

OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO NO BRASIL A PARTIR DE UMA AVALIAÇÃO DO ECOSSISTEMA

**OPPORTUNITIES AND CHALLENGES OF COMMUNICATION INNOVATION IN
BRAZIL FROM AN ECOSYSTEM ASSESSMENT**

LUCAS VIEIRA DE ARAUJO

Dutor em Comunicação pela Universidade
Metodista de São Paulo, professor do Centro
Universitário Assis Gurgacz (FAG).
E-mail: professorlucasaraujo@gmail.com

ARAÚJO, Lucas Vieira de. Oportunidades e desafios da inovação em comunicação no Brasil a partir de uma avaliação do ecossistema. Revista GEMInIS, São Carlos, UFSCar, v. 9, n. 3, pp.4-25, set. / dez. 2019.

Enviado em: 30 de outubro de 2018 / Aceito em: 20 de dezembro de 2018

RESUMO

Esta pesquisa identifica, caracteriza e analisa os principais movimentos de inovação em comunicação no Brasil e de que forma eles se sustentam e interagem com o ecossistema. Foi realizada pesquisa qualitativa e exploratória em três universos: startups, empresas de mídia estabelecidas e fundos de investimentos e organizações de fomento à inovação. Foram coletados dados primários e secundários por meio de entrevista estruturada, pesquisa documental e observação participante. Dentre os resultados, verificou-se que em todos os universos de pesquisa o grau de inovação é reduzido, a inovação é incremental, e há uma falta de integração entre os entes do ecossistema.

Palavras-chave: Inovação. Comunicação. Ecossistema. Startup. Empresas de mídia

ABSTRACT

This research identifies, characterizes and analyzes the main communication innovation movements in Brazil and how they sustain and interact with the ecosystem. In order to do so, he carried out qualitative and exploratory research in three universes: startups, established media companies, investment funds and organizations promoting innovation. Primary and secondary data were collected through a structured interview, documentary research and participant observation. Among the results, it was verified that in all the research universes the degree of innovation is reduced, the innovation is incremental, and there is a lack of integration between the entities of the ecosystem.

Key-words: Innovation. Communication. Ecosystem. Startup. Media Companies

**Uma versão anterior deste trabalho foi apresentada na III Jornada Internacional GEMInIS (JIG 2018)*

INTRODUÇÃO

Desde que Castells (1999) e outros estudiosos trataram no início do século XXI da sociedade em rede, das consequências do avanço da internet sobre os meios de comunicação e de outros assuntos relacionados às mudanças recentes nas interações humanas, questiona-se qual será o futuro da comunicação.

No cenário mundial atual as empresas de mídia estabelecidas¹ enfrentam problemas econômico-financeiro em virtude do enfraquecimento do modelo de negócio baseado no custeio do jornalismo pela publicidade (PICARD, 2014). A esses problemas de ordem econômica somam-se à redução da credibilidade no jornalismo, provocada, notadamente por notícias falsas, as quais são geradas, em grande parte pelas novas mídias (CARLSON; USHER, 2016).

Para superar obstáculos como esses, é imperioso investir em inovação, apontada como uma das principais maneiras de encontrar soluções para situações de choque como a vivida pelos meios de comunicação de massa já estabelecidos há mais tempo (CARVAJAL *et al*, 2015). Por conta disso, nos últimos anos têm aumentado o interesse e as pesquisas com foco nas intercessões entre inovação e comunicação. Entre os aspectos de maior interesse entre os pesquisadores, destacam-se as iniciativas inovadoras de empresas de base tecnológica, conhecidas como startups, que buscam suprir carências não atendidas pela grande mídia (ANDERSON *et al*, 2012).

No entanto, as startups, assim como as empresas de mídia estabelecidas e demais atores do ecossistema, não podem ser vistas de forma isolada. Eles fazem parte de redes, nas quais diversos membros cooperam para o desenvolvimento de novas empresas que contribuam para o ambiente em que estão inseridos. Em vista disso, o objetivo que norteou essa pesquisa foi identificar e caracterizar os principais movimentos de inovação em comunicação no Brasil e de que forma eles se sustentam e interagem com o ecossistema.

¹ Neste trabalho utilizou-se a terminologia empresas de mídia estabelecidas ou tradicionais para referir-se aos principais meios de comunicação de massa existentes na fase pré-internet: rádio, TV e mídia impressa. Novas mídias são as empresas de tecnologia criadas com o advento da internet, tais como motores de busca, redes sociais digitais e plataformas de conteúdo digital. Esses termos foram incorporados a diversos estudos que tratam das mudanças pelas quais vem passando o setor de mídia desde o advento da internet (ANDERSON *et al*, 2012).

METODOLOGIA

A pesquisa pode ser classificada como qualitativa, exploratória, descritiva e explicativa. Dada a reduzida disponibilidade de informações e a interdisciplinaridade do tema, foi preciso empregar a técnica da observação participante e coletar dados via pesquisa documental.

Neste estudo, o *corpus* foi formado a partir do estudo comparativo envolvendo diversos atores do ecossistema de inovação em comunicação. São eles: i) startups; ii) empresas de mídia tradicionais ou estabelecidas de âmbito nacional ou regional; e iii) fundos de investimento e organizações de fomento à inovação. Diversos estudos de destaque, como Bruno e Nielsen (2012) e Powers e Zambrano (2016), evidenciam a relevância das startups como agentes de inovação na área de comunicação. As startups, todavia, prescindem dos fundos de investimento foram inseridos na pesquisa porque injetam recursos em empresas como startups, o que é indispensável para o desenvolvimento da inovação (MILOUD *et al*, 2012). Assim, esta pesquisa selecionou os fundos com atuação no Brasil que já realizaram aportes em startups de comunicação ou que investem em startups com o perfil da área de comunicação.

A inclusão das empresas de mídia ocorreu em virtude da estreita ligação entre o objetivo de pesquisa e a natureza econômica dessas firmas. Ademais, como salientou Chesbrough (2012), a inovação não é exclusiva das startups, pois muitas novidades chegam ao mercado por meio de outros instrumentos, como *spin-off's*, geradas em empresas maiores. A escolha pela inclusão de grupos regionais de mídia se deve ao fato de que muitos grupos nacionais de mídia estão presentes em todo o Brasil em virtude do alcance da TV aberta. Todavia, esses conglomerados dependem dos grupos regionais para criar um contato mais próximo com o público e ainda para apoiá-los nos investimentos em infraestrutura.

Na sequência, estão listadas todas as organizações pesquisadas, as propostas de valor, áreas de atuação e outros aspectos relevantes.

