para o sector da comunicação que temos estado a analisar, já na perspectiva da nova economia.

### 3. Perspectivas na gestão da comunicação

- 65 Numa perspectiva geral, estas previsões foram já avançadas nas páginas anteriores. As corporações têm de definir o seu próprio nicho, de definir claramente a sua posição como criadoras, produtoras, editoras-empacotadoras, distribuidoras e vendedoras de lazer, de informação, de conhecimento, de serviços de formação e de serviços de comunicação (corporativos e de marketing) destinados ao consumo, à política, à sociedade (sob a forma de ideias, *issues*, modos de vida). Têm em segundo lugar – à semelhança do que se passa com todos os outros sectores económicos – de dar o correspondente salto qualitativo para uma estratégia e uma estrutura de negócio assente na lógica das finanças e da comunicação: as empresas de comunicação têm de aplicar a si próprias os serviços que oferecem às outras, a partir de um enfoque centrado naqueles pontos de contacto onde se gera o negócio, tal como anteriormente indicámos: a chave não está nos conteúdos nem nos produtos, mas no «leitor», consumidor ou utilizador. Em terceiro lugar, ver-se-ão obrigadas a operar com um consumidor/utilizador e um mercado decadentes, dominados por ecrãs e pelo espectáculo, e terão de «negociar» com eles a implantação de novos produtos – os quais, num regresso à concepção primitiva das utilidades e dos efeitos da comunicação, terão de entreter, naturalmente, mas também informar (sem manipular, como é possível fazer com o espelho de Alice), e ainda formar e educar.

- 66 Na prática, e assumindo de novo como fonte de análise a observação e a experiência pessoal, considero que os territórios em que a gestão da comunicação está avançar são fundamentalmente três: 1. gestão da reputação e intangíveis; 2. relações directas com os públicos-alvo (accionistas, provedores, meios, opinião, mercado), ou salto para um mundo pós-mediático; 3. estabelecimento de índices de avaliação da comunicação.

### 3.1. Gestão da reputação e intangíveis<sup>30</sup>

- 67 «Reputação» é um excelente e utilíssimo conceito. Corresponde à redescoberta definitiva do «cliente» como entidade destinatária de toda e qualquer iniciativa, entidade essa, portanto, que tem de ser o princípio focalizador da actividade das instituições e das empresas. A reputação é a reacção – o retorno – que o indivíduo, o grupo, o mercado, a opinião manifestam, enquanto interlocutores, ao posicionamento de uma corporação na sociedade. A reputação comporta outros dois valores importantes. O primeiro é o de ser o último bastião contra a crise. Uma crise é a desestabilização das referências de uma corporação, a alteração dos seus comportamentos e, acima de tudo, a alteração ou a ruptura das relações com os públicos e os espaços em que a corporação se movimenta – isto é, os âmbitos, territórios e públicos próprios da comunicação. A gestão profissional da comunicação está associada à competência, à fidelização e ao aumento de mercados, mas sobretudo à resolução de situações reais e duras de crise: aluimentos, catástrofes, problemas graves de todo o tipo. O outro valor que o conceito de reputação comporta é o de se tratar de um valor mensurável. A reputação, enquanto resposta real, fática, das pessoas e do mercado ao significado de uma corporação, pode ser medida e contabilizada. Uma resposta pode ser contabilizada em compras, votos, inquéritos e estudos sociais, estudos de comportamento e de opinião, entre outras tantas possibilidades. A reputação é, por esta razão, um valor económico, mensurável. E é a partir deste ponto de vista que vamos analisar em que consiste a reputação e a sua gestão.
- 68 Conceptualmente, os intangíveis fazem parte dos activos de uma organização ou empresa, juntamente com os activos materiais, os recursos humanos e os activos financeiros. O Plano de Contabilidade em Espanha reúne-os sob a designação de «imobilizados imateriais» e enumera explicitamente entre eles as licenças, as marcas, as franquias e similares – o que, traduzido para linguagem comum, equivale a considerar todas aquelas actividades que uma empresa desenvolve para informar, fidelizar, ocupar o espaço público; patrocínios; actividades de responsabilidade social corporativa, de cultura empresarial, de conhecimento próprio, quer protegido quer para difusão livre (bases de dados, *know how*), e similares. Traduzido para linguagem de comunicação, significa todas as actividades que uma entidade desenvolve para funcionários internos e públicos externos em matéria de imagem, marca, informação, cultura, responsabilidade social, reputação e similares, tal como se especifica no quadro em anexo.

