

**Crise no modelo de negócios do jornalismo: os casos da Infoglobo e *The New York Times***

**Crisis en el modelo de negocios del periodismo: los casos de Infoglobo y *The New York Times***

**Crisis in the business model of journalism: the cases of Infoglobo and *The New York Times***

**Patrícia Maurício**

Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora e coordenadora do curso de Jornalismo do Departamento de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Contato: [patriciamauricio@puc-rio.br](mailto:patriciamauricio@puc-rio.br)

**Artigo submetido em 11/10/2017**

**Aprovado em 13/06/2018**

### Resumo

A internet trouxe a disrupção do modelo de negócios do jornalismo mercantilizado, principalmente por reduzir o valor da publicidade. É importante entender o fenômeno e as saídas buscadas por empresas tradicionais e jornalistas, considerando-se que o jornalismo é essencial para a democracia. Este artigo analisa as mudanças nos jornais da Infoglobo no Rio de Janeiro em diálogo com as do *The New York Times* sob a ótica da economia política da comunicação. Conclui-se que é preciso haver financiamento público direto, e que as várias iniciativas de jornalismo na internet podem levar a um jornalismo digital de qualidade e sustentável.

**Palavras-chave:** Jornalismo. Modelo de negócios. Economia política da comunicação. Interesse público.

### Resumen

La Internet trajo la disrupción del modelo de negocios del periodismo mercantilizado, principalmente por reducir el valor de la publicidad. Es importante entender el fenómeno y qué salidas están siendo buscadas por empresas tradicionales y periodistas, considerando que el periodismo es esencial para la democracia. Este artículo analiza los informes de innovación de *The New York Times* en comparación con los cambios en los periódicos de Infoglobo en Rio de Janeiro. Se concluye que hay que haber financiación pública directa, y que las varias iniciativas de periodismo en Internet pueden llevar a un periodismo digital de calidad y sostenible.

**Palabras clave:** Periodismo. Modelo de negocio. Marxismo. Economía política de la comunicación. Interés público.

### Abstract

The Internet has brought about the disruption of the business model of commodified journalism, mainly because it reduces the value of advertising. It is important to understand the phenomenon and the solutions found by traditional companies and journalists, considering that journalism is essential for democracy. This article analyzes the innovation reports of *The New York Times* compared to changes in Infoglobo newspapers in Rio de Janeiro. It concludes that there must be direct public funding, and that the various journalism initiatives on the internet may lead to a quality and sustainable digital journalism.

**Keywords:** Journalism. Business model. Political Economy of Communication. Public interest.

## Introdução

As informações e análises do jornalismo de qualidade são, hoje, longe do tempo das comunidades rurais e cidades pequenas, essenciais para que os cidadãos se posicionem na defesa de seus interesses. O jornalismo, porém, com poucas exceções, foi mercantilizado, e isso em muitos casos abriu espaço para distorções na informação, dependendo dos interesses dos donos dos meios de produção (neste caso, a produção da notícia). Agora esse modelo mercantilizado está sofrendo uma disrupção, e não necessariamente, pelo menos a curto prazo, em benefício dos trabalhadores (jornalistas) e seu público.

O conceito de disrupção foi cunhado pelo professor de Administração de Negócios da Harvard Business School, Clayton Christensen, e define como inovação disruptiva um processo em que um produto ou serviço mais simplificado (e mais barato) que os tradicionais se enraíza na parte mais baixa de um mercado, e depois vai subindo naquele mercado ao erodir os negócios de competidores já estabelecidos (CHRISTENSEN, [201-]). A internet permitiu a introdução de produtos noticiosos mais simplificados (pelo menos inicialmente) e mais baratos, ou muitas vezes gratuitos, o que desestabilizou as empresas tradicionais de jornalismo, além da reprodução, em outros sites, das notícias dos jornais tradicionais. O aumento na gama de locais onde era possível anunciar um produto também virou de cabeça para baixo o tradicional modelo de negócios da maior parte das empresas jornalísticas de se financiar principalmente por anúncios e, secundariamente, por assinaturas. Com a concorrência, os preços tiveram que baixar, ou seja, o valor de troca dessa mercadoria está menor.

Ao mesmo tempo em que o jornal norte-americano *The New York Times* lançava uma sequência de seu Relatório de Inovação de 2014 em 17 de janeiro de 2017, os três principais jornais do Rio de Janeiro, pertencentes ao mesmo grupo controlador, estavam na fase final para se fundir em uma única redação (com as consequentes demissões dos jornalistas classificados como redundantes), o que ocorreu no final de janeiro de 2017. A revista *Época*, antes sediada em São Paulo, foi incorporada à redação carioca um ano depois. Apenas dois jornalistas da revista permaneceram.

Este artigo faz uma análise do que ocorreu com o *New York Times* em sua busca por se transformar em um veículo orientado para o digital no período entre o primeiro e o mais novo relatório de inovação; as ocorrências semelhantes nos jornais da Infoglobo — *O Globo*, *Extra* e *Expresso*, incluindo a criação do aplicativo *Globo+* em setembro de 2017; avalia as causas da disrupção do modelo de negócios dos jornais tradicionais em papel e na internet; mostra seu efeito no emprego e trata de possíveis novos caminhos para o jornalismo de qualidade.



O jornalismo é apenas mais uma peça, embora bastante central, no jogo em constante mutação do capitalismo.

Desde a época de Marx, a instabilidade pode parecer a única constante do capitalismo. As turbulências dos mercados, a dança apressada dos investidores, a súbita ascensão, o colapso e o movimento das fábricas, a migração em massa de trabalhadores em busca de melhores empregos ou de qualquer emprego; essas imagens da energia do capitalismo permearam o século XIX e foram evocadas no início do século passado em outra frase famosa, desta vez pelo sociólogo Joseph Schumpeter: “destruição criativa”. Hoje, a economia moderna parece cheia apenas dessa energia instável, em decorrência da disseminação global da produção, dos mercados e das finanças e do advento de novas tecnologias. (SENNET, 2008, p. 23-24)

Como vemos em grande parte do mundo, o contexto da fusão dos três jornais cariocas é o de uma crise generalizada entre os veículos de comunicação no Brasil. No rádio do Rio de Janeiro com jornalismo atuante, no mesmo mês de janeiro de 2017, assistia-se a uma greve de funcionários da Rádio Tupi — líder em audiência no segmento popular, por falta de pagamento havia meses —, a demissões em massa no Sistema Globo de Rádio (do mesmo Grupo Globo dos jornais citados acima), que inclui a CBN, primeira rádio *all news* da região metropolitana e, em maio, à transformação da programação tradicional e popular Rádio Globo para outra mais voltada para entretenimento e música. Há uma hora destinada apenas a jornalismo, mas de uma forma em que a mais-valia consegue ser ainda mais estendida: “Rosana Jatobá conversa com algumas das maiores redações do Grupo Globo do Brasil e traz as informações mais relevantes do dia. De segunda a sexta, às 17h” (RÁDIO GLOBO, [201-]). Em outras palavras, o grau de exploração da força de trabalho do Grupo Globo vem aumentando, uma vez que o jornalista de uma redação acaba tendo que trabalhar para várias — algo que começou, de forma incipiente, em *O Globo* na década de 1990, e agora está em seu auge.

