

ELIZABETH SAAD CORRÊA

Arquitetura estratégica

**ELIZABETH SAAD
CORRÊA** é professora
do Departamento
de Jornalismo da Escola
de Comunicações e Artes
da USP.

no horizonte da *terra cognita* da informação digital

Os últimos dez anos do século XX poderiam ser considerados como um dos mais significativos e revolucionários para a comunicação em geral e, principalmente, para os *media* da informação e do jornalismo em particular. A marca do período: a massificação do uso das tecnologias digitais (a Internet e a World Wide Web em especial) na alavancagem de um novo paradigma dos meios de comunicação. As conquistas: generalização e ao mesmo tempo personalização da informação e das mensagens; introdução das ferramentas de interatividade que criaram uma aproximação emissor-receptor jamais vista; a criação de todo um novo segmento de conhecimentos e de mercado, ampliando ainda mais a participação dos meios de comunicação na sociedade.

Mas é importante ressaltar que impacto similar também ocorreu em outros momentos significativos da evolução dos meios de comunicação, remontando a Guttemberg, ao surgimento do telefone, do rádio, do telégrafo, à edição do primeiro jornal, ou a transformações mais recentes como a

televisão e o videocassete, como marcan-tes e transformadores da mesma forma que a Internet tem feito hoje. É da própria natureza da comunicação humana e de suas cor-relações com os avanços tecnológicos.

Embora a chamada revolução digital e as tecnologias de redes tenham atrelado definitiva e estrategicamente a variável tecnológica ao mundo da comunicação e da informação, o que hoje ainda temos a discutir e refletir são as questões básicas decorrentes da existência de seres humanos se comunicando em diferentes contextos socioeconômicos, são ainda as questões decorrentes do imutável processo emissor-mensagem-receptor-*feedback* que pauta qualquer forma de comunicação, independente do meio e do suporte utilizados. Tudo isso acrescido e “turbinado” (para usarmos um termo da modernidade) pelas inovações das tecnologias digitais de comunicação e informação.

O que vemos hoje são os velhos novos meios no exercício de manter suas essências e valores e, ao mesmo tempo, se defrontando com o assustador poder da digitalização e da hipermídia – da transformação de átomos em bits (1) –, resultando em possibilidades e fatos novos, como, por exemplo, a instantaneidade; a busca de uma nova linguagem agregadora de recursos multimídia, contexto e profundidade; o surgimento sucessivo de inovações tecnológicas afetando todas as etapas do processo de comunicação; a criação de um segmento de mercado totalmente aberto, com o nascimento, vida e morte de concorrentes sem tradição informativa, e a urgência no estabelecimento de estratégias empresariais e de sustentação bastante empíricas; e, por fim, a transformação da velha em nova economia que, em última instância, resume as transformações recentes de nossa sociedade no esforço de absorção do novo e de adequação das regras e padrões anteriores, sempre vigentes.

É a partir desse cenário que centramos o presente *paper* – na reflexão de como os *media*, especialmente os informativos (2), estão se adequando às transformações impostas pelas tecnologias digitais; do quan-

to esse processo de adequação se diferencia ou não de processos anteriormente vivenciados e dos valores e procedimentos sempre vigentes; e de como é possível se chegar a algumas novas luzes sobre a convivência entre os velhos e os novos valores, entre os velhos e os novos meios, entre as velhas e as novas estruturas de negócios. Ao propormos uma literal “arquitetura” estratégica para as empresas informativas no mundo digital, buscamos contribuir no processo coletivo de reflexão sobre o tema.

PREVISÕES E TENDÊNCIAS DE UM CICLO DE INOVAÇÃO ACELERADO: DESEMBARCANDO EM *TERRA COGNITA*

A década de 90 trouxe a explosão da aplicação combinada entre as tecnologias de informática, telecomunicações e transmissão por redes digitais de comunicação. Como consequência para o mundo da comunicação, a explosão de ondas de previsões e tendências ameaçadoras à sobrevivência do processo de comunicação. A primeira onda de transformações: os *media* tradicionais, em especial os meios impressos com papel e tinta, estavam com seus dias contados; logo em seguida, uma segunda onda de previsões e gurus declarava com firmeza a morte de suportes individuais e dava vida à convergência de todos os meios de comunicação num só equipamento ou suporte; na onda mais recente, predominam as tendências da comunicação realizada através da banda larga (criando infinitas possibilidades para conteúdos nunca até aqui experimentados) e da transmissão de dados digitais sem fio utilizando o protocolo de transmissão Internet. Tudo isso previsto num espaço de menos de cinco anos, para ocorrer nos próximos dois ou três anos.

O que percebemos hoje, sem precisarmos recorrer a qualquer metodologia for-

1 Termo cunhado em 1994 por Nicholas Negroponte, um dos criadores do Medialab, do MIT, para traduzir as transformações decorrentes das tecnologias de comunicação digital nos *media*.

2 Os termos *media* informativos ou empresas informativas serão utilizados ao longo do texto representando conglomerados multimídia ou empresas de comunicação individuais – jornais, editoras de revistas, TV, rádio e Internet – envolvidos com uma ou mais formas de jornalismo e informação.

mal de análise e previsão tecnológica, é que os meios impressos não morreram e terão vida muito longa no século XXI; não está disponível no mercado qualquer aparato convergente reunindo na mesma peça o telefone, a TV, o rádio, o PC, o acesso à Internet; as tecnologias de banda larga e acesso sem fio são uma realidade, mas em compasso de espera para uma definição de linguagem e conteúdo comunicacionais que integrem verdadeiramente os recursos da hipermídia. Vemos, ainda, novos conceitos de conteúdo com valor adicionado e de mídia transativa sendo testados pelas empresas informativas pioneiras e inovadoras; e também novos modelos estratégicos de negócios em fase embrionária. Percebe-se que, após a convulsão da ruptura tecnológica, é o momento de correlacionar experimentações à consolidação de conceitos.

Na linha de consolidação de conceitos emerge a adequação do processo tradicional de comunicação para abrigar o potencial da nova tecnologia vigente, com seu ritmo acelerado. Embasa essa visão o pensamento de Roger Fidler, professor da escola de jornalismo da Ken State University, para quem

“deveremos estar razoavelmente seguros sobre o fato de que qualquer que seja a mudança na sociedade e nos *media* eles irão incorporar e avançar a partir das experiências do passado. Ao deixarmos a história ser o nosso guia, veremos que as forças que moldarão nosso futuro são essencialmente as mesmas que moldaram nosso passado e que as elevadas taxas de aceleração da inovação tecnológica decorrem do maior volume de tecnologias que surgem ao mesmo tempo e que geram um impacto cruzado mais evidente”(3).

Partindo do princípio de que o processo de comunicação é influenciado por necessidades latentes de seus agentes, pressões políticas e competitivas e pelas inovações tecnológicas e sociais, Fidler preconiza que ele passa atualmente por um *processo de midiamorfose*, numa visão sistêmica integrada, onde se verifica que as novas mídias

não surgem de forma espontânea e independente, mas, sim, de uma *metamorfose* das velhas mídias, que, por sua vez, não morrem, mas evoluem e adaptam-se às transformações. O processo de midiamorfose justifica-se pelos conceitos de *coevolução e coexistência* das comunicações, onde qualquer forma de comunicação existente ou emergente não existe sem a outra na cultura humana; de *convergência do caráter* da indústria da mídia (4); e de *complexidade*, onde, diante das inovações, todo sistema de comunicação (meios e empresas) desencadeia um processo de auto-organização para sobrevivência em ambientes em constante mutação.

Um outro ponto de vista que contribui à compreensão do acelerado processo de transformação das comunicações que vivenciamos é aquele apresentado por Bolter e Grusin (5), que recorrem a um dos imperativos mais contraditórios da cultura contemporânea: a instantaneidade do tempo real *versus* a contextualização e os aprofundamentos de conteúdos possibilitados pela hipermídia, processo por eles denominado de *re-mediação*. Para os autores,

“nossa cultura busca, ao mesmo tempo, multiplicar seus *media* e destruir todas as formas de mediação: idealmente, se quer destruir o meio no exato instante em que se tenta multiplicá-lo. Nessa última década do século XX estamos na privilegiada posição de vivenciar a re-mediação, devido ao rápido desenvolvimento das novas mídias digitais de comunicação e à quase imediata resposta das mídias tradicionais. Os velhos meios eletrônicos e impressos estão continuamente evocando a lógica dupla da instantaneidade e da hipermídia em seus esforços de adaptação ao mundo digital”.

