



Documento padrão para submissão de trabalhos ao XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

Inovação tecnológica, formação de competências e diversificação no mercado da comunicação: a introdução da internet em dois grupos brasileiros de mídia impressa¹

Sabine Righetti² e Ruy Quadros³

Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT), Instituto de Geociências (IG), Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

Resumo

A emergência da internet como uma nova mídia obrigou as empresas de mídia impressa a definirem estratégias para entrar no mercado de comunicação e de serviços baseados nessa plataforma. O trabalho proposto 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 estratégia competitiva e tem como base a investigação empírica das estratégias tecnológicas e de mercado do Grupo Folha e do Grupo Estado. Os dois casos evidenciam que a internet foi vista pelas empresas como uma inovação tecnológica incerta e promissora, mas a trajetória tecnológica de cada uma dessas empresas é bastante distinta.

Palavras-chave

Internet; Estratégias Competitivas; Crise do jornalismo impresso; Inovação Tecnológica; Jornalismo Online.

Corpo do trabalho

¹ Trabalho apresentado no VII Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação – NP Tecnologias da Informação e da Comunicação.

² Jornalista pela Universidade Estadual Paulista (Unesp) e especialista em jornalismo científico pelo Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo (Labjor) da Unicamp. Mestranda do Departamento de Política Científica e Tecnológica da Unicamp e pesquisadora associada do Labjor/Unicamp. Trabalha com comunicação sob o prisma das inovações tecnológicas e da formação de competências no setor. Email: sabine@ige.unicamp.br

³ Livre-docente (Unicamp, 2002); PhD (IDS/University of Sussex, 1993). Possui 32 artigos publicados em periódicos arbitrados (Brasil e exterior), 22 capítulos de livros (Brasil e exterior), 4 livros (Brasil) 55 trabalhos publicados em congressos científicos (Brasil e exterior). Coordena o Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica da Unicamp. Email: ruyqc@ige.unicamp.br



1. Introdução

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

A internet passou a ser usada comercialmente em 1990. Mas foi na segunda metade da década que a emergência da internet como uma nova mídia obrigou as empresas de mídia impressa a definirem estratégias para entrar no mercado de comunicação e serviços baseados nessa plataforma, vista como uma possível concorrente ao meio impresso.

No Brasil, a preocupação das empresas de comunicação impressa com a internet se justifica pelo aumento significativo do número de internautas, que passou de 9,8 milhões em 2000 (17% da população) para 20,5 milhões em 2004 (28% da população) (Mídia Dados, 2000:435). Apesar do número aquém dos indicadores dos países desenvolvidos⁴, as empresas de comunicação impressas brasileiras sinalizaram na internet uma concorrente em potencial ao jornalismo impresso, o que poderia significar perda de mercado leitor.

O presente trabalho direciona seu olhar justamente para as estratégias de diversificação de negócios nas empresas de comunicação impressa brasileiras, com base na exploração de serviços na internet. O trabalho realiza dois estudos das estratégias tecnológicas e de mercado das duas maiores empresas de jornalismo impresso diário do país: o Grupo Folha e o Grupo Estado.

Os dois casos em estudo evidenciam que a internet foi vista pelas empresas como uma inovação tecnológica incerta, mas promissora. Cada uma das empresas estudadas orientou suas estratégias sob um diferente plano de negócios, o que resultou em trajetórias diferentes. 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 dinâmicas mudanças tecnológicas, como é o caso do setor de comunicação.

⁴ Dados de 2003 apontam aproximadamente 739 milhões de internautas no mundo, sendo que apenas 6,7% desse total (49 milhões) estavam na América Latina e Caribe. A América do Norte sozinha reunia 29,2% do total de internautas (216 milhões), sendo 199,1 milhões nos Estados Unidos (MídiaDados, 2004:442).



2. Enfoque metodológico

O processo de introdução da internet nas duas empresas de comunicação impressa, Grupo Folha e o Grupo Estado, foi estudado sob o enfoque da estratégia competitiva (Barney, 2001), com particular ênfase no processo de desenvolvimento e diversificação de competências tecnológicas e mercadológicas relacionadas com a nova tecnologia (Prahalad e Hamel, 1990; Tidd, Bessant e Pavitt, 2001). O trabalho buscou identificar como a introdução da internet, como uma nova tecnologia, proporcionou um processo de formação e de diversificação de competências tecnológicas e mercadológicas e de geração de conhecimento em cada empresa.