Quadro 1 - Startups que participaram da pesquisa

Nome/site	Proposta de valor	Fundadores/Formação Acadêmica/ Área de atuação atual	Como surgiu a startup
Celebryts https://celebryts.com/	Viabiliza o contato entre youtubers e anunciantes para campanhas de marketing digital	Bruno Pires – Publicitário – Marketing Ariel Alexandre – Design - Presidência Rafael Stavarengo – Engenheiro de software – Tecnologia	Necessidade, vislumbrada pelos fundadores da empresa, de que havia no mercado publicitário dificuldade em encontrar influenciadores de nicho.
Klipbox https://www.klipbox.com.br/	Ferramenta de clipping de notícias online, que auxilia assessores de imprensa e departamentos de marketing a monitorar a imagem de suas empresas, produtos, clientes e concorrentes.	Dante Sarmento - Tecnólogo em Comércio Exterior, Especialização em Gestão da Informação e Inovação – Administrativo e Financeiro Rayanny Nunes - Tecnóloga em Comércio Exterior, Turismóloga, Especialização em Gestão de Projetos e em Gestão da Inovação – Atendimento ao Cliente	A irmã de uma das sócias (Rayanny) trabalhava como assessora de imprensa e era uma das responsáveis pelo clipping. Ao mesmo tempo, Dante e Rayanny eram sócios em outro empreendimento e tinham um projeto em andamento relacionado a um motor de pesquisa na internet. Eles aproveitaram o que já tinham no projeto do motor de pesquisa e adaptaram para o Klipbox.
NuMooh http://www.numooh.com.br/	Permitir que qualquer empresa possa contratar mídia externa, de forma fácil, rápida e transparente.	Diego Van Dick – Relações Internacionais –Vendas/ Marketing e Administrativo Thiago Ramos – Ciências da Computação e Administração de Empresas – Vendas e Tecnologia Jonathan Chevalier – Matemática e Física –Tecnologia	Os fundadores se conheceram ao participarem de um evento de programação em julho de 2016. Diego teve a ideia ao tentar fazer uma campanha de mídia externa na estrada e percebeu que a única forma de encontrar espaços era passando na frente dos painéis e anotando o número de telefone para falar com alguém da área comercial. Imaginaram que deveria ter outra forma de fazer isso e ao realizar pesquisas de empresas fornecedoras, perceberam que eles passaram pela mesma situação. Então, resolveram construir a plataforma para resolver o problema.
Predicta Group http://www.predicta.net/	A Predicta atualmente trabalha no desenvolvimento de tecnologia, com consultoria e na prestação de serviços para anunciantes e agências que precisam gerir os investimentos em mídia digital.	Marcelo Marzola, Walter Silva e Philip Klein criam a Predicta em 1998. Em 2011 a Predicta passa a fazer parte do portfólio da e.Bricks Digital, fundo pertencente ao Grupo RBS. O atual presidente é Ricardo Hudson	Quando a empresa foi fundada em 1998 a proposta era facilitar a vida das agências que queriam colocar seus banners de publicidade nos grandes sites. Para isso, foi a primeira empresa do mercado brasileiro a construir um servidor web dedicado à entrega de publicidade. Com o sucesso do negócio, em 2011 o fundo e.Bricks Digital torna-se sócio do empreendimento. Capitalizada, a Predicta passa a buscar novamente a liderança no mercado brasileiro como maior <i>player</i> de mídia digital com capital nacional.

Continua...

Conclusão.

Samba Tech http://sambatech.com/	Uma plataforma para gestão e distribuição profissionais de vídeos pela internet, na qual haja uma integração para monetização do conteúdo. Em 2017 foi criado o Samba Play que é uma plataforma para qualquer pessoa que produza vídeos e quer criar o seu canal de venda de conteúdo sem precisar de um desenvolvedor. Para o mercado norte-americano foi criado o aplicativo chamado Kast direcionado para smartphones. Ele assemelha-se a um Snapchat corporativo, no qual a informação circula de forma mais dinâmica e segura.	Gustavo Caetano – Fundador e atual CEO – Marketing Felipe Fillizola – Marketing Lídio Ramalho – Tecnologia Éverton Alves – Tecnologia	A empresa começou criando jogos de celular para as operadoras em 2004 a partir da iniciativa do Gustavo Caetano, atual CEO da empresa. Durante algum tempo o negócio prosperou bem, mas depois a concorrência se intensificou e se tornou um “oceano vermelho”. Perceberam, então, uma tendência de mercado em comunicação digital, principalmente vídeos on-line, quando o Google comprou o You Tube. Criaram então um “You Tube para empresas” a partir de uma plataforma de vídeos. A ideia era resolver o problema das emissoras de TV, que produziam conteúdo para televisão, sabiam que esse conteúdo precisava estar na internet, mas não tinham ideia de como fazer. A plataforma criada pela Samba Tech garantiu streaming, escalabilidade, relatórios, segurança e outros itens. Agora a preocupação é que as empresas não apenas se comuniquem melhor, mas que elas ganhem dinheiro com seu conteúdo.
Rock Content	Ajudar empresas a criar estratégias de marketing de conteúdo vencedoras. O objetivo é ajudar marcas a criar conteúdo relevante, de alta qualidade e em escala para atrair e fidelizar seus clientes.	Diego Gomes – Marketing – Marketing Edmar Ferreira – Tecnologia – Presidente Vitor Peçanha – Marketing - Marketing	O respondente não explicou as origens da empresa
Stilingue	Ferramenta de monitoramento de redes sociais, imprensa e influenciadores a partir do uso de inteligência artificial	Rodrigo Helcer, Milton Stilpen Jr e Brayan Neves são os fundadores. Não quiseram fornecer detalhes de quais funções ocupam atualmente. Limitaram-se a dizer que Rodrigo Helcer é o CEO.	Não quiseram fornecer detalhes. Afirmaram apenas que os três fundadores da empresa tiveram a ideia de criar a Stilingue em um encontro na Campus Party.

Fonte: Próprio Autor.

Quadro 2 - Empresas de mídia de âmbito nacional e regional

	Nome/site	Proposta de valor / área de atuação
Nacionais	Grupo Abril https://goo.gl/YNPZvf	É um dos maiores e mais influentes grupos de Comunicação e Distribuição da América Latina. A empresa opera com base em dois segmentos empresariais: a Abril Mídia, que concentra os negócios da Editora Abril, da Abril Gráfica e do CasaCor; e a DGB, holding de Distribuição e Logística. A Abril Mídia tem no Conselho de Administração representantes do grupo de mídia sul-africano Naspers.
	Grupo Estado https://goo.gl/42Tlzo https://goo.gl/6UiT9F	Possui o jornal O Estado de S. Paulo, um dos periódicos mais antigos em atividade no Brasil, fundado em 1875, e entre os maiores do país em circulação. O Grupo também administra uma das maiores e mais antigas agências de notícias do Brasil a Agência Estado, a Rádio Eldorado, e uma empresa de classificados dirigida para pequenas e médias empresas Planeta Serviços Digitais.
	Grupo Folha https://goo.gl/eyDTqR	Controla o jornal de maior circulação e influência (Folha de S.Paulo), a maior empresa brasileira de conteúdo e serviços de internet (UOL), o site noticioso de jornal com mais audiência (Folha.com) e a maior gráfica comercial do Brasil (Plural). São publicados também outros três jornais: "Agora", líder entre os diários populares no Estado de São Paulo, "Valor Econômico", lançado no ano 2000 em associação com as Organizações Globo, e "Alô Negócios", maior jornal da capital do Estado do Paraná em número de classificados.
	Grupo Globo https://goo.gl/cEmDb6	14ª maior empresa de mídia do planeta, o Grupo é um conjunto de empresas de mídia totalmente brasileiro que chega a todo território nacional. O grupo é composto por participações diretas em diversas mídias, incluindo a Globo (líder em TV aberta no Brasil), Globosat, Globo.com, Editora Globo, InfoGlobo, Sistema Globo de Rádio, Som Livre, Globo Filmes e ZAP
	Grupo Record http://migre.me/wyaiL	A empresa possui a Rede Record, emissora de TV aberta vice-líder de audiência do Brasil e emissora de TV mais antiga do país em operação; Record News, canal exclusivo de notícias com sinal aberto; R7, portal de conteúdo online; quatro jornais impressos regionais; três rádios.
	SBT https://goo.gl/CMxwPm	O Sistema Brasileiro de Televisão (SBT) é dos grandes grupos de comunicação de Brasil, mas não investe em outros segmentos de mídia como muitas organizações do setor. A empresa detém o canal de TV aberta SBT, que está presente em boa parte do Brasil.
Regionais	Emissoras Pioneiras (EPTV) https://goo.gl/9guVbx	Fazem parte do Grupo quatro afiliadas da Rede Globo; um jornal; três emissoras de rádio e um portal de notícias. As empresas estão instaladas no interior dos estados de São Paulo e Minas Gerais. A área de abrangência do Grupo é de 11 milhões de habitantes em 371 municípios.
	Grupo RIC https://goo.gl/0mqBYm	É o maior grupo de comunicação da região Sul do Brasil e o segundo maior grupo de comunicação regional do Brasil. A empresa opera nos estados do Paraná e Santa Catarina, onde atinge 16 milhões de pessoas. É afiliada da TV Record em 11 emissoras de TV, e ainda controla 3 portais de internet, 4 emissoras de rádio, 2 jornais impressos, 2 editoras de revistas e uma plataforma multimídia.
	Grupo RBS https://goo.gl/Qn8kYH	É um dos maiores grupos empresariais multimídia do país. Nacionalmente atua por meio da e.Bricks Digital, fundo de investimentos de empresas do setor digital. Além de afiliada da TV Globo no estado do Rio Grande do Sul, é proprietária de seis emissoras de rádio, dois portais de conteúdo e três jornais impressos. Todas elas líderes no mercado em que atuam.

