

**“Quo Vadimus: Ameaças, Desafios e  
Oportunidades para Revistas  
no Início do Século 21”**

**Discurso proferido por Roberto Civita  
Presidente e Editor do Grupo Abril  
III Conferência FIPP Ibero-Latino-Americana de Revistas  
Grand Hyatt Hotel  
São Paulo, 12 de novembro de 2006.**

Editores do Brasil, da Ibero-América e do mundo,  
Meus amigos, colegas, parceiros e concorrentes,  
Senhoras e Senhores,

Bom dia a todos e bem-vindos!

O título desta palestra – “Ameaças, Desafios e Oportunidades para Revistas no Início do Século 21” – diz muito em si mesmo. Aliás, a dupla desafio-oportunidade tem estado muito presente em encontros como este, e não é à toa: ela define exatamente a sensação (e a realidade!) de todo e qualquer editor de revistas em qualquer ponto do planeta. Com efeito, vivemos tempos em que as mudanças nos desafiam, metamorfoseando-se ora em oportunidade ora em ameaça.

Não é por acaso que ouvimos marqueteiros, analistas financeiros e consultores vaticinarem a morte iminente da mídia impressa, vítima da revolução digital e da informação em rede. Diga-se de passagem que a morte anunciada de diferentes mídias é uma história recorrente no último século: a TV ia matar o cinema e o rádio, as TVs segmentadas, por sua vez, iam matar a TV aberta, e assim por diante. Essa nova morte anunciada começa, nos dizem, pelos jornais. E logo a seguir vêm as revistas. Assim, no século XXII, ou até mesmo antes, no próprio século XXI, não haverá mais notícias impressas, nem editoriais de moda ou fotos de paparazzi estampadas em capas de papel couché. A mídia impressa, como a conhecemos, terá virado objeto de museu ou de colecionador.

Motivos é que não faltam aos que assim pensam. Embora continue próspera e – em muitos mercados emergentes – até florescente, nossa indústria enfrenta problemas concretos, e os sintomas são conhecidos por todos nós, como Chris Llevellyn acaba de apontar:

- Sofremos uma competição crescente pelo tempo e pela atenção do leitor (que não é mais “apenas” leitor);
- As circulações estão em queda ou estagnadas;
- Perde-se publicidade para o chamado *below the line advertising*;
- Os leitores mais jovens se afastam ou nunca se aproximam das revistas, atraídos pelas novas mídias interativas, especialmente a internet;
- Ao mesmo tempo, multiplicam-se os títulos de revistas nas bancas, confundindo jornalheiros e clientes;
- É cada vez mais difícil (e mais caro) conseguir exposição das revistas;
- Os custos de distribuição, de papel e do petróleo aumentam ininterruptamente, apertando as margens e forçando aumentos nos preços de capa;
- Diminuem as vendas por edição e aumentam os encalhes (60% em média no Brasil, não muito diferente do resto do mundo). Isto é: vendemos menos de um exemplar para cada dois que imprimimos e colocamos à venda.

Claro que sempre há exceções, mas nas grandes linhas é esse o panorama que enfrentamos. Como sabemos, o primeiro passo para lidar com problemas ou ameaças é encará-los. Por isso, considero

extremamente animador o programa deste encontro: palestras e debates relevantes, que devem nos ajudar a formular as respostas imediatas que estamos procurando, e também no encaminhamento de estratégias que garantam o nosso futuro a longo prazo.

Não pretendo, nesta palestra, responder às questões que serão debatidas nos próximos dias aqui, mas gostaria de dividir com vocês minhas reflexões e algumas idéias sobre estes assuntos.

Comecemos olhando o panorama em volta.

Entre todas as estonteantes e cada vez mais aceleradas mudanças em curso no planeta, uma das maiores nos atinge em cheio: a produção e a distribuição de informação. Estamos vivendo a maior mudança nas comunicações humanas desde Gutenberg – o que considero tanto um desafio fascinante como um privilégio. Acoplado à globalização e já alcançando pelo menos 2 bilhões de pessoas (um terço da população mundial), o advento do computador pessoal, da internet, do wireless, do celular, está não apenas modificando a forma como nos comunicamos mas também o que sabemos, o que pensamos e como agimos. Onde o e-mail, o Google, o VoIP, a Wikipedia, as mensagens instantâneas, os milhões de sites, portais, blogs e o acesso imediato (e praticamente gratuito) a toda informação do mundo, em qualquer lugar e a qualquer momento, já mudaram e continuarão mudando os hábitos de consumo de mídia das pessoas. E quanto mais jovens são essas pessoas, mais clara, radical e irreversível é a mudança.