Figura 7 – Gestão de Intangíveis



- 69 A gestão destes «imobilizados imateriais», ou intangíveis, obedece, como é lógico, a regras próprias, embora provavelmente muito parecidas com as que se aplicam à gestão dos recursos financeiros, eles próprios cada vez mais «intangíveis» no mundo globalizado. Estas regras próprias têm um objectivo estabelecido, que definimos como reputação, e baseiam-se no mais clássico pensamento económico: Marx, que reconhece que os produtos têm um valor de uso e um valor de troca; Shumpeter, visto que um bem económico tem componentes de valor materiais e imateriais; Braudillard, que acrescenta aos valores de uso e de troca o valor de signo, etc. Em definitivo, o valor final e o preço de mercado de um bem, serviço ou produto é determinado pela sua utilidade (valor de uso) mais o seu valor imaterial, de signo, ou equivalente. Dizendo esta fórmula básica respeito à prática da comunicação corporativa, às regras próprias do imaterial, isto significa que é necessário trabalhar quatro variáveis complementares: uma referente à identidade, ao ser e pensar, à forma como de fora se identifica uma corporação em função do seu nome, da sua categorização, do espaço público que ocupa; outra referente àquilo que ela sabe fazer e oferece, à sua utilidade, aos seus comportamento e atitudes habituais, à forma como cumpre as expectativas do seu público; uma terceira referente à forma como se oferece, como informa, como comunica, como apresenta, distribui, recebe, como mantém os seus compromissos, como é fiável relativamente àquilo que propõe. E a quarta é o resultado, a resposta: aquilo que designamos por «reputação».
- 70 Quando falamos de gestão da reputação referimo-nos então a quatro âmbitos de actividade: a gestão da identidade corporativa, a gestão do conhecimento e da experiência, a gestão da comunicação (ou projecção e promoção junto dos públicos-alvo) e a gestão da reputação propriamente dita, isto é, o cuidado com que se gere a resposta que a sociedade dá à tripla oferta proposta pela corporação.
- 71 Gerir a identidade significa lidar com aquilo que é frequentemente o valor dominante na avaliação total de uma corporação. Dá-se a este respeito normalmente o exemplo da *Coca Cola*: calcula-se que mais de 80% de uma hipotética avaliação para efeitos de venda ou de uma OPA corresponderiam ao valor da marca, e apenas 20% a todos os outros activos, materiais (fábricas, camiões, garrafas...), humanos e financeiros. As diversas avaliações das marcas das grandes empresas que periodicamente se fazem em todo o



mundo<sup>31</sup> têm vindo reiteradamente a identificar o peso da identidade no valor final da companhia.

- 72 A gestão do conhecimento e da experiência de uma corporação implica lidar com todo um processo paralelo ao da actividade comum da corporação (aquilo que as suas «unidades de negócio» fazem). Traduz-se na inclusão de factores de valor acrescentado em todos os passos do processo produtivo e afecta o «saber fazer» da entidade em todas as suas fases: identificação de informação e conhecimentos; selecção e retenção dos mais úteis e necessários; respectiva adequação e adaptação a situações específicas; sua organização e exploração, armazenamento e preparação para futuros usos e aplicações, ou utilização partilhada e imediata onde a empresa necessitar (tudo isto é esquematicamente representado na figura que se segue). Esta continua a ser a parte mais difícil no trabalho dos gestores de comunicação de uma sociedade. Não é difícil aos «dircom» convencer as pessoas da importância da marca e do cuidado que se deve ter com ela, do correcto uso das «senhas» de identidade, do cuidado necessário nas ocasiões em que se representa a companhia, mas continua a ser difícil sensibilizar os chefes de produto e os responsáveis das unidades de negócio para o valor do conhecimento partilhado, da exploração aberta da informação, para o peso que nos seus produtos ou serviços tem o intangível.

Figura 8 – Gestão da Reputação



- 73 A gestão da comunicação e da promoção, de como se propõe a corporação a todos os seus públicos, é a parte mais conhecida do trabalho em comunicação. Não vamos, portanto, insistir neste aspecto. É a parte em que, para informar, promover, persuadir e suscitar decisões de compra ou de voto é necessário recorrer às ferramentas tradicionais das relações com os meios de comunicação e os jornalistas, da publicidade, etc., bem como a estratégias e ferramentas novas, com os mesmos efeitos.
- 74 Maior interesse (e maior novidade) apresenta a gestão da reputação propriamente dita. Não é prudente que uma empresa deixe a sua reputação forjar-se aos sabor dos ventos do mercado, pela razão fundamental de que nele intervêm outros agentes sempre no sentido de conduzir a opinião a seu favor. É portanto imprescindível não só assegurar que à opinião chega aquilo que se empreendeu nas anteriores actividades de gestão, mas igualmente evitar que tudo isso seja distorcido e aproveitado em favor de terceiros.

### 3.2. As relações directas com os meios e com os públicos-alvo<sup>32</sup>

75 A preocupação com as relações com os meios e com os públicos-alvo em geral (relações externas) tem expressão na rápida evolução das ferramentas utilizadas para esse fim. Todo um pacote de fórmulas convencionais, desenvolvidas ao longo das décadas de oitenta e noventa, mantém-se válido, embora em constante renovação. De facto, tudo mudou com a rede, o jornalismo multimédia, o número incontável de meios que trabalham 24 horas por dia (*all news*), as possibilidades de todo o tipo que a tecnologia abre em termos de fotografia, de gestão da informação, de novas maneiras de fazer jornalismo.<sup>33</sup> E, juntamente com estas constantes inovações nas redacções da imprensa tradicional, desenvolvem-se novas ferramentas, de entre as quais se destacam as salas de imprensa nos portais das grandes companhias. Nesta perspectiva, as relações externas de uma organização reorganizam-se à volta de três tipos de ferramentas: 1) as tradicionais redacções de imprensa, transformadas num programa de *relationship map*; 2) as salas virtuais de comunicação nos portais das corporações; 3) as redes sociais em formato de «mapa de bolhas».

