



III ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO  
27 A 29 DE NOVEMBRO DE 2005  
FLORIANÓPOLIS – SC

## COMUNICAÇÃO COORDENADA

O negócio da informação digital no Brasil: uma década que valeu  
o século

Autora: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Elizabeth Saad Corrêa

Professora Titular do Departamento de Jornalismo e Editoração da ECA-USP, coordenadora do Núcleo de Jornalismo, Mercado e Tecnologia, desenvolvendo desde 1992 pesquisas acerca dos aspectos de conteúdos e estratégias de negócios para o campo da comunicação e da informação digitais.

Resumo: Esta comunicação pretende refletir sobre o período entre 1995-2005 considerado como a primeira década de jornalismo digital no Brasil. Iremos analisar sob o ponto de vista negocial e estratégico a configuração de um novo segmento de mercado no país, e também fazer algumas correlações com o segmento global no mesmo período. Mais do que questionar os rumos tomados e os resultados obtidos nesta primeira década iremos apresentar algumas tendências e rumos futuros que podem dar ao segmento da mídia digital, e em especial ao jornalismo digital, uma perspectiva de consolidação.

---

A maioria das citações em língua estrangeira constantes desta comunicação foram traduzidas livremente pela autora. Excepcionalmente, em alguns casos optamos pela manutenção do texto no original para melhor retratar as idéias do referenciado.

## 1. Pouco a comemorar, muito para refletir.

No início deste ano de 2005 marcou os dez primeiros anos de empreendimentos comerciais de informação digital no Brasil. A data foi lembrada principalmente por matérias especiais publicadas por alguns dos protagonistas da década que considero a mais convulsionada da mídia brasileira desde a implantação da televisão no país. Mesmo sem termos feito um levantamento extensivo, fato que restringe os comentários e análises ao conjunto acessado, especiais foram publicados pela Folha Online "Dez anos de internet comercial no Brasil"

(<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2005/10anosdeinternet/>); pelo O Estado de S. Paulo "Estadão de 10 anos de jornalismo online"

(<http://www.estadao.com.br/especial/10anos.htm>), pelo Jornal do Brasil "10 anos de JB Online" (<http://jbonline.terra.com.br/destaques/2005/10anos/index.html>) e, claro, também pelo Universo Online "UOL 9 anos"

(<http://sobre.uol.com.br/historia/Estados>). De todos, o mais interessante foi a breve coluna de Marcelo Tass, no caderno/site *Link* do Estadão : "Os 10 anos da Amazon.com!", que refrescou a memória dos internautas sobre o surgimento dos primeiros provedores – a Rede Alternex, ainda no final dos anos 1980, e resume bem aonde o jornalismo digital comercial no Brasil desembocou – na Amazon.com. Optamos por reproduzir grande parte da coluna na medida que a mesma reflete o quanto a viabilidade de negócios na grande rede está vinculada a aspectos negociais, planejamento estratégico e ambiente de alto risco:

*"A grande lição desse empreendimento que começou como uma lojinha virtual de livros parece óbvia como todas as grandes sacadas. O seu fundador, Jeff Bezos, um estudante de computação em Princeton, percebeu o seguinte: com a internet, a revolução digital nos coloca diante de uma mídia de massa como as anteriores. Pode atingir bilhões de seres ao mesmo tempo. Mas tem uma diferença crucial: é capaz de interagir com apenas uma, e tão-somente uma, pessoa de cada vez. [...] Bezos jogou fora a antiga cartilha e abriu sua lojinha virtual com 1 milhão de títulos nas prateleiras. Ele havia passado um bom tempo estudando o hábito dos norte-americanos fazerem compras pelo correio. Espiou com uma lupa os 20 itens mais comprados daquela forma e se perguntou: que produto a internet pode ajudar a vender de uma maneira nunca oferecida antes. Encontrou a resposta: livros! O raciocínio é simples como nas belas idéias. As pessoas não compravam livros pelo correio porque não existiam catálogos suficientemente grandes para o apetite variado da platéia. Já na internet, os bancos de dados não têm limite de peso ou tamanho. Também podem ficar disponíveis para consultas*

*instantâneas 24 horas por dia. Pimba. Assim nasceu a Amazon. Para espalhar a notícia do seu negócio, Jeff Bezos foi igualmente ousado. Ao invés de contratar assessores de imprensa ou queimar dólares em anúncios na mídia tradicional, apostou no boca-a-boca. Ou melhor, no clique-a-clique. [...] Hoje, a empresa vale US\$ 6 bilhões de dólares e vende mais de 20 milhões de produtos diferentes, de armários de cozinha a comida de gourmet. Passando por barcos, guitarras e ceroulas. Nesse aniversário de 10 anos da Amazon, Bezos resumiu sua fórmula de sucesso para a revista Wired. Disse que é muito fácil apostar nos extremos da comunicação publicitária. Numa ponta, vender Coca-Cola para milhões através de anúncios na TV. Na outra, produtos caríssimos em revistas especializadas para meia dúzia de ricos. Difícil, segundo ele, é vender a um custo baixo para os milhares de pequenos grupos que ficam entre esses dois extremos. Antes da internet, era inviável encontrar, a um custo viável, os 5 mil carinhos loucos para comprar determinado livro exótico. Com a rede, Bezos finalmente deixou que as imensas minorias comprem e troquem informações de consumo instantaneamente na velocidade da luz através de simples clique no mouse. É com essa ideologia engenhosa que a Amazon.com apaga no próximo mês de julho as velinhas do bolo de aniversário de 10 anos. Virou uma das bússolas mais confiáveis e simpáticas de se navegar nesse mar de ruídos que é a fascinante World Wide Web. E o melhor da história da internet, é que ela está só no começo". (TASS, 2005)*