A temática das recentes mudanças no jornalismo provocadas pela ascensão da internet como um novo meio de comunicação, a crise do jornalismo impresso e o surgimento do jornalismo *online* foram estudadas a partir de Manta (1997), Gomes (2002), Moraes (2002) e Kucinski (2005). Boczkowski (2004) e principalmente Meyer (2004) foram constantemente retomados no trabalho por apresentarem um panorama geral da situação da mídia pós-internet.

O trabalho se baseou na investigação empírica por meio de estudos de caso das estratégias tecnológicas e de mercado das duas maiores empresas de jornalismo impresso diário do Brasil: o Grupo Folha e o Grupo Estado. A escolha dos dois casos é academicamente significativa, já que as empresas definiram estratégias bastante distintas no que diz respeito à internet, o que tornou rico o trabalho de análise dessas estratégias.

A coleta de dados realizada nas duas empresas priorizou informações sobre o mercado assinante e mercado anunciante. Para as entrevistas, foram selecionados importantes nomes dos dois grupos, que tiveram uma participação decisiva na definição de estratégias para lidar com a internet e que possuíam uma ampla visão do Grupo.

Dada a carência de trabalhos acadêmicos e de literatura sobre a temática abordada, o trabalho se baseou ainda na consulta em fontes secundárias, em que podem ser destacados os relatórios MídiaDados, de 1996 a 2004, produzidos pelo Grupo de Mídia.

3. Crise da mídia impressa e ascensão da internet: contextualização

A redução da penetração da mídia impressa é um fenômeno mundial observado há algumas décadas, antes do surgimento da comunicação *online* (Meyer, 2004). Nos Estados Unidos, o número de leitores de jornais diários caiu de 356 a cada mil habitantes (em 1950) para 234 (em 1995), o que representa uma redução de 34% em 45 anos (Boczkowski, 2004: 08).



Além da queda de penetração dos jornais e a conseqüente diminuição do número de leitores (principalmente leitores jovens), a redução de participação da mídia impressa no bolo publicitário é outro fator de preocupação das empresas de comunicação impressa nas últimas décadas. Novamente nos Estados Unidos, a publicidade na mídia impressa caiu de 29% da concentração total dos veículos de comunicação em 1970 para 20,9% em 1999 (Boczkowski, 2004:08).

No Brasil, a evolução do investimento publicitário também mostra uma redução crescente na participação dos jornais impressos. A participação dos jornais impressos sofreu uma redução significativa de participação no bolo publicitário, passando de 26% (em 1990) para 18,6% (em 2003), enquanto a participação da TV teve um aumento de 52% (1990) para 60,4% na concentração do bolo publicitário (MídiaDados 1996 e 2004).

Diferentemente do que se poderia imaginar, a publicidade no jornal não perdeu espaço para internet, cuja fatia ainda é tão pequena (menor do que 1% do total investido), que não aparece nas cotações do MídiaDados. Mesmo que ainda esteja crescendo lentamente, a publicidade na internet pode se tornar alvo do mercado publicitário, pois oferece formas vantajosas de publicidade, como a interatividade, a redução dos custos de produção e de distribuição (Manta,1997).

Diante de tal cenário de perda de publicidade e queda de penetração, as empresas de comunicação impressa desenvolveram algumas estratégias para driblar a crise dos jornais impressos. No Brasil, pode-se observar, em meados da década de 1990, uma movimentação com objetivo de aumentar a circulação dos jornais para atrair novos mercados anunciantes, a partir dos chamados “anabolizantes de vendas” (fascículos acompanhados do jornal, como enciclopédias e livros) e da criação de novos títulos, em especial jornais populares.

A estratégia dos “anabolizantes”, ainda que seja usada até hoje, trouxe resultados satisfatórios apenas em curto prazo para os jornais. A *Folha de S.Paulo*, por exemplo, observou em 1995 um crescimento de 50% nas vendas em banca em relação ao ano anterior, relacionado aos “anabolizantes”(MídiaDados, 1996:150). A venda de fascículos integrada ao jornal, ainda que ainda seja uma estratégia mantida até hoje, não trouxe aumento do bolo publicitário e nem sustentou os leitores atraídos pelos anabolizantes.

A estratégia de criação de jornais populares foi também observada em meados da década de 1990, em várias partes do mundo (Bughin e Poppe, 2005). Nos Estados



Unidos e principalmente na Europa esse fenômeno é notado com o aumento do número de tablóides, considerado mais popular.

