



Número:

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

SABINE RIGHETTI

Inovação, formação de competências e diversificação no setor de comunicação: a exploração da internet em dois grupos brasileiros de mídia impressa

Dissertação apresentada ao Instituto de Geociências como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Política Científica e Tecnológica.

Orientador: Prof. Dr. Ruy Quadros de Carvalho.

CAMPINAS - SÃO PAULO

Fevereiro - 2008

Catálogo na Publicação elaborada pela Biblioteca do Instituto de Geociências/UNICAMP

Righetti, Sabine

R449i Inovação, formação de competências e diversificação no setor de comunicação: a exploração da internet em dois grupos brasileiros de mídia impressa. / Sabine Righetti -- Campinas,SP.: [s.n.], 2008.

Orientador: Ruy de Quadros Carvalho.

Dissertação (mestrado) Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências.

1 Inovação tecnológica. 2. Internet . 3. Jornalismo. 4. Estratégia. I. Carvalho, Ruy de Quadros. II. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. III. Título.

Título em inglês: Innovation development of core competences and diversification of communication market: the use of the internet in two groups of Brazilian press media.

Keywords: - Technological Innovation;

- Internet;
- Journalism;
- Strategy..

Área de concentração: Sem Área de Concentração

Titulação: Mestre em Política Científica e Tecnológica

Banca examinadora: - Ruy de Quadros Carvalho

- André Tosi Furtado;
- Ricardo Alexino Ferreira..

Data da defesa: 21/02/2008

Programa: PC&T Política Científica e Tecnológica.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM
POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

AUTORA: SABINE RIGHETTI

**Inovação, formação de competências e diversificação no setor de comunicação: a
exploração da internet em dois grupos brasileiros de mídia impressa**

ORIENTADOR: Prof. Dr. Ruy de Quadro Carvalho

Aprovada em ____ / ____ / ____

EXAMINADORES:

Prof. Dr. Ruy de Quadros Carvalho

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Ruy de Quadros Carvalho", written over a horizontal line. To the right of the line, the text "- Presidente" is printed.

Prof. Dr. André Tosi Furtado

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "André Tosi Furtado", written over a horizontal line.

Prof. Dr. Ricardo Alexino Ferreira

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Ricardo Alexino Ferreira", written over a horizontal line.

Campinas, 21 de fevereiro de 2008

Dedicatória

Aos meus avós José e Vicência, para quem eu ligava todos os dias quando chegava da escola, contando o que aprendi. Obrigada por sempre terem me ouvido, me incentivado e me ensinado a importância do conhecimento e da persistência. Vocês estão eternizados na minha memória!

Agradecimentos

Ao meu orientador, prof. Ruy Quadros, agradeço por ter confiado na minha proposta e no meu potencial em desenvolvê-la, e por ter me acompanhado ao longo de todo trabalho com seu olhar crítico e, ao mesmo tempo, incentivador. Aos professores do DPCT, agradeço pelas diversas contribuições durante toda a pesquisa, em especial às professoras Leda Gitahi e Léa Velho. Aos funcionários do DPCT e do IG, principalmente Adriana Teixeira, Edinalva Schultz e Valdirene Pinotti (Val), agradeço por dedicarem aos alunos uma atenção especial.

Minha família - meus pais, Lourenço e Carmen, minha irmã Mirela, meu cunhado Rafael e meu namorado Daniel (e sua família) - agradeço por terem me oferecido um carinho indescritível e um apoio incondicional, por participarem com entusiasmo de cada etapa do trabalho e por terem compreendido os meus vários momentos de distância física e psicológica. Amo vocês!

Agradeço à amiga Gabi di Giulio e sua família, com quem dividi as alegrias e angústias durante a pesquisa. Além dela, outros colegas do Departamento também recebem meus agradecimentos, como Márcia Tait, Mari Barra, Ricardo Arcanjo, Lu Lenhari, Tharsi Medeiros, Rebeca Fertrin, Silvia Angélica, Edilaine Camillo e Edmundo Ignácio. Um agradecimento especial à amiga Simone Pallone que, além de ser uma das principais responsáveis pelo meu despertar para a área de política científica, sempre me apoiou e incentivou durante toda a minha pesquisa.

Também agradeço ao Akira e ao Miki, amigos que me ajudaram na parte gráfica deste trabalho, e aos amigos entusiastas que, mesmo de longe, acompanharam toda a minha pesquisa, em especial: Oci Balmant, Dani Bergamasco, Dió Campanha, Ná Pontes, Fernando Rezende, Germana, Ju Schober, Wanda, Mau Moraes, Mário Araújo, Diego Meneghetti, Ka Bueno, Rê Figueira, Gabi Felipe, Livinha, dentre muitos que eu poderia listar.

Agradeço a todos que colaboraram com o levantamento de dados nas empresas estudadas e no Grupo de Mídia, em especial Ana Estela de Sousa Pinto (Grupo Folha-UOL), Thais de Oliveira Cintra (Grupo Estado) e Anete Sousa (Grupo de Mídia). Também recebem meus agradecimentos os profissionais que me concederam as entrevistas e que, assim, possibilitaram a realização deste trabalho.

Aos membros das bancas de qualificação e de defesa, professores André Furtado, Vera Toledo e Ricardo Alexino, agradeço por enriquecerem o trabalho com suas críticas e sugestões.

Sobretudo, agradeço a Deus pela força que me foi dada e pelas luzes acendidas durante a minha andança. No meio acadêmico, Deus costuma ser lembrado, no máximo, nos momentos de fraqueza. Lembro dele também para agradecer por mais uma conquista!

Também agradeço o apoio institucional do Labjor/Unicamp, que integro como pesquisadora e, finalmente, mas não menos importante, agradeço ao CNPq pelo financiamento da pesquisa.

Sumário

INTRODUÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1. CRISE DA MÍDIA IMPRESSA E EMERGÊNCIA DA INTERNET: OS CAMINHOS PERCORRIDOS PELAS EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO.....	9
1.1 Jornalismo impresso: crise há longa data.....	10
1.1.1 Redução de publicidade nos jornais impressos.....	12
1.1.2 Internet: ganhando espaço em audiência e em publicidade.....	15
1.2 Estratégias para driblar a crise e lidar com a internet.....	17
1.2.1 Estratégias das empresas de comunicação impressa do Brasil.....	18
1.3 Novo jornalismo <i>online</i>.....	21
1.4 Considerações finais.....	24
CAPÍTULO 2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS, ESTRATÉGIAS E FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO SEGMENTO DE JORNALISMO IMPRESSO COM A INCORPORAÇÃO DA INTERNET.....	27
1.1 O cenário da inovação no setor de comunicação.....	28
1.1.1 Análise a partir da formação de competências.....	29
1.1.2 Visão baseada em recursos.....	30
2.2 Modelo de influências.....	31
2.2.1 A exploração da internet pela comunicação impressa: dois cenários.....	34
2.3 Considerações finais.....	35
CAPÍTULO 3. GRUPO FOLHA-UOL: APOSTA NA DIVERSIFICAÇÃO DE MERCADO COM A INTERNET E COM A CRIAÇÃO DO UOL.....	37
3.1 Recursos essenciais do Grupo Folha-UOL.....	38
3.2 UOL: a mega aposta.....	40
3.2.1 Grandes investimentos.....	42
3.3 Riscos e perspectivas.....	45
3.4 Considerações finais.....	51

CAPÍTULO 4. GRUPO ESTADO: INTERNET COMO COMPLEMENTO AO JORNALISMO IMPRESSO	53
4.1 Recursos essenciais do Grupo Estado	55
4.2 O portal Estadao.com.br	58
4.3 Riscos e perspectivas	59
4.4 Considerações finais	64
CAPÍTULO 5. COMPARAÇÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E PONTOS PARA DISCUSSÕES FUTURAS	65
5.1 Comparando as estratégias do Grupo Folha-Uol e do Grupo Estado	65
5.1.1 Implicações para o jornalismo impresso.....	69
5.2 Considerações e pontos para discussões futuras	72
BIBLIOGRAFIA	75
ANEXOS	
1. Roteiro do questionário aplicado no Grupo Folha-UOL.....	83
2. Roteiro do questionário aplicado no Grupo Estado.....	85

Quadros, Tabelas e Figuras

Tabela 1.1	Circulação de jornais de periodicidade diária entre 1995 e 2005 (em milhões).....	11
Tabela 1.2	Participação de cada meio de comunicação no total de dispêndio publicitário no Brasil (em %)......	13
Tabela 1.3	Número de usuários de internet no Brasil entre 2000 e 2005 (em % da população e em milhões)......	16
Figura 2.1	Modelo de transferência de recursos essenciais da comunicação impressa para a comunicação <i>online</i>	32
Tabela 3.1	Circulação média por edição da <i>Folha de S.Paulo</i> entre 1995 e 2005 (em milhares)....	46
Quadro 3.1	Número de assinantes da <i>Folha de S.Paulo</i> entre 1995 e 2005 (em milhares).....	47
Quadro 3.2	Piso do jornalista na <i>Folha de S.Paulo</i> e no Sindicato dos Jornalistas entre 1995 e 2005 (em R\$).....	50
Tabela 4.1	Circulação média por edição do jornal <i>O Estado de S.Paulo</i> entre 1995 e 2005 (em milhares).....	60
Quadro 4.1	Número de assinantes do <i>O Estado de S.Paulo</i> entre 2000 e 2005 (em milhares).....	61
Quadro 4.2	Publicidade no jornal <i>O Estado de S.Paulo</i> entre 2000 e 2005 (em número de anunciantes).....	62
Tabela 5.1.	Comparação das estratégias dos Grupos Folha-UOL e Estado para exploração da internet (análise).....	67
Tabela 5.2.	Crise do jornalismo impresso na <i>Folha de S.Paulo</i> e no <i>Estado de S.Paulo</i> (em %).....	70

Glossário de siglas

AE	Agência Estado
ABTA	Associação Brasileira de TV por Assinatura
ANJ	Associação Nacional de Jornais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CGI.br	Comitê Gestor da Internet no Brasil
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
C,T&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
EUA	Estados Unidos da América
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FSP	Folha de S.Paulo
GM	General Motors
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IG	Instituto de Geociências
Ig	InternetGeneration
IVC	Instituto Verificador de Circulação
JT	Jornal da Tarde
LABJOR	Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NYT	New York Times
OESP	O Estado de São Paulo
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RBV	Resource-based view
s/a	Sem autor
s/d	Sem data
SBPC	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
UOL	UniversoOnline
TICs	Tecnologias de Informação e de Comunicação
TV	Televisão
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
WST	Wall Street Journal



UNICAMP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS
Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica

Inovação, formação de competências e diversificação no setor de comunicação: a exploração da internet em dois grupos brasileiros de mídia impressa

RESUMO

Dissertação de mestrado
Sabine Righetti

A emergência da internet como uma nova mídia obrigou as empresas de mídia impressa a definirem estratégias para entrar no setor de comunicação e de serviços baseados nessa plataforma. O presente trabalho apresenta resultados de uma pesquisa sobre as estratégias de diversificação de negócios nas empresas de comunicação impressa brasileiras, com base na exploração de serviços na internet. O processo é estudado sob o enfoque da abordagem da formação de competências (Prahalad & Hamel, 1990) e da visão baseada em recursos (Wernerfelt, 1984 e Barney, 2001) e se baseia na investigação empírica, por meio de estudos de caso, das estratégias tecnológicas e de mercado dos dois maiores grupos de jornalismo impresso diário do país: o Grupo Folha e o Grupo Estado. Os dois casos evidenciam que a internet foi vista pelas empresas como uma inovação tecnológica incerta e promissora, em um contexto em que o segmento de jornalismo impresso já vivenciava uma significativa crise marcada pela perda de mercado leitor e de mercado anunciante. Cada uma dessas empresas teceu um diferente plano de negócios, que as levou a trajetórias tecnológicas distintas. O estudo das trajetórias das duas empresas permite visualizar como se dá a incorporação de uma inovação, a formação de competências e a definição de estratégias em um setor de mobilidade e de mudanças tecnológicas rápidas, como é o caso do setor de comunicação.



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS
Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica**

Innovation, acquisition of competencies and diversification in the communications market: the exploitation of the internet in two groups of the Brazilian printed media

**ABSTRACT
Master's dissertation
Sabine Righetti**

The emergence of the internet as a new medium obliged the companies in the printed media to define strategies for entering the communications and services market based on this platform. The proposed study presents the results of research into strategies of business diversification in Brazilian printed communications companies, based on the exploitation of services on the internet. The process is studied from the approach of the manner in which competencies are acquired (Prahalad & Hamel, 1990) and from the vision based on resources (Wernerfelt, 1984 and Barney, 2001), and centers on the empirical investigation, by means of case studies, of the technology and market strategies of two of the largest groups of daily print journalism in the country: the Grupo Folha and the Grupo Estado. Both cases clearly demonstrate that the internet was viewed by these companies as a promising yet unpredictable technological innovation, in a context in which the print journalism segment was already experiencing a marked crisis due to loss of reader and advertising markets. Each of these companies devised a different business plan, which led them to take different technological routes. Studying the routes of these two companies makes it possible to visualize how the incorporation of an innovation occurs, how competencies are acquired and how strategies are defined in a mobile sector in which technological change is very rapid, as in the case of the communications sector.

Introdução e problematização

O recente avanço tecnológico nos setores de informação e nas comunicações resultou em progressos na produtividade e no comércio internacional, aumentando a importância relativa da indústria de informação e de comunicação. Dentre as novas tecnologias de informação e de comunicação (TICs), pode-se destacar a internet como uma das principais inovações, já que a essa nova mídia combina e reúne todas as formas de comunicação anteriormente observadas - visual, escrita e sonora (Kucinski, 2004).

A internet passou a ter uso comercial em 1990¹. Na segunda metade da década, a emergência da internet como um novo meio de comunicação obrigou as empresas de mídia impressa a definirem estratégias para entrar no mercado de comunicação e serviços baseados nessa plataforma, considerada uma possível concorrente do segmento de jornalismo impresso. A título de caracterização, a mídia impressa brasileira reunia, em 2005, um total de 287 revistas auditadas pelo Instituto Verificador de Comunicação (IVC), com uma produção anual de 14,5 milhões de edições. Desse total, 187 títulos, considerados como “principais”, concentravam 12,9 milhões de edições. Em relação aos jornais, eram 3.076 títulos no país, sendo 535 de periodicidade diária² (MídiaDados, 2006).

O presente trabalho objetivou estudar o processo de incorporação da internet pela mídia impressa e sua possível influência na crise do jornalismo impresso. O estudo foi desenvolvido a partir das estratégias das empresas de mídia impressa e da análise do processo de capacitação e de formação de competências realizadas nessas empresas. Vale ressaltar que a internet (a mídia *online*) é, aqui, trabalhada como um novo meio de comunicação e não como um novo paradigma de comunicação que veio substituir o paradigma vigente da mídia impressa.

¹ A internet surgiu como desdobramento de um sistema de aplicação militar que tinha o objetivo de manter informações sigilosas descentralizadas por motivos de segurança estratégica. O sistema denominado de Arpanet foi lançado em 1969, em plena Guerra Fria, e ganhou posteriormente novas aplicações como: i) transmissão de dados; ii) ferramenta de trabalho, iii) memória/documentação da produção intelectual, artística e científica na forma de arquivos digitalizados e iv) novo meio de comunicação - o primeiro desde a TV, criada na década de 1940 (Kucinski, 2004:72). A expansão social da internet aconteceu com a criação do *Mosaic*, o primeiro *browser* para *download* de graça, criado pelo Centro Nacional de Supercomputação Aplicada da Universidade de Illinois, dos Estados Unidos, em 1993. Para mais informações sobre a origem da internet, consultar: Abbate, J. (1999): *Inventing the internet*. MIT Press.

² O número de jornais (3.076) e de jornais diário (535) disponíveis em 2005 é uma estimativa da Associação Nacional dos Jornais (ANJ) publicada pelo MídiaDados (2007:349). No entanto, apenas 77 títulos de jornais diários eram auditados pelo IVC no mesmo ano.

O trabalho foi desenvolvido sob o enfoque da formação de competências (Prahalad & Hamel, 1995) e da visão baseada em recursos (*resource based view* - RBV, em inglês) sobre estratégia competitiva (Wernerfelt, 1984 e Barney, 2001), com ênfase na análise dos recursos disponíveis pelas empresas de comunicação de jornalismo impresso na exploração do segmento eletrônico. Destaca-se que os estudos da comunicação (Boczkowski, 2004; Meyer, 2004 e Kucinski, 2005) contribuíram para a contextualização e compreensão do fenômeno estudado, bem como para dialogar com a análise da RBV.

Partindo da premissa de que a internet é uma nova plataforma tecnológica, sobre a qual se desenvolveram novas alternativas de comunicação, este trabalho coloca-se no campo dos estudos multidisciplinares sobre impactos sociais das novas tecnologias, que correspondem a uma das linhas de pesquisas do Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT) do Instituto de Geociências (IG) da Unicamp. Os estudos voltados a novas tecnologias no setor de comunicação têm ganhado espaço no DPCT e na academia de um modo geral, principalmente enfocando as novas mídias, como a internet, a TV digital e a plataforma celular, e os impactos dessas novas mídias.

1. Recorte temático

O trabalho realiza um estudo das estratégias de exploração do jornalismo na internet de duas das maiores empresas de jornalismo impresso diário do Brasil, que são o Grupo Folha-UOL e o Grupo Estado. Esses grupos, respectivamente, são proprietários dos dois maiores jornais do país, em termos de circulação: a *Folha de S.Paulo* (FSP) e *O Estado de S.Paulo* (OESP). O objetivo do estudo dos casos foi analisar a exploração do segmento da internet e os possíveis impactos da nova mídia em relação aos dois jornais carro-chefe dos dois grupos.

O Grupo Folha da Manhã foi fundado em 1921 e já passou por diversas fases distintas. A atual *holding* Folha-UOL S.A. foi criada em 2005 com a fusão da Folha com a UniversoOnline (UOL) - empresa criada pelo Grupo em 1996 para lidar com o nicho da internet, explorando seu potencial de serviços. O grupo integra, além do UOL, três jornais diários: o *Folha de S.Paulo*, maior jornal impresso do país em termos de circulação, com uma média de 308 mil exemplares diários (MídiaDados, 2005), o *Agora SP*, jornal diário popular, e o *Valor Econômico*, jornal com foco econômico produzido em parceria com o Grupo Abril. O jornal *Folha de S.Paulo* possui

uma versão eletrônica, o *FolhaOnline*, que opera com redação própria e equipe exclusiva³. O Grupo Folha-UOL atua ainda em quatro frentes, além dos jornais e da UOL: o *PubFolha* (divisão de publicações do Grupo), a *FolhaPress* (com serviço de oferecimento de notícias e de imagens), a gráfica Plural e o *DataFolha* (com serviços de pesquisa de opinião pública). Em 2006, o Grupo Folha-UOL empregava 2.591 pessoas e seu faturamento aproximado foi de R\$ 1 bilhão.

O Grupo Estado reúne diferentes empresas de comunicação sob uma mesma administração familiar - a família Mesquita. Entre as empresas integrantes, as principais são a Rádio Eldorado e a S.A. *O Estado de S.Paulo*, que reúne o jornal impresso diário que leva o mesmo nome, *O Estado de S.Paulo*, fundado em 1875 e atualmente responsável pelo segundo lugar no *ranking* de circulação de jornais diários, com uma média de 231 mil exemplares por dia⁴. A empresa integra também o *Jornal da Tarde*, segmento popular do grupo, e a *Agência Estado* (AE), empresa que comercializa conteúdo jornalístico, principalmente econômico. O Grupo Estado contabilizou em 2006 um total de 2.856 funcionários, operando com uma receita líquida de aproximadamente R\$ 727 milhões.

A escolha dos dois casos – do Grupo Folha-UOL e do Grupo Estado - é significativa academicamente, já que as empresas definiram estratégias bastante distintas no que diz respeito à internet. O estudo e comparação das trajetórias das duas empresas permitem visualizar como se dá a incorporação de uma inovação, a formação de competências e a definição de estratégias em um setor de mobilidade e de mudanças tecnológicas rápidas, como é o caso do setor de comunicação.

O trabalho não objetivou analisar o conteúdo veiculado nos veículos de comunicação dos dois Grupos. Não foram realizadas análises de linguagem, de semiótica, de conteúdo, de *layout* dos *sites* e dos jornais impressos.

³ O Grupo foi o primeiro a colocar conteúdo jornalístico *online* no Brasil, em 1995, por meio do *FolhaWeb*, hoje *FolhaOnline*.

⁴ Os dados de circulação do *O Estado de S.Paulo* são de 2005 (MídiaDados, 2006). No período estudado no presente trabalho (1995 a 2005), a *Folha de S.Paulo* liderou, todos os anos, o *ranking* de circulação dos jornais diários do país, publicado anualmente no MídiaDados. O jornal *O Estado de S.Paulo* ocupou o 2º lugar no *ranking* nos anos 1995, 1996, 1999, 2000, 2001, 2003 e 2004. Em 1997, o OESP ocupou em 3º lugar (sendo o 2º lugar do jornal *O Globo*), em 1998 novamente ocupou o 3º lugar (sendo o 2º lugar do jornal *O Dia*) e em 2002 o OESP também ficou em 3º lugar (sendo o *Extra* em 2º lugar). Em 2005, o OESP ocupou o 4º lugar do *ranking*, depois da *Folha de S.Paulo*, *Extra* e *O Globo*, respectivamente.

2. Metodologia

A estratégia da pesquisa compreendeu a realização de estudos de caso nos dois grupos que constituem o objeto de investigação (Folha e Estado) e sua complementação com a análise de informações de fontes secundárias.

A investigação empírica foca nos respectivos jornais diários, a *Folha de S.Paulo* e *O Estado de S.Paulo*, bem como nos recursos e competências acumulados que viabilizaram a entrada dos dois grupos no jornalismo eletrônico. Tal processo foi realizado por meio de coleta de dados nas duas empresas e através de entrevistas realizadas com profissionais dos dois grupos, que tiveram uma participação decisiva na definição de estratégias para lidar com a internet e que também possuíam uma ampla visão do Grupo, tanto jornalística como administrativa.

A coleta de dados realizada nas duas empresas priorizou informações sobre o faturamento, o mercado assinante, o mercado anunciante e a evolução do número de jornalistas e de seus respectivos pisos salariais. A idéia inicial era trabalhar com os dados em um recorte temporal de dez anos, 1995 a 2005, considerando que esse período poderia sinalizar a fase de ascensão da internet, o período da incorporação da nova tecnologia, o período da “bolha da internet”⁵ e, por fim, o “pós-bolha”.

A abrangência temporal de 1995 a 2005 foi possível apenas nos dados fornecidos pelo Grupo Folha-UOL, referentes ao mercado assinante do jornal *Folha de S.Paulo*, à participação das vendas e da publicidade na receita do jornal e à evolução do piso do jornalista. Os dados de mercado anunciante do jornal *Folha de S.Paulo* não foram autorizados para divulgação na presente pesquisa. A UOL não forneceu os dados solicitados no recorte temporal, pois só disponibiliza informações e números a partir de 2005 (ano em que se tornou uma empresa de capital aberto, com a fusão com a Folha).

O Grupo Estado, por sua vez, disponibilizou dados referentes apenas ao período 2000 a 2005 sobre o mercado assinante e mercado anunciante do jornal *O Estado de S.Paulo*. Dados sobre a participação das vendas e da publicidade na receita do jornal e a evolução do piso do jornalista do OESP não foram fornecidos. Os dois grupos não forneceram informações sobre a evolução do

⁵ O termo “bolha da internet” é comumente referido ao final da década de 1990 e início da década de 2000, em especial os anos 1999 e 2000, período caracterizado por uma euforia generalizada em relação aos potenciais da internet como um novo meio de comunicação. Em 2000 e 2001 aconteceu o “estouro da bolha da internet”, marcado pela intensificação da crise das empresas do segmento impresso de jornalismo, pelo inchaço das dívidas do setor de comunicação e falência de parte significativa das empresas .com.

número de jornalistas no período abordado. As informações disponibilizadas pelas empresas foram completadas com informações do MídiaDados, por exemplo, os dados de circulação dos dois jornais (IVC/MídiaDados).

As entrevistas presenciais foram realizadas com base em um roteiro, em formato de questionário aberto (Anexos 1 e 2), durante uma série de visitas realizadas no Grupo Folha, na sede do UOL e no Grupo Estado. O agendamento das entrevistas não foi um processo simples, dado que tais empresas não têm o costume de participar de pesquisas acadêmicas. Além disso, a rotatividade dos funcionários é bastante grande, por isso, em alguns casos, foi custoso encontrar os atores que efetivamente participaram da incorporação da internet nas respectivas empresas em meados da década de 1990.

No Grupo Folha-UOL foi realizada uma entrevista em profundidade com uma das fundadoras da UniversoOnline (UOL), atual diretora de conteúdo da empresa. Ela teve uma participação decisiva na definição de estratégias do Grupo Folha-UOL para lidar com a internet, bem como na criação da UOL. Outros funcionários do Grupo Folha-UOL foram consultados durante as visitas à sede da Folha, como o editor e o atual gerente de tecnologia do *FolhaOnline*, que acompanhou tanto o desenvolvimento da versão *online* da Folha quanto a criação da UOL.

