EXTRAPRENSA
CULTURA E COMUNICAÇÃO NA AMÉRICA LATINA

FUSÕES E AQUISIÇÕES NA INDÚSTRIA JORNALÍSTICA BRASILEIRA NA VISÃO DO JORNALISTA

[ARTIGO]

Leandro Vieira
Escola Superior de Propaganda e Marketing
Fabiano Rodrigues
Escola Superior de Propaganda e Marketing

[RESUMO ABSTRACT RESUMEN]

Este trabalho visa compreender como, na visão do jornalista, processos de fusões e aquisições na indústria jornalística podem trazer uma nova lógica de gestão positiva às empresas do setor. Para isso, foi utilizada fundamentação teórica multidisciplinar, abrangendo áreas de conhecimento como Administração, Gestão, Estratégia, Sociologia do Jornalismo, Economia da Mídia e *Media Management*. Dentre os principais resultados alcançados por este estudo, destaca-se a percepção de que o jornalista está aberto, em um sentido positivo, a movimentações de fusões e aquisições na indústria informativa. Lateralmente, detectou-se que os jornalistas estão dispostos a fazer jornalismo com olhar voltado à obtenção de resultados que vão além dos editoriais. Uma pesquisa respondida por aproximadamente 90 jornalistas foi utilizada para obter os resultados deste estudo.

Palavras-chave: Gestão jornalística. Negócio jornalístico. *Media management*. Fusões e aquisições.

This study aims to understand how journalists observe the merger and acquisition processes in the journalistic industry, and how such processes may bring a new logic of positive management to companies in the sector. This study used a multidisciplinary theoretical foundation, covering areas such as Administration, Management, Strategy, Sociology of Journalism, Media Economics and Media Management. Among the main results achieved, we highlight the perception that journalists are positively open to mergers and acquisitions in the information industry. We also found that journalists are willing to practice journalism with a focus on achieving results that go beyond editorial ones. A survey answered by approximately 90 journalists was used to obtain the results.

Keywords: Journalistic management. Journalistic business. Media management. Merger and acquisitions.

El objetivo de este trabajo es comprender cómo –en opinión del periodista– los procesos de fusión y adquisición en la industria periodística pueden aportar una nueva lógica de gestión positiva a las empresas del sector. Para esto, se utilizó una base teórica multidisciplinaria, que abarca áreas de conocimiento como Administración, Gestión, Estrategia, Sociología del Periodismo, Economía de los Medios y Gestión de los Medios. Entre los principales resultados logrados por este estudio, destacamos la percepción de que el periodista está abierto, en un sentido positivo, a movimientos en fusiones y adquisiciones en la industria de la información. Más tarde, se descubrió que los periodistas están dispuestos a hacer periodismo con enfoque en lograr resultados que van más allá de los editoriales. Se utilizó una encuesta respondida por aproximadamente 90 periodistas para obtener los resultados de este estudio.

Palabras clave: Gestión periodística. Negocio periodístico. Gestión de medios. Fusiones y adquisiciones.

DOI: https://doi.org/10.11606/extraprensa2019.163443

Introdução

Em praticamente todo o mundo, a indústria jornalística debate meios para conseguir financiar suas atividades à luz das mudanças radicais desencadeadas pelas tecnologias de informação e comunicação.

Plataformas digitais assumiram o papel de editores e rogaram para si a capacidade de hospedar, distribuir e monetizar a informação. Interferindo em gráficos, linguagens, padrões, segmentação de público e na velocidade da disseminação da notícia, passaram, notadamente, a cumprir um papel editorial (BELL; TAYLOR, 2017). Esse cenário trouxe um desafio à indústria jornalística: sobreviver em meio a uma cornucópia de mídias que, assim como os veículos jornalísticos, também informam, e a um custo muito menor.

O objetivo geral deste estudo – que não ambiciona esgotar o assunto –pretende explorar como fusões e aquisições (F&A) podem ser, na percepção do jornalista, oportunidade para empresas jornalísticas se posicionarem mais estrategicamente nesse novo e desafiador cenário. Como objetivos específicos, busca-se identificar as tensões em processos de F&A, amealhar percepções de jornalistas sobre as oportunidades desencadeadas por essas operações (melhorar produto, aumentar investimento, adquirir competências etc.) e, por fim, identificar se, diante de um processo de F&A, o profissional de jornalismo pode enxergar oportunidade para uma mudança de mentalidade em relação à função social do jornalismo e ao compromisso intrínseco de contribuir para a sobrevivência da empresa em que trabalha.

Fusões e aquisições (F&A)

Fusão é definida como o resultado de combinação de duas organizações independentes, dando origem a uma terceira e nova entidade (DUARTE; SAYÃO; TANURE, 2006). A aquisição, por sua vez, é o processo pelo qual uma empresa compra o controle de outra empresa, transformando a adquirida em subsidiária de seu portfólio. Nessa situação, a empresa adquirida tem de prestar contas à administração da adquirente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) dizem que fusão é a integração da operação de duas empresas em base relativamente igual, por terem juntas recursos e capacidades que podem criar uma vantagem competitiva mais significativa; ao passo que a aquisição é uma estratégia em que uma companhia compra participação em outra com o intuito de se aproveitar de sua competência essencial mais eficiente.

Operações de fusões e aquisições têm como base a expectativa de que a empresa resultante da combinação de outras duas gere valores maiores do que aquele que seria obtido se cada uma delas permanecesse em voo solo. Em suma, trata-se de uma estratégia de crescimento rápido, pois parte-se do princípio de que "um mais um é maior do que dois" (CASTRO, 2010) (CASTRO, 2010).

Dentre as principais razões que motivam as F&A, Bender e Ward (2005) destacam o suporte ao crescimento da criação de valor que não seria alcançada por meios orgânicos; complementação de estratégia de negócios por meio do preenchimento de

hiatos no portfólio de produtos; segmentos mercadológicos, área geográfica ou tecnologias específicas.

Panorama de F&A nos EUA, América Latina e Brasil

O mercado de mídia norte-americano é notadamente um dos mais pujantes do mundo quando o assunto é consolidação de conglomerados por meio de operações de F&A. Na década de 1980, 90% do mercado de mídia dos EUA estava nas mãos de 50 empresas. Na década seguinte, em 1992, esse número caiu praticamente pela metade. Nos anos 2000, impulsionados pelo Telecommunications Act do governo Bill Clinton, o cenário se reverteu notavelmente: 90% da mídia norte-americana (incluindo emissoras abertas e a cabo de TV, rádios, jornais, revistas, estúdios de cinema e fonográficos) se concentrou em seis empresas, dentre elas, AT&T/Time Warner, News Corporation, Viacom e Disney (LUTZ, 2012; MOLLA; KAFKA, 2019).

Na América Latina, foram significativos os números de operação de compra e venda de participações entre empresas de mídia. Desenvolveram-se, nas últimas décadas, conglomerados regionais com relações e parcerias estratégicas entre si (LOZANO, 2005).

Embora inserido na América Latina, o Brasil teve experiências diferentes na consolidação de seus grupos de mídia. No país, não se assistiu a vultuosos movimentos de F&A. Em linhas gerais, pode-se dizer que os maiores conglomerados brasileiros cresceram organicamente, criando novos veículos de comunicação dentro de uma estrutura já existente, em vez de correr a mercado para adquiri-los (VIEIRA, 2019).

O Grupo Globo, por exemplo, o maior do Brasil em seu segmento, fez poucos movimentos de compra e venda de outras empresas do setor. O mais notório foi a aquisição integral do jornal *Valor Econômico* e do serviço de notícias Valor PRO, do qual o grupo, antes, detinha 50% das ações. A outra metade pertencia ao Grupo Folha da Manhã, que edita a *Folha de S.Paulo* (GRUPO GLOBO..., 2016).