A data também foi lembrada nos Estados Unidos e no Reino Unido em momento anterior, ao final de 2003 e início de 2004, em sua grande maioria, por blogs de elevada audiência e reputação no segmento de mídia como o de Robin Sloan<sup>1</sup>, o de Colin Meek<sup>2</sup>, o de Steve Yelvington<sup>3</sup> e o Cyberjournalist<sup>4</sup>, além de artigos de maior reflexão acadêmica publicados na Online Journalism Review<sup>5</sup>. Quanto aos empreendimentos

---

<sup>1</sup> Epic 2024, <http://www.robinsloan.com/epic/>

<sup>2</sup> "Milestones in online journalism" Colin Meek (16/12/ 2004), <http://www.journalism.co.uk/features/story1183.shtml>

<sup>3</sup> "Ten years in new media: Looking back, looking forward" Steve Yelvington (02/04/2004) <http://yelvington.com/item.php?id=404>

<sup>4</sup> Cyberjournalist.net: Idéias discutidas por veteranos da web <http://www.cyberjournalist.net/news/001895.php>

<sup>5</sup> 'New News' retrospective: Is online news reaching its potential?" Nora Paul (24/03/2005) <http://www.ojr.org/ojr/stories/050324paul/>; Mark Glaser "Online News Pioneers See Lots of Changes in the First 10 Years" (09/09/2003) <http://www.ojr.org/ojr/glaser/1062631458.php>; "What Newspapers and Their Web Sites Must Do to Survive" Vin Crosbie (04/03/2004) <http://www.ojr.org/business/1078349998.php>

comerciais, apenas o Yahoo!<sup>6</sup> marcou presença. Por fim, em Portugal, a Universidade do Minho realizou entre 2 e 5 de junho de 2005 um encontro acadêmico com representantes, além dos Portugueses, de pesquisadores da Espanha e dos Estados Unidos<sup>7</sup>.

Listamos de uma forma um tanto detalhada os eventos para que possamos refletir sobre o teor das discussões e dos conteúdos abordados no Brasil e no hemisfério Norte. A tônica das matérias brasileiras, exatamente por se constituírem em conteúdos jornalísticos, fizeram interessante trabalho de retrospectiva da evolução da internet no Brasil, incluíram opiniões e repercussões e tornaram disponíveis os especiais elaborados pelos respectivos veículos. À exceção do Estadão que incluiu um conjunto de artigos opinativos acerca do futuro da internet como negócio para o jornalismo digital, conteúdos que serão abordados mais adiante neste trabalho.

Por outro lado, os materiais produzidos em outros países, à exceção do Yahoo!, retratam análises críticas sobre os erros e acertos, as experiências acumuladas e as perspectivas futuras desta modalidade do jornalismo, seja sob o ponto de vista do negócio, seja, e principalmente, do ponto de vista da construção de uma nova forma narrativa específica para o ambiente digital.

Abordagens opostas o suficiente para colocar em xeque a importância deste negócio para as empresas informativas brasileiras, e até mesmo para percebermos o grau de percepção que os *Big Media* do Brasil possuem da significativa transformação que as TIC's (Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação) trazem para as formas do narrar e do dialogar sobre a realidade e, não mais, simplesmente sobre o informar objetivamente os fatos.

No Brasil, o tema foi tratado como matérias especiais ou *hot sites*, a própria formatação do conteúdo retrata o olhar que as redações brasileiras têm da construção narrativa para a web: o empilhamento de conteúdos, pouquíssimo uso de hiperlinks de contexto, design privilegiando o uso da ferramenta *Flash* que limita a interatividade e a navegação conduzida pelo usuário, uso de fóruns e enquetes para estabelecer a “interatividade” requerida. Em todos, praticamente nenhum uso de recursos multimídia (som e imagem) ou de infográficos que poderiam conferir maior dinamismo ao conteúdo numa plataforma digital. O grande valor que pudemos constatar é a

---

<sup>6</sup> Yahoo! Netrospective: 10 years, 100 moments of the Web  
<http://birthday.yahoo.com/netrospective/>

<sup>7</sup> Ver o blog do evento “Dez anos de jornalismo digital em Portugal: o estado da arte e cenários futuros”, em <http://www.dezanos.blogspot.com/>

recuperação da memória de realizações e especiais feitos por estes, que são os maiores sites na web brasileira vinculados a empresas de mídia com longa atuação nos meios tradicionais.