Os novos meios de produção e de armazenamento digital fazem de cada ser humano um potencial gerador de conteúdo; e a distribuição em rede permite que esses conteúdos se espalhem ao redor do globo, em poucos instantes e sem controle. Todo mundo é ou pode ser jornalista e repórter, editor e publisher. As pessoas tiram fotos no celular e as colocam online no seu blog; compartilham vídeos no YouTube; escrevem scraps no Orkut com informações, dicas, opiniões, piadas; gravam seus próprios podcasts. A fronteira que separava produtores de consumidores de informação está mais e mais difusa.

Também os conceitos de tempo e de espaço mudaram. Não é mais necessário esperar o horário do telejornal para saber das últimas notícias, nem a chegada do jornal para ler um resumo dos acontecimentos. E também não há por que esperar o final de semana para ir até a banca e comprar a revista de notícias, ou que o carteiro entregue a revista de decoração, de carros, ou de moda. Por que esperar? Por que ir até a banca se aquela informação que você quer pode ser encontrada na tela de seu computador portátil, no seu aparelho celular, no seu iPod?

É isto: não é preciso esperar nem ir até a informação, porque tudo pode ser aqui e agora.

Estamos passando rapidamente de uma era em que relativamente poucos – os responsáveis pela mídia tradicional integrada por jornais, revistas, rádio e televisão – eram os *gatekeepers* da informação para

um planeta em que todos podem se comunicar com todos, instantaneamente e virtualmente, sem intermediários.

Apenas um exemplo mostra, em poucos números, o tamanho e a velocidade da mudança: hoje há mais de 100 milhões de sites e 57 milhões de blogs no mundo. A cada dia, 75 mil novos blogs são criados, o que dá quase um novo por segundo. Os blogs, que nasceram do diário de um estudante de jornalismo de Chicago, em 1994, têm hoje influência política real e são cada vez mais uma alternativa como fonte de informação (alguns dos blogs mais populares têm mais leitores que muitas páginas editoriais de grandes jornais).

Paralela e inevitavelmente, o marketing e a publicidade também estão mudando. Os anunciantes e suas agências estão cada vez mais procurando os meios que possibilitam selecionar cada um dos consumidores potenciais que lhes interessam para se comunicarem diretamente com eles no momento ideal – à custa, pelo menos em parte, dos grandes veículos que falam com todos ao mesmo tempo.

A verba publicitária online cresce numa velocidade vertiginosa, e não há dúvida de que irá crescer ainda mais. Embora o share de tempo das pessoas online ainda seja maior do que o share da publicidade online, os números são impressionantes. Na Grã-Bretanha, a publicidade online já é o dobro da publicidade em revistas e só perde, por enquanto, para a televisão.

Outro vetor de mudança é a crescente busca – por parte de agências e anunciantes – do que podemos chamar de “publicidade não tradicional”. Ela, utilizando cada vez mais promoções, eventos, pontos-de-venda e “ações de marketing”, visa alcançar o cliente potencial sem utilizar anúncios, comerciais, spots e outdoors tradicionais.

Sintetizando e usando uma metáfora de que eu gosto, é como uma mudança drástica num ecossistema: novas fontes de energia substituem as antigas, novos predadores entram no ciclo, novas ameaças e novos mecanismos de defesa e de proteção aparecem. Darwinianamente falando, nesse novo ecossistema somente os capazes de se adaptar às novas condições irão sobreviver. Quem melhor se adaptar pode crescer e se tornar um elo mais importante na cadeia. Eu gostaria muito de ter Charles Darwin comigo uma semana para discutir esses assuntos. Aposto que ele ficaria fascinado, que abandonaria o estudo dos animais e preferiria se dedicar às empresas de comunicação! Se tivesse a oportunidade, perguntaria a Darwin o que acontece num ecossistema quando tudo muda ao mesmo tempo. Quem sobrevive e como? E o que devem fazer aqueles que querem mais do que a sobrevivência, que não se contentam apenas em não ser engolidos pelos novos predadores ou em não morrer de fome pela mudança de clima ou pela escassez de pasto?

Eis o nosso desafio: como continuarmos a ser relevantes nesse futuro que já tomou conta do presente? Como decidir os próximos passos, como manter (ou até ampliar) um lugar significativo no novo cenário de mídia que está se desenhando?