O conglomerado também se envolveu em diversas operações pontuais nas décadas de 1980 e 1990, época em que a estratégia do conglomerado era de diversificação de negócios. Esse posicionamento fez que o grupo investisse em empresa de satélite, na companhia de equipamentos NEC, na emissora italiana de televisão Tele Monte Carlo e, em Portugal, na Sociedade Independente de Comunicação (SIC). Aliou-se a Rupert Murdoch, e o grupo se fez controlador da Sky por meio de uma parceria com a News Corp, TCI e Televisa. De mãos dadas com Bradesco, AT&T e grupo Vicunha, vislumbrou um quinhão da Telebras, quando foi privatizada. Para constituir a Globo Cabo, associou-se à Microsoft. E, para fazer a Globo.com, firmou parceria com a Telecom Italia. Por sinal, cumpre lembrar que o próprio nascimento da Rede Globo só foi possível em decorrência de um acordo com a norte-americana Time-Life, que viabilizou um investimento contestado no Congresso Nacional por ferir, de acordo com os deputados, dispositivo constitucional que veta

capital estrangeiro em empresas nacionais de comunicação (CAPARELLI, 1986; CASO..., 2018).

O Grupo Folha foi outro conglomerado que cresceu mais por vias orgânicas do que por operações de fusão e aquisição (F&A). Exemplo disso foi a criação do portal UOL, da gráfica Plural e de uma operadora logística que integra o grupo (VIEIRA, 2019).

Proprietário de duas TVs abertas, seis canais por assinatura, onze emissoras de rádio e de jornais impressos, o Grupo Bandeirantes de Comunicação também cresceu sem comprar outras empresas. Única movimentação que fugiu ao padrão de expansão das empresas jornalísticas foi a *joint venture* com a Metro Internacional para a criação do Metro Jornal (LINHA..., 2018; METRO JORNAL..., 2018).

Uma das empresas mais famosas do Grupo Estado, a Agência Estado, é fruto de uma operação de aquisição. Em 1991, a *holding* controlada pela família Mesquita comprou a Broadcast Teleinformática, empresa que transmitia informações de cotações de bolsas de valores nacionais e internacionais para o mercado financeiro. Com a aquisição, a surgida Agência Estado passou a oferecer a seus clientes, além das cotações em tempo real, análises de fatos e conjunturas com potencial de impactar os negócios de seus assinantes (CONHEÇA..., 2007).

Além disso, em 1995, o Grupo Estado teve de recorrer ao World News para poder entrar na internet e, em uma investida para amplificar a disseminação de notícias da Agência Estado, fez diversas alianças com empresas de *pager*, fax, painéis luminosos, *bulletin board sistem* (BBS) e telefone (HÁ VINTE ANOS..., 2015).

Potencial das F&A na indústria jornalística

Processos de F&A podem ser adotados como estratégias pelas organizações para ganho de competitividade e de competências em uma velocidade mais rápida que por via orgânica.

A título de exemplo, muitas empresas de jornalismo impresso investiram, em diversos países, na aquisição de companhias de tecnologia como meio de resposta às mudanças de mercado. De 2002 a 2007, em nível global, as indústrias de publicações impressas adquiriram mais de 350 empresas de tecnologia da informação. O impacto dessas junções será sentido no âmbito da criação de conteúdos digitais, distribuição eletrônica e novos serviços .

> A emergência da convergência digital requer que reconheçamos a existência de pontos comuns entre as empresas de publicações impressas e as de serviços de TI. A convergência digital é a combinação ou fusão de aspectos digitais que, antes, eram totalmente distintos. Isso permite que as companhias aprimorem seus recursos, serviços e produtos e ampliem o leque de opções a novas indústrias e mercados, desfazendo as fronteiras convencionais entre esses setores (DUCHESSI; BISWAS, 2013, p. 213).

Respostas das organizações jornalísticas

Muitas empresas do setor viram nas F&A e em sistemas de colaboração cruzada oportunidades de dar repostas a esse novo ecossistema midiático (ANDERSSON; WIIK, 2014). Modelos de governança que privilegiem uma gestão profissional em vez de familiar também são factíveis diante desse novo cenário.

> A experiência internacional, sobretudo nos Estados Unidos e na Inglaterra, indica que há uma tendência, conforme se consolida a fusão de veículos rumo à convergência dos meios de comunicação, de as tradicionais empresas de famílias compostas por jornalistas darem lugar a gestores profissionais e, num segundo momento, com a abertura de capital, a acionistas vindos de fora. Essas mudanças nas modalidades de gestão e de propriedade têm implicações importantes sobre a cultura da empresa e sobre sua política de investimentos na atividade-fim, o jornalismo. Executivos formados em outros setores tendem a demonstrar menos propensão a aceitar investimentos que não garantam rentabilidade a curto prazo e que configurem "caprichos de jornalistas", como grandes reportagens, custosas coberturas, manutenção de redes de correspondentes, cadernos e suplementos culturais (SANT'ANNA, 2008, p. 10).

Uma senda de oportunidades inestimáveis pode ser aberta com mais operações de F&A. No cenário brasileiro, em que movimentações dessa natureza são pouco conhecidas, é possível encontrar casos em que a aquisição, total ou parcial, de uma companhia jornalística por outra empresa acabou surtindo efeitos positivos a ambos os lados.

Um deles foi a aquisição do portal InfoMoney pela corretora XP Investimentos, sócia do grupo Itaú. À época do investimento no InfoMoney, em 2011, a XP disse esperar que o número de contas abertas triplicasse, chegando a 300 diariamente (KAHIL, 2011). Isso em virtude do poder de alcance que o portal tem em relação a uma audiência qualificada para os fins de prospecção de negócios da XP.

O aporte recebido pelo InfoMoney foi de R$ 5 milhões, destinados à modernização do portal e ao desenvolvimento de novas funcionalidades e ferramentas. Por meio desse investimento, também se fomentou a expectativa de o jornalístico alavancar outras fontes de renda, como cursos on-line e presenciais, palestras gratuitas e *webinars*.

Outro case nacional foi a compra de metade d'O Antagonista, um dos principais *blogs* de cobertura política do país, pela casa de publicações financeiras Empiricus. Os valores da transação não foram divulgados.

Com a sociedade, a Empiricus pode ter acesso aos e-mails de mais de cinco milhões de visitantes do *blog*, construindo uma base para divulgar seus materiais de análise econômico-financeiras (SCIARRETTA, 2016).

Pelo lado d'O Antagonista, observam-se as mudanças incrementais feitas no *blog* depois da operação com a Empiricus. Inicialmente, em 1 de janeiro de 2015, o noticiário era tocado apenas por seus fundadores, os jornalistas Mário Sabino e Diogo

Mainardi, ambos ex-*Veja*. Após o processo de aquisição parcial do *site* pela Empiricus, em março de 2016, a equipe do *blog* aumentou, expandindo a oferta de conteúdos inclusive para o formato webTV.

Outro empreendimento anunciado pelo *blog* foi o lançamento da revista digital *Crusoé*, em formato pensado exclusivamente para internet (CRUSOÉ, 2018; SCARDOELLI, 2018).

Novo perfil profissional

Se o novo cenário não permite às empresas ficarem inermes, os profissionais que as integram se veem diante do mesmo desafio. Aqui, contudo, entra um componente particularmente delicado quando o assunto é mudança: o fator humano. Tratando-se de jornalistas, então, há pela frente uma história de identidade profissional forjada ao longo de décadas de atuação com base em valores como isenção, verdade, liberdade e autonomia – princípios estes que, em resposta ao mercado hodierno, precisam ser visto por outra perspectiva.