Estaríamos em falta com a criatividade, com o treinamento profissional ou com o efetivo engajamento dos publishers brasileiros no negócio da informação digital? A situação brasileira é simplesmente um reflexo de um cenário global, ou temos algumas pitadas da práxis jornalística nacional?

Ressalva deve ser feita ao Observatório da Imprensa, que através de análise de Carlos CASTILHO (2005), partindo do texto publicado por Nora PAUL (2005), identifica o surgimento dos blogs como o único fato novo no cenário do jornalismo digital. Para CASTILHO, *“Nem os profissionais e nem os amadores conseguiram avançar muito na exploração e pesquisa de formas não lineares de narrativa, pois o texto na maioria esmagadora dos sites é ainda fortemente influenciado pela cultura da pirâmide invertida. Isto porque ninguém conseguiu, até agora, oferecer uma alternativa melhor na produção de textos noticiosos”*.

A produção internacional acessada, talvez por não estar ancorada e dependente da estrutura de sites jornalísticos, dá uma visão mais opinativa de analistas tanto de mercado como acadêmicos, alguns com livros publicados como referência como a professora Nora Paul, o consultor Vin Crosbie, os professores portugueses Moisés de Lemos Martins e Manuel Pinto, os professores espanhóis Ramón Salaverría e Xosé Lopez, entre outros. Levantamos a seguir aos pontos-chave detectados nesta revisão que dão uma idéia de que pendeu mais para erros do que para os acertos, e resultou apenas em aprendizado.

Para Vin CROSBIE (2004) os sites noticiosos vinculado a empresas de mídia tradicionais têm uma *“dependência perigosa” de seus veículos impressos. Para ele: os jornais falharam no desenvolvimento de publicações online auto-sustentáveis. [...] a operação noticiosa impressa cria praticamente todo o conteúdo publicado nas páginas online, além de prover suporte financeiro para a operação online. [...] infelizmente, estou bastante pessimista sobre esse debate e também sobre qualquer iniciativa que venha a ser tomada pelas empresas informativas antes que seja tarde”*.

Steve YELVINGTON (2004) segue na mesma linha e avalia a primeira década de jornalismo digital também apontando insucessos por conta da postura tradicional da mídia: *“Nós, da indústria jornalística, somos culpados por gastarmos muito tempo, energia e atenção na tecnologia (o como fazer), e esforços insuficientes na visão de produto (o que fazemos). O resultado foi um excesso de jornais online que replicaram todos os pontos fracos e os vícios da velha mídia. [...] Vamos parar de catequizar*

*leitores para aceitar as nossas regras e começar a aprender com eles a estabelecer uma relação em outras bases. Vamos buscar formas de criar novos produtos pelos quais as pessoas queiram pagar, ao invés de copiar formatos comerciais dos velhos produtos. Vamos aprender que o poder também pode vir por meio da flexibilização dos controles”.*

Nora PAUL (2005) faz uma interessante revisão da década, comparando as previsões e potencialidades do negócio digital em 1995 e a realidade de 2005. Resumimos suas idéias na tabela a seguir:

Tabela 1: Retrospectiva de um novo Jornalismo

Característica da mídia digital	A promessa	A realidade
Infinidade da notícia	O meio digital possibilitaria a disponibilização de toda a captação do repórter, sem a delimitação do espaço do meio impresso.	A notícia online ainda é um produto de segunda classe. Os textos vão à tela após sua edição para o meio impresso, sem reaproveitamento da captação excedente.
Mais conteúdo	Contextualização e abrangência agregada ao produto. Os usuários buscariam seu site noticioso preferido quando necessitasse aprofundar na informação.	A web transformou-se num serviço de alerta. As pessoas, sem tempo, não querem mais conteúdo. Elas querem mais eficiência.
Hiperlinkagem	O hiperlink seria a grande alavanca de correlação temática.	O hiperlink foi abatido pelo ritmo operacional. Motivos: leva tempo para verificar a autenticidade e credibilidade do conteúdo linkado; ninguém quer direcionar tráfego para outro site.
Comunicação entre o jornalista e o leitor	O paradigma online poderia democratizar a notícia, transformando o leitor num correspondente, autor de conteúdos e de opiniões.	Tal prática não é unânime. A simples disponibilização de e-mail do repórter não dá espaço ao leitor.

O processo de construção da notícia	Ampliação da transparência das matérias. Seria possível levar ao leitor os bastidores da apuração; oferecer conteúdos de muita relevância.	O recurso utilizado para isso foi a multimídia. Bem utilizada por alguns jornais, tem oferecido diferentes pontos de vista do grupo que fez a matéria e também um olhar mais humano para a mesma.
Novas expressividades no estilo	O meio digital permitiria ao jornalista: o uso de uma linguagem mais informal; uma narrativa não linear; a quebra da pirâmide invertida.	A grande maioria dos textos digitais é exatamente igual ao publicado <i>offline</i> . A introdução do blog tem sido um espaço para as novas narrativas.
Novas relações entre palavras e gráficos	A facilidade dos softwares de publicação produziria uma nova forma de apresentação do conteúdo.	Se gasta muito tempo para a produção de conteúdos com design, uso de flash, slideshows e multimídia. São poucas as matérias com tais recursos.
Suítes das matérias	A reportagem online poderia ser enciclopédica, com longa sobrevivência. O uso de arquivos e banco de dados poderia oferecer ao jornalista maior facilidade para acompanhamento e recuperação de temas a qualquer tempo.	As operações com banco de arquivos organizado e indexado têm aplicado esse recurso com vantagem.