Diversidade de pontos de vista e conceitos demonstram o vigor transformador que as mídias digitais imprimem aos processos comunicacionais. Vigor muito mais percebido e vivenciado se avaliado sob a ótica das empresas informativas, centros produtores de mensagens para emissores e receptores ansiosos por experiências digitais.

3 Roger Fidler, *Mediamorphosis: Understanding New Media*, Califórnia, Pine Forge Press, 1997, pp. 7 e 8.

4 O autor não se refere aqui ao termo popularizado de convergência – todos os meios num único suporte – mas sim à convergência de conteúdos devido à utilização das tecnologias de multimídia e hipermídia no processo de comunicação.

5 Jay David Bolter e Richard Grusin, *Remediation: Understanding New Media*, Cambridge, The MIT Press, 1999.

Embora as transformações sejam explícitas, também continuamos a conviver e desejar as velhas formas de comunicação. Não se abre mão do noticiário ou da novela noturna através da conhecida transmissão *broadcast* de TV, mas também se quer acessar na Web a cobertura digital e em tempo real do mais recente debate político que estamos acompanhando simultaneamente através da televisão de nossa sala, complementando o conteúdo com gráficos, comentários de bastidor, opiniões, enquetes, dentre outras inovações que transformam o espectador em internauta.

Nesse campo, os mais envolvidos no processo de comunicar digital e tradicionalmente, ao mesmo tempo, estão *publishers*, comunicadores, jornalistas, editores e demais profissionais. Para eles, previsões e tendências são assunto diário, preocupações de suas decisões, acertos e erros. Esse grupo tem apresentado e manifestado publicamente perfis diversos, resultando em discussões e preocupações similares. Desde questionamentos que pensadores consideram como já absorvidos, como a morte dos meios impressos e a ameaça da Web, até a busca de modelos de sustentação estratégica e financeira de empreendimentos digitais, além da busca de um padrão editorial e de uma linguagem adequada às novas condições tecnológicas.

A prática busca adequar as evidências preconizadas pelos conceitos de *midiamorfose* e “re-mediação”. E essa prática tem sido exercida com maior ênfase por empresas informativas baseadas nas mídias impressas (jornais e revistas), as pioneiras no processo de transição.

Em dezembro de 1999 um fórum realizado na própria Web e posteriormente publicado em versão impressa promovido pela revista *Business 2.0* (6) reuniu representantes de publicações de diferentes portes, serviços noticiosos e conglomerados multimídia para debater algumas das questões que levantamos.

As questões mais emergentes que pauperaram as discussões à época foram as seguintes:

- Exatamente de que tamanho é a ameaça da Web?
- Como ela afeta as fontes tradicionais de captação de receitas e de notícias?
- Quais os fatores de competição para os jornais no mundo digital e que forças eles têm de enfrentar para isso?
- Como a tecnologia será determinante no envio e no consumo da notícia? Quem será e como se comporta o leitor digital?
- Como será a “redação do futuro” agora mesmo no presente?
- Qual a ética e os valores que prevalecerão nesse mundo onde a credibilidade é tecnologicamente posta em xeque?

Roger Plathow, vice-presidente de Desenvolvimento de Negócios da Post Co. e um dos participantes do fórum da *Business 2.0* é bastante objetivo:

“Temos que nos livrar desse conceito de que bom jornalismo é o que é bom para nós, tenha audiência ou não. Se a Internet nos dá retorno imediato sobre o que está sendo lido ou não, vai nos economizar um bocado de dinheiro em pesquisas e nos permitir ajustar nosso conteúdo em tempo real. Parece um ótimo negócio para mim”.

Detalhando ainda mais o conteúdo resultante das discussões do fórum *on-line*, as principais preocupações dos participantes, todos eles diretamente vinculados ao negócio digital de suas empresas, passam por questões como:

- Transição da credibilidade de marca do veículo tradicional para a Web;
- A síndrome das últimas notícias que normalmente ocorre em websites jornalísticos contra a possibilidade de ampliação e aprofundamento do conteúdo altamente favorecido pela tecnologia da Web, mas pouco utilizada por todos;
- Um novo papel ainda a ser absorvido pelo editor na Web: a contextualização da informação, ou seja, numa relação direta com a preocupação anterior, a utilização eficaz da hiper mídia;
- A perda da função do jornal e também

6 *Business 2.0*, dez./99, “Pare as Máquinas”, artigo traduzido e publicado no boletim *Mídia Digital*, nº 101, 23/12/99, Grupo Estado, circulação interna.

das demais mídias tradicionais na sociedade: o usuário vai direto à fonte na Web, transformando-se em seu próprio filtro formador de opinião;

- Formato e fluxo das estruturas de produção de conteúdo do futuro incompatíveis com as estruturas vigentes;
- A temida interferência em decisões editoriais de investidores e capitalistas de risco, os grandes agentes de sustentação dos negócios na Web;
- A busca e construção de novos modelos de receitas e negócios a partir de modelos inadequados ao dinamismo do mundo digital;
- Os pesados e contínuos investimentos em pesquisa e desenvolvimento determinantes para o caso Web, onde a tecnologia ainda está nas etapas de crescimento de seu ciclo de vida, contra as já conhecidas e dominadas tecnologias para as mídias tradicionais, onde o investimento em P&D já está em fase incremental e/ou de sustentação;
- A indefinição quanto a formas editoriais viáveis de participação da comunidade no conteúdo Web, sem que se pense que na Web qualquer um pode ser editor; e, por fim,
- Ser ou não ser um portal? Ou seja, adotar uma estratégia de presença Web que, mesmo privilegiando o conteúdo, contém diferenças significativas do *core business* da informação tradicional.

Esse mesmo conjunto de preocupações não se restringe aos *publishers* norte-americanos. Europa e América Latina, que iniciaram a transição para a *new media* um pouco mais tarde, também passam pelas mesmas questões.

Um abrangente relatório publicado pelo European Journalism Centre (7) afirma que a transição na Europa passa pela redefinição do produto jornal enquanto fonte de conteúdos e geração de receitas, além da redefinição do papel do jornalista para a *new media*, gerando uma série de dilemas a exemplo da mistura de conteúdos informativos com comerciais. O relatório afirma, ainda, que “a abordagem adotada pelos jornais europeus ainda está na etapa de encarar sua presença *on-line* como um desafio e um experimento interessante, dei-

xando de olhar para tudo isso como uma inovação estratégica e uma fonte potencial de receitas”.

Tais afirmações são reforçadas por um mais recente relatório da Forrester Research, publicado em 16 de maio de 2000 (8), resultado de uma pesquisa feita com 49 empresas de mídia em transição para o mundo digital, que afirma que “a mídia impressa européia trata a Internet como uma extensão do papel, o que leva a poucos sucessos *on-line*. Elas estão enfrentando mais competição, desafios novos, mas não deixam de usar o estático HTML, não dando lugar ao ambiente mais interativo da Web de hoje”. A pesquisa descobriu que menos da metade das 49 empresas vende produtos relacionados ao conteúdo em seus *sites* e que nenhuma delas explora redes associadas para atrair negócios. Como destaques e atuais líderes da Net na Europa a Forrester aponta os *websites* da revista alemã *Focus* (<http://www.focusonline.de>) e do jornal *Financial Times* (<http://www.FT.com>).

No Brasil, não existem dados quantitativos consolidados, mas está em fase de finalização um estudo elaborado pela autora deste *paper*, que apresenta uma análise qualitativa das ações dos grandes grupos de mídia nacionais, como Folha, Abril, Estado, Globo, dentre outros. Em termos gerais, fica evidente que, apesar das operações Web estarem concentradas nesses grupos baseados em mídias tradicionais, as preocupações são as mesmas que as da Europa e Estados Unidos.