Por muito tempo, os jornalistas pareciam sujeitos distantes da realidade econômica de suas próprias empresas. A autonomia com que sempre contaram se confundia com uma licença para que seu trabalho e seus esforços fossem direcionados apenas à produção de notícia. Nesse sentido, em linhas gerais, poucos jornalistas se deixavam contagiar por eventuais metas concebidas no plano gerencial ou da alta gestão da empresa (VIEIRA, 2019).

As placas tectônicas dessa realidade começam a se desnivelar, descortinando aos profissionais – em especial àqueles que chefiam redações ou equipes de jornalistas uma nova forma de encarar suas atividades e suas funções dentro das organizações jornalísticas (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013; ANDERSSON; WIIK, 2014; BELL; OWEN, 2017; PICARD, 2004, 2009; WIIK, 2010).

Nesse contexto, principalmente na última década, muitas redações viram se acentuar a negociação entre duas forças dentro do negócio jornalístico, conforme apontam Andersson e Wiik (2014): o discurso profissional e o discurso gerencialista (*managerial discourse*). O primeiro caracteriza a identidade pelo ideal jornalístico, cujas tônicas residem na autonomia profissional e na satisfação de uma autorregulação; o segundo esboça a globalização dos valores econômicos nos mercados de trabalho, vislumbrando modelos organizacionais e introduzindo um pensamento comum para muitas indústrias: envolver os indivíduos das empresas em uma perspectiva empreendedora. Assim, as organizações jornalísticas funcionariam em uma zona fronteiriça, tensionada entre a política da profissão e o mercado, combinando duas diferentes lógicas em sua governança.

Ao discorrer sobre a realidade dos jornais na Suécia, Andersson e Wiik (2014) comentam que uma série de fusões e aquisições havidas naquele país constituíram oportunidades para uma nova lógica de comando editorial.

> Desde a década de 1950, os departamentos das empresas, como o editorial, a administração, as vendas, a tecnologia e a distribuição, foram governados por

> uma liderança de dois níveis: uma liderada pelo diretor de redação, a outra pelo CEO (Ohlsson, 2012). Como as condições estruturais da mídia [...] mudaram ao longo das últimas décadas, a perspectiva econômica espraiou-se cada vez mais das unidades administrativas e econômicas para as redações. Um exemplo é encontrado na aplicação do termo "indústria", usado frequentemente para descrever o trabalho nas organizações de mídia (Ohlsson 2012). O uso deste termo indica claramente que os meios de comunicação são vistos como empresas que produzem e vendem produtos jornalísticos para públicos específicos em mercados específicos. Embora a liderança de dois níveis ainda exista em muitos jornais, é claro que as perspectivas gerenciais estão cada vez mais integradas ao trabalho dos editores-chefes. [...] A linha previamente clara entre jornalismo e gestão administrativa que surgiu durante os primeiros dias da profissionalização jornalística deve, portanto, ser considerada muito menos distinta hoje (ANDERSSON; WIIK, 2014, p. 707).

O vão histórico entre o lado editorial e o de negócios dentro das organizações jornalísticas tem sido descrito como uma linha vertical que os separa. Segundo os autores, tal visão não se sustenta mais. O que antes era uma linha vertical de separação se tornou horizontal e passou a integrar as visões.

> É claro que os jornalistas não querem estar no mercado de trabalho contemporâneo, e muito menos no mercado de informação altamente competitivo. Eles preferem justificar o valor que criam nos termos da filosofia moral do valor instrumental. A maioria acredita que o que eles fazem é tão intrinsecamente bom e que eles devem ser compensados para fazê-lo, mesmo que não produza receita. Este ponto de vista é incorporado no profissionalismo do jornalismo, especialmente nos esforços para melhorar a prática e atividades comerciais e editoriais separadas que desenvolveram ao longo do século 20 e foram projetados para proteger a criação de valor moral. No entanto, os jornalistas também usaram o profissionalismo para criar empregos e condições econômicas relativamente confortáveis para si próprios, evitar qualquer responsabilidade pelo desempenho de suas empresas e proteger-se das mudanças no mercado (PICARD, 2004, p. 5).

Neveu (2006), por sua vez, critica a interferência do lado de negócio das empresas no fazer jornalístico, argumentando que o aumento dos "imperativos comerciais" fragilizou a autonomia dos jornalistas, contribuindo para a degradação de sua imagem como agente social. Como resultado dessa lógica, a produção de notícia também é afetada.

Analisando também a qualidade da informação sob os novos modelos de gestão, Pereira (apud TOGNOLLI, 2007) examinou o impacto exercido na produção de notícias pelos movimentos de fusões e aquisições, em especial no que se refere à cobertura dos noticiários internacionais.

> A ideia sobre o tema "O impacto dos conglomerados de imprensa na qualidade e na quantidade dos noticiários internacionais" surgiu da experiência de meu trabalho na ABC News, emissora que é uma das várias empresas pertencentes

> ao Grupo Disney. Em maio de 2000, a Disney iniciou negociações com a AOL/Time Warner e com o Grupo Viacom para uma possível fusão entre as suas organizações de imprensa – ABC News, CNN e CBS News. A fusão entre essas organizações nunca se concretizou, porque não houve consenso sobre quem teria o controle editorial das matérias. Todavia, durante o período de negociações, vários funcionários da ABC News receberam incentivos para deixarem a empresa ou foram demitidos. Como consequência, a carga horária de trabalho dos que permaneceram na empresa praticamente dobrou, pois as vagas abertas com as demissões não foram preenchidas. Isso afetou a quantidade e a qualidade dos noticiários internacionais (TOGNOLLI, 2007, p. 61-62).

Segundo a pesquisadora, que focou sua análise apenas no mercado norte-americano, depois dos movimentos de F&A notou-se um aumento do uso de "recursos secundários na apuração de notícias", caso de *freelancers*, por exemplo, principalmente nas coberturas internacionais – extremamente onerosas às televisões. Captar um profissional *ad hoc* para esse fim abala menos as finanças das corporações.

A imparcialidade das empresas resultantes de F&A também é discutida pela autora. Como exemplo, menciona o programa *20/20*, veiculado pela rede ABC News, que em uma das pautas discutia a segurança em parques da Disney. Como o grupo Disney também é dono da emissora, a reportagem não foi ao ar.

Siegert, Gerth e Rademacher (2011) são menos pessimistas. Procuram desmistificar o consenso de que o crescimento em importância da orientação de negócios nas companhias de mídia implica o debacle da qualidade editorial.

> Como observou McManus (1994), a orientação da qualidade [editorial] e a orientação comercial não são mutuamente excludentes, em princípio: "Seguir uma lógica mercadológica nem sempre é incompatível com servir o público com frequência" (p. 327). Alguns meios de comunicação, como The New York Times (Estados Unidos), CNN (Estados Unidos), Le Monde (França), Frankfurter Allgemeine Zeitung (Alemanha) ou Neue Zürcher Zeitung (Suíça) ainda lucram com suas marcas historicamente cultivadas, ao mesmo tempo que também oferecem qualidade. Eles ainda implementam a qualidade como elemento central da identidade da sua marca – ou seja, ela ainda pode ser uma escolha. No entanto, o ambiente em que as marcas de qualidade operam hoje pode tornar-se mais complexo e desafiador (SIEGERT; GERTH; RADEMACHER, 2011, p. 55).

Seria candidez em demasia acreditar que o produto jornalístico passaria incólume à avalanche dos novos modelos de negócio. Picard (2004), inclusive, afirma que não deveria ser surpresa que o público começasse a encarar a imprensa como apenas mais um negócio preocupado com seus próprios interesses econômicos em vez de ocupar-se com os interesses daqueles que, supostamente, por ela seriam servidos.

