

Mídia, competitividade e tecnologias disruptivas

OBRA RESENHADA: KHAJEHEIAN, Datis; FRIEDRICHSEN, Mike; MÖDINGER, Wilfried (Org.). **Competitiveness in Emerging Markets: Market Dynamics in the Age of Disruptive Technologies**. 1. ed. [S.l.]: Springer, 2018. 603 p. v. 1.

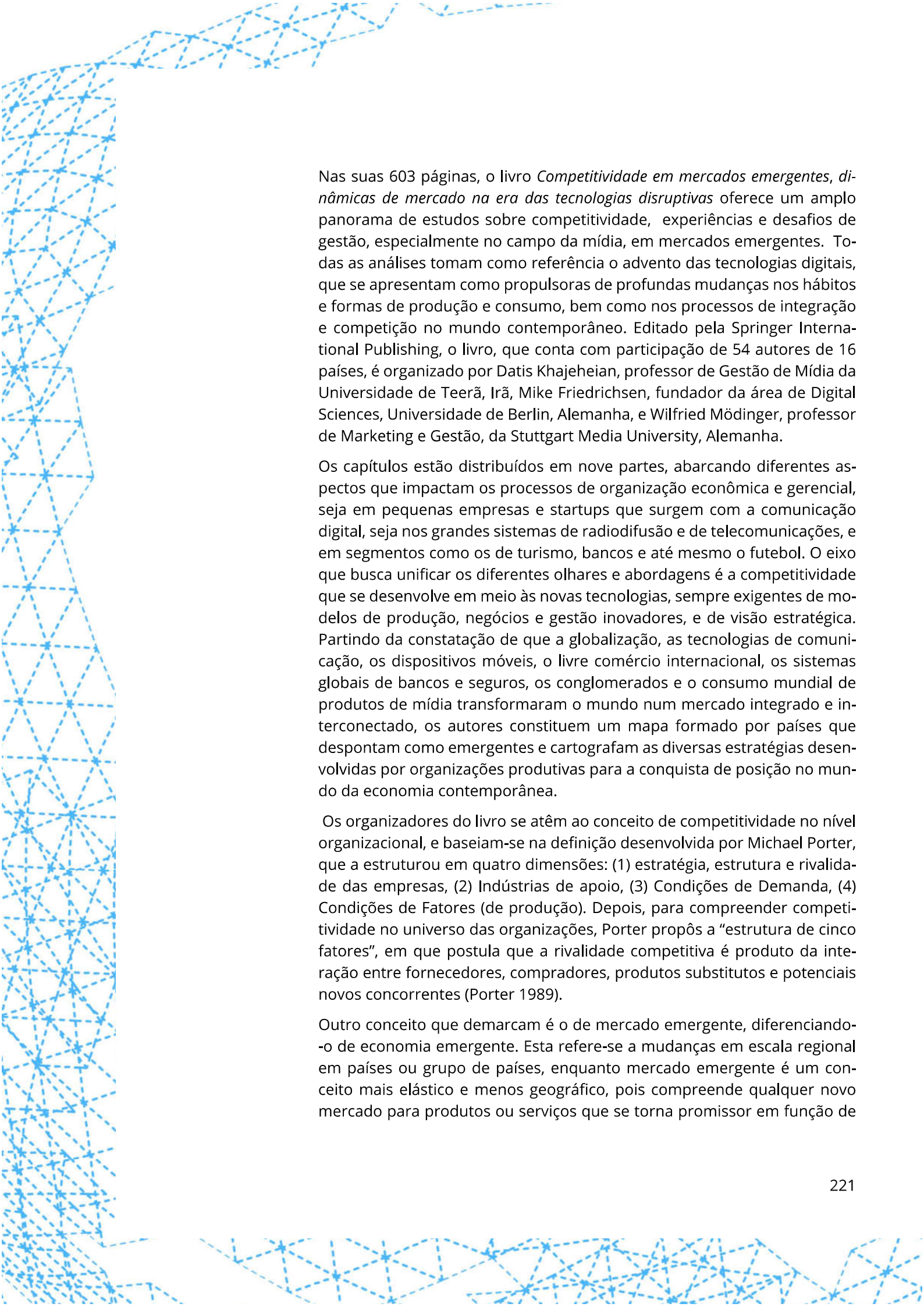
Ruth Reis

Doutora em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professora do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Territorialidades da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) – Brasil.

