

Algumas considerações sobre a chamada "propaganda subliminar"

retrospectiva histórica e fundamentação teórica

J. Roberto Whitaker Penteado¹

O autor faz uma revisão das origens da expressão "propaganda subliminar" e do seu percurso histórico a partir dos eventos de 1957, nos EUA, que deram notoriedade ao assunto. Em seguida, a partir de considerações teóricas sobre as formas pelas quais se processa a comunicação publicitária, procura demonstrar que carecem de fundamento as afirmações de que tais ações possam atingir os seus objetivos fora dos limites de percepção dos receptores.

Palavras-chaves: propaganda, percepção, psicologia, percepção.

ABSTRACT

The author reviews the origins of the expression "subliminal advertising" and its development after the 1957 events - in the USA - which gave the subject its present notoriety. This is followed by theoretical considerations about the process of advertising communication, which aim at demonstrating as baseless the claims that such actions may take place below the human threshold of perception.

Keywords: advertising, perception, psychology, communication.

1 Diretor do Instituto Cultural ESPM, Professor da ESPM, autor de entre outros "Marketing no Brasil não é fácil"

ORIGENS

A *Enciclopédia Internacional de Propaganda* - compilada pelos editores da revista especializada norte-americana *AdvertisingAge* (2003) - informa que o termo subliminar foi usado pela primeira vez em 1824, pelo pedagogo e psicólogo alemão Johann Friedrich Herbart,² para definir a percepção abaixo do limite (em latim, *sub limerí*) do estado consciente. Referências a essa possibilidade ocorrem na literatura especializada por volta de 1900, e o primeiro artigo publicado em inglês sobre o assunto data de 1938 e apareceu no *Journal of Psychology*.

Contemporaneamente, a expressão "propaganda subliminar" tem sido atribuída a uma série razoavelmente abrangente de circunstâncias, como, por exemplo, o uso de mulheres em atitudes sexualmente instigantes e/ou pouco vestidas, o testemunho de uma personalidade conhecida, a inserção de cenas de consumo num filme ou num programa de TV, assim como a introdução camuflada de figuras, palavras, cores, sons, aromas etc. numa mensagem, com finalidades publicitárias. Apesar de alguns deles terem-se tornado comuns, contudo, todos esses artifícios não podem ser descritos corretamente como "subliminares", uma vez que não se situam abaixo do limite da percepção, mas podem ser facilmente observados no estado consciente. De fato, apenas as imagens ou sons que não podem ser conscientemente observados poderiam ser descritos, literalmente, como subliminares.

Na história da comunicação de massa, a primeira experiência com mensagens subliminares foi feita pela BBC inglesa, em 1956, durante um programa de TV, projetando uma informação com 4 palavras no tempo subliminar de 1/25 de segundo, sem produzir qualquer resultado. Nos EUA, duas emissoras de TV fizeram testes semelhantes, em 1958, também inconclusivos. A CBC do Canadá projetou, na tela, durante um de seus programas, a frase "telefone agora" e não constatou sequer o desejo de telefonar entre os telespectadores pesquisados.

O termo *propaganda subliminar* parece ter ocorrido, pela primeira vez, em 1957, em diversas experiências- hoje aceitas como fictícias- de um certo James McDonald Vicary, que havia trabalhado em institutos de pesquisa de mercado e recorreu a estratégias, afim de apresentar-se como especialista na matéria para montar uma empresa própria e conquistar clientes para a "nova técnica." (Bighetti, 2003) Vicary

² 1776-1841.

pretendeu aumentar as vendas de pipoca e refrigerante em um cinema, através da projeção de palavras de estímulo, na tela, abaixo dos limites da percepção. Há informações de que Vicary teria confessado, em 1963, que as experiências foram fabricadas. Esse personagem desaparece completamente de cena, a partir dos anos 60. De qualquer modo, experimentos semelhantes aos que descreveu, em condições cientificamente controladas, nunca conseguiram obter resultados mensuráveis. (ROGERS, 1992-1993, pg. 12).

Os estudiosos da comunicação publicitária geralmente apresentam duas razões para justificar a grande popularidade que conquistou, nas mentes das pessoas, a tese da propaganda subliminar. Uma delas teria sido o ambiente político dos EUA, nos anos 50, em que pontificava o senador Joseph McCarthy com suas investigações sobre ubíquas conspirações de inspiração comunista entre cidadãos e instituições considerados acima de todas as suspeitas (hoje comprovadamente inocentes), assim como as histórias sinistras sobre técnicas de "lavagem cerebral", que teriam levado soldados americanos a desertar durante a guerra na Coreia.