Isso ocorreu após três anos consecutivos de muitas demissões nas redações de jornais cariocas. De acordo com o Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Município do Rio de Janeiro, foram 211 demitidos sem justa causa em 2014, 157 pedidos de demissão e quatro terminos de contrato; em 2015, foram nada menos que 378 demissões sem justa causa, 136 pedidos de demissão e 16 terminos de contrato, um total de 530 homologações; e, em 2016, foram 244 sem justa causa, 124 pedidos de demissão e cinco terminos de contrato, num total de 373 homologações. Apenas em 2015 a Editora O Dia demitiu 41 pessoas sem justa causa e aceitou 12 pedidos de demissão; na Globo Comunicação e Participações foram 46 e 25, respectivamente; e, na Infoglobo, 110 e 37. Em alguns casos, empresas negociam com jornalistas para pedir demissão e virar pessoa jurídica, com menos



custos trabalhistas à empresa, além de que, muitas vezes, há redução das horas de trabalho, reduzindo ainda mais o custo. O jornalista aceita para não sair do mercado de trabalho.

A televisão aberta vem sofrendo há anos com a queda de audiência (que migrou para a TV por assinatura e, especialmente, para a internet, concorrendo número um de todos os demais veículos). Mais cedo ou mais tarde, isso se refletiria em redução dos anunciantes e/ou do valor dos anúncios. Para se ter uma ideia, o *Jornal Nacional* da TV Globo, que sempre foi um dos campeões de audiência da televisão brasileira, teve 30,9 pontos de audiência medidos pelo Kantar Ibope Media no Grande Rio de Janeiro na média da semana de 11 a 17 de setembro de 2017 (KANTAR, 2017), numa semana de notícias bombásticas, como a decisão do Supremo Tribunal Federal sobre se o presidente da República poderia ser processado por corrupção, empresários presos por corrupção, o festival Rock in Rio, furacões no Caribe e nos EUA, terremoto no México, atentado terrorista em Londres e tensão nuclear entre EUA e Coreia do Norte. Já na semana de 22 a 28 de agosto de 2005, com notícias mais dentro da normalidade, o *Jornal Nacional* atingiu 42 pontos no Grande Rio (MAURÍCIO, 2012, p. 151-152). Parte da audiência da Globo migrou para a TV Record, mas foi uma parte pequena comparada com a perda para outros meios, e a própria Record teve perdas nos últimos anos.

Para este artigo, foi feita em primeiro lugar a leitura do *report* "Innovation" de março de 2014 (relatório "Inovação" do *New York Times*, distribuído internamente e depois vazado na internet) (THE FULL..., 2014); depois, a sequência desse relatório de inovação, chamada "Journalism that stands apart: the report of the 2020 group" (Jornalismo que se destaca: o relatório do grupo de 2020, tradução nossa), desta vez já publicada pelo próprio jornal, ao constatar que acabaria vazando de qualquer forma e que havia público para lê-lo no jornal; e, em seguida, fez-se uma leitura da divulgação pelo jornal *O Globo* das mudanças na Infoglobo, começando com quatro páginas de reportagens no domingo véspera da unificação das redações, e depois reportagens avulsas sobre o tema; e, por fim, o acompanhamento de algumas iniciativas de jornalistas na internet, como a Agência Pública, a Ponte e o Projeto Colabora. Também aparecem neste artigo duas das entrevistas em profundidade que comecei a fazer com jornalistas na ativa, no Rio de Janeiro.

Utilizei referências bibliográficas sobre o assunto e sobre o contexto social e econômico/tecnológico em que isso ocorre, além de enxergar esta chamada inovação disruptiva sob a ótica da Economia Política da Comunicação. A partir dessas referências, reflito sobre como as mudanças tecnológicas, que acarretam mudanças no financiamento das empresas, afetam seus negócios, seu formato, o mercado de trabalho dos jornalistas e o próprio conteúdo a ser veiculado.

## Os jornais tradicionais e a crise do modelo

A erosão do mercado dos jornais tradicionais vem ocorrendo há vários anos. De acordo com Barsotti, “com uma audiência menor, os jornais já não são mais tão atraentes para o mercado anunciante. A receita com publicidade caiu 26% em 2009 nos EUA. [...] Em 2010, a internet ultrapassou os jornais como fonte de notícias (40%) nos EUA” (2014, p. 26). No Brasil, não é diferente. Um relatório sobre o cenário de 2015 feito pela Associação Nacional de Jornais mostrou a redução da circulação impressa e o crescimento da audiência digital:

No caso brasileiro, a adoção de paywall e a comercialização de assinaturas digitais, conforme recomendação do Comitê de Estratégias Digitais da ANJ, têm contribuído decisivamente para o crescimento das edições digitais pagas. Segundo informação do Instituto Verificador de Comunicação (IVC), encaminhada em 22 de setembro à ANJ para a elaboração deste relatório, no total dos jornais auditados, desde janeiro de 2014, as edições digitais cresceram de 427.370 para 641.776 (+50%), enquanto as edições impressas diminuíram de 3.834.613 para 3.505.838 (-8,6%), resultando numa diminuição da circulação total de 4.261.983 para 4.147.614 (-2,7%). (ANJ, 2015)

Para se ter uma ideia do quanto a publicidade se moveu dos veículos tradicionais para outros que sequer existiam há poucos anos, a rede social Facebook anunciou um lucro líquido de US\$ 3,89 bilhões no segundo trimestre de 2017, sendo que a receita com publicidade subiu 47% no trimestre (BORTOLOZI, 2017).

— Facebook e Google são os dois elementos fundamentais de toda a publicidade digital — disse à agência Bloomberg Brian Wieser, analista da consultoria Pivotal Research Group. — Eles são tão grandes em termos do tempo que as pessoas gastam na plataforma, que todas as metas dos anunciantes são cumpridas se eles usam o Facebook. (FACEBOOK, 2017)

De acordo com a empresa de pesquisa eMarketer, 40,7% dos anúncios digitais dos EUA em 2017 iriam para o Google (GOOGLE; FACEBOOK, 2017). Há tentativas de regulação dessa onda avassaladora que carrega os anúncios de outros meios e veículos, até porque nem sempre a ética prevalece nesses mercados. Após admitir ter inflado métricas de audiência em anúncios veiculados em sua plataforma, o Facebook concordou, em fevereiro de 2017, em ser auditado pelo órgão de supervisão da indústria da mídia nos EUA — o Conselho de Classificação da Mídia (MCR) (APÓS FALHAS..., 2017).