Chegamos, assim, à discussão das oportunidades que se abrem diante de nós e que os debates destes dias irão nos ajudar a aproveitar.

Mas, antes de fazer isso, creio que se impõe uma reflexão sobre o que é que nos diferencia, o que é que nos faz únicos. Isto é, qual é a essência disso que chamamos revista, *rivista*, *mágazine* ou *magazíne*, *Zeitschrift*...

Não é, com certeza, um formato gráfico, um processo industrial, um sistema de distribuição e venda. É por isso que eu me questiono sobre a relevância da discussão sobre a morte ou sobrevivência da mídia impressa, do papel, do objeto revista. Esse me parece ser um problema sério para os fabricantes de papel, de rotativas, de tintas, não para nós.

Nossa atividade não se define porque suja papel com tinta, o grampeia e refila e o distribui em caminhões ao longo e ao largo do país. O que nos caracteriza e identifica acontece antes dos processos industriais e logísticos, que hoje são importantíssimos, mas que não são a alma de nosso negócio.

A alma de nosso negócio é um intangível que envolve as pessoas, em cada ponta do processo, num diálogo especialíssimo, íntimo e enriquecedor. Estou falando, é claro, do diálogo entre os nossos talentos, aqueles que fazem as nossas revistas, e as nossas leitoras e os nossos leitores.

E a minha hipótese é que somente conseguiremos nos manter relevantes se soubermos preservar essa alma, extrair dela o que há de mais importante e, a partir dela, transformarmos em oportunidades aqueles desafios que o presente e o futuro nos colocam.

Mas o que é, afinal, a essência de uma revista?

Para mim, é o conjunto integrado de matérias que reflete os conhecimentos, a intuição, sensibilidade e ponto de vista de um grupo de profissionais talentosos – os editores – que pesquisam, avaliam, selecionam, redigem, editam e apresentam na linguagem adequada para um determinado grupo de pessoas – leitoras e leitores – não apenas a informação que estes procuram, mas também o que não sabiam que queriam. É um processo que envolve informar, sensibilizar, instruir, atender e, sempre que possível, surpreender. Empacotado num determinado formato gráfico, acrescido de anúncios que também contêm uma dose valiosa de informação e entregue, capilar e regularmente, para os leitores. Assim, ao longo do tempo, é estabelecida tanto uma identidade que se transforma até em marca poderosa como uma relação de confiança, respeito e reciprocidade entre editor e leitor.

Disse que falaria de oportunidades, e quero começar falando das claras oportunidades que existem se fizermos ainda melhor, com mais paixão e com mais qualidade, aquilo que sempre fizemos. Para fazer revistas mais atraentes, instigantes, emocionantes, úteis e surpreendentes precisamos de talentos treinados e motivados, de um

melhor conhecimento dos leitores, de aproveitar o surgimento de novas fontes de receitas... Sobre isso quero falar agora.

Acredito que a primeira e mais evidente das oportunidades para o sucesso das revistas no novo cenário continua na segmentação e na especialização. Sabemos que onde há uma paixão humana há pelo menos uma revista. Precisamos continuar sendo conhecedores profundos e pontos de referência nos assuntos que tratamos; a fonte privilegiada de quem precisa escolher um cardápio, um carro novo, um penteado, uma escola para os filhos, uma maneira de diminuir a barriga, um presidente para o país.

Uma segunda oportunidade é a interatividade, algo que sempre praticamos, mas que precisamos ainda melhorar. Nos novos tempos, apenas ser fonte e autoridade não basta. Devemos entender como incorporaremos a interatividade ao dia-a-dia de nossas redações. Isto é, como daremos vazão à crescente necessidade de participação e de colaboração das pessoas. Cito o criador da internet, o cientista americano Tim Berners-Lee: *“The Web needs to be fundamentally changed from a place where information is displayed to one where it is interpreted, exchanged, and processed to better enable humanity to interact”*. E aí nós temos, também, a chance de exercer um papel exemplar, baseados na nossa vocação de relacionamento privilegiado com audiências qualificadas. Fazendo isso, transformaremos nossos leitores em nossos parceiros para, juntos, gerarmos mais e melhor conhecimento, promovendo uma adesão crescente aos nossos títulos e aprendendo cada vez mais sobre os nossos públicos.

