



NOVAS TECNOLOGIAS E O FUTURO DO JORNAL EM PAPEL

Sabine Righetti
Renato Cruz

A comunicação impressa de todo mundo, sobretudo na forma de jornais diários, passa por uma grave crise que tem levado os estudiosos mais céticos a acreditarem no fim do jornal impresso em menos de 25 anos. Isso porque a internet, que emergiu como meio de comunicação há menos de 15 anos, cumpre hoje um dos principais papéis antes desempenhado pelo jornal impresso: veiculação da notícia recente de forma escrita. Indo além, a internet tem a capacidade de reunir diversas mídias, as quais permitem que o texto escrito seja acompanhado por vídeo e áudio, portanto de maneira mais atrativa, em particular para os jovens. Os jornais brasileiros estão inseridos nesse cenário e seguem o mesmo ritmo decrescente no número de leitores e de assinantes. Nesse contexto, cabe indagar: qual é o futuro do jornal em papel? As empresas de comunicação estão preparadas, do ponto de vista da sua cultura organizacional, para enfrentar uma mudança tecnológica e reconfigurar o jornal impresso?

Introdução

O recente avanço nos setores de informação e nas comunicações possibilitou progressos na produtividade e no comércio internacional, aumentando a importância relativa da indústria de informação e comunicação. Dentre as novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), podemos destacar a internet como uma das principais inovações. A internet passou a ser usada comercialmente em 1990. Mas, foi na segunda metade dessa década que emergiu como uma nova mídia, obrigando as empresas de comunicação impressa a definirem estratégias para entrar no mercado de comunicação e serviços baseados nessa plataforma, vista como uma possível concorrente ao meio impresso.

Antes disso, informações factuais escritas (com base em fatos que acabam de acontecer) eram exclusividade dos jornais impressos e cabia às revistas, como o próprio nome diz, revisar o conteúdo da semana e aprofundar algumas informações. Hoje, a internet cumpre funções que eram apenas dos jornais em papel e, num contexto de redução de circulação que varia entre 2% a 4% ao ano em todo o mundo¹, o debate sobre o futuro do jornal impresso ganha força.

O presente artigo discute os impactos da internet na chamada “crise do jornalismo impresso” que, de acordo com Meyer² e Boczkowski³, é caracterizada pela redução de circulação e do número de leitores e pela queda de participação dos jornais no total do dispêndio publicitário em meios de comunicação.

Ao contrário da uma hipótese inicial, de que a internet teria *criado* a crise do jornalismo impresso, descobrimos por Meyer⁴ e Boczkowski⁵ que a queda de penetração dos jornais é percebida há décadas. Os motivos da redução do número de leitores, expostos pelos autores, são vários e variam desde concorrência de outros meios de comunicação mais “atraentes”, como a própria TV, à queda do hábito de leitura e seu não incentivo nas escolas. Os autores, no entanto, concordam que a internet *acelerou* uma crise já existente e que pode (e deve) se intensificar.

Em discussões recentes, estudiosos mais céticos, como Meyer⁶, já lançaram a crença no fim do jornal em papel em um período de cerca de 25 anos, extinção causada por uma mudança na forma de leitura, do papel para o formato eletrônico, motivada pela pressão “verde” (redução de consumo do papel) e pela velocidade de produção da informação na internet.

¹ BUGHIN, J. & POPPE, H. Dwiling readershiop: are tabloids the answer? *The McKinsey Quartely*, January, 2005.

² MEYER, P. *The Vanishing Newspaper – Saving Journalism In The Information Age*. Missouri: University of Missouri Press, 2004.

³ BOCZKOWSKI, P. J. *Digitalizing the News. Innovation in Online News papers*. Cambridge: The MIT Press, 2004.

⁴ MEYER, P. *Op. cit.*

⁵ BOCZKOWSKI, P. J. *Op. cit.*

⁶ MEYER, P. *Op. cit.*

Nesse cenário de crise e de anúncio do “fim”, um dos pontos-chave da discussão está na “capacidade” do setor de comunicação de inovar e de ter sucesso em um novo ambiente tecnológico. A estagnação otimista das empresas de comunicação pode levar ao fim do jornal impresso? É o que buscamos tratar neste artigo.

Crise da mídia impressa e ascensão da internet

A chamada “crise” do segmento do jornalismo impresso pode ser caracterizada, hoje, por dois principais fatores que atuam concomitantemente e que afetam o modelo de negócios dos jornais: i) redução de penetração dos jornais na sociedade (queda de circulação e do número de leitores)⁷ e ii) queda de participação dos jornais no total do dispêndio publicitário.

