

## Quem serão os donos da palavra?

**Marisa Pereira Eboli**

Fundação Instituto de Administração - FIA, São Paulo, Brasil  
marisap@fia.com.br

### RESUMO

O mercado jornalístico e o setor de comunicação vêm passando por drásticas mudanças que devem se acentuar, evidenciando um processo de adaptação e renovação nos próximos anos, em decorrência da digitalização.

A proposta deste artigo é de, com base nos desafios enfrentados pelo Grupo Abril relatados no livro "Roberto Civita: o dono da banca", escrito pelo jornalista Carlos Maranhão (Editora Companhia das Letras), estimular questionamentos sobre os grandes dilemas do setor de comunicação que permitam delinear qual será o modelo de negócio vencedor no futuro.

Espera-se contribuir para aprofundar tais reflexões, tanto no mundo acadêmico quanto corporativo, que favoreçam a evolução das estratégias das organizações do setor, para que possam se reinventar na relação com as mudanças culturais e tecnológicas da sociedade contemporânea.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação, jornalismo, digitalização, estratégia, modelo de negócio, liderança.

---

## Who will be the owners of the word?

### ABSTRACT

The journalistic market and the communications sector have undergone drastic changes that should be accentuated, evidencing an adaptation process and renewal in the coming years, due to digitization.

The purpose of this article, based on the challenges faced by the Abril Group reported in the book "Roberto Civita: o dono da banca", written by the journalist Carlos Maranhão (Companhia das Letras Publisher), is to stimulate questions about the great dilemmas of the communications sector, which will allow shaping the winning business model of the future.

It is hoped to contribute to deepen such reflections, both in the academic and corporate worlds, that favor the evolution of these organizations' strategies in the sector, so that they can reinvent themselves in the relations with the cultural and technological changes of contemporary society.

**KEY-WORDS:** Communication, journalism, digitization, strategy, business model, leadership.

Desde a primeira manifestação de comunicação do homem, da Arte Rupestre da Idade da Pedra, à fabricação do papel por chineses (século VI AC), à invenção da imprensa por Gutenberg (1438), chegando à industrialização, que com a mecanização tornou o processo de impressão mais rápido, mais barato e dinâmico, a comunicação sempre esteve presente na Humanidade.

Com a crescente digitalização, surgem os grandes dilemas do setor: qual será o modelo vencedor no futuro, capaz de gerar renda na internet e substituir os negócios hoje ainda centrados no papel? Como resolver o fato de que a publicidade cai no impresso e não aumenta no digital? Será mesmo que o último jornal impresso seria publicado em 2041? (de acordo com pesquisa feita na Austrália). Não se sabe com precisão quanto tempo levará, mas é claro que a imprensa escrita encolherá, em função do crescimento de outras plataformas. A produção crescente de conteúdos, especialmente para celulares e tablets, já é uma tendência.

Indiscutível a crise que a Revolução Digital gerou nos grupos de comunicação no mundo inteiro. No Brasil não foi diferente, mesmo para os grandes grupos.

O Grupo Abril, um dos maiores e mais influentes grupos de comunicação da América Latina, fundado em 1950 por Victor Civita, mesmo fornecendo conteúdo em multiplataformas, tampouco está passando ileso por essa crise. Teve sua década de ouro entre 1990 e 1999. Em 2010 o Grupo anunciou uma nova estrutura da empresa, passando a se organizar em quatro grandes pilares – Mídia, Distribuição e Logística, Gráfica e Educação. Em novembro de 2011 adquiriu a empresa de logística Total Express, uma das maiores distribuidoras de encomendas por meio de entregas expressas.

Em 2012 comprou a totalidade das ações da empresa Rede Elemídia. Mas entre 2012 e 2013 foram anos de muita turbulência, cujo auge ocorreu com a morte de Roberto Civita, presidente da empresa, gerando nova reestruturação. Cerca de 70 funcionários do grupo foram dispensados. Em agosto de 2013, o grupo anunciou o fim de várias revistas, e cerca de 150 funcionários foram dispensados. Roberto Civita, no apogeu de seu império

editorial, dirigiu a Abril com 10 mil funcionários e mais de trezentos títulos. Em dezembro de 2013, num comunicado oficial, Fábio Colletti Barbosa, então presidente do Grupo, anunciou a venda da concessão da TV aberta ao Brasil.

