

RELATÓRIO

Um modelo de negócio para o jornalismo digital

Como os jornais devem abraçar a tecnologia, as redes sociais e os serviços de valor adicionado

CAIO TÚLIO COSTA

APRESENTAÇÃO**1.****INTRODUÇÃO – A CADEIA DE VALOR NA INDÚSTRIA DO JORNALISMO**

- 1.1. Cadeia de valor clássica
- 1.2. Nova cadeia de valor
- 1.3. Nada a ver com a imprensa tradicional

2.**O PROBLEMA GERACIONAL**

- 2.1. Nativos analógicos
- 2.2. Nativos digitais
- 2.3. Os analógicos-digitais
- 2.4. Disputa entre gerações

3.**O COMPONENTE DISRUPTIVO**

- 3.1. Seja o “disruptor”

4.**JORNALISMO PÓS-INDUSTRIAL**

- 4.1. O problema do subsídio
- 4.2. Integração vertical e integração horizontal

5.**A QUESTÃO FACEBOOK**

- 5.1. O fator Edge Rank
- 5.2. Aplicativos para todos e a moeda do Facebook
- 5.3. Fan pages
- 5.4. O problema comercial do Facebook
- 5.5. Como o Facebook vê a questão

6.**A QUESTÃO GOOGLE**

- 6.1. Jornais brasileiros versus Google
- 6.2. Jornais belgas versus Google
- 6.3. Jornais e governo francês versus Google
- 6.4. Google versus o Parlamento e os jornais alemães
- 6.5. Como o Google vê a questão

7.**A QUESTÃO TWITTER****8.****A QUESTÃO TECNOLÓGICA**

- 8.1. Big data
- 8.2. Tecnologia é investimento, não é despesa
- 8.3. Administração da relação com o consumidor (CRM)
- 8.4. Sistemas de administração de conteúdo (CMS)

9.**O NOVO MODELO DE NEGÓCIO COMEÇA COM AS REDES SOCIAIS**

- 9.1. A superdistribuição
- 9.2. O Parêntese de Gutenberg
- 9.3. Condenado a compartilhar

10.**O NOVO CONTEÚDO DAS NOTÍCIAS**

- 10.1. O blogueiro do Washington Post explica tudo para Jeff Bezos
- 10.2. A experiência do BuzzFeed
- 10.3. Conteúdo multimídia
- 10.4. O desafio do celular

11.**A SOLUÇÃO PAYWALL**

- 11.1. História do paywall
- 11.2. Uma projeção para o New York Times digital
- 11.3. Pontos, milhagens

12.**A SOLUÇÃO NA PUBLICIDADE**

- 12.1. Redes de publicidade
 - 12.1.1. A experiência da QuadrantOne
 - 12.1.2. A experiência da Patch
 - 12.1.3. A experiência do Grupo de Diários de América
- 12.2. A construção de uma rede independente
- 12.3. Sobre parceria com Google, Facebook e outros

13.**A SOLUÇÃO DOS SERVIÇOS DE VALOR ADICIONADO**

- 13.1. Conteúdo patrocinado
- 13.2. Lista de serviços de valor adicionado
- 13.3. A experiência do UOL
- 13.4. O conteúdo não é mais o rei

14.**CONCLUSÃO****15. MÉTODOS USADOS NESTA PESQUISA****16. AGRADECIMENTOS****REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

apresentação

ESTA PESQUISA – FRUTO DE TEMPORADA passada em 2013 na Columbia University Graduate School of Journalism, em Nova York, na condição de Visiting Research Fellow, graças a uma bolsa de estudos de pós-doutorado financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – apresenta uma estratégia possível para as empresas jornalísticas formatarem um modelo de negócio rentável na era digital. A partir da constatação de uma disruptão nessa indústria, sugere uma modelagem capaz de garantir produção jornalística de qualidade, independência e vigilância crítica dos poderes. Para tanto, descreve a cadeia de valor do negócio tradicional da imprensa e a reelabora conforme a realidade da comunicação no negócio digital.

Diagnostica o problema geracional que atrapalha o desenvolvimento de produtos na plataforma digital (nativos analógicos versus nativos digitais). Situa as empresas no ambiente disruptivo do jornalismo pós-industrial – conforme conceito desenvolvido pelo Tow Center (Columbia University). Alinha os problemas que as empresas jornalísticas enfrentam com gigantes como Facebook e Google, além de sugerir como lidar com eles. Detalha os desafios na questão dos investimentos em tecnologia.

Desenha como as empresas devem abraçar as redes sociais e explica como estão acontecendo as mudanças na produção de conteúdos para adequá-los à nova realidade digital. Com exemplos e dados de mercado, o estudo sugere a formulação estratégica do modelo de negócio, detalha como é possível funcionar a publicidade neste novo cenário (dominado por gigantes e o restante pulverizado entre várias empresas carentes de uma larga rede de publicidade composta de publicações de qualidade), explica de que forma os *paywalls* (cobrança de assinatura dos conteúdos) fazem parte da solução e injeta um terceiro elemento fundamental na estratégia: a produção de serviços de valor adicionado – esta última, uma expressão emprestada da indústria de telecomunicações –, num movimento que transforma a tradicional empresa de informação em uma empresa de serviços.

1.

A cadeia de valor na indústria do jornalismo

EM 2014, A INVENÇÃO DA IMPRENSA por Johannes Gutenberg, um dos feitos mais importantes da Idade Moderna, completa 575 anos. Desde então, em quase seis séculos, um modelo de negócio se desenvolveu e se aprimorou para dar ao jornalismo o respaldo de uma indústria poderosa, respeitável e rentável.

Um dos melhores exemplos dessa pujança, sem dúvida, pode ser o americano *The New York Times*, aclamado mundialmente pela qualidade do jornalismo que pratica. Em 2000, último ano do século 20, a empresa que o edita faturou 3,5 bilhões de dólares. O lucro operacional alcançou 636 milhões de dólares. O lucro líquido foi de 397 milhões de dólares, ou seja, 11% em relação ao faturamento. Uma margem bastante razoável quando comparada com outras indústrias – a média das 30 maiores empresas abertas, em 2013, não passava de 8,5% no ranking da *Fortune*.¹

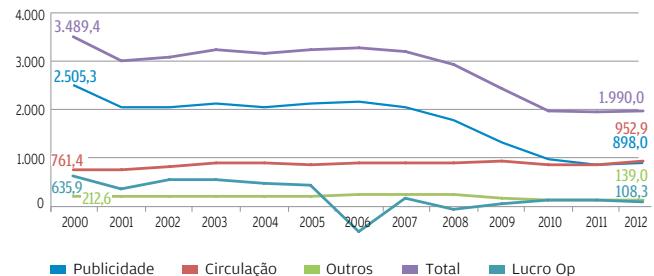
Esse resultado vinha de uma capacidade adquirida de compor receitas provenientes da publicidade e da venda de jornais. Elas bancavam as despesas com uma redação que tinha mais de 1.000 editores e repórteres espalhados pelos quatro cantos do mundo.

Doze anos depois, em 2012, essa mesma empresa viu sua receita cair para 1,9 bilhão de dólares. O lucro operacional também recuou para 108 milhões de dólares e o lucro líquido, para 133 milhões de dólares, quase 7% de margem. O resultado ainda parece razoável? Caso seguisse a tendência projetável de receitas (em queda) e de despesas (mesmo sob cortes), não haveria garantia de muitos anos de vida ao jornal.

Esse problema, de uma forma ou de outra e de maneira geral, atinge a indústria tradicional, em especial os jornais. Cortes de custos, queda do faturamento com publicidade, perda de leitores e diminuição do tamanho vêm sendo uma constante neste negócio nos últimos anos – desde a emergência das novidades trazidas pela tecnologia e pela comunicação em rede.

No exemplo do *New York Times*, o que era valor, principalmente em relação à publicidade impressa, perdeu quase dois terços de sua força em 12 anos. A queda das

RESULTADOS DA NEW YORK TIMES CO. EM MILHÕES DE DÓLARES



Fonte: NYT CO Investor Site: <http://investors.nytco.com/investors/default.aspx>

receitas com a publicidade foi de 64%. Os concorrentes da mídia digital esmagaram principalmente as receitas provenientes dos anúncios classificados. A receita com circulação paga (venda de exemplares avulsos mais assinaturas do jornal) cresceu alguma coisa nestes 12 anos: 25%. Mas o resultado operacional da empresa despencou em 83%. Um desastre.

O crescimento na receita de circulação melhorou em 2011. Isso se deu porque a empresa conseguiu reverter a tendência de queda com a adesão de assinantes digitais, e ainda conseguiu retomar assinantes para sua edição impressa. Consequência do fato de o *New York Times* adotar o chamado *paywall poroso*, ou flexível, aquele sistema que oferece ao leitor a chance de se tornar assinante pagante depois de degustar uma certa quantidade de textos. O jornal passou a cobrar dos internautas que queriam mais acesso ao seu conteúdo. Ou seja, algo estava sendo feito para frear a *débâcle* total.

No entanto, esse algo estava sendo feito de acordo com a antiga cadeia de valor da indústria jornalística. Seus executores apenas transpuseram para os meios digitais a velha fórmula gutemberguiana, o mesmo modelo do negócio. Primeiro, publicaram em seus sites a mesmíssima produção de conteúdo jornalístico. Segundo, rechearam essa produção com publicidade (ou o que restava dela) e, terceiro, a distribuição do produto passou a ser feita por meio da comercialização das assinaturas digitais.

Por mais polêmica que possa parecer a observação que se segue, esses procedimentos não vão dar conta do desafio da sobrevivência dessa indústria. Nem vão dar certo para a indústria como um todo, mesmo e apesar de terem dado novo fôlego para o *New York Times*. Não é o modelo eficaz tanto porque persegue uma cadeia de valor antiga quanto porque o *New York Times*, dada sua abrangência planetária, não pode ser tomado como exemplo nem na antiga cadeia de valor nem na nova.

Essa indústria, se quiser se reinventar no modelo digital e tornar-se um empreendimento digital de jornalismo, deve tomar atitudes diferentes da que vem perseguiu na versão digital, a de um casamento completamente esgotado com o *modus operandi* da ultrapassada época gutenbergiana. “É muito duro para essas organizações duplicar os seus modelos de receitas no online”, resume Bill Grueskin, um dos autores de um dos mais completos estudos sobre o negócio do jornalismo digital.²

Veja o exemplo de outro gigante, *The Wall Street Journal*. Tem uma circulação média de 2,4 milhões de exemplares nos dias de semana. No mês de agosto de 2013 foi visto por 56 milhões de pessoas na internet, conforme seus dados internos. “Desde que existe a imprensa, nunca houve tanta gente consumindo tanto o que nós fazemos quanto hoje”, afirma Raju Narisetti, vice-presidente sênior de estratégia da News Corp, a empresa que edita o *Wall Street Journal*. “Para mim – diz ele –, o problema não é que as pessoas não querem nosso conteúdo. O problema é que tem sido muito difícil para a gente fazer dinheiro com isso.”³

Esta conclusão, os jornais não conseguem fazer dinheiro com a enorme audiência que o digital porta, é dramática.

Para obter lucratividade no ambiente digital, essa indústria deve se reinventar. A solução começa pelo entendimento da nova cadeia de valor. Os jornais precisam chacoalhar sua forma de se relacionar com as pessoas e respeitar as novas formas de elas consumirem informações e serviços relacionados. Em síntese, as empresas jornalísticas têm de mudar seu jeito de ser. A velha fórmula se esgarçou. Vale apenas e ainda para o produto impresso. Não funciona para o produto digital.

1 Todas as informações financeiras do *New York Times* provêm do site institucional da empresa, conforme acessado em 15/11/13: <<http://investors.nytco.com/investors/default.aspx>>. Ver o ranking da *Fortune* em 2013 conforme acessado em 15/11/2013 via cnn.com: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2013/full_list/index.html?iid=F500_sp_full>. **2** Declaração dada em entrevista ao autor em 24/9/13 na Columbia University. Sobre o estudo, ver: GRUESKIN, Bill; SEAVE, Ava e GRAVES, Lucas. “The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism”, publicado em 10/5/11 no site da Columbia Journalism Review, conforme acessado em 6/11/13: <<http://www.cjr.org/author/bill-grueskin-ava-seave-and-lu/>>. **3** O dado de circulação impressa vem da Alliance for Audited Media (USA). A audiência mundial do WSJ em agosto na internet e as declarações provêm de Raju Narisetti em entrevista ao autor em Nova York, na sede da News Corp, em 19/9/13.