A própria imprensa costuma associar a intensificação da crise da mídia impressa primordialmente ao surgimento da mídia eletrônica (internet), colocada como uma mídia concorrente. Trata-se de um debate que pode parecer semelhante ao que ocorreu nas décadas de 1930 e 1940, quando a ascensão da TV parecia ameaçar a continuidade do rádio como meio de comunicação. Mas existe uma diferença essencial: o conteúdo radiofônico é diferente do televisivo, enquanto que no caso da internet é possível distribuir o mesmo conteúdo do jornal impresso, de forma mais rápida e enriquecido com áudio e vídeo.

No entanto, a redução da penetração da mídia impressa é um fenômeno mundial observado há algumas décadas, antes mesmo do surgimento da comunicação *online*⁸. 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.⁹

No cenário nacional, observa-se uma redução de consumo de jornais. Em um recorte específico nos dois principais jornais do país, *Folha de S. Paulo* e *O Estado de S. Paulo*, verifica-se também uma considerável redução de leitores. Na *Folha de S. Paulo*, a média diária de exemplares caiu de 606 mil, em 1995, para 311 mil, em 2008, o que significa uma redução de 50% (lembrando que a FSP é o principal jornal do país em termos de circulação). No jornal *O Estado de S. Paulo*, a circulação passou de 381 mil exemplares, em 1995, para 241 mil, em 2008, o que representa uma redução de aproximadamente 40% (Mídia Dados)¹⁰.

⁷ A penetração dos jornais em uma determinada localidade é medida a partir do cálculo do 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 Mídia Dados, estima-se que cinco pessoas, em média, têm acesso a um mesmo exemplar de jornal impresso. No presente trabalho são usados dados de circulação e de leitores/assinantes na abordagem de penetração dos jornais impressos.

⁸ MEYER, P. *Op. cit.*

⁹ BOCZKOWSKI, P. J. *Op. cit.*

¹⁰ MÍDIA DADOS: 1996-2009. Relatórios anuais publicados pelo Grupo de Mídia.

Além da queda de penetração dos jornais e a consequente 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. Nos Estados Unidos, a publicidade na mídia impressa caiu de 29%, da concentração total dos veículos de comunicação em 1970, para 20,9% em 1999.¹¹

¹¹ BOCZKOWSKI, P. J. *Op. cit.*

A evolução do investimento publicitário no Brasil também mostra redução crescente na participação dos jornais impressos no bolo publicitário, passando de 26% (em 1990) para 15,9% (em 2008), enquanto a participação da TV teve um aumento de 52% (1990) para 58,8%.¹²

¹² MÍDIA DADOS. *Op. cit.*

Mas a publicidade no jornal não perdeu espaço para a internet, cuja fatia é pequena – 3,5% do total despendido. 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. Os gastos publicitários migraram principalmente para “outros meios de comunicação”, como cinema e TV por assinatura.

Qual é o futuro do jornal em papel? As empresas de comunicação estão preparadas, do ponto de vista da sua cultura organizacional, para enfrentar uma mudança tecnológica e reconfigurar o jornal impresso?

Internet: um novo mercado

A mídia eletrônica, apesar de ainda não se ter configurado como um meio de comunicação capaz de atrair montantes significativos de publicidade, tem potencial de se tornar alvo do mercado publicitário, pois oferece novas formas de anúncios (interativos, por exemplo) e atinge um número incalculável de receptores (enquanto um anúncio em jornal impresso atinge em média quatro pessoas por exemplar, de acordo com os cálculos de penetração mais utilizados na atualidade). O mercado publicitário tende a caminhar para onde está o maior número de pessoas (receptores da publicidade). Por essa lógica, se a internet continuar atraindo cada vez mais usuários, é possível esperar uma movimentação da receita publicitária para a mídia *online*.

No Brasil, a audiência da internet ainda deixa a desejar. Números otimistas do Comitê Gestor de Internet do Brasil (CGI.br) mostram que, aproximadamente, 35% da

população tem acesso à rede, sendo grande parte dos acessos realizados na região Sudeste. Mesmo assim, o público da internet brasileira já é maior que o dos jornais. No fim de 2008, havia 53,9 milhões de internautas no Brasil, segundo o CGI.br, e a circulação dos jornais era de 8,487 milhões de exemplares diários, de acordo com a Associação Nacional de Jornais (ANJ). Levando-se em conta a proporção de quatro leitores por exemplar, o público dos jornais no país era de 33,9 milhões de pessoas, 37% menor que o público da internet. Vale destacar que o número de usuários jovens que consomem informações na internet tem aumentado e que esse público dificilmente se tornará leitor ou assinante de um jornal em papel na idade adulta.