Fonte: Próprio Autor.

Quadro 3 – Fundos de investimento e organizações de fomento à inovação

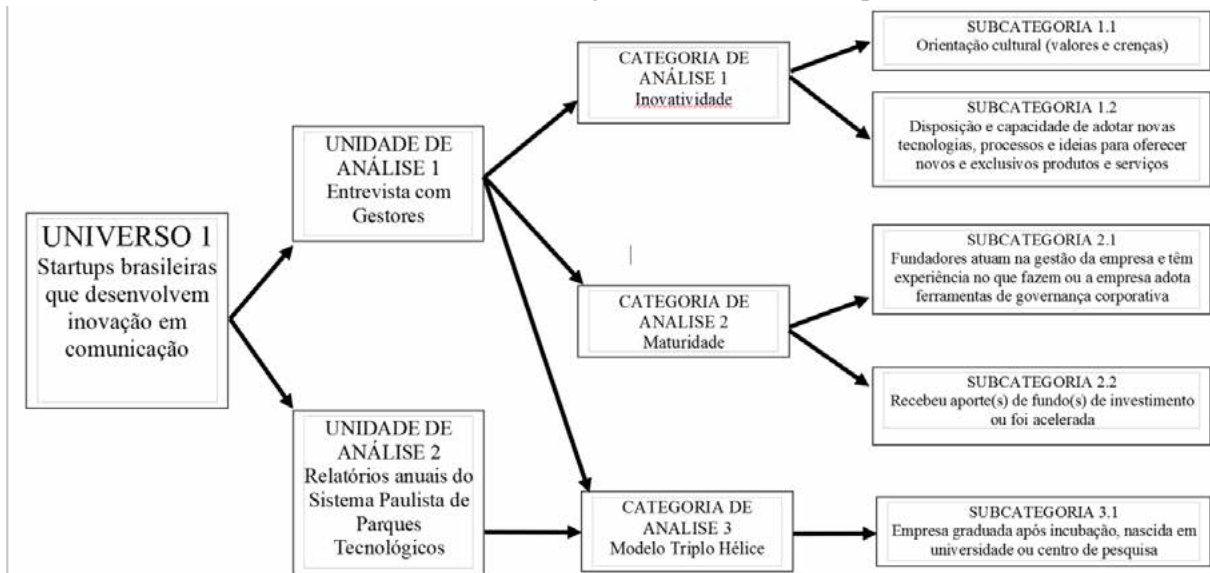
Nome/site	Proposta de valor / área de atuação
Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) – Concurso Acelera Startup www.fiesp.com.br/accelera	O Concurso Acelera Startup é o maior evento de investimento-anjo da América Latina e tem como objetivo fomentar o empreendedorismo. Nas últimas edições do evento foram recebidas mais de 11.500 inscrições de todo o Brasil e participaram mais de 300 mentores e mais de 250 investidores. Somando as nove edições até 2016 o evento já gerou investimentos de mais de R\$ 5 milhões. É o único concurso de âmbito nacional, aberto a qualquer empreendedor, que criou uma categoria apenas para startups em comunicação. A primeira edição da categoria de startups em comunicação foi realizada em 2016.
e.Bricks/e.Bricks Ventures http://www.ebricksdigital.com.br/	A e.Bricks é uma empresa de investimento no setor digital do Grupo RBS. A e.Bricks investe majoritariamente em companhias brasileiras, em estágio de alto crescimento e líderes em suas áreas de atuação. Atua em três principais setores: e-commerce segmentado, mobile e mídia digital e tecnologia. A e.Bricks Ventures é um fundo Venture Capital offshore independente, com foco em empresas early stage de tecnologia internet e mobile. O primeiro fundo alocou US\$ 90 milhões em 16 startups brasileiras.
Redpoint eventures http://rpev.com.br/#about	Empresa de capital de risco focada na Internet. É a primeira e única presença do Vale do Silício em solo brasileiro. O objetivo é proporcionar aos empresários o capital, o know-how e a rede para criar e desenvolver as próximas histórias de sucesso na internet latino-americana. A Redpoint eventures dispõe ainda de uma rede global de fundos parceiros na China, Rússia, Alemanha e Japão. A proposta é ser uma empresa de capital de risco líder e ajudar a desenvolver o ecossistema de empreendedorismo tecnológico no Brasil.
Monashess https://www.monashees.com.br/pt/	Disponibilizam pouquíssimas informações sobre a empresa. Sequer informam endereço e número de telefone da empresa. O lema da Monashess é “Nós trabalhamos com grandes empreendedores para construir grandes empresas”. A empresa não quis conceder entrevista, mas informou que investe em empresas de internet em fase embrionária e que já realizou apoios espontâneos a startups que atuam na área de comunicação.
Abril Participações https://www.crunchbase.com/organization/abril-participaes http://grupoabril.com.br/pt/quem-somos/	Empresa de capital de risco do Grupo Abril com atuação em todo o mercado brasileiro. O foco da empresa é realizar investimentos em empresas em estágio inicial. No Brasil investiu na startup Rock Content, presente nesta pesquisa.

Fonte: Próprio Autor.

Sendo uma pesquisa qualitativa, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas com os gestores das organizações escolhidas e pesquisa documental em sítios das organizações escolhidas, veículos de comunicação de massa e em relatórios do Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPTec). O SPTec é um dos sistemas mas bem estruturados do país em termos de criação e desenvolvimento de inovação, haja visto indicadores como pedido de novas patentes, volume de investimentos em novas tecnologias e massa crítica envolvida com pesquisa e desenvolvimento (P&D).