No Grupo Estado, foi realizada uma entrevista significativa com o ex-diretor da *Agência Estado* e ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo*⁶. Ele pertenceu ao Grupo Estado de 1965 a 2006 e participou ativamente da tomada de decisões do Grupo Estado com a criação do portal *Estadao.com.br*. Outros funcionários do grupo também foram consultados, como o diretor da *Agência Estado* e o então editor do portal *Estadao.com.br* e do caderno Link (que, durante o decorrer deste trabalho, saiu do grupo).

Os nomes dos entrevistados não são revelados nos textos, de modo que a caracterização é feita apenas pelo cargo de cada entrevistado.

Em complemento às entrevistas, o trabalho baseou-se na consulta de fontes secundárias, em que podem ser destacados os relatórios MídiaDados, de 1996 a 2006, produzidos pelo Grupo de Mídia. O MídiaDados traz, anualmente, informações sobre as atividades de mídia do ano anterior e compila dados estatísticos sobre o mercado leitor e mercado anunciante separados por oito

⁶ A entrevista estava prevista inicialmente para outubro de 2007, mês em que o então diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* foi demitido do Grupo Estado junto com outros importantes dirigentes, sob a alegação de “corte de despesas”. A entrevista foi marcada, com dificuldade, cinco meses após o episódio e foi realizada na casa do entrevistado, em Jundiaí, no interior de São Paulo.

seções: TV aberta, TV por assinatura, Revista, Rádio, Jornal, Cinema, Mídia Exterior (*outdoors*, *banners*, comunicações em placas, luminosos, táxis, ônibus etc) e Internet (cuja seção surge em 1996 e até 1999 era denominada de “*new mídia*”). Os relatórios MídiaDados também trazem dados sobre mídia no MERCOSUL e mídia internacional.

Também foram consultadas matérias jornalísticas de veículos nacionais e internacionais, com ênfase na década de 2000. Tais reportagens possibilitaram um embasamento contextual para elaboração do presente trabalho.

3. Estrutura do trabalho

A dissertação dos resultados da pesquisa está separada em cinco capítulos, a seguir descritos, além da introdução, da bibliografia e dos anexos, que integram os roteiros das entrevistas realizadas.

O primeiro capítulo explora o contexto da crise do segmento de jornalismo impresso concomitantemente à emergência da internet como uma nova mídia. Aponta as estratégias das empresas de jornalismo impresso para lidar com a crise do segmento e, ao mesmo tempo, com a emergência da internet. O capítulo 2 traz uma breve definição conceitual de estratégias empresariais. Em seguida, foca sua análise da criação de vantagem competitiva pelas empresas de jornalismo impresso na exploração do segmento eletrônico (internet) a partir da formação de competências e da visão baseada em recursos (RBV - sigla em inglês de *resource based-view*). Os dois capítulos que se seguem apresentam os estudos de caso. O terceiro capítulo aborda as estratégias do Grupo Folha-UOL para lidar com a emergência da internet a partir da análise dos recursos essenciais desenvolvidos internamente na empresa na década de 1990. Analisa a trajetória do Grupo Folha-UOL, com o desenvolvimento do *FolhaWeb* (atual *FolhaOnline*), e, posteriormente, com a criação da empresa UniversoOnline (UOL), e as implicações da internet para o jornal impresso *Folha de S.Paulo*. O capítulo 4 traz as estratégias do Grupo Estado para lidar com a internet, sob um prisma característico de uma gestão conservadora, mesmo em um cenário em que os recursos essenciais para lidar com a nova tecnologia já estavam desenvolvidos internamente devido aos serviços de produção e venda de notícias oferecidas pela *Agência Estado*. Aborda também as possíveis implicações da internet para o jornal *O Estado de S.Paulo*. Finalmente, o último capítulo sumariza as informações trabalhadas ao longo dos quatro capítulos anteriores, estabelecendo comparações entre as estratégias empresariais adotadas pelo Grupo

Folha-UOL e pelo Grupo Estado para a exploração do segmento internet. Analisa os recursos essenciais das empresas na ocasião da emergência da internet como um novo veículo de comunicação e apresenta pontos de discussão sobre a internet e sobre uma (possível) nova configuração do jornalismo impresso.

Capítulo 1. Crise da mídia impressa e emergência da internet: os caminhos percorridos pelas empresas de comunicação

O capítulo explora o contexto da crise do segmento de jornalismo impresso concomitantemente à emergência da internet como uma nova mídia. Aponta as estratégias das empresas de jornalismo impresso para lidar com a crise do segmento e, ao mesmo tempo, com a emergência da internet.

O setor de informação e de comunicação do Brasil integra, de acordo com a Classificação de Atividades Econômicas (CNAE/IBGE), as atividades de edição e edição integrada à impressão; atividades cinematográficas, produção de vídeos e de programas de televisão, gravação de som e edição de música; atividades de rádio e televisão; telecomunicações; serviços de tecnologia da informação e prestação de serviços da informação.

Historicamente, as empresas de produção de informação do setor têm encontrado dificuldades para se manter, com crises financeiras recorrentes, intensificadas recentemente⁷. A mídia impressa, foco do presente estudo, também faz parte desse cenário.

O modelo de negócios dos jornais diários impressos⁸ é baseado na receita com vendas (assinaturas e banca) e com publicidade (anúncios e classificados). Em média, a publicidade gera em torno de 85% da receita de um jornal no Brasil, sendo os 15% restantes correspondentes às assinaturas e vendas em bancas⁹ (Ribeiro, 2001). Em um recorte específico nos jornais alvo de estudo do presente trabalho, vemos que, na *Folha de S.Paulo*, a distribuição da receita é melhor equilibrada do que aponta a literatura, sendo que 60% do faturamento tem origem na publicidade e 40% nas vendas, de acordo com dados fornecidos pela própria empresa¹⁰.

⁷ Os recorrentes empréstimos solicitados pelas empresas de comunicação chamaram a atenção do Governo que, em outubro de 2003, começou a discutir um programa, batizado de “Promídia”, com objetivo de auxiliar financeiramente as empresas midiáticas. O Promídia ascendeu um debate sobre o possível comprometimento das informações produzidas pelas empresas de comunicação beneficiadas pelo programa. Em março de 2004, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) anunciou uma linha de crédito de R\$700 milhões às empresas midiáticas. Nesse ano, a dívida do setor de comunicação totalizava R\$ 10 bilhões em 2004 (Lobato, 2004).

⁸ A categoria modelo de negócios é aqui utilizada no sentido a ela atribuída por Chesbrough (2007) e Quadros (2008). Em síntese, refere-se ao posicionamento que uma empresa escolhe em termos de sua participação em uma cadeia de valor por ela liderada e que maximiza sua obtenção de valor a partir da exploração de um recurso por ela apropriado com exclusividade.

⁹ A grande participação da publicidade na receita dos jornais impressos é tema recorrente de debate no meio acadêmico e no mercado de comunicação. Sendo os jornais diários praticamente sustentados pelos anunciantes, o debate gira em torno da questão: até que ponto a produção da informação fica comprometida de acordo com os interesses dos anunciantes?

¹⁰ Como mencionado na introdução deste trabalho, o jornal *O Estado de S.Paulo* não forneceu a informação sobre a participação de publicidade e de vendas na receita por considerá-la estratégica.

As assinaturas, atualmente, são o pilar que sustenta a comercialização dos jornais impressos diários. O jornal *Folha de S.Paulo* tem, hoje, 92% do total de receita com as vendas correspondentes a assinaturas, enquanto apenas 8% são vendas em banca. No *O Estado de S.Paulo*, a porcentagem de assinaturas diminuiu, mas continua significativa: 80% da receita com a venda de jornais provêm de assinaturas e os 20% restantes são de venda em banca¹¹.

A chamada “crise” do segmento do jornalismo impresso pode ser caracterizada, hoje, por três principais fatores que atuam concomitantemente e que afetam o modelo de negócios dos jornais (Meyer, 2004 e Boczkowski, 2004):

- i) redução de penetração dos jornais na sociedade (queda de circulação e do número de leitores)¹²;
- ii) queda de participação dos jornais no total do dispêndio publicitário;
- iii) crescimento da internet como um meio de comunicação concorrente ao jornal impresso.

A própria imprensa costuma associar a intensificação da crise da mídia impressa primordialmente ao surgimento da mídia eletrônica (internet), colocada como uma mídia concorrente. Trata-se de um debate semelhante ao que ocorreu nas décadas de 1930 e 1940, quando a ascensão da TV parecia ameaçar a continuidade do rádio como um meio de comunicação.

No entanto, este trabalho encontrou uma visão mais complexa nos autores que trataram do assunto com profundidade analítica, como Meyer (2004) e Boczkowski (2004). Esses autores consideram que a crise da mídia impressa nos países mais industrializados já data de décadas, é anterior ao surgimento da mídia *online* e tem se constituído em um fenômeno mundial. A caracterização da crise do segmento impresso será abordada no item a seguir

1.1 Jornalismo impresso: crise há longa data

A queda de penetração dos jornais, primeiro fator motivante da crise do jornalismo impresso, é percebido há décadas pelos editores dos Estados Unidos que, desde a década de 1970, atentam

¹¹ Os dados foram fornecidos pelo Grupo Folha-UOL e Grupo Estado, respectivamente.

¹² A penetração dos jornais em uma determinada localidade, em geral, é medida a partir de pesquisas que calculam o número de pessoas que leram ou folhearam pelo menos um título na semana anterior à coleta. A redução de penetração dos jornais impressos significa que o número de exemplares que circulam na sociedade está diminuindo e, conseqüentemente, o número de leitores também se reduz, pois quanto menor a circulação de jornais, menor é a possibilidade de que as pessoas tenham acesso ao veículo: pela metodologia do MídiaDados, estima-se que cinco pessoas, em média, têm acesso a um mesmo exemplar de jornal impresso. No presente trabalho, são usados dados de circulação e de leitores/assinantes na abordagem de penetração dos jornais impressos.

para a redução das vendas (Meyer, 2004:204). Boczkowski (2004) destaca que o número de leitores de jornais diários naquele país caiu de 356 a cada mil habitantes, em 1950, para 234/1000, em 1995, o que representa uma redução de 34% em 45 anos (Boczkowski, 2004:08). Bughin e Poppe (2005), que também olham para a mesma questão, calculam que, em média, os jornais estão sofrendo uma redução de circulação de 2% a 4% ao ano em todo o mundo¹³. No Brasil, a análise da circulação de exemplares no país mostra uma redução de cerca de 11% no número absoluto diário, que passou de 3,5 milhões de exemplares por dia, em 1995, para 3,09 milhões de exemplares por dia, em 2005 (Tabela 1.1)¹⁴:

Tabela 1.1. Circulação dos jornais de periodicidade diária no Brasil entre 1995-2005

Ano	Número médio de exemplares diários (em milhões) (A)	População do Brasil * (em milhões) (B)	A/B x 1000 (número de exemplares a cada mil habitantes)
1995	3,50	158,9	22
1996	3,61	161,3	22
1997	3,67	164,0	22
1998	4,02	168,7	24
1999	3,66	171,3	21
2000	4,22	171,3	25
2001	4,05	170,8	24
2002	3,59	173,4	21
2003	3,33	176,0	19
2004	3,37	178,6	19
2005	3,09	181,2	17

Fonte: dados do MídiaDados (1996 a 2006) e do IBGE.

* O cálculo da população do Brasil é uma estimativa do IBGE a partir de dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), que é amostral. Em 2000, os dados utilizados são do Censo-2000 (em que todos os domicílios do país são visitados).

¹³ Para Meyer (2004) a redução da penetração dos jornais diários e de consumo de informação escrita pode ser considerada um problema sócio-econômico, já que pode ter relação com problemas financeiros/econômicos dos consumidores e/ou com um déficit educacional e cultural (Meyer, 2004:5). A queda de consumo dos jornais, acrescento eu, pode ainda resultar no aumento de consumo de informação disponibilizada pela TV, que costuma ter uma linguagem mais simplista e menos reflexiva.

¹⁴ Entende-se como “circulação” o número correspondente a todos os exemplares vendidos em banca, via assinaturas e os distribuídos gratuitamente como cortesia da editora. Não é considerada circulação o chamado "encalhe": a parte que volta das bancas por não ter sido vendida. Assim, circulação é diferente de tiragem, que inclui todos os exemplares impressos: a circulação mais o encalhe.

Se considerarmos o número de exemplares para cada mil habitantes, que passou de 22/1000, em 1995, para 17/1000, em 2005, a redução é de aproximadamente 23%. Após um aumento da circulação observado em 1998 e 2000, o número de exemplares diários volta cair e, nos últimos cinco anos, entre 2000 a 2005, a redução para cada mil habitantes foi mais acentuada e atinge 32% (de 25/1000 para 17/1000).

A análise da circulação especificamente nos dois jornais alvo de estudo do presente trabalho, *Folha de S.Paulo* e *O Estado de S.Paulo*, também mostra uma redução de leitores. Na *Folha de S.Paulo*, a média de exemplares diários caiu de 606 mil, em 1995, para 308 mil, em 2005, o que significa uma redução de 49% (lembrando a FSP é o principal jornal do país em termos de circulação). No jornal *O Estado de S.Paulo*, a circulação passou de 294 mil exemplares, em 1995 para 230,9 mil, em 2005, o que representa uma redução de 39%¹⁵.

Apesar da queda significativa da circulação, e conseqüentemente, das vendas de exemplares, é preciso lembrar que, pelo modelo de negócios dos jornais impressos, a principal fonte de receita de vendas provém da publicidade. Existe uma relação direta entre queda de circulação e redução de publicidade, já que o mercado anunciante tende a procurar os veículos que, cada vez mais, atingem um número maior de pessoas. A redução das publicidades, segundo fator da crise apontado por Meyer (2004) e Boczkowski (2004), é tratada a seguir.

1.1.1 Redução de publicidade nos jornais impressos

A redução na participação do jornal impresso no total de dispêndios publicitários também é um fenômeno que pode ser percebido mundialmente e no Brasil. Nos Estados Unidos, por exemplo, a concentração de publicidade na mídia impressa tem se reduzido lentamente. Em 1946, os jornais recebiam 35% do total despendido em publicidade naquele país (Meyer, 2004). Em 1970, a participação de jornais nos gastos publicitários em veículos de comunicação era 29% e, mais recentemente, em 1999, o total da participação dos jornais reduziu-se para 21% (Boczkowski, 2004:08).

No Brasil, o segmento impresso tem sofrido uma gradativa redução na participação nas receitas dos meios de comunicação com publicidade (Tabela 1.2):

¹⁵ Os dados sobre circulação dos jornais são dos relatórios MídiaDados, com base no IVC. As tabelas completas com os dados de circulação dos dois jornais podem ser encontradas no terceiro e quarto capítulos do presente trabalho.

Tabela 1.2. Participação dos meios de comunicação no total de dispêndio publicitário no Brasil

Ano	Faturamento bruto (em US\$ bilhões)	Outros* (em %)	Rádio (em %)	Revista (%)	Jornal (%)	TV (%)
1995	5,51	3	5	9	28	55
1996	5,89	3	4	9	25	59
1997	6,62	4	4	9	23	60
1998	6,41	5	4	8	23	59
1999	4,35	6	5	10	23	56
2000	5,36	7	5	11	21	56
2001	3,97	6	5	11	21	57
2002	3,31	7	4	10	20	59
2003	3,68	9	5	9	18	59
2004**	4,79	12	4	8	17	59
2005**	6,69	11	4	9	16	60

Fonte: dados do MídiaDados (1996 a 2006).

* Até 1997, “outros” incluía ‘mídia exterior’. A partir de 1998, o segmento ‘TV por assinatura’ passou a fazer parte desta categoria. Em 2004, a categoria “outros” passou a incluir também as mídias ‘cinema’, ‘guias e listas’ e ‘internet’.

** Em 2004 e 2005, a participação da mídia Internet, calculada na categoria “outros”, foi de 1,7% do total investido.

A Tabela 1.2 mostra que a participação dos principais meios de comunicação no total de gastos publicitários, como o rádio e as revistas, manteve-se relativamente estável ao longo do período analisado. Os jornais impressos sofreram uma redução significativa de participação na receita publicitária, passando de 28%, em 1995, para 16%, em 2005,- fenômeno semelhante ao observado nos Estados Unidos, descrito por Meyer (2004) e Boczkowski (2004). Essa queda esteve associada ao crescimento da participação da TV aberta, de cerca de 5%, e de outras mídias, de cerca de 8%, quando se comparam os anos de 1995 e 2005. No Brasil, portanto, a publicidade dos jornais não migrou para a internet - mídia tida como concorrente ao segmento impresso. A fatia de participação da internet nos dispêndios de publicidade no Brasil é pequena e

só aparece a partir de 2004, com 1,7% do total investido em publicidade nos anos de 2004 e 2005¹⁶. No ano seguinte, 2006, a participação da internet no dispêndio publicitário chega a 2%, de acordo com uma reportagem veiculada no jornal *O Estado de S.Paulo* (Ribeiro, 2006c).

Além da queda de participação do segmento impresso no gasto publicitário, a Tabela 1.2 sugere uma queda acentuada dos dispêndios publicitários destinados ao setor de comunicação no Brasil, entre 1998 e 2002, sendo que o pico de 1997 somente foi igualado em 2005. De acordo com reportagem veiculada no jornal *O Estado de S.Paulo*, o total de gasto publicitário está estagnado há alguns anos em cerca de 1% do Produto Interno Bruto (PIB) (Ribeiro, 2007b).

Em relação aos veículos pesquisados no presente trabalho, tem-se que no jornal *O Estado de S.Paulo*, a redução do número de anunciantes é de aproximadamente 10% em cinco anos, passando de 3.611, em 2000, para 3.262, em 2005¹⁷. Os dados, no entanto, não são conclusivos para afirmar a perda de mercado anunciante, já que valor da publicidade e a receita gerada pelo mercado anunciante dos jornais não foram disponibilizados pelo Grupo Estado.

Para Dawley (2003), a queda de publicidade no segmento do jornalismo impresso é motivada também pela diversificação cada vez maior de títulos, pois com a pulverização de publicações, o público torna-se mais segmentado e o interesse do mercado anunciante se dispersa.

Assim, pode-se concluir que o jornalismo impresso está perdendo espaço justamente nos seus dois pilares de sustentação: a receita por vendas (e assinaturas), pois se observa uma queda de penetração, e a receita por anunciantes, pois a participação do segmento impresso no volume total dos dispêndios publicitários também está se reduzindo.

¹⁶ É importante destacar que a porcentagem de participação da internet no total de dispêndios em publicidade é calculada com base nas transações feitas via agências de publicidade. As negociações feitas diretamente, sem agenciamento, não são calculadas - e, na segunda metade da década de 1990, essas negociações representavam a maioria da publicidade *online*. Ainda em 2002, estima-se que somente 3% dos anúncios da internet tinham sido negociados via agências de publicidade. Somente em 2003, tem início um aumento da participação das agências de publicidade nas propagandas veiculadas eletronicamente (MídiaDados, 2004:415). Mais recentemente, em 2005, 50% das transações de publicidade do UOL eram realizadas via agência, no Msn e no portal Terra o número girava em torno de 75% e no portal Globo.com eram 95% das transações de publicidade via agência (MídiaDados, 2006:428). Isso significa que a participação da internet no total dos dispêndios publicitários pode estar subestimada, já que não considerados acordos feitos diretamente com os anunciantes.

¹⁷ Como mencionado na introdução deste trabalho, o Grupo Estado não forneceu dados referentes ao período anterior ao ano 2000. O Grupo Folha não autorizou a publicação dos dados sobre a evolução do seu mercado publicitário entre 1995 e 2005.

1.1.2 Internet: ganhando espaço em audiência e em publicidade

O crescimento da internet é o terceiro fator de crise do jornalismo impresso citado por Meyer (2004) e Boczkowski (2004). Segundo Meyer (2004), a internet não criou a crise do jornalismo impresso, mas acelerou uma crise já existente e que pode se intensificar, já que a mídia eletrônica, apesar de ainda não ter se configurado como um meio de comunicação capaz de atrair montantes significativos de publicidade, tem potencial de se tornar alvo do mercado publicitário, pois oferece vantagens ao anunciante, como novas formas de anúncios (interativos, por exemplo) e a facilidade do receptor encontrar a propaganda/ informação quando desejar. Outra vantagem em anunciar na internet tem a ver com a relação receptores-custo do anúncio. No caso dos jornais, se o número de leitores/compradores dobrar, será necessário o dobro de impressões e, conseqüentemente, o custo da produção e dos anúncios irá subir. Na internet, o preço de um anúncio (em um portal, por exemplo) é calculado com a média pré-estabelecida de usuários ou de *page-views*¹⁸ daquele portal.¹⁹

Com o desenvolvimento da tecnologia, o aumento da capacidade da rede e a formação de competências - principalmente os profissionais que surgiram com a internet, como os *webdesigners* - a publicidade na internet ganha nova dimensão e possibilidades e, em alguns casos, passa a ter formatos similares aos veiculados na TV. Agora, além de terem em mãos uma variedade maior de possibilidades para oferecer aos anunciantes, os empresários também começaram a desenvolver estratégias de anúncios casados entre meios de comunicação de um mesmo grupo.²⁰ Em 2001, a internet no Brasil já faturava mais do que TV por assinatura em publicidade: foram R\$ 225 milhões na internet contra R\$ 143 milhões na TV por assinatura (MídiaDados, 2002).

Nos modelos de negócio da internet, assim como acontece no modelo de negócio dos jornais impressos, a publicidade, em muitos casos, é o principal meio de receita. É o que ocorre em *sites* de compartilhamento de vídeos, fotos e música e nos *sites* de busca. Nesses casos, a receita com

¹⁸ A metodologia de cobrança de anúncios na internet, por usuários, *page-views* ou outras medidas, ainda está sendo discutida pelos empresários do segmento e a falta de um padrão, como por exemplo existe nos jornais com a cobrança métrica, é considerada pelas entidades como uma carência significativa no segmento (MídiaDados, 2004:415).

¹⁹ Meyer (2004) aponta uma desvantagem em anunciar na internet: a possibilidade de fácil dispersão do internauta para outro anúncio ou para outro conteúdo (Meyer, 2004:62).

²⁰ O portal Globo.com, por exemplo, fez um acordo com a TV Globo e conseguiu anunciantes como a FIAT e Casas Bahia que, em 2003, estavam entre os cinco maiores anunciantes do país junto com a Unilever, a GM e o Pão de Açúcar (MídiaDados, 2004:410).

publicidade tem ainda um peso maior (do que no jornalismo impresso), já que o acesso às informações veiculadas nesses *sites* é gratuito em quase sua totalidade - como acontece com a programação de TV aberta.

No Brasil, a audiência da internet tem aumentado (Tabela 1.3), ainda que seja desigualmente distribuída entre regiões²¹.

Tabela 1.3. Número de usuários de internet no Brasil entre 2000 e 2005²²

Ano	População total do Brasil (em milhões)	População com acesso à internet (em %)	População com acesso à internet (em milhões)
2000	171,3	17	29,1
2001	170,8	22	37,6
2002	173,4	26	45,1
2003	176,0	26	45,8
2004	178,6	28	50,0
2005	181,2	30	54,4

Fonte: dados do IBGE (Censo e PNAD) e do MídiaDados (2001 a 2006).

É possível verificar, a partir da Tabela 1.3, que o número de usuários de internet no Brasil é crescente e aumentou cerca de 46% em cinco anos, tendo alcançado, em 2005, um índice de acesso de 30% da população do país, em 2005.

Considerando que os anunciantes costumam seguir o caminho dos consumidores, é possível estabelecer uma relação direta entre audiência (penetração) e publicidade. Quando a audiência dos jornais cai, a quantidade de anúncios também tende a cair, relação já abordada anteriormente.

²¹ No Brasil, 44% da receita total do país no setor de indústria e serviços de TICs estão no Estado de São Paulo e 42% do pessoal com ocupação no setor também fica no Estado. São Paulo também possui o maior número de domínios na internet: são 4 para cada mil habitantes, enquanto grande parte dos Estados da região Norte e Nordeste fica com uma média de 0,1 a 0,4 (Landi, 2005). De acordo com uma pesquisa do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br) divulgada em novembro de 2005, 68% da população do Brasil nunca tinha acessado a internet e 55% tampouco utilizou um computador naquele ano. O estudo sobre o uso de tecnologias da informação e da comunicação foi desenvolvido pelo Instituto Ipsos Opinion, de agosto a setembro de 2005, em 8.540 domicílios do país (Romero, 2005). A distribuição desigual se mantém quando se considera a distribuição mundial do acesso: dados de 2003 apontam aproximadamente 739 milhões de internautas no mundo, sendo cerca de 7% desse total (49 milhões) na América Latina e Caribe, em 2003. A América do Norte, no mesmo ano, reunia sozinha 29% do total de internautas (216 milhões), sendo mais de 199 milhões nos Estados Unidos (MídiaDados, 2004:442).