A outra foi a publicação, em 1957, do livro *The Hidden Persuaders*, pelo jornalista Vance Packard, que se tomou imediatamente um fantástico *best-seller* - sem dúvida, também em função do clima político - ao denunciar que o público norte-americano estava sendo manipulado pela mídia de massa. A propaganda era incluída - e merecia destaque especial - entre outras coisas pelo fato de as principais agências e anunciantes, na ocasião, estarem utilizando, embora em caráter experimental, as técnicas de pesquisa motivacional para obter informações sobre os fatores que determinavam o comportamento dos consumidores. (PACKARD, 1985)

Parece que, desde então, a ideia de que pudesse haver um tipo de propaganda denominado "subliminar" não mais deixou o cenário social, sucedendo-se indivíduos que obtiveram fortuna, notoriedade - ou ambos explorando essa noção. Nos EUA, podemos citar *Subliminal Seduction* (KEY, 1972) e outros; e, no Brasil, *Propaganda Subliminar Multimídia* (CALAZANS, 1992). Esses livros foram, também, muito usados por alunos e professores da área, em trabalhos e teses na nossa opinião, principalmente pelas noções sedutoras e atraentes do tipo de ficção científica que gerou filmes de grande sucesso, como *Laranja Mecânica* (1971) e a série *Matrix*. Tão recentemente quanto no ano de 1990, a própria USP promovia - em seu campus, no âmbito de um

curso sobre *Inovações em comunicações e artes* — um seminário de dia inteiro sobre "Propaganda Subliminar Multimídia".³

O professor Stuart C. Rogers, do Daniels College of Business, da Universidade de Denver, observa que,

"se existisse mesmo propaganda subliminar, teria havido uma proliferação de empresas e profissionais oferecendo esse tipo de serviços, assim como livros e manuais ensinando como a utilizar".

Além disso,

"se essa técnica realmente funcionasse, os governos do mundo já teriam recorrido a ela para eliminar os abusos contra crianças, o uso de drogas, excesso de bebida ou a evasão de impostos" (ROGERS, Op. cit)

Pesquisas

Algumas pesquisas sobre utilização de técnicas subliminares foram feitas por acadêmicos e profissionais da área de propaganda e marketing. As mais significativas parecem-nos ter sido as realizadas sob a supervisão da professora Martha Rogers, da Universidade Estadual de Ohio, que determinaram - de um lado - a intensidade e persistência da credulidade pública a respeito da propaganda subliminar e - de outro - a quase total ausência de evidência de utilização dessa suposta técnica pelos profissionais da área.

Em 1993, Rogers conduziu uma pesquisa telefônica junto a 400 famílias da região de Toledo, estado de Ohio, obtendo - entre outros resultados - o de que 74,3% dos respondentes já tinham "ouvido falar" de propaganda subliminar; 61,5% acreditavam que os anunciantes (e suas agências) utilizavam a técnica e 72,2% achavam que esse tipo de mensagem poderia alcançar sucesso para a venda de produtos e serviços. (ROGERS, 1993)

Em 1994, foi a vez dos profissionais. Através do correio, a equipe supervisionada por Rogers consultou 750 profissionais de

3 Anuário de inovações em r f D f O
Comunicações e Artes, ECA
USB p 343 353,1990 _ haviam deliberadamente recorrido a técnicas subliminares para

provocar reações previsíveis nas suas audiências. O resultado foi de que 93% responderam com um claro Não.(ROGERS, & SEILER, 1994) Esse estudo convalidou uma pesquisa anterior, conduzida com menor rigor estatístico, entre 100 diretores de arte de agências americanas - de 1984 - que havia identificado apenas 2 profissionais respondendo *Sim*, por terem "suspeitado de que havia ingredientes subliminares" em campanhas das quais haviam participado. (HABERSTROH, 1984)

Considerações teóricas

Além do acima exposto - sobre o histórico da atividade subliminar na propaganda e as pesquisas realizadas sobre o tema - há considerações de ordem teórica que podem ser formuladas a respeito - primeiro - dos modernos conceitos de marketing, como técnica de viabilizar e facilitar a colocação de produtos e serviços no mercado e como isso se relaciona com os mecanismos de decisão de compra dos consumidores e - em seguida - do que se sabe, atualmente, sobre as técnicas da propaganda comercial, que praticamente excluem a possibilidade de persuadir quem quer que seja através de mensagens transmitidas abaixo de seus limites de percepção.

Decisões de compra

As teorias sobre o comportamento do consumidor reconhecem um grande leque de fatores que influenciam as suas decisões de compras. O modelo de estímulo-resposta, por exemplo, mostra que, expostos aos instrumentos do composto de marketing e a outros estímulos - não controláveis pelas empresas -, os consumidores reagem de acordo com suas próprias características, que são afetadas por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, e fazem suas decisões de compra - categorias de produto, marcas, revendedores, época de compra e quantidade comprada. Como no gráfico que segue.(KOTLER, 2000, p. 183)

Para Kotler e seus seguidores, são os fatores culturais que exercem a maior influência sobre o comportamento do consumidor. No quadro, a cultura é o conjunto de valores, percepções,

preferências e comportamentos adquiridos ao longo da vida de uma pessoa, num processo iniciado a partir da infância. As subculturas oferecem um referencial de valores e comportamentos mais próximos para seus membros e referem-se a nacionalidades, religiões, grupos étnicos etc. Finalmente, todas as sociedades humanas apresentam alguma forma de estratificação social hierarquizada, cujos integrantes tendem a partilhar de valores e comportamentos razoavelmente homogêneos.