Contato: ruthdosreis@gmail.com

Artigo submetido em 02/09/2018

Aprovado em 17/09/2018

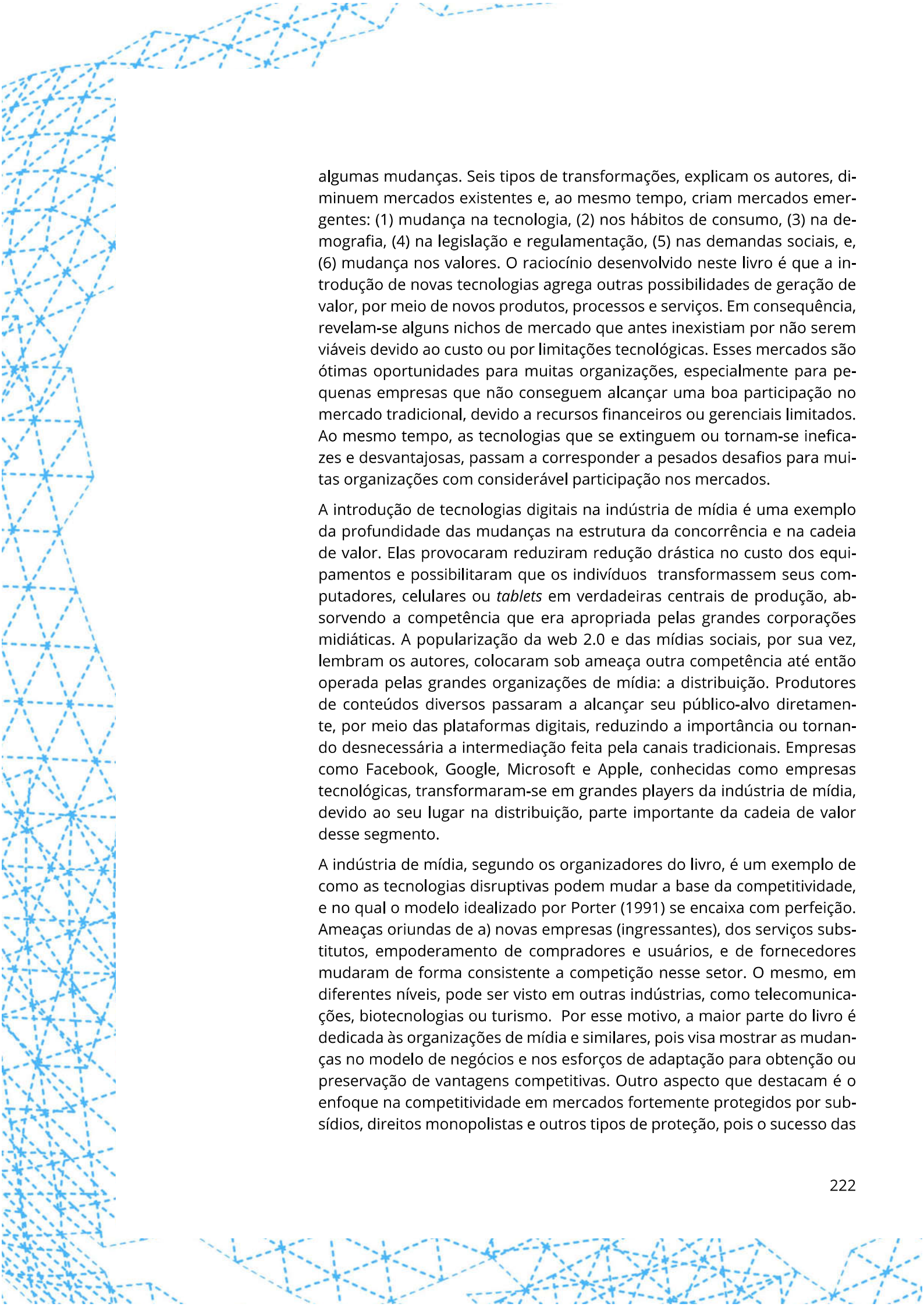


Nas suas 603 páginas, o livro *Competitividade em mercados emergentes, dinâmicas de mercado na era das tecnologias disruptivas* oferece um amplo panorama de estudos sobre competitividade, experiências e desafios de gestão, especialmente no campo da mídia, em mercados emergentes. Todas as análises tomam como referência o advento das tecnologias digitais, que se apresentam como propulsoras de profundas mudanças nos hábitos e formas de produção e consumo, bem como nos processos de integração e competição no mundo contemporâneo. Editado pela Springer International Publishing, o livro, que conta com participação de 54 autores de 16 países, é organizado por Datis Khajeheian, professor de Gestão de Mídia da Universidade de Teerã, Irã, Mike Friedrichsen, fundador da área de Digital Sciences, Universidade de Berlin, Alemanha, e Wilfried Mödinger, professor de Marketing e Gestão, da Stuttgart Media University, Alemanha.