²² O MídiaDados só fornece dados sobre o número de internautas no Brasil a partir de 1999. O acesso à internet, no MídiaDados, é calculado a partir de uma pesquisa amostral que considera as pessoas que têm acesso domiciliar e no trabalho.

E, se a internet continuar atraindo cada vez mais usuários, é possível esperar uma movimentação da receita publicitária para a mídia *online*.

Para lidar especificamente com a concorrência da mídia *online*, as empresas de jornalismo impresso se viram frente à necessidade de redefinir suas estratégias, de modo a explorar o jornalismo *online*. Isso significa que, como afirmado anteriormente, a internet não se configura como um novo paradigma tecnológico, para o qual a mídia impressa irá migrar, mas trata-se de uma nova plataforma eletrônica a ser explorada também pelas empresas de comunicação impressa.

Como afirma Moraes (2002), não se trata da extinção do jornalismo impresso ou de sua marginalização no sentido de assumir papel irrelevante na formação de opinião: “As sociedades valem-se de distintas tecnologias ao mesmo tempo. Uma forma de comunicação existente ou emergente não subsiste sem a outra; a tendência é a convergência de processos e práticas” (Moraes, 2002:113).

A movimentação dessas empresas na construção de estratégias para conciliar o jornal impresso com a internet será abordada na próxima seção.

1.2 Estratégias para driblar a crise e lidar com a internet

Em meados da segunda metade da década de 1990, houve um movimento internacional de entrada das empresas de jornalismo impresso no mercado *online*²³, a partir da criação de versões eletrônicas para os jornais impressos diários. A exploração do segmento *online* e as estratégias para abordar o mercado publicitário e o mercado leitor nesse segmento foram diferenciadas entre os grupos de mídia e são relatadas na literatura (Shapiro, 1999).

Em relação ao mercado publicitário, Shapiro (1999) discute a estratégia do jornal norte americano *New York Times* (NYT), que optou por oferecer todo o seu conteúdo da versão *online* gratuitamente desde que o internauta preenchesse um cadastro com informações pessoais. Essas informações permitiram que o jornal direcionasse as propagandas no *site* de acordo com o perfil de cada usuário conectado e, ainda, possibilitou o oferecimento de pacotes de anúncios – uma estratégia para estimular investimentos de anunciantes na versão *online* do jornal (Shapiro, 1999:51).

²³ Utilizo o termo *online* como equivalente à qualificação de referente à internet.

A internet torna fácil a personalização das publicidades de acordo com os interesses do usuário mesmo que não se tenha informações pessoais por meio de cadastros. Isso porque a rede traz ferramentas que possibilitam observar o comportamento *online* do internauta, como páginas acessadas, preferências pessoais, informações procuradas, entre outros. Assim, controlando os interesses do cliente, é possível direcionar as publicidades às quais ele terá acesso (Shapiro, 1999).

Em relação ao mercado leitor, algumas empresas optaram por atrair seus leitores fazendo pacotes para as versões impressa e *online* de um mesmo jornal. É o caso do *Wall Street Journal* (WSJ), que optou por oferecer desconto na versão impressa para o assinante da versão *online*²⁴.

Recentemente, o NYT adotou uma estratégia casada (*online* e impresso) ao perceber que uma parcela significativa dos leitores do seu caderno de economia tinha acesso à internet e consultava o conteúdo do jornal na versão *online*. Em março de 2006, o NYT excluiu da versão impressa os longos indicadores econômicos publicados diariamente, deixando-os apenas na versão *online*. O resultado: satisfação dos leitores e uma economia significativa de papel (Bosman, 2006)²⁵.

A iniciativa do NYT indica que as empresas começaram a perceber que nem todo o conteúdo *online* precisa necessariamente estar na versão impressa. Além disso, o NYT mostrou que, nos Estados Unidos, o mesmo público que acessa o jornal impresso, também acessa o jornal *online*, o que torna viável uma distribuição “mixada” de informações pelos dois veículos de um mesmo grupo de comunicação.

No Brasil, as empresas de comunicação também se movimentaram no sentido de explorar o segmento *online* e de desenvolver estratégias para manter o número de leitores e o gasto publicitário no segmento impresso, cenário que será abordado no subitem a seguir.

1.2.1 Estratégias das empresas de comunicação impressa do Brasil

O surgimento da internet como uma nova mídia no Brasil, na década de 1990, foi concomitante com um bom momento para as empresas de comunicação, na esteira do bom desempenho da

²⁴ Para Shapiro (1999), a estratégia contrária (desconto na assinatura da versão *online* para o assinante da versão impressa) não funcionaria, pois a versão *online*, teoricamente, vale menos do que a versão impressa, já que custa menos para ser produzida (não há gastos de impressão e de distribuição dos veículos).

²⁵ É preciso ter cuidado ao “casar” as versões *online* e impressa de um mesmo jornal. Por exemplo, a personalização do conteúdo de acordo com o interesse do cliente, de modo que ele mesmo escolha o que consumir nas versões impressa e eletrônica, pode ser uma alternativa pouco lucrativa, pois reduz o conteúdo adquirido e o valor pago por ele (Shapiro, 1999).

economia nos primeiros anos após o Plano Real. Nesse período, há uma espécie de reaquecimento da indústria cultural estagnada há anos, como o cinema nacional, cuja ressurreição é marcada principalmente pela produção do longa-metragem “O Quatrilho” (1995), que concorreu ao Oscar de melhor filme estrangeiro no ano seguinte. Além do cinema, a TV por assinatura também entrou no país no início da década de 1990, mais precisamente em 1991 com a criação da TVA, pelo grupo Abril, e da Globosat, pelas Organizações Globo. Em 1995, a promulgação da Lei de TV por assinatura deu um arcabouço legal para os pedidos de novas licenças²⁶.

As empresas de comunicação impressa, nesse contexto, passam a definir estratégias visando aumentar a penetração dos jornais e o dispêndio em publicidade e, paralelamente, explorar a plataforma eletrônica com a expectativa de crescimento do número de *sites* e de internautas no país.

Para aumentar a circulação dos jornais, uma das principais estratégias adotadas foi os chamados “anabolizantes”, ou seja: fascículos que acompanham periodicamente o jornal, como enciclopédias e livros. A estratégia trouxe, em curto prazo, resultados satisfatórios para jornais como a *Folha de S.Paulo*, que observou um crescimento de 50% nas vendas em banca em 1995 por causa dos anabolizantes (MídiaDados, 1996:150). A venda de fascículos integrada ao jornal passou a ser considerada um novo modelo de negócios para as empresas de comunicação, pois alguns anabolizantes passaram a ser produzidos internamente pelos grupos de comunicação (MídiaDados, 1996:160). É o caso das publicações disponibilizadas junto ao jornal *Folha de S.Paulo*, produzidas pelo PubFolha, a divisão de publicações do Grupo criada em 1995.

A partir de 1998, os grupos jornalísticos passaram a apostar em uma nova estratégia para sustentação do jornalismo impresso, visando aumentar a circulação total de veículos e, conseqüentemente, atrair anúncios: o investimento nos jornais populares²⁷. Além da

²⁶ As informações são da Associação Brasileira de TV por Assinatura (ABTA), disponíveis no *site*: <http://www.abta.org.br/site/>

²⁷ As duas empresas estudadas no presente trabalho exploram o segmento popular dos jornais impressos. O Grupo Folha-UOL extinguiu em 1999 o jornal *Folha da Tarde* mas, em substituição, criou o jornal *Agora SP* (que, mais tarde, veio cumprir também o papel do *Notícias Populares*, jornal popular do Grupo Folha-UOL extinto em 2001). O Grupo Estado mantém o *Jornal da Tarde* cuja editoria, mais recentemente, tem ganhado tom popular caracterizada pela grande exploração de temáticas como futebol, violência (sensacionalismo), assuntos de TV e celebridades, entre outros.

possibilidade de aumentar publicidade, a iniciativa, na visão de Dawley (2003), pode contribuir para manter ou aumentar a penetração dos jornais impressos.

O aumento de títulos populares é uma estratégia que pode ser observada, no mesmo período, em outras partes do mundo como nos Estados Unidos e na Europa. Conforme apontam Bughin e Poppe (2005), os jornais buscaram formatos mais populares como o tablóide, mais fáceis de manusear (menores) e de ler (linguagem mais simples), para atrair principalmente o público feminino e jovem. De acordo com informações veiculadas em notícia do *O Estado de S.Paulo*, desde 2001, um total de 85 publicações em todo o mundo alterou seu formato, mudando do tamanho tradicional (usado comumente no Brasil) para o modelo tablóide. Entre os exemplos citados estão o *Le Figaro*, da França, o *The Guardian*, da Inglaterra, e o *Wall Street Journal* (nas versões européia e asiática) (Cançado & Ribeiro, 2006). O jornal norte-americano *The Independent*, após se transformar em tablóide, teve um acréscimo de 18% na sua circulação (Bughin e Poppe, 2005).

A estratégia do investimento de títulos populares foi estimada inicialmente como adequada pelos empresários de comunicação da época, que apostavam no aumento do poder de compra do brasileiro de segmentos sociais de menor renda, possibilitada pelos resultados do Plano Real, e na atração de novos anunciantes aos grupos de comunicação (MídiaDados, 1999:198). Mas, no Brasil, a estratégia falhou e a conclusão dos empresários do setor de comunicação impressa foi que “o Plano Real realmente mudou um pouco a situação do meio junto às classes menos favorecidas financeiramente, mas o processo acabou se esgotando” (MídiaDados, 2002:263).

Os problemas de queda de audiência dos jornais impressos se mantêm. A estratégia de venda de fascículos adotada com objetivo de estimular as vendas não foi sustentável: “não houve aumento do bolo publicitário e as pessoas atraídas pelas promoções não se tornaram leitores depois” (MídiaDados, 2001:244).

Ainda em 1998, o total de dispêndios publicitários nos meios de comunicação começou a cair, fenômeno associado com a desvalorização do real e com a crise econômica que se intensificou neste período. Indo além, a participação do segmento de jornalismo impresso nos dispêndios publicitários também se reduz gradualmente, ano a ano (ver Tabela 1.2).

No final do ano 2000, os empresários de comunicação já percebiam que deveriam ser cautelosos no sentido de desenvolver ações para estimular vendas e crescimento da circulação dos jornais

impressos. Têm início, então, algumas estratégias isoladas, como a venda casada, em bancas, de jornais e revistas – principalmente femininas e para jovens.

No mesmo período, os grupos de comunicação impressa do segmento de jornal passaram a se concentrar no objetivo de atrair anunciantes e alguns jornais chegavam a oferecer descontos de 70% no valor anúncio, além de vantagens como inserção dos anúncios aos domingos - dia de maior tiragem dos jornais diários (MídiaDados, 2002:262).

No entanto, as estratégias realizadas pelos grupos de comunicação na segunda metade da década de 1990 e início da década de 2000 não foram suficientes para “segurar” os mercados publicitário e leitor no segmento de jornalismo impresso. Ao mesmo tempo, era preciso investir na plataforma eletrônica, mesmo diante de incertezas em relação aos caminhos que seguiriam as novas tecnologias de comunicação:

“Computadores, internet, TV, telefone, rádio, TV por assinatura, quem sabe mídia impressa. Há motivos sólidos para se acreditar que muito em breve tudo deve se tornar uma coisa só (...) O que acontecerá ao certo ninguém sabe (...) Também no plano empresarial, as dúvidas são extensas: as empresas de telecomunicações vão se tornar dominantes ou esse papel cabe aos produtores de conteúdo? Quem sairá ganhando?” (Mídiadados, 1998: pp 329-330).

As incertezas do setor de comunicação dialogam com a idéia ressaltada pelo ex-diretor da Agência Estado, em entrevista: “Os jornais [impressos] têm que definir o seu papel, mas ainda não chegaram à conclusão de qual tem que ser esse papel” (ex-diretor da *Agência Estado*). E, enquanto o jornalismo impresso não definia seu novo papel, o segmento eletrônico de comunicação crescia e surgia um novo modelo de jornalismo: *online*.

1.3 Novo jornalismo *online*

Para explorar a plataforma eletrônica, as empresas de comunicação impressa definiram estratégias e realizaram investimentos “forçadas” e, ao mesmo tempo, estimuladas pelas expectativas em relação ao crescimento do segmento da internet. Apesar do clima “de ressaca” do segmento, devido à crise causada pela queda de penetração e de leitores, o ingresso das empresas de comunicação impressa na internet continuava inevitável. Conforme aponta o MídiaDados de 2000: “Eles [os profissionais do meio jornal impresso] estão cientes de que terão problemas com

relação ao avanço da internet. Nesse caso, a maioria concorda que os jornais terão condições de se transformar em *players* desse negócio” (MídiaDados, 2000:226)²⁸.

Assim como aconteceu nas outras partes do mundo, no Brasil, a resposta inicial das empresas de comunicação para exploração da internet foi a criação de versões *online* para seus jornais impressos. Nesse sentido, o Grupo Folha deu um salto pioneiro na internet e criou o *FolhaWeb*²⁹, em 1995, inaugurando assim o primeiro jornal na internet do país. A iniciativa logo foi seguida por outros jornais diários de grande circulação, tais como o *Jornal do Brasil*, que lançou sua versão *online* no mesmo ano.

A emergência da internet como novo meio de comunicação colocou-se frente aos profissionais de comunicação como um verdadeiro desafio, que exigiu um processo de capacitação e envolveu atores internos dos grupos de comunicação impressa. Para Meyer (2004), as novas tecnologias de informação, em especial a internet, forçaram os jornalistas a experimentar novas formas de trabalho (uma nova profissionalização do jornalismo), o que inclui novas formas de organizar as especialidades no jornalismo e novas competências.

A nova mídia resultou no desenvolvimento de uma prática de jornalismo posteriormente conhecida como “jornalismo *online*”, que tem ganhado forma na atividade de comunicação. Dentre alguns teóricos de comunicação, trabalhamos nesta dissertação com Gomes (2002), Moraes (2002) e Kucinski (2004), que pontuam três características principais do novo jornalismo *online*: i) a priorização da velocidade na produção da informação (em comparação com o jornalismo impresso); ii) a possibilidade de leitura não linear e iii) a democratização da produção da informação.

A primeira característica do jornalismo *online*, a velocidade na produção da informação, resultou na emergência da idéia de cobertura jornalística dos fatos em “tempo real”. Entende-se que a idéia de “tempo real” pode denotar a informação produzida em um espaço menor de tempo. Com

²⁸ Enquanto as empresas de jornalismo impresso definiam estratégias para lidar com o novo segmento eletrônico, emergiam no final da década de 1990, com base em grandes expectativas para o novo segmento, as empresas de comunicação exclusivamente *online* (provedores e fornecedores de conteúdo), como as extintas *Starmedia* e *ZAZ*, e as “sobreviventes” *Ig*, *AOL*, *Terra*. No início da década de 2000, com o chamado “estouro da bolha da internet”, as tecnologias de informação e de comunicação perderam aproximadamente 70% do seu valor de mercado (Irwin, 2002) e aproximadamente 800 empresas ‘.com’ saíram do mercado em todo o mundo (Rovenpor, 2004). No Brasil, houve o agravante da desvalorização do real: muitas empresas de comunicação exclusivamente *online* tinham realizado dívidas em dólar, moeda que, a partir do ano 2000, começou a subir e quadruplicou em relação ao real, o que fez com que as dívidas contraídas em dólar também se quadruplicassem.

²⁹ O *FolhaWeb* tornou-se, posteriormente, o atual *FolhaOnline*.

o auxílio de outros novos instrumentos de comunicação, tais como o telefone móvel (celular), a máquina fotográfica digital e o *notebook*, um jornalista pode acompanhar a cobertura de um acontecimento e enviá-la prontamente, sob a forma de notícia, a um veículo *online*. O receptor da informação, que antes teria que esperar a edição e impressão daquela notícia incorporada em um jornal diário, agora pode acessá-la pouco depois de ter ocorrido, do seu próprio computador. Ou seja: além de mudar a produção da informação, a mudança mais significativa está na forma de recebimento da informação.

No jornalismo *online*, em geral, os fatos vão sendo narrados continuamente, em textos curtos e pouco acabados, à medida que vão acontecendo (e não depois que aconteceram) e, muitas vezes, acabam servindo de pauta ao jornalismo impresso (Kucinski, 2004:97). No entanto, algumas características do jornalismo *online*, como a transmissão ao vivo, já eram observadas em outros meios de comunicação. “Tenta-se dar conotação de absoluta novidade a um processo muito antigo de transmissão ao vivo, que sempre foi característico do rádio, do telégrafo e de seus derivados, como o telex e o fax” (Kucinski, 2004: 8). Para Kucinski (2004), o conceito de jornalismo *online*, assim como a idéia de *tempo real*, é um fetiche “porque não explica o que mudou ou não na prática em função da internet” (Kucinski, 2004:77).

“Como um meio de transmissão, dizer que a internet inventou o *tempo real* serve mais para confundir do que para explicar. De fato, a internet muda os conceitos de tempo e espaço, mas o tempo de transmissão de um dado isolado pela *www* é o mesmo de todas as transmissões eletrônicas, o mesmo do telégrafo e do telefone, que tem como base limite à velocidade da luz” (Kucinski, 2004:73).

A segunda característica do jornalismo *online* é a possibilidade de leitura não linear. É o que se chama de *hipertexto* – o texto que permite que o internauta conduza sua própria leitura. Diferentemente do que acontece com um leitor de jornal impresso, em que o leitor adquire um produto e passa “o dia” com esse produto específico, na internet basta um clique para que o usuário mude de página - ou “de produto” (Moraes, 2002:104).

Gomes (2002) lembra a terceira característica do jornalismo *online*: a democratização da produção da informação. Na internet, a produção da informação é descentralizada e o próprio usuário/internauta pode ser colaborador ou produtor de conteúdo, por meio, por exemplo, de

páginas pessoais em *sites* de relacionamentos como o Orkut³⁰, através da produção individual ou coletiva de *blogs*³¹ e de informações disponibilizadas em *sites* de produção compartilhada como o *Wikipedia*³². Justamente devido a essa característica de possibilidade de ser produzida pelos próprios usuários, a internet se diferencia de todos os meios de comunicação de massa anteriormente existentes:

“A comunicação possibilitada pela internet distingue-se da comunicação executada pelos meios de comunicação de massa, porque na primeira (...) qualquer sujeito pode se tornar emissor, qualquer receptor pode se tornar emissor e vice-versa e qualquer receptor pode se transformar em provedor de informações, produzindo informação e distribuindo-a por rede ou simplesmente repassando informações produzidas por outrem” (Gomes, 2002:134).

Ainda em relação à democratização da produção da informação, Manta (1997) ressalta que as publicações eletrônicas possuem muitas vantagens em relação à impressa, como a interatividade (por exemplo, em fóruns de discussão abertos ao público e canais de bate-papo em tempo real), a redução dos custos de produção e de distribuição da informação (o que facilita uma produção “caseira”) e a possibilidade de que a leitura seja complementada com informações adicionais (por exemplo em arquivos de informações).

Como mencionado anteriormente, as características e padrões do “novo jornalismo” *online* ainda estão sendo trabalhadas pelos profissionais e pelos teóricos da comunicação e são pautas para longas e futuras discussões.

1.4 Considerações finais

O presente capítulo explorou a idéia de que o segmento de jornalismo impresso já se encontrava mundialmente em crise, há algumas décadas, quando se deu a emergência da internet como um novo meio de comunicação. Tal crise é caracterizada por dois principais fatores: i) a redução da

³⁰ O Orkut (<http://www.orkut.com>) é um *site* internacional de relacionamentos, lançado em fevereiro de 2004, em que os usuários possuem páginas pessoais com possibilidade de disponibilizar informações, fotos, vídeos etc.

³¹ “*Blog*” é a abreviação de “*weblog*”, que significa registro ou diário de bordo. Definições mais precisas sobre o conceito de *blog* estão atualmente em discussão na academia, cujos debates são motivados, principalmente, pelo considerável crescimento desses diários pessoais na internet: de acordo com matéria veiculada no jornal *O Estado de S.Paulo* em março de 2006, no mundo, a cada segundo é criado um *blog*. Poucos, no entanto, conseguem uma sustentação econômica (Cruz, 2006a).

³² O *Wikipedia* (<http://www.wikipedia.org.br>) é uma enciclopédia virtual que permite que os usuários editem os textos e modifiquem seu conteúdo.

penetração dos jornais (o que significa queda do número de leitores e do total em circulação de jornais) e ii) a redução da participação dos jornais impressos no total de dispêndio publicitário.

A emergência da internet pode ser considerada como um terceiro fator da crise do segmento de jornalismo impresso e, além disso, um estimulador dos dois outros fatores da crise citados. Isso porque o segmento eletrônico, ainda que não tenha se firmado como um meio de comunicação que atrai um montante significativo de publicidade, tende a suscitar cada vez mais mercado consumidor e mercado anunciante.

No Brasil, as empresas de comunicação desenvolveram estratégias pontuais para aumentar a circulação dos jornais e atrair mais anunciantes, como os “anabolizantes”, os investimentos em jornais populares, as vendas em banca casadas com revistas e os grandes descontos para anúncios, que não foram sustentáveis e não mantiveram os mercados leitor e anunciante.

Paralelamente, as empresas do Brasil e do mundo iniciavam os investimentos na exploração da internet, que teve base na construção da versão *online* do jornal impresso e configurou-se como um desafio aos profissionais de comunicação.

O processo de definição de estratégias para exploração do segmento internet, a partir dos recursos internos da empresa e da sua complementação com recursos externos, e a conseqüente formação de competências nesse decurso, serão explorados no próximo capítulo do presente trabalho e exemplificados em dois estudos realizados no terceiro e no quarto capítulo.

Capítulo 2. Estratégias, formação de competências e visão baseada em recursos na exploração da internet pelo segmento de jornalismo impresso

O capítulo traz uma breve definição conceitual de estratégias empresariais. Em seguida, foca sua análise da criação de vantagem competitiva pelas empresas de jornalismo impresso na exploração do segmento eletrônico (internet) a partir da formação de competências e da visão baseada em recursos (RBV, da sigla em inglês *resource based-view*).

A exploração da internet pelas empresas do segmento de jornalismo impresso obrigou essas empresas a definirem estratégias para entrar no mercado de comunicação e de serviços baseados na plataforma eletrônica. Entende-se “estratégia” como o enfrentamento da competição por meio de um padrão (comportamento) ao longo do tempo (Mintzberg, 2002) ou, em outra análise, como a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades (Porter, 1999).

A formulação de estratégias no setor de comunicação, caracterizado pela sua rápida e contínua evolução, pode ser considerada um processo mais complicado do que nos setores ditos tradicionais, já que necessita de constantes revisões das estratégias empresariais. Como ilustra Porter (1999): “O desenvolvimento da estratégia num setor emergente ou numa empresa que esteja passando por mudanças tecnológicas revolucionárias é uma proposta assustadora” (Porter, 1999:81).

Penrose (2006) destaca ainda duas dificuldades latentes no processo de definição de estratégias que podem ser encontradas em um setor em constante movimento, como o setor de comunicação: as incertezas (confiança do empresário em suas estimativas) e os riscos (possíveis resultados de uma ação – incluindo a probabilidade de perdas e o significado do que pode ser perdido).

No cenário de riscos e incertezas, as estratégias são projetadas via experimentação (tentativa-erro), em um processo que envolve conhecimentos individuais e coletivos e que, positivamente, pode gerar aprendizado interno à empresa (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

A contínua evolução tecnológica no setor de comunicação faz com que os empresários deste setor tomem decisões com base em riscos o que, para Penrose (2006), pode entrar a definição de estratégias e limitar a expansão das empresas. Nas palavras de Penrose (2006): “O fato de o futuro nunca poder ser conhecido com precisão significa que o planejamento das empresas se baseia em expectativas acerca do futuro, as quais são manejadas com diversos graus de confiança” (Penrose, 2006:105).

1.1 O cenário da inovação no mercado de comunicação

Na presente análise, considera-se a internet como uma inovação tecnológica³³ introduzida no mercado de comunicações no início da década de 1990. Trata-se de uma nova plataforma tecnológica de comunicação desenvolvida, inicialmente, com o objetivo de descentralizar o armazenamento de informações e que acabou, posteriormente, ganhando uso comercial, como abordado no capítulo anterior.

O desenvolvimento da internet impulsionou (e continua impulsionando) a criação de uma série de serviços e de outras inovações tecnológicas relacionadas a ela própria. No cenário atual da comunicação e das inovações em comunicação, em que o debate gira em torno da convergência digital – ou seja, na convergência de diferentes meios de comunicação na mesma plataforma digital (e, talvez, no mesmo aparelho eletrônico) -, a internet assume um papel central, já que pode combinar e reunir todas as formas de comunicação anteriormente observadas - visual, escrita e sonora (Kucinski, 2004).