Os fatores sociais exercem grande influência nas decisões de compra. As pessoas pautam seus comportamentos em grande parte a partir e em função dos grupos sociais com os quais interagem. A Sociologia define grupos como conjuntos de pessoas que compartilham de um interesse comum ou que têm uma base de interação. Os grupos podem ser classificados como primários ou secundários. Família, vizinhos, colegas de trabalho são classificados como grupos primários. Nesses grupos, ocorre uma interação frequente e informal, sendo caracterizados por sentimentos de lealdade, identificação, envolvimento emocional, cooperação e relações amigáveis. Já os grupos secundários - grupos religiosos, profissionais, entre outros - são constituídos por pessoas unidas por laços menos íntimos, onde ocorre interação menos frequente e mais formal. As pessoas são influenciadas também pelos grupos de referência, ou seja, grupos aos quais não se pertence diretamente, mas aos quais as pessoas podem referir-se no estabelecimento de padrões de comportamento ou outros aspectos. Esses grupos podem ser de aspiração, aos quais as pessoas gostariam de pertencer, ou de dissociação, quando seus valores e comportamentos são rejeitados.

Nos grupos a que pertencem, as pessoas ocupam posições, também denominadas *status* - que podem ser de parentesco (pai, mãe, filho...), de prestígio (presidente, rei), de ocupação profissional, entre outros. Cada *status* corresponde a papéis sociais, que são os comportamentos esperados e aceitos pelo grupo para os ocupantes de cada posição social. (STEWART e GLYNN, 1978)



(Kotler, 1996, p. 161)

As pessoas reagem de modo diferente aos fatores culturais e sociais. As diferenças individuais também são explicadas por fatores como estilo de vida e personalidade. O estilo de vida mostra a maneira como as pessoas optam por se relacionar com o ambiente externo. As pessoas podem adotar um estilo pessoal conservador, de engajamento social, orientado para conquistas profissionais, entre muitos outros. A personalidade - que envolve elementos como autoconfiança, domínio, autonomia, sociabilidade, entre outras - também influencia no comportamento de consumo.

Além das necessidades de origem fisiológica, as pessoas também são movidas por necessidades psicológicas - como necessidade de reconhecimento, estima ou posse. A tensão gerada pela não-satisfação dessas necessidades gera impulsos (motivações). Através de processos pessoais de percepção e aprendizagem, vão-se desenvolvendo suas crenças e atitudes.

As ações de marketing - nas quatro ferramentas que compõem o composto de marketing - são feitas levando-se em conta esses fatores, além dos demais impulsos internos não controláveis pela empresa. Assim, decisões sobre características de produtos, canais de distribuição, preço ou comunicação são feitas de acordo com o

ambiente externo à empresa os estímulos econômicos, tecnológicos, políticos e culturais, além das características dos compradores.

As empresas utilizam-se de diversos meios para se comunicar com seus clientes e demais públicos que possam afetar sua atuação. Podemos relacionar, entre outras: propaganda, mostruários (*displays*), embalagem, amostras, cupões, mala direta, concursos, *merchandising*, venda pessoal etc.

Ação da propaganda

A propaganda é um dos elementos do composto promocional, sendo definida nos seguintes termos: "Qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de ideias ou serviços por um patrocinador identificado." (KOTLER, 2000)

Isso nos leva ao segundo ponto, que é a natureza complexa do processo de comunicação pelo qual passa um anúncio a fim de atingir os seus objetivos. Como em outros processos comportamentais, não se sabe exatamente como a propaganda atua na mente das pessoas. Diversos modelos existem - baseados nas teorias da comunicação - e foram desenvolvidos compilados por Kotler no quadro abaixo:

	Modelo AIDA	Modelo de hierarquia de efeitos	Modelo de inovação - adoção	Modelo de comunicação
Estágio cognitivo	Atenção ↓	Consciência ↓ Conhecimento ↓	Consciência ↓	Exposição ↓ Recepção ↓ Resposta cognitiva
Estágio afetivo	Interesse ↓ Desejo	Simpatia ↓ Preferência ↓ Convicção	Interesse ↓ Avaliação ↓	Atitude ↓ Intenção
Estágio comportamental	↓ Ação	↓ Compra	Experimentação ↓ Adoção	↓ Comportamento

É comum a todos os modelos a ideia de que o resultado comportamental ao estímulo da comunicação publicitária ocorre em 'estágios', desde o mais superficial - cognitivo - aos mais profundos - afetivo e comportamental-ativo. Através de um processo que nem sempre é de caráter técnico, pois apóia-se fortemente na intuição dos profissionais, resultante da experiência acumulada, cabe ao criador de um anúncio específico a decisão sobre o enfoque mais adequado que deverá usar na mensagem.

Além disso, para percorrer esse caminho, uma mensagem publicitária o anúncio teria de preencher mais algumas condições bem básicas: ser clara, pertinente, original e persuasiva.(PENTEADO, 2000)

Para concluir, gostaria de citar novamente o professor Stuart Rogers: 'Os resultados de estudos em psicologia, realizados desde 1957, indicam o que se pode considerar como truismo: estímulos fortes produzem reações fortes; estímulos fracos, respostas fracas.' (ROGER, 1992-1993, p. 12) Logo, mensagens que possam ser dirigidas às pessoas abaixo dos seus limites de percepção resultariam em efeitos tão mínimos se é que resultariam em algum - que, ainda que sua existência fosse comprovada, jamais poderiam produzir, em pessoas de qualquer idade, uma mudança em seu comportamento.