Na União Europeia, seu órgão executivo, a Comissão Europeia, propôs, em janeiro de 2017, que empresas como Google e WhatsApp facilitem aos usuários a recusa ao rastreamento de suas mensagens e buscas, o qual é utilizado para vender anúncios direcionados aos usuários (LEI..., 2017). Em junho de 2017, a comissão multou o Google em 2,4 bilhões de euros por desrespeitar leis antitruste ao distorcer resultados de busca para favorecer seu servidor de compras em detrimento dos concorrentes. No final de agosto do mesmo ano, a empresa apresentou à comissão um plano para se adequar, e em 2 de outubro, o Google anunciou abandonar a política do primeiro clique grátis, pela qual empresas de conteúdo liberavam o acesso gratuito de três textos diários se estes fossem acessados pelo buscador Google. Em troca, o Google dava a elas prioridade nas buscas (GOOGLE..., 2017).

Já vem de alguns anos a luta da União Europeia e de países membros isolados para regular o mercado digital, incluindo a divisão de receitas entre quem detém o *copyright* de um conteúdo e empresas de internet que o publicam. Essas iniciativas começam a trazer algum resultado, mas, de forma geral, no mundo e no caso brasileiro, o domínio não regulado de Google e Facebook em nada ajuda o jornalismo neste momento de disrupção.

## Os relatórios do The New York Times

Acosado pela concorrência nativa da internet, o jornal *The New York Times* (também chamado de *NYT* ou *Times*), mesmo já tendo sua versão digital (como já ocorria, de forma geral, com os grandes jornais do mundo, incluindo *O Globo* e o *Extra*, de que vamos tratar a seguir), montou uma equipe para analisar o jornal e a concorrência e, a partir disso, pensar estratégias de aumento da audiência, mantendo o bom jornalismo. Entre os concorrentes analisados por esta equipe estavam CNN, BBC, Facebook, ProPublica, Netflix, YouTube, *Washington Post*, *Financial Times*, Reuters, Google, *The Guardian* e Politico<sup>1</sup>. A venda do jornal Boston *Globe* mostrou a intenção de colocar o foco total no NYT.

O relatório "Innovation" do NYT, de 24 de março de 2014 (THE FULL..., 2014) com 97 páginas, aponta três novos segmentos necessários para o crescimento da audiência, além da colocação de um jornalista sênior liderando o setor de desenvolvimento de audiência: descoberta (como empacotar e distribuir o jornalismo), promoção (como chamar atenção para o jornalismo) e conexão (como criar uma relação de mão dupla com os leitores que aprofunde sua lealdade). Na análise da concorrência, descobriu-se que, tanto para os concorrentes tradicionais quanto para os nativos digitais, essas funções já eram da redação.

<sup>1</sup> Site norte-americano de notícias políticas (POLITICO. Disponível em: <<http://www.politico.com/>>. Acesso em 10 out. 2017.)



No capítulo 2, que trata da colaboração da redação com áreas de negócios focadas nos leitores, fica exposta a ferida do quanto muitas redações de jornais, especialmente dos não voltados às classes populares, negligenciaram as necessidades e desejos de seus leitores por muitos anos.

O relatório do NYT de 2014 fez uma lista de 12 concorrentes na internet que o ameaçavam, e esta lista dá uma ideia da variedade de concorrentes que a antiga grande imprensa tem hoje: passa pelo BuzzFeed, que experimenta novos formatos para dar notícias e usa dados para tornar as matérias virais; Circa, um aplicativo que agrega notícias de diversas fontes; First Look Media, bancada por um dos fundadores do e-Bay e que contratou nomes de grife do jornalismo para o *hard news*; a redação totalmente on-line do *The Guardian* nos EUA; e a rede de contatos profissionais LinkedIn, que também entrou no negócio da notícia. Os competidores, diz o documento, conseguiam chegar aos consumidores digitais muito melhor que o NYT, que passou muito tempo acreditando que bastava colocar as notícias no site que os leitores chegariam até ele — o que não ocorreu como esperado e diminuiu com o tempo, com a internet lotada de opções. O relatório chega à conclusão de que os leitores querem ser achados no Facebook, Twitter, ou ser avisados das notícias por e-mail ou alerta no smartphone, e ainda conclui que a concorrência está vencendo o NYT mais pela estratégia de chegar aos leitores do que pelo próprio conteúdo.

A questão é que um jornal em papel, um noticiário de TV ou rádio oferecem um pacote. Vendido o pacote para a audiência, não se sabe, a não ser com pesquisas aprofundadas que chegam a apenas uma pequena parte da audiência, que matérias são de maior ou menor interesse, ou de nenhum interesse para a audiência. A internet mudou isso. O usuário de internet em geral não quer pagar para receber um pacote de notícias, ele quer consumir o que lhe interessa.

Uma das descobertas que o grupo fez foi que as pessoas tinham dificuldade de achar no site críticas de teatro e arte, porque estavam postadas por tempo de publicação, e não por importância. Quem queria assistir a uma peça que tinha estreado há muito tempo tentava achar a crítica e não encontrava. O grupo propôs, então, experimentos (alguns já implantados no momento da escrita do relatório) e descreveu as diferenças entre experimentar algo novo no jornal impresso e no mundo digital, como o fato de que o perfeccionismo do jornal deve ser descartado na internet em prol de uma primeira versão da novidade, a qual será aperfeiçoada aos poucos a partir da reação do público. Além disso, afirmou que os profissionais que querem inovar devem ser incentivados, mesmo quando a iniciativa fracassa. Fracassos e sucessos devem ser compartilhados para que se aprenda a partir deles<sup>2</sup>. Um exemplo apresentado foi de criação de pacotes de reportagens já publicadas, e o relatório propõe a criação de ferramentas

<sup>2</sup> A lista das sete melhores práticas para experimentação está na página 32 do relatório.



3 A teoria do Agendamento ou Agenda-Setting, de McCombs e Shaw, mostra como a mídia é capaz de agendar os temas de debate do público.