Operações de fusões e aquisições – apesar de serem analisadas frequentemente por viés negativo, quase sempre em tom fúnebre – podem ser oportunidades para a

reinvenção das lógicas de gestão do jornalismo. Com essas operações, há o potencial de abrir novas veredas à criação de valor para ambos os lados.

Os rearranjos possibilitados pelas F&A podem contribuir, inclusive, para que as empresas tradicionalmente jornalísticas façam transição para um novo ecossistema mais alinhado às práticas mercadológicas capazes de suster o negócio. Uma cultura mais empreendedora nas redações, possibilidade de ampliar investimentos em tecnologias que resultem em melhores conteúdos, visão orientada para o leitor como se fosse um cliente, visão da empresa jornalística como um todo, não apenas como redação, são algumas das mudanças que, potencialmente, podem ser catapultadas (ANDERSSON; WIIK, 2014).

No trabalho "Predictions for journalism 2019", organizado pelo NiemanLab, Renée Kaplan, *head* de audiência e engajamento do *The Financial Times*, comenta esse fenômeno. Na visão da executiva, antes, havia uma barreira inamovível entre o lado de produção de notícias de um jornal e o lado de fazer dinheiro. Ela reconhece a legitimidade de tal separação, tendo em vista a proteção que assegurava ao jornalismo diante de pressões externas. Sintoma disso é a dificuldade de muitos jornalistas, de acordo com ela, não se identificarem com áreas como marketing, publicidade, desenvolvimento de negócios, estratégia, análise, atendimento ao cliente ou até mesmo desenvolvimento de produto. Para eles, suas funções atinam-se claramente com um atributo: fazer jornalismo produzindo notícia, o que, em tese, não guardaria relações com nenhuma das competências exigidas para o exercício das demais áreas.

Acrescenta a executiva que a palavra "receita" passa a ser cada vez mais ouvida nas redações. Jornalistas estão cada vez mais familiarizados com termos que antes lhes eram alienígenas. Expressões como "crescimento digital", "engajamento" e "desenvolvimento de produto" dia a após dia incorporam-se ao trabalho das redações, integrando os resultados a serem por ela atingidos.

Estratégias de marketing e alinhamento com demais áreas da empresa são chave para atingir essas finalidades. "Editores e repórteres [... estão] despertando para os méritos de todas essas outras alavancas de impacto e engajamento que eles nunca souberam que poderiam acessar", afirma Kaplan (2018, não paginado), adicionando que isso tudo é possível "através daquele colega que eles sempre veem no elevador, mas nunca souberam o que ele faz".

Exemplo de como esse esquema de colaboração e convivência das redações com outras áreas pode ajudar as companhias é o do *The Washington Post*, notadamente após o processo de aquisição por Jeff Bezos, CEO da Amazon.

Desde 2014, o jornal oferece às empresas jornalísticas de publicação impressa um conjunto de ferramentas destinado ao uso de editores e redatores de notícias que, antes, era de manipulação exclusiva do *Post*. Denominado Arc Publishing, o serviço se assemelha ao WordPress, mas é particularizado às necessidades de jornais.

Los Angeles Times, *The Globe and Mail*, *New Zealand Herald* e outros jornais de menor porte, como *Alaska Dispatch News* e *Willamette Week*, são algumas das empresas que contrataram o serviço do *Post*.

Como resultado, alguns dos clientes dessa ferramenta turbinaram o número de leitores em seus *sites*, potencializado a produção de notícias. Conforme Scot Gillespie, vice-presidente de Tecnologia do *The Washington Post*, relatou ao Fast Company, ao se desvencilharem da criação de ferramentas de publicação e de hospedagem de *sites*, "as empresas de mídia podem se concentrar no jornalismo em si, e não nos requisitos técnicos para colocá-lo na frente dos leitores". Segundo ele, a proposta da Arc é: "deixe-nos executar o CMS [sistema de gerenciamento de conteúdo] para você, e ver o melhor jeito de fazer circular esse conteúdo. Você se concentra na diferenciação [do seu produto]"[1].

Para o *Post*, a receita adicional com a venda do Arc pode chegar à casa dos US$ 100 milhões (MCCRACKEN, 2017). O sucesso desse negócio foi possível graças ao aumento da convivência do time de tecnologia do jornal com os jornalistas dentro das redações. Em virtude da sintonia criada entre essas áreas, o Arc pode ser aperfeiçoado vez a vez, não unicamente pela ótica de um engenheiro de *software*, mas também pelos adendos de quem faz uso intenso da tecnologia – no caso, os jornalistas do *Post*, que ajudaram a tornar o produto palatável ao mercado.

> Na sede do Post, em Washington, D.C., "porque o pessoal de tecnologia, repórteres e editores costumam se sentar lado a lado, às vezes podemos identificar as necessidades com menos formalidades", explica [Jeremy] Gilbert, [diretor de iniciativas estratégicas do Post]. "Um tecnólogo pode ver quando um repórter ou editor está tendo problemas com algo e, por isso, nem sempre é preciso 'registrar uma reclamação', 'enviar um e-mail para um local anônimo'". Por exemplo, quando os membros da equipe editorial perguntavam se era possível para o site do Post disponibilizar visualização de vídeos com um clipe em movimento em vez de uma foto estática, um desenvolvedor de vídeo criou rapidamente uma ferramenta para permitir que editores criassem snippets. "Nós vemos uma taxa de cliques muito maior quando as pessoas usam esses GIFs animados do que quando usaram as imagens estáticas de antes", diz Gilbert. Produto criado por uma empresa jornalística nativa fornece mais soluções em termos de assertividades (MCCRACKEN, 2017, não paginado).

Metodologia de pesquisa

Este estudo tem o objetivo geral de entender a visão do jornalista sobre as movimentações de fusões e aquisições na indústria informativa. Especificamente, concentraram-se esforços na busca pela compreensão, do ponto de vista dos pesquisados, de como as F&A podem pavimentar caminhos para novos processos dentro das organizações jornalísticas, quais sejam: oportunidades de explorar novos mercados, aumento de competitividade, incremento de capacidades, desenvolvimento de uma nova lógica de gestão, mudança de mentalidade do jornalista e importância das F&A para a sustentabilidade das empresas informativas.

1 Disponível em: https://www.fastcompany.com/40495770/the-washington-post-is-a-software-company-now. Acesso em: 10 mar. 2019.

Para coletar dados e informações necessários, o pesquisador utilizou métodos quantitativos. Estruturou-se, para isso, um conjunto de afirmações emolduradas no formato de escala Likert, que objetiva aferir o nível de concordância do pesquisado em relação à sentença que lhe fora apresentada. Consiste em um conjunto de itens apresentado em forma de afirmações, ante os quais se pede ao sujeito que externe sua reação, escolhendo um dos cinco ou sete pontos de uma escala. A cada ponto, associa-se um valor numérico. Assim, o sujeito obtém uma pontuação para cada item, e o somatório desses valores (pontos) indicará sua atitude favorável ou desfavorável em relação ao objeto ou representação simbólica que está sendo medida (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

As afirmações visam qualificar de forma positiva ou negativa o objeto medido, devendo expressar uma lógica apenas entre um sujeito e um complemento. Os pontos da escala partirão de 1 e irão até 5, cada um equivalente a uma gradação de aderência do respondente à sentença, sendo: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – nem discordo, nem concordo; 4 – concordo parcialmente; e 5 – concordo completamente.