Referências Bibliográficas

- ANUÁRIO DE INOVAÇÕES EM COMUNICAÇÕES E ARTES, ECA/USP, p. 343-353, 1990.
- ADVERTISING AGE'S ENCYCLOPAEDIA OF ADVERTISING. New York: Fitzroy Dearborn, 2003
- BIGHETTI, Herald, Propaganda subliminar e outras lendas urbanas. *Revista da ESPM*. São Paulo, (10): 43-51, mar./abr 2003.
- CALAZANS, Flávio. *Propaganda subliminar multimídia*. São Paulo: Summus, 1992.
- KEY, Wilson Bryant, *Subliminal seduction: Ads media manipulation of not so-innocent America*. New York: Signet, 1972.
- HABERSTROH, Jack. Can't ignore subliminal ad charges in Advertising Age, September 17, 1984.
- KOTLER, Philip, *Administração de Marketing* (10ª edição), São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- PACKARD, Vance, *The Hidden Persuaders*. New York: Pocket Books (uptaded edition), 1985.
- PENTEADO, J. Roberto Whitaker. *Marketing no Brasil não é Fácil* (2ª edição), Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1990.
- ROGERS, Martha. Public perceptions of subliminal advertising: Why practitioners shouldn't ignore this issue in Journal of Advertising Research. (33): issue 2 Mar./Apr. 1993.
- ROGERS, Martha & Christine A. Seiler. The answer is no: a national survey of advertising industry practitioners and their clients about whether they use subliminal advertising in Journal of Advertising Research March/April 1994.
- ROGERS, Stuart, How a publicity blitz created the myth of subliminal advertising in Public Relations Quarterly, (37): Iss. 4, Winter 1992-1993, p. 12.
- SELEÇÕES DO READER'S DIGEST, Dezembro de 1964; Outubro de 1965; Dezembro de 1968; Maio de 1973 e Agosto de 1981.
- STEWART, Elbert e Glynn, James. *Sociologia: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1978.

**Resenha: "Estratégias para a mídia digital",
de Beth Saad. São Paulo: Editora Senac, 2003.
ISBN 85-7359-317-2. 293 páginas.**

**Arquitetura, Informação e Negócios: Os desafios das
empresas de comunicação no universo digital.**

Marcelo Coutinho¹

"Estratégias para a mídia digital" é a versão modificada da tese de livre docência da professora (ECA-USP) e consultora de mídia Beth Saad. Um trabalho que começou a ser realizado, "de maneira intuitiva", a partir de 1992. É claro que muita coisa mudou de lá para cá, e não foram apenas os índices de especulação das bolsas de valores. Entre tantas modificações, as ferramentas clássicas do planejamento estratégico para as empresas de informação necessitam ser repensadas, diante dos desafios trazidos por mudanças que vão muito além das evoluções tecnológicas, e obrigam essas empresas a repensar seu papel de formadoras de opinião em uma 'sociedade digital'. Essa é a tarefa que a autora se propôs, e cumpriu com maestria, baseada em uma análise das trajetórias de diversas empresas informativas - mas com lições que se aplicam para muitos outros setores da economia moderna - ao longo da segunda metade dos anos 90 e início desta década.

O primeiro capítulo examina os conceitos mais conhecidos de estratégia empresarial e como eles podem ser aplicados em ambientes de rápida transformação tecnológica. É o ponto de partida utilizado pela autora para discutir alguns dos principais pontos do ambiente de atuação das empresas de comunicação e informação no final dos anos 90 e início do Século XXI. Para Beth Saad, ao adotarem as transformações da tecnologia como principal vetor da sua atuação, essas empresas lançaram as bases para um novo "paradigma estratégico" no setor de mídia, caracterizado pela

"formação de equipes mais flexíveis, pela produção de pacotes informativos passíveis de digitalização e customização, pelo estabelecimento de sinergias comerciais e técnico-produtivas e pelo surgimento de novas formas de gestão dos estoques informativos e audiovisuais" (p. 43).

1. Doutor em Sociologia pela Universidade de São Paulo, Diretor de Serviços de Análise do IBOPE, NetRatings para América Latina e professor da ESPM.

Isso possibilitou o "salto", ao longo do início dos anos 90, de organizações estruturadas em torno de produções tipográficas para empresas informativas, com diversos negócios editoriais integrados em termos de produção, comercialização e distribuição através de diversos meios -fax, satélites, cabo, CD-Rom, etc.