4 ANDERSON, C.W., BELL, Emily and SHIRKY, Clay. “Post-Industrial Journalism - Adapting to the present”, publicado no site do Tow Center em novembro de 2012, p. 7, conforme acessado em 11/11/13: <http://towcenter.org/wp-content/uploads/2012/11/TOWCenter-Post_Industrial_Journalism.pdf>. A Revista de Jornalismo ESM publicou uma tradução do estudo em sua edição nº 5 (abril/maio/junho de 2013)

1.1.

Cadeia de valor clássica

O negócio do jornalismo tradicional, apesar de ser apresentado como um negócio de conteúdo, de informação, no fundo é mais do que isso. Na sua ponta, é um negócio de distribuição. E não é apenas um negócio de distribuição de produto, mas algo mais complexo, embora pareça simples.

Pesquisadores da Columbia University explicam que os meios de comunicação tradicionais não vendem conteúdo como se fosse um produto. “Seu negócio é a prestação de serviços, com a integração vertical de conteúdo, reprodução e distribuição”.⁴ Essa forma de entender o tradicional negócio da comunicação é vital para os novos tempos e as transformações em curso.

Não há, evidentemente, serviço nem conteúdo que funcionem, se o produto não for bem distribuído, não importa o tamanho do público-alvo. PÚBLICO geral ou segmentado, grande ou pequeno, perto ou distante, local, regional, nacional ou global, sem a distribuição, não existe a indústria do jornalismo tradicional, não existe o negócio.

O jornal tradicional é sustentado por uma operação movida por quatro áreas muito bem definidas.

A primeira área é produtora de conteúdo. A empresa editora produz o conteúdo por meio de redações formadas por repórteres, redatores, artistas gráficos, diagramadores, fotógrafos, correspondentes e editores. Esses profissionais compõem o conteúdo conforme a missão e o público-alvo do jornal.

A segunda grande área é formada pelo conjunto de departamentos que cuidam da administração, das finanças, dos recursos humanos e da gráfica. O departamento financeiro negocia e compra papel e tinta, faz a aquisição ou o aluguel da rotativa responsável pela impressão dos exemplares diários.

A terceira área é aquela especializada em comercializar publicidade nas páginas do produto impresso. Essa área se dividiu em dois grandes braços durante a era gutenbergiana. Uma para vender publicidade nas páginas nobres. Outra especializada em vender anún-

cios classificados. Criou-se um sistema tão sofisticado e competente que os jornais nos Estados Unidos, ou no Brasil, nos tempos áureos dessa indústria, imprimiam edições dominicais com peso superior a 5 quilos, a maioria desse volume composta por anúncios classificados de emprego, de veículos ou de domicílios. Quem precisasse procurar emprego, comprar um carro, adquirir ou alugar uma casa, não tinha destino mais eficaz do que as páginas classificadas dos jornais.

A quarta e última grande área dessa indústria é a da circulação. Cuida dos detalhes que envolvem a distribuição do produto. Assim como a redação e o departamento comercial, essa área se posicionou como mais um centro nervoso da operação. Igualmente sofisticou-se com os anos. Subdividiu-se em três grandes operações: 1) distribuição nos pontos de venda, 2) captação de assinantes e 3) recuperação de assinantes.

A primeira operação da circulação cuida da entrega do produto nos diferentes pontos de venda, em geral bancas de jornais e de revistas. É a chamada venda avulsa. Anos de aperfeiçoamento permitem saber quantos exemplares cada ponto consegue vender. Seus técnicos conseguem antecipar com certo grau de certeza quanto a venda avulsa de uma edição pode ir bem ou mal. Administrar a quantidade de jornais impressos e o encalhe possível (o chamado encalhe técnico) virou uma especialidade desenvolvida quase que científicamente. Dependendo da manchete, o jornal pode vender menos ou mais em determinadas bancas, ou em todas as bancas. Um bom departamento de circulação redistribui os jornais nos diferentes pontos de venda e regiões da sua área de circulação conforme a notícia do dia e o impacto que ela pode ter em determinadas regiões da cidade, do estado ou do país.

A segunda operação da circulação trata da venda de assinaturas, especificamente da conquista de novos assinantes. A terceira trata a recuperação dos desistentes da assinatura. Para ambas funcionarem bem, é preciso processar dados históricos sobre o comportamento do consumidor ao adquirir e ao renovar uma assinatura.

Cada uma dessas operações foi ganhando tecnicidade com o tempo. Ao planejar uma campanha para angariar novos assinantes, por exemplo, o departamento de circulação sabe de antemão quanto tempo um assinante permanece em carteira, ou seja, qual a média de tempo que alguém continua assinando aquela publicação. Sabe quanto cada assinante produz de receita durante esse período. Por consequência, calcula facilmente o quanto se pode gastar (o chamado custo per-

missível) para conquistar uma nova assinatura tendo em vista o tempo médio em que o novo assinante vai ficar pagando pelo produto. Com esses dados, calcula inclusive a margem financeira de lucro operacional que a publicação deseja resguardar.

Os operadores da recuperação de assinantes conhecem muito bem os motivos pelos quais alguém deixa de assinar o produto. Existem diversas táticas para recuperar um assinante. Promoções com brindes ou com descontos, incentivos diversos, vendas casadas com outros produtos iguais ou de interesse geral (enciclopédias, CDs de música, fascículos) ou a continuidade da remessa do produto durante certo tempo, mesmo após vencer a assinatura.

Essas operações dos jornais – de venda avulsa e assinaturas – são bastante semelhantes nas revistas, sejam semanais, sejam mensais.

No caso do rádio e da televisão aberta, mudam algumas operações mas a cadeia de valor continua a mesma: produção de conteúdo e distribuição. Tanto no rádio como na televisão o conteúdo, produzido por profissionais da casa ou por equipes terceirizadas, é operado totalmente pela empresa. Os técnicos levantam o sinal com os conteúdos, as empresas pagam pela sua distribuição via satélite ou via torres de transmissão terrestre, seja de forma direta, seja por intermédio de parceiros retransmissores. A publicidade (e suas variações, como o merchandising) paga todos os custos na TV aberta e no rádio. Algumas empresas têm receita extra com a venda de horários de sua programação – mas o grosso das receitas vem da publicidade.

Existe ainda a TV paga (a cabo ou por satélite), cuja grande diferença em relação à TV aberta é ter também receita de assinantes, além da receita de publicidade. Essa operação se aproxima da venda de assinaturas dos produtos impressos. Ao comercializar filmes, séries e esportes no estilo *pay-per-view*, ela também se parece com a operação de venda avulsa dos produtos impressos.

Nessa cadeia de valor – produção de conteúdo, manejo técnico (máquinas impressoras ou emissão de sinais) e distribuição (seja por meios físicos, seja por ondas eletromagnéticas) –, a empresa editora domina completamente seu negócio. Tem total controle sobre ele. Ela contrata os produtores de conteúdo. Ela compra ou mantém os sistemas de impressão e da emissão do sinal. Ela cuida da distribuição, sem dar satisfações a não ser a seus leitores, ouvintes e/ou telespectadores.

Em síntese, a indústria tradicional da imprensa domina 100% da cadeia de valor do seu negócio.

1.2.

Nova cadeia de valor

No ambiente digital, o jogo muda.

A cadeia de valor da indústria jornalística na nova era trazida pela internet é radicalmente distinta da cadeia de valor do negócio tradicional dos jornais. É outra coisa. Fala-se inclusive em jornalismo pós-industrial, como se verá mais adiante.

Para começar, é preciso situar a cadeia de valor na nova realidade. Levantamento do Boston Consulting Group⁵ mostra que a indústria do conteúdo aufere apenas 7% do faturamento do negócio digital em todo o mundo.

A indústria de telecomunicações domina a ponta da distribuição, capturando 60% de todo o dinheiro circulante na indústria digital – cujo faturamento total anual, no estudo, estava perto dos 2,5 trilhões de dólares.

Quem domina a ponta da recepção, dos aparelhos que recebem os conteúdos (para fazer a função do papel e do aparelho de rádio e de TV), é a indústria produtora de computadores, laptops, tablets, smartphones, celulares em geral. Do faturamento digital anual, 14% vão para essa indústria.

Além das empresas de conteúdo, de telecomunicações e de aparelhos receptores, existe mais um quarto segmento no compartilhamento das receitas digitais. Ele é formado por produtores de tecnologia, criadores de softwares, os agregadores. Criam tecnologia própria, agregam e manipulam conteúdos de terceiros. Além de empresas especialistas em softwares, como IBM, Oracle, Microsoft, esse segmento conta ainda com os buscadores como o Google, sites de comércio eletrônico como a Amazon e o eBay, sites de serviços como o Monster e o Craigslist, redes sociais como o Facebook, o YouTube, o Google+, o Twitter, o Instagram, o Foursquare e o Pinterest, portais como a MSN, a AOL, o UOL, o G1, o Terra, o iG, serviços financeiros como o PayPal, entre inúmeros outros. Carregam 22% do faturamento anual digital.

Restou às empresas jornalísticas a produção do conteúdo. Até agora, ela está conformada com isso. Considera-se empresa de informação e não empresa de serviço. Não entende a informação como serviço, mas como algo puro, que funciona por si só. Produz informação, ponto e basta.

Essa indústria, de forma geral, tem-se preocupado em digitalizar seu conteúdo analógico para oferecê-lo aos internautas de forma gratuita ou contra pagamento. Esse segmento, no entanto, com receitas de publicidade e da cobrança do conteúdo, repete-se, fatura somente 7% do

total das receitas digitais do planeta. Poderia disputar receita no segmento dos agregadores? Sim.

Os jornais não precisavam esperar esse dado para entender e enfrentar a mudança brutal na cadeia de valor do seu negócio quando ele se torna digital. No fundo, eles têm, ou tinham, um bom negócio de distribuição. Do final do século 20 para cá, apareceram empresas de telecomunicações, buscadores, portais, agregadores, desenvolvedores de software e fabricantes de sofisticados aparelhos tecnológicos para virar de ponta-cabeça o velho e bom negócio da venda da informação. Sem falar no público que se acostumou (ou mal acostumou-se, no dizer dos jornais) a consumir informação de graça e se tornou ele próprio, além de produtor, um distribuidor. Melhor, um superdistribuidor de informação.

Surgem então perguntas relativas a essa nova cadeia de valor e os desafios que essa realidade implica:

- Como uma publicação pode vencer sem fazer apenas a transposição do modelo tradicional para o mundo digital?
- Como cobrar por um conteúdo que os internautas conseguem de graça, mesmo de pior qualidade?
- Como financiar a produção online de jornalismo de qualidade?
- Como enfrentar tanta informação, tanto boato, tanta opinião?
- Como garantir o jornalismo independente?
- Como manter a lucratividade alcançada no meio impresso?
- Como se inserir de forma eficiente na nova cadeia de valor?

Esta pesquisa provavelmente não conseguirá responder a contento a todas essas questões. Mas tenta abrir um caminho possível para as empresas jornalísticas se situarem satisfatoriamente no ambiente digital.

1.3

Nada a ver com a imprensa tradicional

Veja bem: este estudo não se refere às possibilidades de “salvação” do jornalismo na sua plataforma tradicional. Não está interessado, por exemplo, no desenvolvimento de impressoras capazes de produzir jornais e revistas diretamente nos domicílios ou nas bancas, como apareceu em 2013 na Suécia. Nem na alternativa da distribuição de jornais impressos gratuitos, movidos a publicidade de varejo, em pontos de grande concentração de pessoas. Nem trata das investidas “offline”, como a criação de departamentos

⁵ Levantamento do qual eu participei em 2010 na condição de consultor sobre o mercado brasileiro.

especializados em produzir eventos, conferências e seminários para aproveitar o poder de atração que as marcas dos jornais ainda exercem.

Não. Este estudo tem a ver com as possibilidades que as empresas jornalísticas podem ter na esfera dos negócios digitais, na possibilidade de continuarem a fazer seu trabalho de qualidade e garantir lucratividade num

ambiente multiplataforma, mas digital, que exige um novo entendimento do negócio.