Diante desse turbilhão em que se encontram os jornais impressos e de um cenário positivo em relação ao crescimento de usuários de internet – e de consumidores de informação na rede –, a pergunta a ser respondida é: por quanto tempo o jornalismo impresso pode sobreviver?

Jornais impressos: como vencer a crise?

Enquanto estudiosos de comunicação veem a extinção do jornal em papel já na próxima geração, a maioria das empresas de comunicação parece atônita e otimista, porém seguindo estratégias de sobrevivência pouco exitosas.

No início da ascensão da internet como um meio de comunicação, na década de 1990, uma das principais estratégias adotadas pelas empresas do setor para aumentar a circulação dos jornais foi a dos chamados “anabolizantes”, fascículos que acompanham periodicamente o jornal, como enciclopédias e livros. Em curto prazo, houve resultados satisfatórios para jornais como a *Folha de S.Paulo*, que observou um crescimento de 50% nas vendas em banca em 1995.¹³ A venda de fascículos integrada ao jornal constituiu um novo modelo de negócios para as empresas de comunicação, já que alguns “anabolizantes” passaram a ser produzidos internamente pelos grupos de comunicação, como as publicações do Publifolha, a divisão de publicações do Grupo Folha criada em 1995.

A estratégia de venda de fascículos, apesar de ser mantida até hoje em várias partes do mundo, não se revelou sustentável. O que se observa é que as vendas em bancas regridem a cada término de campanha dos “anabolizantes” e as assinaturas – principal fonte de receita de vendas dos jornais (em média correspondem a 80% da receita de vendas) – continuam em queda.

¹³ MÍDIA DADOS. *Op. cit.*

Também, no caso específico do Brasil, os dispêndios em publicidade no segmento impresso tiveram um aumento significativo recentemente devido ao *boom* imobiliário. Em 2007, por exemplo, o total de dispêndios de publicidade nos jornais aumentou cerca de 20% devido aos anúncios do setor imobiliário. Esses números positivos fizeram os jornais respirarem aliviados e muitos deles chegam a questionar a crise diante de um aparente cenário de retomada. Mas até quando dura o *boom* imobiliário no Brasil? Quanto durou o *boom* nos Estados Unidos?

Modelo de negócios de comunicação

A formulação de estratégias no setor de comunicação, que se caracteriza pela rápida e contínua evolução, pode ser considerada um processo mais complicado do que nos setores empresariais ditos tradicionais, já que necessita de constantes revisões. Como ilustra Porter: “O desenvolvimento da estratégia num setor emergente ou numa empresa que esteja passando por mudanças tecnológicas revolucionárias é uma proposta assustadora”.¹⁴

Penrose¹⁵ destaca ainda duas dificuldades latentes no processo de definição de estratégias que podem ser encontradas em um setor em constante movimento, caso do setor de comunicação: as incertezas (do empresário em suas estimativas) e os riscos (possíveis resultados de uma ação – incluindo a probabilidade de perdas e o significado do que pode ser perdido).

No cenário de riscos e incertezas, as estratégias são projetadas via experimentação (tentativa-erro), em um processo que envolve conhecimentos individuais e coletivos e que, positivamente, pode gerar aprendizado interno à empresa.¹⁶

A contínua evolução tecnológica no setor de comunicação faz com que os empresários tomem decisões com base em riscos, o que, para Penrose, pode entravar a definição de estratégias e limitar a expansão das empresas. Nas palavras de Penrose: “O fato de o futuro nunca poder ser conhecido com precisão significa que o planejamento das empresas se baseia em expectativas acerca do futuro, as quais são manejadas com diversos graus de confiança”.¹⁷

As empresas de comunicação, no contexto da convergência digital, encontram dificuldades no processo de formulação de estratégias a partir da análise das forças que dirigem a concorrência, já que a definição dos concorrentes que atuam nesse mercado se torna complexa. Quem com-

¹⁴ PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Harvard Business Review Book: Ed. Campus, 1999.

¹⁵ PENROSE, E. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas, SP: Ed. Unicamp, 2006.

¹⁶ TEECE, D; PISANO, G. & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7):509-533, 1997.

¹⁷ PENROSE, E. *Op. cit.*

pete, por exemplo, com o segmento de jornalismo impresso e com o segmento de jornalismo *online*? São concorrentes?