No Brasil, o aumento de títulos populares resultou em um crescimento de 74,5% no número total de veículos impressos em circulação, que passou de 43 (em 1993) para 75 (em 2003). Com isso, houve um crescimento de aproximadamente 22% na circulação total de veículos, tendo passado de 2,7 milhões de exemplares por dia, em 1993, para 3,3 milhões de exemplares por dia, em 2003 (dados compilados por meio relatórios MídiaDados de 1996 a 2003).

Mas a estratégia de criação de novos títulos, considerada certa pelos empresários de comunicação da época que apostavam na atração de novos anunciantes e no aumento do poder de compra do brasileiro em classes sociais mais baixas possibilitada pelo Plano Econômico Real⁵, não foi eficaz. Em primeiro lugar, a fatia dos jornais impressos no bolo publicitário não aumentou, apesar de o número de jornais e a circulação de jornais ter aumentado no período entre 1993 e 2003. Em segundo lugar, a penetração dos jornais nas classes C e D também não aumentou com o crescimento de veículos populares e, inclusive, sofreu uma redução entre o ano de 1995 (anterior ao aumento do lançamento de títulos populares) e o ano 2000 (pós-lançamento), passando de 39% para 34% e de 19% para 13%, respectivamente (MídiaDados, 2002:263).

Diante da estratégia de aumento de circulação dos jornais impressos, que trouxe poucos resultados positivos, a internet continuava se mostrando um meio de comunicação promissor. Mas era preciso fazer investimento nova tecnologia, que representava um risco por se tratar de uma nova plataforma cujo principal produto é o fornecimento de serviços.

3.1. Internet: novo nicho e novo risco de mercado

A reticência inicial das empresas de comunicação impressas a adentrar no novo nicho de mercado propiciado pela internet é destacada na literatura. As empresas de comunicação impressas têm uma “tendência” a reagir lentamente às adaptações tecnológicas e, quando o fazem, comumente usam a tecnologia para reduzir custos (Meyer, 2004: 36).

Em relação à entrada no nicho da internet, as estratégias foram tomadas principalmente baseando-se nas competências internas das empresas, que já possuíam o principal

⁵ O Plano Real foi um plano de estabilização econômica conduzido sob o governo do presente Itamar Franco e desenvolvido pela equipe econômica do Ministério da Fazenda, durante a gestão de Fernando Henrique Cardoso, posteriormente eleito presidente em 1994. No mesmo ano (1994), ocorreu a substituição da antiga moeda pelo Real.



recurso para lidar com a nova tecnologia: o conhecimento sobre como lidar com o produto informação.

O surgimento de uma nova mídia resultou em uma nova prática de jornalismo - o jornalismo *online* (Kucinski, 2004: 97). O jornalismo *online* se baseia na idéia de cobertura em “tempo real” em que, em geral, os fatos vão sendo narrados continuamente, em textos curtos, à medida que vão acontecendo. O jornalismo *online* é, ainda, baseado em um novo conceito de comunicação em que o usuário tem o poder de decidir por onde caminhar. É o que se chama de *hipertexto* – o texto em um formato não linear que permite que o internauta conduza sua própria leitura.

Na internet o próprio usuário passa a ser produtor de conteúdo, por meio de sites pessoais, de *blogs* e por meio de informações disponibilizadas em sites como o Wikipedia⁶. Tal processo – em que qualquer pessoa pode ser produtora de informação – provoca significativas mudanças no modelo de negócios estabelecido na mídia. Agora, com um computador em casa conectado à rede, uma pessoa é capaz de se tornar produtora de informação sem capacitação e sem passar por um “filtro” editorial identificado pelo leitor.

Os novos formatos de jornalismo geraram um processo significativo de capacitação nas empresas de comunicação impressa que tinham na internet uma nova ferramenta de trabalho e um concorrente em potencial ao produto que eles próprios fabricavam. Tal temática será aprofundada a seguir.

4. Visão baseada em recursos, estratégia e formação de competências

O conceito de visão baseada em recursos (RBV, da sigla em inglês), aprimorado por Barney (2001), trabalha sob uma perspectiva de formulação de estratégias empresariais a partir dos seus recursos essenciais. Tais recursos podem ter caráter organizacional (processos), intangíveis (conhecimentos adquiridos) e humanos (competências).