Pelo lado europeu as avaliações não são muito diferentes das norte-americanas. O resumo das seções do seminário da Universidade do Minho (2005) apresenta opiniões convergentes quanto a erros e desacertos, mas também quanto a avanços e conquistas.

Para Ramón Salaverría, ainda não se concretizaram: a esperada interatividade entre jornalistas e usuários; o aproveitamento das possibilidades de arquivamento das informações; e a relação entre palavras, gráficos e design. Também agravou-se a crise na indústria jornalística e gerou uma reflexão da classe jornalística sobre sua profissão.

Destaque para as opiniões do professor António Granado fez uma interessante relação entre o fluxo contínuo de produção de notícias online e a necessidade do trabalho em equipe para que isso se concretize.

O principal ponto levantado no seminário, quase que com unanimidade, referiu-se aos aspectos de formação dos futuros profissionais do Jornalismo e de treinamento e mudança de cultura dos atuais. É preciso formar especialistas que saibam olhar para uma tela e perceber ali as possibilidades da hipermídia.

Em resumo, podemos perceber pelas discussões até aqui apresentadas que o Jornalismo está vivenciando um processo de mudança irreversível, do ponto de vista de representatividade sócio-cultural, da linguagem e formas narrativas e da configuração de um novo modelo de negócios onde o papel da empresa informativa tem um poder relativo, e não mais um poder de dominância na formação da opinião coletiva. Tais mudanças, atingem pontos-chave naquilo que centra-se o chamado quarto poder – a perda do controle da audiência e também do controle da mediação.

Reafirmamos que após dez anos, o velho medo inicial de que os meios impressos iriam acabar está enterrado. Mas, estes mesmos dez anos demonstraram que a internet entranhou-se em todas as mídias. Hoje assistimos a transmissões simultâneas entre tevê, rádio e meio impresso por meio da internet. Ela também criou uma terceira dimensão do conteúdo – o aprofundamento – que trafega globalmente a um custo muito baixo. Portanto, há que se refletir para os próximos dez anos uma reconfiguração do segmento da informação.

## 2. As correções de rotas dos negócios informativos

Ao final de 2003 publiquei o livro “Estratégias para a mídia digital: internet, informação e comunicação” (SAAD, 2003), resultado de extensa pesquisa iniciada em 1996 e finalizada em 2001, que objetivou delinear a relação e o impacto da informação

com a tecnologia, a estratégia, os negócios, a comunicação e os relacionamentos. Nossas análises tomaram por base o estudo dos casos dos principais negócios de mídia diante do advento das TIC's. No Brasil, avaliamos as estratégias adotadas pelos Grupos Abril, Estado e Globo; e pela operação internet do UOL; do exterior tomamos os casos da Times Co., da Tribune Co., do Financial Times e da AOL-Time Warner, por meio da operação CNN.

A publicação os deu um panorama dos primeiros cinco anos desta década de meios digitais. À época buscávamos respostas aos questionamentos ali prementes: É um negócio viável e lucrativo? É possível integrar a operação digital ao processo operacional rotineiro da empresa? Existem modelos específicos para configuração estratégica no mundo digital? Como os grandes da mídia agiram estrategicamente no período auge da internet, até o final de 2001?

Naquele momento – após cinco anos de relação da mídia com as TIC's – havia uma preocupação de disseminar entre as empresas informativas de que o status da internet no século XXI deixa de ser o bicho-de-sete-cabeças propalado por toda a velha “nova economia” e passa a constituir-se como um item-chave na construção de estratégias empresariais. Recorremos a Michael PORTER (apud SAAD, 2003: 26-27) para retratar o cenário de negócios e de estratégias:

*“É chegado o tempo de percebermos a internet com clareza. É preciso sair da retórica de termos como “indústrias internet”, “estratégias de e-business” e “nova economia” e olhar para a internet exatamente como ela é: uma alavanca tecnológica – um poderoso conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas, com sabedoria ou não, em praticamente qualquer mercado e como parte de qualquer modelo estratégico. [...] Ao contrário das vozes correntes, a internet não é elemento destrutivo para a maioria dos mercados e respectivas empresas. Raramente ela anula as forças de competição em um mercado. Frequentemente, a internet valoriza ainda mais estas forças. E, na medida em que mais e mais empresas assumam a tecnologia internet, ela própria será um fator neutro na busca de vantagens competitivas. Expressivas vantagens competitivas emergirão de forças tradicionais como produtos exclusivos, conteúdo proprietário e atividades diferenciadas no mercado físico. A tecnologia internet tem a capacidade de reforçar estas vantagens tradicionais, mas, não tem condição de suplantá-las.” (PORTER, 2002:3)<sup>8</sup>*

---

<sup>8</sup> PORTER, Michael. Strategy and Internet, in Harvard Business Review: *Advances in Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2002.