Com o aparecimento de uma tecnologia de ruptura - a World Wide Web - essas empresas se viram diante da necessidade de adotarem novos posicionamentos, que ainda estão sendo testados. O principal desafio, do ponto de vista estratégico, é entender como a "mídiamorfose" - as evoluções e transformações das mídias tradicionais - impactam o relacionamento destas empresas com seus públicos, alterando o padrão clássico da produção linear da informação para um ambiente no qual ela é processada de forma contínua, onde "o domínio do processo produtivo fica mais fragilizado com a interferência ativa e muito próxima do usuário" (p. 60). Essa proximidade é o ponto forte e ao mesmo tempo o calcanhar de Aquiles para as empresas de mídia digital: quanto mais próxima dos interesses pessoais do usuário, maior o valor da informação, mas ao mesmo tempo surgem novas empresas de intermediação (*sites* de busca, *softwares* de personalização, equipes editoriais segmentadas, empresas de marketing de relacionamento), capacitadas a formatar o conteúdo de forma individualizada, transformando o "conteúdo pelo conteúdo" em uma *commodity*. Uma vez que a simples transferência de conteúdos e adaptação de formatos tradicionais para a Web está fadada ao fracasso, o desafio passa ser como organizar adequadamente uma estratégia de múltiplos meios, em diversas frentes: relacionamento com os públicos externos, com os fornecedores, com as equipes internas (comercial, redação etc), em um ambiente de transformação constante.

Diante desses desafios, não basta possuir apenas um plano de negócios, segundo a autora o termo que mais identificou as empresas de chamada *nova economia*. Essa diferenciação é analisada em detalhes no Capítulo 2, com a descrição da evolução dos conceitos de negócios para as empresas de informação, iniciando com a "turbina informativa" da Universidade de Navarra, conceito adotado pela Agência Estado, primeira empresa de informação digital do Brasil, até o modelo de "mídia modular", preconizado por diversas consultorias e especialistas no setor. Segundo Beth Saad, o que observamos nos anos 90 foi uma busca incessante de processos

capazes de explorar ao máximo as potencialidades do meio digital, mas que ao mesmo tempo não modificassem de forma profunda a estrutura das empresas, dos seus produtos e principalmente dos seus processos operacionais. Essa movimentação pode ser adequada para facilitar os tão sonhados IPO (*Initial Public Offer*, ofertapública inicial nas bolsas de valores), mas é um pobre substituto para uma estratégia eficaz:

"por diversos momentos nessa última década de ebulição digital se priorizou a título de estratégia o modelo de produção de receitas, deixando para uma etapa imprevisível a configuração de uma estratégia empresarial abrangente, equivalente ao conceito de estratégia corporativa. Essa postura revelou-se inadequada, pois ficou evidente que o negócio de informação digital isoladamente não era competitivo, uma vez que suas âncoras principais sempre estiveram em variáveis corporativas - identidade de marca, hábitos do leitor digital, entre outros" (p. 87).

Sob esta ótica a autora vai propor uma diferenciação entre indicadores de receita e indicadores de eficiência, baseados em três estratégias agregadoras de valor para o meio digital: experiência do usuário (personalização, fidelização, relacionamento), estrutura arquitetônica do *site* e processo organizacional (incluindo soluções para gerenciamento de conteúdo e comércio eletrônico e desenvolvimento de parcerias).

A aplicação prática das discussões sobre estratégia corporativa e modelos de negócio é realizada no Capítulo 3, através da análise da atuação de grandes grupos de comunicação no ambiente digital. A autora divide sua análise entre grandes grupos internacionais (Knight-Ridder, Times, AOL-Time Warner, Tribune e Dow Jones) e nacionais (*O Estado de S. Paulo*, Grupo Folha, Editora Abril e Organizações Globo). Estão fora as empresas que surgiram em função da Web, como Yahoo!, MSN, AOL, IG e Terra, devido ao fato de que as estratégias de um grupo de mídia no qual a Web é mais um canal são muito mais diversificadas e complexas do que aquelas na qual a rede é o único suporte.

Entre o grupo internacional, verificamos a existência de empresas que partiram para uma estratégia de "*launch andlearn*" ou seja, colocar o *site* no ar para aprender com a reação do mercado. Vale lembrar que aqueles também eram os tempos (segunda metade dos anos 90) em que

3 É sintomático que o Grupo O Estado de S. Paulo, um dos pioneiros no uso da Web no Brasil, tenha voltado a publicar sua edição na Web em arquivos PDF (Acrobat), um formato completamente superado para este tipo de operação jornalística no meio digital.

se acreditava que o "*first mover*", o primeiro entrante no mercado, conseguiria obter uma vantagem decisiva sobre os demais competidores, o que nem sempre se revelou verdadeiro, exceto sob a ótica limitada do mercado acionário. As grandes questões com que esse grupo de pioneiros teve que se defrontar foram o impacto da Web sobre as fontes tradicionais de receita e captação de notícias, o comportamento do "leitor digital", o formato das estruturas de produção e armazenamento de conteúdo, as novas funções exigidas de editores e jornalistas, os pesados investimentos em pesquisa e desenvolvimento e as maneiras pelas quais a rede poderia afetar a credibilidade dos veículos tradicionais, inclusive em função da interferência dos investidores e capitalistas de risco. Era um momento em que organizações acostumadas ao peso que sua tradição e credibilidade possuíam em um negócio bastante estável tiveram que se defrontar com o ambiente instável do mundo da alta tecnologia e do capital de risco, onde as decisões precisam ser tomadas com grande velocidade.²

