



## **Crise do jornalismo impresso e perspectivas para o futuro: um estudo dos dois maiores jornais diários impressos do Brasil<sup>1</sup>**

Sabine Righetti e Ruy Quadros de Carvalho.

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

### **Resumo**

O setor de comunicação no Brasil tem enfrentado crises financeiras recorrentes. A mídia impressa, foco do presente estudo, faz parte desse cenário. A crise do jornalismo impresso, caracterizada pela crescente perda de mercado leitor e anunciante, é um fenômeno mundial, data de décadas e é anterior ao surgimento da internet. Mas a ascensão da mídia *online* intensificou fortemente a crise já instalada no jornalismo impresso que, de acordo com especialistas, precisa se re-estruturar para garantir sua sobrevivência. O trabalho proposto apresenta resultados de uma pesquisa de mestrado sobre as estratégias de duas empresas de comunicação impressa brasileiras - Grupo Folha e do Grupo Estado. Os dois casos evidenciam que as empresas seguem tateando estratégias para explorar o segmento *online* e para se manterem no segmento impresso.

### **Palavras-chave**

Internet; Estratégias Competitivas; Crise do Jornalismo Impresso; Jornalismo *Online*; Futuro do Jornalismo.

### **Corpo do trabalho**

#### **1. Introdução**

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 1990<sup>2</sup>. Na segunda metade da década, a emergência da internet como um novo meio de comunicação obrigou as empresas de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na NP Jornalismo, do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> 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. Para mais informações sobre a origem da internet, consultar: Abbate, J. (1999): *Inventing the internet*. MIT Press.



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 diária<sup>3</sup> (MídiaDados, 2006).

O presente trabalho de mestrado, realizado no Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT), do Instituto de Geociências (IG), da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), 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, com um recorte específico nas empresas que integram os dois maiores jornais do país em termos de circulação: *Folha de S.Paulo* (Grupo Folha-UOL) e *O Estado de S.Paulo* (Grupo Estado).

## **2. Enfoque metodológico**

A 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, com um recorte temporal de dez anos (1995-2005), 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.

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

---

<sup>3</sup> 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.



pelo Grupo de Mídia. 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.

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.

### **3. Contexto da crise da mídia impressa**

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 recentemente. A mídia impressa, foco do presente estudo, também faz parte desse cenário.

O modelo de negócios dos jornais diários impressos 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 bancas<sup>4</sup> (Ribeiro, 2001).

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):

---

<sup>4</sup> 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?

- i) redução de penetração dos jornais na sociedade (queda de circulação e do número de leitores)<sup>5</sup>;
- ii) queda de participação dos jornais no total do dispêndio publicitário;
- iii) crescimento da internet como um meio de comunicação concorrente ao jornal impresso.

O presente trabalho encontrou uma visão 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

### ***3.1. 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 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 mundo<sup>6</sup>.

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 3.1)<sup>7</sup>:

**Tabela 3.1. Circulação dos jornais de periodicidade diária no Brasil entre 1995-2005**

---

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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.



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).

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 (Tabela 3.2)

**Tabela 3.2 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 redução da circulação do jornal afeta diretamente uma das principais fontes de receita do jornal: 82% do mercado leitor da *Folha de S.Paulo* corresponde aos assinantes da edição impressa do jornal que, por sua vez, observou uma redução de aproximadamente 38% entre 1995 e 2005 (Quadro 3.1).

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

<b>Ano</b>	<b>Assinantes da edição impressa do jornal <i>Folha de S.Paulo</i> (média anual, valor em milhares)</b>
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.

O jornal *O Estado de S.Paulo* também verificou uma redução significativa da circulação, que passou de 294 mil exemplares, em 1995 para 230,9 mil, em 2005, o que representa uma redução de 39%. (Tabela 3.1):

**Tabela 3.1 Circulação média por edição do jornal *O Estado de S.Paulo*<sup>8</sup> entre 1995 e 2005**

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

<sup>8</sup> 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.

2005	231
------	-----

Fonte: dados do MídiaDados (1996 a 2006).

O número de assinantes também sofreu uma queda ainda maior, 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. Vale lembrar que 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.