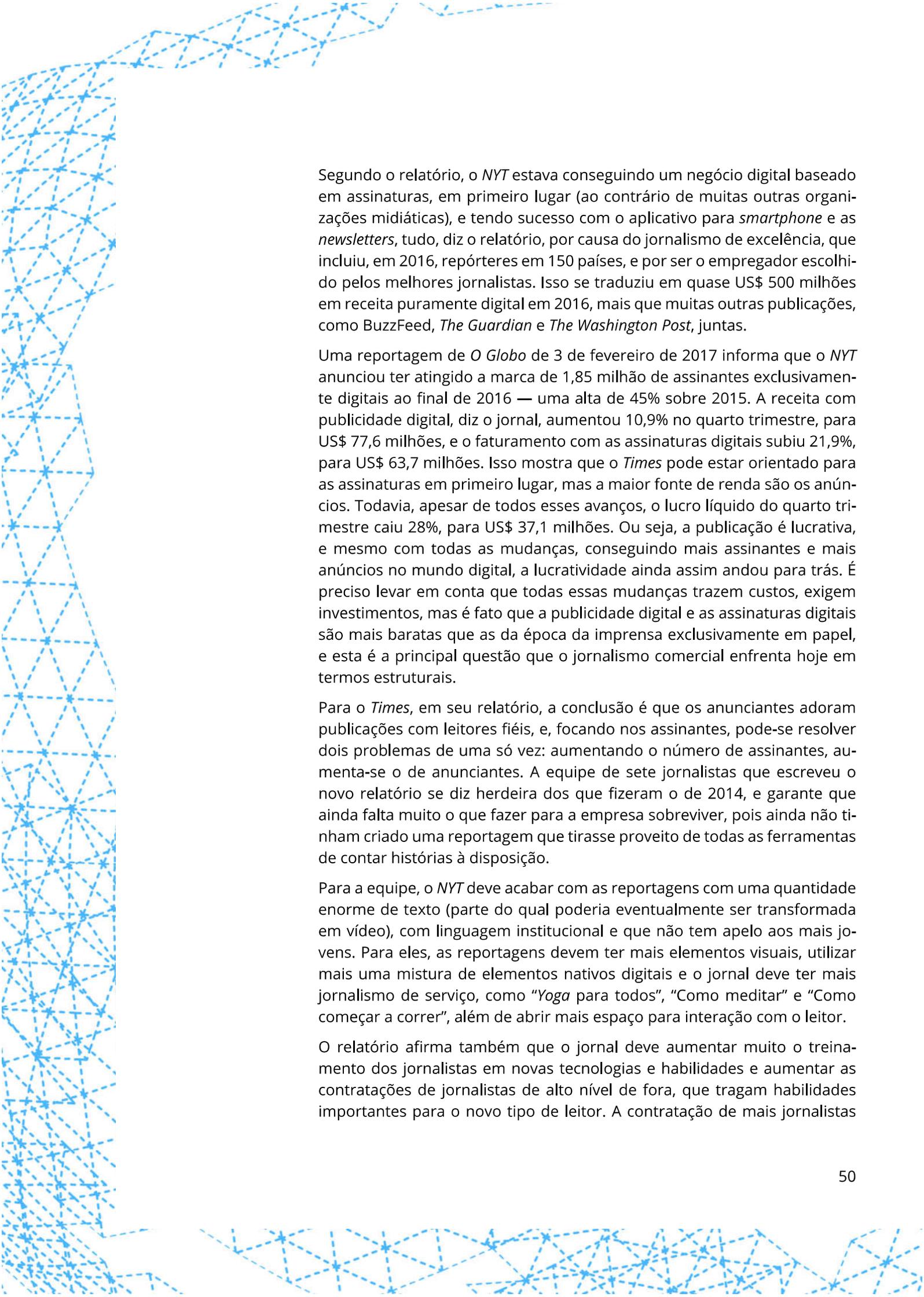
para que repórteres (e até mesmo os leitores) possam criar seus próprios pacotes no site do NYT, como, por exemplo, as melhores entrevistas com cientistas sobre clima.

O agendamento toma aqui uma nova forma<sup>3</sup>. A novidade deixa de ser importante como critério de noticiabilidade — que são os critérios de escolha da mídia sobre o que é ou não notícia em um determinado momento (SILVA; DA SILVA; FERNANDES, 2014). O relatório também mostra que sites como o BuzzFeed centram esforços em criar ferramentas, *templates* etc. que sejam reutilizáveis, enquanto o *NYT* gastava tempo e esforço em algo que será usado uma só vez, o que o torna menos competitivo. Ele também comenta que há personalizações que a tecnologia torna possíveis, como enviar para a pessoa uma resenha que o jornal fez sobre um restaurante quando ela está passando por ele ou substituir a primeira página por um viés internacional em vez de um local ou nacional — o que é útil para o jornal fidelizar o leitor, entendendo melhor seus interesses (sem precisar fazer um jornal específico para cada um).

Naquele momento, a única ferramenta que o *NYT* tinha era o botão “Recomendado para você”, no site, que gerava inúmeras reclamações, e o comentário de um dos responsáveis pela informática era de que eles poderiam estar usando o algoritmo totalmente errado, mas isso só poderia ser consertado com o envolvimento da redação (quem cuidava de tudo era o setor de negócios). O *NYT* também foi pioneiro em arquivar e classificar tudo o que era publicado, mas na era digital ficou para trás ao não fazer um tipo de classificação que tornasse fácil achar um conteúdo puxando por uma série de elementos (como, por exemplo, localidade do acontecimento ou “11 de setembro”), como fazem Netflix, Facebook e Pandora.

Entre os dois relatórios de que tratamos aqui, o *NYT* lançou também, em PDF, um memorando chamado “Our Path Forward” (Nosso caminho adiante), estabelecendo a meta de dobrar as receitas digitais até 2020. O relatório de inovação lançado em 17 de janeiro de 2017, chamado “Journalism that stands apart: the report of the 2020 group” (Jornalismo que se destaca: o relatório do grupo de 2020, tradução nossa), foi feito por uma equipe de sete jornalistas do *The New York Times*, e afirma que, apesar de os dois anos anteriores terem sido de inovações significativas, o passo tem que acelerar, pois o jornal está vulnerável ao declínio se não se transformar rapidamente — ressaltando sempre que é preciso manter seus valores.

O documento de 2014 já tinha avisado que, com as mudanças tecnológicas e de comportamento do leitor, não havia ponto de chegada para as transformações, elas teriam que ser constantes. A redação teria que ser feita de peças de Lego, e não de tijolos. O novo relatório diz que é preciso separar o que são valores essenciais da empresa do que é apenas tradição, porque até aquele momento as mudanças estavam sendo feitas contornando barreiras: era hora de quebrá-las.



Segundo o relatório, o *NYT* estava conseguindo um negócio digital baseado em assinaturas, em primeiro lugar (ao contrário de muitas outras organizações midiáticas), e tendo sucesso com o aplicativo para *smartphone* e as *newsletters*, tudo, diz o relatório, por causa do jornalismo de excelência, que incluiu, em 2016, repórteres em 150 países, e por ser o empregador escolhido pelos melhores jornalistas. Isso se traduziu em quase US\$ 500 milhões em receita puramente digital em 2016, mais que muitas outras publicações, como BuzzFeed, *The Guardian* e *The Washington Post*, juntas.

Uma reportagem de *O Globo* de 3 de fevereiro de 2017 informa que o *NYT* anunciou ter atingido a marca de 1,85 milhão de assinantes exclusivamente digitais ao final de 2016 — uma alta de 45% sobre 2015. A receita com publicidade digital, diz o jornal, aumentou 10,9% no quarto trimestre, para US\$ 77,6 milhões, e o faturamento com as assinaturas digitais subiu 21,9%, para US\$ 63,7 milhões. Isso mostra que o *Times* pode estar orientado para as assinaturas em primeiro lugar, mas a maior fonte de renda são os anúncios. Todavia, apesar de todos esses avanços, o lucro líquido do quarto trimestre caiu 28%, para US\$ 37,1 milhões. Ou seja, a publicação é lucrativa, e mesmo com todas as mudanças, conseguindo mais assinantes e mais anúncios no mundo digital, a lucratividade ainda assim andou para trás. É preciso levar em conta que todas essas mudanças trazem custos, exigem investimentos, mas é fato que a publicidade digital e as assinaturas digitais são mais baratas que as da época da imprensa exclusivamente em papel, e esta é a principal questão que o jornalismo comercial enfrenta hoje em termos estruturais.