Não trata, repita-se, da salvação dos jornais na sua estrutura clássica. Trata, sim, da reinvenção dessa indústria no mundo digital. E sem perder sua capacidade de investigar e produzir um jornalismo independente, abrangente e crítico em relação aos centros de poder.

2. O problema geracional

EM PRIMEIRO LUGAR, existe um problema incrustado no centro das operações necessárias à mudança. Trata-se do problema geracional. Ele precisa ser atacado. No mínimo, compreendido.

“Como sempre, indivíduos e organizações jovens levam vantagem sobre os mais velhos não por saberem mais, mas justamente por saberem menos coisas que deixaram de ser verdade. Sem o fardo de velhas premissas que já não se sustentam, perdem menos tempo e energia desaprendendo coisas antes de poder encarar e reagir ao mundo atual.”

A manifestação acima vem do talvez mais abrangente estudo já escrito sobre os problemas do jornalismo e sua superação no ambiente digital, intitulado “Post-Industrial Journalism – Adapting to the present”, ou “Jornalismo Pós-Industrial – Adaptação aos novos tempos”, na tradução brasileira⁶. Foi realizado por especialistas do Tow Center for Digital Journalism, e envolveu especialistas de três universidades: Christopher William Anderson (da City University of New York – Cuny), Emily Bell (da Columbia University Graduate School of Journalism) e Clay Shirky (da New York University – NYU).⁷

“Passamos muito tempo colhendo o material e trabalhamos duro porque não queríamos falar do futuro do jornalismo e, sim, queríamos descrever o que está acontecendo agora e em que devemos prestar atenção”, explica a professora e jornalista Emily Bell.⁸

A afirmação dos especialistas do Tow Center sobre os jovens se encaixa na evidência de que a realidade pós-

moderna comporta a convivência de pessoas que nasceram num mundo analógico e as que já nasceram num mundo digital – conforme conceitos que desenvolvi num artigo para a *Revista de Jornalismo ESPM* e que seguem reproduzidos e reexaminados na sequência.⁹

2.1.

Nativos analógicos

Os nativos analógicos são todos aqueles que eram adultos nos anos 90 do século passado. Sua formação é absolutamente livreça. Estudaram por meio da leitura de textos durante toda a vida. Tiveram aulas na sua forma tradicional. Aprenderam o conhecimento basicamente por meio dos livros. O cinema, o teatro, a música, a televisão, o rádio, os jornais, as revistas e talvez até alguns videogames fizeram parte de sua formação. Mas ela foi magistralmente preenchida por leituras em livros ou apostilas na sua forma impressa.

Os nativos analógicos são pessoas experientes, grande parte é versada na crítica. Ao buscar informação na internet, os nativos analógicos preferem as fontes conhecidas, as quais conquistaram credibilidade no mundo analógico.

Muitos entre eles costumam reclamar do excesso de informação, do excesso de opiniões e do que chamam de bagunça informacional que o “excesso” provoca. Quando visitam um blog ou um site desconectado dos sites da mídia tradicional, eles se assustam e se incomodam com a maneira como as pessoas abastardam a linguagem. Irri-

tam-se com o palavreado abreviado e tosco, com os julgamentos definitivos e com as opiniões gratuitas.

Os nativos analógicos usaram papel carbono para fazer cópias de um mesmo texto. Têm guardada em algum lugar da casa, carinhosamente, uma máquina de escrever. Usam o computador tanto como máquina de escrever como para ler textos na forma de arquivos PDF ou Word. Conheceram celular e e-mail já na idade adulta. Não dominam o universo digital, mas muitos deles se esforçam para se virar no mundo digital.

2.2

Nativos digitais

Os nativos digitais dominam de maneira intuitiva a internet e os aparelhos que a manipulam. Consideram-se protagonistas na internet. Tendo bastante público, algum público ou nenhum público, não importa, eles sempre estão à vontade na rede: conversando com os amigos, coletando informações, descobrindo aplicativos novos, jogando online ou investindo numa rede social recém-lançada. Eles estão sempre atualizados em relação ao que acontece no mundo digital.

No Twitter, eles se sentem como se estivessem em um palco. No Facebook, eles agem entre pares. No Google+, eles têm uma porta aberta para todos os serviços do Google. No Foursquare, eles se informam sobre qualidade de serviços. No Skype, eles conversam com amigos e familiares sem pagar conta de telefone. No Instagram, eles se sentem artistas, fotógrafos, decoradores ou gourmets. No Snapchat, eles mandam fotos fugazes. No smartphone, eles tecelam com rapidez usando os dois polegares enquanto os analógicos usam apenas um dedo, em geral o indicador.

Os nativos digitais apreendem o conhecimento de outra forma. Sua formação se dá com conteúdos digitais nas suas diferentes formas, seja na internet, seja nos aplicativos. Eles aprendem com a internet, com as séries de televisão, cinema, histórias em quadrinhos; além dos livros, é claro.

Os nativos digitais também aprendem geografia em videogames, história em documentários, inglês com as músicas, conjuntura com os amigos nas redes sociais. Fazem contas com calculadoras. Nascem praticamente

portando endereço de e-mail ou um perfil em rede social. Usam celular desde criança e dominam, de forma intuitiva, o manejo dos mais diversos aparelhos tecnológicos.

Um alentado estudo da ITU (International Telecommunication Union) divulgado em outubro de 2013, intitulado “Measuring the Information Society”, no seu capítulo 4, “Measuring the world’s digital native”, aponta que, em 2012, 30% da população jovem mundial (entre 15 e 24 anos) era formada de nativos digitais.

Em números absolutos, os Estados Unidos, com 41,3 milhões de nativos digitais, formam o segundo país, antecedido pela China (75 milhões), seguido pela Índia (22 milhões) e pelo Brasil (20 milhões), o quarto. Em termos percentuais, nos Estados Unidos, 95% dos jovens entre 15 e 24 anos são nativos digitais. No Brasil, 60%.¹⁰

2.3

Analógicos digitais

Uma terceira figura também pode ser detectada entre esses dois polos. É a figura do analógico digital – numa leitura aberta de definição cunhada pelo cientista Silvio Meira.¹¹

O analógico digital é aquele ser nascido analógico, mas com os olhos, os ouvidos e a cabeça voltados para o mundo digital. Ele faz o possível e o impossível para se adaptar ao novo mundo. Muitas vezes, no entanto, seu olho não consegue ir além do aceitar o mundo digital, mas sem compreendê-lo na sua totalidade. Isso não o impede de tentar acertar no mundo digital.

O melhor e mais completo exemplo de um analógico digital vencedor é o de Steve Jobs, que soube dar sentido digital ao negócio da música (iTunes), sem falar no domínio digital dos computadores pessoais, dos tablets e smartphones da Apple.

2.4

Disputa entre gerações

A essência do primeiro, nativo analógico, é a da solidez dos conceitos, da educação tradicional, da informação distribuída unidirecionalmente. O professor ensina. O jornalista informa.

⁶ Como referenciado na nota número 4, a tradução foi publicada na edição nº 5 da *Revista de Jornalismo ESPM*, abril/maio/junho de 2013. ⁷ Ver p. 115 do “Post-Industrial Journalism”, texto referenciado na nota número 4. ⁸ Em entrevista ao autor em 23/9/13 na Columbia University. ⁹ Ver COSTA, Caio Túlio. “Analógicos versus Digitais” em *Revista de Jornalismo ESPM*, Jul-Ago-Set 2012, p. 12 a 23. ¹⁰ Conforme acessado em 22/10/13: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2013/MIS2013_without_Annex_4.pdf>. ¹¹ Definição explicitada em palestra do cientista Silvio Meira no Museu da Imagem e do Som em São Paulo, em evento da Serasa-Experian em 4/6/2012.

A essência do segundo, nativo digital, é a da liquidez dos conceitos. Ele sabe tanto quanto o professor. Ele não precisa ser jornalista para informar ou opinar. Seus conceitos se amoldam às situações assim como os líquidos se ajustam e tomam a forma de seus receptáculos, conforme defende Zygmunt Bauman.¹²

No caso específico da imprensa, a tensão entre analógicos e digitais se resume na incerteza de como o jornalismo irá sobreviver para continuar a relatar os fatos de forma independente, fiscalizar os poderes e regar o diálogo crítico.

Da mesma maneira que nativos analógicos transformaram-se em analógicos-digitais, digitalizaram-se pela necessidade de sobrevivência, inteligência ou capacidade de seguir o novo, o modelo de negócio da imprensa também precisa se digitalizar.

No fundo, não há como “analogizar” a comunicação em rede. Isso é exatamente o que a imprensa tenta fazer, sem o perceber, quando transplanta para o ambiente digital o seu modelo de negócio analógico tradicional. Como quando tenta sobreviver no mundo digital com uma receita composta apenas de publicidade e cobrança de conteúdo.

Esses três tipos – nativos analógicos, nativos digitais e analógicos digitais – estão na base da confusão que a indústria do jornalismo enfrenta ante as mudanças tecnológicas e comportamentais que viraram seu negócio de ponta-cabeça. No fundo, eles protagonizam uma disputa geracional espraiada por toda a contemporaneidade.

Os nativos analógicos tentam salvar negócios analógicos adaptando-os ao digital. Os nativos digitais correm por fora e criam negócios completamente digitais – como o Google e o Facebook.

Os idealizadores do Google, Sergei Brin e Larry Page, nasceram em 1973 – entraram com 17 anos nos anos 1990 do século 20. Mark Zuckerberg, do Facebook, entrou com

6 anos, nasceu em 1984. Mesmo esses jovens empreendedores enfrentam problemas geracionais enquanto envelhecem. Em 2013, por exemplo, explica o professor David Klatell, o Facebook perdia audiência entre os jovens, envelhecia junto com sua base e tentava adquirir aplicativos que faziam sucesso entre os adolescentes, como o Snapchat.¹³

Num congresso de jornalistas em Atlanta, em outubro de 2013, o especialista em negócios de mídia Rick Edmonds, do Poynter Institute, quis saber quantos editores top dos jornais americanos tinham origem no mercado digital, numa alusão direta à questão da formação e, ao mesmo tempo, intrinsecamente ligada à questão geracional.

Edmonds examinou a lista dos 1.400 jornalistas esperados na cidade para a edição anual da Online News Association Conference e raciocinou: “Com a transformação digital, prioridade anunciada pelas empresas jornalísticas, você apostaria que muitos jornais teriam dado as rédeas editoriais para um especialista digital. Mas editores top com sólida origem digital continuam a ser raros”, escreveu ele em sua página no Poynter (escola voltada à excelência do jornalismo com sede em St. Petersburg, na Flórida). Fez as contas por cima, pediu desculpas pela possível imprecisão, mas cravou: “Numa checagem rudimentar (e tenho certeza que incompleta), eu só posso imaginar meia dúzia, ou algo assim”.¹⁴

Como fazer sucesso no digital com editores sem experiência digital? Essa é mais uma das questões que devem ser enfrentadas pelas empresas que pretendem sobreviver num mundo de mudanças permanentes e vocação digital. Trabalhar com profissionais de origem digital ou, no máximo, com os analógicos-digitais, tornou-se um componente-chave na nova realidade, que é sobre tudo disruptiva.

ANTES DE ENTRAR EM QUALQUER discussão específica sobre

12 Ver BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. **13** Em conversa com o autor na Columbia University em 18/11/13. O caso do Snapchat é abordado no capítulo A questão tecnológica. **14** EDMONDS, Rick. “How many top newspaper editors are from digital backgrounds? Still darn few”, publicado em 16/10/2013 no site do Poynter Institute, conforme acessado em 23/10/13: <http://www.poynter.org/latest-news/business-news/the-biz-blog/225465/how-many-top-newspaper-editors-are-from-digital-backgrounds-still-darn-few/>

3.

O componente disruptivo

o modelo de negócio no jornalismo digital, é mandatório falar do componente disruptivo.

Num estudo clássico, Clayton Christensen, professor de Harvard, trata das tecnologias disruptivas. A palavra vem do latim “disruptio”, que significa espadaçar, romper, destruir. Tem sido muito usada para definir a interrupção do curso normal de algum processo, principalmente em tempo de constantes mudanças tecnológicas, como o nosso.