As empresas de comunicação, no contexto da convergência digital, encontram dificuldades no processo de formulação de estratégias a partir da análise das forças que dirigem a concorrência, já que a definição dos concorrentes que atuam no mercado de comunicação se torna complexa. Quem compete, por exemplo, com o segmento de jornalismo impresso e com o segmento de jornalismo *online*? São concorrentes?

O questionamento anterior representa uma limitação da análise de posicionamento de Porter (1999), realizada a partir da definição das ameaças entrantes e dos substitutos em potencial em um determinado mercado. Partindo dessa limitação da análise de posicionamento em setores de evolução contínua, como o setor de comunicação, o presente estudo traz uma perspectiva de análise da definição de estratégias e da vantagem competitiva a partir da formação de competências (Prahalad & Hamel, 1990) e recursos essenciais, por meio da visão baseada em recursos (*resource-based view* ou RBV) de Wernfelt (1984) e Barney (2001), o que será trabalhado em seqüência.

³³ De acordo com o Manual de Oslo (2005), uma inovação tecnológica é definida pela introdução no mercado de um produto (bem ou serviço) ou pela introdução na empresa de um processo produtivo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado.

1.1.1 Análise a partir da formação de competências

A vantagem competitiva no setor de serviços, sob a óptica de Prahalad & Hamel (1990), consiste na capacidade de formar, com velocidade maior do que os concorrentes, competências essenciais para a exploração ou desenvolvimento de um determinado produto ou, acrescento eu, um determinado serviço. Entende-se competências essenciais como um conjunto de habilidades e especialidades de uma empresa ou, em outras palavras: “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção” (Prahalad & Hamel, 1990:298).

A identificação das competências de uma empresa é uma tarefa gerencial complexa, tal como escrevem os autores:

“Embora a maioria dos gerentes tenha uma noção ‘do que fazemos bem feito por aqui’, talvez tenha bastante dificuldade em delinear qualquer tipo específico de ligação entre um conjunto de habilidades e a competitividade de produtos finais e serviços. Portanto, a primeira tarefa na administração de competências é fazer um levantamento dessas competências” (Prahalad & Hamel, 1990:261).

Nas empresas do setor de serviços, a vantagem competitiva se dá, sobretudo, pela mobilização de suas competências essenciais para um oferecimento de serviços melhores, mais baratos ou mais rápidos. Ilustrando esse processo, pode-se dizer que a vantagem competitiva no setor de serviços significa, por exemplo, o desenvolvimento de soluções específicas para a carteira de clientes de uma empresa, como um serviço melhor, mais rápido e/ou mais barato (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001)³⁴.

Em um recorte específico nas empresas de jornalismo impresso, Meyer (2004) sugere que essas empresas se tornem *players* do novo mercado de internet a partir da criação de um novo modelo de negócios. Interpretando Meyer (2004) a partir de Prahalad & Hamel (1990), é possível afirmar que as empresas de jornalismo impresso devem redefinir suas competências essenciais para adentrar no novo mercado eletrônico.

³⁴ Tidd, Bessant & Pavitt (2001) destacam alguns exemplos de inovações de processos bem sucedidas no setor de serviços em comunicação, como no caso das empresas eletrônicas Amazon e a *E-bay*. Tais empresas investiram na venda de alguns produtos específicos (como livros e música) pela internet, o que mudou a forma de consumo e ofereceu a possibilidade de “consumo sem sair de casa”. Tal inovação em processo, com base no *e-commerce*, aproximou as empresas das necessidades dos seus clientes e, conseqüentemente, da sua carteira de clientes.

A reorganização das competências essenciais de uma empresa, entretanto, também pode ser considerada um processo complexo, tal como escrevem Prahalad & Hamel (1990): “Algumas poucas empresas se mostraram capazes de inventar novos mercados, rapidamente entrando em mercados emergentes e drasticamente mudando de padrões de escolha de clientes em mercados estabelecidos” (Prahalad & Hamel, 1990:294).

Tal processo de reorganização das competências pode resultar em aprimoramento e desenvolvimento dos recursos essenciais da empresa. Aqui, encontra-se o conceito da visão baseada em recursos (RBV), explorado a seguir.

1.1.2 Visão baseada em recursos

A análise da vantagem competitiva de uma empresa por meio da RBV consiste na identificação de seus recursos que criam valor, são raros e difíceis de imitar ou substituir por parte da concorrência. Apenas os recursos que atendem a essas três qualificações são efetivamente geradores de vantagem competitiva sustentável. Tais recursos, na visão de Barney (2001), podem assumir a forma de recursos financeiros, ativos físicos (por exemplo, reservas minerais), organizacionais (processos) e intangíveis (por exemplo, competências pessoais e organizacionais adquiridas nas atividades realizadas).

Considerando que a definição de competências essenciais em Prahalad & Hamel (1990) também considera qualificações semelhantes (capacidade de gerar valor e dificuldade de imitação por parte dos concorrentes), nesta dissertação utilizo o termo **recursos essenciais** para identificar recursos que criam vantagem competitiva sustentável. A vantagem desse termo consiste em ser mais abrangente e compreender o conceito de competências.

Wernerfelt (1984), em outra classificação, define que os recursos de uma empresa podem ter caráter tangível (materiais, como equipamentos e tecnologia) ou intangível (como os conhecimentos adquiridos). Para Wernerfelt (1984) uma empresa terá vantagem competitiva se dominar um recurso - e não se dominar um mercado específico. Isso porque um mesmo recurso pode ser aplicado em diferentes mercados - e se o mercado de atuação da empresa entrar em colapso, a empresa pode mudar de mercado usando o mesmo recurso.

Pode-se utilizar esse conceito de transferência de recursos entre mercados de Wernerfelt (1984) para interpretar Meyer (2004), que considera que as empresas de jornalismo impresso já possuem uma fatia de mercado no mercado de comunicação e, por isso, devem explorar a fatia do

segmento eletrônico usando seus recursos essenciais já disponíveis. Ou seja: as empresas devem dominar recursos essenciais, exploráveis em diversos mercados. Sobretudo, Meyer (2004) considera que os jornais impressos possuem influência no seu meio, composto pelo mercado consumidor (leitor) e pelo mercado anunciante. Essa influência é resultado de alguns de seus recursos essenciais que podem ser aplicados (transferidos) para o mercado eletrônico. Assim, ao explorar o mercado eletrônico, a empresa de jornalismo impresso pode ter uma vantagem competitiva em relação às demais empresas, pois já possui uma influência estabelecida.

Nas palavras de Meyer (2004): “É igualmente importante estender a influência criada pela marca dos jornais para o produto na internet” (Meyer, 2004: 222). Para Meyer (2004), a influência de um jornal determina sua credibilidade imposta nos mercados consumidor e anunciante. A partir dessa análise Meyer (2004) relaciona diretamente a qualidade³⁵, a credibilidade e o lucro dos jornais impressos, o que será abordado no item a seguir.

2.2 Modelo de Influências

Para Meyer (2004), a qualidade de um jornal impresso o torna um meio confiável e seguro, tanto para o consumidor (que vai continuar comprando), quanto para o anunciante (que mantém os anúncios). A partir dessa lógica, Meyer (2004) desenvolve um Modelo de Influências dos Jornais, que determina que um jornal de qualidade tem mais credibilidade e, conseqüentemente, mais lucro. Ainda que a relação dos fatores qualidade, credibilidade e lucro não seja necessariamente tão linear e direta, Meyer (2004) dá uma importante contribuição ao lançar no mercado e no meio acadêmico uma discussão que relaciona, pioneiramente, tais fatores.

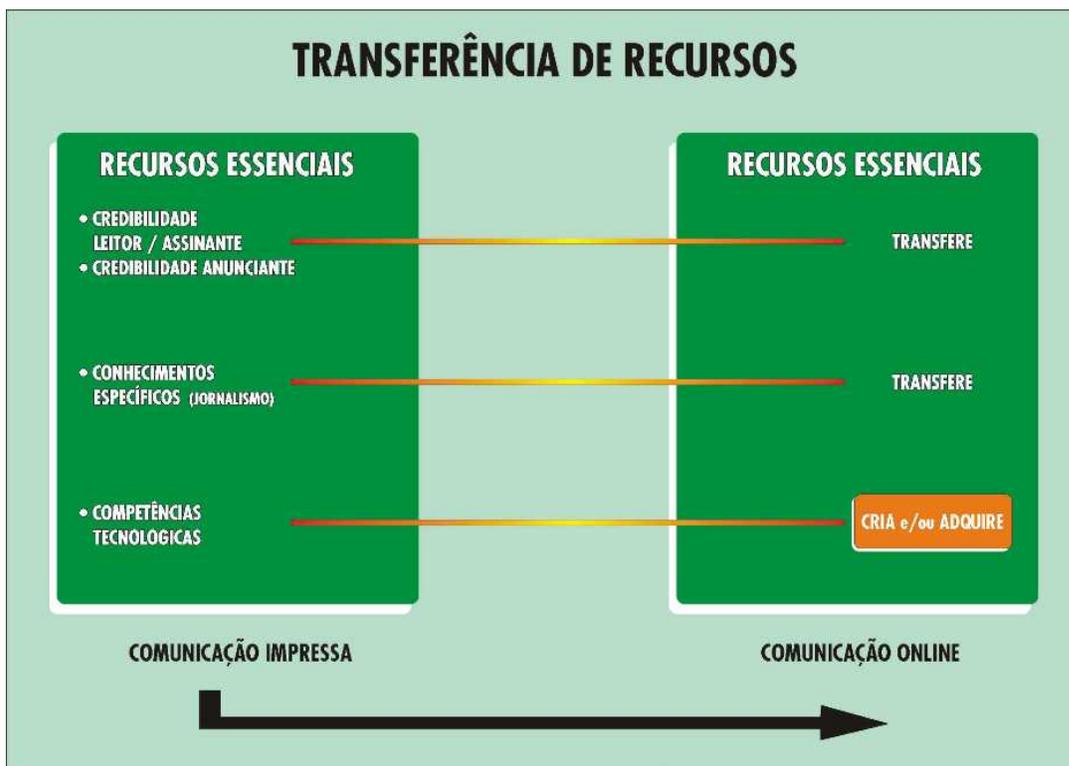
Dialogando Wernenfelt (1984) e Meyer (2004), é possível afirmar que existem pelo menos dois recursos essenciais intangíveis transferíveis da comunicação impressa para a comunicação *online*: i) a “credibilidade”, um recurso essencial adquirido pelas empresas de comunicação impressa na sua relação com os mercados consumidor e anunciante e ii) os conhecimentos e aprendizados

³⁵ Meyer (2004) não apresenta em sua obra o que entende por “qualidade no jornalismo”. Para tal definição, visitamos Marcelo Leite (*ex-ombusmand* e atual colunista do jornal *Folha de S.Paulo*), que define: “Por qualidade entendo o conjunto de características que uma reportagem deve conter: informação verificada, precisão, interpretação fundamentada e estilo” (*in* Magalhães, 2007). Para Marcelo Leite, a qualidade no jornalismo está prejudicada “com a crise de recursos que se abateu sobre a imprensa em geral, conduzindo a uma redução de espaço (papel) e de equipes que, por sua vez se tornaram mais jovens e inexperientes” (*in* Magalhães, 2007). Atualmente, as condições de trabalho impostas pelo mercado jornalístico constituem-se em um obstáculo para que o jornalista cumpra com rigor sua função já que, devido ao constante enxugamento das redações, os jornalistas estão sobrecarregados e a qualidade dos jornais fica comprometida.

incorporados pela empresa ou, em outras palavras, a capacitação dos recursos humanos nas atividades jornalísticas.

A partir dessas considerações, desenvolve-se abaixo um modelo que relaciona o Modelo de Influências de Meyer (2004) com a análise dos recursos essenciais de uma empresa, a partir de Wernenfelt (1984) e Barney (2001):

Figura 2.1. Modelo de transferência de recursos essenciais da comunicação impressa para a comunicação online



A Figura 2.1 mostra, por meio da representação, que um jornal impresso pode transferir para a plataforma eletrônica dois recursos essenciais intangíveis descritos anteriormente: a credibilidade de sua marca (ou nome) e os conhecimentos profissionais específicos. Em outras palavras, os profissionais que atuam na produção de informação “em papel” em uma determinada marca, podem fazê-lo eletronicamente para a mesma marca, usando por base os conhecimentos de produção de informação.

É importante destacar que a transferência de recursos da comunicação impressa para a comunicação *online* não é direta e exige um processo de tradução, de acordo com a conceituação de Callon (1992). O conceito de "tradução" é usado por Callon (1992) no sentido semântico de transformação e/ou de conversão dos atores em alguma coisa.

O processo de tradução na transferência de recursos essenciais resulta em um aprimoramento das competências essenciais da empresa e, conseqüentemente, em aprendizado. É possível afirmar que a transferência da marca de um determinado jornal impresso ao mercado eletrônico pode contribuir para o fortalecimento da sua credibilidade (o primeiro recurso essencial transferível em questão). Conforme afirma a diretora de conteúdo do UOL, entrevistada no trabalho:

“Quando se transpõe ao meio eletrônico, a versão *online* da Folha tem uma audiência muito maior do que a versão impressa. A internet serve como um grande amplificador das marcas tradicionais de jornais. (...) O movimento é que hoje o público da Folha, não importa se em papel ou na internet, é muito maior do que o público da Folha há 10 anos. A marca hoje é mais forte” (diretora de conteúdo da UOL).

Pode-se afirmar, ainda, que o processo de capacitação e aprendizado gerado na tradução dos recursos essenciais da mídia impressa à mídia eletrônica desenvolve e aprimora os conhecimentos profissionais específicos, um dos principais recursos intangíveis transferíveis descritos na Figura 2.1³⁶.

Já o recurso essencial “competências tecnológicas”, como aponta a Figura 2.1, deve ser criado e/ou adquirido para exploração da plataforma eletrônica, dada a mudança de base tecnológica da plataforma impressa à plataforma *online*. Mais uma vez, o desenvolvimento interno de tecnologias para exploração da mídia *online*, observada nas duas empresas estudadas no presente trabalho (Grupo Folha-UOL e Grupo Estado), gera um processo de capacitação e aprendizado que enriquece os demais recursos essenciais internos à empresa³⁷.

Em outras palavras, o foco estratégico das empresas de comunicação impressa ao explorar a comunicação *online* deve ser, então, o aprimoramento de seus recursos essenciais para

³⁶ Como trabalhado no primeiro capítulo do presente trabalho, a produção da informação na plataforma eletrônica se colocou de frente aos profissionais da comunicação impressa, em um verdadeiro processo de capacitação (Ver item 1.3 Novo jornalismo *online*).

³⁷ O desenvolvimento das tecnologias para plataforma eletrônica pelo Grupo Folha e pelo Grupo Estado será abordado, respectivamente, no terceiro e quarto capítulos do presente trabalho.

exploração de diversos mercados, e não o domínio de um único mercado (bem como sugere Wernenfelt, 1984).

2.2.1 A exploração da internet pela comunicação impressa: dois cenários

Meyer (2004), ao abordar as possíveis estratégias das empresas de jornalismo impresso para lidar com a nova tecnologia internet, visita Porter (1985) e sugere: i) o redirecionamento das estratégias das empresas de comunicação para os segmentos menos vulneráveis à substituição da mídia e ii) a entrada dessas empresas nos setores substitutos, por exemplo explorando versões *online* do seu produto (Porter, 1985). Em outras palavras: Porter (1985) sugere a diversificação de mercados.

A partir das considerações de Porter (1985), Meyer (2004) desenvolve dois cenários distintos de uma empresa de comunicação impressa ao lidar com a exploração da nova tecnologia eletrônica: no primeiro cenário, a empresa vê a tecnologia como um concorrente e, no segundo cenário, a empresa encara e explora a tecnologia como uma aliada. Os dois cenários são trabalhados a seguir.

i) Primeiro cenário: a empresa opta pela não-exploração da nova tecnologia e pela “estabilização” do segmento impresso com corte de custos, como a redução de pessoal (demissões), reduções de salários e corte de distribuição dos jornais em áreas de pouco consumo (áreas denominadas de “circulação vaidosa”). Essa estratégia mantém, pelo menos inicialmente, os leitores (pagando pelo produto) e os publicitários (pagando pelo espaço publicitário).

Meyer (2004) destaca que a estratégia pode não funcionar em longo prazo, pois a redução de custos pode afetar diretamente a qualidade do jornal. Ou seja: como abordado anteriormente, a queda de qualidade no produto final (o jornal) pode significar perda de credibilidade (de confiança) dos mercados leitor e anunciante e, conseqüentemente, queda de vendas e de lucratividade. “Um bom jornal é como um fino jardim. Leva-se anos de duro trabalho para se construir e um pouco de negligência para destruí-lo” (Meyer, 2004: 41).

Rovenpor (2004) dialoga com Porter (1985) ao considerar que algumas empresas de comunicação impressa, tal como aconteceu no primeiro cenário, ignoram qualquer tipo de formulação de estratégia, baseando-se na manutenção do modelo de negócios do jornalismo impresso e na criação de uma versão *online* para o jornal impresso com conteúdo e serviços livres (ou seja: dependendo da publicidade para sua sustentação).

ii) Segundo cenário: as empresas de jornalismo impresso aceitam a realidade da nova competição e realizam investimentos na internet, que incluem o desenvolvimento de um plano de negócios para explorar o novo segmento criado com a tecnologia eletrônica. Nesse sentido, os investidores vêem a nova tecnologia como uma oportunidade, e não como uma ameaça.

A segunda estratégia é sugerida por Porter (1985), que considera que a entrada em um mercado aberto por uma tecnologia vista como “substituta”, como é o caso da mídia *online* em relação à mídia impressa, pode trazer benefícios à empresa, que tem a possibilidade de obter vantagens na inter-relação do produto que domina (no caso, o jornal impresso) com o produto que pode vir a substituí-lo (o jornal *online*).

Shapiro (1999) dialoga com a proposta de Meyer (2004) e sugere que é preciso agregar valor à informação *online* para que ela se diferencie da informação impressa e para que, indo além, as empresas de comunicação precisam identificar os potenciais (as vantagens) que a comunicação *online* pode ter, como por exemplo a redução dos custos de distribuição (Shapiro, 1999:104).

A partir do debate apresentado, tem-se que as empresas de jornais impressos devem investigar como explorar o segmento da internet, inclusive provendo serviços para a mesma “comunidade” servida pelos jornais. Trata-se da definição de estratégias empresariais sob uma nova perspectiva – a perspectiva da internet. E mudar de perspectiva mantendo a posição no mercado é, para Mintzberg (2004:20), um dos grandes desafios de uma empresa.

2.3 Considerações finais

Com base na análise da vantagem competitiva por meio da formação de competências (Prahalad & Hamel, 1995) e da visão baseada em recursos – RBV (Wernerfelt, 1984 e Barney, 2001) pode-se considerar que as empresas de comunicação impressa do segmento de jornalismo possuem boa parte dos recursos essenciais necessários para explorar o segmento eletrônico, tais como os recursos intangíveis, que são os conhecimentos acerca do processo de produção da informação e a credibilidade da marca no mercado de comunicação. Além destes, os recursos tangíveis, como as competências tecnológicas, podem ser criados e/ou adquiridos para exploração da plataforma eletrônica.

Meyer (2004) dialoga com a RBV e considera que as empresas de comunicação impressa possuem influência e credibilidade do mercado leitor e do mercado anunciante, o que contribuiu à

idéia de que os jornais impressos devem, sim, tornarem-se *players* do segmento da internet, ao invés de considerá-la como uma nova mídia concorrente.

Verifica-se, pelo Modelo de Transferência de Recursos desenvolvido com base em Meyer (2004) e na RBV, que os recursos essenciais das empresas de comunicação impressa podem ser transferidos para a comunicação eletrônica por meio de um processo de tradução (Callon, 1992), que resulta em conhecimento e aprendizado interno na empresa.

Uma análise aprofundada da exploração do segmento da internet por empresas de jornalismo impresso no cenário brasileiro será realizada nos próximos capítulos, que apresentam um caso de exploração do segmento eletrônico (Grupo Folha-UOL, terceiro capítulo) e um caso de entrada cautelosa no segmento eletrônico (Grupo Estado, quarto capítulo).

Capítulo 3. Grupo Folha-UOL: aposta na diversificação de mercado com a exploração da internet na criação da UOL

O presente capítulo aborda as estratégias do Grupo Folha-UOL para lidar com a emergência da internet a partir da análise dos recursos essenciais desenvolvidos internamente na empresa na década de 1990. Analisa a trajetória do Grupo Folha-UOL, com a criação do *FolhaWeb* (atual *FolhaOnline*), e, posteriormente, a criação da empresa UniversoOnline (UOL), e as implicações da internet para o jornal impresso *Folha de S.Paulo*.

A história do atual Grupo Folha-UOL, antigo Grupo Folha da Manhã, teve início em 1921, com a publicação do jornal diário *Folha da Noite*. Pouco depois, em 1925, é criado o jornal *Folha da Manhã*, em edição matutina. Em 1949 surge a *Folha da Tarde* e, em 1960, a fusão dos três periódicos deu origem ao atual *Folha de S.Paulo*, maior jornal impresso do país em termos de circulação, de acordo com o *ranking* publicado anualmente no MídiaDados.

O Grupo integra hoje, além da *Folha de S.Paulo*, mais dois jornais diários: o *Agora SP*, jornal diário popular criado em 1999, e o *Valor Econômico*, jornal econômico produzido em parceria com as Organizações Globo desde 2000. A *Folha de S.Paulo* possui ainda uma versão eletrônica, o *FolhaOnline*, que opera com redação própria e equipe exclusiva. Em 2005, o então Grupo Folha da Manhã fundiu-se com a empresa UOL, criada pelo próprio grupo, dando origem ao Grupo Folha-UOL. Em 2006, o faturamento aproximado do Grupo Folha-UOL foi de R\$ 1 bilhão³⁸.

O Grupo se mostrou, nas últimas décadas, cada vez mais preocupado em investir de forma diversificada no setor de comunicação, em um processo que teve início antes da emergência das tecnologias digitais. De acordo com material institucional do Grupo, a diversificação de mercado começou ainda na década de 1980 com a criação da gráfica Plural que “no começo do processo de diversificação, foi planejada para imprimir os produtos com formato de revista editados pelo Grupo Folha” (Patury, s/d)³⁹.

Na mesma década, mais especificamente em 1983, é criado o *Datafolha* - instituto de pesquisa de opinião pública e de mercado. A diversificação de atuação do Grupo se intensifica na década seguinte, com a criação da *Agência Folha*⁴⁰, em 1994, desenvolvida para oferecer serviços de venda de notícias e de imagens, e a *PubFolha*, a divisão de publicações do Grupo, em 1995.

³⁸ Dados fornecidos pelo Grupo Folha-UOL.

³⁹ Em 1997, a gráfica Plural associou-se com a Quad/Graphics, terceira maior empresa do setor de impressão dos Estados Unidos, que passou a dominar 49% das suas ações (Freitas, 1999).

⁴⁰ Desde 2004 a *AgênciaFolha* passa a se chamar *FolhaPress*.

O salto pioneiro de diversificação de mercado do Grupo Folha, para o qual será direcionada a presente análise, aconteceu com a criação da empresa UniversoOnline (UOL), em 1996, que tinha o objetivo de lidar com o nicho da internet explorando seu potencial de serviços. Menos de uma década depois, em 2005, a fusão da Folha com a UOL originou a atual *holding* Folha-UOL S.A, que mantém administrações independentes nas duas empresas.

Como relata a diretora de conteúdo da UOL “As idéias do [Grupo Folha-UOL] para lidar com a internet foram evoluindo em paralelo ao desenvolvimento da tecnologia”. Tal processo será verificado a seguir.

3.1. Recursos essenciais do Grupo Folha-UOL

A história do desenvolvimento das tecnologias eletrônicas no atual Grupo Folha-UOL é marcada pelo pioneirismo e pela “necessidade” de ultrapassar seus concorrentes. Já em 1983, o Grupo inaugura a primeira redação informatizada da América do Sul com a instalação de terminais de computador para a redação e a edição de textos. Trata-se de um passo significativo para o Grupo, representando uma economia de 40 minutos no processo de produção do jornal⁴¹.

O desenvolvimento interno da tecnologia em mídia eletrônica foi impulsionado pela informatização do banco de dados do Grupo que reunia, em meio digital, textos integrais e fotos do jornal diário *Folha de S.Paulo*. O trabalho teve início em 1987 e, pouco depois, em 1991, foi assumido pela atual diretora de conteúdo da UOL, e uma das fundadoras da empresa, entrevistada no presente trabalho. De acordo com ela:

“A idéia era compartilhar o acesso às informações para enriquecer o trabalho dos jornalistas. Então começamos um projeto de informatização completa do banco de dados: arquivamento do texto integral em computador (não apenas de resumos) e arquivamento de fotos em meio digital” (diretora de conteúdo da UOL).