Em março de 2016, Walter Longo assumiu a presidência, o que marcou a volta de alguém fora da família Civita no comando executivo. Longo declarou seu posicionamento a respeito do setor: "O processo de migração para o universo digital é de adição e não substituição. O futuro do Grupo Abril não é revista, tampouco digital. É a soma dos dois. Eles são complementares e essa é a visão estratégica que vai mover nossos investimentos".

Para compreender o mundo dos negócios e gestão do Grupo Abril, nada melhor que a leitura do livro, "Roberto Civita: o dono da banca", escrito pelo jornalista Carlos Maranhão (Ed. Companhia das Letras). Ele detalha conflitos e dúvidas com que Roberto lidou até se decidir a trabalhar com o pai. Aos 22 anos, saído de um estágio na revista americana "Time", após se formar em Jornalismo e Administração na Universidade da Pensilvânia (EUA), ficou dividido entre um convite para ser correspondente da revista em Tóquio e voltar ao Brasil, para ajudar a dirigir a Abril. Acabou cedendo ao convite do pai, com a seguinte condição: "Quero fazer três revistas, uma semanal de informações, uma de negócios e uma revista masculina", determinou Roberto. Dez anos depois, em setembro de 1968, ele lançaria "Veja", que por sinal deu prejuízo por dez anos, até tornar-se um sucesso absoluto.

Intrigas, desavenças, conflitos familiares, disputas e traições, Maranhão não perdoa nada, numa linguagem romaneada, jornalística e cuidadosa, mostrando toda evolução do grupo Abril. Workaholic, curioso, grande formador de talentos, otimista, dono de si, sedutor, orgulhoso da própria cultura, vaidoso, sem a menor "vocação para coadjuvante", difícil de aceitar um "não", mas avesso a confrontos, Roberto, Bob, Rob, Robbie, Dr. Roberto ou RC era movido por paixão, diz o autor. Paixão pelas mulheres, pelo Brasil de adoção e, sobretudo, por sua maior criação: a revista VEJA.

Possuidor de convicções fortes, ele redefiniu o jornalismo no Brasil. Doce, elegante e ao mesmo tempo autoritário. Tinha o domínio das palavras, o que o tornava forte na argumentação. Era um jornalista! Com competências de liderança e negociação inquestionáveis, foi um líder que desafiou o status quo, teve seus olhos sempre voltados para o horizonte e com perspectiva de longo prazo. Teimosia, persistência e resiliência não lhe faltavam:

---

características marcantes dos líderes inovadores. Certamente, Roberto Civita tem muito a ensinar para líderes de qualquer setor! Mas nem mesmo o mais visionário profissional e empreendedor do setor preparou sua organização para a Revolução 4.0. Aliás, quem o fez por esse mundo afora?

De acordo com especialistas da área, não há dúvida de que o mercado jornalístico passará por um processo de adaptação e renovação nos próximos anos, colocando prazo de validade para o modelo impressão-distribuição. A digitalização vai baratear toda cadeia, permitindo maior dedicação à atividade principal, que é fazer jornalismo. Empresários, profissionais e formadores precisarão se reinventar na relação com as mudanças culturais e tecnológicas da sociedade contemporânea.

Domenico de Masi em seu recente livro "Alfabeto da Sociedade Desorientada" tenta nos explicar os motivos de tanta confusão, que se acentua a cada dia no nosso planeta. Mencionando Albert Einstein, enfatiza um dos principais dilemas: "Um dos maiores problemas da humanidade não consiste na imperfeição dos meios, mas na confusão dos fins."

Isto vale para todos setores da sociedade, mas certamente na área de comunicação os caminhos serão mais tortuosos, exigindo muito mais esforços para a elaboração de estratégias de sucesso.