ARMADILHA ECONÔMICA

O FUTURO DA FOLHA NO CONGLOMERADO DOS FRIAS

por

Fabrício Heleno de Castro

(Aluno do Curso de Comunicação Social)

Monografia apresentada à
Banca Examinadora de Projetos
Experimentais.
Orientador Acadêmico: Prof.
Rodrigo Fonseca Barbosa.
Co-orientador: Prof.
Gabriel Collares Barbosa.

UFJF FACOM 2.sem.2001

CASTRO, Fabrício Heleno de. *Armadilha Econômica* - O futuro da Folha no conglomerado dos Frias. Juiz de Fora: UFJF; Facom, 2. Sem. 2001, 88 fls. Projeto Experimental do Curso de Comunicação Social.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Profª. Ms. Cláudia Lahni - Relatora

_____

Prof. Ms. Vítor Mário Iório - Convidado

_____

Prof. Rodrigo Fonseca Barbosa - Orientador

_____

Prof. Gabriel Collares Barbosa - Co-orientador

Aluno: _____

Fabrício Heleno de Castro

Trabalho examinado em:

Conceito:

Para meus pais,
Roberto e Iolanda,
que me deram tudo

Para meu irmão,
Roberto

Para minha querida
Lara

AGRADECIMENTOS

Sempre quando formulamos uma lista de agradecimentos em um trabalho como este, corremos o risco de cometer alguma injustiça, deixando de fora alguém que tenha sido importante, direta ou indiretamente, para a pesquisa. A omissão é ainda mais grave quando se entende que este não é um simples trabalho, mas o último produto de quatro anos de estudos intensos em um curso de graduação. Deve ficar claro, no entanto, que o erro não é proposital.

No convívio diário, certas pessoas, pela inteligência e profissionalismo, são essenciais para o nosso trabalho. Outras, pelo simples fato de existirem, são essenciais para a nossa vida. Por tudo isso, agradeço especialmente:

Ao meu orientador, professor Rodrigo Fonseca Barbosa, que contribuiu de forma decisiva para a organização das minhas idéias, questionando valores e passando sua experiência pessoal na *Folha*. Ao meu co-orientador Gabriel Collares Barbosa, que pacientemente fez uma segunda leitura do trabalho, apontando e comentando pontos obscuros.

Aos professores da Faculdade de Comunicação da UFJF, que me tornaram um jornalista. Em especial, ao professor e amigo Márcio de Oliveira Guerra, por ter sido a primeira pessoa a me dar uma chance na profissão. Aos companheiros de trabalho da Rádio Solar AM, TV Panorama e Coordenação de

Imagem Institucional/UFJF, que me passaram, na prática, ensinamentos que não tive na faculdade.

Aos amigos e colegas de faculdade, cuja convivência tornou-me melhor como profissional e como homem. Em especial, agradeço ao amigo Tarcízio Dalpra Júnior, que me ajudou na formatação final do trabalho.

Ao jornalista Bernardo Ajzenberg, *ombudsman* da *Folha de S.Paulo*, que tão atenciosamente me recebeu para uma entrevista na sede do jornal.

Aos amigos Alexandre, Leonardo e Saulo, as pessoas mais impressionantes que conheço. Eles, sem dúvida, estarão sempre comigo.

A Lara Cunha Muniz, minha amiga, companheira e colega de profissão. Este último trabalho não estaria pronto se não fosse sua ajuda, ao longo de quatro anos, e sua companhia, no último deles.

A Ana Karla e a pequena Luísa, que, de tão nova, ainda nem sabe o quanto é importante.

Ao meu irmão, Roberto. Porto-seguro. Companheiro de luta. Com ele, eu compartilho uma amizade e o sonho de continuar o trabalho de meus pais de forma digna.

Aos meus pais, Roberto e Iolanda. Infelizmente, nunca poderei retribuir a vocês tudo o que fizeram por mim. Espero que, ao longo da vida, eu possa fazer justiça ao que me foi dado, tornando-me uma pessoa tão especial quanto vocês são.

A Deus, que está sempre ao meu lado.

S I N O P S E

Descrição do fenômeno mundial de expansão dos grandes conglomerados econômicos. As empresas de jornalismo no interior dos conglomerados e os conflitos de interesse. Análise do jornal *Folha de S.Paulo* e de seus mecanismos de defesa contra os conflitos.

O menos infame de todos os comerciantes é o que diz: “Sejamos virtuosos, para ganhar muito mais dinheiro que os tolos que são viciosos”. Para o comerciante, a própria honestidade é uma especulação de lucro.

CHARLES BAUDELAIRE

S U M Á R I O

1. INTRODUÇÃO

2. ARMADILHA ECONÔMICA: OS CONFLITOS DE INTERESSE NOS CONGLOMERADOS

2.1. O método igreja-estado

2.2. O exemplo norte-americano

2.3. O panorama brasileiro

3. A FORMAÇÃO DO GRUPO FOLHA

3.1. Jornalismo da lavoura

3.2. Modernização da empresa

3.3. Frias e Caldeira

4. A HORA DA VIRADA

4.1. A expansão dos anos 90

4.2. Os números do Grupo

5. O FUTURO DA FOLHA NO CONGLOMERADO DOS FRIAS

5.1. Jornalismo crítico, plural e apartidário

5.2. O caso Avantel

5.3. O futuro

6. CONCLUSÃO

7. BIBLIOGRAFIA

8. ANEXOS

8.1. *Entrevista: Bernardo Ajzenberg*

8.2. *Gráfico: Faturamento do Grupo Folha*

8.3. Gráfico: Peso econômico das empresas no Grupo Folha

9. APÊNDICES

9.1. *Organização dos conglomerados norte-americanos em 1997*

9.2. Proposta de Emenda à Constituição n.º 203-A, de 1995

1. INTRODUÇÃO

No momento em que este trabalho vem à tona[1], o Congresso Nacional está na última fase do processo de aprovação da Emenda Constitucional n.º 203-A, que muda as regras para a propriedade de empresas jornalísticas no Brasil. A emenda, que conta com o apoio tanto do governo quanto da oposição, permite a entrada de capital estrangeiro nas empresas até o limite de 30% do controle acionário.

A mudança é significativa. Por um lado, ela não ameaça diretamente o poder das famílias que há décadas controlam o jornalismo brasileiro. Por outro, a entrada de capital coloca novos personagens em cena, intensificando no Brasil um processo que está em nível avançado em outros países: o de formação de grandes conglomerados econômicos.

Nos Estados Unidos, um pequeno número de conglomerados controla boa parte da produção industrial, atuando em setores díspares, como tecnologia nuclear, indústria bélica, comércio, entretenimento e - como não poderia deixar de ser - jornalismo. Em muitos casos, a pauta de um jornal diz respeito exatamente às empresas que o controlam.

No interior desses grupos econômicos, surge uma espécie de conflito de interesses que extrapola a antiga - e delicada - relação entre a atividade jornalística e os anunciantes que

[1] Trabalho concluído em 10/04/2002.

sustentam os periódicos, ou entre a redação e o departamento
comercial. Neste momento, o desafio é evitar que as notícias favoreçam deliberadamente os outros ramos do conglomerado, em detrimento do interesse público.

Antigamente, a principal questão que se colocava para um jornalista era se uma matéria poderia ser publicada mesmo se prejudicasse um anunciante de peso do jornal. Hoje, a pergunta é um pouco mais sofisticada: pode uma matéria ser publicada mesmo se prejudicar o *dono* do jornal? Ou um de seus acionistas?

A resposta, no caso brasileiro, passa pela análise da estrutura das empresas de jornalismo; mais especificamente, de sua lógica de mercado. Durante o século XX, todos os grandes jornais do país, entre idas e vindas, passaram por mudanças que atingiram a linha editorial, o trabalho jornalístico ou a organização da empresa. Entre os fatores que provocaram as mudanças, estão os mercadológicos: o jornal impresso é, em última análise, uma mercadoria, vendida na rua, pronta para o consumo.

Mas os leitores só comprarão o jornal se confiarem nele, se existir uma identificação. Nessa relação de confiança, está a resposta para o dilema de como enfrentar o avanço dos grandes conglomerados. Ao mesmo tempo, o jornal que perder a confiança do leitor também perderá importância no mercado.

No atual cenário da cidade de São Paulo, destacam-se dois grandes jornais diários: *Folha de S.Paulo* e *O Estado de S. Paulo*. A concorrência entre eles é intensa e sem tréguas, de tal forma que manter o espaço conquistado é tarefa árdua. Nos anos 80, a *Folha* superou *O Estado*; neste início do século XXI, a situação pode se inverter. Basta um deslize.

A escolha da *Folha de S.Paulo* e da organização que a controla - o Grupo Folha - como objetos de estudo tentará responder a duas questões principais: como expandir as atividades da empresa, fazendo com que o jornal mantenha o bom desempenho no mercado? E como evitar que o jornal seja contaminado pelos conflitos de interesse que surgem no interior dos conglomerados?

Para cumprir o objetivo de investigação, será descrito, em um primeiro momento, o fenômeno da formação dos grandes conglomerados econômicos. Princípios básicos para o bom jornalismo e práticas consagradas no dia a dia das empresas serão revistos sob a ótica das novas questões. Além disso, a situação norte-americana servirá de pano de fundo para a discussão do que acontece no Brasil atualmente.

Em outro capítulo, será contada a história da *Folha de S.Paulo* e da empresa Folha da Manhã S.A., que possui negócios que vão além do jornal. Nesse ponto, ficará claro como que a linha editorial e as metas do jornal variaram ao longo dos anos, de acordo com os interesses comerciais. O desempenho

recente da *Folha* e a conquista do posto de maior jornal do país serão tratados em um capítulo à parte.

Por fim, um outro capítulo discutirá a atual lógica que rege a *Folha de S.Paulo* enquanto negócio. Em paralelo, será mostrado como a ética jornalística não está necessariamente em oposição ao bom desempenho no mercado, mesmo em um ambiente dominado por grandes conglomerados econômicos.

2. ARMADILHA ECONÔMICA: OS CONFLITOS DE INTERESSE NOS CONGLOMERADOS

No topo, as empresas de comunicação estão se reorganizando, de acordo com as possibilidades abertas pela economia globalizada. Na base, jornalistas passam a enfrentar novas questões éticas no exercício da profissão. Atualmente, esse é o cenário da mídia, tanto no Brasil quanto no exterior.

A internacionalização do comércio, das finanças e da produção tem gerado o fenômeno conhecido como *globalização da economia mundial*. Nesse contexto, sobressai a atuação das multinacionais, que são responsáveis por cerca de um terço da produção mundial[2].

Qualquer empresa - não importa o ramo de atividade - está invariavelmente sofrendo as conseqüências da globalização. No campo da estrutura empresarial, um dos fenômenos mais relevantes é o da formação de grandes conglomerados econômicos, cujos centros administrativos comandam empresas das mais variadas especialidades. Alguns grupos, atuando em diversos países do globo, investem ao mesmo tempo em jornais impressos e química fina; emissoras de rádio e engenharia pesada; redes de TV e comércio de eletrodomésticos[3]. Os exemplos são inúmeros.

---

[2] Cf. SAYAD, J., SILBER, S.D. 1998: p. 479-80.
[3] Cf. SADER, E. 1997: p. 04.

A busca por outros mercados é encarada pela mídia como uma questão de sobrevivência[4]. Surgem, porém, duas conseqüên-
cias diretas: de um lado, os grandes conglomerados econômicos fornecem o investimento necessário para a expansão da infra-estrutura disponível[5]; de outro, as empresas jornalísticas se envolvem com o dilema de ter que discutir assuntos relacionados aos outros ramos do conglomerado. Nesse aspecto, como impedir o conflito de interesses? Como conseguir o equilíbrio?

Antes de mais nada, é importante deixar claro que as empresas do jornalismo contemporâneo possuem características específicas, mas o lucro continua sendo o objetivo final, assim como acontece com as demais empresas do capitalismo moderno. Se não fosse lucrativo, nenhum capitalista investiria tanto tempo e dinheiro em um empreendimento.

Essa constatação não nos leva necessariamente a acreditar, no entanto, que outros fatores - digamos, *extra-comerciais* - são ignorados pelos empresários de comunicação; na verdade, a mídia também é fonte de poder e prestígio político. No caso brasileiro, isso é confirmado pelos grandes jornais e emissoras de TV que são, tradicionalmente, propriedade de grupos familiares.

As famílias, ao longo dos anos, procuraram influenciar os rumos do país, utilizando os órgãos de comunicação para divulgar

---

[4] Cf. PATURY, F. 2001: p. 30.
[5] Cf. LIMA, V.A. 1998.

idéias. O caso da família Mesquita é, talvez, o mais emblemático: o poder passa de pai para filho há várias gerações, desde 1875[6].

É importante destacar que poder político e necessidade de lucro não são incompatíveis. Um jornal pode ter os dois. Mas se ele apresentar prejuízos continuados, seu destino será, em médio ou longo prazo, o mesmo de outras empresas capitalistas; ou seja: fechar as portas.

Taschner demonstra isso ao analisar o surgimento e a trajetória do jornal *Última Hora*, de Samuel Wainer. Criado inicialmente para apoiar Getúlio Vargas, o periódico teve grande importância política, mas acabou não resistindo a uma seqüência de prejuízos[7].

No caso da *Folha de S.Paulo*, o jornalista Bernardo Ajzenberg, que ocupa o cargo de *ombudsman* no jornal, comenta que "a *Folha* não é encarada como uma brincadeira que pode dar dinheiro ou pode não dar dinheiro. Claro que não. Ela é encarada como empresa que *tem* que dar dinheiro"[8].

Para evitar a falência ou para expandir os negócios, os jornais buscam o lucro, a conquista do mercado, mesmo que os bons resultados não sejam divididos entre os acionistas. Tal

---

[6] A data é a da fundação de *O Estado de S. Paulo*. No final da década de 80, dos 19 adultos da família Mesquita, quatorze trabalhavam no Grupo Estado. Na maioria das vezes, em cargos de direção. Cf. CONTI, M. 1999: p. 174.

[7] Cf. TASCHNER, G. 1987.

[8] Entrevista concedida ao autor, em 13/04/2002. Ver anexo 8.1.

situação é possível se o lucro de uma empresa for todo reinvestido nela mesma[9].

Por outro lado, em jornalismo, a relação entre mercadoria (jornal) e empresa merece mais cuidados do que o normalmente dispensado nas demais empresas capitalistas. O fato é

que um jornal - ou qualquer outra empresa de jornalismo - que se comprometa com a busca do lucro não pode prescindir de certos princípios éticos. Ao contrário: a ética no jornalismo é, como veremos, essencial para manter o sucesso econômico da empresa. É através da ética que a empresa mantém a credibilidade do seu produto, evitando a depreciação do valor da mercadoria no mercado[10].