#### 76 **Relationship Map: inovações nas redacções de imprensa tradicionais**

77 Hoje a tendência dominante é o desenvolvimento de programas de *software* que agrupam e sistematizam todas as relações externas em pacotes denominados *relationship map*. Estes mapas de relações obedecem à lógica das relações externas a que nos referimos anteriormente e caracterizam-se:

- Por uma estrutura capilar que garante a difusão, uma disponibilidade permanente e assegura que o contacto com os públicos-alvo se processa no ponto geográfico mais próximo do lugar em que se produz a notícia.
- Por uma atenção prioritária às expectativas e às tendências globais do mercado, traduzida no desenvolvimento de ferramentas de análise mista, obedecendo ao conceito de «economia da atenção» (*sense*). A mais conhecida dessas ferramentas é o *media tracking*.
- Por uma atenção prioritária às ferramentas de relações directas com utilizadores finais (tanto individuais como institucionais), como já referimos: sistemas B2B e B2C como sistemas de conexão e compra, a Internet para a apresentação de catálogos e ofertas e para o comércio electrónico, as tecnologias de gestão documental e de bases de dados, *desk management*, o CSM e o CRM, a micro-comunicação, o *cross-selling* e o *up-selling*, o conhecimento dos números reais da rentabilidade de cada cliente e das vantagens de premiar e negociar os seus comportamentos, etc.
- Pelo desenvolvimento de programas especiais de *newsmaking*, fidelização e sobretudo de comunicação de crise.
- Pela criação de planos específicos de relações institucionais, com especial atenção para os patrocínios e a responsabilidade social corporativa.

#### 78 **Salas de imprensa virtuais**

79 É indiscutível que supõem uma melhoria importante nas relações diárias dos departamentos de comunicação com os jornalistas. Em geral reconhece-se que são utilizadas com frequência e que são extraordinariamente úteis, especialmente graças aos alertas e comunicados de aviso que chegam através do correio electrónico. No entanto, trata-se de uma ferramenta que se tornou antiquada em muito pouco tempo.

80 Desde 2003 que na Consultores Quantumleap fazemos para os nossos clientes um «Comparativo de Salas de Imprensa Virtuais», trabalhando sobre uma base de quinze

salas escolhidas pelos jornalistas entre as mais interessantes do mundo, na perspectiva do mercado espanhol. Este trabalho serviu para melhorar as próprias salas de imprensa e, numa perspectiva analítica, para ver a evolução que as relações entre companhias, meios/jornalistas e opinião pública estão a ter quase diariamente. A metodologia destas análises é simples: através de um estudo qualitativo dos utilizadores (basicamente jornalistas) das salas, elaboramos um estudo funcional (que tem em conta a qualidade e a utilidade dos conteúdos), técnico (a facilidade, rapidez e eficácia da sua utilização) e estético (o desenho e a agradabilidade do uso).

81 Os resultados gerais obtidos sobre a utilização e a utilidade das salas virtuais, que já marcam, com o tempo, uma tendência, são os seguintes:

**1. Técnicos:**

- falta de compatibilidade entre as distintas plataformas utilizadas pelos utilizadores;
- dificuldades para estabelecer um acesso directo, sem passar pela página principal;
- dificuldades na utilização dos conteúdos multimédia («YouTube» ou «Google Vídeo») e dos jornais digitais a partir de tecnologias antiquadas ou incompatíveis;
- dificuldades na utilização dos motores de busca, quer pela sua complexidade, quer por se utilizarem caracteres não ingleses ou por não se recorrer a motores na Internet;
- incompatibilidade com navegadores que não o Internet Explorer;
- problemas com a utilização dos sítios.

**1. De conteúdos:**

1. ◦ dificuldades na utilização de alertas informativos, tanto dentro do próprio sítio como através de meios alternativos, como mensagens de telemóveis (SMS), sincronização com agendas electrónicas (PDA) ou indicação de conteúdos (RSS).

**1. De uso:**

- Limitações na utilização diária das salas de imprensa virtuais: nalguns casos pelas dificuldades técnicas referidas, noutros porque a informação que elas oferecem é parcial, ou ainda porque são utilizadas apenas em resposta aos alertas, ou porque se prefere procurar informação em instituições com reputação de maior objectividade.

82 **Redes Sociais em formato de «Mapa de Bolhas»**

83 O problema real das actuais fórmulas dominantes nas relações externas, mesmo que sejam as mais evoluídas (*relationship map*) e se apoiem em potentes salas virtuais dentro dos portais das corporações, é que começam a estar desactualizadas. Como vimos acima, a televisão tradicional, o marketing, a publicidade tradicional e os outros meios tradicionais são, todos eles, instrumentos e ferramentas pensadas e úteis para mercados de massas. Como tentámos demonstrar, estas práticas e estes mercados, como estão decadentes e a chegar ao fim do seu tempo, estão destinados a desaparecer num curto prazo. De modo oficial nalguns casos, como é o fim anunciado da televisão analógica para 2012, segundo as previsões da União Europeia; de modo previsível e oficioso noutros, como se passará quando os investimentos da publicidade na rede atingirem o volume dos investimentos de publicidade nas televisões generalistas, talvez por volta de 2014.