O Fórum Mundial de Editores, promovido pela Associação Mundial de Jornais (WAN) no Rio de Janeiro em junho de 2000, aponta para as dimensões essenciais que irão fundamentar as transformações das empresas informativas no século XXI (9):

- A predominância da tecnologia digital em todo o processo de produção – captação, processamento, distribuição e armazenamento – de conteúdos, ou seja, o fim do processo analógico;
- A concentração da produção de conteúdos em empresas já ancoradas em processos tradicionais (exemplo: jornais produ-

7 Monique van Dusseldorp; Roisin Scullion; Jan Bierhoff, *The Future of the Printed Press: Challenges in a Digital World*, Second Edition, Maastricht, European Journalism Centre, 1999.

8 Resumo publicado em <http://www.uol.com.br/fol/inter/ult16052000213.htm>

9 Publicadas no relatório *Reinventing the Newspaper Company: Strategies and Achievements*, resumindo as resoluções do Congresso Mundial de Jornais de 2000.

zindo conteúdos e serviços para empresas puramente digitais que detêm apenas a tecnologia);

- Novas posturas de parcerias e alianças estratégicas, especialmente no que se refere a deixar de lado velhos paradigmas que funcionavam nos formatos tradicionais, como classificados, e assumir relacionamentos que explorem o *e-commerce* a partir de ativos criados pela empresa informativa (bases de dados de serviços comunitários, diretórios e outros serviços);
- Uso de novas ferramentas digitais de facilitação do fluxo de produção de conteúdos que combinam diferentes tecnologias, como, por exemplo, *kits* de captação em campo, *softwares* de automação do processo editorial para as linguagens digitais. A meta será quanto menor, mais rápido e mais flexível, melhor;
- Novas abordagens e estratégias de gestão centradas em posturas de mercado, onde o conteúdo torna-se o ponto-chave.

Complementando essas fundamentações temos as conclusões de um recente painel na própria Web promovido pelo The Seybold Report on Publishing Technologies (10), verificamos a seguinte consolidação de opiniões:

- A convergência transforma-se em divergência no sentido de que o mercado solicita conteúdos personalizados a serem enviados diretamente a seus terminais digitais, numa diversidade de formatos;
- Apesar das inovações tecnológicas no campo da tinta digital (o que sugere a emergência de conteúdos para papel sem papel), as mídias impressas ainda terão uma longa e secular sobrevida;
- O advento da banda larga tem seu impacto reduzido diante das necessidades de um mercado que exige conteúdos cada vez mais complexos, compatíveis apenas com tecnologias de “banda ilimitada”;
- A personalização total ainda está muito distante devido à ineficiência de *softwares* agentes inteligentes pouco flexíveis;
- Os modelos de negócios (11) tenderão às estruturas de micropagamentos – que per-

C
m
o
i
n
c
a
c
a
o

10 The Seybold Report, vol. 5, nº 5, janeiro/2001, publicado em <http://www.seyboldreport.com>

11 O termo “modelo de negócios” é muitas vezes utilizado na literatura com diferentes significados. O mais adequado, e o que está sendo entendido neste trabalho, é seu significado relacionado ao modelo de captação e sustentação financeira e operacional da atividade de Web.

mitem aos usuários pagamentos por acessos a pequenos conteúdos informativos – mesmo que a tecnologia e as parcerias empresariais para isso ainda sejam embrionárias;

- O futuro é para todos, ou seja, igual a um ecossistema, a indústria da informação oferecerá uma variedade de oportunidades para uma diversidade de atores: dos tradicionais gigantes da mídia aos novos empreendimentos e pequenos negócios, que se aproveitarão das vulnerabilidades e erros dos grandes.

Em resumo, e restritos às limitações do que apresentamos neste *paper*, poderíamos concluir que, em termos de tendências e previsões, conceitos e práticas convergem. Consta-se na prática dos *publishers* que o processo de comunicação está em plena transformação, muitas vezes assumindo um caráter metamórfico, quando observamos alguns processos de transição adotados por grandes complexos multimídia; e, em outras, um caráter de reinvenção da mídia existente, uma “re-mediação”, quando se observam ações que buscam a criação de novos processos de produção de conteúdo e de relações com o mercado para a sustentação de um negócio completamente novo.

Apenas há três anos muitas empresas informativas viam a Internet como Cristóvão Colombo imaginava o Novo Mundo: uma “*terra incognita*”, onde *publishers* navegavam sem rumo, desperdiçando preciosos ativos acumulados ao longo de anos de tradição e credibilidade, seguindo trilhas que desembocavam em modismos. Hoje, para esses mesmos, muitos e outros mais, o cenário do mundo *on-line* se parece muito mais a uma “*terra cognita*”, de virtudes e limitações conhecidas, sem competição destruidora, e com enorme consciência das posturas estratégicas e do posicionamento de cada ator desse novo cenário.

Essa nova era dos descobrimentos que fortemente revivemos entre atores e agentes do processo de comunicação – agora digitalizado – tem uma comparação possível com o processo de expansão da economia mundial no século XV, com os esforços de portugueses e espanhóis em trans-

formar desconhecido em propriedade. O jogo das trocas, para usar o tratamento do historiador Fernand Braudel em sua análise da história do capitalismo, estava saturado no mundo de então, cujo principal espaço era a bacia do Mediterrâneo. Portugal, na porta do Atlântico, naturalmente investiu na necessária expansão usando esse espaço, então pouco explorado. Durante séculos avançou pela borda conhecida, o “bombordo”, de onde se via a costa da África. O objetivo era dobrar o Cabo das Tormentas e com isso abrir as portas para um novo surto de expansão, de crescimento do jogo das trocas. Sob os auspícios do infante D. Henrique, Bartolomeu Dias foi autor deste fato heróico, abrindo as portas para uma nova era de esperança. Daí a renomeação do cabo para “Boa Esperança”.

Seguindo nesta análise é oportuna a inclusão da opinião do jornalista Rodrigo Mesquita, diretor da Agência Estado, o braço digital do pioneiro Grupo Estado, refletindo a postura adotada pelo conglomerado que dirige diante das sucessivas transformações:

“Estamos de novo numa dessas fases da história marcadas pela conquista de novas fronteiras para o crescimento econômico e o progresso em todos os sentidos da humanidade. A única diferença é que, agora, a expansão não é mais no espaço físico, é no espaço virtual. E isso já se faz sentir na velocidade em que a base monetária circula, passa de mão em mão, o que é também fator de riqueza. Estamos, ainda, na fase das tentativas para estabelecer o rumo definitivo para esta arrancada. E estes períodos são extremamente propícios para a ação dos oportunistas e dos especuladores. Apesar do espetacular avanço das tecnologias digitais nos últimos anos, a estrada ainda não está pronta. Assim como, antes de atravessar o Cabo das Tormentas no século XV, o Estado português teve de investir mais de um século em aquisição de conhecimento e de tecnologia, nós também, agora, teremos de investir na aquisição de conhecimento e de tecnologia. Não serão necessários cem anos de investimento, mas o espaço a ser percor-

rido tem o mesmo significado. A velocidade do mundo contemporâneo é outra, assim como o volume de investimentos e o impacto dos novos processos no mundo conhecido. É essa correção de rumos que está ocorrendo no momento. A exuberante economia norte-americana e seu principal vetor, que é a riqueza de seus cidadãos, estão descobrindo que a estrada não está pronta e, por isso, o valor atribuído às StarMedias da vida; às ‘pontocom’, com suas promessas mirabolantes de resultados que virão, mas em outro tempo. O futuro será delas, o presente é das empresas de infra-estrutura. As responsáveis pelas bússolas, pelos sextantes, pelas velas, por todos os requisitos técnicos para tornar esse mundo futuro possível. Ainda não é o tempo das caravelas, as ‘pontocom’ do nosso tempo” (12).

Todas essas reflexões demonstram que os caminhos estão abertos, mas ainda falta percorrê-los. Pensar estratégias de atuação para os chamados “espaços virtuais” deverá passar por embasamentos e procedimentos que contemplem essa visão espacial.