Como sugere Bucci, a ética jornalística e o mundo dos negócios não são irreconciliáveis, apesar da relação revelar em si um paradoxo:

> Então a ética seria a negação do espírito pragmático que caracteriza o mundo dos negócios? Não necessariamente. A ética na imprensa é, sim, a demarcação de limites para o pragmatismo, que, por si, não conhece limites[11].

No ambiente de formação de grandes conglomerados, a demarcação de limites, sem dúvida, é tarefa árdua. Principalmente porque o jornalismo, produtor de notícias, não

---

[9] Durante a pesquisa, essa foi uma das situações sugeridas em relação ao jornal *Folha de S.Paulo*. O caso será tratado com mais detalhes em outro capítulo.

[10] O caso do jornal *Folha de S.Paulo*, objeto de nosso estudo, será analisado.

[11] BUCCI, E. 2000: p. 34.

se limita a ser apenas um divulgador de novidades a serem comercializadas. Ainda segundo Bucci, a notícia

> ... é uma novidade que altera o arranjo dos fatos, dos poderes ou das idéias em algum nível. A notícia incide, portanto, sobre as relações humanas: ela é socialmente notícia. Ou não é. O jornalismo não lida prioritariamente, portanto, com a divulgação de relatos. Ao contrário, sua justificativa é descobrir segredos que não se quer divulgar[12].

Mas e se esses segredos fizerem parte da mesma organização empresarial em que o jornal - ou a rede de TV, não importa - está inserido? E se forem de interesse público, mas prejudiciais ao conglomerado?

As pressões sobre as empresas de jornalismo, sem dúvida, aumentam, mas isso não significa que os jornais precisem ou devam se curvar. Primeiramente, existem métodos administrativos que, se não são perfeitos, pelo menos diminuem as influências externas sobre as redações[13]. Em segundo lugar, a manutenção do ideal de uma imprensa independente é indispensável para o funcionamento dos outros poderes dentro da sociedade democrática. Ao alertar sobre a situação nos Estados Unidos, Kovach e Rosenstiel deixam claro o desafio da imprensa na atualidade:

> For the first time in our history, the news increasingly is produced by companies outside journalism, and this new economic organization is important. We are facing the possibility that independent news will be replaced by self-interested commercialism posing as news. If that occurs, we will lose the press as an independent institution, free to monitor the other powerful forces and institutions in society[14].

---

[12] Ibidem, p. 42.

[13] Adiante, o método *igreja-estado*, utilizado pela *Folha de S.Paulo*, será analisado.

Os desafios ganham ainda mais importância quando examinamos o capital envolvido nas atuais transações econômicas, impulsionadas pelas bolsas de valores. Dados de 98 indicavam que o volume de transações cambiais, principalmente aplicações financeiras, atingiam a marca de US$ 1,5 trilhão em um único dia[15]. Nesse cenário, alguns conglomerados econômicos ligados à mídia faturam mais de US$ 35 bilhões por ano[16] - valor maior do que o PIB de muitos países subdesenvolvidos e correspondente a cerca de 4,6% do PIB brasileiro.

Os números são importantes para se ter uma idéia do gigantismo dos conglomerados, que continuam o processo de expansão em todas as direções. Sobre isso, aliás, convém entender que a atual fase pode ser encarada como uma continuação das anteriores, quando se iniciou a concentração de propriedade dos meios de comunicação.

Ao analisar a situação brasileira, destacam-se quatro processos de concentração que ajudaram a consolidar os grupos que controlam a mídia no país, a saber: a) concentração horizontal, em que ocorre monopolização ou oligopolização[17]

---

[14] Cf. KOVACH, B., ROSENSTIEL, T. 2001: p. 13. "Pela primeira vez em nossa história, a notícia de modo crescente é produzida por companhias de fora do jornalismo, e essa nova organização econômica é importante. Nós estamos enfrentando a possibilidade de notícias independentes serem substituídas por mercantilismo de interesse particular colocado como notícia. Se isso ocorrer, nós perderemos a imprensa como uma instituição independente, livre para monitorar os outros poderes e instituições na sociedade."

[15] Cf. SAYAD, J., SILBER, S.D. 1998: p. 479.

[16] Cf. BUCCI, E. 2002: p. 06.

[17] Cf. SPÍNOLA, M. R. P., TROSTER, R. L. 1998: p. 189. A noção de oligopólio é a de que há, em um dado mercado, "um reduzido número de produtores e vendedores". Assim, "se todos os produtores são importantes, ou possuem uma faixa significativa do mercado, as decisões sobre o preço

em um setor (como o de TV a cabo, por exemplo); b) concentração vertical, que favorece a integração de etapas da cadeia produtiva (um grupo controla a produção, comercialização, veiculação e distribuição de uma mesma mercadoria); c) propriedade cruzada, quando um grupo possui simultaneamente a propriedade de emissoras de rádio ou TV, jornais, revistas, gráficas ou, como ocorreu mais recentemente no país, de empresas do setor de telefonia celular; d) monopólio em cruz, que diz respeito à reprodução da propriedade cruzada nos níveis local e regional[18].

O atual processo de concentração, através dos grandes conglomerados econômicos, é singular, na medida em que os investimentos não são limitados a empresas gráficas ou à telefonia. Ou seja: a propriedade cruzada está se alargando.

A possibilidade de fusões, incorporações e *joint ventures* entre grupos empresariais desperta a atenção para o futuro do jornalismo. No Brasil, a análise dos conflitos de interesse no interior dos conglomerados ainda é difusa; aqui e ali surgem exemplos, mas a noção que prevalece é a de que alguma coisa ainda está para acontecer, principalmente com a chegada de capital estrangeiro[19].

Mesmo sem saber o que o futuro reserva para o jornalismo brasileiro, fica a certeza de que alguns pilares

---

e a produção de equilíbrio são interdependentes, porque a decisão de um vendedor influi no comportamento econômico dos outros vendedores".

[18] Cf. LIMA, V.A. 1998.

[19] A emenda que altera o artigo 222 da Constituição, permitindo a entrada de 30% de capital estrangeiro nas empresas, será analisada com mais detalhes.

da atividade não podem ser ignorados; o maior deles, talvez, é o que considera imprescindível a separação entre departamento comercial e redação.

2.1. *O método igreja-estado*

O chamado método igreja-estado surgiu nos Estados Unidos, na década de 1920. Seu inventor foi o dono da revista *Time*, Henry Luce, que ao organizar a empresa decidiu separar a redação dos outros setores, principalmente o comercial. A partir disso, os temas jornalísticos passaram a ser decididos à parte, sem levar em conta "os argumentos das equipes que vendem anúncios ou dos que captam financiamentos em bancos"[20]. Assim, pela primeira vez se estabeleceu uma autonomia entre o funcionamento da "igreja" (jornalismo) e do "estado" (comercial)[21].

O método acabou se expandindo para outros países, inclusive o Brasil, tendo sido adotado pelos grandes jornais. Além da vantagem organizacional, ele se tornou importante para a própria valorização do produto no mercado. Em um primeiro momento, a preocupação era evitar os conflitos de interesse entre os anunciantes e a empresa. Tentava-se resolver a antiga questão: os jornalistas podem publicar reportagens que prejudiquem grandes anunciantes?

---

[20] BUCCI, E. 2000: p. 62.

[21] O nome do método faz, obviamente, referência à relação de conflito entre Igreja e Estado, que deu origem aos Estados laicos do Ocidente.

O tempo mostrou que isso era possível, desde que houvesse vontade dos administradores. Estes, por sua vez, foram convencidos de que a imprensa era sustentada não apenas pelo poder político ou pelos anunciantes, mas principalmente pela relação de confiança que se estabelece com o consumidor, que busca um produto com credibilidade.

> Um engano bastante comum (...) é supor que a publicidade garante o sustento dos veículos de imprensa. (...) Quando se examinam as contas de uma revista, por exemplo, verifica-se que 70% ou mais do seu faturamento pode vir da publicidade (...). Na base do método igreja-estado está a convicção de que o único alicerce de uma revista ou qualquer outro veículo jornalístico é a sua credibilidade[22].

A credibilidade somente é estabelecida através de um tratamento ético das notícias. Segundo lembra Taschner, a omissão de informações, por exemplo, atinge diretamente o jornal enquanto negócio:

> Na medida em que seus leitores participem ou presenciem fatos que consideram relevantes, até que ponto o jornal pode silenciar sem que seja "depreciado como mercadoria" e venha a perder seu espaço no mercado?[23].

A credibilidade está, em suma, na base do bom desempenho econômico da empresa. Com ela, o jornal mantém os leitores, atrai a publicidade - e lucra. A partir do avanço dos grandes conglomerados econômicos, no entanto, o conflito de interesses se expandiu. Agora, não temos apenas o choque entre os setores comercial e jornalístico dos jornais, mas o conflito entre a redação e as empresas que fazem parte do

---

[22] BUCCI, E. 2000: p. 30.
[23] TASCHNER, G. 1992: p. 120.

mesmo grupo empresarial. O método igreja-estado ainda seria, nesse aspecto, eficaz para combater os abusos?

O jornalista Bernardo Ajzenberg acredita que sim. Segundo ele, o método

> É essencial. Pela minha experiência prática, se isso não existir, é melhor fechar o jornal. Na *Folha*, isso é sagrado, até pela posição do diretor de redação, Otavio Frias Filho[24].

Se por um lado a *Folha* ainda preza o isolamento da redação - e o mantém com certa competência, como veremos - por outro as maiores dificuldades para o método igreja-estado são encontradas exatamente onde ele se originou: nos Estados Unidos.

2.2. *O exemplo norte-americano*

O jornalismo atual dos Estados Unidos pode ser considerado mais desenvolvido que o brasileiro não simplesmente por estar inserido em uma economia mais desenvolvida, mas principalmente por apresentar problemas mais complexos. Enquanto no Brasil a formação de grandes conglomerados econômicos é um processo em curso, nos Estados Unidos as empresas de jornalismo já convivem há alguns anos, dentro de uma mesma organização, com indústrias de armas ou de fumo, por exemplo.

Entender a atual dinâmica empresarial norte-americana é, pois, importante para compreender os desafios do

[24] Entrevista concedida ao autor, em 13/04/2002. Ver anexo 8.1.

jornalismo brasileiro no futuro próximo. Nos Estados Unidos, um caso que merece análise é o da relação entre a indústria de fumo e os canais de TV.

Em 1995, a rede de TV CBS se envolveu em um dos maiores escândalos da história da imprensa norte-americana. Tudo começou dois anos antes, quando o químico Jeffrey Wigand foi demitido da empresa Brown & Williamson, uma das maiores fabricantes de cigarro do mundo[25].

Preso à empresa por um *contrato de sigilo*, Wigand estava impedido de revelar detalhes ou documentos de sua antiga função. O sigilo era importante para que as empresas mantivessem em segredo pesquisas revelando que o cigarro provocava não apenas dependência, mas também degeneração física e câncer nos usuários. Os efeitos decorriam da utilização de determinadas substâncias na fabricação do produto[26].

A questão ganhava amplitude - e interesse público - na medida em que as empresas conheciam algumas substâncias cancerígenas há pelo menos 40 anos. A história chamou a atenção do jornalista Lowell Bergman, produtor do famoso programa *60 Minutos*, comandado por Mike Wallace, na CBS.

Bergman convenceu Wigand a conceder uma entrevista bombástica a Wallace, revelando os bastidores da indústria do

---

[25] Cf. FERREIRA, A. 2002. A Souza Cruz, fabricante de cigarro no Brasil, é subsidiária da Brown & Williamson.

[26] Cf. FERREIRA, A. 2002. O aromatizante benzopireno, por exemplo, chegava a ser 20 vezes mais perigoso que o arsênico, que é altamente venenoso.

fumo[27]. Depois de algumas dificuldades, a entrevista foi gravada e editada; então, começaram os conflitos.

Na época, a CBS estava sendo negociada com o Grupo Westinghouse. A transmissão da entrevista, que contrariava os interesses da indústria do fumo, era interpretada como fator de risco pelos executivos da emissora, que previam uma queda do valor das ações da CBS na bolsa de valores[28]. Assim, o lucro com a venda da TV também diminuiria. Ao mesmo tempo, os advogados da CBS temiam que a entrevista gerasse uma demanda jurídica de bilhões de dólares, que acabasse por colocar a empresa nas mãos da própria Brown & Williamson[29]. O programa acabou sendo censurado - inclusive com o apoio de Mike Wallace - e só foi ao ar depois de sofrer alterações[30].

O episódio é um exemplo, entre inúmeros, do quanto a redação não está imune a pressões externas. O caso se torna singular, no entanto, na medida em que as pressões não vieram de anunciantes, mas de grupos econômicos e de uma situação de mercado. Esse fenômeno aparece com mais nitidez na imprensa norte-americana porque sua organização econômica já chegou a níveis ainda não atingidos no Brasil.

Nos Estados Unidos, um pequeno número de conglomerados econômicos controla a maioria das empresas de comunicação e boa parte dos negócios em outras áreas. Em 1997, quatro

---

[27] Essa história, posteriormente revelada com estardalhaço na imprensa norte-americana, foi recontada no filme "O informante", de Michael Mann.
[28] Cf. SADER, E. 1997: p. 04.
[29] Cf. FERREIRA, A. 2002.
[30] A entrevista também só foi ao ar graças à atuação do produtor Lowell Bergman, que não se conformou com a censura.

conglomerados com esse perfil se destacavam: General Eletric, Time Warner, Disney Cap Cities e Westinghouse[31]. Todos eles, revelando conflitos de interesse:

> A General Electric, situada no primeiro lugar da lista da revista *Forbes* das maiores empresas dos EUA, além de controlar a rede nacional NBC, com todas as suas ramificações, tem atividades nos ramos de transportes, de equipamentos elétricos, de serviços de comunicação, de plásticos, de seguros, de serviços médicos, de finanças, entre outros[32].

A Westinghouse - que acabou comprando a rede CBS no episódio da indústria do fumo - está presente, assim como a General Electric, na indústria nuclear, "produzindo turbinas para reatores e plantas elétricas, com grandes contratos com o governo no setor de defesa". Ou seja: duas das maiores redes de TV do mundo, a CBS e a NBC, não se sentem confortáveis para discutir temas que tenham relação com "a indústria bélica, a indústria nuclear ou o orçamento de defesa dos EUA"[33].