Conceitualmente, a proposta indicada para empresas informativas vivenciarem a mutação passava pela aplicação de três diferenciais de competitividade: o primeiro discute o potencial da internet como meio formador de conhecimento e a adequada exploração das características da tecnologia digital – a hipermídia e a interatividade; o segundo conjunto de diferenciais referia-se à adoção de uma postura mais flexível e dinâmica com relação à construção de estratégias de atuação; e o terceiro sugeria aos *publishers* a adaptação e adoção dos procedimentos e práticas adotados pelo campo da Arquitetura para instrumentalizar a todos envolvidos na configuração de estratégias empresariais que incorporem a internet como componente-chave.

Esta proposta de criação de um posicionamento estratégico compatível ao status atual da internet inspirou-se na Arquitetura por conta de um item decisivo: não existe meio digital sem o ser humano. Todos sabemos que o verdadeiro arquiteto cria o melhor projeto a partir de sua sabedoria em agregar os fatores do meio ambiente, as necessidades dos seres humanos que interagem nesse ambiente e a sua criatividade para desenhar o espaço adequado de agregação. Assim também ocorre com a internet: não existe informação digital sem seu usuário, e este, é um ser humano de reações imprevisíveis e muito distante das máquinas.

Em termos de resultado de pesquisa fechamos o primeiro quinquênio com o seguinte panorama:

- o core business das empresas informativas deveria ser a produção de conteúdos acima de qualquer outro negócio;
- as operações digitais das empresas informativas de origem tradicional tendiam a serem integradas ou re-integradas à estrutura central da empresa;
- as mídias digitais reforçavam a presença dos grandes conglomerados multi-áreas em detrimento das operações *pure play*;
- valores e ética do processo jornalístico permanecem imutáveis e mais evidenciados perante a sociedade com as mídias digitais;
- a produção de conteúdos hipermediáticos, embora não caracterizada, está transformando o papel do editor em gestores de conteúdo.

Neste mesmo período ocorreu uma proliferação de modelos de negócio para empresas informativas no meio digital propostos por consultorias e especialistas quase todos apontando para uma espécie de desconstrução da empresa informativa em busca

da adaptação ao cenário digital, ora alterando a estrutura organizacional, ora mexendo no fluxo de trabalho, ora contratando novos profissionais.

Mesmo com o desenvolvimento de modelos bem sucedidos por parte de especialistas e consultorias, as práticas demonstraram que não ocorre uma aplicação direta de tal ou qual modelo. Não é tão simples assim. A realidade do mercado digital é tão dinâmica que acaba por levar *publishers* e estrategistas a optarem por uma apropriação dos aspectos melhor aplicáveis de cada modelo conceitual às necessidades de suas empresas. Poderíamos chegar ao extremo de que cada empresa informativa constitui-se num modelo em si, tamanho o número de condicionantes ambientais que devem ser considerados na configuração da estratégia. Com isso, surgem de imediato questões: como encontrar no conjunto de conceitos e modelos de estratégia as partes em cada um mais adequadas a um caso específico? Quais os critérios de escolha a serem adotados? Como formular um modelo específico?

A pesquisa revelou que ao final de 2001, tanto as empresas informativas internacionais quanto as brasileiras seguiram pela mesma trilha de adequação caso a caso. Os esforços dos *publishers* brasileiros com relação aos aspectos de integração de redações, caracterização da operação digital como parte integrante da estrutura organizacional da empresa informativa e desenvolvimento de uma narrativa jornalística específica para a mídia digital, não foram assumidos integralmente. Já o aspecto fusões e parcerias ocorreu em todos os casos, além da busca de capital investidor.

Nos primeiros cinco anos de internet no Brasil ajustes de percurso foram a tônica. Demissões ocorreram, por exemplo, quando o UOL absorveu o ZipNet e quando foram descontinuadas diversas operações paralelas, nos portais Estadão e Globo.com. Também o redirecionamento das operações online da Editora Globo gerou demissões nas equipes. Em meados de 2002 mais demissões por conta da queda nas receitas publicitárias dos veículos tradicionais. O principal motivo apontado pelas empresas informativas está na rentabilidade do negócio global abaixo das expectativas.

Também percebemos ao longo dos relatos e entrevistas que o tempo de maturação do empreendimento digital estabelecido pelas empresas é significativamente menor que aquele por elas atribuído, por exemplo, ao lançamento de um novo título de revista ou jornal impresso. O ritmo acelerado do mundo digital espalhou-se para o terreno de lucros e viabilidade financeira de uma forma próxima do irreal. Um reduzidíssimo ciclo de negócios que justificamos de um lado por um não convencimento (velado) dos *publishers* sobre o futuro da informação digital; e de outro,

pelo chamado “fim da bolha internet”, que preferimos caracterizar como uma readequação à realidade dos negócios e das economias.