A escala foi aplicada de forma autoadministrada pelo respondente – ele mesmo lê as sentenças e assinala seu grau de concordância em relação a elas. Envios por e-mail e disponibilização da pesquisa em redes sociais (Facebook e LinkedIn) foram os canais utilizados para a coleta dos dados. A coleta foi feita durante 30 dias no mês de outubro de 2018.

Para a construção das inferências da Likert, recorreu-se ao conjunto teórico vindo da revisão de literatura, inserindo-os nas em categorias de análise emergidas do conteúdo, quais sejam: tensões em F&A, oportunidades de F&A e nova mentalidade potencialmente emergida de F&A. O Apêndice 1 desta pesquisa traz as inferências apresentadas aos respondentes, devidamente categorizadas em suas unidades de análise, bem como suas correlações com os autores apresentados na revisão de literatura.

As respostas dos jornalistas foram colhidas via questionário disponibilizado na internet, em grupos de redes sociais com membros jornalistas. A intenção da pesquisa também foi divulgada por veículos especializados em comunicação direta com jornalistas. O próprio pesquisador enviou o questionário diretamente a jornalistas, e estes tiveram a liberdade de encaminhá-lo a colegas de redação.

O recorte territorial escolhido para validação da amostra foi a cidade de São Paulo e os municípios da Grande São Paulo e do litoral paulista. Isso se justifica porque, nessa região, encontra-se a imensa parte das redações dos maiores veículos de imprensa do Brasil.

Obtidas as respostas da *survey*, fez-se uma análise descritiva dos resultados, destacando achados preponderantes para os fins desta pesquisa, bem como inferências estatísticas por meio de análises de correlação entre respostas.

Análise da amostra

Foram recebidas 93 respostas, das quais 100% são de jornalistas. Do total de

pessoas que responderam, 88,2% atuavam, no momento em que respondiam à *survey*, como jornalistas. A maioria tem entre 26 e 35 anos de idade (39,8%), seguida pelos de faixa etária entre 36 e 45 anos (20,4%). Os respondentes estavam todos dentro do recorte territorial estabelecido pela metodologia.

Entre as funções que exercem, redação (43%), reportagem (39,8%), edição (37,6%) e mídias sociais (31,2%) são as que mais aparecem. Ocupavam cargos de gestão no momento em que responderam à pesquisa 23,7% dos jornalistas. A somatória dessas competências é superior a 100% em razão de os respondentes terem assinalado mais de uma função – podendo ser profissional de audiovisual e de mídias sociais ao mesmo tempo, por exemplo.

Em relação a ter ou não vivenciado processos de fusões e aquisições ao longo de suas carreiras, 63% da amostra diz já ter participado de operações como essas, seja em empresas que compraram outras ou em companhias que foram adquiridas. Dos que participaram de F&A, 60,3% afirmam que a experiência foi positiva; 29,3% dizem ter sido neutra (nem positiva, nem negativa); e, para 10,4%, o processo foi negativo.

Discussão de resultados

Tensões em F&A

Quando jornalistas ouvem a respeito de F&A, o primeiro aspecto que lhes vem à mente não é, necessariamente, algo danoso a eles ou a suas empresas. "Criação de novas competências" (68,5%) é o atributo que mais comumente é apresentado como consequências de F&A, seguido por "demissões" (35,9%) e por "aumento de competitividade" (35,9%), conforme Figura 1.

Para a maioria dos pesquisados, processos de F&A demandam novas competências de jornalistas, perfazendo uma média de 4,57 de concordância. Essa, por sinal, é a afirmação com maior adesão entre todas as demais da pesquisa.

[Figura 1]
Percepção sobre processos de F&A

Para a maioria dos jornalistas, a linha editorial do veículo adquirido sofrerá modificações para atender aos interesses da compradora. A média geral é de 4,36, com desvio-padrão entre as respostas de apenas 0,74 – ou seja, a convergência tende a ser acentuada.

Por parte da redação, a recepção a essas mudanças pode ser menos conflituosa, uma vez que os jornalistas acreditam ser possível readequar a linha editorial do veículo para atender aos interesses da empresa compradora e, ainda assim, preservar a qualidade da informação fornecida ao consumidor. A média geral de adesão a essa ideia é de 4,09.

Nesse aspecto, isolando-se da amostra apenas aqueles jornalistas que tiveram experiência prévia em F&A, percebe-se uma considerável diferença. Aqueles que tiveram vivência positiva em F&A concordam mais (média de 4,37) que é possível mudar diretriz editorial e manter qualidade do jornalismo. Quem teve experiência negativa, por sua vez, fica neutro (média de 3), distante também de quem nunca vivenciou F&A (média 4,03).

Alinhada à expectativa de criação de novas competências em decorrência de processos de F&A, jornalistas acreditam que é, sim, possível a eles contribuir com a geração de receitas para a empresa por meio de uma visão que abranja não apenas o apelo social do jornalismo, mas também a necessidade de obtenção de lucro (Figura 3). A média geral performada com as respostas a essa afirmativa é de 3,97.

Isolada a amostra apenas com profissionais que já passaram por F&A, aqueles com experiência positiva destoam, concordando mais com essa premissa (média 4,31), ligeiramente acima daqueles que tiveram experiência negativa (média 3,17).

Exemplo de como essa colaboração pode ser dada é visto no Washington Post, em que a redação acabou envolvida no processo de aperfeiçoamento da ferramenta de CMS Arc, comercializada a diversos outros jornais e cujas receitas podem alcançar US$ 100 milhões. O impulso mais veemente a essa pivotada foi dado justamente após a aquisição do jornal por Jeff Bezos.

Para os jornalistas pesquisados, esse tipo de simbiose entre atividades jornalísticas e atividades voltadas à obtenção de resultados financeiros não é danoso à profissão – pelo menos para 54,3% da amostra, que diz concordar total ou parcialmente com essa premissa.

Esse engajamento para além de funções tipicamente jornalísticas pode ser resultante de outra constatação desta pesquisa: a de que 75% dos pesquisados discordam total ou parcialmente de que não cabe ao jornalista se preocupar com a situação financeira de sua empresa.

Oportunidades em F&A

A maioria dos jornalistas pesquisados concorda que operações de aquisições são alternativas para que companhias jornalísticas obtenham mais recursos e façam mais investimentos em diversas frentes essenciais para se modernizar. Cerca de 90% da amostra concorda total ou parcialmente com essa ideia; 8,7% ficou neutra; e apenas 2% discorda parcialmente dessa premissa. Ninguém discordou totalmente. Cumpre frisar que essa asserção é a segunda mais aderente quando se considera a média geral entre todas as

demais assertivas apresentadas aos respondentes (4,40).

Quando se fala de aquisição de novas competências úteis ao jornalismo, tais quais design, tecnologia, desenvolvimento de aplicativos, UX, CMS, entre outros, os pesquisados também concordam que recorrer a F&A é mais viável para obtê-las do que tentar cria-las internamente. Cerca de 80% da amostra concorda total ou parcialmente com essa possibilidade; 7,6% ficou neutra; e 13% disse discordar total ou parcialmente.

Nova mentalidade

Quando se observa a média geral decrescente das respostas obtidas, percebe-se que uma nova lógica de cultura organizacional parece permear, ainda que de soslaio, a consciência dos jornalistas. A "saudade dos velhos bons tempos", como se refere Wiik (2010) – em que a redação parecia desfrutar de caráter quase totêmico –, começa a dar lugar para consciência mais atenta a questões que extrapolam a realidade jornalística nas empresas.

Jornalistas concordam parcialmente com a ideia de que é possível a ele contribuir a geração de receita por meio de uma visão que abranja simultaneamente a preservação da qualidade jornalística.

Essa percepção é especialmente importante quando retratada no contexto de operações de F&A, em que, comumente, se inicia um processo de adaptação a nova cultura, de modo a incrementar competências e impulsionar ganhos de mercado.