No caso da Disney Cap Cities, a relação com a indústria do fumo provocou uma situação curiosa, no momento em que o conglomerado comprava a rede ABC. Em 1996, a ABC teve que pedir desculpas à Philip Morris, fabricante de cigarros, por revelar segredos sobre a manipulação de nicotina[34]. Foi colocado no ar um comunicado absolvendo o fabricante, para evitar uma queda das ações da TV na bolsa de valores[35].

---

[31] Cf. SADER, E. 1997: p. 04.
[32] Ibidem, p. 04.
[33] Cf. SADER, E. 1997: p. 04.
[34] Cf. FERREIRA, A. 2002.
[35] Conferir esquema de organização dos conglomerados, em 1997, no apêndice 9.1.

Para além desses episódios, os conglomerados continuaram - e continuam - o processo de fusões e de compra de outras empresas, intensificando a concentração de negócios. Assim, um panorama atualizado demonstra que os grandes conglomerados de hoje surgiram da fusão dos seguintes grupos: Time, Warner, Turner e AOL; Viacom, Paramount, Blockbuster, Westinghouse e CBS; GE e NBC; Capital Cities, ABC e Disney; News Corp, Triangle, 20th Century Fox e Metromedia TV; Gannett e Multimedia; AT&T, NCR e McCaw; Vivendi e Seagram[36].

O cenário norte-americano, dominado pelos grandes conglomerados de comunicação, não serve apenas como um exemplo
para o Brasil, que neste momento discute a abertura, por lei, da imprensa ao capital externo. Serve também como um aviso: os conflitos de interesse se tornarão mais intensos.

2.3. *O panorama brasileiro*

No Brasil, o artigo 222 da Constituição, promulgada em 1988, rege as relações de propriedade das empresas jornalísticas, conforme se segue:

> Art. 222 - A propriedade de empresa jornalística e de radiodifusão sonora e de sons e imagens é privativa de brasileiros natos ou naturalizados há mais de dez anos, aos quais caberá a responsabilidade por sua administração e orientação intelectual[37].

[36] Cf. SOUZA, P.H. e LÍRIO, S. 2001: p. 33.
[37] BRASIL. 1995: p. 100.

Desde meados da década de 90, no entanto, as empresas de jornalismo começaram um movimento de contestação do artigo, defendendo a abertura ao capital estrangeiro[38]. Essa fase, aliás, coincide com o momento em que o Grupo Folha intensifica seus esforços para a expansão em outros setores da economia, como veremos adiante.

Com o apoio dos grandes empresários da comunicação, foi apresentada em 1995, ao Congresso Nacional, uma *Proposta de Emenda à Constituição*, que altera a redação do artigo 222, que passa a determinar:

> Art. 222 - A propriedade de empresa jornalística e de radiodifusão sonora e de sons e imagens é privativa de brasileiros natos ou naturalizados há mais de dez anos, ou de pessoas jurídicas constituídas sob leis brasileiras e que tenham sede no país[39].

Mais adiante, abre-se definitivamente a possibilidade de pelo menos 30% das empresas serem vendidos para grupos estrangeiros:

> Parágrafo 1º - Em qualquer caso, pelo menos setenta por cento do capital total e votante das empresas jornalísticas e de radiodifusão sonora e de sons e imagens deverá pertencer, direta ou indiretamente, a brasileiros natos ou naturalizados há mais de dez anos, que terão poder decisório para gerir suas atividades e para estabelecer o conteúdo de sua programação. (...)
> Parágrafo 4º - Lei disciplinará a participação de capital estrangeiro nas empresas de que trata o parágrafo primeiro[40].

Essa emenda constitucional, que começará a vigorar no momento em que for aprovada e publicada, está em tramitação

---

[38] Cf. SOUSA, P. H., LÍRIO, S. 2001: p. 28.
[39] Cf. BRASIL. 2002. Conferir a íntegra da emenda que altera o artigo 222 da Constituição no apêndice 9.2.
[40] Ibidem.

no Congresso[41]. Já foi aprovada em dois turnos pela Câmara e aguarda, agora, uma nova votação em dois turnos no senado[42]. A tendência, no entanto, é de que ela não demore a entrar em vigor, já que o Congresso apóia as mudanças de forma quase unânime[43].

Como a entrada de capital parece ser inevitável, cabe aqui saber quais serão as conseqüências diretas para as empresas de jornalismo. Considerando o *lobby* dos empresários[44], os grupos brasileiros devem receber de braços abertos o capital das grandes corporações internacionais.

O fato de 70% das empresas terem que permanecer sob o controle de brasileiros, sem dúvida favorece a continuidade da estrutura administrativa familiar. As famílias Frias, Mesquita ou Marinho, por exemplo, não perderão o controle do negócio de uma hora para outra, mas terão que lidar com sócios poderosos.

A questão mais relevante é saber exatamente de onde vem o novo capital. Se ele vier desses grandes conglomerados econômicos - dos Estados Unidos, da Europa ou mesmo do Brasil - é correto pensar que os jornais se ligarão, mesmo que indiretamente, a empreendimentos que não tem nada a ver com o jornalismo. Essa não é - deve ficar claro - a mesma relação

---

[41] Até o momento da finalização deste trabalho, em 10/04/2002, a emenda continuava em tramitação.

[42] DAMÉ, L., MADUEÑO, D. 2002: p. 09.

[43] A emenda foi aprovada na Câmara com o apoio de governistas e da oposição, incluindo o PT. O único partido que fechou questão contra a entrada de capital estrangeiro foi o PDT, de Leonel Brizola.

[44] Cf. SOUSA, P. H., LÍRIO, S. 2001: p. 28. Os empresários de comunicação, em 2001, chegaram a se reunir em conjunto com o presidente Fernando Henrique Cardoso, pedindo apoio para a emenda.

de conflito estabelecida historicamente entre o jornal e a empresa que anuncia em suas páginas. É o conflito entre o jornal e o seu sócio. Ou entre o jornal e um de seus proprietários.

A situação é ainda mais complexa quando comparamos o poder de investimento das empresas do Brasil e do exterior. Mesmo podendo conquistar apenas 30% do mercado nacional, os grandes conglomerados assustam:

> Uma flutuação de 2% nos US$ 161 bilhões que correspondem ao valor de mercado da AOL - algo que pode acontecer facilmente em um dia - supera o patrimônio líquido do maior grupo brasileiro, a Globo. Ou de 4% no caso da Viacom, que vale US$ 75 bilhões[45].

O equilíbrio entre os sócios brasileiros e estrangeiros será um desafio empresarial. Para o jornalismo, importa saber até que ponto esses novos arranjos influenciarão a qualidade da notícia. Mais especificamente, da notícia impressa.

No Brasil, desde a década de 80 o jornal *Folha de S.Paulo* tem se firmado como líder de vendas. Sua lógica de mercado está baseada hoje na manutenção da qualidade editorial, responsável pela credibilidade do jornal que, em última instância, se transforma em lucro. Esse é o raciocínio da administração; mas nem sempre foi assim.

É importante, pois, entender a lógica de formação da *Folha de S.Paulo* enquanto jornal e enquanto empresa, para compreender por que o sucesso no mercado. A partir daí, será possível enxergar até que ponto o futuro da *Folha* está ameaçado pela expansão dos grandes conglomerados econômicos.

[45] Cf. SOUSA, P. H., LÍRIO, S. 2001: p. 33.

3. A FORMAÇÃO DO GRUPO FOLHA

Em 19 de fevereiro de 1921 foi publicada a primeira edição do jornal *Folha da Noite*, um vespertino que daria início à formação do que hoje conhecemos como Grupo Folha.[46] O jornal, que mais tarde originaria a *Folha de S.Paulo*, surgiu curiosamente por iniciativa de um grupo de jornalistas que trabalhava em *O Estado de S. Paulo*.

Fundada por Antônio dos Santos Figueiredo, Mariano Costa, Ricardo Figueiredo, Olival Costa e Pedro Cunha[47], a *Folha da Noite* ocupou o espaço no mercado do "Estadinho" - jornal vespertino de *O Estado de S. Paulo* fechado logo após a Primeira Guerra. Liderados por Olival Costa e Pedro Cunha, os jornalistas conseguiram apoio da própria família Mesquita, dona de *O Estado de S. Paulo*, para lançar o novo periódico[48].

Os fundadores da *Folha da Noite* acreditavam que o novo jornal cumpriria dois objetivos: primeiro, serviria como fonte de renda extra para os jornalistas, que continuavam trabalhando em *O Estado de S. Paulo*; segundo, permitiria "dar expansão aos pendores jornalísticos" dos profissionais, de acordo com a definição de Pedro Cunha. Aliás, tendo freqüentado um curso de Direito, Pedro Cunha definia a atividade jornalística como "a maior de todas as advocacias: a defesa do interesse público"[49].

---

[46] Cf. PULS, M. 2001: p. 02.
[47] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 40.
[48] Ibidem, p. 39. A *Folha da Noite* foi inicialmente impressa na própria gráfica de *O Estado de S. Paulo*. Em sua primeira edição, consta ainda um editorial de Júlio de Mesquita Filho, que por pouco não se tornou sócio do empreendimento.
[49] TASCHNER, G. 1992: p. 36.

Por um lado, a *Folha da Noite* surge com interesses claramente comerciais, tentando ocupar um lugar no mercado. Segundo Taschner, no entanto, o que sobressai na fase inicial do empreendimento não é a busca do lucro - apesar da mercadoria, como qualquer outra, estar destinada à venda[50].

Em um anúncio de assinaturas da época, o jornal se "defende", como se tivesse vergonha de cobrar pela mercadoria: "Dado o preço excessivamente módico da assinatura, ninguém dirá que esta Folha é publicada com idéia de lucro"[51].

O registro é importante para se entender que o jornal, apesar de estar estruturado nos moldes empresariais, ainda possui uma organização frágil, distante da sofisticação que se iniciará nos anos 60, como veremos. Taschner explica que, nesta primeira fase,

> ... o jornal era obviamente uma mercadoria (o anúncio era de assinaturas), mas seus donos não conseguiam assumir publicamente essa condição. Nesse sentido, a *Folha da Noite*, em seu início, tem um quê de imprensa de transição.[52]

A *Folha* estava inserida em uma fase transitória que tem como marco o ano de 1875, com a fundação de *O Estado de S. Paulo*. A partir do fim do século XIX, são lançadas as bases e as características que permitirão a inserção dos periódicos na *indústria cultural*[53], em uma fase posterior.

---

[50] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 37.
[51] TASCHNER, G. 1992: P. 37.
[52] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 37.
[53] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 30.

Aqui cabe um parêntese. Taschner sugere que as empresas de comunicação de molde capitalista, inseridas na indústria cultural, possuem características específicas, a saber: a) divisão interna do trabalho, em que o produto de um trabalhador é matéria-prima para outro; b) busca dos mercados segmentados, com o lançamento de cadernos de esportes, femininos, culturais, etc; c)desenvolvimento dos departamentos de publicidade; d) flexibilidade na linha editorial, que fica suscetível aos interesses comerciais; e)busca do aperfeiçoamento do produto[54].

Naquele momento, a *Folha da Noite* de Pedro Cunha e Olival Costa apenas começava a caminhar para a estruturação no molde capitalista. Das características citadas, muito pouco é encontrado na empresa. É digno de nota, porém, o lançamento, em 1º de julho 1925, da *Folha da Manhã*. Com o jornal matutino, a empresa começava a se expandir para outros mercados.

Em 1929, Pedro Cunha decide sair da sociedade, deixando a empresa sob o controle de Olival Costa[55]. Com isso, a linha editorial sofre mudanças: desde a fundação, a *Folha da Tarde* procurou - pelo menos no discurso - se manter independente em relação aos partidos políticos[56]. Apesar do apoio aos movimentos tenentistas, foi na administração de Olival Costa

---

[54] Ibidem, p. 41-49.
[55] Cf. PULS, M. 2001: p. 02.
[56] Cf. PRIMEIRA página. 1999: p. 15. Interessante conferir o editorial de lançamento da *Folha da Noite*, em que Júlio de Mesquita Filho esboça o projeto do jornal.

que os jornais intensificaram a atuação política, defendendo a candidatura do paulista Júlio Prestes à presidência[57].

A aposta se mostrou equivocada. Com a tomada do poder pela Aliança Liberal, de Getúlio Vargas, um ciclo se encerrou para a empresa. Em 24 de outubro de 1930, a multidão que comemorava a Revolução destruiu as instalações dos jornais, localizadas no histórico Casarão da Rua do Carmo, em São Paulo[58].

3.1. *Jornalismo da lavoura*

A *Folha da Manhã* e a *Folha da Noite* ficaram fora de circulação até 15 de janeiro de 1931. Quando voltaram, já pertenciam a Octaviano Alves de Lima, que havia comprado a empresa de Olival Costa. O novo proprietário imediatamente constituiu uma diretoria, formada por Alves de Lima, Diógenes de Lemos Azevedo, Rubens do Amaral e pelo poeta Guilherme de Almeida[59]. Com o grupo, os jornais adquirem uma nova linha editorial, dessa vez ligada aos interesses dos cafeicultores paulistas[60].

Na verdade, a chegada de Getúlio Vargas ao poder coloca em discussão o modelo de desenvolvimento econômico brasileiro, ainda muito dependente da lavoura, principalmente das exportações de café. Nesse cenário, a utilização dos

---

[57] Cf. PULS, M. 2001: p. 02.
[58] Ibidem, p. 02.
[59] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 51.
[60] Cf. PULS, M. 2001: p. 02.

jornais para a *defesa da lavoura*, em detrimento do setor industrial, é "uma tentativa de se restaurar a hegemonia perdida pelo setor cafeeiro"[61].

O que novamente chama a atenção, porém, é o fato da mercadoria - o jornal - estar subordinada à causa dos cafeicultores paulistas. O grupo que controlava a empresa parecia estar mais interessado na lucratividade da lavoura; basta notar que Alves de Lima era fazendeiro e comerciante ligado à exportação de café[62]. A flexibilidade da linha editorial, característica das empresas modernas de molde capitalista, ainda não fazia parte do cotidiano dos jornais. Nesta época, "a mensagem tinha um conteúdo que era o pressuposto em torno do qual giraria a organização do jornal como empresa, não simplesmente um produto desta última"[63].

O grupo de Alves de Lima permanece no controle das *Folhas* até 1945, mas nem por causa disso devemos supor que os jornais, de uma forma ou de outra, não caminharam para a modernização. Ao contrário; o crítico literário Antonio Candido, que começou a trabalhar na *Folha* aos 24 anos, lembra uma tentativa de reforma em 1942[64]. Destaca-se nesse momento a valorização das páginas de cultura, o que representa uma tentativa de conquista de um segmento específico de leitores.