Para o *Times*, em seu relatório, a conclusão é que os anunciantes adoram publicações com leitores fiéis, e, focando nos assinantes, pode-se resolver dois problemas de uma só vez: aumentando o número de assinantes, aumenta-se o de anunciantes. A equipe de sete jornalistas que escreveu o novo relatório se diz herdeira dos que fizeram o de 2014, e garante que ainda falta muito o que fazer para a empresa sobreviver, pois ainda não tinham criado uma reportagem que tirasse proveito de todas as ferramentas de contar histórias à disposição.

Para a equipe, o *NYT* deve acabar com as reportagens com uma quantidade enorme de texto (parte do qual poderia eventualmente ser transformada em vídeo), com linguagem institucional e que não tem apelo aos mais jovens. Para eles, as reportagens devem ter mais elementos visuais, utilizar mais uma mistura de elementos nativos digitais e o jornal deve ter mais jornalismo de serviço, como “Yoga para todos”, “Como meditar” e “Como começar a correr”, além de abrir mais espaço para interação com o leitor.

O relatório afirma também que o jornal deve aumentar muito o treinamento dos jornalistas em novas tecnologias e habilidades e aumentar as contratações de jornalistas de alto nível de fora, que tragam habilidades importantes para o novo tipo de leitor. A contratação de mais jornalistas



negros, mulheres, do interior dos EUA e de outros países, além de jovens, é recomendada para aumentar a diversidade na redação, com o objetivo de refletir o público a mais que se quer alcançar. Da mesma forma, o trabalho freelance (avulso) deve ser repensado, aumentado em algumas áreas e reduzido em outras.

Outra medida aconselhada pelo relatório do *NYT* é ter uma gestão mais eficiente, e começa dizendo o óbvio que muitas vezes não é levado em conta no dia a dia de muitas organizações, midiáticas ou não: todo departamento deve ter uma visão clara que é bem entendida por sua equipe. Apesar dos avisos do relatório de 2014, em janeiro de 2017 a situação permanecia como relatado abaixo:

These departments with clear, widely understood missions remain unusual. [...] Most departments have not made clear decisions about who their primary audience is and which journalistic forms are a priority (and which are not). Many people in the newsroom are hungry for such clarity and believe it will make them more effective journalists<sup>4</sup>. (JOURNALISM ..., 2017)

4 Em tradução livre: Estes departamentos com missões claras e amplamente conhecidas permanecem incomuns. [...] A maioria dos departamentos não tomou decisões claras sobre quem é seu público-alvo principal e quais formas jornalísticas são uma prioridade (e quais não são). Muitas pessoas na redação estão famintas por essa clareza e acreditam que ela as tornará jornalistas mais eficazes.

A saída para isso vem sob a forma de diversas perguntas, sendo as seguintes as principais: que assuntos serão cobertos ou não cobertos e de que formas? Qual é o público-alvo de cada reportagem, como ele vai encontrá-la e reagir a ela? O que é o sucesso e como cada departamento vai saber se conseguiu alcançá-lo? De que habilidades o grupo precisa e como equilibrar os vários tipos de profissionais necessários e a interação entre eles? Estas perguntas servem de norte não apenas para o *New York Times*, mas para o jornalismo como um todo, incluindo as iniciativas brasileiras de jornalismo na internet que nem tenham tamanho para ter departamentos.

Apesar disso, o relatório diz que o *Times* melhorou bastante na percepção do que vai ou não ressoar para o público. Mas a redação ainda precisa entender que o número de visualizações de uma matéria, como alguma coisa engraçada que se tornou viral, é menos importante que uma reportagem com muito menos visualizações, mas que o público entenda que é algo de valor só encontrado no *NYT*. E isso, novamente, porque a intenção é conseguir mais assinantes, e não apenas mais visualizações. O jornal está criando uma métrica sofisticada para definir o que tem mais valor para o leitor e retém assinantes.

O relatório diz que a feitura do jornal impresso atrapalha o digital e vice-versa, mas não se pensa em acabar com o impresso, e sim em criar mecanismos para que os dois convivam melhor. A questão é que, no caso do *NYT*, o impresso ainda traz rentabilidade, o que não é o mais o caso para muitos



jornais. E considero extremamente improvável que, com o passar dos anos e o amadurecimento da nova geração, o papel ainda seja rentável quando o mercado dominante será de um público nativo digital.

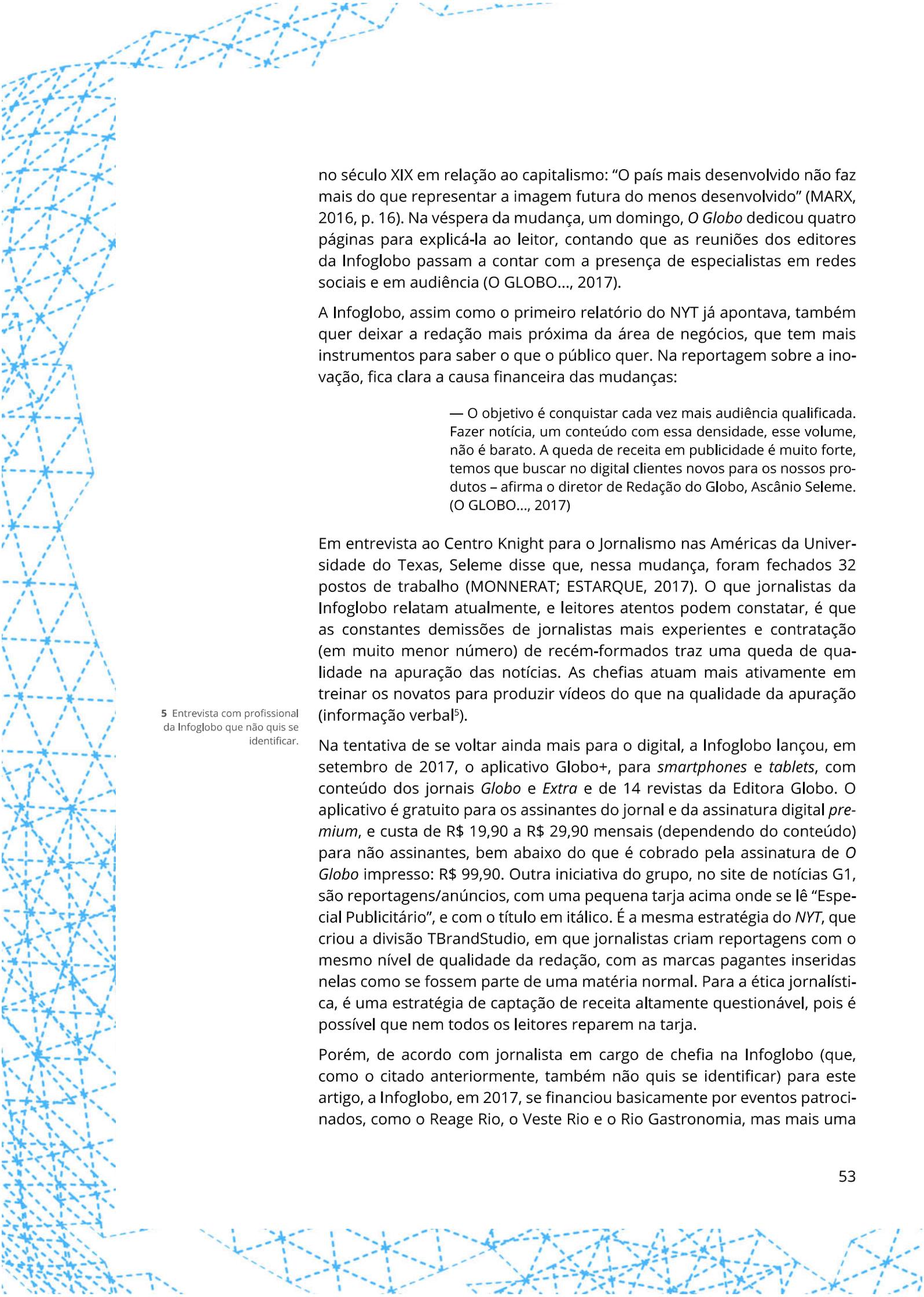
## Crise e mudança nos jornais da Infoglobo