Também internamente ao Grupo foi desenvolvida uma rede de microcomputadores com um *mainframe* (computador central), que passou a ser usada para que os jornalistas da redação acessassem o banco de dados por meio de terminais. Os investimentos na tecnologia eletrônica prosseguiram e, em 1993, o sistema foi aprimorado para que os jornalistas correspondentes (que atuam fora da redação) também pudessem acessar a rede do banco de dados, por meio de ligação

⁴¹ (s/d) História da Folha. Material institucional da Folha disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/historia.shtml> Acesso em julho de 2006.

telefônica. “A idéia era permitir que os jornalistas, por computador, pudessem consultar os arquivos [do banco de dados], porque esse é um trabalho que enriquece muito a reportagem, a pauta e a própria edição final do jornal. Isso foi feito.” (diretora de conteúdo da UOL).

O processo de informatização da redação do jornal *Folha de S.Paulo* e, mais tarde, a digitalização do banco de dados permitiu que, na visão de Wernenfelt (1984) e Barney (2001), o Grupo Folha-UOL desenvolvesse, já no início da década de 1990, competências e recursos essenciais facilmente transferíveis para a nova tecnologia eletrônica.

Os recursos essenciais podem ser classificados como recursos tangíveis, por exemplo, a aquisição e criação de uma infra-estrutura para desenvolver o banco de dados (como máquinas e equipamentos), e como recursos intangíveis, por exemplo os conhecimentos, os aprendizados adquiridos internamente no desenvolvimento das atividades jornalísticas e a credibilidade da marca Folha e do jornal FSP (maior do país em termos de circulação).

Em outras palavras, o trabalho na plataforma eletrônica gerou um processo de produção de conhecimentos e de capacitação tecnológica desenvolvida e incorporada internamente tanto pelos profissionais ligados diretamente ao desenvolvimento da tecnologia, quanto pelos jornalistas, que passaram a usar a rede de computadores interna na redação como uma ferramenta de trabalho.

A rápida acumulação de seus recursos essenciais permitiu que o Grupo desse um salto pioneiro na internet com a criação do *FolhaWeb*, primeira versão *online* de um jornal diário do Brasil (uma inovação para o mercado nacional), veiculado pela primeira vez em 9 de julho de 1995. Inicialmente, o grupo desenvolveu uma estratégia de dois tipos de assinatura para cada um dos dois jornais, ou seja: assinatura da versão impressa – *Folha de S.Paulo* (que permitia acesso também à versão *online*) e assinatura exclusivamente da versão *online* – *FolhaOnline* (cujo valor mensal da assinatura era mais acessível do que a assinatura da versão impressa). Mais tarde o *FolhaWeb* foi reformulado e tornou-se o atual *FolhaOnline*, cujo conteúdo tem livre acesso⁴².

Seguindo a gestão de diversificação de mercado, o Grupo Folha optou por ir além da versão *online* do jornal impresso e investiu na exploração de serviços da internet, como vendas e entretenimento. O passo mais ousado ocorreu em 1996 com a criação da empresa UniversoOnline (UOL).

⁴² O *FolhaOnline* trabalha com uma redação própria, responsável por aproximadamente 60% do conteúdo *online*, sendo os 40% restantes extraídos da versão impressa. O acesso à *FolhaOnline* é gratuito, mas para acessar as seções da versão impressa da FSP que não estão disponíveis no *FolhaOnline* é preciso ser assinante da *Folha de S.Paulo* ou do UOL.

A estratégia do Grupo Folha de exploração do segmento da internet, além da mera reprodução do jornal impresso em plataforma eletrônica, dialoga com as estratégias sugeridas pela literatura. Para Meyer (2004), não basta que os jornais criem a sua versão *online*: “É preciso pensar em novas aplicações, que usem a nova tecnologia e adicionem valor” (Meyer, 2004: 219). Assim, Meyer (2004) dialoga com (Moraes, 2002), que afirma que a riqueza da multimídia deve ser amplamente explorada pelas empresas de comunicação em combinações de modelos de imprensa escrita (jornais e revistas) com a dinâmica audiovisual - imagens, sons, vinhetas e animações eletrônicas.

Meyer (2004) considera que a melhor estratégia para lidar com as tecnologias substitutivas é adentrar nos mercados substitutivos, tal como fez o Grupo Folha quando criou a UOL. A meta explícita da empresa tem sido a produção de conteúdo, independente da mídia que o veicule. Como relata Luís Frias, presidente do Grupo Folha, em material institucional da empresa: "Somos grupo de mídia, não só de mídia impressa" (Patury, s/d). A partir dessa idéia emerge a UniversoOnline (UOL), o que será abordado no item a seguir.

3.2 UOL: a mega aposta

A empresa UniversoOnline (UOL) integra, de acordo com material institucional da própria empresa, um dos maiores provedores de conteúdo de internet do Brasil e dialoga com um público maior do que o público do jornal *Folha de S.Paulo*: em 2005, o UOL tinha 1,4 milhão de assinantes contra 272,4 mil assinantes do jornal impresso. Os assinantes do UOL, somados aos visitantes-livres (não assinantes), totalizavam aproximadamente 7,3 milhões de internautas que acessavam o portal UOL em 2005, penetração muito maior do que a da *Folha de S.Paulo* no mesmo ano, que girava em torno de 1,5 milhão de pessoas⁴³.

Inicialmente, o UOL concentrava todo o conteúdo do jornal *Folha de S.Paulo* e da revista *IstoÉ* (da Editora Três). Aos poucos, o conteúdo e os serviços, como o fornecimento de correio

⁴³ A audiência de um jornal é calculada, de acordo com a metodologia do MídiaDados, pela circulação média do jornal multiplicada por cinco, que é a expectativa média de pessoas que lêem um mesmo exemplar do jornal. No caso da *Folha de S.Paulo*, são 308 mil exemplares (média) em circulação em 2005, o que resulta em uma audiência de, aproximadamente, 1,5 milhão de pessoas.

eletrônico (*e-mail*) foram se expandindo, impulsionados principalmente pela criação das bem sucedidas salas de bate-papo⁴⁴.

O processo de formação da equipe da UOL teve base na arregimentação de competências do jornal *Folha de S.Paulo*, conforme conta a diretora de conteúdo da empresa:

“Fomos trazendo para a equipe pessoas que tinham um olhar mais aberto, que não tinham medo de “se aventurar” nessa nova forma de comunicação e as equipes foram sendo formadas. No começo tinha um diretor geral que vinha da área de revista, a diretora de conteúdo que vinha da Agência de Notícias, tinha o gerente de tecnologia que era do jornal (que cuidava do sistema de computação do jornal naquela época) e o gerente de *marketing* também foi trazido do jornal. (...) Fomos buscar gente na universidade, contamos com ajuda de alguns professores. As pessoas foram se formando na prática” (diretora de conteúdo da UOL).

A UOL formou aos poucos suas competências internas, com o objetivo de explorar o potencial da multimídia. No processo de tomada de decisão, as incertezas eram muitas e as estratégias se davam na base da “tentativa-erro”, conforme relatado pela diretora:

“Era um momento em que estava todo mundo tateando para onde evoluiria a distribuição eletrônica de informação não só para empresas, mas também para as pessoas. De repente estávamos com a *web* na nossa frente⁴⁵. No Brasil quase ninguém tinha acesso à internet (...) Existiam pessoas céticas, mas nós não éramos nem um pouco cético, senão não teríamos feito o que fizemos. A gente sempre acreditou que a internet seria importante para o Grupo Folha” (diretora de conteúdo da UOL).

Para Meyer (2004), as estratégias “tentativa-erro”, no caso da exploração do segmento da internet, são válidas: “A internet pode fazer coisas maravilhosas. Aprender como chegar aos lucros desejados exige longas séries de experiências tentativa-erro, realizadas pelas organizações com uma alta tolerância de não dar certo. As companhias de jornais impressos raramente têm essa visão” (Meyer, 2004: 218).

A UOL continua seguindo suas estratégias nos moldes “tentativa-erro”, por meio de acompanhamento do mercado. Um exemplo desse fenômeno é a criação da TV UOL, ainda em 1997, com objetivo de desenvolver experiências em vídeo pela internet, recurso promissor para

⁴⁴ De acordo com a diretora de conteúdo da UOL, a idéia de criação de salas de bate-papo surgiu a partir de exemplos bem sucedidos dos Estados Unidos. No Brasil, o sucesso das salas se mantém até os dias de hoje: de acordo com dados fornecidos pela própria diretora de conteúdo, as salas de bate-papo do UOL chegam a concentrar 300 mil pessoas ao longo de um sábado (o dia mais concorrido).

⁴⁵ Em 1995, o número de *sites* no Brasil observava um crescimento significativo, tendo aumentado de 1.041 (em janeiro de 1995) para 21.197 (em dezembro do mesmo ano) (MídiaDados, 1996).

ser usado em internet em banda larga, cujo crescimento foi mais lento do que se esperava. De acordo com dados fornecidos pela diretora de conteúdo da UOL, atualmente mais da metade dos assinantes possui internet discada. Conforme relatado em entrevista:

“Hoje fazemos um programa em vídeo, pela internet, com interação e com distribuição via *podcast*. Quantas pessoas no Brasil têm iPod com vídeo? Esse é um exemplo de um produto que estamos experimentando. Quem sabe daqui alguns anos toda a TV UOL e todo o UOL News vai existir em formato de *videopodcast*” (diretora de conteúdo da UOL).

Teece, Pisano & Shuen (1997) consideram que o desenvolvimento de estratégias via experimentação (tentativa-erro) pode ser positivo no sentido de gerar um processo de aprendizado fundamental na organização de uma empresa, envolvendo conhecimentos individuais e coletivos e gerando novos conhecimentos.

Como já abordado no segundo capítulo do presente trabalho, o setor de comunicação é caracterizado por incertezas e está em constante movimento o que, para Porter (1999), dificulta a definição de estratégias empresariais. E, neste caso, como em outros de caracterização semelhante, sua própria evolução acarreta alterações nas forças já identificadas na competição, por isso a definição de estratégias fica ainda mais difícil.

A análise de Porter (1999) dialoga com a visão da diretora de conteúdo da UOL:

“Quando você está num meio novo, sem uma experiência pregressa, não tem concorrentes bem desenvolvidos em quem se espelhar, é preciso trabalhar toda hora na fronteira. E não sabemos a velocidade da tecnologia. Temos que experimentar, observar, ver se dá certo, se não dá você pára e muda, se dá certo você acelera, vai em frente, desenvolve, põe mais conteúdo, amplia os serviços” (diretora de conteúdo da UOL).

Mesmo em um cenário de dificuldade na definição de estratégias, o Grupo Folha-UOL optou pela realização de investimentos maciços para exploração e desenvolvimento da UOL, temática do próximo subitem.

3.2.1 Grandes investimentos

Os investimentos na UOL foram pautados na expectativa de crescimento de mercado leitor e de mercado anunciante na internet. Em 1995, o Brasil concentrava um total de apenas 400 mil internautas. Mas é importante destacar que eram usuários de alto poder aquisitivo, sendo 94%

deles homens entre 30 e 39 anos (MídiaDados,1996). A partir dessas informações, uma das estratégias iniciais da UOL foi o investimento em vendas pela internet (*e-commerce*).

O crescimento da audiência da internet foi lenta no Brasil, sendo que em 1997 o país concentrava 1 milhão de internautas. Nesse mesmo ano, a UOL já reunia 25 lojas eletrônicas, com 4.400 transações realizadas por mês, com uma média de US\$ 100,00 por transação (de acordo com dados institucionais da UOL).

Mas era preciso ir além do investimento em *e-commerce*. Para aumentar o acesso à internet e, conseqüentemente o acesso ao portal UOL, a empresa percebeu a necessidade latente em tornar-se também um provedor de acesso em nível nacional, além de um provedor de conteúdo. Com isso, foi criada a *AcessoNet*, empresa da UOL voltada para fornecer serviços para a UOL de provimento de acesso à internet⁴⁶.

O início das atividades de provimento de acesso à internet necessitou investimentos maciços (cujos valores não são divulgados pela empresa) em um período em que a telefonia fixa brasileira era estatal e que possuir uma linha telefônica (para dar acesso à internet) era caro e difícil. Conforme relata a diretora de conteúdo da UOL:

“A empresa precisou se tornar um provedor de acesso no Brasil inteiro. A UOL, a partir de 1996, saiu Brasil afora comprando milhares e milhares de linhas telefônicas. E para cada linha era necessário um *modem*. A UOL comprava e instalava as linhas, o que significa que era preciso ter, em cada cidade em que ia prover acesso, um espaço físico, computadores, *modems*, linhas instaladas. Foi um investimento muito grande. (...) A UOL passou a ter contato com todas as grandes operadoras de telefonia brasileiras” (diretora de conteúdo da UOL).

Outro profissional do Grupo, atual gerente de tecnologia da *FolhaOnline*, também participou da criação da UOL e confirma a posição da diretora do UOL sobre os investimentos realizados para exploração da internet:

“O Grupo foi comprando equipamentos para a UOL sem fazer uma previsão certa do que seria necessário. Se pedissem mil laptops, seriam comprados mil laptops. Foram contratando profissionais capacitados com salários elevados, sem pensar na manutenção desse patamar de salários” (gerente de tecnologia da *FolhaOnline*).

De acordo com a literatura, megainvestimentos, como os realizados pela UOL, podem ser necessários para que seja criado um mercado consumidor. Para Tidd, Bessant & Pavitt (2001),

⁴⁶ A *AcessoNet* foi vendida em dezembro de 2000 para a Embratel por US\$100 milhões (Patury, F., s/d)

uma empresa não terá vantagem competitiva se for inovadora, mas não for acessível. Os autores consideram que o mercado deve ser preparado para explorar as inovações de diversas maneiras, tal como fez a UOL ao se tornar provedor de acesso à internet.

Mas é preciso cautela. O modelo de negócios da internet tem como base principal a renda publicitária, pois, na internet, grande parte do conteúdo é veiculado gratuitamente (em um modelo de negócios que se assemelha ao da TV aberta). No entanto, a renda publicitária garantiu apenas 20% do total do faturamento da UOL em 2006⁴⁷ - os 80% restantes provêm de assinantes de conteúdo e de acesso (para provedor de acesso).

Vale lembrar ainda que o segmento internet, como um todo, concentra, no Brasil, apenas 2% do total investido em publicidade nos meios de comunicação, conforme destacado no primeiro capítulo deste trabalho. Ou seja: a publicidade ainda não é o forte da UOL e nem do segmento internet.

Em outras palavras, o cenário encontrado pela UOL foi de grandes investimentos e pouco retorno financeiro. O presente trabalho não pretende trazer um aprofundamento na literatura e na análise de gestão do Grupo Folha-UOL e nem especificamente na gestão da empresa UOL. Mas é importante destacar que, apesar da UOL ter se tornado um dos maiores portais do Brasil, os investimentos foram realizados com base em expectativas de grande crescimento do segmento – que não aconteceram (fenômeno da bolha da internet).

Outro debate pertinente no quesito gestão do Grupo Folha-UOL é a questão da concorrência entre meios. A UOL concorre com quais atores? O jornalismo impresso (*Folha de S.Paulo*) concorre com o jornalismo *online* (*FolhaOnline* e UOL)? Além da dificuldade na definição de estratégias, é latente a dificuldade na identificação dos concorrentes no cenário da convergência digital.

Para Meyer (2004), trata-se de uma questão de mudança de hábitos e de novos modelos de negócios. Aqui há um diálogo com a diretora de conteúdo da UOL:

“Não digo que não exista uma alteração dos hábitos de consumo de informação jornalística por uma parte dos leitores. Eu não enxergo o dia em que o jornal pare de circular, mas a leitura de notícias pela internet tem crescido fortemente. Acredito que a internet contribui para divulgar a marca *Folha* e ampliar sua audiência. É uma mudança de estratégia, um outro meio de distribuição. Antes, para ter o jornal, era preciso ir à banca e comprá-lo. Depois vieram as assinaturas. Agora há um novo meio de distribuição: pelo computador. E pode ser também pelo celular e assim por diante” (diretora de conteúdo da UOL).

⁴⁷ De acordo com a diretora da UOL, a meta é que a empresa tenha no mínimo 50% da receita vindo da publicidade.

Paralelamente aos investimentos realizados na UOL, o Grupo Folha-UOL observava um período de mudanças e de instabilidades no seu segmento dominante, o jornalismo impresso, conduzido principalmente pelo jornal carro-chefe *Folha de S.Paulo*. Os riscos e as expectativas do Grupo diante do novo cenário que se instalava no setor de comunicação, caracterizado pela crise do jornalismo impresso e pela emergência da internet como um novo meio de comunicação, são temas do item a seguir.

3.3 Riscos e perspectivas

Conforme abordado no primeiro capítulo do presente trabalho, o Grupo Folha-UOL tem optado por estratégias pontuais para alavancar as vendas do jornal *Folha de S.Paulo*, como a criação de “anabolizantes” (fascículos que acompanham periodicamente o jornal, como enciclopédias e livros). Os resultados dessas estratégias são imediatos, mas não permanecem no longo prazo⁴⁸ e não foram satisfatórios para a manutenção da circulação do jornal (Tabela 3.1):

⁴⁸ Conforme abordado no primeiro capítulo, o jornal *Folha de S.Paulo* observou em 1995 um crescimento de 50% nas vendas em banca em relação ao ano anterior por causa dos anabolizantes. No ano seguinte, sem anabolizantes, as vendas voltaram a cair (MídiaDados, 1996:150).

Tabela 3.1 Circulação média por edição do jornal *Folha de S.Paulo* entre 1995 e 2005

Ano	Circulação média da <i>Folha de S.Paulo</i> (em mil exemplares)
1995	606
1996	518
1997	528
1998	521
1999	471
2000	441
2001	399
2002	340
2003	315
2004	308
2005	308

Fonte: dados do MídiaDados (1996 a 2006)

A Tabela 3.1, sobre a evolução da circulação, mostra que o jornal *Folha de S.Paulo* sofreu uma redução de aproximadamente 49% na sua circulação média, passando de 606 mil exemplares por dia para 308 mil, no período analisado. A redução afeta diretamente uma das principais fontes de receita do jornal: conforme apresentado no primeiro capítulo deste trabalho, o modelo de negócios da Folha tem, atualmente, 40% de sua receita no faturamento com circulação (vendas e assinaturas), sendo os 60% resultantes da publicidade. A porcentagem é consideravelmente significativa se comparada com a apresentada na literatura, que afirma que as assinaturas e vendas em bancas geram em torno de 15% da receita de um jornal no Brasil, sendo os 85% restantes correspondentes à publicidade (Ribeiro, 2001).

Em relação ao número de assinantes, a queda acentuada na *Folha de S.Paulo* também é observada (Quadro 3.1):

Quadro 3.1 Número de assinantes do jornal *Folha de S.Paulo* entre 1995 e 2005

Ano	Assinantes da edição impressa do jornal <i>Folha de S.Paulo</i> (média anual, valor em milhares)
1995	440,3
1996	405,4
1997	425,5
1998	434,7
1999	403,2
2000	387,9
2001	351,4
2002	299,5
2003	275,6
2004	271,8
2005	272,4

Fonte: Grupo Folha-UOL.

Na análise do Quadro 3.1 sobre a evolução do número de assinantes da edição impressa do jornal *Folha de S.Paulo*, pode-se observar uma redução de aproximadamente 38% no número de assinantes em dez anos, que passou de 440,3 mil, em 1995, para 272,4 mil, em 2005.

Percebe-se que a queda de circulação do jornal no período abordado (49%) está diretamente ligada à redução do número de assinantes (38%), posto que o modelo de negócios da *Folha de S.Paulo* tem grande base nas assinaturas: atualmente, como apresentado no primeiro capítulo, 92% da receita de vendas do jornal provêm de assinaturas, sendo os 8% restantes de venda em banca. Esse fenômeno ajuda a explicar porquê as estratégias de criação de anabolizantes para alavancar as vendas em banca, adotadas recorrentemente pelo Grupo, não são suficientes para manter a sustentabilidade da receita com o mercado leitor.

A preocupação com a redução do número de leitores do jornal impresso é confirmada pela diretora de conteúdo da UOL:

“Tem pessoas que liam o jornal no papel antes e que hoje lêem na internet. (...) Eu leio muita notícia na internet, mas ainda recebo e leio o jornal antes de sair de casa, e prefiro ler em papel. Mas a internet proporciona outras formas de leitura. Quando se assina um jornal em papel, sua tendência é ler muitos textos de um só veículo. Mas quando você consome informação pela internet, a tendência é você ler menos textos de cada veículo e ler mais veículos (ler um número maior de veículos diferentes). Isso porque você tem muitos recursos, como receber alertas de notícias por e-mail, *clippings* eletrônicos e assim por diante. A maneira como se consome notícias pode ser bastante diferente na internet⁴⁹” (diretora de conteúdo da UOL).

Sobre a leitura especificamente de jovens, a diretora de conteúdo da UOL complementa:

“O que mais impressiona é o comportamento dos jovens, dos adolescentes em particular. Eu acho que o que preocupa os jornais, não só no Brasil, mas também nos Estados Unidos e na Inglaterra, é a queda do hábito de leitura dos jovens. Os adolescentes têm uma tendência de começar a consumir notícia na internet, e não mais em papel. E quando você se introduz no mundo na notícia em meio eletrônico, nada garante que você vá um dia adquirir o hábito de ler notícias em papel. Eu aprendi a ler jornal na casa dos meus pais, porque eles assinavam jornal. Meu filho adolescente tem acesso aos jornais em casa, mas ele lê muito mais notícia no computador dele, do que nos jornais que chegam em casa. Ele pode ser um não-assinante de jornal no futuro, ou seja, um consumidor de notícias em formato puramente eletrônico. Existem grandes chances disso acontecer, no caso dele. É uma geração que já cresceu no computador. Em resumo, eu não acho que os jornais vão acabar amanhã, talvez depois de amanhã (risos)” (diretora de conteúdo da UOL).

De acordo com o Meyer (2004), a redução da leitura de jornais por jovens é anterior à internet e observada nos Estados Unidos desde as décadas de 1940 e 1950, com uma queda acentuada entre os que nasceram no período após a década de 1960⁵⁰.

Para Dawley (2003), a queda de consumo de jornais impressos por leitores jovens se deve mais à concorrência de novos veículos impressos, como revistas especializadas e segmentadas, do que à internet. Mesmo que a internet não seja a “grande vilã”, a preocupação na reorganização dos negócios da mídia após o surgimento da internet é clara, já que um adulto pode se tornar um usuário de internet mesmo sem deixar de consumir seu jornal diário. Mas como fazer da

⁴⁹ Conforme explica a diretora de conteúdo do UOL, a maneira que se consome notícias na internet é diferenciada do jornalismo impresso e, indo além, os custos de produção de uma notícia em meio *online* também se difere de uma notícia em meio impresso, sendo que a segunda integra custos de impressão e de distribuição.

⁵⁰ Boczkowski (2004:08) traz dados do *Newspaper Association of América* que revelam que, em 2001, apenas 40% da população norte-americana “jovem” (entre 18 e 34 anos) era leitora de jornal impresso diário. Em relação à população adulta (entre 34 e 55 anos), a porcentagem de leitores de jornais diários aumenta para 53%. Dos 55 anos aos 64 anos, a porcentagem de leitores chega a 66%.

população jovem e principalmente adolescente – que já cresceu em uma “geração da internet” – uma consumidora de jornais impressos?⁵¹

Juntamente com a queda de penetração, observada no jornal *Folha de S.Paulo* pela redução do número de assinantes e de circulação, Meyer (2004) também aponta como um fator de crise do jornalismo impresso a redução de dispêndio publicitário. Tal fator não pôde ser analisado neste trabalho, pois o Grupo Folha não autorizou a publicação dos dados sobre a evolução do seu mercado publicitário entre 1995 e 2005.

A preocupação declarada na literatura é que a atual crise financeira das empresas de jornalismo impresso resulte em uma redução de recursos para a produção do jornal, o que pode afetar diretamente a qualidade do mesmo e, conseqüentemente, resultar em queda de lucro, conforme ilustrou o Modelo de Influências de Meyer (2004), apresentado no segundo capítulo do presente trabalho.

A maximização de lucros pode ser o que o Grupo Folha-UOL denomine institucionalmente de “administração com espírito espartano”⁵²: “não se faz com quatro pessoas o que se pode fazer com duas” (Patury, s/d). Para Meyer (2004), a preocupação com o lucro em curto prazo (na “administração espartana”) pode resultar em queda de qualidade do jornal, já que qualidade, penetração e lucro estão diretamente relacionados no segmento de jornal impresso.

Um exemplo da “administração espartana” encontrado no Grupo Folha-UOL pode ser a crescente redução dos salários dos jornalistas, no chamado “piso Folha”, em comparação com o piso estipulado pelo Sindicato dos Jornalistas (Quadro 3.2):

⁵¹ Alguns jornais impressos passaram a desenvolver estratégias isoladas na tentativa de atrair o público jovem. É o caso do *Diário de S.Paulo* que investe, desde 2002, no seu caderno de esportes (incluindo esportes radicais) para atrair o público entre 10 e 18 anos. O jornal *Diário do Grande ABC* desenvolveu, também em 2002, um acordo com a prefeitura local e optou por publicar semanalmente um suplemento com assuntos didáticos mais “quentes” (MídiaDados, 2003:285). Os dois jornais abordados no presente trabalho, *Folha de S.Paulo* e *O Estado de S.Paulo*, têm cadernos específicos para o público jovem (*Folhateen* e *Estadinho*, respectivamente), além de especiais durante o ano, como no período de vestibular.