---

[61] TASCHNER, G. 1992: p. 52.
[62] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 52.
[63] TASCHNER, G. 1992: p. 54.
[64] Cf. CANDIDO, A. 2002: p. 13.

Antes disso, a partir de 1936, as manchetes cresceram nos jornais, principalmente nas primeiras páginas, como resultado do acirramento político europeu que levaria à Segunda Guerra. Também aparecem tiras de histórias em quadrinhos, páginas femininas e de variedades[65].

Todas essas características, considerando o perfil das empresas modernas, prenunciam mudanças que ocorreriam nas décadas posteriores. Porém, os jornais não mais estariam nas mãos de cafeicultores paulistas, mas sob a administração de empresários preocupados com o lucro que a *mercadoria-jornal* pode proporcionar.

3.2. *Modernização da empresa*

Em 10 de março de 1945, José Nabantino Ramos assume o controle acionário da empresa, ao lado de Clovis Queiroga e Alcides Ribeiro Meirelles[66]. Ao vender os jornais, Alves de Lima justificou o ato considerando "inútil o trabalho e insana a espera"[67]: a industrialização no país já era uma realidade concreta, e a defesa da lavoura na imprensa perdera o sentido.

O grupo liderado por Nabantino Ramos mudou, logo no início, a linha editorial das *Folhas*, que deixaram de ser jornais de defesa da lavoura e passaram a divulgar conceitos

---

[65] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 57.
[66] Ibidem, p. 57.
[67] Cf. PULS, M. 2001: p. 02.

mais abrangentes. Como esclarece Taschner, na proposta jornalística - publicada em editorial - aparecem temas como a defesa da eficiência, da organização empresarial, da imparcialidade e do regime democrático[68].

Mas as mudanças não ficam apenas no campo teórico. Nabantino, dando mostras de ser um empreendedor, compra novos equipamentos para impressão, em 1946; funda a gráfica *Impres*, em 1947[69]; adquire a Rádio Excelsior, em 1948[70]; lança a *Folha da Tarde*, em 1° de julho de 1949; e constrói as instalações definitivas dos jornais, no período 1950-53.

O conteúdo dos jornais também foi modificado, através do aumento do número de páginas, do lançamento de cadernos cultural e feminino e da adoção de chamadas na primeira página, antes reservada para a publicação de matérias[71].

Ao analisar o que foi feito, percebe-se que a empresa, registrada como *Folha da Manhã S.A.*, caminha para a fase moderna, na medida em que busca mercados segmentados, flexibiliza a linha editorial, aperfeiçoa produtos, atua em novas áreas e intensifica a organização interna. Nabantino Ramos, aliás, sistematizou o trabalho na empresa, através do *Programa de ação*, que "definia o jornal e dava seus princípios orientadores mais amplos", e das *Normas*, que cuidavam dos detalhes, da maneira de escrever e do uso do

[68] TASCHNER, G. 1992: p. 62.
[69] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 64.
[70] Ibidem, p. 66. Pouco tempo depois, em 1952, a Rádio Excelsior foi separada da empresa *Folha da Manhã S.A*, ganhando autonomia. Depois disso, o *Grupo Folha* nunca mais investiria em emissoras públicas de rádio ou televisão.
[71] Ibid, p. 88.

vocabulário[72]. Ambos os documentos podem ser encarados como precursores do *Manual da Redação*, lançado pela primeira vez em 1984 e que representa um dos atuais eixos de orientação da *Folha de S.Paulo*, como veremos em outro capítulo.

É importante anotar ainda que o Programa de Ação, lançado em 1948, revela pela primeira vez a necessidade da indústria jornalística obter a mesma lucratividade registrada em qualquer outra empresa[73]. Assim, os jornais não eram mais o meio privilegiado para a "expansão dos pendores jornalísticos", como queria Pedro Cunha, ou para a defesa da lavoura, como orientava Alves de Lima.

O período de Nabantino à frente dos jornais é, antes de tudo, uma fase de experimentação, em busca do aperfeiçoamento do produto e da lucratividade. Em 1960, Nabantino decide mudar o nome dos três títulos - *Folha da Manhã*, *Folha da Tarde* e *Folha da Noite* - para *Folha de S.Paulo*. Esse era o nome pelo qual os moradores do interior paulista costumavam chamar os três jornais[74]. A *Folha* continua, no entanto, a sair em três edições diárias[75].

Em 1962, ocorre nova reformulação: Nabantino reúne as duas primeiras edições em apenas uma, mantendo a terceira

---

[72] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 92.
[73] Ibidem, p. 67.
[74] Cf. PULS, M. 2001: p. 02.
[75] A diferença entre as publicações é marcada na primeira página pela colocação do número da edição (1ª, 2ª ou 3ª), do horário de fechamento e, em alguns casos, de uma menção ao título original. Cada edição também possui uma estrela ao lado do nome *Folha de S.Paulo*: as mesmas estrelas que hoje aparecem reunidas ao lado do slogan "Um jornal a serviço do Brasil". Cf. PRIMEIRA página. 1999: p. 78-85.

como vespertina[76]. A mudança é uma tentativa ingênua de diversificação de produtos, já que havia poucas diferenças entre o conteúdo dos dois jornais. A primeira edição da *Folha de S.Paulo* era mais politizada e continha os editoriais da empresa; já a edição vespertina apresentava matérias de variedades e o caderno "Folha Ilustrada". No geral, porém, os jornais se assemelhavam[77].

A estratégia agressiva do empresário, mesmo que errada em alguns momentos, mantém a empresa no caminho da modernização e da indústria cultural. Se por um lado Nabantino não conseguiu diferenciar as duas edições da *Folha*, por outro ele ampliou o patrimônio do jornal, aperfeiçoou as técnicas de jornalismo e montou a estrutura da empresa. Mas a formação definitiva do Grupo e a expansão do negócio ficaria a cargo de Frias e Caldeira, os novos proprietários.

3.3. *Frias e Caldeira*

José Nabantino Ramos, a partir de 1958, começou a ter problemas no jornal, por causa do aumento do preço do papel e das dificuldades para renovar o parque gráfico. Os problemas aumentaram em 1961, com uma greve de funcionários[78]. Abalado, Nabantino acertou a venda da empresa *Folha da Manhã S.A* em 13

---

[76] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 80.
[77] Ibidem, p. 83.
[78] Cf. PULS, M. 2001: p. 02.

de agosto de 1962, aos empresários Octavio Frias Filho e Carlos Caldeira Filho[79].

Tanto Frias quanto Caldeira eram homens de negócios, que enriqueceram nas décadas anteriores. Frias era ligado ao capital financeiro e Caldeira à construção civil. Juntos, eles haviam construído na década de 50 uma rodoviária no centro de São Paulo, projeto inovador para a época.

O perfil dos dois é importante para se compreender a direção que a *Folha* tomaria daí em diante: Pedro Cunha havia cursado direito e era jornalista; Alves de Lima era fazendeiro e exportador de café; Nabantino Ramos era empresário e advogado por formação; já Frias havia sido funcionário público e banqueiro, fundador do Banco Nacional Imobiliário (BNI), que mais tarde se tornaria uma das bases para o surgimento do Bradesco[80].

A chegada de Frias e Caldeira ao comando da *Folha* representa novas mudanças para o jornal. Nos primeiros anos, eles se preocuparam principalmente com a revitalização das empresas, que haviam dado prejuízo em 1961[81]. Até o começo dos anos 70, tanto a *Folha* quanto a Impres tiveram dificuldades, apresentando pequeno lucro[82].

Frias e Caldeira, além de resistirem, aproveitaram o momento de crise para comprar empresas que estavam às portas

---

[79] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 123. O empresário Caio de Alcântara Machado participou inicialmente do empreendimento como sócio, chegando a ser presidente da empresa. No entanto, desligou-se da *Folha* pouco tempo depois, deixando o controle nas mãos de Frias e Caldeira.
[80] Cf. CONTI, M. 1999: p. 82-87.
[81] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 123.
[82] Ibidem, p. 132.

da falência, por causa de maus resultados no final da década de 50 e início da década de 60. Foi assim que em 1964 compraram a Companhia Litographica Ypiranga (antiga Litographica Hartmann-Reichenbach), uma das maiores do país, responsável pela impressão da revista *Seleções do Reader's Digest*[83]. Em 1965, adquiriram os jornais *Última Hora* (de São Paulo)[84] e *Notícias Populares*. E para completar, em 1968, obtiveram o controle administrativo da *Fundação Cásper Líbero*, incluindo os jornais *A Gazeta* e *A Gazeta Esportiva*[85]. Estava concluída a formação do Grupo Folha[86].

Além da aquisição de novas empresas e da conseqüente expansão no mercado - através das gráficas ou dos jornais que possuíam características peculiares e, por isso, buscavam atingir um segmento específico de consumidores - o Grupo Folha sofreu mudanças na estrutura interna. Destacam-se o ressurgimento da *Folha da Tarde*, em 1967; a criação da Agência Folha, no mesmo ano; a compra de equipamentos modernos (impressoras em *offset*, em 1967, e máquinas de

---

[83] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 130.

[84] Cf. TASCHNER, G. 1987. Esse jornal, controlado pela Companhia Paulista Editora e de Jornais, foi vendido por Samuel Wainer em um momento de crise em toda a cadeia da *Última Hora*. Em Minas Gerais, Pernambuco, Paraná e Rio de Janeiro, os jornais foram fechados. A *Última Hora* paulista resistiu apenas até 1978. No sul, a *Última Hora* trocou de dono e de nome, passando a se chamar *Zero Hora*.

[85] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 149. Frias e Caldeira assumiram os jornais em uma época de crise, quando o Ministério Público investigava irregularidades administrativas na Fundação Cásper Líbero. Durante o processo, os dois assumiram temporariamente o controle, situação que durou cerca de 10 anos.

[86] Ibidem, p. 146. Taschner aponta para o término do processo de "centralização de capitais" em 1965. A partir daí, de forma mais direta, o lucro de uma empresa compensaria o déficit de outra, se fosse o caso. O fenômeno de compensação é comum também em outros grupos, como as Organizações Globo e o Grupo OESP.

fotocomposição, em 1971); e a criação do Banco de Dados de São Paulo Ltda., em 1973, reunindo os arquivos de texto e imagem dos jornais[87].

Nesse contexto, a Agência Folha exerce função essencial para a reestruturação do trabalho jornalístico, na medida em que centraliza as ações de apuração e cobertura de eventos. Se antes dois jornalistas - um da *Folha* e outro do *Notícias Populares* - eram mandados para um mesmo evento público, com a Agência apenas um era escalado para trabalhar na cobertura[88].

A *Folha de S. Paulo* havia, em suma, finalmente atingido a etapa da indústria cultural: a empresa possuía divisão interna do trabalho, atingia com eficácia diversos segmentos de mercado, possuía organização industrial e comercial, apresentava uma linha editorial flexível[89] e buscava o aperfeiçoamento do produto. Aliás, essas características, com a ressalva da linha editorial, nada mais são que as mesmas encontradas em qualquer outra empresa do capitalismo monopolista, não importando o ramo de atividade[90].

A expansão do Grupo Folha continuou durante as décadas de 70 e 80. Na década seguinte, o crescimento seria ainda mais impressionante: o Grupo descobriria a Internet (e, com ela, o rádio e a televisão), disputaria concessões de telefonia e lançaria outros jornais impressos. Mas o avanço

---

[87] Cf. OITO décadas de história da Folha, do Brasil e do Mundo. 2001: p. 26-27.
[88] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 162.
[89] Discutiremos com mais detalhes a linha editorial da Folha no período Frias-Caldeira em outro capítulo.
[90] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 18.

somente seria possível, como veremos, a partir de apostas arriscadas, em que a *Folha* começaria a formular a idéia do jornalismo como "registro taquigráfico da história"[91].

4. A HORA DA VIRADA

"Temos que comer as migalhas que caem da mesa do *Estadão*."[92] Esse era o conselho de Carlos Caldeira Filho ao seu sócio, Octavio Frias de Oliveira, quando os dois

[91] MANUAL da Redação. 2001: p. 10.
[92] CONTI, M. 1999: p. 187.

assumiram a empresa Folha da Manhã S.A., em 1962. Na época, a *Folha* passava por dificuldades financeiras e ainda era um jornal de segunda categoria, sem o peso econômico e, principalmente, político de *O Estado de S. Paulo.*

A família Mesquita, proprietária de *O Estado de S. Paulo*, havia consolidado a liderança do jornal há décadas. Fundado em 1875, *O Estado* passou pelos principais momentos da história do Brasil, influenciando políticos, desafiando a ditadura de Vargas e apontando caminhos ligados ao conservadorismo[93]. Até meados da década de 70, sua liderança no mercado paulista era inquestionável, concreta, monolítica - uma espécie de metáfora para a presença dos Mesquita na administração do jornal[94].

Na década de 60, tanto a *Folha* quanto *O Estado* apoiaram o golpe militar, seguindo a tendência de quase todos os jornais[95]. A *Folha* adotou, nos períodos de maior repressão, a autocensura, evitando matérias que comprometessem a empresa com o governo[96], enquanto *O Estado* decidiu enfrentar a ditadura da forma que podia, mantendo o trabalho combativo da redação mesmo com a presença de censores[97].

A submissão da *Folha* era, antes de tudo, uma estratégia econômica. As empresas reunidas no Grupo, de modo geral,

---

[93] Cf. CONTI, M. 1999: p. 311.
[94] A obra de Conti é uma das indicadas para se entender a diferença de perfil entre as famílias Mesquita e Frias, que, não obstante serem importantes para traçar parte da história recente da imprensa paulista, não são o objeto deste trabalho.
[95] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 186.
[96] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 186.
[97] Cf. CONTI, M. 1999: p. 317.

estavam endividadas ou apresentando pequenas margens de lucro: herança deixada por Nabantino e pelos antigos proprietários das empresas adquiridas no período de crise.

A reformulação administrativa levada a cabo por Frias e Caldeira pressupunha um bom relacionamento com o governo. Depois da recuperação financeira do Grupo, a *Folha* se sentiu forte o suficiente para começar a mudar sua orientação[98]. O sinal verde veio de um encontro entre Octavio Frias de Oliveira e o general Golbery do Couto e Silva, que articulava a chegada de Ernesto Geisel à presidência.

Em resumo, Geisel temia a influência excessiva que *O Estado de S. Paulo* exercia no país, acreditando haver espaço para mais um jornal forte em São Paulo; no caso, a *Folha*[99]. Frias poderia então tornar a linha editorial mais flexível, de acordo com a idéia de abertura política.