O fato de os três jornais da Infoglobo — *O Globo*, *Extra* e *Expresso* — terem se tornado os principais do Rio de Janeiro se deve à prática de dumping pela empresa, especialmente na década de 1990, atingindo o *Jornal do Brasil*, que concorreu por décadas com *O Globo* pelo mesmo público-alvo (classes A-B), e *O Dia*, que passou *O Globo* em vendas naquela década, originando a criação do *Extra*, que fala para o mesmo público do *Dia* (classe C, servidores públicos e aposentados). O *Extra* ainda tentou revidar com a criação do *Meia Hora*, mais popular, com notícias curtas e manchetes sensacionalistas ou divertidas, mas *O Globo* criou o *Expresso* para o mesmo segmento, utilizando as notícias apuradas pelas outras duas redações e reescritas em novo formato.

O *dumping*, porém, foi a questão decisiva para o já mal administrado *Jornal do Brasil* falir e *O Dia* ter sérios problemas financeiros. A estratégia era vender um pacote de anúncios mais baratos em diversos veículos do Grupo Globo ao mesmo tempo, ou bem mais caros, caso a empresa anunciasse também em algum dos concorrentes. Apesar de colocar os concorrentes em crise, a Infoglobo não escapou ela mesma de outra crise – a da ruptura do modelo de negócios do jornalismo. Isso sem falar na crise econômica brasileira que atinge a todos (mais uma das crises cíclicas do capitalismo), mas esta já é antiga conhecida dos meios de comunicação do país, que não quebraram por isso no passado.

*O Globo* e o *Extra* já haviam criado suas edições digitais, mas, como no caso do *New York Times*, não foi o suficiente para enfrentar o mercado de publicações nativas digitais. Em janeiro de 2017, *O Globo* mudou a redação de prédio, para onde anos antes ficavam as rotativas, e uniu as redações dos três jornais da empresa controladora Infoglobo. Os três jornais continuam sendo impressos, e os sites de *O Globo* e do *Extra* (o *Expresso* não tem site) continuam separados, mas a redação foi unificada (após uma nova leva de demissões), produzindo conteúdo para os três veículos e para os produtos digitais.

A geografia da redação também mudou, buscando integrar mais os profissionais, inclusive com editor-executivo de integração. Também há um estúdio para gravações de vídeo e transmissões ao vivo. A produção foi radicalmente voltada para o digital, alterando os horários tradicionais de jornal, que se baseavam no fechamento da edição à noite. Foi uma mudança bastante baseada na experiência do *NYT*, conforme já observava Marx



no século XIX em relação ao capitalismo: “O país mais desenvolvido não faz mais do que representar a imagem futura do menos desenvolvido” (MARX, 2016, p. 16). Na véspera da mudança, um domingo, *O Globo* dedicou quatro páginas para explicá-la ao leitor, contando que as reuniões dos editores da Infoglobo passam a contar com a presença de especialistas em redes sociais e em audiência (O GLOBO..., 2017).

A Infoglobo, assim como o primeiro relatório do NYT já apontava, também quer deixar a redação mais próxima da área de negócios, que tem mais instrumentos para saber o que o público quer. Na reportagem sobre a inovação, fica clara a causa financeira das mudanças:

— O objetivo é conquistar cada vez mais audiência qualificada. Fazer notícia, um conteúdo com essa densidade, esse volume, não é barato. A queda de receita em publicidade é muito forte, temos que buscar no digital clientes novos para os nossos produtos – afirma o diretor de Redação do Globo, Ascânio Seleme. (O GLOBO..., 2017)

Em entrevista ao Centro Knight para o Jornalismo nas Américas da Universidade do Texas, Seleme disse que, nessa mudança, foram fechados 32 postos de trabalho (MONNERAT; ESTARQUE, 2017). O que jornalistas da Infoglobo relatam atualmente, e leitores atentos podem constatar, é que as constantes demissões de jornalistas mais experientes e contratação (em muito menor número) de recém-formados traz uma queda de qualidade na apuração das notícias. As chefias atuam mais ativamente em treinar os novatos para produzir vídeos do que na qualidade da apuração (informação verbal<sup>5</sup>).

5 Entrevista com profissional da Infoglobo que não quis se identificar.

Na tentativa de se voltar ainda mais para o digital, a Infoglobo lançou, em setembro de 2017, o aplicativo Globo+, para *smartphones* e *tablets*, com conteúdo dos jornais *Globo* e *Extra* e de 14 revistas da Editora Globo. O aplicativo é gratuito para os assinantes do jornal e da assinatura digital *premium*, e custa de R\$ 19,90 a R\$ 29,90 mensais (dependendo do conteúdo) para não assinantes, bem abaixo do que é cobrado pela assinatura de *O Globo* impresso: R\$ 99,90. Outra iniciativa do grupo, no site de notícias G1, são reportagens/anúncios, com uma pequena tarja acima onde se lê “Especial Publicitário”, e com o título em itálico. É a mesma estratégia do *NYT*, que criou a divisão TBrandStudio, em que jornalistas criam reportagens com o mesmo nível de qualidade da redação, com as marcas pagantes inseridas nelas como se fossem parte de uma matéria normal. Para a ética jornalística, é uma estratégia de captação de receita altamente questionável, pois é possível que nem todos os leitores reparem na tarja.

Porém, de acordo com jornalista em cargo de chefia na Infoglobo (que, como o citado anteriormente, também não quis se identificar) para este artigo, a Infoglobo, em 2017, se financiou basicamente por eventos patrocinados, como o Reage Rio, o Veste Rio e o Rio Gastronomia, mas mais uma

6 Entrevista com profissional da Infoglobo que não quis se identificar.

vez não houve pagamento de 14º salário para os jornalistas em cargos executivos. Quanto à parte de proximidade com o leitor, incensada tanto pelo *NYT* quanto pela Infoglobo, não é de fato o que se apregoa nesta última, ao contrário do que começou a existir na metade da década de 1990, quando eram feitos debates com grupos focais vistos através de um vidro que parece um espelho para o grupo. “Os editores eram convidados, ficavam atrás do espelho ouvindo eles discutirem. Isso a gente não tem hoje, a gente faz no cego. Todas as empresas usam inteligência de mercado, a gente não tem”, afirmou esta fonte (informação verbal<sup>6</sup>).