⁵² A expressão “administração espartana” costuma ser usada no sentido de uma “administração econômica”, com gastos estritamente dentro do necessário. O termo surgiu como uma referência à cidade de Esparta, uma das cidades-Estado da Grécia antiga, que tinha característica militar: quase todos os espartanos eram soldados. Outra expressão semelhante, também usada no campo da administração de empresas, é “ver com olhos de espartano”, que significa “ver a guerra antes dela acontecer”, ou seja, ter planejamento estratégico, colocar-se à frente dos concorrentes.

Quadro 3.2 Piso do jornalista na *Folha de S.Paulo* e no Sindicato dos Jornalistas entre 1995 e 2005

Piso do jornalista no jornal <i>Folha de S.Paulo</i> por 7 horas de trabalho (em Reais)		Piso do jornalista no Sindicato dos Jornalistas por 7 horas de trabalho (em Reais)	
dez/95	1.526,40	dez/95	1.040,00
dez/96	1.693,80	dez/96	1.154,00
dez/97	1.764,00	dez/97	1.216,00
dez/98	1.782,00	dez/98	1.248,00
dez/99	1.924,20	dez/99	1.360,00
dez/00	2.059,20	dez/00	1.455,20
dez/01	2.227,23	dez/01	1.600,00
dez/02	2.526,19	dez/02	1.824,00
dez/03	2.728,29	dez/03	2.080,00
dez/04	2.240,00	dez/04	2.240,00
dez/05	2.400,00	dez/05	2.400,00

Fonte: Grupo Folha-UOL.

O piso da *Folha de S.Paulo*, que costumava ser maior do que o determinado pelo Sindicato dos Jornalistas, passa a ser igual o mesmo em 2004 e assim se mantém no ano seguinte, 2005. Entre 2003 e 2005, período pós-estouro da bolha da internet, o salário de um jornalista da *Folha de S.Paulo* sofreu uma redução de aproximadamente 18%, passando de R\$2.728,29 para R\$2.400,00⁵³.

Tal fenômeno, ainda que isolado, pode fazer parte de uma estratégia que tem sido usada pelas empresas de comunicação impressa diante da crise do jornalismo, tal como apontado por Meyer (2004) e apresentado no primeiro capítulo deste trabalho⁵⁴. Trata-se de um cenário em que a

⁵³ Para o cálculo da redução do piso do jornalista na *Folha de S.Paulo* não foi considerada a inflação do período.

⁵⁴ Em julho de 2004, o então Grupo Folha da Manhã demitiu, em uma semana, cerca de 200 dos quase 1.300 funcionários, o que representou um corte de 18% das despesas com pessoal. Na redação da *Folha de S.Paulo* foram cortados 35 jornalistas, substituídos, posteriormente, por 13 novos profissionais com salários mais baixos. Em agosto do mesmo ano, o grupo fechou suas redações sucursais e acabou com algumas editorias alegando falta de verbas para manutenção da referida estrutura por conta de uma dívida de R\$290 milhões (Beraba, 2004).

empresa opta pelo corte de custos, como a redução de pessoal (demissões), redução de salários e corte de distribuição dos jornais em áreas de pouco consumo.

A crise do jornal *Folha de S.Paulo* (e do segmento do jornalismo impresso como um todo), caracterizada pela perda de mercado consumidor e de mercado anunciante, é paralela ao período de grandes investimentos realizados com a criação da empresa UOL. Tais investimentos foram baseados na expectativa de rápido crescimento de mercado leitor e, principalmente, de mercado anunciante na internet, o que não aconteceu.

Conforme mencionado anteriormente, o modelo de negócios da internet se assemelha ao da TV aberta, que tem seu conteúdo gratuito e, por isso, depende da receita de publicidade. Em 2006, o UOL garantiu apenas 20% do total do faturamento da empresa com publicidade, sendo os 80% restantes relativos aos assinantes.

De acordo com informações institucionais do Grupo Folha-UOL, em 2000, época de estouro da bolha da internet, a UOL totalizava perdas de US\$132 milhões, mas a expectativa era de que a empresa começasse, em breve, a gerar lucro (Patury, s/d). Em entrevista, a diretora de conteúdo da empresa afirmou que a UOL “opera no azul há alguns anos”.

3.4 Considerações finais

Pode-se considerar, a partir do material apresentado no presente capítulo, que o Grupo Folha-UOL é um exemplo de como uma empresa pode utilizar seus recursos essenciais desenvolvidos internamente para organizar as especialidades e as distintas competências do jornalismo, por exemplo, na exploração da plataforma eletrônica. O grupo já possuía recursos essenciais intangíveis, como os conhecimentos acerca do processo de produção da informação e a credibilidade da marca no mercado de comunicação, e tangíveis, como as competências tecnológicas desenvolvidas para sustentar a digitalização do banco de dados do jornal *Folha de S.Paulo*.

O ingresso do Grupo Folha-UOL para criação de *Folhawe*b foi pioneiro – a empresa é líder no processo de inovação schumpeteriano⁵⁵. No caso da criação da UOL, é possível afirmar que a

⁵⁵ A idéia de processo de inovação “schumpeteriano” é desenvolvido por Joseph Schumpeter a partir da obra *Teoria do desenvolvimento econômico*, de 1911. Para Schumpeter, o impulso fundamental que inicia e mantém o funcionamento da máquina capitalista e dos ciclos econômicos decorre das inovações tecnológicas.

“ânsia” pelo pioneirismo característica do Grupo Folha-UOL e as grandes expectativas em relação aos potenciais de crescimento e de lucratividade da internet podem ter resultado em um prejuízo significativo para a empresa. A internet, ao contrário das expectativas de meados da década de 1990, quando foram feitos os investimentos no UOL, ainda não se configurou como um meio de comunicação sustentável, capaz de atrair montantes significativos de publicidade: o segmento internet como um todo concentra, no Brasil, apenas 2% do total gasto em publicidade nos meios de comunicação, conforme destacado no primeiro capítulo deste trabalho. Ou seja: a publicidade ainda não é o forte da UOL e nem do segmento internet.

Ainda tratada neste capítulo, a crise do jornal *Folha de S.Paulo*, o carro-chefe do Grupo, caracterizada principalmente pela crescente perda de mercado leitor, é concomitante à emergência do *Folhawe* e, posteriormente, do UOL. Mas, como abordado no primeiro capítulo, a crise do segmento de jornalismo impresso não é causada apenas devido à emergência da internet, mas é anterior à emergência das novas tecnologias digitais.

Com objetivo de ilustrar ainda mais a incorporação da internet por uma empresa de jornalismo impresso, o presente trabalho traz no próximo capítulo o *case* do Grupo Estado, em uma trajetória bastante distinta da abordada neste capítulo.

Capítulo 4. Grupo Estado: internet como um “complemento” ao jornalismo impresso

O capítulo traz as estratégias do Grupo Estado para lidar com a internet, sob um prisma característico de uma gestão conservadora, mesmo em um cenário em que os recursos essenciais para lidar com a nova tecnologia já estavam desenvolvidos internamente devido aos serviços de produção e venda de notícias oferecidas na *Agência Estado*. Aborda ainda as possíveis implicações da internet para o jornal impresso *O Estado de S.Paulo*.

O Grupo Estado integra diferentes empresas de comunicação sob uma mesma administração familiar - a família Mesquita. Entre as empresas integrantes, as principais são a Rádio Eldorado e a S.A. *O Estado de S.Paulo*, que reúne o jornal impresso diário que leva o mesmo nome (fundado em 1875 com o nome de *A província de São Paulo*), o *Jornal da Tarde* (que mais recentemente passou a atender o segmento popular) e a *Agência Estado* (AE), empresa fornecedora de conteúdo jornalístico principalmente econômico. O Grupo Estado contabilizou em 2006 um total de 2.856 funcionários, operando com uma receita líquida de aproximadamente R\$ 727 milhões.

O Grupo Estado tem se centrado, ao longo de sua história, no desenvolvimento de conteúdo jornalístico. Como bem definiu o atual diretor da *Agência Estado* durante entrevista: “O Grupo Estado preocupa-se em oferecer conteúdo jornalístico, seja na forma de notícias em papel, seja em outros veículos”. Dessa forma, a exploração de serviços que vão além da produção de conteúdo jornalístico não tem feito parte dos ideais da empresa.

A diversificação de mercado do Grupo Estado tem mantido, assim, foco na produção de conteúdo jornalístico. Nesse contexto, surgiu a *Agência Estado*, em 1970, com o objetivo de produzir e vender notícias para veículos de comunicação de todo o país, como jornais e rádios.

Desde sua criação, a AE já desenvolvia um princípio de comunicação em rede criado para sustentar suas atividades. Em 1991, a AE passa a atuar como provedor de conteúdo para o mercado financeiro através de um serviço de envio de informações econômicas, notícias de economia e cotações em tempo real. O serviço tinha base no sistema *Broadcast*, que permitia, já no início da década de 1990, o envio de informações por computador, em uma espécie de rede, para os assinantes – a maioria investidores, gestores, analistas, economistas, operadores e *traders* do mercado financeiro. Hoje, o sistema *Broadcast* é apoiado na internet (mas não funciona unicamente na rede).

No ano seguinte ao lançamento do *Broadcast*, em 1992, tem início a exploração da internet pelo Grupo Estado por meio da AE, durante a cobertura da Eco-92⁵⁶. Ou seja: a exploração da internet no Grupo Estado teve início com o objetivo de sustentar os serviços que já existiam na AE, como a venda de material noticioso.

Em meados da década de 1990, o Grupo Estado não vislumbrava claramente a construção de uma versão *online* para o seu jornal carro-chefe, *O Estado de S.Paulo*, e tampouco visava a exploração de serviços na plataforma eletrônica. No entanto, parte das competências internas do Grupo insistia na importância da internet, tal como pode ser verificado no depoimento a seguir:

“Começamos um trabalho de convencimento dentro do Grupo sobre a importância da internet. Durante muito tempo a empresa olhou com desconfiança. Foi uma fase de doutrinação, havia necessidade de convencimento. Estava todo mundo acostumado com o jornal em papel e a internet era vista quase como uma coisa exótica. Era uma posição muito conservadora, reacionária. Ninguém queria nem ouvir falar. (...) Tentamos durante muito tempo atrair os dois jornais da empresa para esse universo, que ficaram reticentes achando que a nova atividade atrapalharia o andamento dos jornais. Estavam todos concentrados em fazer jornal de papel” (ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado*).

Apesar de, na visão de Wernenfelt (1898) e Barney (2001), parte da plataforma e dos recursos essenciais para o desenvolvimento e exploração da internet já estarem incorporados na empresa, somente em 1998, três anos após a criação do primeiro jornal *online* (o *Folhawebe*), o Grupo Estado desenvolveu três *sites* individuais, poucos explorados, para a *Agência Estado* e para os jornais *O Estado de S. Paulo* e *Jornal da Tarde*. Os *sites*, basicamente, reproduziam o conteúdo dos jornais impressos permitindo, aos assinantes, baixar as matérias jornalísticas em formato de arquivo ‘pdf’⁵⁷.

Desde o início, o grupo desenvolveu uma estratégia de dois tipos de assinatura para cada jornal, ou seja: assinatura da versão impressa (que permite acesso também à versão *online*) e assinatura exclusivamente da versão *online* (cujo valor mensal é mais acessível do que a assinatura da versão impressa)⁵⁸.

⁵⁶ A ECO-92 foi uma conferência mundial de grande audiência que aconteceu no Rio de Janeiro, em 1992, e reuniu autoridades de todo o mundo para debater questões de cunho ecológico e o desenvolvimento sustentável das nações.

⁵⁷ Dados de material institucional do Grupo Estado.

⁵⁸ A estratégia adotada pelo grupo, de assinatura da versão impressa (que permite acesso à versão *online*) ou assinatura exclusivamente na versão *online*, permanece até hoje.

A iniciativa do Grupo Estado, de reprodução do conteúdo impresso na plataforma *online*, contraria as idéias de Meyer (2004), que considera que os jornais devem ser inovadores e, para isso, não basta apenas criarem rapidamente a sua versão *online*. É preciso pensar em novas aplicações, que usem a nova tecnologia e adicionem valor. Tal como ele define: “Novas tecnologias criam novos hábitos e, por isso, exigem novos modelos de negócios” (Meyer, 2004:221). Em outras palavras: novas tecnologias podem exigir diversificação de mercado, como no caso, a exploração dos potenciais da internet como um novo meio de comunicação.

Pode-se dizer, assim, que o Grupo Estado adentrou no mercado *online* tardiamente, o que será abordado no subitem que segue.

4.1. Recursos essenciais do Grupo Estado

O Grupo Estado manteve-se cauteloso em relação à internet mesmo, segundo análise de Wernenfelt (1984) e Barney (2001), já possuindo os recursos essenciais para investir no nicho eletrônico, dos quais destacam-se os recursos tangíveis, como a estrutura desenvolvida para sustentar os serviços eletrônicos oferecidos pela *Agência Estado*, em especial pelo *Broadcast*, e os recursos intangíveis, como os conhecimentos adquiridos (capacitação) para desenvolver a plataforma eletrônica da AE e a credibilidade da marca “Estadão”⁵⁹.

Tanto os conhecimentos internos à empresa, quanto os recursos humanos, foram desenvolvidos em um cenário de experimentação (tentativa-erro) que, para Teece, Pisano e Shuen (1997), envolve conhecimentos individuais e coletivos, o que pode gerar aprendizado interno à empresa. Tal como define o ex-diretor que integrava o Grupo, sobre os conhecimentos e sobre os recursos humanos, respectivamente:

“Tiveram muitos percalços no caminho, muitos erros. A própria *Broadcast* teve erros históricos (...) Mas alguns furos importantes foram mais marcantes. Isso serviu para consolidar nosso produto, hoje ele é imbatível no mercado. E serviu para consolidar essa cultura de “não-jornal”

⁵⁹ O jornal *O Estado de S.Paulo* é historicamente conhecido pela sua credibilidade junto ao mercado leitor e anunciante e pela idéia de que seus textos jornalísticos tratam as temáticas com mais “profundidade”. A credibilidade de um jornal é conquistada, sobretudo, pela qualidade da informação que é veiculada com base em diversos fatores, tais como: veracidade das informações, baixa incidência de erros, boa apresentação de dados estatísticos e/ou econômicos, consulta e/ou entrevistas realizadas com fontes respeitadas e boa apuração das informações. De acordo com o ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado*, o OESP é um jornal de “peso” devido à construção de uma imagem junto ao público de um jornal que tem “ânsia por fazer um jornalismo bom e de qualidade”.

“Foram todas competências internas [que começaram a explorar a internet], mesmo porque não tinham especialistas na área de jornalismo. Tinham especialistas na área de tecnologia como Demi Getschko⁶⁰, mas em jornalismo foi necessário criar. Não tinha ninguém no mercado que pudéssemos buscar” (ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado*).

O ex-diretor do jornal e da AE dialoga com a literatura da RBV ao mencionar um recurso essencial intangível adicional: a “cultura” presente na equipe da *Agência Estado* para se trabalhar com informação em tempo real – muito diferente da “cultura”, por assim dizer, presente na equipe do jornal impresso *O Estado de S.Paulo*:

“A *Agência Estado* já tinha essa cultura de tempo real, de velocidade por causa da *Broadcast* que, quando foi colocada no mercado, fez muito sucesso. Existiam outros serviços com dados econômicos, mas eram só dados de bolsa. O que nós fizemos foi colocar notícias junto (...) Os jornais nunca tiveram essa mudança de horário para fechar: se algo acontecia às 10 horas da manhã, você tinha até meia-noite para escrever. Com a internet, foi uma mudança de cultura muito grande” (ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado*).

Apesar do desenvolvimento dos recursos essenciais internamente, a exploração da internet pelo Grupo Estado teve base em competências externas. Primeiramente, tal como relata o ex-diretor do *O Estado de S.Paulo* e da AE, foi contatado um professor da Universidade de Navarra (Espanha), Juan Antonio Giner, que ficou conhecido no Grupo Estado após uma conferência realizada no Rio de Janeiro, em meados de 1990. Na conferência, que teve cobertura de um jornalista da *Agência Estado*, o professor Juan Antonio Giner apresentou a idéia de que o futuro das empresas jornalísticas era se tornarem empresas de comunicação aberta, e não só “imprimir papel”.

De acordo com as idéias de Giner, as empresas de comunicação precisavam se conscientizar de que eram empresas de distribuição de informação (não importando o meio), e não empresas de impressão de papel. Os objetivos de parte das competências da *Agência Estado* eram também conscientizar o Grupo Estado sobre a importância da nova plataforma eletrônica. Tal como revela o entrevistado:

⁶⁰ O engenheiro eletricitista Demi Getschko fez parte do grupo de especialistas que trouxe a rede mundial para o Brasil, com a primeira conexão da Fundação de Amparo e Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), em janeiro de 1991.

“Nós imediatamente entramos em contato com esse professor [Juan Antonio Giner] para que ele nos ajudasse no trabalho de convencimento interno. Nós já estávamos convencidos, era preciso convencer o resto da empresa que estava na retranca, não queria ouvir falar desse assunto, achava muito complicado. (...) Então o *site* foi montado dentro da Agência. Tentamos durante muito tempo atrair os dois jornais da empresa para esse universo. Os dois jornais ficaram reticentes e acreditavam que a internet era uma coisa que vinha atrapalhar um pouco o andamento dos jornais. Estavam todos concentrados em fazer jornal de papel. (...) Tudo o que o consultor falava a gente sabia, mas precisou vir alguém para legitimar junto aos descrentes. Nós falávamos: ‘Quem está dizendo isso não somos nós, é o professor da Universidade de Navarra’. E aí a idéia era respeitada” (ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado*).

Com base na consultoria de Giner – e na insistência de algumas competências internas o investimento na plataforma eletrônica se intensificou e foi criado, em março de 2000, quatro anos após a criação do UOL pelo Grupo Folha, o portal *Estadao.com.br*, sob os cuidados e comando da *Agência Estado*. O portal teve o objetivo de unir todos os *sites* do Grupo Estado: do jornal *O Estado de S.Paulo*, da AE e do *Jornal da Tarde*. Conforme descreve o ex-diretor:

“Foi um trabalho de convencimento, não se sabia que nome dar ao Portal. Se iria se chamar *Agência Estado*, se iria se chamar ‘Portal do *Estadão*’. Eles [a administração do Grupo] não queriam nem que usássemos a marca do Grupo, achavam que o portal era um ‘brinquedo’ da Agência. E existia aquela idéia de que o Portal iria concorrer com o jornal” (ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado*).

Mesmo com o aval da consultoria externa, a decisão de criação do portal foi tomada com base em dúvidas, sem um rumo estratégico e temendo a possível concorrência que o *Portal Estadão* poderia trazer ao próprio jornal impresso.

Além da consultoria de Giner, o Grupo Estado contactou ainda, logo após a criação do portal, o engenheiro eletricista Demi Getschko que, como já citado anteriormente, fez parte do grupo de especialistas que trouxe a rede mundial para o Brasil, com a primeira conexão da Fapesp (em 1991). Mais tarde, já em meados da década de 2000, o Grupo Estado contratou uma empresa para prestar consultoria de internet, o que resultou na construção do novo portal *Estadao.com.br*, que foi ao ar em junho de 2007 com novo *layout* e “com ênfase na interatividade com o leitor”⁶¹.

⁶¹ s/a (2007) Novo *estadao.com.br* está no ar. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 16 de julho de 2007.

4.2 O portal *Estadao.com.br*

Conforme apresentado anteriormente, a incorporação da nova tecnologia eletrônica na construção do portal do *Estadão* ficou limitada e as novas atividades geradas com a plataforma eletrônica se restringiram ao campo de atuação dos profissionais da *Agência Estado*, que já lidavam com a comunicação eletrônica no sistema *Broadcast* e praticamente “aventuraram-se” na criação e manutenção do portal:

“Nós ficamos à procura de voluntariado, tentamos achar no meio daquele pessoal de papel quem tinha um pouco mais de visão e sabia reconhecer que a internet iria crescer e seria um negócio do futuro. Foi meio a olho. Algumas pessoas da redação foram deslocadas, outras foram contratadas. Fizemos uma pequena redação e tentamos inocular nessa equipe a importância de dar o texto antes, a questão do tempo real, foi um trabalho de catequese, bem cansativo por sinal por causa das particularidades da empresa. Mas agora acho que a empresa comprou a idéia” (ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado*).

Assim como propôs o ex-diretor, Meyer (2004) parte da perspectiva de que os grupos de comunicação precisam entender como a internet contribui para seu Modelo de Influências (apresentado no segundo capítulo do presente trabalho) e devem explorar esse potencial. Shapiro (1999) complementa a idéia de Meyer (2004) e considera que é preciso agregar valor à informação *online* para que ela se diferencie da informação impressa.

O autor propõe que as empresas de comunicação identifiquem os potenciais (as vantagens) que a comunicação *online* pode ter como, por exemplo, a redução dos custos de distribuição do produto informação (Shapiro, 1999:104). Nesse sentido, o Grupo Estado seguiu a estratégia contrária, possivelmente subestimando o potencial da rede e usufruindo a plataforma apenas para legitimar (ou complementar) seu produto impresso.

Vale destacar ainda que a reorganização das atividades e das competências em um grupo, por exemplo com o surgimento de uma nova atividade, é um fenômeno difícil e complexo (Prahalad & Hamel, 1990) que pode gerar novos processos administrativos. Em um diálogo com Fleury & Fleury (2000): “ao se evoluir numa das atividades, deve-se repensar o funcionamento do todo” (Fleury & Fleury, 2000:39).

O Grupo Estado, apesar de ter criado uma nova atividade com a incorporação da internet e a criação do *Portal Estadão*, não promoveu uma reorganização de suas competências internas para lidar com a nova tecnologia. Ao contrário, o trabalho voltado para internet passou a significar aos

profissionais do jornal impresso e da *Agência Estado* uma atividade “a mais” e, muitas vezes, indesejada.

A organização inicial das atividades do portal, sem uma redação exclusiva, pode ter prejudicado a formação de competências com a incorporação da tecnologia, conforme descreve o ex-diretor do *O Estado de S.Paulo* e da AE:

“Não existia um grupo de captação própria para o *Portal do Estadão*, como repórter na rua. Havia um trabalho de catequese nas redações para que o repórter do jornal se acelerasse e mandasse material para o Portal. Isso é um trabalho difícil porque o repórter já está ocupado com o texto final do jornal impresso. Há muita reclamação porque os repórteres acabam fazendo duas coisas. Uns aderiram com entusiasmo, outros ficaram reticentes” (ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado*).⁶²

Em outras palavras, tal procedimento adotado pelo Grupo Estado corrobora com o que Meyer (2004) define em seu Modelo de Influências. Para Meyer (2004), a deteriorização do trabalho do jornalista, por exemplo com redução de equipes, de salários e com acúmulo de trabalho, pode levar à queda de qualidade do jornal e, conseqüentemente, à queda de lucro. O acúmulo de trabalho pode ser observado no caso do Grupo Estado que, na exploração inicial da internet, passou a delegar aos jornalistas mantidos na versão impressa também as funções da versão *online* (tal como mencionado no depoimento anterior).

Uma abordagem mais ampla relacionando o Modelo de Influências de Meyer (2004) com o cenário encontrado no Grupo Estado será realizada a seguir.

5.3 Riscos e perspectivas

Conforme mencionado anteriormente, o portal *Estadao.com.br*, lançado em 2000, passou recentemente por uma significativa reformulação, mas os seus princípios de produção de informação jornalística – e não de exploração de serviços na plataforma da internet – foram mantidos.

⁶² Na época de realização da entrevista, março de 2007, o entrevistado afirmou que acreditava que o novo portal *Estadao.com.br*, construído com base em consultoria externa e inaugurado em junho de 2007, provavelmente teria um grupo de repórteres próprio para captação de informações exclusivamente para o portal. Tal informação não foi confirmada pelo Grupo Estado, que afirmou apenas que a *Agência Estado* possui atualmente uma média de 160 jornalistas para todas as atividades que efetua, incluindo o portal (de acordo com informações da entrevista com o atual diretor da AE).

Mas, ainda que tenha agido com cautela visando não desandar os negócios de comunicação (sobretudo impressa) da empresa, o Grupo Estado tem observado os sintomas da crise da comunicação impressa citados por Meyer (2004) e trabalhados no primeiro capítulo do presente trabalho.

Dentre os sintomas da crise, podemos destacar uma redução significativa da circulação do jornal *O Estado de S.Paulo*⁶³ (Tabela 4.1):

Tabela 4.1 Circulação média por edição do jornal *O Estado de S.Paulo*⁶⁴ entre 1995 e 2005

Ano	Circulação média do jornal <i>O Estado de S.Paulo</i> (em mil exemplares)
1995	381
1996	384
1997	392
1998	370
1999	366
2000	399
2001	341
2002	267
2003	243
2004	233,5
2005	231

Fonte: dados do MídiaDados (1996 a 2006).