EM BUSCA DA TRANSFORMAÇÃO DO PROCESSO COMUNICACIONAL: ONDE AINDA HÁ MUITO POR FAZER

A atual etapa de metamorfose do ciclo de comunicação humana – a midiamorfose decorrente da introdução das tecnologias digitais – pode nos levar a concluir que passamos por uma completa transformação do paradigma comunicacional, partindo-se do zero. Autores e exemplos empíricos demonstram que não tem ocorrido exatamente assim.

Independente da força da alavanca tecnológica, o processo de comunicação e seus valores intrínsecos não dispensam a existência de emissores, receptores, mensagens e seus impactos no ambiente. O que podemos observar na prática da comunicação é que cada um desses elementos do processo

comunicacional está passando por transformações para incorporar as inovações da tecnologia e, ao mesmo tempo, manter sua função original.

Observamos emissores – as empresas informativas – buscando adequar suas estruturas internas de organização de atividades e pessoas; buscando um outro modelo de sustentação de seus negócios. Pelo lado dos receptores, emerge um papel transformado do leitor/espectador/ouvinte, um usuário internauta, com um enorme poder de intervenção, diálogo e escolha de emissores e mensagens. A própria mensagem passa por transformações, seja no fluxo de produção de conteúdos, no próprio conceito de conteúdo alavancado pelos recursos de hipermídia, além de um novo papel para os jornalistas e comunicadores potencializados pelos recursos digitais. Tudo isso preservando os valores intrínsecos da responsabilidade de informar e comunicar na sociedade. Pode-se concluir que ainda há muito (ou quase tudo) por fazer.

Tem-se a impressão de que as empresas informativas, pressionadas pela mudança de ambiente e de competição, discutem atualmente apenas sobre planos estratégicos, venda de produtos, formação de novos mercados, revisões de custos, corte de gastos, otimização de resultados de seus centros de lucro, deixando de lado os aspectos básicos do processo comunicacional.

Na verdade, é um momento de transição, redefinição de padrões, busca de uma nova linguagem, que acontece silenciosa e concomitantemente à agitação da busca de audiência digital, da disputa por investidores capitalistas e do acesso às últimas inovações tecnológicas. Jack Fuller, ex-diretor do conglomerado multimídia americano Tribune Co., retratou em 1996 os efeitos do salto tecnológico para a era digital:

“Ninguém sabe, com certeza, como as novas mídias interativas se desenvolverão ou como elas poderão reconfigurar as mensagens nelas contidas. Hoje ainda estamos na fase das adivinhações, experimentando as novas tecnologias, e tentando entender como as pessoas se relacionam com elas.

12 Rodrigo Mesquita, “A Economia na Era das Redes, Depois da Primeira Onda”, in *O Estado de S. Paulo*, domingo, 22 de outubro de 2000. Coletado em <http://www.estadao.com.br>

Mas, ao mesmo tempo em que testamos, precisamos estar bastante seguros sobre os nossos propósitos. O meio pode afetar a mensagem, mas a mensagem vem primeiro. Da mesma forma como foi a decisão de uso das técnicas de *marketing*, devemos saber o que queremos transmitir antes de decidir sobre quais os melhores meios de fazer nossa mensagem atingir o público” (13).

Com isso, o sucesso em longo prazo das empresas informativas depende do quanto elas se adequarão a esse novo ambiente de informação fragmentada, cujas características começam a se delinear.

A discussão da morte das mídias impressas, feitas de tinta e papel, não é foco e está superada (até porque com a evolução da tecnologia de tinta eletrônica a questão deixa de existir). A principal discussão das empresas informativas deverá focar o quanto as novas tecnologias funcionarão como uma extensão útil e mais diversificada para a continuidade dos propósitos de quem faz informação de qualidade: a transmissão de mensagens que atinjam e atendam aos interesses básicos de seu público.

A principal ponte entre a empresa informativa e o mundo digital é a conjunção “e”, no sentido de agregação e compartilhamento; jamais a isolacionista expressão “ou”. Será preciso definir uma estratégia abrangente, contemplando múltiplos meios. Não será suficiente apenas transferir conteúdos e formatos das mídias tradicionais para a Internet. Será imperativa a postura estratégica de agregação: jornal e Internet, revistas e mídias *broadcast*, transmissão a cabo e Internet, por exemplo.

Diante disso, uma das principais transformações do processo comunicacional será a multiplicação – no mesmo ambiente – de emissores, receptores, mensagens e os meios de captação, transmissão e *feedback*. E, como consequência natural da multiplicação, a convivência de todos sob o mesmo chapéu informativo-comunicacional que, em última instância, deverá refletir uma unidade de opiniões, credibilidade, referência de marca e poder de influência sobre seus públicos.

Dentre todo o volume de transformações necessárias até aqui apontadas, o aspecto “estratégia” parece ser aquele mais abrangente, incluindo em si a discussão dos demais aspectos, como a estrutura organizacional, a transformação cultural e profissional dos profissionais envolvidos, o modelo de sustentação empresarial, os valores, a produção dos conteúdos, a tecnologia necessária, dentre outros.

Poderíamos dizer que a montagem de uma estratégia de presença digital de uma empresa informativa requer procedimentos estruturados, encadeados e ao mesmo tempo criativos e inovadores – uma verdadeira arquitetura –, que deverá resultar no projeto mais adequado às condições dos ambientes interno e externo dessa empresa, ambos em constante mutação comportamental, econômica e tecnológica.

DA MENSAGEM AO CONTEÚDO

Temos utilizado repetidamente, ao longo destas reflexões, a palavra *conteúdo* como termo caracterizador do que seriam as mensagens na era da informação digital. Não é possível pensarmos em redes interconectando pessoas e relações sem que se considere o “conteúdo” que está sendo transmitido.

Da palavra à comunicação audiovisual, a história da comunicação humana sempre se pautou pelo aprimoramento da expressão, transmissão e compreensão de conteúdos/mensagens entre emissores e receptores.

A história recente viu o advento da comunicação de massa onde McLuhan pregava que *o meio era a mensagem*; a segmentação e a diferenciação de audiências dos anos 80 através das novas tecnologias de informação demonstraram que *a mensagem era o meio*. Os anos 90 trouxeram as redes digitais de comunicação, interligando o mundo e pessoas, possibilitando o acesso simultâneo a diversas mensagens, individualizadas, através de diversos meios. É a interatividade potencializando o poder da

13 Jack Fuller, “News Values: Ideas for an Information Age”, Chicago, University of Chicago Press, 1996 [in Elizabeth Saad Corrêa, *Sempre a Mensagem, Não Importa o Meio*, Boletim Mídia Digital, Grupo Estado, outubro de 1998].

audiência: *a mensagem é a mensagem*. Nas palavras de Castells (14), “não estamos mais vivendo numa aldeia global, mas em cabanas individualizadas espalhadas globalmente e distribuídas localmente”.

O papel dessa nova mídia é decisivo e único na sociedade interconectada funcionando como o suporte para o novo padrão cultural e social que será o alicerce da identidade; que possibilita a integração de todas as mensagens num único padrão cognitivo, onde o mesmo sistema por causa de suas interatividade e seletividade acolhe todo tipo de mensagem, mesclando a diversidade de códigos de comunicação; e uma mídia com a capacidade de disponibilização de qualquer tipo de expressão cultural com toda a sua diversidade.

Também sob o ponto de vista de estratégia empresarial a velha mensagem, agora elevada à categoria de conteúdo, assume o centro das preocupações. Nada mais seguro para empresas informativas que desembarcam em *terra cognita* do mercado Web do que o exercício de um *modus faciendi* também conhecido e dominado – a produção de mensagens, o *core business* de quem trabalha com informação.

O que emerge como fundamental é encontrar a melhor forma de transformar essas mensagens em conteúdos adequados às características tecnológicas e de mercado do mundo digital. Como trabalhar essa transformação e manter ainda as características básicas de valores e credibilidade, mesmo que o conteúdo agregue à mensagem novos “adereços” como prestação de serviços, venda de arquivos, comércio eletrônico, dentre outros?