Conforme Christensen, a fotografia digital é uma tecnologia disruptiva em relação à do papel fotográfico normal. A telefonia móvel o é em relação à telefonia fixa. Redes de comunicação por pacotes (que formam a internet) o são em relação às redes de comunicação comutadas por circuitos (como na telefonia fixa). Smartphones também o são em relação aos computadores de mesa. Educação a distância o é em relação à educação clássica na sala de aula com professor, lousa e alunos. Assim como a impressão em três dimensões, que rapidamente vai se sobrepor a qualquer tipo de impressão já vista. A angioplastia contra a intervenção cirúrgica cardíaca com bisturi ou o varejo online contra o varejo tradicional. A lista é maior, e quem tiver curiosidade em outros exemplos pode encontrá-los no livro de Christensen.¹⁵

A indústria do jornalismo, seja por questões geracionais, seja por questões de negócio, seja por mera incompetência, levou muito mais tempo para entender o momento disruptivo pelo qual passa do que levaram, por exemplo, a indústria das telecomunicações, que soube recriar-se no ambiente sem fio; a indústria da música, que está se refazendo no ambiente digital; ou mesmo o varejo tradicional, que está se superando no comércio online.

Enfim, como se diz popularmente, “caiu a ficha”. Na introdução do site Riptide, o mais completo levantamento histórico das relações entre a mídia e o ambiente digital, conta-se que, na maior parte do século 20, qualquer lista das famílias mais ricas da América iria incluir nomes encastelados

no negócio de notícias. Gente como os Hearsts, Pulitzers, Sulzbergers, Grahams, Chandlers, Coxes, Knights, Ridders, Luces ou Bancrofts – num tributo a um “fabuloso modelo de negócio” fabricador de notícias.¹⁶

Embora muitas dessas famílias permaneçam ricas ainda hoje, diz o site, “os seus negócios, históricos, estão em declínio acentuado (ou em pior estado), e sua posição no topo dos amealhadores de riqueza há muito tem sido eclipsada por pessoas com outros nomes: Gates, Page e Brin e Schmidt, Zuckerberg, Bezos, Case e Jobs”. São os pioneiros de plataformas digitais que, embora não especificamente orientados para o negócio da notícia, perturaram-no fortemente. Provocaram a disrupção.

E essa análise, tornada pública em setembro de 2013, prossegue considerando que a “queda vertiginosa” da indústria que produz o chamado jornalismo de qualidade – que relata os fatos de forma independente, apura, publica, transmite e sustenta suas reportagens a despeito das pressões dos interesses comerciais ou do governo – é o tema da atualidade.

De forma “não surpreendente”, continua o texto do Riptide, a imprensa tem tratado essa história não apenas como mais uma disrupção industrial. Com 30% de queda dos empregos nos jornais em pouco mais de uma década, essa questão bate tão perto dos jornalistas que alguns personagens da crise chegam a considerar a disrupção profunda o bastante para ameaçar o futuro da própria democracia.

As pessoas razoáveis podem questionar (e o fazem) se a substituição da mídia clássica por novas formas de coleta e distribuição de informação – como o jornalismo cidadão, o fotojornalismo via aparelhos móveis realizado por leitores, o financiamento via doações privadas, o acesso universal aos dados e, claro, um mundo inundado de postagens no Twitter – torna a democracia mais ou menos vulnerável. Este estudo não tem a resposta definitiva para a questão da vulnerabilidade ou não da democracia. No

¹⁵ Ver CHRISTENSEN, Clayton. *The Innovator Dilemma*, New York: Harper Business, 2011, p. Xxix. ¹⁶ Iniciativa do Joan Shorenstein Center em conjunto com o Nieman Journalism Lab, ambos da Harvard University, conforme acessado em 10/9/13: <<http://www.niemanlab.org/riptide/>>.

entanto, caso seja resolvida a modelagem do negócio do jornalismo digital, essa questão, crucial, fica mais fácil de ser enfrentada.

Joshua Benton, diretor do Nieman Journalism Lab, uma iniciativa da Harvard University no sentido de empurrar o jornalismo para o futuro, traz a questão para o seu lugar na economia num momento disruptivo: “O maior problema dos jornais é que eles têm um modelo de negócio que, mesmo nos Estados Unidos, ainda gera dinheiro, eles ainda são rentáveis. Eles cortaram seus custos o bastante para serem rentáveis. Mas, se alguém montar agora uma empresa de notícias, daqui a 20 anos ela não será igual, em muitos casos, a uma companhia dos anos 1950 que sofreu alguns ajustes. Vai ser alguém que começou sua empresa em 2013 e trabalhou numa saída diferente”.¹⁷

Ele dá como exemplos de sucesso sites que extrapolaram o modelo de negócio clássico do jornalismo, como *BuzzFeed* e *Gawker*, iniciativas completamente à parte da mídia tradicional.

Benton complementa seu raciocínio explicando um dos conceitos-chave da questão disruptiva: “Clayton Christensen diz que, se você tem um negócio rentável e que está sendo objeto de uma disruptão por causa de uma mudança tecnológica, os incumbentes vencem, mas a única maneira de vencer é quando os incumbentes criam uma segunda operação sem nenhuma das restrições da velha operação e que tem a permissão para matar sua empresa-mãe”.

3.1.

Seja o “disruptor”

Especificamente em relação à disruptão no negócio da imprensa, Clayton Christensen, com a ajuda de David Skok e James Allworth, produziu um dossiê no outono de 2012, no Nieman Lab. Nele, aborda as dificuldades pelas quais passa a imprensa e ensina como ser, ela mesma, disruptiva. Intitulado na capa “Seja o Disruptor” e internamente “Últimas Notícias” (“Breaking News”, em inglês), o estudo traz um convidativo subtítulo: “Mastering the art of disruptive innovation in journalism”, ou em português: “Dominando a arte da inovação disruptiva no jornalismo”.

Ao contrário do que faz a maioria das publicações, que sempre considera mais importante o que ela tem a dizer para seu público, Christensen dá a primeira estocada: sempre considere a audiência em primeiro lugar. Ele explica: “A ideia básica é que as pessoas não saem por aí à procura

de produtos para comprar. Em vez disso, elas levam a vida como ela acontece e, quando deparam com um problema, elas procuram uma solução e, nesse ponto, elas vão contratar um produto ou serviço”.¹⁸

Essa atenção, por exemplo, ajudou na criação dos campeões da cauda longa, como o Google e a Amazon, diga-se de passagem. Cauda longa é um termo da estatística, popularizado pelo jornalista e empreendedor Chris Anderson. Significa vender uma grande variedade de itens em pequenas quantidades – como os anúncios de textos do Google. São poucos anúncios comprados por uma enorme quantidade de pessoas ou pequenas empresas que proporcionam uma parte importante do faturamento do Google. Anderson, tanto em artigo (na revista *Wired*, em outubro de 2004) como em livro (*The Long Tail*, New York: Hyperion, 2006), mostra como a Amazon é um dos grandes exemplos de empresa que lida bem com a cauda longa, no sentido de fazer dinheiro não só com o mercado de massa, mas também com o mercado de nicho. A Amazon é disruptiva em relação às livrarias tradicionais.

De volta ao dossiê de Christensen, ele dá exemplos de perguntas simples, mas fundamentais, que devem ser feitas. Os jornais acreditam tê-las respondido para seus produtos impressos, mas não as fazem, ou não as refazem, quando entram na aventura digital: qual o trabalho que o meu público quer que eu faça? Quais tipos de funcionários e de estrutura são necessários para cumprir esse trabalho a ser feito? Qual é a melhor forma de entregar essa informação (eu acrescento, e esse serviço) para o público? Bem respondidas, a empresa está pronta para servir seu público.

A segunda provocação também é clara: se mudam os tempos, mude o seu negócio. É exatamente o contrário do que acontece. Mudaram os tempos, mas os capitães da velha indústria do jornalismo continuam remando no braço enquanto os nascidos digitais andam na velocidade da luz.

Por exemplo, há um recado direto para aqueles que estão preocupados com a canibalização e abraçam seus conteúdos de forma a evitar que um único link fuja do seu controle: “Se uma empresa vai canibalizar o seu negócio, você quase sempre vai se sair melhor se a empresa canibalizadora for a sua própria, em vez de um concorrente”.¹⁹

Na terceira e última parte, Christensen trata da necessidade de recursos para um mundo novo. Mudanças de processos e de prioridades serão necessárias. Mas uma tarefa de cada vez, alerta ele. Há várias maneiras de se fazer isso. Ele lista ao menos três. 1) Criar internamente

novas capacidades quando novos processos podem ser desenvolvidos. 2) Criar uma organização independente da organização existente e desenvolver dentro dela os novos processos e prioridades. Ou 3) adquirir uma organização diferente com os processos e as prioridades que melhor correspondam às exigências da nova tarefa.

A receita de Christensen – já que nada vai muito bem, seja você mesmo um disruptivo – remete necessariamente para o âmago do problema do jornalismo na contemporaneidade: o que aconteceu com essa indústria? O que ela precisa fazer para se redesenhar completamente?

4. Jornalismo pós-industrial

“JÁ NÃO MAIS UMA INDÚSTRIA JORNALÍSTICA, por assim dizer”, define o mais abrangente estudo realizado sobre a nova realidade do jornalismo. As más notícias para as empresas tradicionais de jornalismo não param por aí porque, insiste-se ali, “o futuro já chegou”.²⁰

Um dos efeitos mais disruptivos da internet, define esse mesmo estudo, foi o de combinar modelos de meios e de comunicação num único canal. O exemplo é bastante claro: “Quando alguém no Twitter compartilha uma reportagem com um grupinho de amigos, a impressão é a do velho papo informal na sala do cafezinho. Quando essa mesma pessoa divide o mesmo artigo com outras 2.000 pessoas, a impressão é a de que está agindo como um meio de difusão, ainda que nos dois casos a ferramenta e a ação tenham sido as mesmas. Além disso, cada destinatário desses pode fazer o conteúdo circular ainda mais. A posição privilegiada da fonte original do conteúdo diminui drasticamente.”²¹

Aquele jeito antigo de produzir informação, cujo monopólio da distribuição pertencia a uma indústria chamada jornalística, mudou. Ela agora pode ser produzida e distribuída pelas mãos de qualquer um. Combinou-se meio e comunicação. Nasceu a superdistribuição.

Acabou-se a era industrial do jornalismo, fruto da disruptão no mercado da informação provocada pelo avanço tecnológico que permitiu a sociedade em rede.

As reflexões a seguir provêm do estudo que crava a expressão “jornalismo pós-industrial”. Produzida pelos professores do Tow Center e já citada nos dois primeiros capítulos, essa abordagem permeia este *paper*, que pretende avançar na discussão sobre as possibilidades de encontrar uma modelagem digital para o negócio do jornalismo.

Se as conclusões e os exemplos de sites estrangeiros vêm do estudo do Tow Center, os exemplos de sites brasileiros foram inseridos por mim e meus comentários estão devidamente identificados.

Os pesquisadores do Tow Center partem do princípio de que a emergência das novas mídias deu a todo mundo muito mais liberdade. Dizem que basta olhar algumas iniciativas não tradicionais (como o Facebook, YouTube, Storify, trabalhos como o de Andy Carvin durante a Primavera Árabe na National Public Radio ou o site de financiamento pelo público chamado Kickstarter – ou mesmo do Mídia Ninja nas manifestações no Brasil) para acreditar que somente profissionais e instituições da imprensa podem tornar a informação pública. Não mais.

Qualquer indivíduo, qualquer instituição, qualquer organização hoje tem o poder de mídia. Por mais que se queira proteger o jornalismo, na sua forma clássica, comentário, é evidente que ele tomou outra configuração e o jornalista deixou de ser o ator principal no sistema da informação – ele agora é um ator coadjuvante, o que não lhe retira importância, mas muda a sua forma de atuar.

¹⁷ Em entrevista ao autor concedida no Nieman Journalism Lab, em Cambridge, Estados Unidos, em 6/9/2013. ¹⁸ Ver o dossier do Nieman Lab, o Nieman Report do outono de 2012 cuja capa é “Be the Disruptor”. Conforme acessado em 20/11/2013: <<http://www.nieman.harvard.edu/assets/ebook/niemanreports/fall2012/Nieman-Reports-Fall2012CoverStory.pdf>>. ¹⁹ Idem. ²⁰ Ver p. 1 do “Post-Industrial Journalism”, texto referenciado na nota de rodapé número 4. ²¹ Idem, p. 16.