Em verdade, as práticas brasileiras evidenciaram no período uma sucessão de estratégias que não se efetivaram ou foram interrompidas pela expectativa de rápida rentabilidade de um negócio que ainda não atingiu sua maturação nem no cenário internacional e muito menos no cenário brasileiro. Por exemplo, a estagnação do portal Estadão.com diante do falecimento do acordo com o portal Terra e, posteriormente, a não alavancagem de tráfego pós parceria com o Grupo Ibest para internet grátis; a mudança de orientação no portal Globo.com; e no Grupo Abril ocorreu o fechamento da Idealyze. Todos os eventos aqui citados ocorreram, em média, menos de 1 ano após o seu início. Tempo que não dá fôlego a qualquer mercado que ainda está em fase de implementação.

A tendência definida no cenário internacional de integrações de redações e estruturas organizacionais únicas não ocorreu nos casos estudados no Brasil. A decisão de nossos *publishers* ainda é de distanciamento daquilo que é transformador. São decisões conservadoras. Por fim, destacou-se, especialmente nos conglomerados com atuações mais diversificadas, uma indefinição relacionada ao foco de suas operações digitais que comprometeu suas estratégias. Especialmente Organizações Globo e Grupo Abril. O lançamento do portal Globonews.com concentrava o jornalismo numa área apenas vinculada ao portal (um canal específico) e, evidenciava em seu conteúdo principal o foco de entretenimento já explorado pela TV. Pelo Grupo Abril, apenas Veja Online enfatizava o *hard news*, posicionamento que tem relação com a temática geral da editora. Mas, por outro lado, não pudemos detectar ao longo do período coberto uma orientação definida com relação ao tipo de empreendimento desenvolvido pela Idealyze ou pela unidade Abril.com.

Fechando a visão geral dos primeiros cinco anos da cena da informação digital brasileira, vimos algumas semelhanças aos posicionamentos adotados por empresas informativas do exterior. Também muitas peculiaridades referentes à cultura de gestão de empresas originárias no jornalismo tradicional no contexto de Brasil que fazem diferença. É clara a não configuração de qualquer modelo coletivo de atuação no mercado da informação digital, coerente com a precocidade da inovação. Mas, uma evidência necessita ser considerada por nossos *publishers* – a consolidação do que hoje ainda é crença – a irreversibilidade das tecnologias de informação digital como plataforma tecnológica para os anos futuros.

As ocorrências no panorama internacional assumiram como práxis as tendências apontadas nos parágrafos anteriores, mas, também tiveram seus momentos de ascensão e queda.

Considerando apenas o mercado norte-americano, o primeiro quinquênio foi de exuberância, expansão e recheado de experimentações. Ocorreu uma migração em massa dos jornais tradicionais para a mídia digital. No ano 2000 a NAA – Newspapers América Association contabilizou a existência de 1.200 títulos online. Segundo PALSER (2002): *“Por volta de 1996 a maioria das empresas informativas criou operações digitais como unidades e redações independentes. Elas tinham orçamentos generosos e um horizonte de lucratividade entre três e cinco anos. Empregaram jornalistas online que vinham com idéias radicais (e às vezes perigosas) acerca do breaking news na web. Neste período, arautos da notícia online acusavam o establishment da mídia como publicadores de conteúdos pouco interessantes e sustentadores de um julgamento próprio sobre o tipo de notícia adequado à mídia impressa”*.

Mais cinco anos se passaram e chegamos a 2005 com uma pergunta de respostas surpreendentes: o quê aconteceu com as empresas informativas analisadas e qual o seu atual posicionamento estratégico com relação à internet em seus modelos de negócios?

O item que segue apresenta algumas respostas.

### 3. Negócios de informação digital no Brasil?

O segundo quinquênio de empreendimentos de jornalismo digital configurou uma espécie de bifurcação nos rumos estratégicos e do formato dos negócios adotado pelas empresas informativas brasileiras e pelas internacionais.

No Brasil, a mídia digital, ou mais amplamente, a diversificação midiática assumiu o papel de vilã – por exigir investimentos contínuos e com alto risco no retorno – de uma forte crise que se abateu no mercado. As causas: sucessivas quedas nas receitas advindas dos meios tradicionais, incluindo publicidade e circulação, somada aos altos investimentos em moeda estrangeira, sem retorno garantido, tudo isso inserido num cenário sócio-econômico de instabilidade cambial e queda nos investimentos.

As ações praticadas pelos *publishers* foram radicais, buscando a salvação e a sobrevivência de marcas seculares. Assim, encontramos no segundo quinquênio mais demissões, atingindo especialmente as redações da mídia tradicional e um claro

retrocesso nas operações digitais<sup>9</sup>, com redução de custos, prática contínua da simples transposição de conteúdo já preparado para o meio tradicional e, sobretudo, uma descrença generalizada do futuro do negócio digital, a despeito de declarações em contrário dos mesmos *publishers*.

Os Investimentos realizados em setores correlatos ao negócio principal como TV por assinatura, telefonia e internet, revelaram erros de avaliação estratégica: o setor imaginava que haveria uma rápida convergência entre a mídia tradicional e as telecomunicações e temia o fim da mídia impressa e a dominação do mercado pelas companhias telefônicas.