No campo do jornalismo a questão “mensagem *versus* conteúdo” fica mais evidente devido ao importante papel social que o jornalismo desempenha na formação de opinião da sociedade. Qualquer referência ou fonte desse segmento afirma, ao tratar do tema informação digital, que ninguém irá ganhar dinheiro na Web apenas colocando notícias em seus *websites*. Isso sem contar com enormes investimentos em tecnologia e parcerias comerciais que uma operação Web exige. Mas, paradoxalmente,

os mesmos afirmam que as empresas informativas que sobreviverão no mundo digital serão aquelas que souberem enfatizar, explorar da melhor forma o seu negócio principal, o conteúdo.

Num ensaio para a *Online Journalism Review* (15), Larry Pryor coloca que

“jornalistas odeiam a palavra conteúdo, mas devemos assumi-la. A definição mais básica de notícia – o clássico paradigma do repórter correndo atrás de uma informação nova, que é posteriormente trabalhada por um editor e enviada, acrescida de publicidade, para um leitor ou espectador ou ouvinte – não mais funciona no *on-line*. A cibernotícia, para sobreviver financeiramente, tem que ser apresentada numa embalagem sofisticada e personalizada que inclua notícia, serviços e *e-commerce*. Fundamentalmente, estamos diante de um novo paradigma que muda a relação jornalista-leitor”.

Listas, fórmulas, receitas são abundantes nas publicações sobre como gerar conteúdos atraentes e rentáveis e, ao mesmo tempo, que cumpram o papel intrínseco de informar e formar na sociedade. É um trabalho “em construção”, parodiando o popular termo utilizado em *websites*. Dentre essa diversidade de sugestões – a grande maioria filtradas da experiência diária nas empresas informativas – podemos destacar:

- A exploração do conceito de diálogo com o leitor-usuário que a tecnologia Web possibilita;
- O uso de bases de dados automatizadas para atração e manutenção do interesse;
- O posicionamento como um guia e avaliador na formação de opinião do usuário;
- A disponibilização de conteúdos abertos e não vinculados a assinaturas ou pagamentos por acessos;
- A transformação dos próprios trabalhadores da informação (jornalistas, *publishers*, comunicadores) em ativos usuários dos recursos da Internet em causa própria ou de suas tarefas rotineiras, usando *e-mails*, participando em fóruns, etc.

14 Manuel Castells, *A Sociedade em Rede*, São Paulo, Paz e Terra, 1999.

15 Larry Pryor, “Some Guedelines From One of Online News Walking Wounded”, editorial da edição de Junho de 2000 em <http://www.ojr.org>

- Produzir conteúdo específico para a Web, implicando uma estrutura de captação e produção dedicada, transformando a configuração e a hierarquia nas redações, centros de criação, produção e transmissão.

NARRATIVAS HIPERMEDIÁTICAS E INTERATIVAS: A NÃO-LINEARIDADE NUM MUNDO DE CONCEPÇÃO LINEAR

A mensagem transformada em conteúdo traz como maior inovação as qualidades da hipermídia e da interatividade que até então não eram tecnicamente possíveis nas chamadas mídias tradicionais. Contextos através de amplitude e profundidade passam a ter um valor inestimável para quem produz informação eletrônica. Considerando que, nas mídias categorizadas como de um emissor para muitos receptores, as mensagens já vêm redigidas, ordenadas e editadas conforme uma lógica previamente definida, ou seja, a lógica linear do “o que, quem, quando, como e por que”, com a tecnologia digital essa linearidade é quebrada já no primeiro contato com a informação.

Uma definição bastante simplificada de hipertexto é uma escrita não-sequencial em que o leitor controla as correlações. É uma forma narrativa que não existe até o momento em que o leitor a produza, através de uma série de escolhas feitas a partir de seus desejos e interesses. Isso implica que jornalistas e demais profissionais da comunicação, produtores de conteúdos informativos digitais, devem ter não apenas um senso muito claro de quem é o seu público, mas, principalmente, uma compreensão teórica do que soma expectativas de usuários e estratégias de busca e armazenamento da informação.

Com isso, na opinião de Murray (16), “quando os leitores são considerados muito mais como colaboradores do que consu-

midores, as tarefas de reportar e editar passam da simples transmissão de conteúdos para a função de desenvolvimento e concepção de um quadro informacional. Sob essa perspectiva, o reportar, narrar e editar deverão centrar forças na criação de uma estrutura narrativa que facilite a navegação do usuário por uma diversidade de recursos informativos. Tais recursos incluem, por exemplo, dados não editados ou aproveitados – anotações do repórter, transcrições de entrevistas, documentos e relatórios e outros materiais que ajudem o usuário a construir sua própria leitura da realidade muito mais do que simplesmente ler a representação dessa realidade dada pelo jornalista”.

Esse novo cenário implica uma mudança na maneira de informar e no processo comunicacional que ainda está em gestação na maioria das empresas informativas envolvidas na tarefa de se criarem fortes vínculos com usuários no mundo digital. Isso implica aprender a reutilizar sua própria produção de informação, a aproveitar tudo, a guardar o que antes se jogava fora, a potencializar com recursos tecnológicos o que antes era estático, a compreender a informação enquanto um conjunto reorganizável de dados, imagens e voz que podem ser utilizados em qualquer mídia, inclusive as tradicionais e lineares.

O fato claro é que no mundo da informação digital a estrutura não-linear de apresentação de conteúdos é o grande diferencial. Quem sair na frente e narrar de forma não-linear tem enorme vantagem. Diante disso, poderíamos inferir que apenas quem domina o conjunto de tarefas que geram informações, conteúdos ou mensagens (ou o que se queira denominar) é que teria em mãos os instrumentos, habilidades e competências para trabalhar nesse novo formato informativo. Uma vantagem explícita para as empresas informativas.

Talvez aqui se acendam as primeiras luzes sobre o predomínio das empresas de mídia no mundo da informação digital. O ritmo constante e em ondas de vida e morte dos empreendimentos “pontocom” tira como lição para analistas e pesquisadores

¹⁶ Janet Murray, *Hamlet on the Holodeck: the Future of Narrative on Cyberspace*, New York, Free Press, 1997.

que aqueles provedores de conteúdos originais (as empresas informativas) se mantêm sobreviventes a despeito das turbulências. Mantêm-se com reconhecimento, audiência e credibilidade. Os mesmos valores da velha e tradicional mídia.

Alcançar a meta de uma produção de conteúdos totalmente hipermediáticos, plenos de interatividade e de participação de leitores-usuários, parece ser a etapa-chave na construção desse novo segmento do mundo da informação. Apesar da vantagem inerente das empresas de mídia, em especial as jornalísticas, parece claro que muitos passos ainda devem ser dados, muitas mudanças de atitude e cultura organizacional realizadas. Apreciamos um momento de muita atividade e construção.

A mais recente edição do *Online Journalism Awards* (17), do ano 2000, promovido pela Online News Association e pela Columbia Graduate School of Journalism, dos Estados Unidos, já apresenta resultados de construção de uma nova narrativa que privilegia a hipermídia e que, conforme as tendências prenunciadas no início deste trabalho, começa a configurar uma nova estrutura de comunicação e empresarial para quem está envolvido nesse mercado, permitindo a integração velha-nova mídia.

O regulamento do *Online Journalism Awards* aponta o novo cenário já praticado pelas empresas informativas pioneiras:

- A produção de conteúdos segue por duas vertentes: aqueles originais para a Web, escritos exclusivamente para o *website*; e aqueles realizados em colaboração com outras mídias, em geral vinculados ao mesmo conglomerado empresarial da operação digital, e editados a partir da adição de valor ao conteúdo anteriormente produzido, da adição de recursos multimídia e interatividade;
- *Websites* informativos já possuem clara missão editorial, foco na audiência, utilizam com eficácia os recursos tecnológicos da Web e produzem conteúdos dentro dos elevados padrões de qualidade informativa;
- A categorização da informação na Web

contempla: o *breaking news*, as notícias de última hora com cobertura especial; o jornalismo investigativo baseado nas fontes do autor, suas análises e interpretações; o jornalismo de serviços que privilegia conteúdos para a melhoria da qualidade de vida em todos os sentidos; e o comentário *online*, abrangendo editoriais, ensaios, resenhas, críticas, opinião e humor;

- As características que denotam a composição de um conteúdo digital passam por editorial, interatividade, multimídia, *design*, navegação e ferramentas comunitárias.