Aos poucos, a *Folha* foi abrindo suas páginas para o debate de questões ligadas à sociedade civil. Em 1981, surge o documento "A *Folha* e alguns passos que é preciso dar", consi-
derado uma das primeiras sistematizações de um projeto editorial. Aparecem as idéias de informação correta, interpretação competente e pluralidade de opiniões[100].

Mas é no episódio da campanha das Diretas-Já, em 1984, que a *Folha* consegue sua virada política e econômica. Em

---

[98] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 186.
[99] Cf. CONTI, M. 1999: p. 316-7.
[100] Cf. OITO décadas de história da Folha, do Brasil e do Mundo. 2001: p. 26-27.

novembro do ano anterior, no 9° andar do prédio da Av. Barão de Limeira, Octavio Frias de Oliveira se reunira com o secretário do Conselho Editorial, Otavio Frias Filho, e com o editor responsável, Boris Casoy[101]. No encontro, eles discutiram uma estratégia para fixar a imagem do jornal como o de maior peso político no país. Frias Filho desconfiava que o caminho era apoiar as eleições diretas[102].

Análise da conjuntura ou simples palpite - não importa - , o fato é que em maio de 1983 a empresa havia feito uma "Pesquisa Folha", tentando entender quais eram as demandas da sociedade. O levantamento concluiu que 72,4% da população queria escolher o sucessor de Figueiredo através do voto direto[103].

O resultado não era descartável. Frias Filho conseguiu convencer o pai de que a *Folha* deveria seguir as tendências. O apoio à campanha das Diretas acabou se tornando um marco para a *Folha de S.Paulo*, que a utilizou como estratégia de *marketing* para popularização do produto. Mais do que um reconhecimento da relevância da reivindicação popular, o jornal percebeu o melhor momento para conquistar espaço político e econômico. E soube aproveitar.

> ... a *Folha* obteve os melhores lucros políticos (ideológicos) e econômicos. Apesar disso, o jornal

---

[101] Desde meados da década de 70, Carlos Caldeira Filho já vinha se afastando da administração do Grupo. Sua amizade com Octavio Frias de Oliveira, no entanto, ainda permitiu sua permanência na sociedade até 1992, quando se retirou. Ibidem, p. 26-27.

[102] Cf. SINGER, A. 2001: p. 05.

[103] Cf. MARCONDES FILHO, C. 1989: p. 169. Em 1984, é criado o Data Folha, um dos mais importantes institutos de pesquisa de opinião do Brasil.

> não reconhecia oportunismo na apropriação do movimento como "*marketing* político"[104].

Cabe lembrar que a *Folha* foi, durante algum tempo, o único jornal do país a dar ênfase à campanha, que recebia cobertura acanhada de outros periódicos e chegava a ser ignorada pela TV. Marcondes Filho defende que o apoio da *Folha* às Diretas não foi desprovido de avanços e recuos[105] na própria postura editorial; porém, a estratégia deu certo. A *Folha de S.Paulo* que surgiu depois da campanha era um produto forte politicamente, identificado com os consumidores, diferente dos concorrentes e pronto para se inserir na nova fase democrática brasileira. Prova disso é que atingiu, em 1986, a marca de maior circulação do país[106]. Em suma, não mais precisava "comer as migalhas do *Estadão*".

4.1. *A expansão dos anos 90*

A *Folha de S.Paulo* chegou aos anos 90 com a responsabilidade de manter a imagem de jornal mais sério do país. A
família Frias viu com bons olhos a candidatura de Fernando Collor de Mello à presidência - como de resto aconteceu com a maioria dos empresários de mídia - mas o jornal adotou a postura de criticar *todos* os candidatos[107].

---

[104] MARCONDES FILHO, C. 1989: p. 171.
[105] Ibidem, p. 168-173.
[106] Cf. PATURY, F. 2001: p. 30.
[107] Cf. CONTI, M. 1999: p. 178.

Ao chegar ao poder, Collor pressionou a *Folha* em um episódio que ficou famoso na imprensa: mandou agentes da Polícia e da Receita Federal invadirem a sede da empresa, menos de 10 dias depois de tomar posse[108]. Oficialmente, os agentes procuravam provas de irregularidades na contabilidade.

Collor também decidiu processar os jornalistas Gustavo Krieger, Josias de Souza, Nelson Blecher e o diretor de redação, Otavio Frias Filho.[109]

A *Folha* soube utilizar o episódio para ganhar notoriedade. Enxergou, mais uma vez, a demanda popular e se tornou o primeiro jornal do país a pedir o *impeachment* do presidente, em 1991[110]. No ano seguinte, Collor renunciaria.

Com a saída de Carlos Caldeira Filho da sociedade, em 1992, a família Frias se sentiu ainda mais livre para orientar os negócios. Em 1995, o Grupo Folha decidiu atuar em outros mercados, partindo para a estratégia da *diversificação*[111].

O diagnóstico interno era de que o Grupo precisava se expandir para outras áreas e, ao mesmo tempo, diminuir o peso econômico dos jornais no faturamento total das empresas. Octavio Frias de Oliveira acreditava que era essencial

---

[108] Cf. CONTI, M. 2001: p. 06.

[109] Ibidem, p. 06. O processo surgiu de uma suposta calúnia contra Collor, publicada no jornal. É interessante notar que, apesar de tudo, a *Folha* não era sistematicamente contra o governo; basta ver o apoio que o jornal deu ao Plano Collor, que confiscou poupanças, contas bancárias e aplicações financeiras acima do limite de US$ 1.250.

[110] Cf. OITO décadas de história da Folha, do Brasil e do Mundo. 2001: p. 26-27.

[111] Cf. PATURY, F. 2001: p. 30.

investir na Internet, por exemplo, para que o futuro do Grupo não fosse ameaçado[112].

A diversificação de atividades virou meta e mudou o perfil do Grupo. Em 1995, é lançado o *Universo Online*, que oferecia conteúdo e acesso à Internet em um mesmo pacote. Em 1996, o Grupo Folha associou-se à empresa Quad/Graphics, que é uma das maiores gráficas dos Estados Unidos. Da união, surgiu a Plural Editora e Gráfica, a maior gráfica comercial do Brasil.

Em 1999, o Grupo decide encerrar a circulação da *Folha da Tarde*, que acaba sendo substituída pelo título *Agora*, de perfil popular. No ano seguinte, é lançado mais um jornal, o *Valor Econômico*, que surge de uma associação entre o Grupo Folha e as Organizações Globo. Em 2001, uma associação ainda mais inusitada une o Grupo Folha e o Grupo Oesp, de *O Estado de S. Paulo*. Juntos, eles criam a São Paulo Distribuição e Logística Ltda, empresa que passa a distribuir em conjunto os periódicos em todo o país, reduzindo os custos em 20%[113].

Mas é antes disso, em 1996, que o Grupo Folha começa a esboçar um de seus negócios mais arriscados. Em parceria com os grupos Odebrecht e Camargo Correa (ambos do ramo de construção pesada), com o Unibanco e com a operadora norte-americana Air Touch, o Grupo Folha funda o consórcio Avantel,

---

[112] Ibidem, p. 31.
[113] Cf. DISTRIBUIÇÃO une "Folha" e "Estado". 2002.

com o objetivo de participar dos leilões de Banda B de telefonia celular[114].

A iniciativa é inédita: o Grupo Folha, nessa época, era o único grande grupo de comunicação do país a não estar vinculado a negócios paralelos, estranhos ao ambiente jornalístico. Aqui cabe um esclarecimento. Ao analisarmos o Grupo, levamos em conta apenas as empresas que estão diretamente ligadas ao conjunto e, por isso, ignoramos os negócios particulares dos proprietários. A razão é simples: as empresas do Grupo estão intimamente ligadas, de tal forma que prejuízos e lucros são assimilados em conjunto. A própria demonstração de faturamento, como veremos, é unificada. É digno de nota, porém, que Octavio Frias de Oliveira foi um dos maiores granjeiros do país.

A iniciativa do consórcio Avantel, que será discutida com mais detalhes no próximo capítulo, não era uma exceção no meio das empresas de mídia. Com os mesmos objetivos, os grupos Oesp e RBS participaram da formação dos consórcios BCP e BSE, as Organizações Globo do consórcio TT2 e o *Jornal do Brasil* da entrada do consórcio Globalstar no país[115]. A partir daí, insinuava-se a formação dos grandes conglomerados econômicos, ligados inclusive ao capital externo. A importância econômica dos jornais, incluindo a *Folha de S.Paulo*, seria alterada em poucos anos. A mudança chamaria ainda mais

[114] Cf. FERREIRA, W. 1997: p. 25.
[115] Cf. FERREIRA, W. 1997: p. 22-29.

atenção no caso do Grupo Folha, tradicionalmente especializado em jornais impressos.

4.2. *Os números do Grupo*

A expansão do Grupo para outros setores da economia, processo intensificado em meados dos anos 90, também se refletiu no faturamento das empresas. Dados divulgados em 2001 apontam que, em 1995, o Grupo Folha registrou faturamento de R$ 642 milhões. Em 2000, o valor chegaria a R$ 915 milhões - aumento de aproximadamente 42,52% em apenas cinco anos[116].

Se compararmos a vitalidade do Grupo em 2000 com resultados obtidos em anos anteriores, a diferença é ainda maior. Em 1981, o faturamento atingiu R$ 121 milhões[117]; até 2000 esse valor cresceria 756,20%[118]. Quantas foram as empresas no país que, nestes 19 anos, cresceram tanto?

Apesar disso, a importância dos jornais no faturamento total do Grupo foi diminuindo. Em 1997, os jornais (*Folha de S.Paulo*, *Folha da Tarde* e *Notícias Populares*) representavam 81% do faturamento do Grupo; o resto era distribuído entre as gráficas, o instituto de pesquisa, a empresa de transporte e o *Universo Online*[119]. Em 2000, o cenário já era bem diferente:

---

[116] Cf. PATURY, F. 2001: 30-31. Os dados de 2001 ainda não trazem o faturamento efetivo no ano de 2000, mas apenas uma estimativa inicial.
[117] Os valores foram atualizados de acordo com o INPC para dez/2000.
[118] Ver dados completos no anexo 8.2.
[119] Cf. PATURY, F. 2001: 31.

os jornais (*Folha de S.Paulo*, *Agora*, *Notícias Populares* e *Valor*) representavam 51% do faturamento; o *Universo Online* havia atingido 25% e os demais negócios 18%.

A estimativa para o ano de 2002 era de que os jornais contribuíssem com 50% do faturamento do Grupo; o *Universo Online* ficaria com um peso de 35% e as demais empresas atingiriam 15%[120].

Os dados demonstram a diminuição da importância econômica dos jornais para o Grupo, mas essas não são as únicas mudanças. Basta ver que 81% do faturamento de 1997 (R$ 711 milhões) representam a quantia de R$ 576 milhões e 57% do faturamento de 2000 (R$ 915 milhões) equivalem a R$ 521 milhões. Ou seja, a queda de faturamento com os jornais, de 1997 a 2000, foi de R$ 55 milhões.

Os dados são, no entanto, insuficientes para se tirar conclusões sobre a situação econômica da *Folha de S.Paulo*, objeto de nosso estudo. Afinal, o peso da *Folha*, dentro do conjunto de jornais, não está discriminado. Deve-se discutir ainda se o jornal, enquanto empresa lucrativa, representou a principal fonte de renda de seus proprietários.

Os balanços da empresa desde a chegada de Frias e Caldeira demonstram a recuperação dos negócios, que passaram a apresentar resultados positivos[121]. No entanto, não se sabe até que ponto o lucro obtido foi reinvestido no Grupo ou divido entre os acionistas. Bernardo Ajzenberg defende que a

---

[120] Ver os dados completos no anexo 8.3.
[121] Cf. TASCHNER, G. 1992: p. 123-51.

Folha nunca foi lucrativa para seus proprietários, porque o lucro teria sido totalmente reinvestido[122]. Segundo ele, a sustentação dos proprietários provinha de outras fontes, como a pecuária ou a agricultura, e o jornal serviria apenas como fonte de prestígio político.

Essa hipótese não pode ser descartada, mas sua confirmação exigiria uma análise qualitativa dos balanços do Grupo Folha. É importante destacar, nesse aspecto, que o fato dos proprietários não receberem diretamente parte dos lucros não significa que a empresa seja deficitária - ao contrário, o lucro é essencial da mesma forma - ou que os benefícios não são transferidos indiretamente. Afinal, o aumento do patrimônio do Grupo significa o aumento do patrimônio dos proprietários.

De modo geral, os índices dos últimos anos demonstram que o Grupo está crescendo e diversificando os negócios. Resta saber como a expansão afetará o jornalismo praticado pela *Folha de S.Paulo*.

---

[122] Entrevista ao autor, em 13/03/2002. Ver anexo 8.1.

5. O FUTURO DA FOLHA NO CONGLOMERADO DOS FRIAS

A tendência no Brasil é de expansão da economia: abertura de mercados, mudança constitucional, investimentos externos, fusões empresariais e formação de conglomerados. Em meio ao processo, a *Folha* apresenta-se como uma empresa sólida, com uma história administrativa e, principalmente, com o maior

mérito que um jornal pode ter: a confiança de pelo menos 500.000 leitores[123].

No cenário que se esboça, o grande desafio da *Folha* é manter o sucesso empresarial e, para além disso, praticar um jornalismo ético, responsável, comprometido com o interesse público. Segundo Bucci,

> ... está no fundamento da ética jornalística, qualquer que seja a sua acepção, a defesa da liberdade, da verdade, da justiça, da pluralidade de opiniões e de pontos de vista, e da vigilância dos atos do governo. De forma que o que pode haver de melhor na imprensa é aquilo que contribua para o aperfeiçoamento dos princípios e dos valores sobre os quais repousa a sua própria liberdade[124].

Bucci tenta definir, aqui, a ética jornalística de forma ampla, conceituando-a de maneira irrestrita. Ao falar sobre o mesmo assunto, o atual diretor de redação e um dos herdeiros da *Folha*, Otavio Frias Filho, traz a discussão para o campo prático. Segundo ele, "a ética de um jornal como a *Folha* é ditada pelo mercado e não pelos donos". Ou, como ele próprio explica:

> Sempre prefiro considerar o imperativo ético como uma decorrência da inserção estrutural de um determinado jornal - no caso, a *Folha* - no mercado, ou na sociedade, a considerá-lo, hipocritamente, como um apanágio dos responsáveis pelo jornal. Eu não me considero necessariamente um jornalista mais ético ou menos ético do que os outros. Acho que, além de ser extremamente controversa, essa questão do tratamento ético da notícia, sempre que se examinam os casos concretamente, em última análise é decorrência do grau de exigência, de amadurecimento da sociedade como um todo[125].