Os recursos essenciais disponíveis da empresa devem ser usados na definição de um plano estratégico (Barney, 2001). Uma empresa que decide estrategicamente entrar em um nicho de mercado que integre o seu setor já possui pelo menos dois recursos essenciais: os conhecimentos e as competências (Barney, 2001). Esse é o caso de uma empresa do setor de comunicação, mais especificamente de comunicação impressa, que ingressa no nicho da comunicação eletrônica (a internet). Ao adentrar em um novo mercado que também explora a produção de informação, a empresa de comunicação

⁶ O Wikipedia (www.wikipedia.org.br) é uma enciclopédia virtual do Google que permite que os usuários editem os textos e modifiquem seu conteúdo.



impressa já estará estrategicamente posicionada, pois já tem conhecimento sobre o processo de produção da informação. As estratégias devem então, centrar-se no aprimoramento desses conhecimentos e na reorganização da empresa diante da nova atividade.

Meyer (2004) dialoga com Barney (2001) ao afirmar que uma empresa de comunicação que já possui uma influência e credibilidade com o seu produto (o jornal impresso) pode conquistar e manter o mesmo modelo de influência também no meio eletrônico (internet). Mas o plano de negócios para atuação no novo nicho deve ser bem definido.

É importante destacar que além de identificar seus recursos, as empresas devem definir estratégias adequadas para aplicá-los e para gerar valor (Teece, Pisano e Shuen, 1997). A formulação de estratégias depende das competências internas da empresa e deve ser discutida em várias esferas da vida organizacional (Fleury&Fleury, 2000:63). As decisões devem levar em conta os conhecimentos dos profissionais que lidam diretamente com o dinamismo setor, principalmente ao se tratar de um setor como o de comunicação.

A formulação de estratégias em uma empresa pode gerar reorganização das atividades e mudanças significativas nos processos administrativos (Fleury&Fleury, 2000). As competências essenciais da empresas devem ser redirecionadas, sem que os recursos essenciais da empresa fiquem comprometidos. Tal reorganização pode culminar na criação de uma nova empresa dentro do grupo, como aconteceu com a criação do UniversoOnline no Grupo Folha (temática que será aprofundada a seguir).

4.1. Estratégia e inovação

O processo de formulação de estratégias para incorporação inovação também pode gerar um processo de aprendizado, formação e diversificação de competências internas na empresa, valorizando assim um dos seus principais recursos (essenciais).

Nas empresas do setor de serviços, como no caso da comunicação impressa, a vantagem competitiva não se dá necessariamente pelo desenvolvimento da inovação tecnológica (criação de novos produtos), mas sim pela proximidade com o cliente e pelo desenvolvimento de soluções específicas para esses clientes.

No setor de serviços, as inovações se concentram principalmente nos processos, por exemplo, no oferecimento de um determinado serviço mais rápido ou mais barato (Tidd, Bessant e Pavitt, 2001). Dialogando Barney (2001) e Fleury&Fleury (2000) pode-se afirmar que a vantagem competitiva no setor de comunicação acontece no



desenvolvimento de novos recursos organizacionais ou, ainda, a partir dos recursos que a empresa conseguir mobilizar e organizar.

O presente trabalho analisa o processo de introdução da internet em dois *cases*, no Grupo Folha e o Grupo Estado, o que será abordado a seguir.

5. Grupo Folha: aposta na diversificação do mercado com a internet

O Grupo Folha foi fundado em 1921, com o jornal *Folha da manhã*, e já passou por fases distintas. A atual holding Folha-UOL S.A. foi criada em 2005 com a fusão do UniversoOnline (UOL) - empresa criada em 1996 para lidar com o nicho da internet, explorando seu potencial de serviços. O grupo integra, além do UOL, dois jornais diários: o jornal *Folha de S.Paulo*, maior jornal impresso do país em termos de circulação, com tiragem média de 287 mil exemplares em dias úteis (dados de 2005), e o *Agora SP*, jornal diário popular. Vale destacar ainda a *Folha de S.Paulo* possui uma versão eletrônica, o *Folha Online*, que opera com redação própria e equipe exclusiva. Em 2006, o faturamento aproximado do Grupo Folha foi de 1 bilhão de reais.

As idéias dentro do Grupo Folha para lidar com a internet foram evoluindo em paralelo ao desenvolvimento da tecnologia, conforme explicou em entrevista a atual diretora do Universo Online (UOL) e uma das criadoras da empresa, Marion Strecker.