### **Iniciativas autônomas de jornalistas na internet**

Em contraponto às iniciativas das empresas tradicionais, jornalistas estão criando produtos informativos na internet com variados tipos de financiamento. Além dos blogs de jornalismo opinativo, há sites de notícias que funcionam como empresas tradicionais, buscando anúncios e assinaturas. Outros não têm anunciantes, e se financiam por meio de contribuições de fundações e têm jornalistas fixos — caso da Agência Pública, que tem como patrocinadores a Fundação Ford, Instituto Betty e Jacob Lafer, Open Society Foundations, Aliança pelo Clima e Uso da Terra e Oak Foundation, além de *crowdfunding*, em reportagens específicas, por meio de doações pelo PayPal e PagSeguro.

Há também os híbridos, como o Projeto Colabora, que, apesar do nome, não recebe colaborações de conteúdo do público, mas sim de jornalistas em regime de *freelance* (trabalhos avulsos remunerados) e, em menor escala, especialistas que escrevem artigos sobre sua área. O Colabora tem uma jornalista apenas para pesquisar editais de fundações para financiamento de projetos, conta com uma grande empresa anunciante, teve experiências frustradas de *crowdfunding* e planeja cobrar assinatura (se for anual, em torno de R\$120,00).

A questão para se refletir é até que ponto o financiamento por determinadas fundações, muitas delas o escape de grandes organizações capitalistas para abater impostos, não seria contraditório para projetos jornalísticos que visam a justiça social. Já a Ponte, que cobre segurança pública, tenta se financiar apenas por *crowdfunding*, mas não consegue, e seus jornalistas precisam ter outros trabalhos para se sustentar. Ou seja, equilibrar o objetivo do empreendimento formado por jornalistas com sua fonte de financiamento é um enorme desafio no Brasil, mas novas tentativas por parte de jornalistas independentes, sozinhos ou em grupo, não param de surgir.

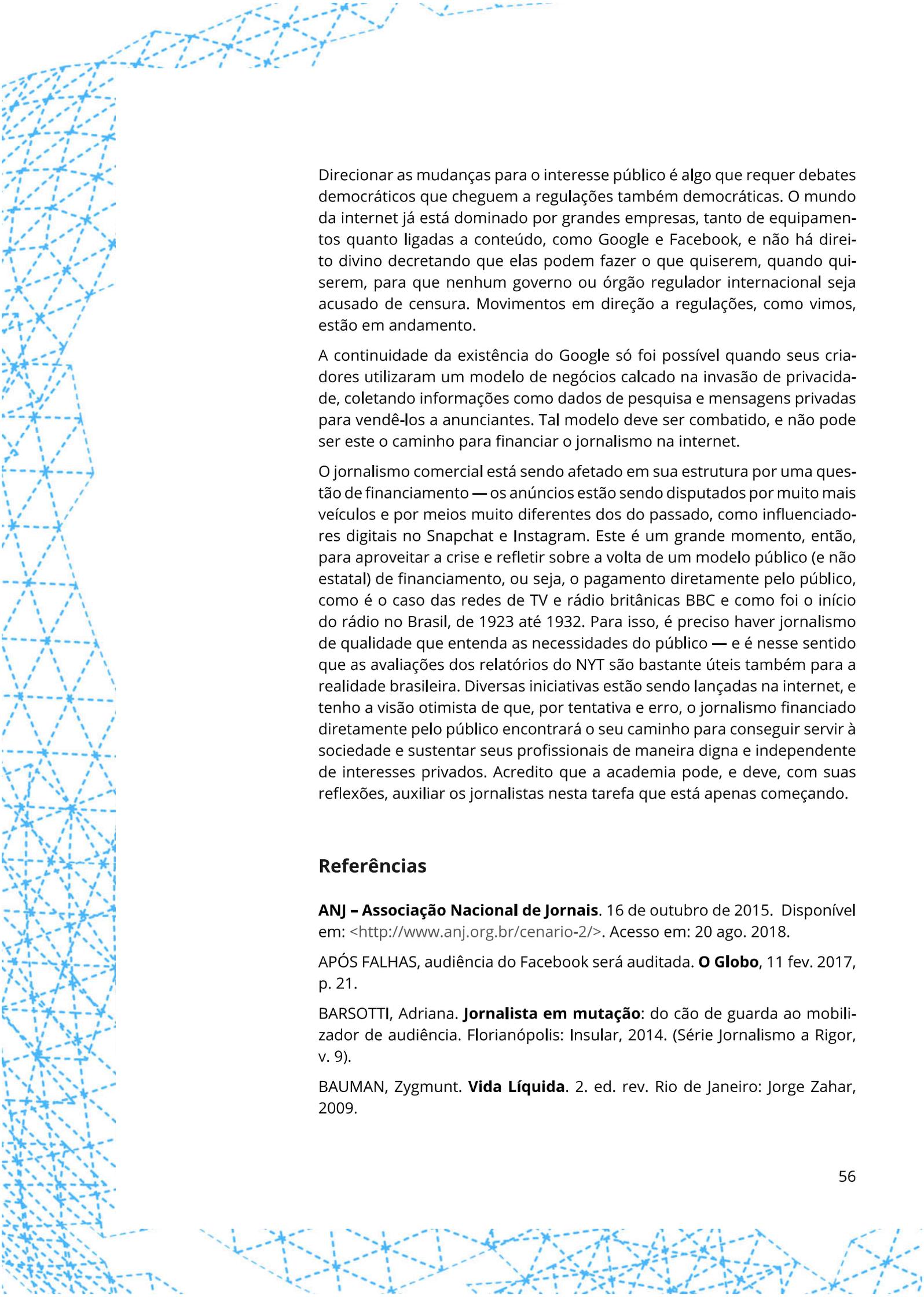
## Conclusões

O jornalismo está caminhando em areia movediça, e considero bastante precisa a imagem do NYT de que não há ponto de chegada para as modificações. E esta questão de que as mudanças têm que ser constantes, porque novas tecnologias, novas startups e, por consequência, novos hábitos do público estão sempre trazendo a necessidade de acompanhar e, se possível, chegar na frente, traz embutida uma angústia em muitos dos profissionais da área — muito bem detectada por Bauman em vários de seus livros, especialmente *Vida Líquida*. Lá ele trata das novidades tecnológicas constantes que transformam as anteriores em lixo, e dos aprendizados que de uma hora para a outra não servem para mais nada, pois tudo mudou. Mas ele vai tratar também de outra situação complexa, que diz respeito às pessoas com pouco dinheiro e sem ter aonde pertencer no mundo atual, e que podemos transpor para a identidade do jornalista, que hoje também se move sob seus pés — e eventualmente o derruba.