⁶³ O Grupo Estado só forneceu dados do mercado assinante e do mercado anunciante a partir de 2000.

⁶⁴ Como já mencionado na introdução deste trabalho, o jornal *O Estado de S.Paulo* ocupou o 2º lugar no *ranking* nos anos 1995, 1996, 1999, 2000, 2001, 2003 e 2004. Em 1997, o OESP ocupou em 3º lugar (sendo o 2º lugar do jornal *O Globo*), em 1998 novamente ocupou o 3º lugar (sendo o 2º lugar do jornal *O Dia*) e em 2002 o OESP também ficou em 3º lugar (sendo o *Extra* em 2º lugar). Em 2005, o OESP ocupou o 4º lugar do *ranking*, depois da *Folha de S.Paulo*, *Extra* e *O Globo*, respectivamente.

Pode-se observar, a partir da Tabela 4.1., que o jornal *O Estado de S.Paulo* sofreu uma redução de 39% na sua circulação, passando de 381 mil exemplares por dia, em 1995, para 231 mil, em 2005. O número de assinantes também sofreu uma queda (Quadro 4.1):

Quadro 4.1 Número de assinantes do jornal *O Estado de S.Paulo* entre 2000 e 2005⁶⁵

Ano	Assinantes da edição impressa OESP (média anual, valor em milhares)
2000	351,8
2001	295,0
2002	228,8
2003	209,2
2004	201,4
2005	195,0

Fonte: Grupo Estado.

No Quadro 4.1., percebe-se uma redução de aproximadamente 45% no número de assinantes do jornal *O Estado de S.Paulo* em cinco anos, passando de 351 mil, em 2000, para 195 mil, em 2005. Conforme apresentado no primeiro capítulo deste trabalho, o modelo de negócios do jornal *O Estado de S.Paulo*, atualmente, tem uma base considerável (80%) da receita de venda por assinaturas, sendo os 20% restantes são de venda em banca, de acordo com dados fornecidos pela própria empresa. Isso significa que o jornal tem perdido significativamente a sua principal fonte de receita por vendas – os assinantes.

Além da redução de circulação e, mais especificamente, da queda do número de assinantes, outro fenômeno da crise do jornalismo impresso apresentada por Meyer (2004), a redução do mercado anunciante nos jornais impressos é um fenômeno mundial. No entanto, uma breve análise do mercado anunciante do jornal *O Estado de S.Paulo* não revela uma redução significativa no que diz respeito ao número de anunciantes (Quadro 4.2):

⁶⁵ O Grupo Estado só forneceu dados sobre mercado assinante e mercado anunciante a partir de 2000.

Quadro 4.2 Publicidade no jornal *O Estado de S.Paulo* entre 2000 e 2005

Ano	Publicidade do jornal <i>O Estado de S.Paulo</i> (em número de anunciantes)
2000	3.611
2001	3.465
2002	3.620
2003	3.262
2004	2.991
2005	3.262

Fonte: Grupo Estado.

De acordo com o Quadro 4.2, vemos que o número de anunciantes do jornal *O Estado de S.Paulo* sofreu uma redução de aproximadamente 10% entre 2000 e 2005. A redução de publicidade no modelo de negócios de um jornal impresso pode ser nevrálgica: apesar do Grupo Estado não ter fornecido dados sobre a participação de publicidade e de vendas na receita do jornal por considerar a informação estratégica, mas, em média, de acordo com literatura, a publicidade gera em torno de 85% da receita de um jornal no Brasil, sendo os 15% restantes correspondentes às assinaturas e vendas em bancas (Ribeiro, 2001).

Ainda que os dados sobre o mercado anunciante do *O Estado de S.Paulo* não sejam conclusivos, já que não se tem o valor dos anúncios e nem a evolução da receita por anúncios, é possível ilustrar que um dos fatores que pode minimizar a queda do número de anúncios no jornal é justamente um recurso essencial intangível do Grupo Estado, já mencionado anteriormente: a credibilidade de seu jornal carro-chefe *O Estado de S.Paulo*.

Tal idéia dialoga com o depoimento coletado na presente pesquisa:

“O ‘peso’ do jornal tem um aspecto bom que é justamente a ânsia por fazer um jornalismo bom e de qualidade. E, por outro lado, tem o aspecto ruim que é o conservadorismo na gestão, uma lentidão nas decisões. O lado bom desse peso está se diluindo ao longo do tempo (...) Por enquanto ainda não corroeu a credibilidade, ela continua sendo o seu maior patrimônio. Eu não sei se as gerações futuras conseguirão manter essa credibilidade, essa área de jornalismo da empresa. É por causa dessa credibilidade que o jornal ainda está entre os três primeiros do país” (ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado*)

A palavra “credibilidade” é recorrente, inclusive, no material institucional do Grupo Estado e chega a ser símbolo de *marketing* descrito, por exemplo, no lançamento do novo portal

Estadao.com.br, em junho de 2007: “Queremos destacar a importância da credibilidade e da qualidade jornalística na internet, que atualmente passa por um momento de grande saturação”⁶⁶. O ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado* dialoga com a literatura ao afirmar que a crise do jornalismo impresso teve início antes da internet, mas acredita que a *web* pode ter acelerado o processo.

“Existia aquela idéia de que o portal ia concorrer com o jornal. Como daríamos uma notícia que no dia seguinte estaria no jornal? Até hoje se acredita nisso. Isso faz parte da decisão estratégica do que o jornal diário vai ser daqui para frente. Ele não pode ser mais um resumo das notícias de ontem. Esse é o grande problema dos jornais, por isso eles estão caindo de circulação, estão em busca de uma identidade nova que seja um produto de formação: mais explicação, análise do que notícia (...) Os jornais têm que definir o seu papel, mas ainda não chegaram à conclusão de qual tem que ser esse papel” (ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado*).

Para o entrevistado, um dos problemas do jornalismo impresso que repele (ao invés de atrair) os leitores é a queda de qualidade do produto. Tal processo é provocado principalmente pela falta de recursos humanos necessários para manter um bom jornalismo, devido ao enxugamento das redações e à sobrecarga dos profissionais atuais⁶⁷:

“Os jornais estão repetitivos, sem conseguir sair da vala comum. Com raras exceções, são tediosos, chatos, sem profundidade, não acrescentam, não explicam. Os jornais acabaram virando uma repetição da notícia que todo mundo já sabe (...) O enxugamento das redações é um fenômeno mundial, em função da queda da receita da publicidade e também devido à voracidade dos acionistas. Isso não tem a ver com o crescimento ou não da internet, tem relação com a necessidade da empresa ter lucro” (ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado*).

Em relação à possível queda de qualidade do *O Estado de S.Paulo*, o entrevistado é conclusivo: “Um jornal que contratava Euclides da Cunha para cobrir a guerra dos Canudos hoje não tem esse tipo de ousadia” (ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado*).

⁶⁶ A avaliação é do diretor de conteúdo do Grupo Estado, em: *s/a* (2007) Novo *estadao.com.br* está no ar. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 16 de julho de 2007.

⁶⁷ Não foi possível fazer uma análise sobre a evolução do piso salarial dos jornalistas do *O Estado de S.Paulo*, como realizado no terceiro capítulo com o Grupo Folha-UOL, e, tampouco, avaliar a evolução do número de jornalistas na empresa, posto que tais dados não foram disponibilizados pelo Grupo Estado. No entanto, é possível afirmar que foram frequentes as reclamações dos jornalistas sobre reduções de salários e sobre demissões durante a presente pesquisa - inclusive, três importantes nomes do Grupo foram demitidos no decorrer deste trabalho, sendo um deles um dos entrevistados nesta pesquisa: o ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado* entrou para o Grupo Estado em 1965 e foi demitido em 2006.

4.4 Considerações finais

O Grupo Estado, conforme trabalhado neste capítulo, representa um exemplo de conservadorismo de gestão, observada no processo de tomada de decisão com relação à internet. O Grupo já possuía, na visão de Wernenfelt (1984) e Barney (2001), os recursos essenciais necessários para iniciar uma exploração eletrônica como a estrutura desenvolvida para sustentar os serviços eletrônicos (recursos tangíveis), os conhecimentos adquiridos para desenvolver a plataforma eletrônica da AE e a credibilidade da marca “Estadão” (recursos intangíveis) devido às atividades da *Agência Estado*, em especial do sistema *Broadcast*.

Tais recursos essenciais poderiam ser transferidos da plataforma impressa à eletrônica, por meio de um processo de tradução (Callon, 1992). No entanto, mesmo incorporada, a internet no Grupo Estado teve um papel secundário, centrando-se na reprodução do conteúdo impresso para o meio digital. Tal atividade é alvo de crítica de Meyer (2004), que considera que os jornais devem pensar em novas aplicações para a internet para que consigam agregar valor à plataforma eletrônica. E, apesar dos recursos desenvolvidos internamente, o Grupo optou por consultorias externas, que acabaram por definir a real necessidade de exploração da internet.

A trajetória seguida pelo Grupo Estado muito se difere daquela trilhada pelo Grupo Folha-UOL. A seguir, o presente trabalho realiza uma comparação entre as estratégias dos dois grupos e sumariza as informações trabalhadas nos demais capítulos.

CAPÍTULO 5. Comparações, considerações finais e pontos para discussões futuras

O capítulo sumariza as informações trabalhadas ao longo dos quatro capítulos anteriores, estabelecendo comparações entre as estratégias empresariais adotadas pelo Grupo Folha-UOL e pelo Grupo Estado para a exploração do segmento internet. Analisa os recursos essenciais das empresas na ocasião da emergência da internet como um novo veículo de comunicação e apresenta pontos de discussão sobre a internet e sobre uma (possível) nova configuração do jornalismo impresso.

O presente trabalho teve o objetivo de estudar as mudanças na comunicação impressa, em especial no jornalismo impresso, diante da emergência da internet como um novo meio de comunicação. Tendo em vista que a internet é uma nova plataforma tecnológica sobre a qual se desenvolveram novas alternativas de comunicação, este trabalho coloca-se no campo dos estudos sobre as implicações sociais das novas tecnologias.

A análise foi realizada com foco nas estratégias de duas empresas brasileiras do segmento de jornalismo impresso, o Grupo Folha-UOL e o Grupo Estado, e no processo de capacitação e de formação de competências gerado nessas empresas com a exploração da internet. O trabalho colocou a pesquisa no contexto da crise do jornalismo impresso, explicitada, sobretudo, pela queda da circulação e pela redução de publicidade dos jornais impressos. O trabalho teve um recorte específico nos dois jornais que integram as empresas estudadas, *Folha de S.Paulo* e *O Estado de S.Paulo*, e que se configuram como os principais jornais impressos diários do país em termos de circulação.

As duas empresas trabalhadas seguiram estratégias bastante distintas em relação à exploração da internet, o que enriqueceu o trabalho de análise e comparação dessas estratégias: o Grupo Folha investindo no mercado eletrônico com grandes expectativas e o Grupo Estado assumindo uma postura mais conservadora de gestão. Uma síntese dos achados de minha pesquisa é apresentada a seguir.

5.1. Comparando as estratégias do Grupo Folha-UOL e do Grupo Estado

A literatura sobre vantagem competitiva por meio da formação de competências e da visão baseada em recursos (RBV), abordada neste trabalho, ressalta que uma empresa tem uma vantagem competitiva ao dominar recursos essenciais e não ao dominar mercados, porque recursos essenciais podem ser aplicados em diferentes mercados (Wernerfelt, 1984 e Barney, 2001).

A partir dessa análise, considera-se que ambas as empresas estudadas, o Grupo Folha-UOL e o Grupo Estado, já dominavam o mercado impresso e possuíam parte significativa dos **recursos essenciais** necessários para explorar o mercado eletrônico, principalmente recursos intangíveis, tais como conhecimentos sobre o processo de produção da informação jornalística, competências organizacionais e pessoais (recursos humanos) e credibilidade com os leitores e com o meio publicitário, além de recursos tangíveis representados pelas competências tecnológicas acumuladas com o desenvolvimento parcial interno da plataforma eletrônica.

Ao estabelecer uma comparação entre as estratégias dos dois grupos, observa-se que o Grupo Folha-UOL, que encontrava-se em processo de diversificação de mercado desde a década de 1980, optou, já em meados da década de 1990, pela exploração do novo mercado eletrônico, com base nos recursos criados internamente no desenvolvimento do arquivo digital do banco de dados do jornal *Folha de S.Paulo*. Com base nesses recursos, o grupo lançou, em 1995, o primeiro jornal *online* do Brasil (o *FolhaWeb*) e, posteriormente, em 1996, investiu mais pesadamente na exploração do nicho da internet com a criação da empresa UOL.

O Grupo Estado, por sua vez, manteve-se, inicialmente, no mercado que já dominava: a comunicação impressa. Somente em 1998 o grupo criou as versões eletrônicas para a *Agência Estado* e para os jornais *O Estado de S.Paulo* e *Jornal da Tarde* – sites que foram unificados em 2000, com a criação do portal *Estadao.com.br*.

As estratégias dos dois grupos estão sumarizadas a seguir (Tabela 5.1):

Tabela 5.1. Comparação das estratégias dos Grupos Folha-UOL e Estado para exploração da internet

Grupo	Recursos essenciais disponíveis	Estratégia adotada	O que foi feito	Resultados
Folha-UOL	<p>Em meados da década de 1990, o Grupo já possuía parte da tecnologia eletrônica desenvolvida, além de competências e conhecimentos gerados com a informatização do banco de dados do jornal <i>Folha de S.Paulo</i>, trabalho que teve início em 1987 e, já em 1993, funcionava em rede para que jornalistas de dentro e de fora da redação pudessem acessá-lo. O grupo tinha ainda um importante recurso intangível: a credibilidade junto aos mercados leitor e anunciante. Tal credibilidade foi conquistada, sobretudo, pelo jornal <i>Folha de S.Paulo</i> que, já no início da década de 1990 era o maior do país em termos de circulação (mantendo-se assim até hoje).</p>	<p>A empresa já observava um processo de diversificação de mercado, iniciada ainda na década de 1980. Assim, a internet representou mais uma possibilidade de diversificação, que resultou no desenvolvimento dos recursos organizacionais e pessoais específicos da empresa.</p>	<p>Em 1995, foi desenvolvido, com base nas competências internas, o <i>FolhaWeb</i>, primeiro jornal <i>online</i> do país. No ano seguinte, 1996, o Grupo deu um salto pioneiro com a criação da UOL para explorar os serviços da internet. O <i>Folhawe</i> tornou-se o atual <i>FolhaOnline</i>, que tem livre acesso e extrai 40% do seu conteúdo da versão impressa e 60% de produção própria (com redação exclusiva). Para acessar o conteúdo da versão impressa não disponível no <i>FolhaOnline</i>, é preciso ser assinante da FSP ou do UOL.</p>	<p>O UOL é hoje um dos maiores portais do Brasil e fala com um público muito maior do que o da FSP. Mas os vultosos investimentos na sua criação, principalmente relacionados à infraestrutura necessária para prover acesso à internet, não tiveram o retorno financeiro esperado. Hoje, apesar de operar no azul, apenas 20% do faturamento do UOL provém de publicidade (e os 80% restantes de assinaturas), quando o esperado era “<i>fifty-fifty</i>”. O segmento internet, como um todo, ainda não atrai gastos publicitários significativos e a sua audiência cresce lentamente no Brasil, tendo atingido aproximadamente 30% da população em 2005. No UOL, mais da metade dos assinantes possui internet discada, o que limita o desenvolvimento de novas experiências que exigem computadores e conexões mais sofisticadas.</p>

Grupo	Recursos essenciais disponíveis	Estratégia adotada	O que foi feito	Resultados
Estado	No início da década de 1990, o Grupo já tinha parte da tecnologia eletrônica desenvolvida internamente, competências e conhecimento criados com o sistema <i>Broadcast</i> de envio de informações eletrônicas em tempo real, serviço que era oferecido pela <i>Agência Estado</i> . Além disso, o grupo tinha conquistado uma significativa credibilidade junto ao público e ao mercado anunciante com a marca “Estadão” devido ao <i>O Estado de S.Paulo</i> , considerado, historicamente, como o jornal de maior credibilidade do país.	O Grupo optou pela não exploração dos potenciais da internet, reafirmando que o objetivo da empresa é produzir material noticioso com foco na imprensa escrita, e não explorar <u>serviços</u> na internet ou em qualquer outra plataforma.	Em 1998, o Grupo lançou os sites da <i>Agência Estado</i> e dos jornais <i>O Estado de S.Paulo</i> e <i>Jornal da Tarde</i> , que praticamente reproduziam as versões impressa para a versão <i>online</i> . Desenvolveu a estratégia de dois tipos de assinatura: da versão impressa do jornal (que permite acesso também ao <i>online</i>) ou exclusivamente da versão <i>online</i> . Em 2000, com apoio de consultorias externas, foi lançado o portal <i>Estadao.com.br</i> , que uniu os três sites do Grupo, mas não explorou os serviços da internet (como <i>e-mails</i> , venda de música, TV pela internet, entre outros recursos).	O portal <i>Estadao.com.br</i> tem se firmado aos poucos, principalmente depois da sua reformulação, em 2007. Até então, o Grupo mantinha uma posição conservadora e o foco se manteve no jornal carro-chefe <i>O Estado de S.Paulo</i> . Mesmo após a sua reformulação, os potenciais da internet, como, por exemplo, os serviços de <i>e-mail</i> , vendas, entre outros, não foram explorados. O grupo mantém a estratégia de dois tipos de assinatura, tanto para o OESP quanto para o <i>Jornal da Tarde</i> : assinatura da versão impressa do jornal (que permite acesso também ao <i>online</i>) ou assinatura exclusivamente da versão <i>online</i> .

Considerando os achados deste trabalho, resumidos na Tabela 5.1., pode-se afirmar que o Grupo Folha-UOL é um exemplo significativo de como a incorporação de novas tecnologias pode levar as empresas a experimentar diferentes negócios e mercados, o que inclui novas formas de

organizar as especialidades e distintas competências no jornalismo. O Grupo Folha-UOL fez uso de seus recursos essenciais internos, gerando assim um processo de capacitação.

O Grupo Estado, por sua vez, também possuía parte dos recursos essenciais necessários para iniciar uma exploração eletrônica devido às atividades da *Agência Estado*, em especial o sistema *Broadcast*, além de ter competências essenciais dispostas a explorar o nicho (tal como relatou o ex-diretor da *Agência Estado* e ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* em entrevista). Mesmo assim, optou por consultorias externas na decisão (tardia) de exploração da internet.

A criação da UOL foi ancorada em grandes expectativas em relação ao potencial de crescimento e de lucratividade da internet. O modelo de negócios da UOL (e do segmento internet em geral) tem como base principal a renda publicitária, pois veicula gratuitamente grande parte do seu conteúdo. No entanto, como apresentado neste trabalho, a renda publicitária da UOL garantiu apenas 20% do total do faturamento da empresa em 2006 (sendo os 80% restantes de assinantes). Ou seja: a publicidade ainda não é o forte da UOL e nem do segmento internet.

Em outras palavras, o cenário encontrado pela UOL foi de grandes investimentos e pouco retorno financeiro. O presente trabalho não pretendeu realizar uma análise aprofundada da gestão do Grupo Folha-UOL, e nem especificamente na gestão da empresa UOL. Mas é importante destacar que, apesar do UOL ter se tornado um dos maiores portais do Brasil, os investimentos foram realizados com base em expectativas de grande crescimento do segmento que não aconteceram.

5.1.1 Implicações para o jornalismo impresso

Paralelamente ao crescimento da internet, o jornalismo impresso – principal segmento das duas empresas estudadas – enfrentava (e ainda enfrenta) uma crise que, como abordado neste trabalho, tinha se iniciado há décadas e tem sido causada por dois principais fatores: a redução da circulação e de leitores dos jornais e a queda do mercado anunciante.

A emergência da internet como um novo meio de comunicação configura-se como um terceiro fator de potencialização da crise do segmento de jornalismo impresso, pois coloca-se como um concorrente em potencial aos jornais. Ainda que não tenha atraído, até o momento, grandes montantes de mercado anunciante, a internet pode contribuir para uma redução ainda maior de mercado leitor e de mercado anunciante no jornalismo impresso no futuro.

O presente trabalho não analisou as estratégias específicas das duas empresas estudadas em relação aos seus jornais impressos, mas teve um olhar mais amplo, voltado às empresas

brasileiras do segmento. Como apresentado neste trabalho, essas empresas optaram por algumas estratégias pontuais para aumentar a circulação dos jornais e atrair mais anunciantes, como os “anabolizantes”, os investimentos em jornais populares, as vendas em banca casadas com revistas e os grandes descontos para anúncios, que não foram sustentáveis e não mantiveram os mercados leitor e anunciante: durante o período estudado, 1995 a 2005, o segmento assistiu a uma queda de 11% na sua circulação e de 16% na sua participação em dispêndios publicitários em meios de comunicação.

A crise do segmento de jornalismo impresso é nitidamente observada nas duas empresas estudadas. Tanto o jornal *Folha de S.Paulo*, quanto *O Estado de S.Paulo*, têm enfrentado problemas em relação à sua penetração e, no caso do Grupo Estado, também em relação ao seu mercado anunciante, ou seja: os dois principais fatores de crise do segmento impresso apontados por Meyer (2004) e Boczkowski (2004) (Tabela 5.2):

Tabela 5.2. Crise do jornalismo impresso na *Folha de S.Paulo* e no *O Estado de S.Paulo*

Jornal	Circulação (período: 1995 a 2005)	Número de assinantes	Mercado anunciante	Piso salarial estipulado pela empresa
<i>Folha de S.Paulo</i>	- 49%	- 38% Período: 1995 a 2005.	Não autorizado para divulgação.	- 18% Período: 2003 a 2005.
<i>O Estado de S.Paulo</i>	- 39%	- 45% Período: 2000 a 2005.	- 10% Período: 2000 a 2005. Dados em número de anunciantes.	Não informado.

Fonte: Informações das entrevistas, do material institucional das empresas e dados do MídiaDados (1996 a 2006).

Conforme discutido no decorrer do trabalho, Meyer (2004) estabelece uma relação entre a crise das empresas de comunicação e a queda de qualidade do jornalismo, pois uma empresa com problemas financeiros tende a cortar gastos em recursos humanos, o que pode comprometer a

credibilidade do jornal frente aos mercados leitor/consumidor e anunciante. No Modelo de Influências dos Jornais, desenvolvido por Meyer (2004) e trabalhado no segundo capítulo deste trabalho, os três fatores qualidade dos jornais, a credibilidade e o lucro são indissociáveis. Ainda que a relação entre esses três fatores não seja necessariamente tão linear e direta, é importante destacar que Meyer (2004) dá uma importante contribuição ao lançar no mercado e no meio acadêmico uma discussão que relaciona tais fatores.

O presente trabalho não pretendeu realizar uma análise de conteúdo dos jornais das duas empresas estudadas para avaliar a qualidade dos produtos, mas compilou informações que podem de alguma maneira indicar os reflexos da crise na qualidade da produção jornalística. O enxugamento das redações e reduções de salários, por exemplo, foi observado nas duas empresas, conforme abordado no terceiro e no quarto capítulos deste trabalho.

A característica multidisciplinar desta pesquisa resultou em uma visita a autores de diversas disciplinas – administração, economia, sociologia e comunicação - e permitiu estabelecer uma relação entre a literatura e os casos trabalhados. Procurei estabelecer um diálogo entre os autores, para a construção da base conceitual da dissertação, e relacionar os conceitos com os achados empíricos da pesquisa por mim realizada.

Meyer (2004), por exemplo, afirma que os jornais já tinham limites de crescimento naturais e, por isso, devem definir um novo modelo de negócios. No mesmo sentido, o ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado* ressalta: “Os jornais têm que definir o seu papel, mas ainda não chegaram à conclusão de qual tem que ser esse papel”.

Definir um novo modelo de negócios e, de certa forma, um novo papel para o jornalismo impresso, é uma tarefa difícil, talvez ainda de pouca aceitação pelas empresas de comunicação impressa, mas inevitável de ser realizada nos próximos anos ou décadas. Qual seria um novo modelo de negócios sustentável para o jornal?

A afirmação do ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado* reforça a visão de Meyer (2004), para quem o investimento em produção jornalística de qualidade gera lucro: “Os jornais estão repetitivos, sem conseguir sair da vala comum. Com raras exceções, são tediosos, chatos, sem profundidade, não acrescentam, não explicam. Os jornais acabaram se tornando uma repetição da notícia que todo mundo já sabe”.