A internet foi desenvolvida internamente no grupo por meio de um trabalho do Banco de Dados do Grupo Folha, dirigido na década de 1990 pela atual diretora do UOL. O trabalho teve início com a informatização do banco de dados. Em seguida, foi desenvolvida, também internamente, uma rede de microcomputadores que passou a ser consultada pelos jornalistas da redação. Já em 1993, a rede foi aprimorada para que os jornalistas correspondentes pudessem acessar o banco de dados.

Tal processo gerou uma capacitação tanto dos profissionais ligados diretamente com o desenvolvimento do banco de dados, como a própria Marion Strecker, quanto dos jornalistas da redação do grupo Folha, que passaram a usar a rede de computadores interna da redação como uma ferramenta de trabalho.

A capacitação tecnológica desenvolvida e incorporada internamente, por meio do desenvolvimento de recursos humanos que já pertenciam ao Grupo Folha, bem como a aquisição de novas competências na forma de contratação de novos profissionais (muitas vezes vindas de outras países), permitiram que já em 1995 o Grupo passasse a disponibilizar conteúdo do jornal impresso na internet, tornando-se assim o primeiro jornal nacional com conteúdo *online*. O salto pioneiro do Grupo Folha na internet



aconteceu com a criação do *FolhaWeb*, em 1995. Mais tarde o *FolhaWeb* tornou-se *FolhaOnline*, com uma redação própria, responsável por aproximadamente 60% do conteúdo – os 40% restantes são extraídos da versão impressa.

A rápida acumulação de competências no processo de digitalização do conteúdo e de construção da rede interna constituiu a base para o passo mais ousado, que ocorreu no ano seguinte (1996) com a criação do UOL, hoje o maior provedor de conteúdo de internet do mundo. Atualmente, o UOL dialoga com um público muito maior do que o do jornal *Folha de S.Paulo*: são aproximadamente 35 milhões de pessoas que visitam o UOL diariamente, em contrapartida a menos de 2 milhões⁷ de pessoas que têm acesso ao jornal *Folha de S.Paulo*.

Com o processo, o Grupo Folha acabou desenvolvendo um outro recurso fundamental na visão de Barney (2001): os recursos intangíveis (conhecimentos adquiridos). O próprio processo desenvolveu e aprimorou os recursos humanos internos do Grupo, usados na movimentação:

Fomos arregimentando pessoas que nos pareciam ter bastante potencial, que tinham interesse e curiosidade. 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 assim as equipes foram sendo formadas (...) Fomos buscar gente na universidade, contamos com ajuda de alguns professores. As pessoas foram se formando na prática. (Marion Strecker, diretora do UOL, em entrevista)

Mas no processo de tomada de decisão, as incertezas eram muitas, conforme relatado pela diretora do UOL: “Era um momento em que estava todo mundo tateando para onde ia evoluir a distribuição eletrônica de informação não só para empresas, mas também para as pessoas. De repente estávamos com a *web* na nossa frente” (Marion Strecker).

5.1. Aprendizado na tomada de decisões

A definição de estratégias empresariais em um mercado incerto e em constante movimento, como acontece no setor de comunicação, é um processo complexo, conforme apontado por Strecker. Para Porter (1999), a formulação de estratégias em uma empresa necessita da avaliação das forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes. No caso de um setor em constante mudança, a sua própria evolução acarreta mudanças nas forças já identificadas na competição, por isso a definição de estratégias fica ainda mais difícil (Porter, 1999: 42).

⁷ O número é calculado pela média da tiragem do jornal *Folha de S.Paulo* (287 mil exemplares) multiplicada por quatro, que é a expectativa média de pessoas que lêem o mesmo jornal, o que resulta em aproximadamente 1,1 milhões de pessoas.



É preciso observar que no cenário da convergência digital fica difícil destacar quais meios são, de fato, concorrentes. Um pergunta recorrente no presente trabalho está centrada na questão: o jornalismo impresso concorre com o jornalismo *online*?

Uma idéia compartilhada entre os autores visitados neste trabalho, e mesmo entre os entrevistados nas empresas, é a de que os jornais não pararam de crescer por causa da ascensão da internet, mas sim porque seu modelo de negócios, baseado em duas formas de obtenção de renda – a partir do mercado anunciante e do mercado leitor - se esgotou.