84 Dentro desta linha de pensamento, criámos, na Consultores Quantumleap, e com o apoio do «Think Com», uma ferramenta de relações com os meios e assinantes que evita as dificuldades previstas e cria formas mais eficazes de acção. Trata-se de uma ferramenta para a gestão da informação do conhecimento entre agentes de comunicação – jornalistas, assinantes, líderes de opinião e interessados com capacidade

de presença no espaço público –, que substituirá as actuais salas de imprensa dos portais corporativos e que tem as seguintes características:

- 85 1. É um programa desenvolvido sob a forma de *software*, em função do que for solicitado pela empresa ou entidade interessada, que tem três objectivos fundamentais: (1) gerir informação e conhecimento; (2) fazê-lo no âmbito de um grupo ou sector de pessoas profissional ou pessoalmente interessadas (rede social); (3) executá-lo com um formato interactivo e optimizador das relações entre o utilizador e o programa (mapa de bolhas).
- 86 2. Este programa, que já está a funcionar em algumas companhias, unifica e integra várias técnicas e experiências de busca, oferta, intercâmbio, ampliação, desenvolvimento e gestão de informação e conhecimento:
- 87 a) É basicamente uma *rede social* associada a uma *rede semântica*. Utiliza nessa convergência técnicas *small worlds*, que favorecem as relações individuais, formam redes de interacção muito personalizadas e escapam à pré-selecção dos motores de busca.<sup>34</sup>
- 88 b) O programa assenta num formato de «mapas de bolhas» (*bubble map*). Trata-se, como se sabe, de uma ferramenta que faz parte dos mapas de pensamento e dos gráficos organizadores dos «brainstorm». O mapa de bolhas criou-se para que os estudantes melhorassem a sua escrita e desenvolvessem competências no momento de escrever. Consiste graficamente num conjunto de círculos: um círculo central, no qual se localiza a palavra a descrever, e outros exteriores, nos quais se definem (e adjectivam) as qualidades dessa palavra. Há aqui visivelmente parecenças com uma rede e, por isso, a partir destes esquemas pedagógicos básicos foram desenvolvidas redes sociais, com objectivos muito diversificados, especialmente no âmbito da busca, selecção, cópia ou compra de peças musicais. Os mapas de bolhas funcionam inclusive visualmente como uma galáxia, de tal forma que as músicas ou os grupos mais procurados se localizem no primeiro plano do ecrã, deixando em planos posteriores outras músicas ou grupos, que se movimentam dependendo do número de buscas que deles façam os utilizadores e da sua relação (até seis níveis, segundo a teoria dos «small worlds») com os grupos, ou a bolha, ou a estrela dominante.<sup>35</sup>
- 89 c) Utiliza os fundamentos do jornalismo de qualidade desenvolvidos nos meios de elite ao longo dos últimos cento e cinquenta anos: objectividade, «informação branca», jornalismo de precisão.
- 90 d) Aproveita as experiências das agências de qualidade do tipo ISO 9000 para categorizar parâmetros de objectividade, qualidade e precisão próprios da informação e do jornalismo de qualidade ou de elite.
- 91 e) Utiliza modelos de «economia da atenção» que permitem ao participante na rede, ou nesse «pequeno mundo», práticas que o ajudam a não estar imóvel, autista, face ao contexto de estímulos e de constantes impactos agressivos e amortecedores da sua atenção.
- 92 3. A sua principal característica consiste em permitir aos participantes da pequena rede social seleccionar, procurar e ter à sua disposição, no momento necessário, a informação de que necessitam para tomar decisões importantes ou para a formação de uma opinião. Permite igualmente aplicar essa informação em estratégias, programas e planos de acção de qualquer tipo, incluindo de natureza comercial. É assim também um instrumento contra a manipulação profissionalizada e as campanhas de marketing que

os grandes grupos com capacidade manipuladora (partidos políticos ou grandes instituições, por exemplo) constantemente realizam.

- 93 4. A segunda principal característica é que as suas decisões são tomadas a partir de dois tipos de argumentos e de avaliação da informação ou do conhecimento procurado. Uma avaliação é quantitativa («google») porque formato de bolha permite saber o que é que (ou quem é que), daquilo que se busca, é mais seguido dentro da sua rede. Outra avaliação é qualitativa, submetida a parâmetros de informação de qualidade e a protocolos de avaliação de qualidade.
- 94 5. Não coloca as dificuldades de utilização, no uso pessoal, que são colocadas pelos motores de busca normais e pelas ferramentas de gestão da informação que diariamente utilizamos na rede, porque não é um motor de busca genérico: está ao serviço exclusivo de quem faz parte da rede social. Os seus critérios não são apenas quantitativos («verdade google»), mas também semânticos, e estabelecem sobretudo valores e objectivos próprios como vector determinante, em vez de se cingirem aos formatos estandardizados dos motores de busca tradicionais.
- 95 Criamos e estabelecemos redes sociais à volta de temas de interesse para as pessoas que as constituem, utilizando na sua configuração física o formato de mapa de bolhas. O resultado é, para já, espectacular. Quebram toda a rigidez da comunicação tradicional (incluídas as salas virtuais de imprensa) e apresentam-se como um dos primeiros produtos de um novo estágio da comunicação: são definidas pelos interesses individuais daqueles que as utilizam e pelo espaço social definido pelo número de interessados, mas também, e sobretudo, pela qualidade, segurança e fiabilidade das informações.