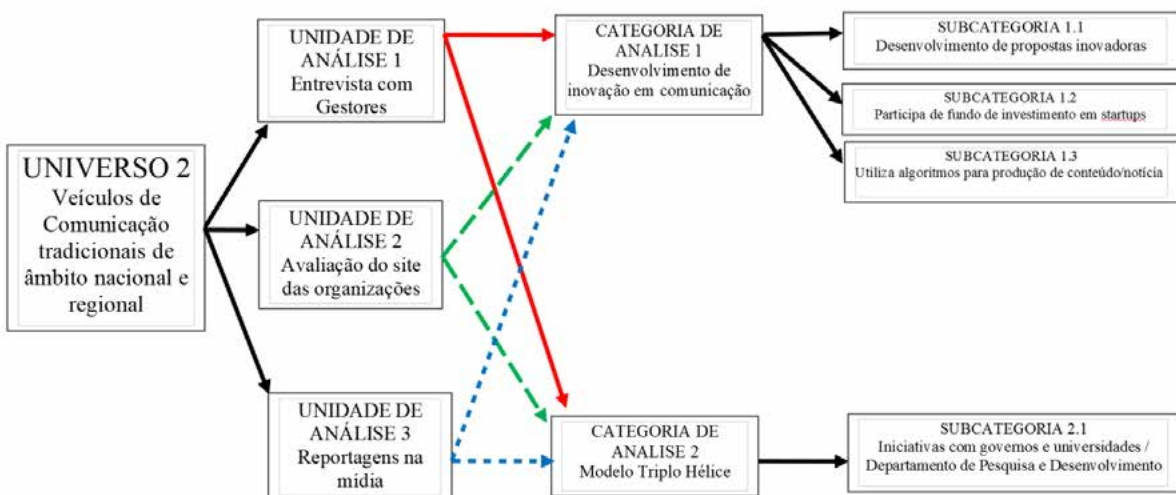
Foram estipulados universos, unidades, categorias e subcategorias de análise que nortearam a forma como as informações foram avaliadas. Esta metodologia baseou-se em pesquisas internacionais sobre o ecossistema de inovação em comunicação, como Bruno e Nielsen (2012) e Sirkkunen e Cook (2012). As figuras de 1 a 3 sintetizam o modelo metodológico utilizado neste estudo.

Figura 1 - Metodologia de Análise Startups



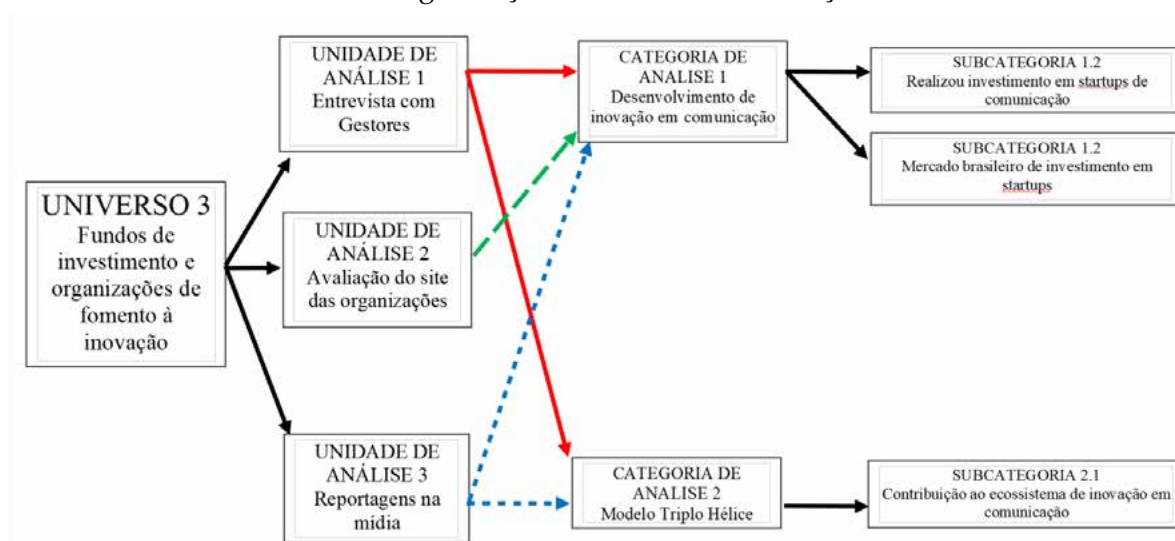
Fonte: Próprio Autor.

Figura 2 - Metodologia de Análise - Meios de Comunicação Tradicionais de Âmbito Nacional e Regional



Fonte: Próprio Autor.

Figura 3 - Metodologia de Análise – Fundos de Investimento e Organizações de Fomento à Inovação



Fonte: Próprio Autor.

REFERENCIAL TEÓRICO

Inovação é um novo produto, processo ou serviço que se realiza no mercado: “o verdadeiro desafio da inovação não é a invenção –ter boas ideias–, mas o processo de fazê-las darem certo técnica e comercialmente” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 18). Para tanto, será necessária uma tecnologia, que só tem sentido quanto adiciona valor ao ambiente em que foi inserida, pois “o valor econômico de uma tecnologia permanece latente até que ela venha a ser, de alguma forma, comercializada” (CHESBROUGH, 2012, p. 79).

A comunicação de massa é uma atividade econômica que faz parte de um agrupamento mais amplo, chamado de indústria de mídia, a qual é classificada com base no produto –impressão, transmissão, filme, música gravada, etc.–, regulação, tecnologia e sequência na cadeia de produção e distribuição. A economia da mídia preocupa-se com a forma como indústrias de mídia alocam recursos para criar conteúdos de informação e entretenimento para satisfazer as necessidades dos públicos-alvo, anunciantes e outras instituições sociais (PICARD, 2014).

Quando se busca unir os conceitos de inovação e comunicação, a literatura mostra divergências. Dogruel (2014) lista pelo menos seis linhas de pesquisa distintas para inovação na mídia. Muitas delas tentam dissociar os aspectos econômicos da inovação. Storsul e Krumsvik (2013), no entanto, advertem que a falta de fundamentação dessas pesquisas na teoria da inovação prejudica um entendimento mais amplo dos fenômenos. Em decorrência de fatores como esse, a gestão da inovação se tornou uma das áreas mais críticas da pesquisa em gestão de mídia e economia (MIERZEJEWSKA; HOLLIFIELD, 2006).