Neste mesmo período ocorreu uma série de gestões e negociações no campo político-financeiro. Algumas polêmicas como a alteração na lei da imprensa para permitir a participação do capital estrangeiro na propriedade das empresas informativas; ou a possibilidade do BNDES abrir uma linha de financiamento para o setor, visando sanar a chamada crise; outras necessárias, como uma nova regulamentação para o setor, mais adequada às características da sociedade da informação.

A maioria de nossas empresas informativas, monomídia em suas origens, empreenderam iniciativas visando uma reconfiguração de identidade multimídia. Neste processo verificamos que a maioria delas buscou simplesmente transpor suas estratégias bem sucedidas nos mercados monomídia para a nova realidade. Muitas investiram em tecnologia e novos negócios para adquirirem um perfil contemporâneo, mas quase todas não deixaram de agir no velho modo.

Com isso, elas acabaram se fechando em seus modelos familiares de gestão, criando pequenos núcleos de decisão com poucas janelas voltadas para o mundo real. Recorreram, e muitas vezes se tornaram reféns de consultores interessados em vender equipamentos, softwares e serviços, e, salvo raríssimas exceções, alienaram sua maior inteligência, as redações, do processo de decisão sobre como entrar e atuar na sociedade da informação.

Essa falta de bússola de nossas empresas informativas é muito bem ilustrada com a atitude do jornal Folha de S. Paulo que em julho de 2004, em contradição às suas próprias declarações de recuperação de vendas, anunciantes e liderança na circulação,

---

<sup>9</sup> Foi marcante, em 2003 a transformação da página do jornal O Estado de S. Paulo dentro do Estadão.com em arquitetura *pdf*, retirando qualquer possibilidade de interatividade e atualidade da mesma.

anunciou a demissão de quase 100 profissionais de suas redações, a grande maioria em nível de editor e analista. Ou seja, a experiência do cérebro redacional.

No cenário internacional o início do segundo quinquênio, inaugurado com o famoso estouro da bolha internet, revelou que o negócio da informação digital exigia muito mais do que a instalação da operação e a espera por anunciantes. Ainda tomando por base o mercado norte-americano, segundo PALSER (2002), *“Muitas empresas informativas decidiram estrategicamente consolidar e reorganizar a casa. Entre outubro de 2000 e janeiro de 2001 ocorreram demissões muito significativas na CNN Interactive, Tribune Interactive, New York Times Digital; na KnightRidder.com e na Fox NewsCorp. as unidades de novas mídias foram encerradas, e as atividades de internet foram localizadas na redação da TV a cabo. O mercado em 2002 iniciou uma nova etapa, com os sites noticiosos focados na eficiência. Baseiam seu conteúdo na compra de fluxos de agências noticiosas e de redações parceiras, focam suas atividades web em especialidades como notícias de última hora, pesquisas em profundidade e venda de arquivos, e apresentações interativas. Alguns contam com a cooperação de repórteres do impresso e do eletrônico, que por sua vez, por meio de parcerias convergentes, uma análise da mídia ou de uma gestão compartilhada, contribuem para coberturas online de uma forma bem diferente da tradicional”*.

Ao promoverem ações de saneamento e reestruturação, as empresas informativas norte-americanas (e em alguma medida também as européias) optaram por mudar para continuar no negócio digital e não para descontinuá-lo. Conseguiram com isso uma flexibilidade ou uma “desconstrução” dos processos para flutuarem ao sabor da velocidade digital.

A partir deste novo ritmo, assistimos a uma série de ações, posicionamentos e implementações que visavam fazer do negócio digital algo viável e sustentável no mix de ofertas de uma empresa informativa. Um exemplo recente: em maio de 2005 a Times Co. criou uma diretoria de “arquitetura digital”, com funções combinadas de gestão e conhecimentos tecnológicos para promover a criação de novos produtos e serviços geradores de receitas, além da otimização dos existentes.

Ao mesmo tempo, uma vez equacionadas as questões gerenciais, as empresas informativas internacionais voltaram suas preocupações para os aspectos mais fundantes vinculadas ao valor e à importância da informação no ambiente mutante dos meios digitais, além das questões de formação do profissional para este novo ambiente. Uma sucessão de declarações e manifestações ao longo dos últimos dois anos parece reforçar

o colapso provocado pelas TIC's e pela mercantilização da informação como componentes ameaçadores do futuro.

Representando a voz dos jornais norte-americanos, Arthur Sulzberger Jr. *Chairman* da The New York Times Company, e *publisher* do *The New York Times*, questiona a relação da informação, a produção de notícias e as exigências de o mercado de informação:

*" Let's start with the fact that editors and reporters are constantly caught between the increasing consumer demand for more immediate information and the news industry's ability to provide it. While there are fewer newspapers, there is a proliferation of real and pseudo news programs on television – each competing for attention. This creates a high premium for coming out first with "the big story." The news media frequently loses its way when it attempts to compete in a marketplace with an almost unlimited number of options. The focus on ratings – or readers or dollars – can become so intense that it is easy to forget that reporting and editing are serious tasks with profound social and political ramifications. Too often, we respond to the competitive pressures by making less of ourselves – by offering our readers the perception of vitality in exchange for hard reporting and thoughtful analysis". (SULZBERGER, 2004)*