Como, no Brasil, operações de F&A ainda não são tão disseminadas quando em outras economias, pode-se deduzir que, em um eventual cenário em que essas operações se iniciem com mais vigor, os profissionais que passarão por elas o farão já com espírito mais receptivo a mudanças.

Interessante notar, também, que, na média (2,86), a função social do jornalismo tende a ser elemento neutro nas operações de F&A; isto é, para os jornalistas, o propalado valor cívico da atividade e sua destinação ao serviço da sociedade podem não ter impactos relevantes, em suas visões, para a realização de negócios de F&A.

Contrariando o que presume parte dos autores presentes na revisão bibliográfica, 65,2% dos jornalistas discordam total ou parcialmente da possibilidade de a qualidade do produto jornalístico ficar em segundo plano em processos de F&A. A média geral performada foi de 2,27.

Na média geral (2,0), os jornalistas também discordam parcialmente de que não lhes cabe preocupar-se com a situação financeira de suas empresas. De acordo com os percentuais obtidos, 48,9% discorda totalmente dessa premissa, e 26,1%, parcialmente. Essa visão denota uma evolução de pensamentos mais ortodoxos, os quais sustinham que, ao jornalista, cabe focar apenas em sua atividade-fim. Logo, se o que exerce em seu dia a dia tem ou não repercussão positiva ou negativa no resto da companhia, pouco teria de importar-lhe.

Quando se considera o índice de correlação entre respostas, alguns se destacam. A correlação é uma medida de associação estatística entre duas variáveis, com uma faixa de variação entre -1 e 1; ou seja, negativa ou positiva. Correlações (em módulo)

entre 0.00 e 0.30 são consideradas baixas, entre 0.30 e 0.70 médias e altas acima de 0.70. Cabe ressaltar que existe possibilidade de correlação alta sem que haja necessariamente relação de causa e efeito entre as variáveis.

É caso, por exemplo, da correlação negativa (-0,69) existente entre as afirmativas "Não cabe ao jornalista se preocupar a situação financeira de sua empresa" e "É possível ao jornalista contribuir com a geração de receitas para a empresa por meio de uma visão que abranja não apenas o apelo social do jornalismo, mas, também, a necessidade de obtenção de lucro". Isso pode indicar que quanto mais os jornalistas discordam do primeiro asserto, mais tendem a concordar com o segundo.

Há, também, uma correlação positiva (0,49) entre as sentenças "Não cabe ao jornalista se preocupar a situação financeira de sua empresa" e "Misturar as atividades do jornalismo com outras voltadas à obtenção de resultados financeiros da empresa é danoso à profissão". Pode-se inferir que, em média intensidade, quanto mais os jornalistas concordam com a primeira afirmativa, mais concordarão com a segunda. Em suma, quanto mais os respondentes acham que misturar atividades jornalísticas com práticas geradoras de receitas não é maléfico, mais acham que lhes cabem, sim, se preocupar com a saúde financeira de suas empresas.

Essas correlações reforçam a percepção de que as redações não estão mais alheias à realidade global de suas empresas. Ainda, evidencia que há, sim, disposição por parte desses profissionais para colaborar com a geração de receitas para além do viés social de suas funções.

Interessante correlação negativa (-0,65) também existe entre a afirmação de que misturar atividades do jornalismo com outras voltadas à obtenção de resultados financeiros da empresa é danoso à profissão e aquela que preconiza que é possível ao jornalista contribuir com a geração de receitas para sua empresa, abrangendo visão vá além das funções sociais de sua atividade. Isso sinaliza potencial associação de que quanto mais os jornalistas discordam da primeira, mais concordam com a segunda. Em suma, enquanto acreditam não ser nocivo à profissão misturar jornalismo e negócios, também creem que podem, eles mesmos, serem fontes de geração de receitas.

Há, também, correlação negativa (-0,43) entre a premissa de que é ruim ao jornalismo misturar práticas editoriais e ações voltadas à geração de receitas e a afirmação de que é possível readequar a linha editorial do veículo adquirido de modo a atender aos interesses da empresa compradora e, ainda assim, preservar a qualidade editorial. Quanto mais discordam da primeira sentença, mais concordam com a segunda. Esta última afirmação, por sinal, também tem correlação negativa (-0,40) com aquela que isenta o jornalista das preocupações financeiras de sua empresa. Em tese, quanto mais concordam com a hipótese de que é possível fazer mudanças editoriais, manter a qualidade jornalística e atender à compradora, mais discordam de que não cabe ao jornalista preocupar-se com as finanças da companhia.

Em cenários de F&A, essa sinalização é fundamentalmente favorável à empresa resultante do processo de aquisição. Se os jornalistas estão abertos à possibilidade de incorporar a seus afazeres atividades que vão além das editoriais para suportar

eventuais ações de obtenção de receita, e, ao mesmo tempo, acreditam que mudanças editoriais podem ser efetuadas respeitando a qualidade do produto, abre-se, assim, margem para a exploração de meios, formatos, empacotamentos, linguagens, iniciativas tipicamente digitais (gamificação, por exemplo) e mais uma sorte empreendimentos que possa unir diferentes padrões editoriais e, com eles, ganhos financeiros.

Considerações finais

Está mais do que evidente que o modelo tradicional de negócio jornalístico precisa ser repensado. Não basta restringir as mudanças em formatos, empacotamentos e linguagens do produto em si. Há, também, de se revisitar a cultura organizacional das empresas e entender como isso tudo pode ser recebido pelos jornalistas.

Uma das alternativas para fazer frente a esse cenário, conforme se viu ao longo deste estudo, é que as organizações jornalísticas volvam seus olhos a oportunidades potenciais trazidas pelos movimentos de F&A.

Felizmente, conforme apurado pelos resultados desta pesquisa, o jornalista brasileiro tende a ser favorável às F&A na indústria jornalística, com certas restrições comuns a alguns autores da pesquisa – principalmente no que se refere à preservação do interesse jornalístico mediante a pressões de outras ordens. Espraiar essa percepção à identidade profissional de outros países, como Portugal, não seria exagero algum, uma vez que, como comprova a revisão de literatura, as lutas identitárias desses profissionais foram forjadas em matrizes que são comuns à atividade em diversos países.

As principais tensões identificadas no campo da F&A dizem respeito à preservação do papel do jornalista como agente social e sua liberdade intrínseca. Os jornalistas do *The Washington Post*, por exemplo, não ficaram menos livres ou deixaram de prestar serviços relevantes à atividade porque participaram da concepção de um novo produto/serviço da companhia, o Arc Publishing. Em vez disso, tanto a empresa saiu ganhando com o incremento de receita como a própria redação, que passou a ter convivência com áreas que, antes da aquisição pelo CEO da Amazon, lhe eram distantes. Não há, em suma, sinalização de obstáculos intransponíveis ao florescimento de F&A.

É positivo, também, notar que os jornalistas têm ciência de que esses processos podem ser oportunidades para mais investimentos, para aquisição de competências e para o aprimoramento do produto jornalístico. Ou seja, esses profissionais concordam que é mais viável recorrer ao caminho das F&A para angariar expertises e recursos (tecnológicos, humanos, financeiros) do que tentar criá-los organicamente. Essa premissa se alinha ao que os autores em Administração Estratégica elencados nesta pesquisa afirmam: F&A pode ser atalho para aquilatar produtos e serviços e ganhar novos mercados.

Por fim, cumpre destacar que os jornalistas pesquisados parecem estar abertos a negociar com outras demandas que, até há pouco, lhe eram estranhas, tais como a visão orientada para o negócio, preocupação com salubridade financeira, visão

empreendedora e disponibilidade para cooperação comercial com outras áreas.