O modelo Tripo Hélice (TH) é uma forma de criar e desenvolver inovação nos mais variados setores da economia. Desde a década de 1970 o Brasil vem adotando políticas públicas consoantes ao Modelo, que vem sendo bem-sucedido em diversas localidades pelo mundo. Esta abordagem se baseia na visão de que as universidades e centros de pesquisa atuam como indutores nos ambientes de inovação dando suporte às empresas privadas e ao Governo (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000). No entanto, a estratégia se mostrou pouco eficaz ao longo do tempo. O Brasil ficou na 69^a posição no Índice Nacional de Inovação de um total de 130 economias ao redor do mundo em 2017 (DUTTA *et al*, 2017). O Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPTec) é uma tentativa de melhorar esses números. São unidades onde trabalham juntas empresas privadas, universidades e Estado. Parques mais avançados movimentam quase R\$ 2 bilhões por ano em pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Os resultados das políticas públicas de inovação no Brasil, contudo, não têm interferido positivamente na área de comunicação. Tecnologias disruptivas como algoritmos, inteligência artificial e Natural Language Generation (NLG)¹, amplamente utilizadas pelas redes sociais digitais e motores de busca alteraram a economia da mídia em nível mundial (KÜNG, 2015; NEWMAN *et al.*, 2017). A informação de interesse público necessária não apenas para a democracia, como também para a vida em sociedade, vem perdendo espaço. As empresas de mídia precisam arcar com os custos de produção de notícias e ainda disputar a atenção do consumidor com as empresas de tecnologia. Estas, por sua vez, não têm custo nenhum para distribuir o conteúdo criado pela imprensa, mas disputam audiência com os meios de comunicação. Como tem maior controle sobre o consumidor de informação, as novas companhias de mídia abocanham a maior parte da fatia publicitária e, assim, contribuem para reduzir ainda mais o custo marginal da informação, aproximando-a de zero².

Países desenvolvidos nos quais os efeitos dessas mudanças estão avançados, como o Canadá, já questionam qual será o futuro das nações face ao enfraquecimento da democracia, consequência direta do reduzido número de empresas de mídia regionais ou nacionais (PUBLIC POLICE FORUM, 2017).

1 NLG se utiliza de dados brutos, como números meteorológicos e planilhas de custos, para produção de textos escritos sem a intervenção humana (REITER; DALE, 1997).

2 “Imagine um cenário em que a lógica operacional do sistema capitalista atinja um sucesso acima da expectativa, no que os economistas chamam de “economia do bem-estar geral ideal” –um estágio em que a competição intensa força a introdução de tecnologias de manufatura cada vez mais enxutas, levando a produtividade a um ponto ótimo, em que cada unidade adicional posta à venda aproxima o custo marginal de “zero”. Em outras palavras, o custo real de produzir cada unidade adicional –descontado o custo fixo– torna-se essencialmente zero, deixando o produto praticamente gratuito. Se isso acontecesse, o lucro, força vital do capitalismo, desapareceria” (RIFKIN, 2016, p. 16).

UNIVERSO 1: STARTUPS

Categoria de Análise 1: Inovatividade

Os valores e as crenças das startups avaliadas neste trabalho demonstraram profundos laços com a capacidade de desenvolver inovação. Todas as startups afirmaram que inovação em comunicação passa pelo universo digital, o que já demonstra uma crença distinta dos meios de comunicação estabelecidos que investem tempo e energia no modelo tradicional de comunicação.

A tecnologia nas startups, ao contrário das empresas tradicionais de mídia, não é o meio para desenvolver a inovação, mas é a própria inovação. As startups entrevistadas apresentam elevado grau de inovatividade no âmbito nacional. Já em comparação com o mercado externo, a disposição e a capacidade de adotar novas tecnologias, processos e ideias é menor. Apenas uma startup atua no exterior, mais precisamente nos Estados Unidos.

A baixa internacionalização das startups pode ser avaliada a partir de diferentes aspectos. Um deles é a falta de recursos, já que a única empresa brasileira com presença no exterior utilizou todo o investimento externo que recebeu em 2016 para desenvolver produtos e serviços para o escritório em outro país. Como os fundos de investimento preferem investir em startups brasileiras presentes fora do país, criou-se um imbróglio porque as startups nacionais não conseguem atingir o mercado externo, entre outros motivos, em razão de não terem financiamento disponível.

Outro fator preponderante é o baixo grau de inovatividade em relação às concorrentes de outros países. As startups selecionadas atuam, basicamente, na área de marketing e vendas. Elas geralmente produzem conteúdo focado nas necessidades dos clientes ou realizam serviços voltados à propaganda. Embora tenham desenvolvido tecnologias próprias, as startups, de forma geral, precisam de motores de busca, redes sociais digitais e plataformas de distribuição de conteúdo digital para atuarem no mercado. Isso ajuda a explicar porque nenhuma das startups atua essencialmente como produtora de notícia ou agência de propaganda, pois as novas mídias realizam muitas tarefas atinentes às agências ou distribuem conteúdo de terceiro.

As empresas de mídia digital captaram boa parte da verba outrora dirigida às agências de propaganda e às empresas de mídia estabelecidas produtoras de conteúdo. Portanto, ao mesmo tempo que criam a possibilidade de outras empresas trabalharem em parceria com elas, as novas mídias restringem a inovação à medida que atrelam novos produtos e serviços às tecnologias que possuem. Disto resulta empresas inovadoras em

mercados nacionais, como as startups brasileiras, mas sem uma participação maior em nível mundial.

Estes aspectos explicam, em parte, a ausência de startups cuja proposta de valor seja a produção de conteúdo jornalístico. Embora esse tipo de empresa nascente de base tecnológica seja preponderante nos estudos acadêmicos internacionais (BRUNO; NIELSEN, 2012; SIRKKUNEN; COOK, 2012; POWERS; ZAMBRANO, 2016), não se verificou o mesmo aspecto nesta pesquisa. Como o principal critério de seleção neste estudo foi receber o aporte de fundo de investimento, as startups de jornalismo brasileiras demonstraram baixo grau de maturidade do negócio. Ademais, pode ser um indicativo de que o jornalismo tende a se dividir cada vez entre grandes e pequenas empresas. Enquanto as firmas menores serão mais ágeis, independentes, geridas muitas vezes por jornalistas empreendedores especialistas em conteúdo local; as maiores serão em número menor e, possivelmente, com menor faturamento, voltadas ao mercado nacional (PICARD, 2014). As firmas menores serão preponderantemente startups inovadoras, baseadas na internet, ao passo que as maiores tendem a ser as empresas de mídia estabelecidas.

Em comum entre as maiores e menores empresas de mídia, estará ainda a dependência da propaganda como uma forma de receita, pois a abrangência será maior e mais heterogênea, como é típico da televisão e do rádio. Nas startups, porém, a dependência da propaganda será menor em virtude do negócio ser regionalizado e próximo do consumidor de conteúdo. Isto tende a aumentar o financiamento direto, isto é, assinaturas e *crowdfunding*.

As startups, porém, precisam diferenciar-se do que existe atualmente no mercado de mídia. Segundo Carlson e Usher (2016, p. 7), as startups vivem um paradoxo porque precisam mostrar-se melhores que os meios tradicionais de comunicação ao passo que necessitam contar com a legitimidade institucional do jornalismo: “o que surge é uma ênfase na inovação que acompanha uma crítica suave de jornalismo que, em última análise, reforça modos jornalísticos tradicionais³”. No Brasil nenhuma startup de jornalismo se destacou, muito provavelmente, porque não resolveu esse impasse.