Esta, aliás, é a terceira oportunidade que não podemos deixar passar, o conhecimento do nosso universo de leitores. Se isso sempre foi verdade no mundo editorial, hoje o é mais do que nunca. Precisamos saber, além do que fazem e o que compram nossos leitores, o que querem, como pensam, como se sentem, qual é sua visão; e isso também vale para os internautas que navegam em nossos sites. Somente assim poderemos antecipar e atender as suas necessidades, construindo laços firmes e estáveis, na base da confiança e do respeito. É bom lembrar que hoje a tecnologia coloca à nossa disposição ferramentas interativas inimagináveis uma década atrás. Precisamos aprender e abraçar essa nova tecnologia, pois, se juntarmos o conhecimento desenvolvido ao longo de nossa história com esses recursos novíssimos, a combinação será imbatível.

Além de fazermos revistas cada vez melhores, existem extensões naturais de nosso negócio. Algumas são novidades, muitas não. Quero lembrar, por exemplo, da riqueza de possibilidades que há no desenvolvimento de estratégias de *brand extension*: TV e vídeo na internet, rádio, livros, DVDs e CDs, assim como nos colecionáveis relacionados com uma revista, com seu espírito, seu conteúdo e a sua marca. Não há limites para a criatividade nesse campo: há ótimos exemplos de programas que conseguiram levar a autoridade de uma revista para a tela da TV, programas de rádio bem-sucedidos, aulas interativas, celulares com fotos e concursos, livros de todos os tipos que aproveitam o conteúdo e conhecimento especial de revistas, calendários magníficos, enciclopédias colecionáveis... É possível, é necessário, é bom: essas estratégias não somente representam novas

formas de estendermos nosso relacionamento com nossos leitores como também podem e devem ser fontes de receita e margem novas.

O mesmo vale para os eventos ligados às revistas, outra oportunidade cada vez mais importante. Podem ser o seminário organizado por uma revista de informática, uma feira de beleza, palestras de grandes executivos para outros executivos, concursos de culinária, prêmios culturais e artísticos, e até espaços de convívio e de experiências inesquecíveis. Novamente, estaremos não apenas reforçando o vínculo com os nossos leitores mas também abrindo novas fontes de negócios ao criar oportunidades para os anunciantes.

Não quero deixar de falar de um desafio do qual precisamos nos dar conta, sob risco de ele virar uma ameaça: a demanda crescente de agências e anunciantes por ferramentas de mensuração, o que os ingleses e americanos chamam de “accountability”. Precisamos aprender a dominar o conceito do ROI (retorno sobre investimento), ou seja, devemos saber demonstrar como o dinheiro investido em anúncios nas páginas de nossas publicações tem retorno efetivo, comprovado. Sabemos que a revista é uma mídia particularmente eficaz tanto para a venda de produtos e serviços quanto para a construção de marcas. Dispomos ainda de estudos, no Brasil e em muitos outros países, que mostram como a publicidade veiculada em revista-mais-TV ou revista-mais-internet é claramente mais eficaz do que seria qualquer veículo isolado. Precisamos investir nisso, e divulgar essas conclusões para que o mercado publicitário continue investindo na mídia revista.

E há, acima de tudo, o desafio da tecnologia de informação: precisamos entender como utilizá-la na elaboração de novos modelos de negócio e no enriquecimento de nossos conteúdos (que, com a tecnologia adequada, podem ficar mais relevantes, mais atraentes, mais úteis, mais divertidos...). Assim como no passado tivemos de aprender a lidar com diferentes tipos de papel, com as técnicas gráficas, com as sutilezas e as complexidades de assinaturas e distribuição, se quisermos dar certo na era digital teremos de incorporar expertises novas. Estou me referindo às questões que vão desde a navegação e a arquitetura da informação até as novas tecnologias de indexação, de busca, de geração, de armazenamento, de manejo e de distribuição de conteúdos. Da mesma maneira que até agora falávamos com fluência de offset e rotogravura, de papéis calandrados, de lombada canoa, de encalhes e database marketing, precisaremos aprender a lidar com expressões e conceitos como RSS, XML, WiMax, VoIP, streaming, meta-tags, Flash e HTML.

Se conseguirmos aproveitar essas oportunidades e superar esses desafios (e tenho confiança de que no conjunto conseguiremos), há grandes chances de que sejamos mais relevantes do que nunca, de que os nossos negócios cresçam e se fortaleçam ainda mais, fazendo aquilo que sempre soubemos fazer com brilho único: servir as nossas leitoras e os nossos leitores. É nessa vocação que se assentam todas e cada uma das oportunidades de que falei, e é nela que reside a nossa chance de fazermos da internet uma enorme alavanca para o crescimento de nossa indústria.