Os capítulos estão distribuídos em nove partes, abarcando diferentes aspectos que impactam os processos de organização econômica e gerencial, seja em pequenas empresas e startups que surgem com a comunicação digital, seja nos grandes sistemas de radiodifusão e de telecomunicações, e em segmentos como os de turismo, bancos e até mesmo o futebol. O eixo que busca unificar os diferentes olhares e abordagens é a competitividade que se desenvolve em meio às novas tecnologias, sempre exigentes de modelos de produção, negócios e gestão inovadores, e de visão estratégica. Partindo da constatação de que a globalização, as tecnologias de comunicação, os dispositivos móveis, o livre comércio internacional, os sistemas globais de bancos e seguros, os conglomerados e o consumo mundial de produtos de mídia transformaram o mundo num mercado integrado e interconectado, os autores constituem um mapa formado por países que despontam como emergentes e cartografam as diversas estratégias desenvolvidas por organizações produtivas para a conquista de posição no mundo da economia contemporânea.

Os organizadores do livro se atêm ao conceito de competitividade no nível organizacional, e baseiam-se na definição desenvolvida por Michael Porter, que a estruturou em quatro dimensões: (1) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, (2) Indústrias de apoio, (3) Condições de Demanda, (4) Condições de Fatores (de produção). Depois, para compreender competitividade no universo das organizações, Porter propôs a “estrutura de cinco fatores”, em que postula que a rivalidade competitiva é produto da interação entre fornecedores, compradores, produtos substitutos e potenciais novos concorrentes (Porter 1989).


Outro conceito que demarcam é o de mercado emergente, diferenciando-o de economia emergente. Esta refere-se a mudanças em escala regional em países ou grupo de países, enquanto mercado emergente é um conceito mais elástico e menos geográfico, pois compreende qualquer novo mercado para produtos ou serviços que se torna promissor em função de



algumas mudanças. Seis tipos de transformações, explicam os autores, diminuem mercados existentes e, ao mesmo tempo, criam mercados emergentes: (1) mudança na tecnologia, (2) nos hábitos de consumo, (3) na demografia, (4) na legislação e regulamentação, (5) nas demandas sociais, e, (6) mudança nos valores. O raciocínio desenvolvido neste livro é que a introdução de novas tecnologias agrega outras possibilidades de geração de valor, por meio de novos produtos, processos e serviços. Em consequência, revelam-se alguns nichos de mercado que antes inexistiam por não serem viáveis devido ao custo ou por limitações tecnológicas. Esses mercados são ótimas oportunidades para muitas organizações, especialmente para pequenas empresas que não conseguem alcançar uma boa participação no mercado tradicional, devido a recursos financeiros ou gerenciais limitados. Ao mesmo tempo, as tecnologias que se extinguem ou tornam-se ineficazes e desvantajosas, passam a corresponder a pesados desafios para muitas organizações com considerável participação nos mercados.

A introdução de tecnologias digitais na indústria de mídia é uma exemplo da profundidade das mudanças na estrutura da concorrência e na cadeia de valor. Elas provocaram redução drástica no custo dos equipamentos e possibilitaram que os indivíduos transformassem seus computadores, celulares ou *tablets* em verdadeiras centrais de produção, absorvendo a competência que era apropriada pelas grandes corporações midiáticas. A popularização da web 2.0 e das mídias sociais, por sua vez, lembram os autores, colocaram sob ameaça outra competência até então operada pelas grandes organizações de mídia: a distribuição. Produtores de conteúdos diversos passaram a alcançar seu público-alvo diretamente, por meio das plataformas digitais, reduzindo a importância ou tornando desnecessária a intermediação feita pela canais tradicionais. Empresas como Facebook, Google, Microsoft e Apple, conhecidas como empresas tecnológicas, transformaram-se em grandes players da indústria de mídia, devido ao seu lugar na distribuição, parte importante da cadeia de valor desse segmento.