---

[123] O número refere-se à atual tiragem da *Folha* aos domingos, que chega a um patamar próximo aos 500 mil. Durante a semana, esse número diminui, variando entre 350 e 370 mil exemplares. Em meados da década de 1990, o jornal acompanhou a tendência de outros periódicos, incluindo brindes (dicionários, atlas, livros, etc) nas edições de domingo. Nessa época, a *Folha* atingiu uma tiragem que variou entre 1 e 1,5 milhão de exemplares.

[124] BUCCI, E. 2000: p. 18.

[125] IMPRENSA. 1997: p. 40.

A análise é reveladora. O que Otavio Frias Filho faz é passar a responsabilidade para os leitores (consumidores), para aqueles que, em última análise, definirão se o jornal (produto) é de qualidade ou não; compensa a compra ou não. Para ele, a ética está ligada ao "grau de exigência" da sociedade.

Neste ponto, cabe a pergunta: qual é o grau de exigência da sociedade? Ou, no caso específico da *Folha*, qual é o grau de exigência de seus leitores? É bom lembrar que os leitores da *Folha* possuem um perfil sócio-econômico definido, que sugere um certo grau de amadurecimento. Dados de 2000 apontam que, entre os leitores, a média de idade é de 40,3 anos; 47% cursaram faculdade e 13% fizeram pós-graduação; 53% têm renda mensal individual de até 15 salários mínimos; 36% têm renda familiar acima de 30 salários mínimos; 80% assistem TV aberta todos os dias; 78% assistem TV por assinatura todos os dias; e 62% utilizam a Internet[126].

Os números indicam duas características importantes. Primeiro, os leitores da *Folha* possuem um nível de escolaridade razoável para os padrões brasileiros[127]. Segundo, eles não utilizam apenas o jornal como fonte de informações, mas também outros meios. Assim, a deturpação intencional de

---

[126] Cf. MOTA, V. 2001: p. 21.

[127] Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que, em 1999, apenas 19% da população brasileira com mais de 10 anos de idade havia estudado por um período igual ou superior a 11 anos. Cf. IBGE. 1999.

uma notícia pode, teoricamente, ser identificada com mais facilidade, já que as fontes de informação são variadas[128].

Tomando a mesma linha de questionamento de Taschner, até que ponto um jornal - a *Folha* - poderia omitir ou deturpar informações sem perder leitores?

Tudo leva a crer que a manutenção de alguns pilares éticos é essencial para sustentar a empresa, para evitar a *depreciação da mercadoria* no mercado. O caso das Diretas-Já, mais uma vez, é revelador: a *Folha* indiscutivelmente correspondeu aos anseios da sociedade, que desejava votar diretamente o substituto de Figueiredo. Como lembra Marcondes Filho, "outros periódicos paulistanos (*O Estado de S. Paulo* e o *Jornal da Tarde*) (...) mantiveram uma cobertura discreta do tema"[129]. Em outros casos, a cobertura discreta deu lugar ao silêncio.

A *Folha* soube aproveitar o seu momento para crescer, utilizando o *marketing*. Mas, a longo prazo, a relação de confiança com o leitor - através da própria credibilidade do jornal - conseguiu manter o bom desempenho nas vendas. Nesse aspecto, um dos fatores importantes na administração é o respeito ao método *igreja-estado*. Na *Folha*, não se pode dizer com segurança se a separação entre redação e departamento

---

[128] Para aprofundar esse raciocínio, seria necessário saber qualitativamente quais são os programas assistidos na TV e os *sites* visitados na Internet.

[129] MARCONDES FILHO, C. 1989: p. 170.

comercial é perfeita, mas o grau de interferência parece ser reduzido[130].

A independência da redação é - deve ficar claro - uma questão de sobrevivência no mercado. Segundo Bernardo Ajzenberg,

> ... se o jornal começa a permitir essa promiscuidade entre uma área mais comercial, interesses extra-jornalísticos com interesses mais jornalísticos, você realmente perde credibilidade. É o que acontece com a maior parte da imprensa regional no Brasil. (...) E eu não digo que isso não existe tanto aqui [no sudeste] porque os empresários são mais republicanos (...). Não é isso. É porque aqui a concorrência é muito forte, o mercado é muito forte. Então o jornal que aqui não preservar sua independência editorial está perdido. Em dois ou três anos, acaba[131].

A análise de Ajzenberg vai ao encontro do que defende Otavio Frias Filho. Ou seja: "o mercado dita a ética", simplesmente porque a falta dela provoca a falência. Ao mesmo tempo, se a ética for cambiante, o mercado também o será, e a oscilação nas curvas de venda mostrará isso.

A regra vale para a *Folha* no presente e no futuro próximo, quando aumentar a entrada no país do capital dos grandes conglomerados econômicos. Porém, cabe analisar, antes de mais nada, quais são as práticas que o jornal tem adotado na produção da notícia.

5.1. *Jornalismo crítico, plural e apartidário*

---

[130] Em entrevista ao autor, o *ombudsman* da *Folha*, Bernardo Ajzenberg, afirmou que o setor comercial pode alertar a redação sobre demandas no mercado por determinado assunto. Isso ocorre, por exemplo, se o comercial "achar que existe um campo para a produção de um caderno especial sobre a situação do mercado de automóveis no Brasil". Nesse caso, a redação pode aceitar ou não a sugestão. Ver anexo 8.1.

[131] Entrevista concedida ao autor, em 13/03/2002.

A *Folha* tem adotado, ao longo dos anos, algumas medidas estruturais para organizar o trabalho jornalístico. Ao mesmo tempo, a direção do jornal deixa claro os objetivos a serem alcançados.

Na última versão do *Projeto Folha*, divulgado em agosto de 1997, o jornalismo é entendido como "um registro taquigráfico da história", sofrendo o "primeiro impacto dos fatos". No documento, propõe-se que o jornalismo possa "franquear uma leitura ao mesmo tempo fidedigna, reveladora e útil, se não da realidade, ao menos da sua superfície diária"[132].

O trecho revela a noção de que o jornal deve conter informações que ajudem na compreensão do cotidiano, da realidade mais imediata. Tais informações, que não deixam de estar sujeitas a uma revisão histórica, são importantes para o funcionamento das instituições democráticas e, ao mesmo tempo, permitem o fortalecimento da credibilidade. Como defendem Kovach e Rosenstiel, o acesso à informação independente é necessário para que os cidadãos possam se autogovernar[133]; por outro lado, como explica Bucci, "se a verdade é precária, a credibilidade da imprensa pode ser duradoura"[134].

---

[132] Cf. MANUAL da Redação. 2001: 10.
[133] Cf. KOVACH, B. e ROSENSTIEL, T. 2001: p. 11.
[134] BUCCI, E. 2000: p. 52.

A *Folha de S.Paulo*, nos últimos anos, tem buscado manter a credibilidade a partir de três princípios editoriais que regem o trabalho profissional. A orientação interna é para que o jornalismo esteja baseado nos conceitos de *crítica, apartidarismo* e *pluralidade*[135].

A crítica diz respeito ao questionamento de "partidos políticos, governos, grupos, tendências ideológicas e acontecimentos"[136]. O princípio editorial do apartidarismo, por sua vez, procura desatrelar a *Folha* de qualquer "tendência ideológica ou partido político"[137]. Já o conceito de pluralidade pressupõe o acesso de todas as tendências ideológicas ao jornal.

É importante observar que o apartidarismo não indica que a *Folha*, enquanto propriedade privada, deixará de publicar - ou mesmo defender - a opinião de seus proprietários, por exemplo, através dos editoriais. No entanto, o espaço para a contestação está teoricamente assegurado no conceito de pluralidade.

Os três princípios editoriais são, em última análise, a condensação de objetivos mais amplos da ética jornalística, como a defesa da liberdade, da democracia, da justiça, etc. No entanto, não se trata aqui de discutir se a *Folha* é um jornal totalmente ético no seu dia a dia - mesmo porque, a questão é controversa e depende da aplicação prática dos

---

[135] Cf. MANUAL da Redação. 2001: p. 17.
[136] MANUAL da Redação. 2001: p. 44.
[137] Ibidem, p. 36.

princípios editoriais[138]. Trata-se de entender que existem, claramente, princípios éticos a serem seguidos pelos jornalistas e pela própria direção da empresa. Nesse aspecto, se ocorrerem deslizes, eles se refletirão na credibilidade e na perda de leitores.

No caso da *Folha de S. Paulo*, cabe ainda lembrar que o jornal é o líder de vendas no Brasil. Isso não significa, no entanto, que ele é "o mais ético" - se é que a ética pode ser mensurada -, porque o sucesso econômico de um jornal depende de outros fatores, como *marketing*, distribuição, assinaturas, etc. Mas para que a *Folha* se mantenha no topo, ela precisará continuar cultivando sua ética, sua credibilidade.

No horizonte, surge - como vimos - o desafio de expandir os negócios do Grupo Folha e, ao mesmo tempo, evitar a contaminação do jornal por interesses escusos. Para cumprir esse objetivo, o maior trunfo da *Folha* é justamente a manutenção e a busca da ética. Resta saber como a fórmula funcionou em um caso concreto.

5.2. O caso Avantel

Em 1997, o governo federal iniciou o processo de abertura do mercado de telefonia celular no Brasil. O país

[138] Nenhum jornal passaria como "totalmente ético" em uma análise pormenorizada de suas páginas. Mesmo porque, a ética é imutável, mas sua aplicação depende das situações, que são dinâmicas. Por isso, a busca da ética é um processo contínuo do trabalho jornalístico, que lida diariamente com novas situações e novos conflitos.

foi dividido em 10 áreas, que seriam disputadas em leilão por empresas que quisessem usufruir da chamada Banda B de telefonia celular por um prazo de 15 anos[139]. Depois desse período, as empresas teriam que disputar uma nova concessão.

O Grupo Folha, seguindo a tendência de outras empresas de comunicação do país, uniu-se aos grupos Odebrecht, Camargo Correa, Unibanco e à operadora norte-americana de telefonia Air Touch para a formação do consórcio Avantel, que disputaria as concessões[140]. Ao contrário de seus sócios, o Grupo Folha optou por ter apenas o direito de compra de ações preferenciais do consórcio, o que, na prática, não dá direito de voto nas assembléias de acionistas.

De todo modo, havia um perigo em potencial: o Grupo Folha estava se tornando sócio, em um empreendimento, de duas empreiteiras, um banco privado e uma operadora norte-americana com negócios no Brasil. Essas empresas constantemente motivavam pautas para o jornal *Folha de S.Paulo*.

Surgiu daí o que nós poderíamos considerar um esboço do que se espera para o futuro próximo, quando a abertura ao capital externo estiver consolidada. Como a *Folha de S.Paulo*, pertencente ao Grupo que era sócio de empreiteiras, trataria editorialmente algum escândalo contra seus sócios?

A situação ficou ainda mais delicada quando o consórcio Avantel perdeu a concessão para explorar o mercado do

---

[139] Cf. FERREIRA, W. 1997: p. 22-29.
[140] Ibidem, p. 25.

interior paulista para o consórcio Tess. O Avantel decidiu questionar a derrota na justiça, em um disputa que se arrastou até março de 1998[141]. A justificativa era de que o Tess havia cometido erros técnicos ao apresentar sua proposta de exploração da área ao governo federal[142].

Nesse contexto, apesar de todos os interesses comerciais do Grupo Folha, o jornal *Folha de S.Paulo*, nos anos de 1997 e 1998, parece não ter sofrido influências diretas. No primeiro ano, foram publicadas 43 matérias sobre os leilões de telefonia e sobre a disputa judicial entre os consórcios Avantel e Tess. No ano seguinte, foram seis matérias. Em nenhum dos textos publicados o jornal defendeu os interesses do Avantel. Em nenhum momento a *Folha* tentou depreciar a imagem do Tess[143]. A cobertura dos negócios da Odebrecht, Camargo Correa, Unibanco e Air Touch seguiram a mesma tendência verificada em anos anteriores[144].

O episódio - é bom deixar claro - não diz respeito a um típico conflito de interesses no interior de grandes conglomerados, mas já aponta uma tendência na postura da *Folha*: a de não misturar outros negócios com o jornalismo.

5.3. *O futuro*

---

[141] Cf. GODINHO, F. 1998: p. 07.

[142] A concessão da área referente ao interior paulista foi a leilão com o preço mínimo de R$ 600 milhões. O consórcio Tess arrematou a área por R$ 1,3 bilhão.

[143] Levantamento feito pelo autor.

[144] O consórcio Avantel acabou desistindo de disputar concessões da Banda B de telefonia celular. O consórcio Tess foi declarado vencedor no interior paulista.

Apontar qual será o futuro do jornal *Folha de S.Paulo*, por motivos óbvios, é impossível. As tendências destacadas nos capítulos anteriores, porém, sugerem que o Grupo Folha buscará o capital externo, possivelmente ligado a grandes conglomerados econômicos que tenham interesses na área de comunicação.

Ao mesmo tempo, a importância econômica do jornal para o Grupo tem diminuído nos últimos anos. Essa mudança, como vimos, faz parte de uma estratégia deliberada de diversificação e investimentos em outras áreas. Segundo Bernardo Ajzenberg, a tendência pode ser positiva para a *Folha*:

> Eu acho isso ótimo. Porque a *Folha de S.Paulo* tende a perder importância no Grupo do ponto de vista do dinheiro. Significa mais liberdade editorial, potencialmente. É como você pensar uma grande editora de livros, que se sustenta com seus *best sellers*. Seus *best sellers* permitem publicação de livros que não são *best sellers* mas que qualitativamente podem ser melhores que os *best sellers*[145].

A perda de importância econômica no Grupo, no entanto, não dispensa a necessidade de lucros no jornal. Além disso, parece claro que a expansão dos grandes conglomerados econômicos tornará os conflitos de interesse mais sofisticados e
mais perigosos. A arma da *Folha* para enfrentar as adversidades e evitar a decadência no mercado é - deve ser

[145] Entrevista concedida ao autor, em 13/03/2002. Ver anexo 8.1.

ressaltado - a busca da ética e a manutenção da credibilidade.

Sobre a atual organização administrativa, convém destacar, por fim, que Octavio Frias de Oliveira possui dois filhos, herdeiros dos negócios: Otavio Frias Filho, diretor de redação da *Folha de S.Paulo*, e Luís Frias, presidente do Grupo.