Paradoxalmente, acrescenta a professora Emily Bell, “o poder do jornalista individual agora é maior”. O que não impede a sociedade de continuar precisando de “instituições fortes”, no seu dizer.²²

O estudo foi buscar uma frase famosa de William Gibson – “o futuro já chegou, só não está uniformemente distribuído”²³ – para sugerir a imediaticidade do que precisa ser feito para dar sentido ao jornalismo no mundo digital.

Para as empresas jornalísticas que ainda não encontraram o caminho, e seguramente elas formam a maioria, há que se buscar uma saída fora da barra da saia da empresa-mãe e muito além do modelo tradicional. Um caminho que permita realizar atividades nunca aventadas na empresa-mãe. Um caminho que possa apontar para a superação da empresa-mãe.

Evidentemente, alertam os pesquisadores do Tow Center, a saída que se antevê para os modelos de negócios possíveis nesta nova realidade tem de levar em conta que o jornalismo deve continuar a expor a corrupção, chamar atenção para as injustiças, cobrar políticos e empresas pelas promessas e obrigações assumidas, informar cidadãos e consumidores, ajudar a organizar a opinião pública, elucidar temas complexos e esclarecer divergências fundamentais – ou seja, os jornalistas não são apenas narradores de fatos.

Como acrescenta David Klatell, ex-reitor da Escola de Jornalismo da Columbia University, nas suas aulas de ética, o compromisso do jornalista é com a verificação e a transparência, sem intimidade com a fonte (quanto mais próximo o jornalista estiver da fonte, mais difícil vai ser para ele cobrir um fato). Klatell inclusive começa seu curso de ética dizendo que pouco lhe importa “o que pensam” os estudantes, ou os jornalistas. Importa “o que eles fazem”.²⁴

É evidente que esses princípios e esse capital humano precisam sobreviver no formato digital, dentro de uma cadeia de valor completamente diferente. O jornalismo independente, se nada for feito, não se sustentará.

Em sintonia, do outro lado do Atlântico, o jornalista George Brock, da escola de pós-graduação em jornalismo da City University, em Londres, afirma no seu último livro, *Out of Print*, que as quatro tarefas essenciais do jornalismo são: verificação, contexto, testemunha e investigação. No livro, ele traz um olhar otimista sobre o andar do jornalismo e insiste na necessidade de repensá-lo. Ele busca o respaldo de tecnólogos para argumentar que as empresas jornalísticas requerem uma revolução cultural interna para equipá-las no sentido de conviver com a instabilidade e a complexidade.²⁵

Na mesma esteira, os pesquisadores do Tow Center afirmam não haver como preservar ou restaurar o jornalismo no formato praticado nos últimos 50 anos. Nem adianta adaptar-se adotando uma ou outra novidade digital. “Incorporar um punhado de técnicas novas não será suficiente para a adaptação ao novo ecossistema; para tirar proveito do acesso a indivíduos, multidões e máquinas, também será preciso mudar radicalmente a estrutura organizacional de veículos de comunicação.”²⁶

4. 1.

O problema do subsídio

O estudo sobre o jornalismo pós-industrial parte da convicção de que o bom jornalismo sempre foi subsidiado, uma questão polêmica. Há um debate nos Estados Unidos que discute se a salvação do jornalismo estaria na migração para um modelo de subsídio mais explícito – como o do financiamento via fundações sem fins lucrativos. E há reações daqueles que acham que somente empresas comercialmente voltadas para o lucro teriam condições de garantir recursos que a liberdade de imprensa exigiria.

Os autores do “Jornalismo Pós-industrial” acham que esta seria uma falsa dicotomia porque o jornalismo sempre teria sido, de uma forma ou de outra, subsidiado. Nos Estados Unidos, em troca do acesso gratuito ao espectro eletromagnético, as emissoras de rádio e TV têm que montar uma operação jornalística. Há a inserção legal de publicidade que empresas são obrigadas a fazer. Jornais e publicações impressas pagam tarifas postais mais em conta. No Brasil, por exemplo, os jornais não pagam imposto pelo uso do papel jornal.

Contudo, uma das mais polêmicas afirmações nesse texto do jornalismo pós-industrial é a de que “a maior fonte de subsídio no meio jornalístico sempre foi indireta e privada, vinda de anunciantes”.²⁷

Não considero necessário, neste momento, concordar nem discordar dessa afirmação para seguir na definição de um modelo de negócio possível para o jornalismo de qualidade sobreviver no ambiente digital, uma vez que existem modelos que dependem de subsídios – principalmente os que forem atrás de jornalismo financiado por doações de uma forma ou de outra – e modelos que, seguramente, podem dispensar subsídios. Esse é o modelo que interessa aqui neste estudo. Ou seja, como buscar lucratividade que garanta a independência do jornalismo de qualidade.

Se a publicidade vai ser vista como subsídio ou não, isso não será problema. Suas receitas foram de tal forma pulverizadas no mundo digital, multiplicaram-se em dezenas de possibilidades (que dependem de escala e segmentação) que ela, definitivamente, será, sim, parte da maioria dos negócios jornalísticos no ambiente digital. Apenas parte.

A publicidade não será o fiel da balança mesmo que as publicações digitais consigam escala suficiente para concorrer num mercado dominado por gigantes digitais, especialmente porque, para ganhar escala, parte da receita ficará no caminho, com os parceiros da escala – que até podem ser esses mesmos gigantes digitais. “Primeiro de tudo, os que têm muita lucratividade são os que têm um modelo de receita de publicidade de larguíssima escala. Escala de massa. O Google tem. O Facebook está começando a ter. O Twitter também”, clarifica Bill Grueskin.²⁸

A internet teria acabado com esse “subsídio” da publicidade, segundo o estudo do Tow Center. Sim, as receitas de publicidade dos veículos tradicionais caíram nos últimos anos e as empresas de mídia não conseguiram recuperar as receitas na operação online – você viu o dramático exemplo do desempenho da publicidade nas receitas do *New York Times* relatado no início desta pesquisa: queda de 64% em 12 anos.

No momento em que escreviam o texto sobre o jornalismo pós-industrial, publicado em 2013, a indústria havia atingido 23 trimestres consecutivos de declínio anual das receitas de publicidade e a receita por leitor trazida pela publicidade online “nunca chegou nem perto da tradicional”.²⁹

Em 2012, o último ano no qual a Newspaper Association of America publicou a evolução da receita de publicidade nos jornais americanos, a situação se mostrou crítica. O faturamento de jornais impressos veio de 2,07 bilhões de dólares em 1950 até o pico de 47,4 bilhões de dólares em 2005.

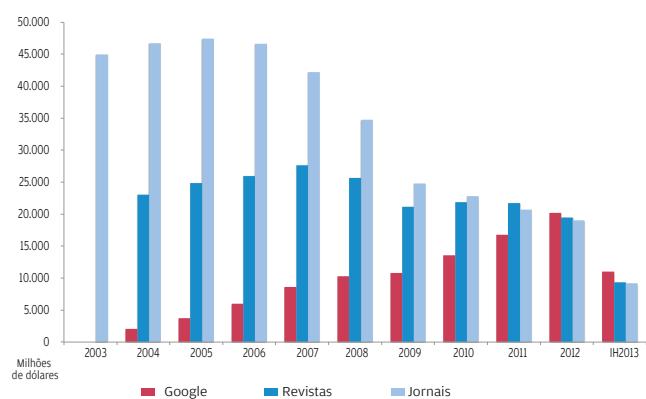
O terror da indústria foi ter visto o faturamento da publicidade impressa despencar para 18,9 bilhões de dólares em 2012, uma queda de 60% em sete anos. As

receitas de publicidade digital cresceram um pouco, vieram de 2 bilhões de dólares em 2005 para 3,3 bilhões de dólares em 2012. Na soma total das receitas de publicidade (impressa mais online), a queda foi de 55%: o faturamento caiu de 49,7 bilhões de dólares em 2005 para 22,3 bilhões de dólares em 2012.³⁰

Se o total das receitas da publicidade (impressa mais online) era subsídio ou não, outra vez, não importa. Importa é que essa receita não migrou do impresso para o digital. Pior, em alguns casos evaporou, sumiu das páginas, impressas ou digitais, dos veículos de comunicação. Foi parar em outros lugares. No Google, no Facebook, no YouTube, no MSN ou no Yahoo – ou no UOL, no Terra ou G1 no Brasil. Principalmente nos veículos digitais que conseguem uma larga escala de audiência. Escala nacional em muitos casos. Escala mundial em alguns casos.

O gráfico a seguir, revelado pela *Business Insider*, expõe como, nos Estados Unidos, o Google conseguiu superar, em 2012, tanto os jornais como as revistas em termos de receita de publicidade – além de desenhar a impressionante queda nas receitas dos produtos impressos desde 2005.

**RECEITA DE PUBLICIDADE (EUA)
GOOGLE VS. REVISTA VS. JORNAL | 2004 - 2013**



Fonte: Google, NAA, PIB - Via Business Insider

²² Em entrevista ao autor em 23/9/13 na Columbia University. ²³ “As I’ve said many times, the future is already here. It’s just not very evenly distributed.”, frase do pai do movimento ciberpunk, William Gibson, enunciada em entrevista para a NPR (National Public Radio) em 30/11/1999. ²⁴ Curso de Ética do prof. David Klatell, na Columbia University Graduate School of Journalism, acompanhado pelo autor no outono de 2013. ²⁵ BROCK, George. *Out of Print*. Londres: Kogan Page, 2013, pp. 109 e 201. ²⁶ Ver p. 2 do “Post-Industrial Journalism”, texto referenciado na nota de rodapé número 4. ²⁷ Idem, p. 5. ²⁸ Em entrevista ao autor em 24/9/13 na Columbia University. ²⁹ Ver p. 11 do “Post-Industrial Journalism”, texto referenciado na nota de rodapé número 4. ³⁰ Ver JEFFERY, Terence P. “Newspaper Ad Revenue Down 55% Since Historic Peak in 2005”, publicado pela CNSNews em 5/8/13 e conforme acessado em 27/10/13: <<http://www.cnsnews.com/news/article/newspaper-ad-revenue-down-55-historic-peak-2005>>.

4.2.

Integração vertical e integração horizontal

Há mais um ponto-chave no relatório do Tow Center. Refere-se ao fato de que a internet acaba, na indústria da comunicação, com a integração vertical e horizontal do negócio da comunicação.

A integração vertical do negócio analógico (produção de conteúdo + impressão ou emissão + distribuição), de fato, foi para as calendas no mundo digital. Apesar de o público seguir disposto a pagar pela reprodução e distribuição, ele decidiu pagar à Dell ou à Apple pelos computadores, à Apple e à Samsung pelos smartphones, à Canon ou à HP pela impressora e à Verizon ou à Vivo

pela entrega dos pacotes de dados, em vez de pagar para a Condé Nast, para o *New York Times* ou, no Brasil, para *O Globo* ou para a *Veja*.³¹

Ela teria acabado também com a integração horizontal, aquela proporcionada pelos produtos impressos que conseguiam reunir num mesmo exemplar as notícias do dia, informação, textos relevantes, opinião, o horóscopo, as colunas sociais, as receitas de comida e os esportes. E todos liam “o que mais houvesse nesse pacote [impresso] por pura inércia”.³²

Ou seja, no negócio da internet, os jornais não devem contar necessariamente com a integração horizontal, o que é discutível, como se verá mais adiante. No entanto, não devem contar mesmo com a integração vertical – essa acabou de vez.

5.

A questão Facebook

EXISTEM DOIS GRANDES OBSTÁCULOS no caminho dos jornais – ou duas soluções, dependendo do ponto de vista. Um se chama Facebook e outro Google. Neste e no próximo capítulo se examina como os veículos jornalísticos perdem força, em especial a publicitária, numa realidade capaz de fazer brotar empresas jamais imaginadas pela ficção científica, como o Facebook ou o Google.

Em uma apresentação realizada para meus alunos na Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM-SP), Juarez Queiroz, CEO da Globo.com e especialista em marketing, explicitou sua visão do funcionamento editorial e comercial do Facebook. Tinha por objetivo justificar a atitude tomada pelo portal, em abril de 2013, de diminuir sua presença naquele canal e retirar dele todos os links que levavam para o seu conteúdo³³ – decisão revista nove meses depois, quando os links voltaram ao Facebook.