Submergidas por torrentes de informação, ao que se deu o nome de dilúvio informativo, as pessoas mais do que nunca precisam de pontos firmes, de solo onde fincar os pés com segurança. Precisam de coordenadas e de referências confiáveis. Tente digitar “Praga Hotel” no Google: você irá obter aproximadamente 2.8 milhões de respostas. Imagine agora que você esteja planejando uma viagem para comemorar os 20 anos de seu casamento: em qual site você irá confiar? Naquele que aparece no topo da busca ou naquele site de uma revista de viagens que você conhece e em que confia?

É aqui que nós entramos, que entram nossos repórteres, editores e checadores, nossos jornalistas especializados, nossos fotógrafos, desenhistas e designers, que têm recursos para buscar e comparar, e têm a missão de oferecer informações sérias, fidedignas, dignas da confiança dos leitores. Não se trata apenas das técnicas de apuração: trata-se de valores que compartilhamos com nosso público, valores que definem quem somos, porque as pessoas nos procuram e acompanham. Não é por acaso que nas nossas revistas não falamos, como na TV, “vocês”, no plural, mas “você”, no singular: fazemos revistas para muita gente, mas sempre lembrando que do outro lado da página haverá uma pessoa, um leitor ou uma leitora, e não uma massa, não uma estatística, não um denominador-comum. O um-para-um está no nosso DNA de fazedores de revistas, e isso é algo que nos coloca em situação privilegiada na era da internet.

Assim, sem desconhecer as ameaças e as dificuldades, que são grandes, eu vejo a internet fundamentalmente como uma grande oportunidade de crescermos, de tornarmos mais sólidos e ricos os

laços que nos unem com nossos leitores. Para isso, é necessário entender a internet como um meio ágil, barato e capilar de atingir mais gente; gente que hoje não nos lê no papel.

Uma pesquisa recente, feita nas revistas e nos sites da Abril, mostrou que a sobreposição de leitores e internautas é muito mais baixa do que imaginávamos: em alguns casos, é inferior a 10%. Isso é uma oportunidade fantástica! Significa que estamos atingindo um número enorme de gente nova, muito provavelmente jovens que não iriam até uma banca para comprar uma revista, mas que lêem os nossos textos, olham as nossas fotos – e agora também assistem aos nossos vídeos, escutam nossos podcasts. Isto é, nos acompanham e nos têm como referência em algum assunto relevante da vida. Portanto, a internet passa a ser um meio de atingirmos mais gente e de maneira mais intensa, gerando novas oportunidades de negócios, novas fontes de receita.

Isso leva a uma questão que por muito tempo nos tirou o sono, e ainda não nos deixa dormir com todo o conforto: como ganhar dinheiro na internet. O fato é que essa deixou de ser uma pergunta sem resposta: já há muitos editores de revista ao redor do mundo fazendo ótimos negócios na internet e nas novas plataformas. Há publicações B2B que vendem suas assinaturas digitais a preços altíssimos. Há revistas que vendem o acesso ao seu conteúdo online, em forma de assinatura ou avulso<sup>1</sup>. Há guias de compras que vivem muito bem no papel e na internet. Portais especializados que, com audiências firmes e qualificadas, conseguem obter importantes receitas publicitárias.

---

<sup>1</sup> *The Economist*

Existem outros que encontraram uma forma eficaz de aumentar sua base de assinantes de papel usando a internet como meio de exposição e de venda, meio que é eficaz e muito barato. E até editores que conseguiram vender o direito de receber, no celular semanalmente, a capa da próxima edição de sua revista!

Conteúdos abertos e conteúdos fechados, patrocínios exclusivos, links patrocinados, e-commerce... As opções são muitas, mas todas começam com um tripé virtuoso: conhecimento profundo do público, excelentes conteúdos editoriais e meios para tornar esses conteúdos disponíveis em qualquer plataforma.

Sintetizando, e para concluir, tenho a convicção de que ter sucesso neste novo cenário exigirá que se continue investindo em talentos capazes de produzir conteúdo multimídia de qualidade, dominar as novas tecnologias, manter esquemas interativos de inclusão e de conhecimento das nossas audiências e – acima de tudo – trabalhar para continuar merecendo a confiança dos nossos públicos.

Não é fácil e nem todo mundo vai conseguir. Mas a internet não é um meteoro gigantesco, nós não somos dinossauros e estamos muito longe do risco de desaparecer. De volta a Darwin, estamos diante de um enorme e repentino salto evolutivo. Confio plenamente que saberemos dar esse salto.

Muito obrigado.