### 3.2. Índices de avaliação quantificável da comunicação e intangíveis

- 96 É doutrina comum que a resposta social, sob a forma de reputação e de mercado, à superabundância de informação – diversa, acessível, rápida e disponível num mercado de meios globais, com produtos equivalentes, e num mercado não qualificado –, tal como temos dito, é imprescindível para que as corporações retenham os melhores empregados, fidelizem os seus clientes a longo prazo, persuadam os accionistas e mantenham ou aumentem as suas quotas de mercado. Estes valores são especialmente importantes em momentos de crise e em momentos em que, por qualquer motivo, seja necessário fazer uma avaliação real da corporação.<sup>36</sup> Repetidas experiências recentes (por exemplo a Enrom, nos Estados Unidos, ou a Parmalat, em Itália, bem como o caso do El Corte Inglés citado em nota de rodapé) demonstram que não existem modelos de referência na avaliação contabilística de intangíveis. Ninguém sabe como contabilizar em números o valor da marca, da reputação, do conhecimento próprio de uma corporação.
- 97 Naturalmente, existem, há alguns anos, índices de avaliação externa das marcas, decorrentes de inquéritos qualitativos ou quantitativos. Publicam-se anualmente e já citámos as mais conhecidas: «Global Most Admired Companies», realizada pelo grupo Hay para a *Fortune*; «Review 200», da Nielsen; «Reputation Quotient», da PwC para o *Financial Times*, ou, em Espanha, o Merco, de Villafañe. Mas estes produtos são «medidores» da presença e da reputação social, isto é, são inquéritos sobre o conhecimento e a qualificação das marcas, pouco úteis em si próprios para uma avaliação quantificável. Existem, mais recentemente, tentativas de estabelecer esta avaliação através da criação de índices de reputação («Reputation Quotient»). Merecem

ser referidos, provavelmente entre outros, o «Harris-Fombrun Corporate Reputation Quotient» e o Instituto de Intangíveis de Antonio Lopez.<sup>37</sup> Embora sejam semelhantes, o primeiro ocupa-se do desenvolvimento de uma análise em rede global do referido quociente para grandes corporações, enquanto o segundo, sem desvalorizar a análise, se ocupa mais da formação. De qualquer forma, as variáveis que Harris e Fombrun utilizam nas suas análises são:

- Um inquérito qualitativo, elaborado em 7 países desenvolvidos, sobre 20 Corporações. Nesse inquérito são medidos, com uma prioridade definida segundo um índice prévio estabelecido pelos autores: (1) qualidade e inovação dos produtos no mercado; (2) políticas de responsabilidade social; (3) políticas de protecção do meio ambiente; (4) valor financeiro e na bolsa da corporação; (5) políticas de visão e liderança; (6) código(s) éticos.
  - A posição relativa da corporação na opinião dos media, através de técnicas tradicionais de «media tracking».
  - A opinião – mais uma vez qualitativa – de analistas financeiros.
  - Uma medição comparativa dos inquéritos sobre a marca com o índice de valor na bolsa, estabelecida através de uma equivalência: 5% de aumento na reputação supõem um acréscimo de 3% no valor de mercado, e vice-versa.
- 98 Neste contexto, no Think-Com – Instituto de Pensamento Estratégico da Universidade Complutense, estamos a desenvolver e oferecemos um programa denominado «modelo de referência na avaliação e taxação de intangíveis para utilização em OPAs, ofertas, julgamentos, venda de acções e semelhantes». Utilizamos como fonte e base todos os índices e inquéritos até aqui recolhidos, para além dos relatórios elaborados pelas grandes consultoras globais (Accenture, Atos-Consulting, PwC, etc.) ou escolas de *management* e de negócios (IESE, Bruxelas, Munique, etc.).
- 99 Sobre estes fundamentos e esta experiência, o Modelo de Avaliação e Taxação de Intangíveis procura definições mensuráveis, quantitativas e susceptíveis de ser incluídas com suficiente aceitação nos balanços habituais das corporações. Para isso utilizamos uma metodologia que complementa os resultados de Harris e Fombrun, acrescentando um pacote de variáveis numéricas deduzidas segundo o seguinte esquema:
- valor objectivo mensurável dos intangíveis de uma corporação determina-se: (1) calculando a cotação média durante um período determinado, tendo em consideração o número de acções em circulação; (2) procedendo à subtracção a essa cotação do valor patrimonial deduzido de balanços fiáveis (Bancos Centrais, Comissões de Valores...); (3) a diferença entre esses dois valores deve corresponder ao valor de intangíveis na óptica do mercado, num momento específico.
  - valor objectivo específico e mensurável dos intangíveis de uma corporação deduz-se de forma directa da soma dos valores de Harris e Fombrun com os de outras variáveis económicas, que medem áreas de negócio, dimensão estrutural, dispersão geográfica, dispersão do capital, peso relativo no sector e na economia nacional ou global. Tudo isso gera dois índices de valor: um de *reputação líquida*, outro de *reputação comparada* com os concorrentes do sector.
  - Para que este valor tenha consistência temos de trabalhar com séries de entre 5 e 10 anos, com balanços de confiança, com inquéritos igualmente fiáveis e objectivos. Empresas ou entidades não cotadas na bolsa, ou cotadas há menos de 5 anos, são objecto de uma análise particular, pouco susceptível de ser constituída como modelo.