Categoria de Análise 2: Maturidade

Todas as startups participantes da pesquisa apresentaram bom grau de maturidade nesta subcategoria. Uma delas, a Predicta, é auditada por companhia externa e tem um conselho de administração, o qual elegeu um presidente para conduzir a empresa em consonância com o planejamento estratégico estabelecido. Para atingir

3 What emerges is a tension between the need to critique traditional news as inadequate with the need to rely on journalism’s institutionalized legitimacy (tradução do autor).

esses patamares a empresa contou com aporte do fundo de investimento e.Bricks, que em 2011 possibilitou que a empresa mudasse radicalmente os rumos. Os empreendedores que fundaram a empresa assumiram papéis mais estratégicos e deixaram a gestão dos negócios no dia-a-dia. O número de funcionários foi reduzido drasticamente, de 200 para 40, e a empresa deixou de dedicar-se apenas a serviços em mídia digital para realizar também consultoria e outros negócios. As outras startups não chegaram ao mesmo patamar da Predicta, mas em todas elas os fundadores atuam na gestão da empresa, têm experiência profissional no desenvolvimento de startups e alguns ainda trabalharam em grandes empresas antes de empreenderem.

Para atingirem grau maior de maturidade, porém, as startups tiveram que captar recursos externos. Todas receberam algum tipo de incentivo financeiro, seja por meio de fundos de investimento, *family offices*⁴ ou aceleradoras. Nesse aspecto, a maturação do negócio das startups brasileiras de comunicação foi elevado mesmo se comparado com startups europeias e norte-americanas da mesma área de atuação. Bruno e Nielsen (2012) citam apenas uma startup, dentre as nove integrantes do estudo, que recebeu recursos de capital de risco. Sirkkunen e Cook (2012), cuja pesquisa abrangeu um universo de 69 startups em nove países, não fizeram menção a nenhum caso. Embora as metodologias empregadas pelos estudos citados sejam diferentes desta pesquisa, a referência a aportes financeiros por fundos ou incubadoras é comum inclusive em estudos acadêmicos para detalhar o universo das startups.

Apenas duas startups brasileiras retratadas nesse estudo não receberam aportes de fundos. No entanto, elas foram aceleradas em programas de destaque em nível nacional, como o Seed (*Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development*) em Minas Gerais e *Ahead da Startup Farm*, dos quais receberam recursos externos.

Categoria de Análise 3: Modelo Triplo Hélice

Nenhuma das startups avaliadas nesse estudo passou por incubadoras ou nasceu em uma universidade ou centro de pesquisa. As startups foram criadas, majoritariamente, por empreendedores que se conheceram na maioria das vezes em eventos organizados pela iniciativa privada ou pela comunidade empreendedora. Ademais, nenhum empreendedor entrevistado relatou a necessidade de procurar uma incubadora, universidade ou centro de pesquisa para auxiliá-lo na estruturação do negócio ou no desenvolvimento de tecnologia.

Na área de comunicação as grandes corporações, notadamente as empresas de tecnologia que se tornaram as novas mídias, são referência para os empreendedores. Elas promovem eventos, se aliam a fundos de investimento para apoiar empreendimentos iniciais,

⁴ Family office é um serviço dedicado às famílias de renda mais elevada, geralmente grandes empresários com fortunas na casa dos milhões, que recebem um assessoramento mais completo para seus investimentos.

realizam parcerias com organizações não-governamentais estrangeiras de incentivo ao empreendedorismo e ainda oferecem infraestrutura básica para o empreendedor trabalhar.

O Modelo Triplo Hélice, portanto, não vem trazendo resultados significativos para a formação e desenvolvimento de startups de comunicação no Brasil. Os elementos centrais do Modelo, baseado sobretudo na cooperação entre governo, universidade e empresa não contribuíram de forma significativa para que qualquer das startups avaliadas fossem criadas e se desenvolvessem. Exceções ao fato de que uma das startups foi acelerada em um programa público e que dois grupos empresariais de mídia formaram fundos de investimento em startups de comunicação.

A mesma constatação obteve-se após a análise do Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPTec). Criado em 2006 para integrar e sistematizar os esforços de inovação no estado, o SPTec, até 2018, conta com 13 parques espalhados em diferentes cidades do Estado de São Paulo o estado. Mesmo sendo um dos sistemas mais organizados do Brasil em termos de integração entre empresas, universidades e governo, o SPPT padece com diversos problemas. Dentre eles destacam-se: i) dependência muito grande do governo como investidor; ii) reduzida ou inexistente integração das empresas da região com os parques; e ii) falta de programas que integrem os esforços entre os diversos entes do ecossistema de inovação (SÃO PAULO, 2014, 2015, 2016).

Essa avaliação mostra que o Modelo Triplo Hélice apresenta falhas no Brasil além do ecossistema de inovação em comunicação. O fato de não existir nenhuma startup voltada à inovação em comunicação no SPPT não é de se surpreender tendo em vista o fato de nenhuma startup avaliada ter passado por incubadora ou ter nascido em universidade. No entanto, algumas falhas do Modelo nos parques paulistas retratam uma realidade generalizada no país. A mais notável é a reduzida participação da iniciativa privada nos investimentos de pesquisa e inovação. Tal constatação vem ao encontro da análise seguinte.

UNIVERSO 2: MEIOS DE COMUNICAÇÃO TRADICIONAIS DE ÂMBITO NACIONAL E REGIONAL

Categoria de Análise 1: Desenvolvimento de Inovação em Comunicação

O desenvolvimento de propostas inovadoras nas empresas de mídia brasileiras tem sido reativo e a partir de tecnologias criadas fora do país. Quando destoam do cenário externo, acrescentam pouco às propostas de valor das empresas, que tentam sobreviver em meio a um mercado altamente volátil em constante mudança. Dois aspectos ajudam a explicar esses fatores: a baixa disposição do brasileiro em pagar por conteúdo e a maneira como as empresas de mídia brasileira estão lidando com as mudanças provocadas pela inovação.

Relatório recente feito em 36 países, dentre eles o Brasil, avaliou o comportamento de 70 mil pessoas sobre o consumo de notícias. Apenas 22% dos brasileiros entrevistados afirmaram

que empregariam dinheiro para ter acesso a notícias (NEWMAN et al., 2017). O relatório também mostrou que 60% dos entrevistados brasileiros mostraram elevada confiança na mídia brasileira, mas esse mesmo grupo está entre os consumidores mais costumazes de mídia social no mundo: 57% buscam notícias pelo Facebook e 46% pelo WhatsApp. O contrassenso reside no fato de que as mídias sociais são pródigas em criar e espalhar notícias falsas, as quais vêm prejudicando a credibilidade dos veículos de mídia em todo o mundo (NEWMAN et al., 2017).

Em relação às atitudes empregadas para inovar, Boyles (2016) afirma que as organizações jornalísticas tomam basicamente dois caminhos para inovar. Uma parte concentra as energias e os recursos na compra de startups rivais ou criando *spin-off's*. O outro grupo está buscando a experimentação dentro de suas próprias redações. No Brasil, porém, não foi empregada a primeira opção. Nenhum grande grupo de mídia, de âmbito nacional ou regional, com exceção dos Grupos RBS e Abril, criou *spin-off's* ou investiu em startups de mídia. Quanto ao intraempreendedorismo, todas as empresas entrevistadas afirmaram que incentivam o desenvolvimento de propostas inovadoras internamente. No entanto, os mesmos entrevistados admitiram vários desafios a serem superados internamente para que os resultados sejam efetivos. Entre os principais, a dificuldade dos gestores em desenvolverem inovação em meio às tarefas do cotidiano e ainda os empecilhos criados pelas rotinas administrativas e estruturas hierarquizadas.