Independentemente da revisão da decisão, que durou nove meses, os argumentos de Queiroz jogam uma pá de cal nas pretensões dos jornais no que toca à possibilidade de manter independência de conteúdo no Facebook e de

explorar, com exclusividade, a publicidade no meio digital como um todo. A identificação e a matriz do problema vêm da apresentação de Queiroz.

A missão do Facebook é “dar poder às pessoas para compartilhar e tornar o mundo mais aberto e conectado”, como diz a própria empresa. Só não explicita que esse poder é milimetricamente administrado pelo Facebook e que este mundo será menos ou mais aberto em função da disposição de pagar dinheiro por essa concessão.

Como? Isso vem sendo minuciosamente planejado e executado por meio de quatro movimentos principais, base da arquitetura do modelo de negócio da rede. Apesar de identificáveis no tempo, os movimentos se sobrepõem e não foram tomados um depois do outro, numa sequência lógica.

O primeiro movimento é o desenvolvimento contínuo do algoritmo de distribuição dos “posts” de cada integrante do Facebook entre seus amigos e curtidores, o famoso Edge Rank, como é conhecido no mercado, mas internamente chamado de Algoritmo do News Feed.

O segundo é a decisão de trazer para dentro do Facebook desenvolvedores independentes de aplicativos.

O terceiro é a criação da sua própria moeda, o Facebook Credits.

E o quarto movimento é o da abertura de suas páginas para as marcas.

5.1.

O fator Edge Rank

O funcionamento do Edge Rank (ou Algoritmo do News Feed) é complexo. Esse algoritmo trabalha mais de 100 mil medidas de peso utilizadas na operação de compartilhamento dos assuntos abordados no sistema.³⁴

Cada movimento de alguém no Facebook é considerado uma ação em potencial. Esses movimentos, essas ações, são chamados de “edge”. A ação pode ser na forma de um post novo, uma foto, uma legenda na foto, uma chamada para um evento qualquer, um parabéns de aniversário.

Se você faz parte do Facebook vai entender melhor. Caso ele mostrasse para todos os seus amigos todas as ações que você realiza, ele ficaria asfixiado por bilhões de ações de mais de 1 bilhão de integrantes do sistema. A rede viu crescer exponencialmente a quantidade de integrantes. Precisa dar conta de servir a todos sem congestionamento de tráfego. Estaria esmagada em menos de um milésimo de segundo caso não tivesse alguma providência. E também precisava tirar alguma vantagem disso. A rede precisava então de um algoritmo, que classificasse essas ações pelas “bordas”. A palavra “edge”, em inglês, quer dizer borda, beirada, gume, crista...

O Edge Rank é quem decide, por meio de uma combinação aritmética, qual e quantas histórias de alguém vão aparecer para quais amigos. Nada garante que todos irão ver tudo o que alguém ou alguma marca publica no Facebook. A rigor, todos veem um percentual do que é publicado. E esse percentual pode variar conforme a necessidade dos administradores do sistema. O Edge Rank filtra histórias para cada usuário e somente os técnicos do Facebook sabem como isso funciona.

Muito pouco foi divulgado sobre o algoritmo. Do que se sabe, em tese, ele trabalha com três fontes de alimentação: Affinity Score, Edge Weight e Time Decay.

O *Affinity Score* avalia quão conectado alguém é e, então, analisa a afinidade entre as pessoas próximas umas das outras. Calcula isso pela quantidade de vezes que você fala

com alguém, pela proximidade da relação e pelos intervalos de tempo na conversação.

A pontuação de afinidade é calculada em função das ações explícitas tomadas pelos usuários. Tem por base três elementos: 1) a força da ação, 2) quão perto a pessoa que tomou a iniciativa está de você e 3) há quanto tempo foi tomada a ação.

Quais seriam as ações explícitas tomadas pelos usuários? Elas são formadas pelo ato de clicar em algum link, de curtir, de comentar, de marcar, de compartilhar, de aceitar amizades, de produzir uma história... Cada uma das interações tem um peso diferente, medido em função do esforço necessário para realizá-la. Gasta-se muito menos esforço, por exemplo, para clicar o botão de curtir do que para escrever um comentário.

O *Edge Weight*, como diz a palavra “weight”, peso, mede o peso de cada ação. Um comentário tem mais peso do que um simples curtir. O Facebook muda os pesos em função do que o usuário considera mais interessante. Vídeos e fotos têm um peso maior do que links. Se você se torna fã de uma página por meio de um anúncio publicitário, isso vai ter menos peso do que se você se tornar fã de uma página procurando por ela e encontrando-a por sua própria conta.

O *Time Decay* (a palavra “decay” quer dizer decadência) mede a atualidade de uma história. Com o passar do tempo, uma história perde pontos porque virou história velha. Quanto mais recente, mais pontos.

Como o Facebook tira vantagem disso? O algoritmo permite que o Facebook diminua o alcance dos comentários para então cobrar para que eles sejam exibidos para quem deveria ter acesso automático a todos eles, ou acha que tem.

Por isso o Facebook introduziu a possibilidade de o usuário patrocinar seus próprios comentários. Pague algum dinheiro e, em troca, o Facebook amplia o alcance dos seus comentários.

O relato de um blogueiro do *New York Times*, o colunista Nick Bilton, é explícito na explicação do funcionamento do algoritmo. Em março de 2013, ele afirmou que no começo do ano anterior uma de suas colunas alcançou até 535 *likes* e 53 compartilhamentos. Na época, tinha 25 mil seguidores. Isso foi antes de o algoritmo ser modificado.

Com o passar do tempo, mesmo tendo conquistado 400 mil seguidores, ele mal conseguia ultrapassar 30 *likes* por

³¹ Ver p. 8 do “Post-Industrial Journalism”, texto referenciado na nota de rodapé número 4. ³² Idem, ibidem. ³³ Em 7/6/2013, durante aula do curso Informação e Comunicação na Era Digital na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), em São Paulo, Brasil. ³⁴ Ver McGREE, Matt. “EdgeRank Is Dead: Facebook’s News Feed Algorithm Now Has Close To 100K Weight Factors”, publicado em 16/8/13 na Marketing Land conforme acessado em 13/9/2013: <<http://marketingland.com/edgerank-is-dead-facebooks-news-feed-algorithm-now-has-close-to-100k-weight-factors-55908>>.

comentário. “A partir de janeiro, as quatro colunas que eu compartilhei têm uma média de 30 *likes* e dois compartilhamentos. Algumas atraíram somente 11 *likes*. A interação com as fotos caiu também. Um ano atrás, as imagens recebiam milhares de *likes*; agora, recebem em média 100. Eu verifiquei os conteúdos de outros blogueiros de tecnologia, incluindo MG Siegler do *TechCrunch* e repórteres do *New York Times*, e ocorreu a mesma queda.”

Nick Bilton decidiu então pagar 7 dólares para promover o seu conteúdo. Ele viu o número de *likes* subir para 130, mas nunca o viu voltar ao patamar original acima dos 500. Consultou a rede, e contou como foi a resposta: “O Facebook orgulhosamente me informou que um post meu foi visto 5,2 vezes mais porque eu tinha pago a empresa para mostrar isso a eles”.³⁵

5.2.

Aplicativos para todos e a moeda do Facebook

O segundo movimento importante na modelagem financeira do Facebook foi a abertura da rede para os desenvolvedores de aplicativos. A rede abriu os códigos e convidou para trabalhar nas suas páginas quem quisesse implantar aplicativos de qualquer natureza para os seus integrantes. Os desenvolvedores poderiam cobrar pelos aplicativos ou por tudo aquilo que quisessem comercializar por meio deles.

Um grande exemplo foi o do enorme sucesso do game online FarmVille, construído especialmente para o Facebook pela Zynga, uma empresa fundada em 2007 com sede em San Francisco, na Califórnia.

O FarmVille foi lançado em junho de 2009. Em seis semanas, atingiu 10 milhões de usuários ativos por dia. Em janeiro de 2013, os jogos da Zynga, liderados de longe pelo FarmVille, alcançavam mais de 265 milhões de usuários ativos mensais dentro da rede.

Impulsionada pelo enorme sucesso no Facebook, a Zynga fez sua oferta pública de ações em dezembro de 2011 e viu o preço de sua ação, lançada a 10 dólares, chegar perto dos 15 dólares em março de 2012. Conforme notícia da BBC, “os números sugeriam que 80% da receita da Zynga vinha de usuários do Facebook”.³⁶

No entanto, a relação da Zynga com o Facebook estava complicada desde 2010 quando este último optou, no terceiro movimento, por não mais permitir cobrança dos desenvolvedores de aplicativos diretamente dos usuários. Todos deveriam usar a moeda da rede social, o Facebook Credits, e repassar a devida comissão para o Facebook, de 30%.

Além disso, a rede começou a restringir o compartilhamento do aviso sobre quais amigos de quem estivesse jogando também estava no jogo. Se, antes, 100% dos amigos de alguém sabiam via mensagem do próprio site que um amigo estava ativo no FarmVille, então só um percentual desse todo passou a ter conhecimento disso – uma restrição parecida com a sofrida pelo colunista do *New York Times*. O Facebook passou a editar a quantidade de gente que poderia receber a informação de que um amigo estava online no FarmVille. Ou seja, ele estava usando as facilidades do algoritmo para limitar compartilhamentos, para limitar informações entre as pessoas conectadas.

Em resumo, a Zynga sofreu um corte de audiência e um corte de receita ao mesmo tempo. Tudo por causa das novas regras do Facebook, o hospedeiro, administradas pelo algoritmo.

Em dezembro de 2012, a Zynga anunciou que sua relação com o Facebook terminaria em 31 de março de 2013. Em nove meses, o preço da ação veio ao chão, a quase 2 dólares. Em dezembro de 2013, não havia se recuperado o bastante. O preço da ação estava na casa dos 4,11 dólares. Considerada a desenvolvedora de aplicativos número 1 do Facebook, a Zynga viu seu império crescer e minguar por obra e graça do algoritmo da rede social.

O fato de ter trazido tanto a Zynga quanto inúmeros outros desenvolvedores de aplicativos, grandes ou pequenos, ajudou sobremaneira na construção da audiência da rede. Mas não era o bastante. Esse passo se somava a outro, dado dois anos antes, no rumo da consolidação da audiência massiva e de um modelo de negócio confiável para o mercado.

5.3.

Fan Pages

O quarto movimento acontece desde 2007. Naquele ano, o Facebook alcançou uma audiência mundial de apenas 58 milhões de pessoas ativas no mês. Uso a palavra “apeanas” porque, na época, essa audiência era 17 vezes menor do que o 1 bilhão de usuários ativos atingido pela rede em outubro de 2012.

O quarto movimento é o da abertura de suas páginas para as marcas. Também ajudou, sobremaneira, a impulsionar sua audiência. O Facebook criou a possibilidade de empresas hospedarem na rede suas páginas de marcas, produtos e serviços. Tratava-se das Facebook Pages, que acabaram ficando mais conhecidas como *fan pages*. Em pouco tempo, celebridades, empresas, políticos, instituições e órgãos de comunicação começaram a publi-

car suas *fan pages* na rede social. Passaram a editar seus conteúdos naquele novo espaço e a levar para dentro do Facebook sua própria audiência.

Diferentes marcas integram o plantel de *fan pages* do Facebook. Entre as mais acessadas estão Coca-Cola, Disney, Starbucks, Red Bull, Converse, PlayStation, Walmart, iTunes, McDonald's, Pringles, Samsung, Subway, Victoria's Secret, Intel, Adidas, Amazon, Levi's, Zara, Kit Kat, Dove... Diferentes celebridades, séries de TV, times esportivos, atletas, políticos com mandato ou em campanha, uma quantidade enorme de empresas e instituições, além de empresas de comunicação, estão lá. Um sucesso que só faz crescer a quantidade de empresas e instituições que a cada dia aderem à rede, como os jornais.

Em dezembro de 2013, por exemplo, o *New York Times* tinha 4,6 milhões de seguidores no Facebook. *The Wall Street Journal*, 1,7 milhão. *The Washington Post*, 1,1 milhão. *Folha de S.Paulo*, 2,4 milhões. *O Estado de S. Paulo*, 1 milhão.