## Conclusão

- 100 Acabei de apresentar os três âmbitos em que, segundo a minha experiência, se organiza a gestão da comunicação: a gestão da reputação, as relações directas com os públicos e os índices de avaliação mensurável da comunicação. Relativamente a cada um destes três domínios apresentei ferramentas e produtos que temos para oferecer no Think-Com e na consultora que administro, a Quantumleap.
- 101 Considerei necessário, para a compreensão dessa oferta, fazer um percurso pelos últimos 25 anos de evolução de *communication management*, estabelecendo e determinando conceitos e realidades a partir do facto incontornável de que existe um novo sector económico de enorme importância e interesse (também do ponto de vista teórico): o da indústria da comunicação.
- 

## BIBLIOGRAFIA

- Albarran, A. (1996). *Media economics: Understand markets, industry and concepts*. Iowa, IA: Iowa State State Press.
- Albarran, A. (ed.) (2006) *Handbook of media management and economics*. Londres: Lawrence Erlbaum.
- Alexander, A. (ed.) (1993). *Media economics: Theory and practice*. New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Arroyo, L.& Yus, M. (2004). *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*. Madrid: Esic.
- Beinhocker, E. D. (2006). *The origin of wealth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bell, D. (1976). *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Madrid: Alianza.
- Buchanan, M. (2002). *Nexus: Small worlds and the groundbreaking science of network*. New York, NY: Norton & Co. Inc.
- Castells, M. (1991). *La Era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.
- Castells, M. (1997). *El poder de la identidad* Madrid: Alianza.
- Cervera, A. (2004). *Comunicación total*. Madrid: Esic.
- Eco, U. (2007). *A passo di gambero*. (p.114) Milan: Bompiani.
- Faustino, J. P.(2008). *Economía, gestión y concentración de los media*. (Tese de Doutoramento em Ciências da Informação). Madrid: Universidad Complutense.
- Fondazione Roselli (2007). *L'Industria della comunicazione in Italia*. Turim: Angelo Guerini & Ass Ed.
- Garcia Delgado, J. L. (2007). *Economía para el español*. Barcelona: Ariel.
- Gartner's Report* (www.gartner.com).
- Hall, S.(1992). «The question of cultural identity». In S. Hall, D. Held & T.McGrew (eds), *Modernity and its futures, polity*. Cambridge: Polity Press.
-

- Harrison, S.(2004). *Relaciones públicas*. Madrid: Paraninfo.
- Kotler, P., Jain, D., & Maesincee, S.(2000). *Marketing moves: A new approach to profits, growth and renewal*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Lipovetsky, G.(2006). *Le Bonheur paradoxal*. Paris: Ed. Gallimard.
- Luttwak, E. (1999). *Turbo-capitalism: Winners and losers in the global economy*. London: Orion Business.
- Madison, A. (2002). *Phases of capitalist development*. Oxford: Univ. Press.
- Marchand, D. A. (ed) (2000). *Mastering information management*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Martin Municio, A. (2003). *El valor económico de la lengua española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Picard, R. (1989). *Media economics: Concepts and issues*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Richieri, G. (1994). *La transición de la televisión*. Barcelona: Ed. Bosch.
- Richieri, G. (2004). «Le prospettive della tv digitale alla luce dell'esperienza internazionale». In E. Puci, *L'industria della comunicazione in Italia. 6º Rapporto IEM*, Fondazione Roselli.
- Rueda Laffond, J. C. & Chicharro, M. (2006). *La Televisión en España: 1956-2006* (pp. 240 e sgs.) Madrid: Fragua.
- Timoteo, J., (2005). *Gestión del poder diluido: la construcción de la sociedad mediática* (cap.1) Madrid: Pearson.
- Timoteo, J. (2006). «Senderos en el bosque: condicionantes y perspectivas de las estrategias de comunicación en la sociedad red». In *Actas del IX Congreso Ibercom*, Sevilla, Novembro.
- Timoteo, J. (2007). «Entorno mixto para gestión de reputación e intangibles». In M. Fernandez (ed), *Comunicación en la sociedad red: La construcción mediática de la realidad* (pp.73-97). Ávila: Ed. Universidad Católica.
- Timoteo, J. (2008, jan). «Red social en formato mapa de burbujas: puerta del futuro en las relaciones con los medios». In Congreso Fundacional de la Asociación Española de Investigadores en Comunicación, Santiago de Compostela. ([www.ae-ic.org](http://www.ae-ic.org)).
- Touraine, A. (1969). *La sociedad postindustrial*. Barcelona: Ariel.
- Veronis Suhler Stevenson (VSS)(2007). *Communications Industry Forecast 2007-2011*, New York. ([www.vss.com](http://www.vss.com)).
- VSS, *Investmant Considerations for the Communications Industry 1997-2007*, New York. ([www.vss.com](http://www.vss.com)).
- World Associattion of Newspaper (WAN)(2006). *Shaping the Future of the Newspaper* ([www.wan-press.org](http://www.wan-press.org)).

## NOTAS

1. Picard, R., *Media Economics: Concepts and Issues*, Sage Publications, Newbury Park (California), 1989; Alexander, A. (ed), *Media Economics: Theory and Practice*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1993; Albarran, A., *Media Economics: Understand Markets, Industry and Concepts*, Iowa State Press, 1996. Ver Faustino, J. P., *Economía, Gestión y Concentración de los Media*, Tese de Doutoramento em Ciências da Informação, Universidad Complutense, Madrid, 2008.