Esta pesquisa espera ter contribuído para ampliar essa visão, evidenciando que jornalistas estão em sintonia com as necessidades que orbitam em torno da nova economia da informação.

Algumas limitações foram encontradas ao longo deste trabalho, como o recorte territorial escolhido. Nada, porém, que comprometa a substancialidade dos resultados obtidos.

Este estudo, que de maneira alguma ambiciona esgotar o assunto, também espera ter contribuído com o necessário debate acerca da readequação da indústria jornalística e dos meios para alcançar esse intento. Como restou evidente que jornalistas não são mais ilhas dentro de suas empresas, conceber estratégias que os atraiam para pensar esse novo mundo sob o prisma de visão orientada para o negócio se torna cada dia mais factível.

Academicamente, este trabalho vislumbra incrementar os estudos de *media management*, campo cuja potencialidade de exploração se mostra extremamente fértil. Com essa multidisciplinaridade da pesquisa, unindo campos da estratégia, da gestão e do jornalismo, também se avança no pensamento sobre o fazer jornalístico aproximado de outras áreas do conhecimento.

Outras pesquisas que possam ampliar o horizonte deste trabalho – com robustecimento estatístico de amostra, hipóteses acerca da decisão em investimento em empresas jornalísticas após F&A, entre outros – serão bem-vindas. ■

[LEANDRO VIEIRA]
Mestre em Produção Jornalística e Mercado pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo.
E-mail: leandrovieira.40@gmail.com

[FABIANO RODRIGUES]
Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP), Mestre em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica (POLI-USP) e Engenheiro de Produção pela POLI-USP. *Head* do Centro de Gestão e Transformação de Negócios da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-ADM). Docente na graduação e no Programa de Mestrado Profissional em Jornalismo da ESPM e na pós-graduação da Fundação Instituto de Administração (FIA-USP). Pesquisador do Núcleo Decide da FEA-USP, grupo de pesquisa sobre Teoria e Análise de Decisão.
E-mail: frodrigues@espm.br

Referências

ANDERSON, Chris W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. **Revista de Jornalismo ESPM**, São Paulo, n. 51, p. 30-89, abr./jun. 2013.

ANDERSSON, Ulrika; WIIK, Jenny. News demands on editorial leadership: perceived changes in Swedish newspaper management. **Observatorio**, Lisboa, v. 8, n. 2, 1-16, 2014.

BELL, Emily; OWEN, Taylor. A imprensa nas plataformas. **Revista de Jornalismo ESPM**, São Paulo, n. 20, p. 48-83, jul./dez. 2017.

BENDER, Ruth; WARD, Keith. **Corporate financial strategy**. 2. ed. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2005.

CAPARELLI, Sérgio. **Comunicação de massa sem massa**. São Paulo: Summus, 1986.

CASO Time-Life. 1962/1971. **Memória Globo**, São Paulo, 2018. Disponível em: https://glo.bo/2ZbCyEb. Acesso em: 10 mar. 2019.

CASTRO, Denise Maria Fanhani de. **Criação de valor em fusões e aquisições**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CONHEÇA a história da Agência Estado. **Estadão**, São Paulo, 2007. Disponível em: http://bit.ly/34IQXJn. Acesso em 10 mar. 2019.

CRUSOÉ. Equipe. **Crusoé: uma ilha no jornalismo**, Brasília, DF, 2018. Disponível em: http://bit.ly/35AqyhU. Acesso em: 10 mar. 2019.

DEUZE, Mark. What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. **Journalism**, Thousand Oaks, v. 6, p. 442-464, 2005.

DUARTE, Roberto Gonzales; SAYÃO, Anna Carolina Maia; TANURE, Betania. Mudanças na cultura pós-aquisição: o caso da Empresa Alfa. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: Anpad, 2006.

DUCHESI, Peter; BISWAS, Rita. Value creation in publishing industry: the impact of acquiring IT services firms between 2002 and 2007. **The International Journal of Media Management**, Abingdon, v. 15, p. 211-218, 2013.

EVETTS, Julia. **The management of professionalism**: a contemporary paradox. London: School of Sociology and Social Policy University of Nottingham, 2005.

GRUPO GLOBO adquire controle do jornal "Valor Econômico". **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 13 set. 2016. Disponível em: http://bit.ly/2PE6AgU. Acesso em: 10 mar. 2019.

HÁ VINTE ANOS, Grupo Estado entrava na era da internet. **Estadão**, São Paulo, 2015. Disponível em: http://bit.ly/2S8xkrl. Acesso em: 10 mar. 2019.

HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KAHIL, Gustavo. XP Investimentos compra portal financeiro InfoMoney. **Exame**, 8 set. 2011. Disponível em: http://bit.ly/2s5nFHj. Acesso em: 10 mar. 2019.

KAPLAN, Renée. Our future could lie within our own organizations. **NiemanLab**, Cambridge, MA, 2018. Disponível em: http://bit.ly/2E8w27B. Acesso em: 10 mar. 2019.

LINHA do tempo. **Band.com**, São Paulo, 2018. Disponível em: http://bit.ly/2PCU7K1. Acesso em: 10 mar. 2019.

LOZANO, José-Carlos. Conglomerados de mídia e fluxos audiovisuais na América Latina. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 2, p. 91-121, nov. 2005.

LUTZ, Ashley. These 6 corporations control 90% of the media in America. **Business Insider**, New York, 2012. Disponível em: http://bit.ly/2MbI9oK. Acesso em: 10 mar. 2019.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCCRACKEN, Harry. The Washington Post is a company software now. **Fast Company**, [*S. l.*], 2017. Disponível em: http://bit.ly/34Hmwmt. Acesso em: 10 jan. 2019.

METRO JORNAL: sobre a mídia. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 2018. Disponível em: http://bit.ly/2Sb5RoS. Acesso em: 10 mar. 2019.

MOLLA, Rani; KAFKA, Peter. Here's who owns everything in Big Media today. **Vox**, Washington, DC, 18 jun. 2019. Disponível em: http://bit.ly/2Q6VWho. Acesso em: 10 mar. 2019.

NEVEU, Érik. **Sociologia do jornalismo**. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

PICARD, Robert. Commercialism and newspaper quality. **Newspaper Research Journal**, Thousand Oaks, v. 25, p. 54-65, 2004.

PICARD, Robert. Why journalists deserve low pay. **Reuters Institute**, Oxford, UK, 2009. Disponível em: http://bit.ly/34CCFK0. Acesso em: 10 mar. 2019.

SANT'ANNA, Lourival. O destino do jornal. **Revista UFG**, Goiânia, n. 5, p. 9-15, dez. 2008.

SCARDOELLI, Anderson. Exclusivo: Veja perde editor executivo para O Antagonista. **Comunique-se**, São Paulo, 2018. Disponível em: http://bit.ly/2s2VI2X /. Acesso em: 10 mar. 2019.

SCIARRETTA, Toni. Polêmica e direta, consultoria cresce apesar de seus antagonistas. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 4 abr. 2016. Disponível em: http://bit.ly/2Mb9ffO. Acesso em: 10 mar. 2019.

SIEGERT, Gabriele; GERTH, Matthias; RADEMACHER, Patrick. Brand identity-driven decision making by journalists and media managers: The MBAC Model as theorical framework. **The International Journal on Media Management**, Thousand Oaks, v. 13, p. 53-70, 2011.

TOGNOLLI, Claudio. **Mídias, máfias e rock'n'roll**: bastidores do jornalismo e outros segredos indispensáveis para estudantes, profissionais e leitores. São Paulo: Clara, 2007.