Entre os veículos tradicionais, a autora vai destacar as estratégias do *New York Times*, *Financial Times*, os jornais regionais do grupo Tribune (Chicago Tribune, Orlando Sentinel, Los Angeles Times) e a rede CNN. Além do histórico sobre a entrada na Internet de cada um deles, são apresentados depoimentos de seus dirigentes ou editores. Ponto em comum na fase inicial: a criação de uma unidade exclusiva para a operação *online*, o desenvolvimento, normalmente via contratações através de polpudos salários, de equipes de conteúdo e publicidade digital e a busca o mais rápido possível do IPO. Esse modelo de unidades de novas mídias independentes da operação tradicional durou menos de cinco anos, uma vez que sua premissa, a geração de receitas publicitárias capazes de sustentar o negócio, não se provou verdadeira. Nas palavras da autora, "nem só de tráfego vive a internet". Essa constatação provocou um movimento "de ressaca", que muitas vezes resultou em pesados cortes de equipe e reincorporação das unidades de negócios *online* como divisões das empresas-mães. Foi esse notadamente o caso do *New York Times* e do *Financial Times*, que passaram a adotar uma estratégia de *players* "multimídia", na qual a presença na Web reforça conteúdos do meio analógico e vice-versa, aproveitando as melhores características de cada um deles. Em todas as empresas, percebe-se um aumento da preocupação com a fidelização do usuário final, visando não somente ao fornecimento de informações relevantes, mas principalmente sua qualificação para os

2 É impossível deixar de traçar um paralelo entre a descrição desta primeira etapa de "internetização" das empresas de informação e os processos descritos por James Moore em "The Death of Competition": final dos sistemas de negócios "fechados", novas formas de concorrência, importância das parcerias entre todos os integrantes da cadeia de valor, etc. Embora Moore não seja mencionado por Beth Saad, trata-se de outra leitura fundamental para os interessados no desenvolvimento de estratégias para empresas digitais.

anunciantes, buscando fugir do modelo de receita baseado apenas em volume de tráfego e facilitando ações de vendas casadas entre os veículos tradicionais e o meio digital.

Os pontos em comum na experiência internacional são a integração das operações Web com os fluxos tradicionais das empresas de informação (tanto em termos da captação, produção e distribuição de notícias como em termos da sua estrutura de receita), as variáveis tecnológicas que exigem uma adaptação contínua (e os custos decorrentes deste processo), e o foco nas pessoas, tanto nas que produzem e editam o conteúdo quanto o leitor-usuário-consumidor. Segundo a autora, embora essas questões ainda não estejam consolidadas, elas apontam para uma "convergência" entre as operações de conteúdo tradicionais e o posicionamento do negócio digital em função da marca e da credibilidade da empresa no seu ambiente de atuação. Esse será o pano de fundo para a análise das estratégias digitais de algumas empresas brasileiras.

No Brasil, a autora destaca 1992 e 1996 como dois marcos para a tecnologia digital. Em 1992, a Agência Estado inicia a captação, produção e distribuição de conteúdos informativos através de meios digitais, originalmente com foco no mercado financeiro. Em 1996 a Agência Estado também será pioneira na utilização da World Wide Web para divulgação de conteúdo jornalístico, mas o ano ficou marcado pelo lançamento do Universo Online (UOL), portal e provedor de acesso do jornal *Folha de S. Paulo*. Foi início do *boom* da Internet brasileira, período que durou até meados do ano 2000 e foi caracterizado por "lançamentos bombásticos, criação de novas marcas, ascensão de concorrentes sem tradição jornalística, salários astronômicos e campanhas publicitárias audaciosas" (p. 165). Durante esses quatro anos, todos os grandes conglomerados de mídia do Brasil iniciaram operações digitais centradas ao redor da ideia de que o grande motor da Web é o conteúdo, e que caberia portanto às empresas informativas assumir uma posição de liderança neste meio. Mas a violenta "ressaca" pós-bolha, com demissões em massa, venda, fusão ou simplesmente encerramento de operações digitais e a retração das verbas publicitárias deixaram no ar uma grande dúvida, que permanece até o momento atual³: a Web possui condições para se sustentar de maneira independente, como um novo "mercado midiático", ou é apenas mais um canal para distribuição de informações para um público elitizado?

3 É sintomático que o Grupo Q Estado de S. Paulo, um dos pioneiros no uso da Web no Brasil, tenha voltado a publicar sua edição na Web em arquivos PDF (Acrobat), um formato completamente superado para este tipo de operação jornalística no meio digital.