2. Os dois primeiros são editados por Lawrence Erlbaum Associates em New Jersey e Londres; o terceiro é editado no Media Management and Transformation Centre da Jonkoping International Business School (Suécia), por Robert Picard.
3. [www.IMMAA.org](http://www.IMMAA.org); [www.the-emma.org](http://www.the-emma.org).
4. 4 Teve lugar em Lisboa, em Maio de 2008.
5. Albarran, A. (ed), *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum, Londres, 2006.
6. Cervera, A., *Comunicación Total*, Esic, Madrid 2004; Harrison, S., *Relaciones Públicas*, Paraninfo Madrid, 2004; Arroyo, L.& Yus, M., *Los Cien Errores de la Comunicación en las Organizaciones*, Esic, Madrid, 2004. Há um resumo em Timoteo, J., *Gestión del Poder Diluido: la construcción de la sociedad mediática*, Pearson, Madrid, 2005, cap. 5.
7. Martín Municio, A., *El Valor Económico de la Lengua Española*, Espasa Calpe, Madrid, 2003.
8. García Delgado, J. L., *Economía para el Español*, Ariel, Barcelona, 2007.
9. Timoteo, J., *Gestión del Poder Diluido: la construcción de la sociedad mediática*, Pearson, Madrid, 2005, cap. 1.
10. Veronis Suhler Stevenson (VSS), *Communications Industry Forecast 2007-2011*, Nova Iorque, 2007 ([www.vss.com](http://www.vss.com)); VSS, *Investment Considerations for the Communications Industry 1997-2007*, Nova Iorque, 2007 ([www.vss.com](http://www.vss.com)); World Association of Newspapers (WAN), *Shaping the Future of the Newspaper*, 2006 ([www.wan-press.org](http://www.wan-press.org)); WAN, *World Digital Media Trends*, 2007 ([www.wan-press.org](http://www.wan-press.org)); *Gartner's Report* ([www.gartner.com](http://www.gartner.com)).
11. Fondazione Roselli, *L'Industria della Comunicazione in Italia*, Angelo Guerini & Ass Ed., Turim, 2007.
12. [www.r020.com.ar/eurovoc/index](http://www.r020.com.ar/eurovoc/index)
13. Madison, A., *Phases of Capitalist Development*, Oxford Univ. Press, Oxford – Nova Iorque, 1982.
14. Beinhocker, E. D., *The Origin of Wealth*, Harvard Business School Press, Boston, 2006.
15. Richieri, G., «Le prospettive della tv digitale alla luce dell'esperienza internazionale», in Puci, E., *L'industria della comunicazione in Italia. 6º Rapporto IEM*, Fondazione Roselli, 2004. Richieri, G., *La Transición de la Televisión*, Ed. Bosch, Barcelona, 1994.
16. Este «valor acrescentado» é radicalmente concreto e aplicado (desenho, packaging, pontos de venda, publicidade e alternativas...) e só tangencialmente tem a ver com a avaliação teórica incluída no valor final dos produtos por Marx ou pela semiótica de Braudillard.
17. Rueda Laffond, J. C. & Chicharro, M., *La Televisión en España: 1956-2006*, Fragua, Madrid, p. 240 e sgs.
18. Bell, D., *El Advenimiento de la Sociedad Postindustrial*, Alianza, Madrid, 1976; Touraine, A., *La Sociedad Postindustrial*, Ariel, Barcelona, 1969; Castells, M., *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura*, Alianza, Madrid, 1991-92; Castells, M., *El poder de la Identidad*, Alianza, Madrid, 1997; Hall, S., «The question of cultural identity», in S. Hall, D. Held & T. McGrew (eds), *Modernity and Its Futures*, Polity, Cambridge, 1992. Há um resumo do processo numa perspectiva sociológica em Pinillos, J. L., *El Corazón del Laberinto: Crónica del Fin de una Época*, Espasa Calpe, Madrid, 1997.
19. Ver Timoteo, J., «Senderos en el bosque: condicionantes y perspectivas de las estrategias de comunicación en la sociedad red», *Actas del IX Congreso Ibercom*, Ibercom, Sevilha, Novembro de 2006.
20. Luttwak, E., *Turbo-capitalism: Winners and Losers in the Global Economy*, Orion Business, Londres, 1999; Lipovetsky, G., *Le Bonheur Paradoxal*, Ed. Gallimard, Paris, 2006.
21. Dados da Zenith Media. Ver quadro nas páginas anteriores.
22. Números semelhantes são apresentados pelo INFOADEX para a publicidade em Espanha. Em 2006, num contexto de aumento global de 6,2% relativamente ao ano anterior, televisões analógicas, diários, rádio e exterior cresceram por volta de 7%, os canais temáticos (TDT) cerca de 41,8% e a Internet 33%. Ver [www.infoadex.es/estudios/resumen2007.pdf](http://www.infoadex.es/estudios/resumen2007.pdf).