É importante destacar, entretanto, que no Grupo Folha, o jornal *Folha de S.Paulo* tem enfrentado problemas paralelamente ao crescimento da internet e à criação do UOL. Apesar de ter praticamente mantido sua renda publicitária, o jornal observou uma redução de 44,6% na sua circulação, tendo caído de uma média de 518 mil exemplares por dia (em 1996) para 287 mil exemplares diários (em 2006). Também o número de assinantes sofreu uma redução significativa de 33,1%, tendo passado de 405 mil assinantes para 272 mil, no mesmo período.

Para Marion Strecker, a queda na circulação e no número de assinantes não deve ser atribuída necessariamente à internet, mas trata-se de uma mudança no modelo de negócios.

Não digo que não exista uma alteração dos hábitos de consumo de informação jornalística. 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. (Marion Strecker)

Pode-se afirmar que o Grupo Folha foi audacioso ao decidir estrategicamente criar o UOL e, assim, investir no setor de serviços na internet, como música, jogos, *chats* e entretenimento.

5.2. Desafios do novo nicho de mercado

O UOL nasceu como um provedor de conteúdo e como provedor de acesso, simultaneamente. Tal processo necessitou de investimentos maciços (cujos valores não são divulgados pela empresa) em um período em que a telefonia fixa era estatal e que possuir uma linha telefônica (para dar acesso à internet) era uma grande dificuldade.

A empresa precisou se tornar um provedor de acesso no Brasil inteiro. O UOL, a partir de 1996, saiu Brasil afora comprando milhares e milhares de linhas telefônicas. Foi um investimento muito grande. O UOL criou nessa época uma empresa, a AcessoNet, que prestava serviços só para o UOL e que gerenciava essa enorme infra-estrutura no Brasil o UOL passou a ter contato com todas as grandes operadoras de telefonia brasileiras. (Marion Strecker)



Para Tidd, Bessant e Pavitt (2001), uma empresa não terá vantagem competitiva se não for acessível. Os autores consideram que o mercado, tal como fez o UOL ao se tornar provedor de acesso à internet, deve ser preparado para as inovações, de diversas maneiras.

O UOL continua seguindo sua definição de estratégias por meio de acompanhamento de mercado e por meio de tentativa-erro. Um exemplo dessa estratégia é a criação da TV UOL ainda em 1997, com objetivo de desenvolver experiências em vídeo pela internet, recurso promissor para ser usado em internet em banda larga, cujo crescimento foi mais lento do que se esperava. Atualmente pouco mais da metade dos assinantes do UOL usa o recurso.

Quando você está num meio novo, sem uma experiência pregressa, não tem concorrentes muito bem desenvolvidos em que se espelhar, é preciso trabalhar na fronteira. E não sabemos a velocidade da tecnologia. Temos que experimentar, ver se dá certo (...) Hoje fazemos um programa em vídeo com distribuição via *podcast*. Quantas pessoas no Brasil têm iPod com vídeo? Estamos experimentando. (Marion Strecker).

O desenvolvimento de estratégias via experimentação (tentativa-erro) pode ser positivo, já que gera um processo de aprendizado, envolvendo conhecimentos individuais e coletivos e gerando novos conhecimentos - novos recursos intangíveis (Teece, Pisano e Shuen, 1997).

Pode-se que o Grupo Folha é um exemplo típico de como a incorporação de novas tecnologias podem forçar as empresas a experimentar diferentes formas de trabalho, o que inclui novas formas de organizar as especialidades no jornalismo e distintas competências no jornalismo.

6. Grupo Estado: a internet vista como uma tecnologia complementar

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 (fundado em 1875), o *Jornal da Tarde* (segmento popular) e a *Agência Estado*, empresa fornecedora de conteúdo jornalístico principalmente econômico. O Grupo Estado contabilizou em 2006 2.856 funcionários, operando com uma receita líquida de aproximadamente 727 milhões de reais.

Desde a década de 1970, o Grupo Estado já desenvolvia um princípio de comunicação em rede criado para sustentar os serviços oferecidos pela *Agência Estado*, que envia a seus clientes indicadores econômicos em tempo real. Tal atividade foi aprimorada em 1991 com a criação da BroadCast, um serviço de informações econômicas que oferece



notícias de economia e cotações, além de outras ferramentas destinada a investidores, gestores, analistas, economistas, operadores e *traders* do mercado financeiro.