Pelo lado brasileiro, as preocupações foram similares, mas não incluíam as mídias digitais como parte inovadora do negócio informativo. Por exemplo, em maio de 2004, o diretor de opinião do jornal O Estado de S. Paulo, Ruy Mesquita, ao ser homenageado em evento público foi enfático, ao rejeitar o modelo em que os interesses empresariais de curto prazo são determinantes na escolha de um veículo de comunicação como mera fonte de obtenção de lucro: “A ‘murdochização’ é uma ameaça de que jornais como O Estado de S. Paulo possam não existir mais em um futuro próximo[...] Se Murdoch achasse que salsicha dá mais dinheiro, venderia salsicha”. (Comunique-se, 2004) O *publisher* criticou fortemente o magnata australiano dos conglomerados multimídia globais e a tendência de comoditização da informação.

Na mesma linha, Sidnei Basile, secretário editorial da Editora Abril escreveu artigo para o jornal da ANJ onde também questiona a atuação de empresas informativas em formatos de conglomerados e seus desvios com relação ao negócio principal: “É um grande castigo para os impérios do entretenimento. Achavam que a convergência das mídias resolveria o problema de alavancar produtividade e rentabilidade em uma economia da informação onde o conteúdo seria instrumental a uma vida pautada pela velocidade, produtividade e entretenimento. Não é o que se viu. E, enquanto os

*impérios do entretenimento sofrem um período de dura adversidade, as editoras vão aos poucos se recuperando.” (BASILE, 2003)*

Antonio Manuel Teixeira Mendes, superintendente do Grupo Folha, em entrevista ao jornal Meio & Mensagem, em setembro de 2004, é mais direto para o caso dos jornais impressos: *“A crise vivida pela mídia é que fez os jornais partirem para a disputa pelo bolso do consumidor. Afinal, hoje ele tem despesas que não tinha antes, como celular, TV a cabo e, claro, a internet”*.

Além dos gastos que cada um quer dispendir para o acesso e uso de informações, ele vai assumindo cada vez mais o controle de onde, quando e de qual fonte ele pode construir suas necessidades informativas.

A respeito dessa mudança, Walter Bender, diretor executivo do MediaLab, no MIT afirma que *“o mundo digital está longe de engendrar um mundo fragmentado habitado por míopes preocupados com seus próprios olhares. Em vez disso, está liberando em cada um de nós nosso desejo básico de compartilhar, incluindo informações, idéias políticas e sociais ou bens e serviços. O processo já começou com a mudança de paradigma; o consumidor está se transformando num criador”*. (BENDER, 2005).

#### 4. Referências Bibliográficas

BASILE, Sidnei. O leitor define os rumos. *Jornal da ANJ*. Publicado em <http://www.patamar.com.br>, em 27 de agosto de 2003.

BENDER, Walter. empresas orgânicas são o caminho à frente. Publicado em O Estado de S. Paulo, Dez anos de jornalismo online, e acessado em [http://www.estadao.com.br/especial/10 anos/artigos.htm](http://www.estadao.com.br/especial/10%20anos/artigos.htm)

CASTILHO, Carlos. Dez anos de esperanças e frustrações. Observatório da Imprensa, publicado em 12/04/2005 e acessado em <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br>.

CROSBIE, Vin. Customisation is the future of news. *Journalism Onlie*, publicado em 11/03/2004 e acessado em <http://www.journalism.co.uk>

Informativo Comunique-se. 7º Congresso em SP: "Murdochização" é ameaça, diz Ruy Mesquita. Publicado em <http://www.comuniquese.com.br> em maio de 2004.

PALSER, Barb. We've only just begun. *American Journalism Review*, publicado em Novembro/2002 e acessado em <http://www.ajr.com>.

PAUL, Nora. 'New news' retrospective: is online news reaching its potential? Online Journalism Review, publicado em 24/03/2005 e acessado em <http://www.ojr.org/ojr/stories/050324paul>.

SAAD, Beth. Estratégias para a mídia digital: internet, informação e comunicação. São Paulo: Editora Senac, 2003.

SULZBERGER Jr., Arthur. *"Reclaiming A Civil National Discourse"*, conferência proferida na Kansas State University e acessa em <http://www.nytc.com/investors-presentations-20040914.html>.

TASS, Marcelo. Os 10 anos da Amazon.com!, publicado no caderno Link, do Estadão em 30/05/2005, e acessado em [http://www.link.estadao.com.br/index.cfm?id\\_conteudo=3832](http://www.link.estadao.com.br/index.cfm?id_conteudo=3832).

UNIVERSIDADE DO MINHO. Dez anos de jornalismo digital em Portugal: o estado da arte e cenários futuros. Publicado em 03/06/2005 e acessado em <http://dezanos.blogspot.com/2005/resumo-das-sess.html>

YELVINGTON, Steve. Ten years in new media: looking back, looking forward. Publicado em 02/04/2004 e acessado em <http://yelvington.com/item.php?id=404>