O que se pode observar no conjunto premiado no ano 2000 é uma intensificação do uso dos recursos Web por conta de mudanças estabelecidas pelas empresas informativas em seus processos de produção de conteúdos, procedimentos de arquivo e recuperação da informação, usos de *softwares* de busca, estabelecimento de parcerias, potencialização do papel do repórter/editor, dentre outros.

Em termos práticos verifica-se a utilização de *hyperlinks* coerentes e oportunos, que conduzem a novos conteúdos complementares e esclarecedores ao conteúdo principal, apresentação de listas de outras matérias correlacionadas, ícones ao longo de textos abrindo para pequenos vídeos e/ou galerias de fotos digitais, uso de gráficos e mapas animados, relatos pessoais da experiência jornalística do produtor do conteúdo, vinculação a *websites* que promovem o aprendizado a estudantes através do uso da informação diária, dentre outros refinamentos.

Por fim, a prática de uma narrativa hipermediática parece estar se consolidando, firmando seus passos, criando novos caminhos.

O IMPERATIVO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Esperamos, até aqui, ter demonstrado que o processo da informação no mundo

17 Ver em <http://www.onlinejournalismawards.org>

digital resulta de um conjunto coordenado e estratégico de modelos empresariais, acompanhamento e absorção de inovações tecnológicas, estabelecimento de uma relação interativa com o público, proposição de um novo papel para os profissionais da comunicação e, fundamentalmente, a produção de conteúdos hipermediáticos adequados à nova realidade.

Toda essa revolução no mundo da comunicação e da informação está em pleno processo, sem ainda ter consolidado o novo paradigma, num ritmo alucinante de mutações. São poucas as referências na literatura, muitas inferências da prática e excesso de experimentações. Um ciclo natural quando ocorrem rupturas nos padrões vigentes em nossa sociedade.

Atuar nesse ambiente, como ator ou agente, requer flexibilidade de procedimentos, atitudes e posturas; uma enorme capacidade de adaptação a mudanças e a novos papéis; o constante acompanhamento e monitoramento formal desse mesmo ambiente; e também uma operação planejada e sinérgica, mesmo diante de tantas mutações.

Adicione-se a esse cenário a tese já discutida de que a comunicação humana, seus meios, suportes e tecnologias evoluem em ciclos que se repetem ao longo da história, porque em sua base está o homem e sua própria história. Aqui, os fatos são vários. Enquanto Bill Gates, em seu livro mais recente, publicado em 1999, *A Empresa na Velocidade do Pensamento*, acredita estar utilizando um conceito inovador de “sistema nervoso digital”, vemos a mesma metáfora da rede global como sistema nervoso da economia utilizada por William Horton, presidente da Western Union em 1870, ao discorrer sobre as vantagens do telégrafo implantado por sua empresa como meio impulsionador da economia norte-americana. Se até recentemente a França insistia em não abandonar o Minitel – o seu velho sistema proprietário e de poucos recursos de comunicação e serviços *on-line* –, não devemos esquecer que esse serviço obsoleto criou um mercado de comércio eletrônico de porte dez anos antes do surgimento da World Wide Web. É apenas a história

repetindo-se a si mesma (18).

A reconfiguração que permeia a tudo no ambiente da informação digital nos permite abrir a discussão para novos olhares e proposições. O simples fato de utilizarmos o termo “empresas informativas” reforça o predomínio da informação sobre os suportes. O termo pressupõe que o futuro da produção de informação, sua distribuição, qualidade e credibilidade de marca, transcende o meio e o formato, e abre espaço concreto a um novo olhar na estruturação e estratégia de empresas informativas (19). Sem abrir mão das formas tradicionais de relatar fatos, o mundo digital permite que estas mesmas formas sejam potencializadas através de uma ampla gama de recursos que apóiam os leitores-usuários na sua tarefa de dar sentido à informação. Para tanto uma contribuição será a construção de estratégias mais flexíveis e adaptadas. Ou melhor, propomos uma reflexão sobre a *desconstrução* do pensamento estratégico formal para uma posterior *reconstrução* baseada numa incursão livre no mundo das metáforas, das associações simbólicas, da funcionalidade e da criatividade. Características bastante similares àquelas da arquitetura e do planejamento urbano.

Uma das motivações para um olhar diferenciado sobre os “quem” e “como” da informação digital está na própria evolução tecnológica e organizacional que vimos observando com maior rapidez nos últimos cinco anos. As ferramentas para se editar, organizar, filtrar, distribuir e armazenar informação já estão estabelecidas e em uso. As empresas informativas que ficam centradas em apenas absorver tecnologias e delas oferecer ferramentas ao seu público correm o risco de ficar para trás, pois, hoje, *softwares* agentes inteligentes podem exercer com competência a função de seleção de conteúdos a partir de uma infinidade de fontes e de empacotamento conveniente para envio aos leitores-usuários. É elevado o risco de a empresa informativa tornar-se irrelevante.

É preciso entender, utilizando a análise de Bruce Annon (20) e Postman (21), que empresas informativas sobreviverão no

18 Uma excelente contribuição sobre esse tema está no livro *The Victorian Internet*, de Tom Standage (Londres, Walker and Company Editors, 1998), em que o autor faz um interessante paralelo sobre a natureza e os impactos da Internet hoje e aqueles provocados pela introdução do telégrafo, mais de 100 anos atrás.

19 Reforçando esse posicionamento está o anúncio da *New York Times Co.* com, em janeiro de 2001, da criação do cargo de diretor editorial de Notícias Eletrônicas, ocupado por Michael Oreskes (eminente jornalista, político, chefe da sucursal de Washington do *The New York Times*), cuja missão será catalisar as competências de reportar e captar conteúdos, fortemente consolidadas na empresa, para alimentar uma variedade de mídias.

20 Bruce Annon, *El Renacimiento del Periodismo?* Postado em <http://www.revistaidasonline.org/periodismo.html>, acessado em 16/8/00.

21 Neil Postman, *Building a Bridge to the 18th Century*, New York, Knopf, 1998.

mundo digital se perceberem que estão no negócio da informação, do conhecimento e da sabedoria e não no negócio de tinta e árvores mortas. Para Postman,

“os jornais serão os únicos meios capazes de prover contexto no próximo século. Quem quiser valorizar o jornalismo em nossos dias melhor será não falar de informação, uma vez que as novas tecnologias parecem dar conta disso. Os jornais devem sair do negócio da informação e partir para o negócio do conhecimento. Alguns jornais e seus editores ainda não perceberam que no mundo das inovações tecnológicas a informação é um problema e não uma solução. Mas existe algo mais que os jornais podem fazer pela sociedade na era da informação, e isso tem a ver com a palavra sabedoria”.

Em coerência à proposição de Postman, a recente mudança promovida pelo *New York Times Digital* e aqui relatada anteriormente parece no mínimo obsoleta, embora saibamos que o ritmo das transformações empresariais é mais lento que o das transformações tecnológicas e intelectuais. Mas é algo que pode ser ignorado, especialmente quando falamos de estratégia empresarial de longo prazo.

O próprio MediaLab, o inovador laboratório de mídia do MIT, vem reforçando suas ações no sentido de colocar a empresa informativa como impulsionadora do conhecimento, preparando seus projetos e consórcios de pesquisa para o próximo salto, especialmente o consórcio *News in the Future*.

Ao apresentar sua nova organização de linhas de pesquisa a partir de 1999, Walter Bender, diretor de pesquisa, afirma que as tecnologias digitais através da convergência já criaram as condições e ferramentas técnicas para a existência de uma relação natural homem-computador. A nova palavra de ordem é *consillience* (22), uma progressão natural da convergência, criando espaço para o conhecimento e aplicação de modelos e aprendizagem. Os projetos do MediaLab para o século XXI partem da

utilização de conteúdos informativos como plataforma de ampliação do conhecimento, de engajamento e crítica social.