Frias de Oliveira costuma se gabar, em entrevistas, de que teve a sorte de ter um filho intelectual (Otavio) e outro empresário (Luís)[146]. Nessa diferença de talentos, está o controle de toda a separação igreja-estado da *Folha*: Otavio cuida da igreja (jornal) e Luís do estado (Grupo). Entre eles, permanece Frias de Oliveira, uma espécie de presença moral para o periódico. Aos 90 anos, ele não dirige mais os negócios, mas faz questão de ir à *Folha de S.Paulo* todos os dias. Suas visitas têm apenas um objetivo: cuidar dos editoriais.

[146] Cf. PATURY, F. 2001: 31.

6. CONCLUSÃO

A trajetória da *Folha de S.Paulo*, desde 1921, demonstra que a imprensa brasileira passou por mudanças significativas, em menos de um século de história. Em seu início, a *Folha* não tinha uma organização empresarial nos moldes estritamente capitalistas, apesar de ser uma mercadoria colocada no mercado.

As últimas décadas do século XX, porém, contribuíram para a modernização da empresa e para a mudança da relação

com o consumidor - no caso, o leitor do jornal. Se durante o Regime Militar a *Folha* praticou a auto-censura, evitando que o governo prejudicasse sua reestruturação econômica, com o processo de abertura política a responsabilidade sobre o jornal aumentou. A *Folha*, tendo chegado ao topo do mercado, viu a concorrência se intensificar e, ao mesmo tempo, seu leitor se tornar mais exigente. As mudanças vieram a reboque de um conjunto de fatores que atuaram sobre o Brasil e o mundo.

Aqui, nas últimas duas décadas, merecem destaque o retorno à democracia, a proliferação dos veículos de comunicação, a chegada da Internet e a abertura econômica. Em maior ou menor grau, esses fatores contribuíram para a mudança do perfil dos leitores que liam - ou passaram a ler - a *Folha de S.Paulo*. Como vimos, esses leitores possuem um nível de exigência razoavelmente alto e não estão dispostos a ser enganados.

O jornal acabou percorrendo um caminho sem volta. Se deixar de buscar um jornalismo ético - base para o estabelecimento da credibilidade - a *Folha* perderá leitores e deixará de ter um bom desempenho no mercado. Se deixar que a linha editorial seja contaminada, ficará vulnerável.

A questão ganha intensidade na atual fase de expansão dos grandes conglomerados econômicos. A mudança na Constituição brasileira, permitindo a entrada direta de 30% de capital externo nas empresas de jornalismo, vai injetar

novo ânimo no setor. Ao mesmo tempo, os conflitos de interesse serão mais sofisticados.

A resposta para o dilema inicial deste trabalho - como expandir a empresa sem prejudicar o jornalismo - mostrou que, no caso da *Folha*, a única alternativa é manter sua credibilidade. A análise de sua postura editorial deixou claro que, até o momento, o jornal tem superado os conflitos de interesse que surgem com a expansão da empresa. Nem mesmo no episódio do consórcio Avantel, o mais delicado dos últimos anos, a *Folha* sobrepôs o interesse comercial à cobertura jornalística.

É interessante notar que a expansão das empresas de jornalismo para outros setores industriais trouxe novos desafios, mas também sugeriu algumas soluções, que, no entanto, não são definitivas ou indiscutíveis. Mesmo assim, ao analisar o cenário atual - ainda muito tênue, em estágio de geração - percebe-se que alguns mecanismos de defesa foram construídos pelo próprio mercado, como uma espécie de salvaguarda para o bom jornalismo. Afinal, em um ambiente em que a concorrência não dá tréguas, um jornal que defender apenas o interesse particular de seus donos perderá leitores e, sem dúvida, será atacado pelos concorrentes.

8. ANEXOS

8.1. *Entrevista: Bernardo Ajzenberg*

A entrevista a seguir foi concedida no dia 13/03/2002, uma quarta-feira, às 16h20, na sede da *Folha de S.Paulo*. O jornalista Bernardo Ajzenberg, que ocupa o cargo de *ombudsman* do jornal, falou por cerca de uma hora sobre presente e futuro da imprensa.

Pergunta: Percebe-se hoje, principalmente em países mais desenvolvidos, a formação de grandes conglomerados econômicos, que reúnem empresas de jornalismo e empresas de outros ramos de atividade, convivendo dentro de uma mesma organização. Como você tem analisado esse fenômeno?

Ajzenberg: Essa é uma situação que não vem de hoje, é uma situação natural da evolução da economia capitalista internacional. Eu tomo isso como ponto de partida para analisar qualquer situação particular. Ou seja: uma avaliação, pura e simples, isolada - vamos dizer assim - desses fenômenos, eu acho que seria equivocada. Quando você analisa a formação desses conglomerados que englobam empresas de comunicação, eu acho que você tem que pensar em termos globais. Não a questão da globalização, mas sim a questão do crescimento das empresas. A forma como elas se aglutinam, como buscam aumentar seus ganhos, através de fusões. Nesse sentido, eu acho que as empresas de comunicação, a partir do século XX, se tornaram empresas como outras quaisquer. Elas têm fins lucrativos, embora não abdiquem da sua função social, até porque isso seria suicídio. Mas são empresas como outras quaisquer, no aspecto negócio, mercadológico. Então é difícil que essas empresas não façam parte [do atual fenômeno de formação dos conglomerados]. Eu acho que as empresas de comunicação não têm como escapar disso. Em particular no Brasil, onde essas empresas por tradição são muito familiares. Pelo menos os chamados grandes jornais e também

as emissoras de TV são muito centralizados em um controle quase que familiar, até por questão legal, enquanto não é aprovada essa mudança[147]. Historicamente falando, [essas empresas] nunca tiveram uma preocupação primordial, no caso dos jornais especificamente, de ser o negócio central e, portando, do lucro ser a questão central. Para ser bem claro, o dono da *Folha*, por exemplo, não tirou dinheiro da *Folha* para a vida dele, como empresário. Mesmo [para os donos de] *O Estado de S. Paulo*, não era o *Estado de S. Paulo* o principal em termos de negócio. Tanto que essas empresas sempre tiveram outros negócios que, esses sim, eram lucrativos e acabavam sustentando os jornais.

Pergunta: No caso da Folha*, isso também acontece? Afinal, quando o Otávio Frias de Oliveira assume o jornal, na década de 60, começa um processo de modernização da empresa.*

Ajzenberg: Claro que ele não assume a empresa para perder dinheiro. Pelo contrário. Ele faz de fato uma modernização em termos administrativos, em termos industriais e, depois, em termos editoriais. Ele acabou realmente operando uma mudança importante. No entanto, o motor de tudo isso, embora tenha sido sanear a empresa e transformá-la em uma coisa sustentável, não foi necessariamente ganhar dinheiro em cima da empresa. O dinheiro sempre foi

[147] Ao dizer "essa mudança", Ajzenberg referiu-se ao Projeto de Lei que altera o artigo 222 da Constituição, permitindo a entrada de 30% de capital estrangeiro nas empresas.

reinvestido na própria empresa, na medida em que a sustentação e o dinheiro do ponto de vista pessoal, enquanto empresário, vinha de outras atividades que não tem nada a ver com comunicação. Você pode atribuir a esse empenho outras vontades, outras motivações, seja política, de prestígio.

Pergunta: Quando você acha que a Folha *passou a ser enxergada como um negócio lucrativo como outro negócio qualquer?*

Ajzenberg: Nunca.

Pergunta: Até hoje?

Ajzenberg: Não é encarada assim. Para ser bem claro: a Folha não é encarada como uma brincadeira que pode dar dinheiro ou pode não dar dinheiro. Claro que não. Ela é encarada como empresa que tem que dar dinheiro. Existe um aspecto que eu chamo de "público" na prestação desse serviço, que é o serviço dos meios de comunicação, que pesa muito, que dá um certo limite para a questão do lucro como prioridade absoluta. A concorrência é grande, por um lado, e, por outro lado, de fato ao assumir uma empresa jornalística - eu não sou empresário mas eu suponho e é fácil entender isso - você está assumindo um compromisso público. Mais do que um compromisso simplesmente com os trabalhadores da sua empresa ou com a sua família ou com o seu próprio trabalho, você tem um compromisso público amplo. Você tem um compromisso público até difuso, no sentido das pessoas que ele abrange. Eu conheço razoavelmente o funcionamento interno e sei que a

Folha não gosta de jogar dinheiro fora. Mas [a *Folha*] não é encarada pelos acionistas como um simples negócio, como um outro negócio qualquer. Existe esse outro lado político, cultural, social que pesa bastante.

Pergunta: A visão de quem está de fora é a de que a Folha *é uma empresa que utiliza o jornalismo comprometido com o interesse público para ter a sua lucratividade.*

Ajzenberg: Se você for analisar profundamente os balanços da Folha, isso não se sustenta. Eu tenho uma experiência administrativa dentro da *Folha* também. Durante oito anos eu fui secretário de redação cuidando da parte administrativa da redação: orçamento, parte de logística, produção de reportagem. Então eu conheço como funciona. Eu participei de inúmeras reuniões administrativas, discussões de orçamento, etc. Eu não sou advogado da *Folha* para ficar defendendo isso, não é uma visão ingênua. Eu diria que é uma visão realista. Quer dizer, o que aconteceu de lucratividade nesses anos no jornal foi investido na empresa. Se você fosse fazer uma avaliação técnica neste sentido você ia ver que praticamente tudo foi reinvestido na empresa. O negócio mesmo, do ponto de vista da família, dos proprietários, estava em outros lugares: agropecuária, agricultura...

Pergunta: O Frias de Oliveira é granjeiro, não é?

Ajzenberg: Eu acho que ele vendeu[148]. Mas acho que ele ainda mantém uma fazenda. Só que eu acho que ele transitou de

[148] Ajzenberg refere-se à granja Itambi, na região de São José dos Campos, interior de São Paulo.

granjeiro para a pecuária e também para alguma coisa agrícola. Agora eu não estou sabendo muito bem como está...

Pecuária: E esses outros negócios influenciam de alguma forma a linha editorial da Folha*?*

Ajzenberg: Antes de falar isso, deixa eu só te dizer o seguinte: uma coisa que é inegável é que houve, de uns quatro ou cinco anos pra cá, uma profissionalização forte na administração executiva da empresa. Até porque ela começou a crescer um pouco mais com a questão da Internet, o UOL. A empresa começou a se profissionalizar um pouco mais, no sentido de descentralizar um pouco a administração em relação à própria família. Quando se profissionaliza uma empresa, é natural que você tenha metas de resultado, porque ninguém vem brincar de administrar. Então é óbvio que você tem metas de lucro, metas de faturamento, metas de despesa, orçamento. Aí sim como qualquer empresa. Então, nesse sentido, é óbvio que a empresa busca o lucro, busca não jogar dinheiro fora. Agora, isso não é uma característica da administração Frias desde que adquiriu [a *Folha*] há 40 anos atrás. Digo isso sinceramente. Se eu achasse o contrário, também estaria dizendo. Isso não é mérito nem demérito. É uma realidade da evolução histórica da empresa. Então, de fato, o UOL tem um pouco as características de um negócio propriamente dito. O UOL é diferente da *Folha*. O UOL nasceu como um empreendimento para ganhar dinheiro em um longo prazo, uma coisa meio pioneira em uma área que tem potencial enorme. A *Folha* viu

uma oportunidade de se expandir enquanto grupo empresarial e Internet. Eu diria que o UOL é muito diferente da *Folha* nesse aspecto, entendeu? De vocação. A *Folha* mantém ainda uma vocação pública que o UOL não tem nos seus princípios. Essa é a minha visão. Com isso eu não estou julgando o que é pior ou melhor, mas eu estou fazendo uma diferenciação entre uma coisa e outra. Então o UOL já nasce profissionalizado, já nasce com um objetivo muito claro de formar o produto que seja bom para um determinado público amplo. A *Folha* não. A *Folha* inclusive tem uns princípios muito claros, ideológicos, de compromissos, que são específicos de um jornal com uma razoável tradição. Entrando no que você perguntou, justamente por isso a Folha sempre procurou não mesclar a existência dessas outras atividades editoriais com a produção editorial. Isso é uma coisa que sempre foi muito levada a sério pelo jornal. Até por uma questão de sobrevivência: se o jornal realmente começa a permitir essa promiscuidade entre uma área mais comercial, interesses extra-jornalísticos com os interesses mais jornalísticos, você realmente perde credibilidade. É o que acontece com a maior parte da imprensa regional no Brasil. Não só no Brasil, mas no Brasil com certeza acontece. Jornais de grandes famílias no Maranhão, na Bahia, em vários estados no norte, nordeste, no sul. Você tem, como as empresas são familiares, uma promiscuidade bem maior. E eu não digo que isso não existe tanto aqui [no sudeste] porque os empresários são mais republicanos que os

empresários de lá. Não é isso. É porque aqui a concorrência é muito forte, o mercado é muito forte. Então o jornal que aqui não preservar sua independência editorial está perdido. Em dois ou três anos, acaba. Então é até por uma questão também de sobrevivência enquanto órgão de comunicação essa preservação. Você vai me perguntar: então essa preservação é 100%? Não, não é 100%. Então é óbvio que você encontra às vezes uma notícia em um jornal, na *Folha*, ou no *Estado* - todos os jornais fazem isso - às vezes uma notícia pequena, que só saiu lá porque o dono do jornal pediu para pôr aquilo.

Pergunta: Isso acontece com a Folha...

Ajzenberg: Isso pode acontecer com a Folha. Agora, é importante deixar claro, que não são de interesses pessoais próprios diretos. Por exemplo: o senhor Frias, todo mundo sabe, tem uma granja. Ele nunca mandou colocar no jornal que a granja dele - para fazer uma caricatura - é a melhor granja que existe no Brasil. Isso nunca aconteceu. O que aconteceu é uma coisa meio natural que é o seguinte: como ele é muito ligado neste mercado, durante anos, ele sempre acabava acompanhando este mercado. Então ele sempre tinha coisa para falar sobre esse assunto. Então, eventualmente, o jornal dava mais matérias sobre esse assunto em determinada circunstância do que outros, porque ele falava "Olha, vocês estão sabendo que está acontecendo isso?" - mas não necessariamente defendendo um interesse corporativo próprio. Agora a tendência é que se até hoje tudo isso foi muito pequeno,

proporcionalmente falando, eu acho que a tendência é aumentar. Aí é que está a questão. Eu acho que no futuro, a curto prazo mesmo, com a aprovação desta lei, que provavelmente deve passar, eu acho que as pressões para essa promiscuidade acontecerem vão ser muito maiores. Na própria *Folha* eu vejo isso também. Às vezes você tem casos concretos de coberturas de certos eventos, acontecimentos, que acontecem de maneira um pouquinho inadequada em relação ao que deveria acontecer. Por exemplo: eu fiz uma coluna há duas, três semanas atrás sobre o negócio da Globo.com na Internet[149]. Eu achei que todos os jornais fizeram um barulho enorme em cima dessa questão.