23. Marchand, D. A. (ed), *Mastering Information Management*, Financial Times Prentice Hall, Londres, 2000.
24. Os movimentos no cruzamento de todas estas convergências são diários. Na primeira semana de Agosto de 2008, e a título de exemplo, Bertelsmann vende toda a sua participação (era de 50%) na Sony BMG e o grupo japonês de electrónica (a Sony é o segundo grupo mundial em termos de quota de mercado musical, com 25%, depois da Universal Music G, que tem 32%) entra de chofre num negócio aparentemente ruinoso como é a venda de discos, porque pretende desenvolver novas formas de negócio nesta área: com uma loja própria de música, através da gama Walkman, através da Internet (Play Now), através da PlayStation 3, etc. Na mesma data, em Espanha, o grupo Sogecable oferece ao mercado, em aliança com a Orange, o Yacom+, que oferece 10Mb de ADSL, chamadas nacionais grátis e televisão (Digital+) por um valor mensal de 49,53€, para concorrer com a oferta estrela da Telefónica (até um mês antes parceira na Sogecable), o «Trio familiar 3Mb», que oferecia 6Mb de ADSL, chamadas nacionais grátis e televisão («Imagenio Familiar», com canais gratuitos e pagos), por 65,87€ por mês. Ver sobre este tema e semelhantes <http://online.wsj.com/public> (media&marketing) e [www.negocios.com](http://www.negocios.com) (empresas).
25. Basta consultar qualquer das memórias anuais das empresas de comunicação, da *Time Warner* à *Prisa* ou semelhantes, para ver a sua organização em unidades de negócio tradicionais: livros, imprensa, rádio, televisão...
26. Kotler, P., Jain, D., Maesincee, S., *Marketing Moves. A New Approach to Profits, Growth and Renewal*, Harvard Business School, Boston, 2000.
27. «We are what you think» é o slogan. Ver [www.bigthink.com](http://www.bigthink.com).
28. Ver Timoteo, J., «Senderos en el bosque: condicionantes y perspectivas de las estrategias de comunicación en la sociedad red», *Actas del IX Congreso Ibercom*, Ibercom, Sevilha, Novembro de 2006. Também em Eco, U., *A passo di gambero*, Bompiani, Milan, 2006, p.114 (*A paso de Cangrejo: artículos, reflexiones y decepciones*, Ed. Debate, 2007).
29. Ver Timoteo, J., *Ibidem*.
30. Ver Timoteo, J., «Entorno mixto para gestión de reputación e intangibles», in Fernandez, M. (ed), *Comunicación en la Sociedad Red: La Construcción Mediática de la Realidad*, Ed. Universidad Católica, Ávila, 2007, pp.73-97.
31. As mais conhecidas: «Global Most Admired Companies», realizada pelo grupo Hay para a *Fortune*; «Review 200», da Nielsen; «Reputation Quotient», da PwC para o *Financial Times*, ou, em Espanha, o Merco, de Justo Villafañe.
32. Timoteo, J., «Red social en formato mapa de burbujas: puerta del futuro en las relaciones con los medios», Congreso Fundacional de la Asociación Española de Investigadores en Comunicación, Santiago de Compostela, Janeiro de 2008. Ver [www.ae-ic.org](http://www.ae-ic.org).
33. Ver a plataforma virtual da Federación de Asociaciones de Prensa de España «Red de Gestión de la Información y el Conocimiento para la Prensa» (Red FAPE). Os jornalistas podem criar os seus próprios mediablogs com texto, áudio, vídeo, fotos e locução, além da sua própria biblioteca digital.
34. Buchanan, M., *Nexus: Small Worlds and the Groundbreaking Science of Network*, Norton & Co. Inc., Nova Iorque, 2002.
35. A título de exemplo: <http://entertainment.webshots.com/photo>; <http://the-huge-cloud-lens-bubble-map-web20/>.
36. Em Julho de 2008, um ramo da família Areces apresentou no Tribunal de Comércio de Madrid um pedido de conciliação sobre o valor da sua carteira de acções na companhia El Corte Inglés. O El Corte Inglés oferece-lhes um valor equivalente ao valor teórico contabilístico segundo o balanço consolidado de 2004 (74,93€) por acção. Mas esta avaliação, aceite pela parte contrária, não inclui o valor de marca (sic). Ambas as partes encomendam essa avaliação. Uma das grandes consultoras, incluindo esse valor de marca, calcula o valor do Corte Inglés em 5.500 milhões de euros; outro cálculo, feito pelo IESE, eleva estes números para os 14.000 milhões de euros. Uma

terceira auditora (Mazars) chega a cerca de 15.000 milhões de euros. A conclusão é óbvia: não existem modelos fiáveis de avaliação de intangíveis.

37. Ver: [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com); [www.institutointangibles.com](http://www.institutointangibles.com). Outros centros de referência e de interesse são a School of Business, Media & Politics de Bruxelas, que patrocina o European Center for Reputation Studies; também a Munich School of Management, da Ludwig-Maximilians Universitaet Muenchen.

---

## RESUMOS

A actual gestão da comunicação é uma mistura de velhas práticas herdadas dos métodos propagandísticos das indústrias culturais e de novas formas de trabalhar que foram desenvolvidas, por um lado, em torno da sociedade da informação e da sociedade em rede e, por outro, com a nova economia digital. Essa mistura de três tipos de estratégias – missão, enfoque do «negócio» da comunicação e de vários formatos de gestão deste – deu origem a um sector industrial de convergência, complexo e vulnerável, com necessidade de estabelecer ainda os seus parâmetros fundamentais: nicho de negócio, definição do conceito, fronteiras e limites, estrutura, cadeia de valor, registos contabilísticos, índices de avaliação, etc. É um sector de convergência que se está a consolidar na realidade, mas ainda muito confuso nos seus esquemas económicos, de mercado e de gestão.

Pretendo neste artigo apresentar as principais perspectivas e ferramentas de gestão do futuro, mas, para as perceber, é necessário previamente situarmo-nos e esclarecer conceitos, de acordo com o seguinte índice:

- o contexto físico-ecológico em que o sector da informação e da comunicação, a indústria ou o negócio da comunicação, se movimenta;
- a sua configuração como indústria independente nos últimos vinte e cinco anos e a sua estrutura operativa;
- as condições de vulnerabilidade que essa estrutura gera;
- as fronteiras em que a gestão da comunicação se movimenta actualmente e as ferramentas com que opera.

## AUTOR

### JESÚS TIMOTEO ALVAREZ

Professor catedrático de Jornalismo na UCM

Director do Think-Com – Instituto de Pensamiento Estratégico

Director da Consultores Quantumleap

[www.jesustimoteo.es](http://www.jesustimoteo.es)