A indústria de mídia, segundo os organizadores do livro, é um exemplo de como as tecnologias disruptivas podem mudar a base da competitividade, e no qual o modelo idealizado por Porter (1991) se encaixa com perfeição. Ameaças oriundas de a) novas empresas (ingressantes), dos serviços substitutos, empoderamento de compradores e usuários, e de fornecedores mudaram de forma consistente a competição nesse setor. O mesmo, em diferentes níveis, pode ser visto em outras indústrias, como telecomunicações, biotecnologias ou turismo. Por esse motivo, a maior parte do livro é dedicada às organizações de mídia e similares, pois visa mostrar as mudanças no modelo de negócios e nos esforços de adaptação para obtenção ou preservação de vantagens competitivas. Outro aspecto que destacam é o enfoque na competitividade em mercados fortemente protegidos por subsídios, direitos monopolistas e outros tipos de proteção, pois o sucesso das




empresas nessas condições de mercado não é necessariamente reflexo de sua competitividade, mas de sua vantagem em usar tais benefícios monopolísticos, a exemplo do Brasil e seu sistema de televisão e rádio.

A Parte I (Editorial), traz dois capítulos introdutórios, no qual Khajeheian, Friedrichsen e Mödinger explicitam os objetivos e o escopo da obra e apresentam os temas e autores. Friedrichsen, por sua vez, no artigo seguinte, explica o efeito da transformação digital na gestão de mídia, mostrando como a digitalização revoluciona a indústria de mídia e como novos modelos de negócios se desenvolvem durante essa evolução. Sua principal contribuição é lançar luz sobre o modo como as empresas nativas do mundo digital atuam no novo ecossistema de mídia, com seus modelos de negócios baseados em plataformas na internet, e o que elas têm a ensinar sobre sua adaptabilidade à economia digital.

A Parte II reúne dois artigos sobre radiodifusão. Kristian Sund e Henrik Jensen (Dinamarca) apresentam um estudo preditivo dos impactos da publicidade programática (automatizada) sobre o sistema TV Broadcasting, identificando 13 implicações e oferecendo subsídios para que a academia e os atores da indústria da mídia entendam a próxima ruptura da TV programática. Paul Murschetz e Dimity Prandner (Áustria) exploram o papel do Big Data e suas implicações num ecossistema de TV em transformação, destacando que análises de grandes dados podem ajudar a entender tanto as oportunidades quanto as ameaças às emissoras tradicionais que sempre tiveram na audiência sua vantagem competitiva. Ao mostrarem os efeitos da datificação sobre o setor de radiodifusão, os autores alertam para necessidade de se levar em conta que o modelo tradicional de televisão - aberta e financiado pela publicidade - tem se mostrado um meio de comunicação de massa acessível para a sociedade e que a transformação desse segmento deve atender primordialmente ao público, a quem cabe moldar ativamente o futuro dessa mídia.

O foco em pequenas empresas de mídia é encontrado na Parte III, na qual três casos fornecem novas perspectivas sobre os desafios que enfrentam em um ambiente competitivo e em rápida mudança. Simon Gladysz (Polônia), Datis Khajeheian e Saeed Lashkari (Irã) trazem um estudo sobre o declínio de a revista polonesa de videogame PSX Extreme e sua luta para conseguir manter seus leitores. Os outros dois estudos de caso referem-se a empreendedores digitais iranianos e suas estratégias para implementação de novos modelos de negócios: uma startup especializada em distribuição de música (Beeptune), tema desenvolvido por Taher Roshandel Arbatani, Hooman Asadi, and Afshin Omid (Irã), e outra, de produção de vídeo on-line (Filimo), estudado por Ali Hajmohammadi (Irã).

A Parte IV mostra como os empreendedores de mídia exploram as oportunidades dos mercados emergentes, a partir de dois casos: no primeiro, Mahdi Tajeddin (Canadá), Amir Emami e Abas Ali Rastgar (Irã) estudam




como os imigrantes iranianos se beneficiaram de suas redes sociais para administrar startups de sucesso no Canadá. No segundo, Dinara Takbaeva (Inglaterra), a partir do conceito Weberiano de autoridade carismática, analisa as características dos empresários da mídia no sucesso de suas startups em países pós-soviéticos, como Rússia e Quirguistão.

Três abordagens sobre legislação e regulamentação de mídia são apresentadas na Parte V. Edgard Rebouças (Brasil) analisa o papel dos grupos de lobby na definição e sustentação da política de comunicação no Brasil, frente ao debate sobre a necessidade de uma almejada regulamentação democrática por parte dos movimentos sociais. Farborz Safari (Irã) explica as restrições e desafios legais dos investimentos estrangeiros no mercado de mídia do Irã, especialmente após a redução das sanções econômicas sobre o país, a partir de 2017. Roslyn Layton (Dinamarca), especialista em neutralidade da rede, discute a regulamentação da internet em nações emergentes, a partir do conceito de política baseada em evidências, método que propõe assegurar uma tomada de decisões fundada em parâmetros científicas.