### Quadro 3.2 Número de assinantes do jornal *O Estado de S.Paulo* entre 2000 e 2005<sup>9</sup>

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.

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 dos jornais continua sendo a 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.

### 3.2. 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, onde o segmento impresso tem sofrido uma gradativa redução na participação nas receitas dos meios de comunicação com publicidade (Tabela 3.4):

<sup>9</sup> O Grupo Estado só forneceu dados sobre mercado assinante e mercado anunciante a partir de 2000.

**Tabela 3.4. 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 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)<sup>10</sup>.

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 2005. 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).

<sup>10</sup> O jornal *O Estado de S.Paulo* sofreu uma redução do número de anunciantes de aproximadamente 10% em cinco anos, passando de 3.611, em 2000, para 3.262, em 2005. 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. 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.



A partir dos dados, vê-se 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.

### **3.3. 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.

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.

No Brasil, a audiência da internet tem aumentado (Tabela 3.5), ainda que seja desigualmente distribuída entre regiões<sup>11</sup>.

**Tabela 3.5. Número de usuários de internet no Brasil entre 2000 e 2005<sup>12</sup>**

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).

<sup>11</sup> 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 (Romero, 2005).

<sup>12</sup> 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.



É possível verificar, a partir da Tabela 3.5, 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. E, se a internet continuar atraindo cada vez mais usuários, é possível esperar uma movimentação da receita publicitária para a mídia *online*.

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.

#### **4. Empresas de jornalismo: estratégias para driblar a crise e lidar com a internet**

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 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, e a entrada de novos meios de comunicação no país, como a TV por assinatura, no início da década de 1990.

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.

Para aumentar a circulação dos jornais, uma das principais estratégias adotadas foi os chamados “anabolizantes”: 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). Mas não foi sustentável: “não houve aumento do bolo publicitário e as pessoas atraídas pelas promoções não se tornaram leitores depois” (MídiaDados, 2001:244).

A partir de 1998, os grupos jornalísticos passaram a apostar no investimento nos jornais populares como uma nova estratégia para sustentação do jornalismo impresso, visando aumentar a circulação total de veículos e, conseqüentemente, atrair anúncios<sup>13</sup>, estratégia que pode ser observada, no mesmo período, nos Estados Unidos e na Europa. Os empresários de comunicação da época acreditavam 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 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).

Ainda em 1998, os dispêndios publicitários nos meios de comunicação começaram a cair e 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 no valor anúncio e vantagens, como inserção dos anúncios aos domingos - dia de maior tiragem dos jornais diários (MídiaDados, 2002:262).

Mas as estratégias pontuais dos 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. Paralelamente, 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.

A presente permitiu uma análise multidisciplinar do fenômeno. Meyer (2004), por exemplo, afirma que os jornais já tinham limites de crescimento naturais e, por isso,

---

<sup>13</sup> 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 etc.



devem definir um novo modelo de negócios. No mesmo sentido, o ex-diretor do jornal *O Estado de S.Paulo* e da *Agência Estado*, entrevistado no trabalho, 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.

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 neste artigo, 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 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”.

## **5. Considerações e pontos para discussões futuras**

O presente estudo trouxe 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 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 e seus potenciais da internet ainda estão sendo descobertos.

A partir do debate aqui apresentado e da análise do Modelo de Influências dos Jornais, desenvolvido por Meyer (2004), temos que o desenvolvimento de um jornal impresso de qualidade, que justificasse seu consumo 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.

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.

### **Referências bibliográficas**

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.

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

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

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

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

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

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

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



- 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.
- MEYER, P. (2004): **The Vanishing Newspaper – Saving Journalism In The Information Age**. Missouri: University of Missouri Press.
- MÍDIA-DADOS**: 1996; 1998 a 2006. Relatórios anuais publicados pelo Grupo de Mídia.
- 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.
- PRAHALAD, C. & HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review Article, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June.
- 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.
- 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.
- RIBEIRO, M. (2006): **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.
- 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](http://www.fapesp.br/agencia/boletim_dentro.php?data%5Bid_materia_boletim%5D=4672) Acesso em janeiro de 2006.
- 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
- WERNENFELT, B. (1984): A resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Vol 5, 171-180.