A participação em fundos de investimento é uma estratégia adotada em grande medida no exterior para desenvolver inovação em meio às tarefas do cotidiano das empresas. Todavia, apenas dois grupos de mídia brasileiros criaram ou participam de fundos de investimento em startups ou empresas inovadoras. Aspectos legais despontam como um dos principais fatores para essa limitação. A Constituição do Brasil prevê que no mínimo 70% do capital votante de empresas de mídia pertença a brasileiros natos ou naturalizados há mais de dez anos (BRASIL, 1988). Presidentes e diretores de grupos de mídia da área de radiodifusão defenderam mudanças na legislação para permitir a entrada de capital externo nas firmas.

Ainda de acordo com metade dos gestores entrevistados, além dos concorrentes internacionais não se subjulgarem às leis brasileiras, eles têm uma abundância de recursos com custos infinitamente menores se comparado à realidade brasileira. O custo elevado do capital, aliás, foi uma opinião quase unânime entre os presidentes dos grupos de mídia regional, que apontam a baixa capacidade de investimento como óbice para inovar. Vale ressaltar que o Grupo RBS, logo depois de criar o fundo e.Bricks, vendeu dois ativos importantes. O Grupo Abril, assim como o Grupo RBS, também se desfez de ativos depois que criou o fundo de investimento Abril Par. O fator mais importante, porém, foi a venda de parte da companhia para o grupo de mídia sul-africano Naspers.

Sem participar de fundos e demasiadamente presas à inovação interna, não se surpreende que nenhum veículo de comunicação no Brasil utilize tecnologias como inteligência artificial e

NLG para produção e distribuição de notícias. Os gestores entrevistados mostraram-se céticos e descrentes com essas tecnologias disruptivas, malgrado a ampla aplicação delas nas redações pelo mundo.

Eles reconhecem que são tecnologias promissoras, porém, não vislumbram no curto prazo uma integração maior com elas. Os entrevistados mostraram-se preocupados com o custo da tecnologia face aos benefícios que ela gera em termos de redução nos gastos. Isso ficou muito evidente no setor de TV aberta, no qual a NLG ainda não tem presença marcante. Além do custo elevado, alguns entrevistados apontaram problemas em relação a fatores legais e normativos, como a extinção de empregos e mudanças nas atribuições dos jornalistas e na própria estrutura dos cargos das redações.

Em consonância com o que foi observado em estudos pelo mundo (GYNNILD, 2014; KARLSEN; STAVELIN, 2014), a cultura organizacional das principais empresas de comunicação brasileiras não internalizou mecanismos de integração entre humanos e máquinas para a produção de notícias. Apenas um dos entrevistados nesta pesquisa afirmou de forma categórica que seria positivo o jornalista se concentrar em atividades menos mecânicas, como a apuração dos fatos, enquanto a máquinas coletaria dados e elaboraria textos menos elaborados.

Categoria de Análise 2: Modelo Triplo Hélice

As firmas de mídia, de âmbito nacional ou regional, não têm qualquer relação com universidades ou entidades vinculadas ao governo. Esse fator se traduz na ausência de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para inovação nas empresas de mídia brasileiras. Embora Chesbrough (2012) já tenha alertado que os departamentos de P&D não são a única ou a mais importante fonte de inovação, empresas inovadoras obtêm melhores resultados com P&D. No exterior, empresas de mídia ou organizações de classe que defendem os interesses dessas empresas trabalham em parcerias com institutos de pesquisa. Os gestores consultados nesta pesquisa afirmam que procuram inovar por meio de técnicas como *bechmarking*. Tal tática, todavia, depende de investimentos substanciais em equipamentos e produtos de informática, além de licenciamento de marcas. Pesquisas aplicadas poderiam ajudar as empresas de mídia a encontrar oportunidades no mercado, assim como em estreitar os vínculos com as startups.

O Modelo Triplo Hélice, assim como ocorreu com as startups, não vem trazendo resultado em virtude do distanciamento do setor produtivo em relação aos outros entes do ecossistema: governo e universidades. A distância não apenas impede um trabalho conjunto como prejudica todo o sistema de inovação brasileiro, que fica fragilizado e perde eficiência à medida que os entes não trabalham em sintonia. Essa constatação vem ao encontro de outros estudos que avaliaram todo o sistema brasileiro de inovação e não apenas o ecossistema da área de comunicação (MAZZUCATO; PENNA, 2015).

UNIVERSO 3: FUNDOS DE INVESTIMENTOS E ORGANIZAÇÕES DE FOMENTO À INOVAÇÃO

Categoria de Análise 1: Desenvolvimento de inovação em comunicação

Nenhum dos fundos consultados para este trabalho afirmou que fez investimentos em startups de comunicação. Os fundos preferem avaliar as propostas de inovação não a partir de segmentos, mas de perfil de empresa. Eles demonstraram simpatia por startups com “um time de fundadores classe A, bem complementares, que estiverem atacando um problema relevante, num mercado grande e com uso de tecnologia/internet como um dos pilares de sua atuação”, conforme afirmou um dos entrevistados neste trabalho. Como as startups selecionadas neste trabalho buscam melhorar as vendas e resultados financeiros de clientes, sem produzir conteúdo jornalístico e/ou publicitário, elas não necessariamente seriam da área de comunicação.

O Concurso Acelera Fiesp, promovido pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), criou uma categoria voltada às startups em comunicação em 2016. Assim como os fundos de investimento, o comitê organizador do Concurso atribuiu especial relevância à tecnologia empregada pelas propostas inovadoras, mas destacou a importância de se avançar em áreas como a curadoria da informação diante da grande quantidade de notícias falsas presentes na internet. Importante ressaltar que os membros do Concurso veem a comunicação a partir de notícias, produto jornalístico, sem vinculação ao marketing e à publicidade.

Essas questões conceituais são relevantes porque mostram o que uma startup pode fazer para inovar em comunicação. Para os fundos é nítida a preocupação em torno da escala do produto/serviço a ser oferecido, assim como o perfil dos fundadores e o tipo de tecnologia empregada, de preferência atrelada a determinado mercado já consolidado. Já entidades de fomento à inovação, como o Acelera Fiesp, composto muitas vezes por investidores anjo⁵, enfatizam o desenvolvimento de tecnologias inovadoras que atendam a problemas latentes no sistema produtivo. A aversão ao risco maior distancia os fundos das startups mais inovadoras na fase de implantação e consolidação do negócio, como já salientou Mazzucato (2014).

Ranking elaborado pelo Fórum Econômico Mundial coloca o Brasil na 92ª posição, de um total de 139, no que diz respeito à disponibilidade de capital de risco (BALLER *et al*, 2016). Os problemas do país dizem respeito principalmente à fraqueza do ambiente regulatório, assim como à disponibilidade de capital de risco.

Categoria de Análise 2: Modelo Triplo Hélice

Conforme Bellavitis *et al* (2017), enquanto o financiamento de capital de risco representa uma pequena parcela das finanças empresariais nos países desenvolvidos, ele desempenha um

⁵ Investidores-anjo são pessoas físicas que aportam recursos em empresas iniciantes com alto potencial de crescimento. A Lei Complementar 125/15 trouxe maior segurança jurídica ao investidor, que agora pode realizar aportes de capital sem ser considerado sócio para o mercado, além de outros benefícios.

papel ainda menor nos mercados emergentes. Esta situação é exacerbada pelo fato de que empreendimentos empresariais em mercados emergentes têm níveis relativamente baixos de transparência corporativa ou divulgações exigidas e aplicadas. Tais aspectos endossam os resultados alcançados nesta pesquisa, em decorrência de que apenas uma das startups avaliadas criou instrumentos de governança corporativa, como um Conselho de Administração e auditoria externa.