Jornais e revistas inseriram generosos espaços em seus sites e nas suas *homepages* com links para a rede convidando leitores internautas a curtirem as respectivas páginas no Facebook. Evidentemente, ajudaram muito o Facebook na ampliação exponencial de sua audiência, o qual atingiu 1,15 bilhão de usuários ativos em todo o mundo em meados de 2013.

Há dois problemas fundamentais, no entanto, em relação às páginas editoriais de órgãos de comunicação no Facebook. Um de sentido editorial e outro de sentido comercial.

O problema editorial está diretamente relacionando com a atuação do algoritmo redutor de compartilhamentos. Nenhum jornal tem garantida ali dentro, na distribuição de seus conteúdos para seus seguidores, a sua decisão editorial, a sua liberdade de editar. Não são todas as notícias publicadas na *fan page* que todos os seguidores veem. Eles as veem em função dos pesos e medidas que o Facebook dá para cada uma e para cada integrante da rede. Se os seus cruzamentos de informação decidem que alguém gosta da celebridade Madonna, por exemplo, ele vai privilegiar no envio para a página desse alguém as notícias da Madonna em detrimento daquelas que o jornal decidiu que eram notícia.

O Facebook distribui a notícia em função do que as pessoas gostam mais de ler e não em função da decisão

editorial por trás de uma página própria de jornal dentro do Facebook. Evidente, trata-se de uma ação constitutiva do momento disruptivo. E, ainda assim, mesmo que o jornal publique uma notícia sobre a Madonna, nada garante que 100% de seus seguidores vão receber aquela notícia.

Ao mesmo tempo que um algoritmo decide quem vai ver o quê, o Facebook também censura informações de jornais que não estejam de acordo com sua política editorial, não importa quão confiável e responsável pelo que publica for esse jornal.

Veja o exemplo de uma notícia com foto postada pelo jornal brasileiro *Folha de S.Paulo* em 19 de julho de 2013. Ela se referia a uma manifestação ocorrida na Câmara Municipal da cidade de Porto Alegre, no sul do país, feita por um grupo que pedia o passe livre no transporte público da cidade. Os manifestantes, que estavam acampados havia oito dias, deixaram o recinto da Câmara, mas antes da desocupação tiraram a roupa e se deixaram fotografar nus no local. A notícia, com a foto dos manifestantes nus, foi removida pelo Facebook da página da *Folha* um dia depois. O jornalista autor do post teve a conta na rede social suspensa por 24 horas. Procurado, o Facebook informou que não comentaria casos específicos e que a postagem permaneceria excluída.³⁷ Além de não ter garantida a distribuição de seu conteúdo para 100% de seus seguidores, a *Folha*, um jornal com 92 anos de vida, viu-se sob censura da rede e sem possibilidade de conversa.

Por causa de não ter o completo domínio de seu conteúdo na página no Facebook, o jornal inglês *The Guardian* decidiu retirar da rede um aplicativo construído especialmente para ela. “*Guardian mata seu aplicativo de leitura social e recupera o controle sobre seu conteúdo*”, diz o título da notícia publicada no site GigaOn. “Depois de um ano de experiência na qual viu seu aplicativo de leitura social no Facebook ganhar mais de 6 milhões de usuários mensais e, em seguida, perder mais da metade das pessoas, depois que a rede mudou a forma como trabalha os aplicativos, *The Guardian* decidiu retomar o controle de seu conteúdo”, era a síntese da notícia, na esteira das mudanças de regras de funcionamento tutoradas pelo famoso algoritmo, o vilão das questões editoriais que os jornais enfrentam com a rede.³⁸

³⁵ BILTON, Nick. “Disruptions: As User Interaction on Facebook Drops, Sharing Comes at a Cost”, publicado em 3/3/13 conforme acessado em 4/11/13: <http://bits.blogs.nytimes.com/2013/03/03/disruptions-when-sharing-on-facebook-comes-at-a-cost/?_r=0>. ³⁶ Ver notícia da BBC, “Facebook and Zynga to end close relationship”, de 30/12/12, conforme acessado em 13/9/13: <<http://www.bbc.co.uk/news/technology-20554441>>. ³⁷ Conforme notícia, “Facebook censura post da Folha com manifestantes nus”, publicada em 19/7/2013 e acessada em 23/9/13: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2013/07/1313541-facebook-apaga-post-da-folha-com-nudez.shtml>>. ³⁸ Ver INGRAM, Mathew. “Guardian kills its Facebook social reader, regains control over its content”, publicado no GigaOn em 13/12/2012 e acessado em 23/9/13: <<http://gigaom.com/2012/12/13/guardian-kills-its-facebook-social-reader-regains-control-over-its-content/>>.

5.4.

O problema comercial do Facebook

O problema comercial que o Facebook coloca para os jornais, contudo, é de outra monta. E muito mais complexo.

Imagine quanto de esforço, investimento financeiro e tempo que um jornal leva para conquistar uma base sólida de leitores, seja no produto impresso, seja no produto digital. Ao abrir uma página no Facebook, entretanto, ele perde essa exclusividade conquistada. Transfere imediatamente para o hospedeiro a base de leitores que interage com ele na rede social.

O Facebook, de modo absolutamente legal e sem nenhum constrangimento ético, passa a conhecer e trabalhar essa base, tanto no relacionamento interpares como na exploração da publicidade. Passa a vender essa base, em leilões online de publicidade, para qualquer um que queira ter acesso a ela, seja um anunciante tradicional do mesmo jornal, seja um anunciante novo ou um concorrente do jornal, não importa. E por um preço menor, ou muito menor, do que o jornal pratica no seu próprio site ou mesmo nas suas páginas impressas.

Depois que um jornal entrou para o Facebook, e conquistou audiência lá, nenhum anunciante precisa anunciar diretamente no jornal para falar com seus leitores. Pode fazê-lo via Facebook. Qualquer empresa ou pessoa que queira falar com essa base pode localizá-la na página de anúncios do Facebook, comprar anúncio para aquela base e ver seus anúncios serem distribuídos para ela, pagos por clique.

Para que um anunciante vai precisar ir atrás das edições digitais de cada jornal se ele pode atingir essa mesma base online, conjunta, por um preço mais convidativo e de forma muito mais simples? Está armada uma situação de enorme seriedade.

Foi exatamente essa situação desconfortável que norteou a decisão das organizações Globo de retirar seus links do Facebook em abril de 2013.

Em entrevista, Juarez Queiroz explicou que a decisão foi provocada por razões editoriais e comerciais. Pesou o fato de que nem tudo que os veículos da Globo publicam chega ao *news feed* dos usuários. A “edição” feita pelo Facebook foi considerada ponto negativo do ponto de vista editorial. “São dois ambientes distintos: o *news feed* e a página do usuário. O comportamento das pessoas é de uma superutilização do *news feed*. Da mesma forma, elas não vão às *fan pages*, consomem o que foi publicado

nelas à medida que aquilo vai saindo em seu *news feed*. E não necessariamente tudo que foi publicado na *fan page* sai ali. Há uma edição, por meio de um algoritmo do Facebook, que faz a seleção do que vai para sua página”, explicou Queiroz ao *Meio&Mensagem*.

Queiroz detalhou também o problema comercial, cuja descrição mais acima é reforçada por sua declaração: “Quando você quer fazer uma ação comercial no Facebook, tem uma página desenhada especificamente para isso. Nela o anunciante diz, por exemplo, que quer mandar uma publicidade para jovens, do sexo masculino, e pode classificar por interesses que são filtros, segmentados pelas *fan pages*. Com isso, meu concorrente pode mandar uma comunicação para minha base”. Para ele, “aquilo que construímos com cuidado e mantemos protegido torna-se público. Mais ainda: uma empresa que não fez uma *fan page*, não construiu uma base grande de fãs, pode entrar lá e mandar uma publicidade para o meu público”.³⁹

Assim, a Globo retirou os links de seus textos no Facebook e manteve apenas uma página, quase que para constar a presença, sem nenhuma atividade na rede social que não a de levar audiência para seus produtos, mas sem links. Essa operação durou de abril a dezembro de 2013, quando a empresa voltou a postar links no Facebook.

É muito fácil ver esse problema para entendê-lo. Ao acessar a página www.facebook.com/advertising, qualquer pessoa pode criar um anúncio de publicidade no Facebook. Na mesma página, ele decide onde anunciar. Para examinar o problema, use a Globo.com como exemplo. Na seção “Create Your Audience”, basta digitar globo.com. Imediatamente, o Facebook vai mostrar que o seu anúncio pode atingir 860 mil pessoas, conforme dados de 4 de novembro de 2013 obtidos com as pessoas “que moram no Brasil, que gostam do globo.com”. Isso vai custar algo entre 7 centavos e 13 centavos de dólar por clique, dependendo do seu lance. Pelo menor preço, pode-se atingir toda a base ao custo de 60 mil dólares, ou seja, algo perto de 138 mil reais. Pelo maior preço, paga-se quase o dobro disso.

Caso se queira comprar um megabanner na capa do globo.com, isso vai custar 207 mil reais por dia. Por dia, repita-se, conforme a tabela de publicidade da Globo.com, válida em novembro e dezembro de 2013.⁴⁰ Não há como atingir toda a audiência da Globo.com em seu site, em um único dia. Contudo, no Facebook pode-se comprar quantos cliques forem necessários por preço mais em conta.

5.5.

Como o Facebook vê a questão

Dentro do Facebook considera-se que há um mal-entendido em relação à política de publicidade da rede – apesar de reafirmar que a empresa não tem nenhum modelo de negócio que permita dividir receita de publicidade com as publicações editoriais. Funcionários da plataforma evitam tratar do assunto do percentual de usuários atingido por cada post. O Facebook não deseja que esse tema deva ser explorado, muito menos divulgado. Considera essa informação não pública. Não quer incentivar essa contagem.

Mesmo assim, em dezembro de 2013, a empresa teve que explicar a diminuição orgânica da visibilidade dos posts quando um comunicado comercial vazou e foi publicado pela *AdAge*. A revista, especializada em propaganda, teve acesso a um plano enviado pelo Facebook a parceiros comerciais, nos quais detalhava que a distribuição orgânica das mensagens iria “diminuir gradualmente ao longo do tempo enquanto nós continuamos trabalhando a fim de garantir uma experiência significativa com o site”.⁴¹

Em outras palavras: a empresa reconhecia que estava reduzindo o alcance das mensagens postadas pelas páginas das marcas.

Republicada no Brasil, a informação foi comentada por Camila Fusco, gerente de comunicação do Facebook. Ela reconheceu em entrevista ao semanário *Meio&Mensagem*, também especializado em propaganda, que, de fato, a distribuição orgânica das postagens na rede social vem diminuindo com o passar do tempo. No entanto, isso não seria motivado por estratégia ou política da rede para ampliar as vendas.

“O *feed* de notícias é cada vez mais concorrido, as pessoas curtem e compartilham a cada dia um número maior de coisas. Como essa distribuição é orientada pelo comportamento social de cada usuário, é natural que não sejam todas as mensagens que apareçam em cada *timeline*”, disse ela.⁴²

Ainda conforme o *Meio&Mensagem*, a rede social procura filtrar o conteúdo das postagens de acordo com o interesse e hábitos de navegação de cada um dos usuá-

rios – mecanismo largamente explicitado acima quando se examina o algoritmo da rede. Camila Fusco explicou que quanto mais conteúdo é distribuído na timeline, mais o gargalo da propagação dessas postagens vai apertando.

É ela quem afirma: “Em julho de 2013, por exemplo, um usuário médio poderia receber 1.500 postagens (sejam links, textos, fotos) em sua *timeline*. No entanto, dessas potenciais mensagens, apenas 300 eram incluídas em seu *feed*”. Essa filtragem acontece não apenas com o conteúdo postado por *fan pages*, mas também entre a própria rede de amigos. Cada usuário recebe mais atualizações das pessoas com quem mais interage ou aquelas cujo conteúdo, de alguma forma, é relacionado a alguma atividade ou preferência pessoal.⁴³

Ou seja, nenhuma novidade sobre o que já foi explicitado antes, agora com um percentual “oficial”: um usuário vê apenas 20% das mensagens que deveria ver.