A vida numa sociedade líquido-moderna não pode ficar parada. Deve modernizar-se (leia-se: ir em frente despidendo-se a cada dia dos atributos que ultrapassaram a data de vencimento, repelindo as identidades que atualmente estão sendo montadas e assumidas) ou perecer. Cutucada pelo horror da expiração, a vida na sociedade líquido-moderna não precisa mais ser empurrada pelas maravilhas imaginadas no ponto final dos trabalhos modernizantes. A necessidade aqui é correr com todas as forças para permanecer no mesmo lugar, longe da lata de lixo que constitui o destino dos retardatários.

“Destruição criativa” é a forma como caminha a vida líquida, mas o que esse termo atenua e, silenciosamente, ignora é que aquilo que essa criação destrói são outros modos de vida e, portanto, de forma indireta, os seres humanos que os praticam. A vida na sociedade líquido-moderna é uma versão perniciosa da dança das cadeiras jogada para valer (BAUMAN, 2009, p. 10).

Não quero dizer com isso que temos que jogar fora a tecnologia, a internet e todos os benefícios que ela trouxe e ainda pode trazer para as pessoas, mas sim que a humanidade (e esta é uma ideia especialmente ambiciosa e, talvez, utópica, envolver todos os seres humanos) deveria dar um passo atrás para observar o que está acontecendo, no momento mesmo em que está acontecendo, e se perguntar: a quem isso interessa? É buscar descobrir como esta tecnologia que está impulsionando as mudanças pode servir ao interesse público. Não se trata, então, de acabar com as mudanças, mas sim de direcionar, conscientemente, as mudanças para algo que seja benéfico para toda a sociedade, e não apenas lucrativo para uma parte dela — ou mesmo muito lucrativo para uma pequena parte dela, enquanto outros perdem seu modo de vida, não conseguem acompanhar o passo ou precisam de remédios para seguir adiante na dança das cadeiras.



Direcionar as mudanças para o interesse público é algo que requer debates democráticos que cheguem a regulações também democráticas. O mundo da internet já está dominado por grandes empresas, tanto de equipamentos quanto ligadas a conteúdo, como Google e Facebook, e não há direito divino decretando que elas podem fazer o que quiserem, quando quiserem, para que nenhum governo ou órgão regulador internacional seja acusado de censura. Movimentos em direção a regulações, como vimos, estão em andamento.

A continuidade da existência do Google só foi possível quando seus criadores utilizaram um modelo de negócios calcado na invasão de privacidade, coletando informações como dados de pesquisa e mensagens privadas para vendê-los a anunciantes. Tal modelo deve ser combatido, e não pode ser este o caminho para financiar o jornalismo na internet.

O jornalismo comercial está sendo afetado em sua estrutura por uma questão de financiamento — os anúncios estão sendo disputados por muito mais veículos e por meios muito diferentes dos do passado, como influenciadores digitais no Snapchat e Instagram. Este é um grande momento, então, para aproveitar a crise e refletir sobre a volta de um modelo público (e não estatal) de financiamento, ou seja, o pagamento diretamente pelo público, como é o caso das redes de TV e rádio britânicas BBC e como foi o início do rádio no Brasil, de 1923 até 1932. Para isso, é preciso haver jornalismo de qualidade que entenda as necessidades do público — e é nesse sentido que as avaliações dos relatórios do NYT são bastante úteis também para a realidade brasileira. Diversas iniciativas estão sendo lançadas na internet, e tenho a visão otimista de que, por tentativa e erro, o jornalismo financiado diretamente pelo público encontrará o seu caminho para conseguir servir à sociedade e sustentar seus profissionais de maneira digna e independente de interesses privados. Acredito que a academia pode, e deve, com suas reflexões, auxiliar os jornalistas nesta tarefa que está apenas começando.

## Referências

**ANJ – Associação Nacional de Jornais.** 16 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/cenario-2/>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

APÓS FALHAS, audiência do Facebook será auditada. **O Globo**, 11 fev. 2017, p. 21.

BARSOTTI, Adriana. **Jornalista em mutação: do cão de guarda ao mobilizador de audiência.** Florianópolis: Insular, 2014. (Série Jornalismo a Rigor, v. 9).

BAUMAN, Zygmunt. **Vida Líquida.** 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

BORTOLOZI, Tatiane. Lucro da Facebook sobe 71% no 2º trimestre, para US\$ 3,89 bilhões. **Valor Econômico**, 26 jul. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/5055352/lucro-da-facebook-sobe-71-no-2-trimestre-para-us-389-bilhoes>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

CHRISTENSEN, Clayton. **Disruptive Innovation**. [201-]. Disponível em: <<http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

FACEBOOK anuncia lucro de US\$ 3,56 bilhões. **O Globo**, 2 fev. 2017, p. 22.

GOOGLE, Facebook Increase Their Grip on Digital Ad Market. **eMarketer**, 14 mar. 2017. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/Article/Google-Facebook-Increase-Their-Grip-on-Digital-Ad-Market/1015417>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

GOOGLE vai abandonar primeiro clique grátis para notícias. **O Globo**, 3 out. 2017, p. 21. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/google-vai-abandonar-politica-do-clique-gratis-21897734>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

JOURNALISM that stands apart: the report of the 2020 group. **The New York Times**. Jan. 2017. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/projects/2020-report/>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

KANTAR Ibope Media. Dados de audiência nas 15 praças regulares com base no ranking consolidado: 11/9 a 17/9, 26 set. 2017. Disponível em: <<https://www.kantaribopemedia.com/dados-de-audiencia-nas-15-pracas-regulares-com-base-no-ranking-consolidado-1109-a-1709/>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

LEI da UE afetará Google e Facebook. **O Globo**, 11 jan. 2017, p. 21.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. Livro 1. 34. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2016.

MAURÍCIO, Patrícia. **Conflitos na TV digital brasileira**. Rio de Janeiro: PUC-Rio; Apicuri, 2012.

MONNERAT, Alessandra; ESTARQUE, Marina. **Knight Center for Journalism in the Americas**, 25 jan. 2017. Disponível em: <<https://knightcenter.utexas.edu/pt-br/blog/00-17938-jornais-do-grupo-globo-no-rio-unificam-redacoes-demitem-30-jornalistas-e-enfatizam-pro>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

O GLOBO, Extra e Expresso passam a produzir conteúdo de forma integrada para diferentes plataformas. **O Globo**, 29 jan. 2017, p. 13. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/brasil/o-globo-extra-expresso-se-integram-em-uma-redacao-multimedia-20840004>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

PROGRAMAÇÃO. **Rádio Globo**. [201-]. Disponível em: <<http://radioglobo.globo.com/programacao/PROGRAMACAO.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2018



SENNET, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SILVA, Gislene; DA SILVA, Marcos Paulo; FERNANDES, Mario Luiz (Orgs.). **Cr**itérios de noticiabilidade: problemas conceituais e aplicações. Florianópolis: Insular, 2014.

THE FULL New York Times Innovation Report. **The New York Times**. 24 mar. 2014. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/224608514/The-Full-New-York-Times-Innovation-Report>>. Acesso em: 20 ago. 2018.