Essa busca por uma "identidade" para a Web dentro da estrutura das corporações informativas brasileiras foi (e conforme a autora mencionou na entrevista anexa, ainda é) a grande responsável pelos inúmeros erros e acertos verificados no período. A necessidade de um aporte contínuo de investimentos para acompanhar a evolução tecnológica, o poder de escolha do leitor-internauta, muito mais amplo que nas mídias tradicionais, o acirramento da concorrência e a crescente sofisticação das exigências de anunciantes, parceiros e fornecedores são os pontos em comum nas trajetórias das operações de Internet do Grupo Estado, UOL, Folha, Abril e Globo. Cada uma dessas trajetórias é minuciosamente reconstruída ao longo do Capítulo 3, inclusive com depoimentos pessoais à autora de alguns executivos envolvidos no lançamento e gerenciamento dessas operações. A conclusão é a de que os grandes "barões" da mídia brasileira acreditam na consolidação dos negócios *online* em um momento compreendido entre o final desta década e metade da próxima, mas que é preciso começar a agir agora, diante do cenário cada vez mais difícil que se avizinha para as organizações de mídia estruturadas em moldes tradicionais. Mas isso não significa a existência de uma fórmula pronta, ou sequer comum. Exige a busca de soluções criativas, em parte impostas pela própria natureza do mercado brasileiro, incluindo alianças com antigos concorrentes e *novos players*, como as empresas de telecomunicações. Sob esse aspecto, vale lembrar que a autora não trata de uma questão estrutural da Internet brasileira: a baixa penetração da rede entre a população. Enquanto nos EUA e nos países europeus a taxa de acesso domiciliar já supera 50% das residências, e para o total do acesso (casa, trabalho, escolas e locais públicos) mais de 75% da população, no Brasil apenas 10% dos indivíduos utilizam a rede de forma regular, segundo as últimas pesquisas do IBOPE, NetRatings.

É com base nas suas observações sobre os modelos de negócio sugeridos e utilizados pelas organizações mencionadas acima que Beth Saad propõe, no Capítulo 4 (e último) uma visão estratégica para as empresas informativas que vai além do simples posicionamento de negócios diante de uma inovação tecnológica: trata-se, na verdade, de readequar essas estruturas para formar a opinião em uma sociedade digital. Para tanto, é necessário levar em conta cinco pontos-chave: 1) a construção de conteúdos, 2) integração das operações digitais com a estrutura central da empresa, 3) o reforço das marcas dos conglomerados já existentes, 4) a transformação dos editores e jornalistas em gestores de conteúdo e 5) a

manutenção dos valores e da ética jornalística, cada vez mais evidenciados perante a sociedade. Trata-se de uma proposição bastante diferente em relação ao que se imaginava no início dessas operações, na metade dos anos 90, e que exige uma adequação constante ao ambiente altamente mutável em que essas empresas estão atuando e também visão (e capacidade de investimento) de longo prazo, algo que, na opinião da autora, faltou para boa parte dos grandes grupos nacionais, que adotaram atitudes conservadoras em relação ao meio digital, principalmente após o final do *boom* das bolsas de valores.

Para enfrentar esses desafios, a autora propõe um planejamento estratégico em 4 etapas, lembrando que ainda estamos falando de um ambiente em constituição e que essas etapas devem ser adaptadas às peculiaridades de cada organização e do ambiente em que ela atua. A primeira etapa é a desconstrução (ruptura com modelos estabelecidos) de alguns aspectos-chave da organização: convergência operacional, tecnologia, perfil profissional e narrativa hipermediática. A segunda etapa é identificar e caracterizar os aspectos qualitativos da atuação das empresas informativas na rede e nos meios tradicionais: tempo e espaço, dados transacionais, tecnopólio (a "tecnologia pela tecnologia", perdendo de vista os aspectos utilitários da informação), novas mídias, formato portal (segundo Beth Saad, uma operação que "todos querem ser, mas poucos sabem como") e a observação do usuário.

A terceira etapa é certamente a mais complexa mas ao mesmo tempo a mais fascinante do ponto de vista teórico: a absorção dos conceitos de arquitetura e sua aplicação ao setor de informação. Ao enfatizar a importância da relação entre o ser humano e seu ambiente, a arquitetura é a fonte de analogias entre os ambientes virtuais e reais, segundo a autora.

"Entrar na grande rede, navegar por diferentes *sites*, sentir-se melhor acomodado naqueles que satisfazem mais rápida e completamente as necessidades individuais têm muito a ver com as posturas do arquiteto e do planejador urbano. Funcionalidade, fluidez, conforto, áreas de circulação de diferentes velocidades, atalhos, pontos de encontro e referência, vias de distribuição, clareza, iluminação, preservação da memória, amplitude e profundidade são alguns dos preceitos arquitetônicos que se ajustam ao relacionamento usuário-szfe" (p. 259-260).

Para Saad, a arquitetura amplia suas funções ao ser "transportada" para o ciberespaço: falamos, fundamentalmente, da organização de um espaço em função das necessidades de seus usuários, das organizações que atuam nesse espaço e do conjunto de normas sociais que regulam esses relacionamentos. Essa visão permite uma ruptura com a linearidade do processo de planejamento tradicional, pouco adequada para a velocidade e complexidade das novas mídias.