O salto da informação para o conhecimento impõe, para as empresas informativas (daí justifica-se os rumos descritos do MediaLab e da análise de Neil Postman), o papel de orientadoras e contextualizadoras da imensidão de informações que qualquer pessoa acessa através das mídias digitais sem precisar de qualquer auxílio editorial. Aqui incluímos as opiniões de Tapscott (23) e Fuller (24), que convergem na necessidade de um olhar mais cuidadoso na construção de estratégias. Para Tapscott, a maior competência das empresas informativas no mundo digital é a sua condição quase que exclusiva de criação de significados através da análise e opinião, da apresentação de perspectivas históricas, da oferta de análises especializadas. Enfim, atuando na transformação da informação em conhecimento. As afirmações de Jack Fuller, resultantes de sua longa experiência como diretor do jornal americano *Chicago Tribune* e acrescidas daquelas mais recentes ao montar a operação digital da Tribune Co., reforçam a tese de construção do conhecimento:

“Embora nossa atual dinâmica social pareça favorecer a fragmentação, a dinâmica da história sugere que o princípio da unificação vai reencontrar seus rumos. Vejo oportunidades enormes para jornais e outras empresas informativas em funcionarem com elo social no mundo digital. Se os jornais utilizarem sua capacidade de oferecer a públicos segmentados acessos a conteúdos de interesse específicos, ao mesmo tempo em que continuem a criar bases para um conhecimento coletivo e para um engajamento comunitário, terão um enorme poder nesse novo mercado”.

Esse mesmo salto para o provimento de conhecimento qualifica o leitor-usuário, na opinião de Fuller, e o aproxima de mídias eletrônicas que podem criar com maior competência esse elo:

22 Optamos por manter o termo em inglês, bastante utilizado nas áreas de biologia ambiental e física quântica.

23 Don Tapscott et al., *Blueprint to the Digital Economy: Creating Wealth in the Era of e-business*, New York, McGraw Hill, 1998.

24 Jack Fuller, *News Values: Ideas for an Information Age*, op. cit.

“Observamos que os leitores (digitais) não querem apenas saltar de fragmentos de informação para outros que flutuam no éter do ciberespaço. Eles buscam informações que tenham coerência, sentido, e uma certa ordenação e lógica. Eles querem conhecimento muito mais do que fatos e talvez um pouco de sabedoria. Seja ela transmitida em papel ou via eletrônica, as empresas informativas deverão continuar a ter editores humanos. Editores que incorporem as complexidades do caráter humano, demonstrem juízo de valor e opinião, e tenham uma voz destacada que represente os anseios da comunidade que representam”.

Um salto que acrescenta à postura estratégica da empresa informativa o fundamental, básico e primeiro aspecto de referência: a identidade de marca, na qual um ambiente fragmentado e centrado no consumidor será vital para diferenciar uma fonte de informação de outra.

Partindo-se do aspecto da credibilidade de marca como condicionante, as empresas informativas devem posicionar-se estrategicamente, ao mesmo tempo e para a sua sobrevivência, diante de alguns outros condicionantes:

- Aspectos incertos quanto aos procedimentos de conteúdo e ao seu próprio desenvolvimento (narrativa hipermediática, por exemplo);
- Aspectos mutantes em função da velocidade do processo de inovação tecnológica que as envolve diretamente (tecnologias de transmissão sem fio convivendo com acesso à Web via modem, por exemplo);
- Aspectos negociais e de lucratividade (elevados e contínuos investimentos de retorno incerto, baixa ou nenhuma lucratividade, parcerias e alianças estratégicas, dentre outros);
- Aspectos mercadológicos e comerciais (participação direta do leitor-usuário, relação editorial-comercial, introdução de *e-commerce*, por exemplo);
- Aspectos estruturais e culturais internos à empresa e próprios de seu segmento de atuação (estruturas de redação, modelos de

sustentação e *background*, reação de profissionais, modelos de negócios);

- Aspectos éticos e sociais inerentes à informação e ao seu papel junto à sociedade (notícia e demais serviços correlacionados);
- Aspectos reflexivos e conceituais (muitas vezes próximos do filosófico) decorrentes da chamada vida digital, passando por discussões sobre virtualidade, tempo, espaço, velocidade, autonomia na construção do conhecimento e da participação social, dentre outros.

Ao avaliarmos as reflexões até aqui apresentadas diante da necessidade de uma postura de definição estratégica que qualquer empresa informativa deve assumir, surgem, quase que naturalmente, as questões: como incluir o caos e a complexidade, a mutação constante e assimétrica de todas as variáveis ambientais e de todos os aspectos condicionantes, somados a um elevado nível de incerteza na tomada de decisões num processo de posicionamento estratégico? Como reduzir tantas alterações e revisões diante de um processo de planejamento estratégico que, embora tenha flexibilidade para mutações e incertezas, é um processo que visa exatamente uma estruturação e orientação dos rumos de uma empresa? Ainda mais, como criar estratégias adequadas a um conjunto complexo que possui imperativos empresariais cruciais, cujo principal produto tem um caráter abstrato (a informação), de alto conteúdo intelectual e de alto potencial na formação da opinião da sociedade em que atua?

Considerando o processo tradicional de estabelecimento de estratégias empresariais, existem etapas bastante claras e contínuas que embasam o posicionamento estratégico de empresas de segmentos econômicos já consolidados e com baixas taxas de inovação tecnológica: monitoramento ambiental contínuo, análise e avaliação desse monitoramento, avaliação interna e externa da empresa diante do cenário detectado, posicionamento quanto a objetivos, metas e planos de ação, acompanhamento e retroalimentação. Processo similar, com maior ênfase ao monitoramento de longo

prazo, ao acompanhamento da inovação tecnológica e à atividade de desenvolvimento de produtos e processos ocorre em empresas mais inovadoras, que atuam em setores industriais de maior desenvolvimento.

No segmento de empresas informativas envolvidas com tecnologias digitais (sejam de captação, processamento e/ou distribuição) o processo de posicionamento e definição de estratégias torna-se um imperativo de sobrevivência, e também uma atividade que dificilmente se ajusta às etapas sistematizadas de um processo de planejamento tradicional. Apenas como ilustração, verifica-se que o Universo Online (UOL), a operação de informação e entretenimento na Web mais consolidada no mercado brasileiro, procedeu nos últimos três anos transformações que variam desde alterações em sua constituição jurídica, ou de captação de investimentos e capital, passando por contínuas transformações em seu conteúdo, arquitetura de navegação, identidade visual e imagem, até uma transferência física de suas instalações, para não falarmos de significativas mudanças em seu corpo editorial e gerencial. No mesmo período os sócios parceiros do UOL, grupos Abril e Folha, tradicionalmente vinculados à mídia impressa e com credibilidade consolidada, sofreram as alterações no curso de seus negócios, previstas em suas estratégias de longo prazo (estabelecidas através de um natural processo de planejamento empresarial).

O que apresentamos para reflexão não é uma negação dos procedimentos normalmente utilizados no processo de posicionamento estratégico das empresas, mas sim, e para o caso de empresas informativas, a inclusão de novos olhares e procedimentos tomados de áreas mais próximas do trabalho complexo.

UM OLHAR ARQUITETÔNICO AGREGANDO O FUTURO

Conforme até aqui discutido, um dos grandes diferenciais que a empresa informativa enfrenta ao produzir no e para o

espaço virtual é a inclusão das variáveis de tempo, espaço e velocidade, numa relação tridimensional que confere ao conteúdo informativo as características de amplitude, profundidade e temporalidade.

Junto a esse sentido espacial da informação em si vem o sentido de correlação entre diferentes informações e diferentes “locais” agregadores de conteúdos, serviços e transações. Utilizando a terminologia Web tem-se aqui a navegação e a hipermídia como condutores desse processo. O próprio conceito de rede (da Internet) abrigando e alimentando essas relações.