O questionamento anterior representa uma limitação da análise de posicionamento de Porter¹⁸, realizada a partir da definição das ameaças entrantes e dos substitutos em potencial em um determinado mercado. Outros autores emitem conceitos que podem mais facilmente ser aplicados no estudo do setor de comunicação. É o caso de Wernenfelt¹⁹ e Barney²⁰, que sob uma perspectiva de formulação de estratégias empresariais a partir dos seus recursos essenciais – que podem ter caráter organizacional (processos), ser intangíveis (conhecimentos adquiridos) ou humanos (competências) – analisam a “capacidade” de uma empresa em definir um plano estratégico e inovar.

Para Barney, uma empresa que estrategicamente decide entrar em um nicho de mercado que integre o seu setor já possui pelo menos dois recursos essenciais: os conhecimentos e as competências. 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 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 dialoga com Barney ao afirmar que uma empresa de comunicação que já possui influência e credibilidade com o seu produto (o jornal impresso) pode conquistar e manter o mesmo modelo de influência também no meio eletrônico (internet), ou pode reconfigurar completamente a ideia que se tem de jornal em papel para criar um novo produto de informação.

Para Meyer, a única alternativa possível de sobrevivência dos jornais – seja em papel ou em outro formato –, é o investimento em qualidade (bons jornalistas e boas pautas), já que a tríade *qualidade, credibilidade e lucro* formam um caminho quase linear. É isso que o autor chama de modelo de influências dos jornais. Em outras palavras, o produto-jornal de melhor *qualidade*, gera *credibilidade* ao leitor/assinante e ao anunciante e, conseqüentemente, resulta em *lucro*.

Voltando à discussão sobre os recursos essenciais de uma empresa, é importante destacar que, além de identificar seus recursos, as mesmas devem definir estratégias adequa-

¹⁸ PORTER, M. *Op. cit.*

¹⁹ WERNENFELT, B. A resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5:171-180, 1984.

²⁰ BARNEY, J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd (International) Prentice Hall, 2001.

²¹ PORTER, M. *Op. cit.*

²² FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências. Um quebra-cabeça caleidoscópico na indústria brasileira.* São Paulo, SP: Atlas, 2000. p. 63.

das para aplicá-los e para gerar valor.²¹ A formulação de estratégias depende das competências internas da empresa e deve ser discutida em várias esferas da vida organizacional.²² As decisões devem levar em conta os conhecimentos dos profissionais que lidam diretamente com o dinamismo do setor, principalmente ao se tratar de uma área como a de comunicação.

A formulação de estratégias em uma empresa pode gerar reorganização das atividades e mudanças significativas nos processos administrativos. As competências essenciais devem ser redirecionadas, sem que os seus recursos essenciais fiquem comprometidos.

Dólares tradicionais e centavos digitais

Os números de audiência e participação no bolo publicitário mostram um cenário curioso: os leitores estão migrando para a rede mundial mais rápido que os anunciantes. E esse é o grande desafio a ser enfrentado pelos jornais. Se todos os leitores de jornais impressos migrassem para a internet, isso poderia representar uma queda de faturamento gigantesca, tornando o negócio inviável, mesmo com as reduções de custo de impressão e distribuição. Nos Estados Unidos, a indústria costuma falar em “dólares tradicionais e centavos digitais”.

A disparidade entre audiência e receita publicitária explica o movimento lançado pelo magnata da comunicação, Rupert Murdoch, dono da Fox, do *Wall Street Journal* e de vários outros jornais, pela cobrança de assinatura, combinado a um ataque ao Google. Publicações sobre economia como o *Wall Street Journal* e o *Financial Times*, no entanto, são casos excepcionais no panorama da informação na internet, pois as informações que vendem são ferramentas de trabalho e, por causa disso, os leitores se sentem dispostos a pagar por elas. Não existe ainda o caso de um grande jornal de notícias gerais que tenha obtido sucesso na venda de assinaturas *online*.

Em janeiro de 2009, o blog Silicon Alley Insider publicou um texto provocativo, afirmando que o custo para mandar um Kindle, leitor de livros da Amazon, para cada assinante, equivale à metade dos gastos de impressão e distribuição do jornal de papel em um ano.²³ A conta foi realizada tendo como base os dados financeiros divulgados pelo jornal, e ainda não levava em conta a redução do preço do Kindle feita mais tarde, em 2009. Do ponto de vista estritamente operacional, o jornal impresso realmente não

²³ CARLSON, N. Printing the NYT costs twice as much as sending every subscriber a free Kindle. *Silicon Alley Insider*, 2009. Disponível em: <http://www.businessinsider.com/2009/1/printing-the-nyt-costs-twice-as-much-as-sending-every-subscriber-a-free-kindle>. Acesso em janeiro de 2010.

faz nenhum sentido: ele é todo produzido digitalmente, para depois ser impresso em gráficas e distribuído por caminhões.