Face às limitações do mercado em suprir as carências por fontes de financiamento, os empreendedores têm buscado alternativas. As que mais se destacam são microcrédito, *crowdfunding* ou *peer-to-peer lending*⁶ (BRUTON *et al*, 2015). Nenhuma empresa participante desta pesquisa, no entanto, utiliza essas fontes de financiamento.

CONCLUSÕES

Em todos os universos de pesquisa as inovações encontradas foram incrementais e o grau de inovação é baixo. Em nenhuma categoria de análise, em quaisquer dos universos de pesquisa, uma empresa ou instituição sobressaiu-se comparando a atuação no Brasil em relação ao exterior a partir do objetivo geral de pesquisa. O mercado nacional de inovação em comunicação é reduzidíssimo em determinados aspectos, como o uso de algoritmos e inteligência artificial para produção de conteúdo, e incipiente em outros, como a participação em fundos de investimento em startups.

O fator que mais pesa contra o país em termos de inovação não é falta de recursos, é a conexão. Os Modelo Triplo Hélice apresenta falhas. A interação entre os diversos entes do ecossistema de inovação é deveras fraca e incipiente. A academia precisa se aproximar sobretudo do setor produtivo, que não está procurando criar laços com as entidades públicas e de ensino. Nesse bojo incluem-se as startups, que prescindem da pesquisa e desenvolvimento (P&D) das universidades e, com isso, não desenvolvem tecnologias inovadoras em termos mundiais. Como muitas universidades realizam apenas pesquisa básica, startups e empresas de mídia distanciam-se, criando um círculo vicioso difícil de romper. Além de limitações orçamentárias, falta ao Governo políticas públicas mais eficazes para unir os demais entes. É preocupante, por exemplo, a Fiesp, uma entidade de indústrias, organizar o único concurso nacional de startups de comunicação. A ausência de entidades representativas das empresas e dos trabalhadores da área de comunicação é um sintoma de que é preciso estreitar os laços entre os entes.

A área de comunicação precisa praticar aquilo que lhe é nato: a capacidade de troca de informações. Para tanto é preciso dialogar e estabelecer medidas efetivas de inovação em comunicação.

⁶ Sistema no qual pessoas realizam operações de empréstimo sem a intermediação de instituições financeiras. O negócio geralmente é intermediado por um aplicativo que cobra uma pequena taxa para a concretização do negócio. As transações ocorrem entre pessoas ou entre pessoas e startups que precisem de recursos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, C.; BELL, E.; SHIRKY, C. **Post-industrial journalism**: adapting to the present: a report. New York: Columbia Journalism School, 2012.
- BALLER, S.; DUTTA, S.; LANVIN, B. (Ed.). **The Global Information Technology Report 2016**: Innovating in the Digital Economy. Geneva: World Economic Forum and INSEAD, Johnson Cornell University, 2016.
- BELLAVITIS, C. *et al.* Entrepreneurial finance: new frontiers of research and practice. **Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance**, v. 19, n.1-2, p. 1-16, 2017.
- BOYLES, J. L. The Isolation of Innovation: Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. **Digital Journalism**, London, v. 4, n. 2, p. 229-246, 2016.
- BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <<https://goo.gl/Dq6qTg>>. Acesso em: 18 Jul. 2018.
- BRUNO, N.; NIELSEN, R. K. **Survival is Success**: Journalistic Online Start-Ups in Western Europe. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2012.
- BRUTON, G. *et al.* New financial alternatives in seeding entrepreneurship: Microfinance, crowdfunding, and peer-to-peer innovations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Medford, v. 39, n. 1, p. 9-26, 2015.
- CARLSON, M.; USHER, N. News Startups as Agents of Innovation: For-profit digital news startup manifestos as metajournalistic discourse. **Digital Journalism**, London, v. 4, n. 5, p. 563-581, 2016.
- CARVAJAL, M. *et al.* Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo. **Observatorio (OBS*)**, v. 9, n. 3, p. 15-31, 2015.
- CASTELLS, M. **Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHESBROUGH, H. **Inovação aberta**: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- DOGRUEL, L. What is so special about media innovations? A characterization of the field. **The Journal of Media Innovations**, v. 1, n. 1, p. 52-69, out 2014.
- DUTTA, S.; LANVIN, B.; WUNSCH-VICENT, S. **The Global Innovation Index 2017 Innovation Feeding the World. Tenth Edition**. World

Economic Forum, INSEAD e Johnson Cornell University, 2017.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research policy**, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

GYNNILD, A. Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets. **Journalism**, London, v. 15, n.6, p. 713-730, 2014.

KARLSEN, J.; STAVELIN, E. Computational journalism in Norwegian newsrooms. **Journalism practice**, Göteborg, v.8, n.1, p. 34-48, 2014.

KÜNG, L. **Innovators in Digital News**. RISJ Challenges. London: Tauris, 2015.

MAZZUCATO, M. **O Estado empreendedor**: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MAZZUCATO, M; PENNA, C. **The Brazilian Innovation System**: a mission-oriented policy proposal. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2015.

MIERZEJEWSKA, B; HOLLIFIELD, C. Theoretical Approaches in Media Management Research. In: ALBARRAN, A. *et al* (Eds). **Handbook of media management and economics**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

MILOUD, T.; ASPELUND, A.; CABROL, M. Startup valuation by venture capitalists: an empirical study. **Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance**, v. 14, n. 2-3, p. 151-174, 2012.

NEWMAN, N. *et al*. **Reuters Institute Digital News Report 2017**. Oxford: University of Oxford, 2017.

PICARD, R. Twilight or new dawn of journalism? Evidence from the changing news ecosystem. **Digital Journalism**, London, v. 2, n. 3, p. 273-283, 2014.

POWERS, M.; ZAMBRANO, S. V. Explaining the formation of online news startups in France and the United States: A field analysis. **Journal of Communication**, New York, v. 66, n. 5, p. 857-877, 2016.

PUBLIC POLICE FORUM. **The Shattered Mirror News**: Democracy and Trust in the Digital Age. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/r1nWmN>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

REITER, E.; DALE, R. Building Applied Natural Language Generation Systems.

Natural Language Engineering, Cambridge, v.3, n.1, p. 57-87, 1997.

RIFKIN, J. **Sociedade com custo marginal zero**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2016.

SÃO PAULO. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação. **Relatórios anuais – 2013/2014** – referentes aos parques tecnológicos com credenciamento definitivo no Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPTec). São Paulo, 2014.

SÃO PAULO. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação. **Relatórios anuais – 2014/2015** – referentes aos parques tecnológicos com credenciamento definitivo no Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPTec). São Paulo, 2015.

SÃO PAULO. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação. **Relatórios anuais – 2015/2016** – referentes aos parques tecnológicos com credenciamento definitivo no Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPTec). São Paulo, 2016.

SIRKKUNEN, E.; COOK, C. (Ed.). **Chasing sustainability on the net: international research on 69 journalistic pure players and their business models**. Tampere: Comet, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.