Apesar de parte da plataforma para o desenvolvimento da internet já estar incorporada na empresa, o Grupo Estado demorou para adentrar no mercado *online* e, quando entrou, limitou-se à reprodução do conteúdo impresso, ao invés de investir em serviços. Seguindo uma trajetória diferente do Grupo Folha, o Estado manteve-se cauteloso em relação à internet mesmo já possuindo os recursos essenciais para investir no nicho da internet: os conhecimentos adquiridos para desenvolver a plataforma da *Agestado* e as competências formadas na atividade.

Para lidar com a internet, o Grupo Estado optou por uma consultoria externa para definir o *Portal Estadão*, criado apenas em 2000, após insistência das competências internas da empresa, que trabalhavam na *Agência Estado*:

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. (Sandro Vaia, ex diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e ex diretor da *Agestado*, integrante do Grupo Estado entre 1965 e 2006)

Mesmo com aval da consultoria externa, a decisão de criação da versão *online* do jornal foi tomada baseada em dúvidas, temendo a possível concorrência que o *Portal Estadão* poderia trazer ao próprio jornal impresso. Para Vaia, o conservadorismo da gestão do Grupo Estado atrapalhou o processo de tomada de decisão com relação à internet – e assim sucessivamente às demais inovações tecnológicas. Ao mesmo tempo, o caminho que o Grupo Folha seguiu com a criação do UOL anos antes (em 1996) despertava a curiosidade do Grupo Estado.

O *Portal Estadão* foi desenvolvido dentro da própria Agência Estado, utilizando competências internas para a sua construção, mas sem possuir um rumo estratégico e sem explorar os potenciais da internet - por exemplo no oferecimento de serviços. O Portal não possui ainda uma redação exclusiva. Tal organização da atividade pode ter prejudicado a formação de competências com a incorporação da tecnologia, conforme descreve Vaia:

Ainda não existe um grupo de captação própria para o *Portal do Estadão*. Há um trabalho de catequese nas redações para que o repórter do jornal se acelere e mande 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 aderem com entusiasmo, outros ficam reticentes. (Sandro Vaia)



A reorganização das atividades em um grupo gera novos processos administrativos (Fleury&Fleury, 2000). 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 *Agestado* uma atividade “a mais” e indesejada.

O processo de aprendizagem característico em uma reorganização da empresa bem como a capacitação dos profissionais na incorporação da nova tecnologia ficou limitada e se restringiu se limitou aos profissionais da *Agência Estado*, que já lidavam com comunicação eletrônica no *Broadcast* e praticamente “se aventuraram” na criação e manutenção de um portal na internet.

6.1. Conservadorismo na tomada de decisão

Conforme aponta Vaia, a estratégia do Grupo Estado se centrou na reprodução do conteúdo impresso para o meio digital, rumo seguido por boa parte dos jornais, alvo de críticas da literatura. Para Meyer (2004), é preciso que os jornais sejam inovadores e, para isso, não basta apenas criar rapidamente a sua versão *online*, reproduzindo o conteúdo do jornal impresso.

Meyer (2004) parte da perspectiva de que os grupos de comunicação precisam entender como a internet contribui para seu modelo de influência 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, subestimando o potencial da rede e usufruindo a plataforma apenas para legitimar (ou complementar) seu produto impresso.

Ainda que tenha agido com cautela visando não desandar os negócios de comunicação (sobretudo impressa) do grupo, o Estado observou uma redução significativa do mercado assinante, que caiu 44,4%, de 351 mil (em 2000) para 195 mil (em 2005)⁸. Sua circulação também teve uma queda, tendo passado da média de 384 mil exemplares (em 1996) para 231 mil (em 2006), em uma redução de 39,9%. Assim como o Grupo Folha, o seu mercado anunciante praticamente foi mantido.

⁸ O Grupo Estado não revelou dados referentes ao mercado assinante e ao mercado anunciante anteriores ao ano 2000.



Vaia 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. Para o ex diretor do *O Estado de S.Paulo*, um dos problemas do jornalismo impresso que acaba repudiando (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 atuais:

Os jornais estão repetitivos, sem conseguir sair da vala comum. Com raras exceções, são tediosos, chatos, sem profundidade, não acrescentam. Os jornais acabaram virando uma repetição da notícia que todo mundo já sabe. (Sandro Vaia)

A queda de qualidade dos jornais e sua conseqüente perda de mercado leitor pode resultar em queda de credibilidade e, com isso, o jornal pode lentamente perder também em mercado anunciante (Meyer, 2004). Para o autor, em uma empresa de comunicação, qualidade, credibilidade e lucro estão necessariamente relacionados em um modelo de influências.