²⁴ CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma*. New York: Harper Business, 2000.

Segundo Christensen²⁴, boas empresas muitas vezes falham na transição tecnológica exatamente porque são boas. Seus modelos de negócio estão adaptados à situação anterior, e tudo que as torna eficientes no cenário anterior impede que tenham sucesso no novo, pois exige uma estrutura de custos e uma rede de distribuição diferentes. Até mesmo o relacionamento próximo com o cliente pode ser um problema, quando surge uma inovação “rompedora” (*disruptive*).

Um dos maiores exemplos citados por Christensen diz respeito ao mercado de discos rígidos para computadores. Na transição dos discos de 8 polegadas para os de 5,25 polegadas (menores e com capacidade mais baixa de armazenamento), os líderes de mercado foram varridos por novos entrantes. Os fabricantes de HDs de 8 polegadas eram capazes de produzir os de 5,25 polegadas, mas consideraram o mercado pouco interessante, pois seus clientes, fabricantes de minicomputadores, precisavam de discos do mesmo tamanho, mas com capacidade maior de armazenamento. Eles acabaram sendo produzidos por novas empresas e vendidos para fabricantes de microcomputadores.

A transição dos minicomputadores para os microcomputadores foi uma ruptura no mercado de informática. Com ela, os líderes da fase anterior foram deixados para trás, porque seu modelo de negócios não estava adaptado ao novo cenário. Normalmente no mercado novo, como é o caso das notícias na internet, não existe muita circulação de dinheiro. A estrutura comercial e a de produção de notícias das empresas de mídia impressa precisam se adaptar para migrar para a internet. Com o tempo, os negócios migram do mercado antigo para o novo. O grande desafio dessas empresas jornalísticas é sobreviver durante esse período de migração.

Considerações finais

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

O segmento de jornais impressos encontra-se em crise, caracterizada pela redução do número de leitores e de dispêndios publicitários. É necessário que os jornais im-

pressos reconfigurem o seu papel, definindo uma nova estratégia para manter seus leitores. Devem definir igualmente um plano de negócios para lidar com a internet como um novo mercado, e não apenas como uma simples reprodução do conteúdo impresso (estratégia seguida por boa parte dos jornais), incluindo um plano de atração de anunciantes.

E, nesse exercício de mudança de perspectiva, surgem novas perguntas: precisamos manter os jornais diários impressos da maneira como os conhecemos hoje – cobrindo o factual, em grande distribuição geográfica, num formato grande e difícil de manusear? Não está na hora de re-configurarmos a “ideia” que temos de jornal diário impresso?

Meyer²⁵ sugere que a única alternativa possível de sobrevivência dos jornais reside no investimento em qualidade (bons jornalistas e boas pautas), já que a tríade *qualidade, credibilidade* e *lucro* formam um caminho quase linear. No entanto, observa-se que as empresas têm seguido caminhos opostos: com a crise, demitem os grandes jornalistas e diminuem as redações. Por falta de recursos, “enxugam” as grandes pautas, sempre trabalhosas e mais interessantes. Com textos de menor *qualidade*, os jornais perdem *credibilidade*, o que, pela visão de Wernenfelt, Prahalad & Hamel e Barney,²⁶ é um recurso essencial das empresas de comunicação. Com menos *credibilidade*, diminui a receita em vendas e em publicidade (e o *lucro*).

O desenvolvimento de estratégias em um setor como o de comunicação é passível de vários estudos. 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. Como relata Porter, definir estratégias em uma nova área que ainda se configura, e cujo setor evolui quase diariamente, é uma atividade de grande dificuldade. Mas há pelo menos uma certeza: se os jornais se mantiverem do jeito que estão concebidos (idealmente) e produzidos na atualidade, serão engolidos pela internet não na próxima geração, mas nesta.

²⁵ MEYER, P. *Op. cit.*

²⁶ WERNENFELT, B. *Op. cit.*
PRAHALAD, C. & HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review Article*, v. 90, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.
BARNEY, J. *Op. cit.*

Sabine Righetti é jornalista especialista em Jornalismo Científico, mestre e doutoranda do Programa de Política Científica e Tecnológica da Unicamp e pesquisadora associada ao Labjor/Unicamp.

sabinejor@gmail.com

Renato Cruz é jornalista especializado em Tecnologia, mestre e doutor pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo e autor do livro *TV digital no Brasil: tecnologia versus política* (São Paulo: Senac, 2008).

renatocruz1@gmail.com