Acrescente-se, ainda, o fato de que qualquer operação virtual tem sua âncora física e humana, devendo resultar em retornos típicos de qualquer empreendimento empresarial de risco e de alto conteúdo de inovação tecnológica. Ou seja, elevados investimentos e muito baixo retorno em longo prazo. Aqui, encontramos a fusão dos dois ambientes: o ciberespaço que abriga toda a virtualidade e a empresa e o mercado reais, que transacionam com essa virtualidade.

Embora a informação contida no ciberespaço seja acessada através de dispositivos limitadores – *softwares*, computadores e telas –, esses são na verdade os próprios motores que trazem à realidade os conteúdos virtuais. Buscando esclarecer um pouco mais esse conceito, utilizamos a reflexão de Paul Virilio (25) sobre a complexidade comunicativa que ocorre quando da inclusão dos motores da realidade no processo comunicacional:

“[...] percebe-se que não existe outra realidade além das relações entre fenômenos, a realidade da informação encontra-se totalmente contida em sua velocidade de propagação e, portanto, a informação (a terceira dimensão da matéria) é mais do que nunca a designação de um estado assumido por um fenômeno num determinado momento. O ciberespaço ou, mais exatamente, o espaço-tempo cibernético surgirá desta constatação, cara aos homens de imprensa: a informação só tem valor pela rapidez de sua difusão, ou melhor, a velocidade é a própria informação!”.

25 Paul Virilio, *A Arte do Motor*, São Paulo, Estação Liberdade, 1996.

É nesse ponto que propomos a inclusão de uma visão de projeto arquitetônico para romper com a linearidade do processo de planejamento estratégico tradicional, e também para abarcar essa noção de velocidade informacional percorrendo continuamente um espaço cibernético tridimensional.

Dentre as diversas definições para “arquitetura” selecionamos como referência para este trabalho aquela de Zevi (26) para quem

“a arquitetura não provém de um conjunto de larguras, comprimentos e alturas dos elementos construtivos que encerram o espaço, mas precisamente do vazio, do espaço encerrado, do espaço interior que os homens andam e vivem... o espaço interior, que não pode ser representado perfeitamente através de nenhuma forma, que não pode ser conhecido e vivido a não ser por experiência direta, é o protagonista do fato arquitetônico”.

Encontramos aqui algumas convergências quando falamos de estratégias para informações que circulam pelo espaço virtual, especialmente pela similaridade entre a “navegação” que caracteriza o comportamento do internauta, sempre em busca de informações, sempre velozmente passando de um *website* para outro em busca da mais recente novidade que satisfaça suas necessidades; e também pela dificuldade de representação desse espaço virtual que acaba sendo moldado conforme cada internauta – mesmo que ele busque suas informações organizadamente em *websites* de sua escolha, a configuração final de seu espaço informacional é algo que foge ao controle de quem produz informações.

O que temos é a necessidade de um posicionamento estratégico que crie condições para que o internauta busque repetida e fielmente informações num dado *website* em detrimento de outros; e condições para que se tenha uma melhor visão do espaço individual do internauta (considerando que esse espaço será constituído em grande parte pelo *website* que assumiu usuário posicionamento arquitetônico para

suas operações). Essa repetição e continuidade tem diretamente a ver com a variável tempo, determinante para o sucesso de um empreendimento informativo no mundo digital. Correlacionando-se novamente à arquitetura, conforme Zevi, o tempo é um elemento indispensável à atividade de construção, pois todas as obras requerem o tempo de nossa caminhada por e através delas para a sua compreensão e uso.

Com isso, propomos a inclusão no processo de construção estratégica de um empreendimento informativo etapas que contemplem a avaliação dos comportamentos de caminhada (navegação) dos usuários, seus pontos de parada, abrigos, retornos, etc., para que se possa determinar a melhor composição de conteúdo e a maior taxa de retenção do internauta.

Além disso, também é preciso incluir outra visão tomada da experiência espacial arquitetônica que se relaciona com a questão do ambiente e seu monitoramento, e com a existência de um *website* informativo convivendo num espaço virtual com outros tipos de informações e comportamentos de usuários. Aqui novamente recorreremos a Zevi, para quem

“a experiência espacial da arquitetura prolonga-se na cidade, nas ruas e praças, nos becos e parques, nos estádios e jardins, onde quer que a obra do homem haja limitado ‘vazios’, isto é, tenha criado espaços fechados... mas é certo que o espaço urbanístico é caracterizado pelos mesmos elementos que distinguem o espaço arquitetônico”.

Assim, podemos dizer que muitos dos conceitos determinantes para as empresas informativas no mundo digital têm suas melhores e mais adequadas compreensões através da metáfora da construção das cidades e edificações que se desenvolvem – ao mesmo tempo, espontânea e planejadamente – em torno de um ponto central aglutinador e se expandem por teias e redes de vias que se reencontram em novos pontos aglutinadores, quase que num espaço sem fronteiras e limites.

Ágora, *polis* e *urbe* entram aqui como

26 Bruno Zevi, *Saber Ver a Arquitetura*, 5ª ed., São Paulo, Martins Fontes, 1996.

as referências marcantes de aglutinação e redistribuição; memória e história compõem um tempo único para presente, passado e futuro, transitando em diferentes velocidades; a concepção arquitetônica dos lugares acomoda-se perfeitamente ao novo espaço dos fluxos.

Fica como proposta às empresas informativas atribuir a seus *business models* e aos seus posicionamentos estratégicos o

caráter de “espaço arquitetônico e urbano” para concretização de suas transações, metas e objetivos e, literalmente, construir seus modelos e suas evoluções, conceitos similares àqueles aqui tomados da arquitetura. Os passos, procedimentos e metodologias para tanto exigem algum período de experimentação, retorno à reflexão e consolidação. Estamos em plena fase de testes. Finalizamos, portanto, com esta proposição.

BIBLIOGRAFIA

- ANNAN, Bruce. *El Renacimiento del Periodismo?* Postado em <http://www.revista-ideasonline.org/periodismo.html>, acessado em 16/8/00.
- BOLTER, Jay David e GRUSIN, Richard. *Remediation: Understanding New Media*. Cambridge, the MIT Press, 1999.
- BUSINESS 2.0, dez./99. “Parem as Máquinas”, artigo traduzido e publicado no *Boletim Mídia Digital* nº 101, 23/12/99. Grupo Estado — Circulação interna.
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. São Paulo, Paz e Terra, 1999.
- DUSSELDORP, Monique van; SCULLION, Roisin; BIERHOFF, Jan. *The Future of the Printed Press: Challenges in a Digital World*. Second Edition. Maastricht, European Journalism Centre, 1999.
- FIDLER, Roger. *Mediamorphosis: Understanding New Media*. Califórnia, Pine Forge Press, 1997.
- FULLER, Jack. “News Values: Ideas for an Information Age”. Chicago, University of Chicago Press, 1996 (in Elizabeth Saand Corrêa, *Sempre a Mensagem, Não Importa o Meio*, Boletim Mídia Digital, Grupo Estado, outubro de 1998).
- MESQUITA, Rodrigo. “A Economia na Era das Redes, Depois da Primeira Onda”, in *O Estado de S. Paulo*, domingo, 22 de outubro de 2000. Coletado em <http://www.estadao.com.br>
- MURRAY, Janet. *Hamlet on the Holodeck: the Future of Narrative on Cyberspace*. New York, Free Press, 1997.
- POSTMAN, Neil. *Building a Bridge to the 18th Century*. New York, Knopf, 1998.
- PRYOR, Larry. *Some Guedelines From One of Online New’s Walking Wounded*. Editorial da edição de junho de 2000 em <http://www.ojr.org>
- TAPSCOTT, Don et al. *Blueprint to the Digital Economy: Creating Wealth in the Era of E-business*. New York, Mcgraw Hill, 1998.
- THE SEYBOLD REPORT, vol. 5, nº 5, janeiro de 2001, publicado em <http://www.seyboldreport.com>
- VIRILIO, Paul. *A Arte do Motor*. São Paulo, Estação Liberdade, 1996.
- ZEVI, Bruno. *Saber Ver a Arquitetura*. 5ª ed. São Paulo, Martins Fontes, 1996.