A quarta etapa é decorrência direta desta visão "arquitetônica": a configuração das variáveis e informações levantadas nas etapas anteriores em um "projeto" que, longe de ser acabado ou definitivo, evolua de acordo com o ambiente e a capacidade da organização. Esse projeto fornece o contexto da operação, mas que pode mudar em função de variáveis específicas (segmentos demográficos, *design* organizacional etc.). Qualquer planejamento que não leve em conta o caráter mutante do ciberespaço e sua relação com seres humanos - sejam jornalistas, editores, leitores, ouvintes ou espectadores - está fadado ao fracasso. Essas empresas deixaram de ser o centro de avaliação, emissão e filtragem das informações que elas consideram relevantes para o público, uma vez que é este mesmo público que passa a controlar o fluxo da informação, em função das múltiplas escolhas de meios (e empresas) que ele passa a dispor. Isso não significa simplesmente descartar as estruturas e processos que existiam antes da Web, mas entender que suas funcionalidades - e consequentemente suas formas - devem ser alteradas para manterem sua relevância em um novo ambiente.

É claro que o cenário altamente turbulento das mudanças atuais dificulta a elaboração de qualquer sistema rígido de planejamento, fato que a autora não deixa de mencionar em nenhum dos capítulos. Mas ainda assim, "Estratégias para a mídia digital" é leitura indispensável para todos aqueles que desejam entender as profundas mudanças que o setor passou nos últimos cinco anos e tentam preparar suas organizações para outras tantas modificações que virão. Impossível terminar a leitura sem começar a pensar no que vai acontecer em um cenário de convergência entre protocolo IP, telefonia e computadores, para ficar apenas no exemplo mais óbvio. Mas esse já é outro conjunto arquitetônico...



Normas de Publicação

I. APRECIÇÃO PELO CONSELHO EDITORIAL

Os trabalhos inéditos enviados serão apreciados pelo Conselho Editorial, que poderá fazer uso de consultores ad hoc, a critério. Os autores serão notificados da aceitação ou recusa dos seus artigos.

Caso o Conselho Editorial julgue ser necessário fazer modificação no texto, autor será notificado e encarregado de providenciá-las, devolvendo o trabalho reformulado no prazo máximo de 20 dias. Caso aprovado o artigo, o autor deverá enviar uma cópia em disquete, em Word for Windows (versão 6.0 ou 7.0), além da cópia impressa.

II. DIREITOS AUTORAIS

A aprovação dos textos implica a cessão imediata e sem ônus dos direitos de publicação nesta revista, a qual terá exclusividade de publicá-los em primeira mão. O autor continuará a deter os direitos autorais para publicações posteriores.

III. APRESENTAÇÃO DOS ORIGINAIS

O autor deverá enviar o trabalho em três vias, digitando em fonte Times New Roman, corpo 12, formato letter, espaço 1,5 cm.

Folha de Rosto - Título em português. Nome do autor, seguido de créditos acadêmicos e profissionais.

Folha de resumo - Resumo em português, com o máximo de seis linhas. Palavra-chave, em português (no mínimo três e no máximo cinco palavras). Título em inglês, compatível com o título em português. Abstract, em inglês compatível com o texto do resumo. Keywords, em inglês, compatíveis com as palavras-chave.

Texto - O texto só deverá apresentar o título do trabalho e deverá constar de, o máximo, 25 laudas. Padrão das notas - As notas deverão ser indicadas por algarismos arábicos ao longo do texto e digitadas em página separada.

IV. REFERÊNCIAS E CITAÇÕES

A referência a autores deverá ser feita no corpo do texto, somente mencionando o sobrenome, acrescido do ano da obra.

Ex.: (ADORNO, 1982)

No caso de haver coincidência de datas de um texto ou da obra, distinguir com letra (1915a, 1915b...), respeitando a ordem de entrada no artigo.

No caso de compilação de textos de um mesmo autor em uma obra, colocar o ano do texto seguido do ano da edição da obra utilizada.

Ex.: (SCHUDSON, 1992/1997).

No caso de vários autores, todos deverão ser citados, usando e ou &.

Ex: (KATZ & LAZARS FELD, 1970).

No caso de citações textuais, entre aspas deverá ser acrescida da página.

Ex: "É que o saber não é feito para compreender, ele é feito para cortar." (FOUCAULT, 1984, p.28)

Citações textuais com menos de três linhas, entre aspas, deverão ser mantidas no corpo do texto.

Citações textuais com mais de três linhas deverão aparecer em destaque, observando um espaço do tabulador. Espaço simples e digitadas em Times New Roman, corpo 10.

V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Devem vir em ordem alfabética, pelo último nome do autor, sendo este em caixa alta.

Ex: EWEN, S....

SILVERSTONE, R....

Devem obedecer à seguinte ordem de itens:

Livro - sobrenome em caixas altas, iniciais do autor, título em itálico, cidade, editora, ano.

Ex: FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro, Graal, 1984.

Artigo de Livro - sobrenome em caixa alta, iniciais do autor, título entre aspas, seguido de vírgula e da palavra in (sem itálico) e o título do livro em itálico, nome do coordenador entre parênteses, cidade, editora, ano.

Ex: BORDENAVE, J. D., "Communication and Adaption of Agricultural Innovations in Latin America" in *Communication Strategies Rural Development* (org. WARD W. D.) Ithaca, University of Cornell, 1976.

Artigo de revista - sobrenome em caixa alta, iniciais do autor, título entre aspas, nome da revista em itálico, número(n.), volume(v.), cidade, editora, ano e páginas (usar p. para singular e o plural).