Pergunta: A Elvira Lobato representou a Folha...

Ajzenberg: Exatamente. Aquele caso é sintomático. Uma questão de como essas coisas influenciam. Grupos mais amplos influenciando produção jornalística. Não só na *Folha*, mas em geral. Uma outra questão: agora, por exemplo, Casa dos Artistas II está passando no SBT e o UOL reproduz, mostra também. Eu, por exemplo, estou preocupado, acompanhando como a Folha está cobrindo a Casa dos Artistas II em relação à cobertura de Casa dos Artistas I e do Big Brother. Porque o

[149] O entrevistado refere-se à uma matéria de Elvira Lobato sobre entrevista do presidente da Telecom Itália, Marco Tronchetti Provera. Na ocasião, a Telecom Itália anunciou a possibilidade de vender sua participação na Globo.com, empresa de Internet das Organizações Globo. A maior parte dos jornais anunciou o fato com ênfase. Os jornais *O Globo* e *Valor*, no entanto, decidiram mascarar a notícia: o primeiro, que pertence às Organizações Globo, omitiu a informação, preferindo abordar outros aspectos da entrevista de Provera. Já o segundo, que pertence às Organizações Globo e ao Grupo Folha, deu a notícia no corpo do texto, com ênfase em outros aspectos. Analisando o caso, o ombudsman da *Folha* condenou a omissão, alertando para o perigo do conflito de interesses.

UOL está comprometido com a Casa dos Artistas[150]. Então eu estou acompanhando. Já escrevi três notinhas na minha crítica interna[151] no sentido de que a Folha precisa tomar cuidado. Se a Casa dos Artistas está perdendo audiência em relação à primeira [edição] e em relação à Globo, o jornal tem que dar isso bem, já que decidiu cobrir essa guerra de audiência. Não é só quando a Globo perde que o jornal tem que dar bem. Quando a Globo ganha, neste caso específico desta concorrência de programas de *reality show*, tem que cobrir bem também. Se o UOL está retransmitindo a Casa dos Artistas, é problema do UOL. Mas eu não posso dizer que a *Folha* já tenha pecado em relação a isso.

Pergunta: Em 97, o Grupo Folha participou da formação do Consórcio Avantel, para disputa de leilões da Banda B de telefonia celular. Alguns parceiros da Folha *foram o Grupo Camargo Correa e o Unibanco. Essa relação não provocou conflitos de interesse?*

Ajzenberg: Eu não saberia te dizer agora exatamente como foi a cobertura, porque não era o meu foco. Mas minha impressão - sujeita a alterações - é de que no geral não houve nenhum exagero. Mas eu prefiro não me comprometer com uma avaliação.

---

[150] O caso em questão é o da disputa entre os programas de *reality show* do SBT e da Rede Globo, que se tornaram mania nacional em 2002. O UOL tem um contrato com o SBT para exibição via Internet da segunda versão de Casa dos Artistas.

[151] O ombudsman redige, diariamente, uma crítica de circulação interna sobre o jornal *Folha de S.Paulo*, que é distribuída em todos os setores da empresa. A crítica também pode ser lida via Internet, na página do UOL.

Pergunta: O método igreja-estado é citado pelo jornalista Eugênio Bucci como bom exemplo para a relação entre o departamento comercial e a redação. Esse método é o adotado pela Folha*?*

Ajzenberg: É.

Pergunta: Você acredita que esse método vai ser eficaz para resistir às pressões dos grandes conglomerados? Ele ainda é o mais eficaz?

Ajzenberg: É essencial. Pela minha experiência prática, se isso não existir, é melhor fechar o jornal. Na *Folha*, isso é sagrado, até pela posição do diretor de redação, Otavio Frias Filho, que é claro em relação a isso. Não se admite interferência do comercial no editorial. O máximo que pode acontecer, e ainda de forma muito esporádica, muito rara, é o comercial achar que existe um campo para a produção de um caderno especial sobre a situação do mercado de automóveis do Brasil. Então ele [o departamento comercial] submete [a idéia] à redação para ver se a redação acha interessante jornalisticamente. A redação assume ou não. Uma determinação, um condicionamento, do tipo "isso aqui não entra por causa do comercial, isso entra por causa do comercial", seria suicídio. Acho que é uma visão ingênua das pessoas que acham que tem essa interferência toda. Ingênua porque a médio prazo o jornal não se sustenta se perder credibilidade.

Pergunta: Como você está vendo a possibilidade de entrada de capital estrangeiro nas empresas de comunicação?

Ajzenberg: Eu acho que a Folha, como qualquer outra empresa, vai procurar os 30%. Inclusive não estaria engajada como esteve no *lobby* junto ao Congresso se não fosse por isso. Isso não quer dizer que os 30% vão entrar, por exemplo, no jornal. Pode ser que os 30% entrem via Universo Online, via gráfica, via outro jornal como o *Agora*. Não quer dizer necessariamente a *Folha de S.Paulo*. Até porque tem uma situação contábil, financeira das empresas jornalísticas em geral, não é só a *Folha*, que não é muito interessante para grupos investidores. Quer dizer: a *Folha* não dá o lucro que um fundo de pensão dos Estados Unidos ache interessante para colocar dinheiro aqui. É mais pelo lado de prestígio, de entrar nos meios de comunicação do país, do que ter o lucro propriamente dito. Eu acho que a *Folha* deve ir atrás disso. Como empresa, para manter o jornal, ela vai precisar disso. E acho que ela vai correr os riscos que todas vão correr diante das pressões que virão. Porque é lógico que esses eventuais investidores que colocarem o dinheiro nessas empresas não vão colocar por nada. Eles vão colocar - eles sim - querendo lucro. Então é inevitável que haja uma pressão por resultados. Significa uma pressão por uma relação receita-despesa mais favorável, o que significaria eventualmente cortes de despesas, seja de pessoal ou de outro tipo de despesas, redundando em uma piora do produto. Esse processo a gente não sabe se vai acontecer ou não, mas esse é o risco. Agora, como é um negócio muito particular no sentido de

prestígio, pode ser que não aconteça assim. Pode ser que a opção seja por manter o prestígio social, como uma porta de entrada no país. E a partir daí expandir outros negócios. Acho que a gente não deve sair pelas análises mais fáceis do tipo: "Olha, o imperialismo está entrando e vai tomar conta da mídia no Brasil". Acho isso um pouco simplista de dizer. Acho que é ignorar um pouco da realidade das empresas de comunicação, que é mais complexa.

Pergunta: Como você está vendo a cobertura da Folha de São Paulo *em relação à entrada dos 30%?*

Ajzenberg: Eu acho que a Folha, pode parecer esdrúxula essa minha posição, mas eu acho que ela não tem que discutir isso. Ela já se posicionou em editorial, obviamente a favor, inclusive, se não me falha a memória, também falando dos riscos que isso implica. Agora, enquanto não é aprovado, enquanto não tem nenhuma negociação concreta, não sei muito o que há para discutir. Nós, que acompanhamos a mídia, que nos interessamos, nós sim temos que discutir esses riscos. Agora ela, como empresa, quando for aprovado, vamos supor que ela faça algum acordo, seria obrigação dela dar uma satisfação para os leitores. Eu acho que, na situação atual, você não pode eliminar o direito da empresa de fazer o que ela quer com o capital dela.

Pergunta: A Folha, *por ser um jornal impresso, seria mais vulnerável às mudanças que, por exemplo, os canais de TV, que são concessões públicas?*

Ajzenberg: Tão vulnerável quanto. No Brasil, a televisão é concessão pública mas, na verdade, o Estado não tem o menor controle sobre a televisão. Quer dizer, o Sílvio Santos e os Marinho fazem o que querem, tanto quanto os Frias fazem o que querem. Eu acho que a vulnerabilidade é a mesma. Do ponto de vista legal, as defesas e as salvaguardas também são as mesmas. Do ponto de vista prático, acho que os riscos são os mesmos. Nem mais, nem menos.

Pergunta: A importância econômica da Folha de S.Paulo *e dos outros jornais tem diminuído dentro do Grupo Folha. A estimativa era de que, em 2002, os jornais representassem 50% do faturamento do Grupo. Em 97, os jornais representavam 81% do faturamento. Não dá para concluirmos exatamente qual é a situação da* Folha *em separado, mas parece haver uma queda na importância econômica dentro do Grupo. Como você vê essa situação? Quais são os riscos para a* Folha*?*

Ajzenberg: Eu acho isso ótimo. Porque a Folha de S.Paulo tende a perder importância no grupo do ponto de vista de dinheiro. Significa mais liberdade editorial, potencialmente. É como você pensar uma grande editora de livros, que se sustenta com seus *best sellers*. Seus *best sellers* permitem publicação de livros que não são *best sellers* mas que qualitativamente podem ser melhores que os *best sellers*. As grandes editoras funcionam assim. Eu faço uma analogia. É bom que você tenha um grupo forte economicamente que consiga sustentar um jornal de qualidade,

que não precisa se preocupar em ser o pilar de sustentação do grupo.

Pergunta: Então a Folha *ficaria apenas com a importância política, com a vocação política que estaria consolidada...*

Ajzenberg: Exatamente. Eu enxergo assim. E eu ousaria dizer que é mais ou menos a visão que o grupo tem mesmo.

Pergunta: Não há o risco dos Frias perderem o interesse pelo jornal, já que ele não representa o principal da lucratividade?

Ajzenberg: Eu acho que a configuração da administração do jornal, tal como está hoje, não revela esse risco.

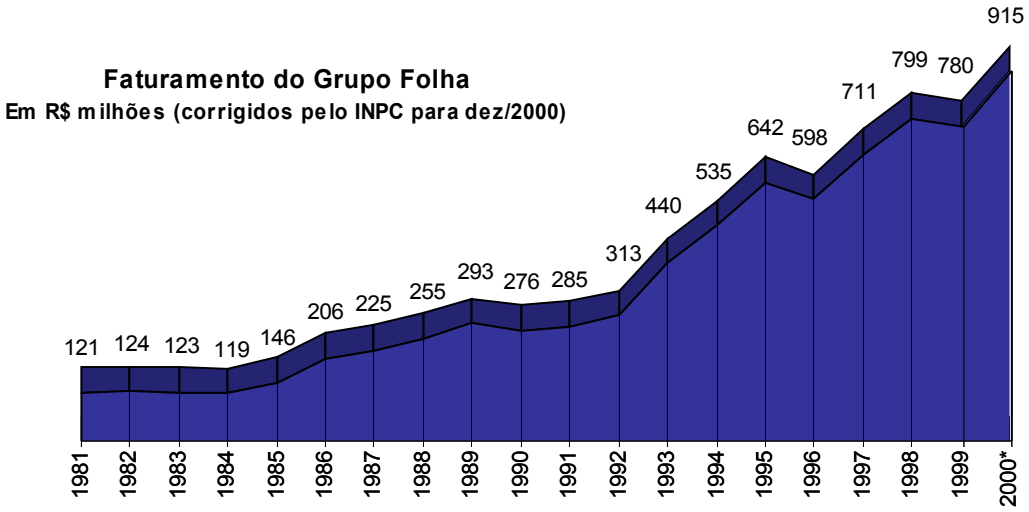
Pergunta: O Octavio Frias de Oliveira ainda influencia os rumos do jornal?

Ajzenberg: Certamente. Ele está aí todo dia...

Pergunta: Ele faz noventa anos neste ano...

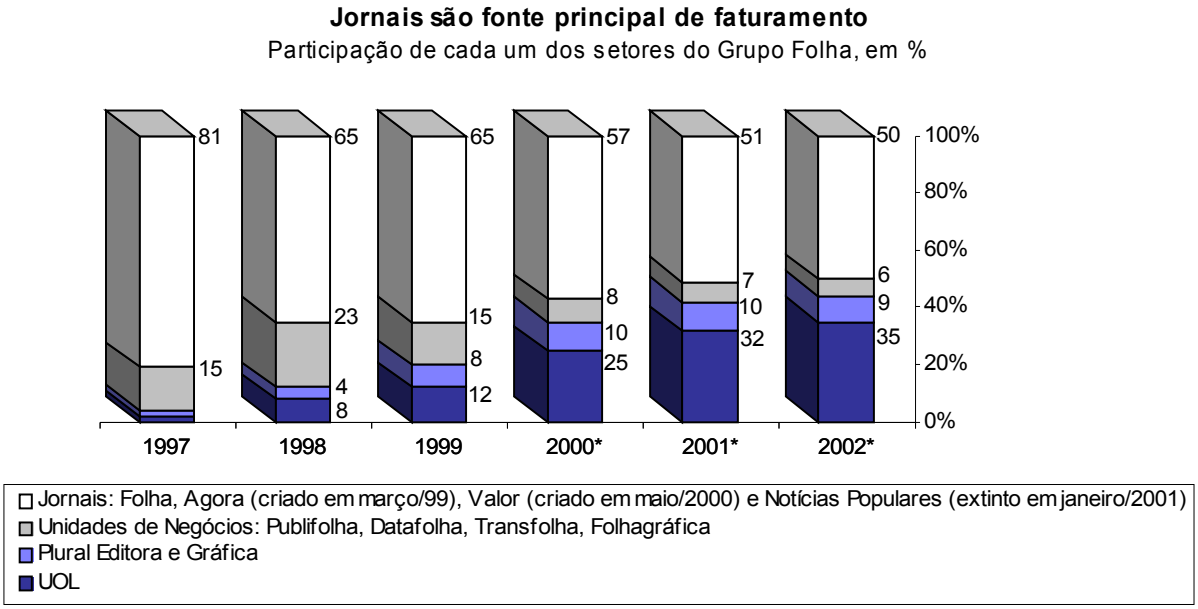
Ajzenberg: Sim. Ele está aí todo o dia. Se você subir, ele está lá agora. Lendo os editoriais.

8.2. *Gráfico: Faturamento do Grupo Folha*



* Estimativa
Fonte: Jornal *Folha de S.Paulo*
(18/02/2001)

8.3. Gráfico: Peso econômico das empresas no Grupo Folha



* Porcentagens estimadas
Fonte: Jornal *Folha de S.Paulo*
(18/02/2001)