Aos jornais diários já não cabe mais a cobertura factual, pois o leitor pode se suprir das últimas informações pela internet e por outros meios de comunicação que produzem transmissões ao vivo

ou mais rapidamente que o jornal diário impresso, como a TV e o rádio. A internet veio criar, com vantagens, substitutos aos serviços de utilidade pública prestados antigamente pelos jornais impressos diários, como a publicação de informações sobre dados econômicos (como cotações); clima e temperatura; condição diária de estradas; programações culturais regionais; resultados de exames, concursos públicos e loterias; entre outras informações. Atualmente, basta uma busca na internet para se encontrar as informações procuradas.

Não seria o caso de se promover um investimento na produção de informações mais críticas, profundas, com mais análise e qualidade? Não seria a oportunidade dos jornais impressos voltarem a ter grandes reportagens, em que os repórteres têm a oportunidade de entrar na produção jornalística com um tempo quase semelhante ao da revista semanal, com a possibilidade de se fazer série de reportagens sobre determinados assuntos?

O desenvolvimento de um jornal impresso de qualidade, que mostrasse ao mercado leitor porquê é interessante consumi-lo, mesmo diante de tantas ofertas de outros meios de comunicação, e que assumisse a internet como um meio de comunicação que pode trabalhar em conjunto com ele próprio, poderia, então, resultar em um novo modelo de negócios ou novo papel do jornalismo impresso, debatido no presente trabalho.

5.2 Considerações e pontos para discussões futuras

O presente estudo mostrou que o jornalismo impresso já se encontrava em crise quando surgiu a internet como um meio de comunicação que, por sua vez, passou a ser explorada também pelas empresas de mídia impressa. Hoje, sabe-se que, tal como sugere Meyer (2004), essas empresas devem se tornar participantes também do mercado eletrônico, tendo como base os recursos essenciais que já têm disponíveis internamente. Isso significa ousar, experimentar, aprender e até, porque não, convergir.

No presente estudo, fiz um recorte específico nas estratégias empresariais de duas empresas de comunicação impressa que detêm os dois principais jornais do país em termos de circulação. Ambas têm observado problemas com relação à manutenção do jornalismo impresso e, apesar de terem experimentado estratégias distintas em relação à internet, o Grupo Folha-UOL com uma postura mais “agressiva” e o Grupo Estado com uma postura reticente, as duas têm enfrentado dificuldades na sustentabilidade do jornalismo na internet.

A internet ainda não se configurou totalmente como um meio de comunicação sustentável e suas características e seus potenciais ainda se constituem como um desafio significativo instalado à academia e aos profissionais da área. Como apresentado, a internet não trouxe o retorno financeiro esperado às empresas que investiram no segmento. Mas qual seria a alternativa rentável de explorar o meio eletrônico? Jornal impresso e internet, juntos, podem ser complementares um ao outro?

Os potenciais da internet ainda estão sendo descobertos e, como relata Porter (1999), definir estratégias em uma nova área que ainda se configura, e cujo setor evolui quase diariamente, é um grande desafio. O desenvolvimento de estratégias em um setor como o de comunicação é plausível de estudos, de revisões e de mérito. Os caminhos que as empresas de comunicação trilharão com o desenvolvimento da exploração eletrônica e a manutenção do jornalismo impresso certamente serão pauta para futuras pesquisas. Estudar e trabalhar no setor de comunicações é instigante; decidir um caminho a ser trilhado no limiar do desenvolvimento de uma tecnologia é um processo desafiador.

Bibliografia

1. Bibliografia referenciada

ABBATE, J. (1999): **Inventing the internet**. Cambridge: MIT Press.

BARNEY, J. (1991): Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. Dutch Organization for Scientific Research (NWO), pp. 99-120.

_____. (2001): **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2nd (International) Prentice Hall.

BOCZKOWSKI, P. J. (2004): **Digitalizing the News. Innovation in Online News papers**, Cambridge: The MIT Press.

BUGHIN, J. & POPPE, H. (2005): Dwiling readership: are tabloids the answer? **The McKinsey Quartely**. Disponível em:
Acesso em março de 2006.

CALLON M. (1992): The Dynamics of Techno-economic Networks. *In* COOMBS R., SAVIOTTI P., WALSH V. (ed.), **Technical Change and Company Strategies**, London, Academic Press, p.73-102.

CHESBROUGH, H. (2007): Why companies should have open business models, **MIT Sloan Management Review**, vol. 48, n. 2, 2007, pp. 22-28.

QUADROS, R. (2008): Learning how to innovate: patterns of innovation management. *In* **Brazilian manufacturing firms**. Paper apresentado no Simpósio Internacional “Novas Fronteiras na Gestão de Inovação”, Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 26 de fevereiro de 2008.

DAWLEY, H. (2003): Dispelling myths about newspaper declines. **Media Life**. Disponível em:
http://www.medialifemagazine.com/news2003/jun03/jun02/3_wed/news3wednesday.html
Acesso em maio de 2006.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. (2000): **Estratégias empresariais e formação de competências**. Um quebra-cabeça caleidoscópico na indústria brasileira. São Paulo, SP: Ed. Atlas.

FREITAS, H.(1999): **Nem tudo é notícia: o Grupo Folha na internet**. Dissertação de mestrado. Universidade Metodista de São Paulo, Defendida em 9 de junho de 1999.

GOMES, W. (2002): Internet, censura e liberdade. *In* **Ética, Cidadania e Imprensa**. Org. Raquel Paiva. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Mauad, pp. 133-163.

- KUCINSKI, B. (2004): **Jornalismo na era virtual – ensaios sobre o colapso da razão ética**. São Paulo, SP: Ed.Perseu Abramo/Ed Unesp.
- LANDI, R. (org) (2005): Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e Redes Digitais *In Indicadores de ciência, tecnologia e inovação em São Paulo*. São Paulo: FAPESP. 2v.
- MANTA, A. (1997): **Guia do jornalismo na internet – o fim do jornalismo impresso?** Disponível em: <http://www.facom.ufba.br/pesq/cyber/manta/Guia/cap18.html> Acesso em março de 2007.
- MANUAL DE OSLO (2005): **OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data**. 3ed. OCDE/UE/Eurostat.
- MEYER, P. (2004): **The Vanishing Newspaper – Saving Journalism In The Information Age**. Missouri: University of Missouri Press.
- MINTZBERG, H. (2000): **Safári de Estratégias – um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, RS: Ed. Bookman.
- MORAES, D. (2002): A ética por interações no ciberespaço. *In Ética, Cidadania e Imprensa*. Org. Raquel Paiva. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Mauad, pp. 101-116.
- PENROSE, E. (2006): **A teoria do crescimento da firma**. 1 ed. Campinas, SP: Ed. Unicamp.
- PORTER, M. (1985): **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**. New York, Free Press.
- _____. (1999): Competição: estratégias competitivas essenciais. **Harvard Business Review Book**. Ed. Campus.
- PRAHALAD, C. & HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review Article**, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June.
- RIBEIRO, J.C. (2001): **A ética como fator de resistência no jornalismo**. Disponível em: <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista9/forum%209-2.htm> Acesso em outubro de 2007.
- ROVENPOR, J. (2003): Explaining the E-commerce shakeout. Why so many internet-based businesses fail? **E-Service Journal**, Vol. 3, N. 1, pp. 53-76
- SCHUMPETER, J. A. (1985): **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**, São Paulo, SP: Ed. Nova Cultural.

SHAPIRO, C. (1999): **A economia da informação - como os princípios econômicos se aplicam na área da Internet**. Rio de Janeiro, RJ, Campus.

TEECE, D; PISANO, G. & SHUEN, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *In. Strategic Management Journal*, vol 18, Issue 7, pp 509-533.

TIDD, J.; BESSANT, J. & PAVITT, K. (2001): **Managing Innovation. Integrating technological, market and organizational change**. 2ªed. West Sussex: John Wiley & Sons LTD.

WERNENFELT, B. (1984): A resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Vol 5, 171-180.

2. Bibliografia consultada

CASTELLS, M. (1999): **A Sociedade em Rede**. São Paulo, SP, Ed. Paz e Terra.

_____. (1998): A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. Vol.1. **A sociedade em rede**. São Paulo, SP, Ed. Paz e Terra, 1998.

_____. (1998): A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. Vol. 2. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

DINES, A. (1986): **O papel do jornal**. 4.ed. São Paulo, SP: Ed. Summus.

DONAS, J.B. (1995): El computador como metáfora de identidad y control. *In Sociologia de la Ciencia*, Madrid.

DOSI, G. (1984): **Technical change and industrial transformation**. London: Macmillan.

FADUL, A. (1998): A Internacionalização dos grupos de mídia no Brasil nos anos 90. *In. Pensamento Comunicacional Brasileiro – O Grupo São Bernardo*. São Paulo, SP: Ed. Umesp.

FREEMAN, C. (1982): Innovación y la estrategia de la empresa. *In. FREEMAN, C. The economics of industrial innovation*. London: Frances Pinter Publ.

FREEMAN, C. & PEREZ, C. (1988): Structural crises of adjustment: business cycles and investment behavior. *In DOSI et al.* (eds), **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter Publishers.

FIGUEIREDO, J. & GIL, T. (2004): Organização empresarial e tecnologia, ferramentas de integração, **Proceedings of CAPSI**. (Portuguese Information System's Association Conference). Edição em CD-ROM (Art 130)

- HARVEY, D. A. (2003): **Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 12ª ed. São Paulo, SP: Ed. Loyola.
- HERRERA, A. (1971): **Ciencia y Política en America Latina**. Mexico: Siglo XXI
- JARUFE, J.M.C. (2000): **Internet: impacto de uma nova mídia - páginas e portais no Brasil e na Argentina**. Dissertação de mestrado defendida no PROLAM/USP (Programa de integração da América Latina).
- KUNH, T. (1987): **A estrutura das revoluções científicas**. 2 ed São Paulo, SP: Ed. Perspectiva.
- KUNSCH, M. (1995): **Políticas e Sistemas de Comunicação no Brasil: Retrospectiva e Análise Contemporânea**. Periodística, Societat Catalana de Comunicació e Institut D'Estudis. Barcelona: Catalans, n.8, pp.7-28.
- _____. (2002): Sociedade Civil e Mídia: poder e conquistas. *In*: KUNSCH, M. e FISCHMANN, R. (org). **Mídia e Tolerância – a ciência construindo caminhos para a liberdade**. São Paulo, SP: Edusp.
- LENHARI, L. (2004): **Existe uma economia baseada no conhecimento? Uma Análise do Papel do Conhecimento na Economia**. Dissertação de mestrado defendida no DPCT/IG/Unicamp.
- LÉVY, P. (1999): **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34.
- MANSELL, R. & WEHN, U. (1998): **Knowledge Societies: Information Technology for Sustainable Development**. Oxford: Oxford University Press.
- MOREIRA, S. (2004): **O papel do editor no jornalismo online**. Tese defendida na Escola de Comunicações e Artes - ECA/USP.
- OLIVEIRA, D.P.R. de. (2004): **Planejamento estratégico - conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo, SP: Ed. Atlas.
- PEREZ, C. & SOETE, L. (1988): Catching up in technology: entry barriers and windows of opportunity. *In*: DOSI, G.; FREEMAN, C. (eds). **Technical Change and Economic Theory**, London: Pinter Publishers.
- PIORE, M.J. & SABEL, C.F. (1984): **The Second Industrial Divide – Possibilities for Prosperity**. EUA: Basic Books.
- WAINBERG, J. (2000): A Rede das Redes e Construção da Sociedade da Informação e Comunicação no Brasil. *In*. **Tendências na Comunicação 3**. Porto Alegre, RS. pp 98-109.

3. Fontes secundárias

3.1. Fontes de dados e material institucional das empresas estudadas no trabalho⁶⁸

RELATÓRIO DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (2005). Material institucional do Grupo Estado distribuído anualmente junto ao jornal.

RELATÓRIO DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA (2006). Material institucional do Grupo Estado distribuído anualmente junto ao jornal.

Folha de S. Paulo: primeira página, 1921-1995 (1995) Material institucional do Grupo Folha-UOL. SP, Ed. Folha da Manhã.

GRUPO FOLHA (2005). Material institucional distribuído aos visitantes da Folha.

MÍDIA-DADOS: 1996; 1998 a 2006. Relatórios anuais publicados pelo Grupo de Mídia.

(s/d) **Oito décadas da Folha, do Brasil e do mundo.** Material institucional da Folha disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/80anos/cronologia.shtml> Acesso em julho de 2006.

(s/d) **História da Folha.** Material institucional da Folha disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/historia.shtml> Acesso em julho de 2006.

PATURY, F.(s/d) **Jornal Cresce e se torna grupo de mídia.** Material institucional do Grupo Folha disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/folha/80anos/grupo_folha.shtml Acesso em junho de 2006.

SILVA, F.B.(s/d) **O jornalismo como crise permanente.** Material institucional do Grupo Folha disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/80anos/futuro.shtml> Acesso em junho de 2006.

3.2. Notícias, artigos jornalísticos e reportagens

BELL, E. (2005): **Murdoch antecipa fim de uma era.** Entrevista ao Press Gazette publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 03 de dezembro de 2005.

BERABA, M. (2004): **A longa travessia.** Artigo publicada no *site* Observatório da Imprensa, em 27 de julho de 2004. Disponível em: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=287voz001> Acesso em outubro de 2007.

BOSMAN, J. (2006): **‘NYT’ leva conteúdo para internet.** Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 16 de março de 2006.

⁶⁸ Parte dos dados das empresas apresentados no trabalho não constam no material institucional citado e foi enviada pelas próprias empresas, mediante solicitação.

- BUARQUE, D. (2006): **Curto-circuito na rede**. Reportagem publicada no caderno Mais! do jornal *Folha de S.Paulo*, em 29 de janeiro de 2006.
- CANÇADO, P. & RIBEIRO, M. (2006): **Jornais buscam novo modelo**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 31 de agosto de 2006.
- CARR, D. (2005): **Em crise, 'Time' corta alto escalão**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 25 de dezembro de 2005.
- CRUZ, R. (2006a): **A cada segundo, surge um novo blog**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 05 de março de 2006.
- _____ (2006b): **Terra quer crescer com voz e vídeo**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 15 de março de 2006.
- _____ (2007): **Forbes vê futuro promissor para imprensa na internet**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 25 de maio de 2007.
- DINES, A. (2004): **História de sucessos, cenário de fracassos**. Disponível em: http://www.tvebrasil.com.br/observatorio/arquivo/principal_040504.asp#artigo Acesso em março de 2006.
- ELLIOT, S. (2007): **Anúncios de bebidas migram para a internet**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 02 de julho de 2007.
- FABRIKANT, G. (2005): **Aposta no futuro do jornalismo impresso – para investidor Bruce Sherman jornais sobreviverão à internet**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 09 de dezembro de 2005.
- FRANCO, C. (2005a): **Pesquisa mostra que jornal faz a diferença na vida do brasileiro**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 02 de dezembro de 2005.
- _____ (2005b): **O jeito brasileiro de usar a internet**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 01 de dezembro de 2005.
- _____ (2005c): **Expectativa dos jornais é ter circulação 5% maior em 2006**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 26 de dezembro de 2005.
- GIBSON, O. (2006): **Para Murdoch, consumidor cria seu próprio veículo**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 15 de março de 2006.
- IRWIN, N. (2002): **Tech riches fade after wild decade: regional economy returns to reality**. Artigo publicado no jornal *The Washington Post* em 10 de novembro de 2002.

LOBATO, E. (2004): **Mídia nacional acumula dívida de R\$ 10 bilhões**. Reportagem veiculada pelo Caderno “Dinheiro” do jornal *Folha de S.Paulo*, em 15 de fevereiro de 2004. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u80746.shtml> Acesso em março de 2006.

MAGALHÃES, M. (2007): **A Folha hoje, por seus ex-ombudsman**. Artigo publicado na seção “Ombudsman” do jornal *Folha de S.Paulo*, em 08 de abril de 2007.

PFANNER, E. (2007): **Golpes baixos entre jornais gratuitos britânicos**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 14 de maio de 2007.

RAGGAZZI, A.P. & VALENTI, G. (2006): **UOL lucra R\$266 milhões em 2005 e analisa aquisições**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 11 de março de 2006.

RIBEIRO, M. (2006a): **Revista feita por leitores acirra disputa no mercado popular**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 13 de novembro de 2006.

_____ (2006b): **Pelo quarto ano, ‘Estado’ é o jornal mais admirado do país** – jornal recebeu melhor avaliação segundo pesquisa anual do grupo Meio & Mensagem. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 06 de dezembro de 2006.

_____ (2006c): **Sem conexão com a publicidade** – apesar do rápido crescimento da audiência, a internet recebe apenas 2% da verba publicitária. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 22 de dezembro de 2006.

_____ (2007a): **Ibope diz que mercado de publicidade cresceu 15,5%**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 06 de março de 2007.

_____ (2007b): **Cresce a disputa entre jornais gratuitos**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 08 de maio de 2007.

_____ (2007c): **Estagnação preocupa mercado publicitário** – investimentos em publicidade ficam há anos em torno de 1% do PIB. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 10 de julho de 2007.

ROMERO, T (2005): **Desigualdades Digitais**. Notícia publicada em 25 de novembro de 2005 na *AgênciaFapesp*. Disponível em: http://www.fapesp.br/agencia/boletim_dentro.php?data%5Bid_materia_boletim%5D=4672 Acesso em janeiro de 2006.

SEELYE, K.(2007): **Grupo Time decide tirar de circulação revista ‘Life’**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 28 de março de 2007.

SIKLOS, R. (2006): **Ridder explica a venda dos jornais**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 14 de março de 2006.

SILVA, C.E.L.da. (2007): **Notícias do futuro**. Artigo publicado no caderno Ilustrada do jornal *Folha de S.Paulo* em 04 de agosto de 2007.

SIQUEIRA, E. (2007): **Mundo vive o Big Bang da informação digital**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 25 de março de 2007.

SOTERO, P. (2006): **Rede de jornais Knight Rider é vendida por US\$ 4,5 bilhões**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 14 de março de 2006.

VALENTI, G. & FURLAN, M. (2005): **UOL estréia com alta na Bovespa**. Notícia publicada no caderno Economia do Jornal *O Estado de S.Paulo*, em 17 de dezembro de 2005.

3.3. Notícias sem autoria, publicadas em forma de editoriais ou como “da redação”

s/a (2005): **Na Europa, jornal gratuito amplia espaço**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 30 de novembro de 2005.

s/a (2005): **Jornais encaram o desafio da era da internet**. Notícia publicada no caderno Economia do Jornal *O Estado de S.Paulo*, em 14 de dezembro de 2005.

s/a (2006): **Bélgica lança primeiro jornal em papel eletrônico**. Notícia publicada no caderno Economia do Jornal *O Estado de S.Paulo*, em 22 de fevereiro de 2006.

s/a (2006): **Celebridades incentivam venda de revista nos EUA**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 22 de fevereiro de 2006.

s/a (2006): **Who killed the newspaper?** Artigo publicado em 24 de agosto de 2006 na *The Economist*. Disponível em:
http://www.economist.com/opinion/displaystory.cfm?story_id=7830218 Acesso em setembro de 2006.

s/a (2007): **Jornais buscam seu espaço na era das novas mídias**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 07 de junho de 2007.

s/a (2007): **Novo estado.com.br está no ar**. Notícia publicada no caderno Economia do jornal *O Estado de S.Paulo*, em 16 de julho de 2007.

Anexo 1

Questionário aplicado nas entrevistas no Grupo Folha-UOL.

Metodologia: formato de questionário aberto. As entrevistas foram gravadas, transcritas e enviadas ao entrevistado para que conferisse as informações.

Perguntas-base:

1. Meu objetivo é entender esse processo de criação do UOL. Trata-se de uma estratégia ambiciosa do Grupo Folha para trabalhar com a internet?
2. E como foi a criação da *Folha Online*?
3. O fato do UOL ser um provedor de acesso e um portal de conteúdo foi uma estratégia?
4. A Folha tomou a decisão de deixar de trabalhar exclusivamente com conteúdo jornalístico e entra no entretenimento e em outros setores. Como esse processo, já que a Folha tinha competências para lidar com um produto e de repente teve que lidar com uma tecnologia nova? Havia uma equipe de gestão da tecnologia e das estratégias?
5. O desenvolvimento da tecnologia e do *design* do UOL foi um processo interno?
6. E atualmente, quando vocês entram numa área nova, como por exemplo a área de música, é preciso desenvolver um novo sistema. É internamente que vocês fazem isso?
7. Eu tenho dados de que em 2000 o UOL chegou a ter mais de mil funcionários e que hoje teria pouco mais de 500. O que aconteceu? Processos que antes eram internos e passaram a ser *outsourcing*, por isso diminuiu o número de funcionários?
8. De acordo com um material institucional da *Folha de S.Paulo*, uma das estratégias de sucesso do UOL foi “realizar investimentos maciços”. Que tipos de investimentos foram realizados?
9. Vocês têm atuação em outros países da América Latina?
10. Quando se fala em “bolha da internet”, por que só os grandes sobreviveram e os pequenos sumiram?
11. Voltando à questão das telefônicas, o que muda no UOL, que continua sendo um provedor, quando entra no mercado, por exemplo, a Virtua, que permite que o usuário não precise do provedor para ter acesso à internet?
12. Qual é a porcentagem de anunciantes e assinantes na receita do UOL?
13. Aproveitando que estamos falando de porcentagens, eu vi em um material institucional que em 2000 o UOL era responsável por 25% do faturamento do Grupo Folha. E hoje?

14. E como foi a fusão Folha-UOL em 2005?

15. Eu fiz um levantamento de dados da Folha e vi que de 1995 a 2005 o número de assinantes caiu pela metade. Isso tem a ver com a internet? Porque um assinante do UOL, por exemplo, pode acessar a Folha. A Folha perde assinantes com isso?

16 Sobre a parceria com os jornais: o que jornais ganham em estar no UOL? É a visibilidade que aumenta?

17. Vi em um material institucional da Folha que, aproximadamente em 2000, o UOL ainda operava no vermelho. Hoje opera no azul?

18. Mesmo quando operava no vermelho tinha uma valorização. Vi que em 2000 estava entre 2 bilhões e meio e 3 bilhões de dólares.

19. Ainda falando das estratégias, você disse que no começo se observava o que acontecia nos Estados Unidos. Hoje como funciona? Como se decide o que vai entrar de novo, por exemplo um novo entretenimento? Ainda é tateando, ainda se olha para exemplos internacionais? Como são feitas as tomadas de decisão?

Anexo 2

Questionário aplicado nas entrevistas no Grupo Estado.

Metodologia: formato de questionário aberto. As entrevistas foram gravadas, transcritas e enviadas ao entrevistado para que conferisse as informações.

Perguntas-base:

1. Gostaria que o senhor contasse um pouco a sua trajetória, ano de entrada e saída no Grupo Estado, funções e cargos ocupados.
2. O objetivo da minha pesquisa é entender como se deu a incorporação da internet (como uma nova tecnologia) no Grupo Folha e no Grupo Estado, que na época eram duas empresas predominantemente de comunicação impressa. Gostaria que o senhor contasse um pouquinho sua experiência no Grupo com a chegada da internet.
3. E como foi a criação do Portal do Estadão?
4. O portal foi criado com competências internas. Como foi esse processo? A própria equipe da *AgênciaEstado* foi se mobilizando para trabalhar na criação do Portal?
5. Hoje em dia existe uma redação exclusiva do Portal?
6. O atual diretor da AgênciaEstado me falou sobre o *Broadcast*, que já existia na Agestado, foi implementado em 1991, e com isso já havia um pouco a idéia de tempo real, pois os dados econômicos eram enviados no momento em que saiam. Então na Agestado, já existiam competências trabalhando com tempo real, já existia uma “cultura” de tempo real?
7. Do início até agora, todas as competências que lidaram com a internet eram internas na empresa, com a exceção do professor Demy Getschko?
8. A literatura sobre a administração de empresas de comunicação, em especial a impressa, critica muito a estrutura familiar. Eu queria que o senhor colocasse como é a característica de uma empresa cuja administração é familiar.
9. E quando o Grupo percebeu que era preciso mesmo entrar na internet?
10. E em relação à credibilidade, há um teórico que afirma que a credibilidade de um jornal gera lucro à empresa porque os anunciantes investem mais, os anúncios são mais caros e as vendas se mantêm. Mas alguns fatores podem abalar a credibilidade de um jornal, por exemplo, a constante mudança e o enxugamento das redações – que pode resultar na queda da qualidade do jornal e, conseqüentemente, queda da sua credibilidade. O senhor acha que esse é o caso do Estadão?
11. O senhor acha que os atuais problemas dos jornais impressos, como a queda de circulação e de penetração dos jornais, podem ser atribuídos à internet?

12. Qual seria a causa de queda da penetração dos jornais?

13. Voltando um pouco ao assunto, o Grupo Folha fez um investimento grande em serviços, chegaram até a prover acesso. Já no Grupo Estado a idéia recorrente sempre foi a de “prover informação”. O senhor acha que a estratégia vai permanecer?

14. E a relação da internet com o enxugamento das redações? Alguns teóricos dizem que a internet, como uma nova tecnologia, facilitou o trabalho dos jornalistas, o que possibilitou que as redações fossem reduzidas. O que o senhor acha disso?