VIEIRA, Leandro. **Fusões e aquisições na indústria jornalística brasileira**: trade offs e visão do jornalista. 2019. Dissertação (Mestrado em Produção Jornalística e Mercado) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2019.

WIIK, Jenny. **Journalism in transition**: the professional identity of Swedish journalists. 2010. Thesis (Doctoral thesis for PhD degree) – Gothenburg University, Gothenburg, 2010.

Apêndice

Quadros com questões que compuseram a pesquisa, em formato de escala Likert direcionada aos jornalistas.

[Quadro 1]
Afirmações da categoria "Tensões em F&A"

CATEGORIA: TENSÕES		
Autor(es)	**Objeto de análise**	**Afirmação**
Picard (2009); Anderson, Bell e Shirky (2013); Hitt, Ireland e Hoskisson (2011); Evetts (2005); Wiik (2010); Neveu (2006); Tognolli (2007).	A relevância com que é tratada a qualidade jornalística da empresa adquirida.	A qualidade do produto jornalístico tende a ficar em segundo plano em processos de fusões e aquisições.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2011); Picard (2009); Anderson, Bell e Shirky (2013).	Dilema: crescimento orgânico/crescimento via M&A.	Crescer organicamente é uma estratégia mais viável para a empresa jornalística, do ponto de vista de financeiro, do que realizar operações de F&A.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2011); Picard (2009); Anderson, Bell e Shirky (2013).	Dilema: crescimento orgânico/crescimento via M&A.	Crescer organicamente é uma estratégia mais viável para a empresa jornalística, do ponto de vista da qualidade editorial do produto, do que realizar operações de F&A.
Picard (2009); Anderson, Bell e Shirky (2013); Hitt, Ireland e Hoskisson (2011); Evetts (2005); Wiik (2010); Neveu (2006); Tognolli (2007).	*Trade-off* entre função social do jornalismo e jornalismo como objeto de geração de lucro.	A função social do jornalismo é um obstáculo à realização de fusões e aquisições na indústria informativa.
Picard (2009); Anderson, Bell e Shirky (2013); Hitt, Ireland e Hoskisson (2011); Evetts (2005); Wiik (2010); Neveu (2006); Tognolli (2007).	*Trade-off* de interesses das empresas envolvidas no que se refere ao tratamento editorial pós-aquisição.	A linha editorial do veículo adquirido, em um processo de aquisição, sofrerá alterações para atender a demandas da empresa compradora.
Picard (2009); Anderson, Bell e Shirky (2013); Hitt, Ireland e Hoskisson (2011); Evetts (2005); Wiik (2010); Neveu (2006); Tognolli (2007).	*Trade-off* de interesses das empresas envolvidas no que se refere ao tratamento editorial pós-aquisição.	É possível readequar a linha editorial para atender aos interesses da empresa compradora e, ainda assim, preservar a qualidade da informação fornecida ao consumidor.
Wiik (2010); Deuze (2005); Neveu (2006); Picard (2004, 2009); Andersson e Wiik (2014).	*Trade-off*: jornalismo/ *business*.	Misturar as atividades do jornalismo com outras voltadas à obtenção de resultados financeiros da empresa é danoso à profissão.

[Quadro 2]
Afirmações da categoria "Oportunidades em F&A"

CATEGORIA: OPORTUNIDADES EM F&A		
Autor(es)	**Objeto de análise**	**Afirmação**
Hitt, Ireland e Hoskisson (2011).	Motivação de F&A por qualidade jornalística intrínseca.	A qualidade editorial das empresas jornalísticas do Brasil é atrativa para operações de fusões e aquisições.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2011); Castro (2010).	Motivação por potencial de geração de receita.	O potencial financeiro das empresas jornalísticas do Brasil é atrativo para operações de fusões e aquisições.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2011); Duchesi e Biswas (2013); Castro (2010).	F&A como forma de preencher lacunas de competência.	Para uma empresa jornalística, é mais viável recorrer às fusões e aquisições para adquirir novas competências úteis ao jornalismo (*design*, tecnologia, desenvolvedores de *apps* etc.) do que tentar criar essas expertises internamente (a partir de seus jornalistas, equipe de tecnologia, área comercial etc.).
Hitt, Ireland e Hoskisson (2011); Castro (2010).	Motivação por potencial do mercado nacional aos olhos de *players* internacionais.	A indústria jornalística brasileira tem potencial para entrar na rota de investimentos internacionais.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2011); Castro (2010).	F&A como meio de obtenção de capacidade de investimento para aprimoramento do produto jornalístico.	Operações de aquisições são alternativas para que companhias jornalísticas obtenham mais recursos e façam mais investimentos em diversas frentes essenciais para se modernizar.
Castro (2010); Hitt, Ireland e Hoskisson (2011).	Atratividade do mercado de jornalismo segmentado perante o *mainstream* da indústria de mídia.	*Startups* de jornalismo são frequentemente adquiridas por veículos maiores, visando ao aumento da capacidade de investimento (dos veículos maiores).
Picard (2009); Anderson, Bell e Shirky (2013); Hitt, Ireland e Hoskisson (2011).	Visão do jornalista a respeito da sustentabilidade do negócio jornalístico.	A indústria jornalística é autossuficiente para encontrar alternativas de financiamento para suas atividades. Não precisa recorrer a fusões e aquisições para vislumbrar novas oportunidades.

[Quadro 3]
Afirmações da categoria "Nova mentalidade"

CATEGORIA: NOVA MENTALIDADE		
Autor(es)	**Objeto de análise**	**Afirmação**
Wiik (2010); Deuze (2005); Neveu (2006); Picard (2004, 2009); Andersson e Wiik (2014); Anderson, Bell e Shirky (2013).	Novas competências exigidas dos jornalistas depois de um processo de M&A.	Processos de fusão e aquisição demandam novas competências para os jornalistas envolvidos. Exemplo: visão orientada para o negócio e olhar mais abrangente sobre sua atividade e seus impactos (inclusive financeiros) na organização como um todo.
Picard (2009); Anderson, Bell e Shirky (2013); Hitt, Ireland e Hoskisson (2011); Evetts (2005); Wiik (2010); Neveu (2006); Tognolli (2007).	*Trade-off* de interesses das empresas envolvidas no que se refere ao tratamento editorial pós-aquisição.	É possível readequar a linha editorial para atender aos interesses da empresa compradora e, ainda assim, preservar a qualidade da informação fornecida ao consumidor.
Wiik (2010); Deuze (2005); Neveu (2006); Picard (2004, 2009); Andersson e Wiik (2014).	*Trade-off*: jornalismo/ *business*.	Misturar as atividades do jornalismo com outras voltadas à obtenção de resultados financeiros da empresa é danoso à profissão.
Wiik (2010); Deuze (2005); Neveu (2006); Picard (2004, 2009); Andersson e Wiik (2014); Anderson, Bell e Shirky (2013).	*Trade-off*: jornalismo/ *business*.	É possível ao jornalista contribuir com a geração de receitas para a empresa por meio de uma visão que abranja não apenas o apelo social do jornalismo, mas também a necessidade de obter lucro.
Wiik (2010); Deuze (2005); Neveu (2006); Picard (2004, 2009); Andersson e Wiik (2014); Anderson, Bell e Shirky (2013).	*Trade-off*: jornalismo/ *business*.	Não cabe ao jornalista se preocupar com a situação financeira de sua empresa.
Picard (2009); Anderson, Bell e Shirky (2013); Hitt, et. all (2011)	Visão do jornalista a respeito da sustentabilidade do negócio jornalístico	A indústria jornalística é autossuficiente para encontrar alternativas de financiamento para suas atividades. Não precisa recorrer a fusões e aquisições para vislumbrar novas oportunidades.