Pode-se concluir que o Grupo Estado encontrou dificuldades organizacionais diante da nova tecnologia e, mesmo sem entrar no nicho de negócios da internet, como fez o Grupo Folha com a criação do UOL, o Grupo Estado não conseguiu manter seu mercado leitor e, tampouco, aumentou seu mercado anunciante no jornalismo impresso.

7. Considerações finais

Os dois casos em estudo evidenciam que a internet foi vista pelos grupos como uma inovação tecnológica incerta e promissora, que exigiria investimentos em curto prazo. Em ambos, a internet foi incorporada pelas empresas sem estratégias definidas, sem metas pré-determinadas e numa situação de risco. Tal processo resultou em capacitação, geração de conhecimento e formação de competência durante o próprio processo de adoção da inovação.

Percebe-se, no entanto, uma diferença entre os dois grupos no que diz respeito às competências gerenciais de reconfiguração de recursos e competências, além da influência de trajetórias distintas. No caso específico de negócios na internet, o Grupo Folha revelou um processo decisório mais aberto a decisões de risco. Revelou também capacidade para mobilizar rapidamente recursos internos e externos e reconfigurá-los, a fim de explorar uma entrada no mercado de serviços na internet que foi muito além daquela realizada pelo Grupo Estado, em termos de diversificação e criação de novas fontes de geração de valor.



As novas tecnologias criam novos hábitos e, por isso, exigem novos modelos de negócios. No caso das empresas de comunicação, como apresentado no presente trabalho, uma postura conservadora e tradicionalista pode ser prejudicial quando o assunto é inovação tecnológica.

É necessário que os jornais impressos reconfigurem o seu papel, definindo uma nova estratégia para manter seus leitores, e devem definir um plano de negócios para lidar com a internet como um novo nicho de mercado, e não apenas como uma simples reprodução do conteúdo impresso (estratégia seguida por boa parte dos jornais), que inclua um plano de atração de anunciantes.

Referências bibliográficas

- BARNEY, J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (International Edition) 2nd Edition. Prentice Hall, 2001.
- BOCZKOWSKIL,P. *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Cambridge, MA. The MIT Press. 2004.
- BUGHIN,J e POPPE,H. *Dwindling Readership: Are Tabloids the Answer?*, in The McKinsey Quarterly, janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.mckinseyquarterly.com>.
- Folha de S. Paulo: primeira página, 1921-1995*. SP, Folha da Manhã, 1995.
- FLEURY,A. e FLEURY,M. *Estratégias empresariais e formação de competências*. Um quebra-cabeça caleidoscópico na indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREITAS,H. *Nem tudo é notícia: o Grupo Folha na internet*. Dissertação de mestrado. Universidade Metodista de São Paulo. Orientadora: Anamaria Fadul. Defendida em 9 de junho de 1999.
- KUCINSKI, B. *Jornalismo na era virtual – ensaios sobre o colapso da razão ética*. Ed.Perseu Abramo/Ed Unesp, SP, 2004.
- LOBATO,E. *Mídia nacional acumula dívida de R\$ 10 bilhões*. Reportagem veiculada pelo Caderno “Dinheiro” do jornal *Folha de S.Paulo*, em 15/02/2004.
- MANTA, A. *Guia do jornalismo na internet – o fim do jornalismo impresso?* Publicado em setembro de 1997. Acessado em março de 2007. Disponível em:
<http://www.facom.ufba.br/pesq/cyber/manta/Guia/cap18.html>
- MEYER, P. *The vanishing newspaper – saving journalism in the information age*. University of Missouri Press, 2004.
- MÍDIA-DADOS de 1996 e de 1998 a 2004. Relatórios anuais do Grupo de Mídia.
- PRAHALAD,C.K & HAMEL,G. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review Article, 1990.
- SHAPIRO,C. *A economia da informação - como os princípios econômicos se aplicam na área da Internet*. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- TEECE,D, PISANO,G e SHUEN,A. *Dynamic capabilities and strategic management*. In. Strategic Mangement Journal, vol 18, Issue 7, pp 509 – 533. John Wiley & Sons, Ltd, 1997.



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