A Parte VI aborda mais amplamente as startups e o empreendedorismo. Aidin Salamzadeh (Irã) estuda o surgimento de startups em mercados emergentes, analisando-as como entes essenciais para a constituição de novos nichos econômicos e trazendo um estudo de caso iraniano. Ainda nessa abordagem de nicho de mercado, Ahmed Omar Bali (Iraque) e Hadi Zarea (Irã) revelam os desafios das pequenas empresas na busca de oportunidades no mercado global, a partir de entrevistas com empreendedores da área de turismo e e-commerce do Curdistão iraquiano. Concluem que o desenvolvimento de marcas globais oportunizou o surgimento de empresas intermediárias locais que se ocupam dos negócios de terceirização proporcionando redução de custos na execução de projetos. Finalmente, a competitividade de pequenas empresas em diferentes setores de mídia do Irã é o tema abordado por Somayeh Labafi (Irã) e Idongesit Williams (Dinamarca) a partir da coleta de informações de 19 pequenas empresas nas áreas de editoração, softwares, vídeo games, telecomunicação e publicidade.

Estudos de aspectos estratégicos de empresas de bebidas, telecomunicações e bancos foram reunidos na Parte VII. Veronica Duque-Ruiz, Juan Felipe Zuluaga e Maria Alejandra Gonzalez-Perez (Colômbia), apresentam as estratégias de crescimento do grupo AJE, fundado no Peru, em 1988, e hoje uma das maiores empresas de bebidas da América Latina. Eles analisam que o ambiente político, as condições do mercado e as características da indústria são condições que influenciam a rápida internacionalização de um empreendimento de origem latinoamericano. Amir Mohammad Colabi e Datis Khajeheian (Irã) estudam o empreendedorismo corporativo e explicam como a renovação estratégica ajuda as empresas a manterem sua competitividade.



M. Nekmahmud (Bangladesh) e Shafiqur Rahman (Austrália) analisam os fatores de competitividade nos mercados de telecomunicações de Bangladesh, com ênfase na qualidade do serviço. A competitividade na indústria bancária é discutida por Efeoghene. Enaworu, Folasade Bosede Adegboye e Helen U. Olatunbosun Wara (Nigéria) em perspectiva semelhante. Os autores constatam que existe uma conexão entre satisfação dos funcionários, satisfação do cliente e produtividade. Kianoosh Karimi e Siavash Salavatian (Irã) compartilham uma pesquisa cujo objetivo foi identificar o potencial da gamificação como estratégia para incrementar o envolvimento do público em IPTV, tendo como estudo de caso a *Islamic Republic of Iran Broadcasting* (IRIB). Finaliza esta parte uma análise, apresentada por Datis Khajeheian (Irã) e Amir Sedighi (Suíça), sobre a economia do futebol no Irã. Eles mostram como a implementação de estratégias nos níveis B2B e B2C permite aos gerentes melhorar a situação financeira dos clubes de futebol.

Complementando esse conjunto vasto e diversificado de questões e cases, a Parte VIII reúne artigos apresentados na Conferência Internacional de Pesquisa em Inovação e Tecnologia, realizada em Teerã, em julho de 2016. São abordados temas como as oportunidades em diferentes situações de risco; o impacto da inovação organizacional, orientação para aprendizagem e empreendedorismo; a ética como um fator determinante no sucesso das empresas; e o efeito do grau de competitividade e estratégia de marketing por parte de pequenas e médias empresas exportadoras.

Finalmente, a Parte IX, reúne artigos sobre *big data* e aprendizado de máquina, desafios que já se fazem presentes no escopo das tecnologias e conexões digitais. Arun Kumar e Siva Yellampalli (Índia) mostram como a informática e a aprendizagem de máquina podem resultar em uma nova atividade empreendedora no ramo de seguro de automóveis; Parisa Sadat Marashi e Hodjat Hamidi (Irã) revelam os desafios de negócios da aplicação de big data nas organizações de saúde; e Samira Nematí e Datis Khajeheian (Irã) exploram a aplicação de *big data* para identificação e prospecção de nichos de mercado.

REFERÊNCIAS

KHAJEHEIAN, Datis; FRIEDRICHSEN, Mike; MÖDINGER, Wilfried (Org.). **Competitiveness in Emerging Markets: Market Dynamics in the Age of Disruptive Technologies**. 1. ed. [S.l.]: Springer, 2018. 603 p. v. 1.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.