Com o compromisso de não revelar identidades, consegui respostas sobre como o Facebook vê algumas das questões colocadas neste capítulo, a começar pelo Edge Rank. A expressão nunca teria sido o nome oficial do algoritmo. Foi dada por pessoas de fora da empresa. Internamente, a referência ao algoritmo é sempre a mesma: *news feed algorithm*, o algoritmo do *news feed*.

Apesar disso, o mercado continua usando a expressão Edge Rank. Existem sites que continuamente trazem novidades sobre as modificações no algoritmo – mexido 62 vezes por mês, em média, conforme informa o pessoal do Facebook. Um desses sites, o edgerankchecker.com, por exemplo, dizia em outubro de 2013 que as imagens mais largas adotadas pelo Facebook no seu *news feed* estavam recebendo 69% a mais de cliques. O venturebeat.com, outro exemplo, dizia em dezembro de 2013 que a “otimização do Edge Rank para notícias de alta qualidade” levava as pessoas a clicarem três vezes mais em notícias.⁴⁴

A ação dita de canibalização, descrita em detalhes nos itens anteriores, conforme apurado pela Globo.com, não existiria. Essa interpretação, considerada errônea, surgiria do não entendimento correto de como a plataforma funciona.

A história de que o Facebook trabalharia comercialmente, venderia a base dos usuários das publicações para outras marcas, é considerada um “mito”. Não seria assim

39 Ver notícia “Globo explica saída do Facebook”, publicada no Meio&Mensagem em 20/5/13, conforme acessado em 4/11/2013: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2013/05/08/Globo-explica-saida-do-Facebook.html>>. **40** Conforme acessado em 4/11/13: <http://s.glbimg.com/pv/an/media/documents/2013/11/01/Lista_de_Precos_Nov_Dez_2013.pdf>. **41** Conforme acessado em 9/12/13: <<http://adage.com/article/digital/facebook-admits-organic-reach-brand-posts-dipping/245530/>>. **42** Conforme acessado em 9/12/13: <<http://www.proxxima.com.br/home/social/2013/12/06/Reducao-do-alcance-dos-posts-e-natural-diz-Facebook.html>>. **43** Idem, ibidem. **44** Conforme acessado em 3/12/13: <<http://thenextweb.com/facebook/2013/10/01/study-facebooks-new-link-image-format-helps-improve-sharing-and-engagement/> e <<http://venturebeat.com/2013/12/02/facebook-optimizing-edgerank-for-high-quality-news-were-clicking-on-3x-more-news-stories/>>.

que a coisa funcionaria. Ela precisaria ser entendida a partir da realidade dos grupos de interesse. Quando realiza uma campanha no Facebook, o anunciante pode escolher como alvo determinados grupos de interesse, ou pessoas que gostam de determinados assuntos, mas não exatamente os fãs de uma página. No Facebook, se diz que o anunciante não conseguiria determinar como alvo os fãs de uma determinada página.

O caso da Globo.com, na visão do Facebook, foi algo que se amplificou exageradamente. Quando a Globo divulgou que iria parar de postar links na rede social, espalhou-se a notícia de que a Globo teria declarado guerra ao Facebook, o que, na visão interna da empresa, jamais aconteceu – a guerra.

Num exemplo concreto, explica um interlocutor do Facebook, existe o interesse no *Estadão* (como é conhecido o jornal brasileiro *O Estado de S. Paulo*). Segundo o Facebook, isso não significa que aquelas pessoas com interesse no *Estadão* sejam as pessoas que curtiram a página do *Estadão*. Podem ser pessoas que comentaram algo ou se referiram a algo sobre o *Estadão* no Facebook e não necessariamente curtiram a sua página, entre outras atividades.

Conforme dados internos do Facebook, cada usuário curte, em média, 40 páginas. São 40 páginas de marcas ou de nomes diferentes. Além da página de uma publicação qualquer, o usuário curte mais 39 páginas, sejam de outras publicações, sejam de outras marcas. Quem curte o *Estadão* pode curtir também outro jornal, como a *Folha*, a Coca-Cola, a revista *Veja*, o UOL.

Então, para o Facebook, a venda da base do *Estadão* seria um mito e a ferramenta nem permitiria isso. Há um assentimento por parte de interlocutores do Facebook de que, em alguns momentos, essa operação pode produzir certo desconforto. Sim, porque, de fato e contrariamente a todas as explicações, a base da publicação está sendo objeto de comercialização. Ou melhor (ou pior, para as publicações), a sua base expandida.

Evidentemente, as explicações dadas pelo Facebook, ao menos dessa forma, não convencem. Se o anunciante pode escolher grupos de interesse como alvo, então todo mundo que clicou ou curtiu notícias de uma determinada publicação pode ser alvo. E esse grupo é formado por todas as pessoas que de uma forma ou de outra interagiram com a publicação em questão, não importa com quais marcas ou publicações a mais ela se relacione. De fato, o Facebook vende publicidade para toda a base que tem interesse em um determinado assunto ou marca.

Ou seja, todo mundo que passou pela marca *Estadão*, além dos curtidores da sua própria página, pode estar na mira precisa do Facebook. Mas a publicação continuará sem poder sequer insinuar uma divisão de receitas com

a publicidade oferecida ao grupo de interesse no qual ela se encaixa. Não há nada de ilegal nisso, repita-se.

Preocupado em demonstrar que é um gerador de tráfego e não um canibalizador de bases, o Facebook criou uma apresentação para ensinar às publicações parceiras quais as melhores maneiras de elas transformarem ele próprio num amplificador de audiência.⁴⁵

Nessa apresentação, o Facebook explica, com base em pesquisa realizada pela SimpleReach, que quase um quarto do tráfego dos sites de notícias nos Estados Unidos é produzido pelas redes sociais. O Facebook seria o maior gerador de tráfego, responsável por 62,3% desse total, enquanto o Twitter seria responsável por 27,3%.

No Brasil, o site Catraca Livre é um exemplo concreto de ajuda do Facebook no sentido de ganhar tráfego. O site se especializou em divulgar o que é acessível e gratuito na cidade de São Paulo, uma metrópole de mais de 20 milhões de habitantes quando se contam as cidades periféricas.

O jornalista Gilberto Dimenstein, seu fundador, conta que o Facebook quis ajudar e, então, tornou-se a primeira página do site. No primeiro ano de atuação conjunta, quando tinha 370 mil usuários, o site viu crescer em 1.500% a sua audiência. No segundo ano, de novembro de 2012 a novembro de 2013, ganhou 350% a mais na audiência, que contava com quase 3,5 milhões de usuários.

“Isso não teria sido possível sem o Facebook”, afirma Gilberto Dimenstein. Conta que a empresa fez do Catraca Livre um laboratório de testes. A redação inteira participa tanto da rede social como das tarefas de impulsionar a audiência para curtir, compartilhar e comentar as dicas e o noticiário – no sentido de aumentar o engajamento.

O Catraca Livre trabalha com um editor, três colaboradores diretos e cerca de 40 pessoas envolvidas diretamente ou indiretamente na operação. Seu modelo de negócio é o de *civic journalism*. O site vende publicidade via Google Ads, mas vive principalmente de 25 patrocinadores. Eles garantem um faturamento anual da ordem de 3 milhões de reais (1,3 milhão de dólares) e um lucro de 500 mil reais (215 mil dólares).

Nos ensinamentos sobre como usar melhor a plataforma, a empresa diz que o conteúdo mais engajado, por exemplo, é aquele que “é pessoal, expressa uma identidade e é visual”.

Os quatro pilares para as publicações no Facebook seriam: 1) postar conteúdo envolvente com mais frequência, e testá-lo. 2) Cultivar uma comunidade ativa no seu perfil ou na sua página. 3) Facilitar o compartilhamento de conteúdo em seu site. 4) Usar as ferramentas de busca e as que possibilitem incorporar links com facilidade. Explique-se que sua nova ferramenta de busca, nomeada Graphic Search, ainda não estava disponível no Brasil no final de 2013.

Justin Osofsky, vice-presidente de parcerias de mídia e operações globais, publicou, em outubro de 2013, um texto sobre “maneiras para dirigir tráfego para sites editoriais e de notícias”. Esse texto foi a base da referida apresentação para ajudar os parceiros de mídia a ganhar mais tráfego.

Segundo ele, num trabalho conjunto com sites que concordaram em compartilhar boas práticas, apurou-se que o Facebook conseguiu aumentar em 170%, em média, o tráfego levado para sites de mídia, em um ano. O texto de Osofsky cita como exemplos o site da *Time*, que cresceu 208%, o do *BuzzFeed*, que cresceu 855%, e o do *Bleacher Report* (site de esportes), que cresceu 1.081%. Todos eles obtiveram os resultados após a implementação das “boas práticas” recomendadas. O período medido engloba os meses de setembro de 2012 a setembro de 2013.⁴⁵

Enfim, as indicações são boas para as publicações e igual-

mente boas para o Facebook, tanto no sentido de ampliar sua enorme audiência quanto no sentido de manter publicações fiéis à sua plataforma e lhes garantir mais audiência.

Sugestões de como lidar com o Facebook, no sentido de tentar monetizar esse relacionamento por parte dos editores, fazem parte do capítulo “A solução na publicidade”, mais à frente. A questão com potencial para atormentar os jornais é a da modelagem financeira de sua relação com o Facebook. E ela precisa ser enfrentada corretamente pelos jornais. Mas não enfiando a cabeça na areia como fazem os avestruzes, no exemplo que virou um clichê.

Como se verá no exemplo a seguir, as empresas jornalísticas têm conseguido algumas pequenas vitórias quando se unem em torno de um objetivo comum – mesmo que ele seja, paradoxalmente, o de abraçar os gigantes, aqueles gigantes que podem ser considerados os coveiros do jornalismo tradicional.

6. A questão Google

O MAIOR PROBLEMA QUE O GOOGLE provoca nos jornais é o uso de seus conteúdos jornalísticos nos resultados orgânicos da busca – para vender publicidade nessas mesmas páginas. O conteúdo dos jornais, pela credibilidade que as marcas tradicionais ainda passam aos leitores, é de extremo valor. Ele é o fiel na balança do Google ao distribuir resultados com base na relevância do conteúdo.

No entanto, os jornais nada ganham com a publicidade que o Google vende em suas próprias páginas de resultados, com seus famosos *ad words*, anúncios em forma de texto. Ganhão audiência, alguém argumentaria, como se a audiência levada aos jornais tivesse alguma relação com a escala que o Google consegue ao compor resultados com todos os jornais que abordaram determinado assunto pesquisado, e em diversas línguas.

Os jornais podem e fazem acordos com o Google no sen-

tido de vender publicidade dirigida dentro de seu conteúdo, com base nos assuntos específicos de cada página. Trata-se do sistema de “Ad Sense for Content”. Anúncios sensíveis ao conteúdo. Eles aparecem, em geral na forma de texto, nas páginas dos jornais, sempre relacionados ao tema tratado.

Para concentrar notícias relevantes numa mesma busca, sem misturá-las com links desnecessários, o Google criou em 2002 o Google News, um agregador de notícias das publicações jornalísticas. Existem versões do Google News em diversos países, cobrindo o conjunto nacional de notícias gerais. Ele é o Google Notícias no Brasil, Google Notícias na Espanha, Google Actualités na França, Google News na Alemanha. Estrategicamente, o Google não vende anúncios nas páginas específicas do Google News, mas aproveita-se do conteúdo dos jornais para dar con-

45 Apresentação interna intitulada “Facebook for Media” à qual o autor teve acesso em 2/12/2013. **46** Ver OSOFKY, Justin. “More Ways to Drive Traffic to News and Publishing Sites”, publicado no Facebook em 21/10/2013 conforme acessado em 2/11/13: <<https://www.facebook.com/notes/facebook-media/more-ways-to-drive-traffic-to-news-and-publishing-sites/585971984771628>>.

sistência ao seu agregador. Mas vende publicidade, como dito acima, nas páginas de busca geral, onde os links para os jornais também aparecem.

A não remuneração dos jornais já causou problemas no Brasil, na Bélgica, na França e na Alemanha, países nos quais os jornais conseguiram tratar desse assunto com o Google. Trataram-no de formas diferentes, com e sem a interferência governamental. Jornais, em diversos outros países, começam a discutir esse problema.

As experiências nesses quatro países mostraram, de forma bastante clara, que o interesse do Google na sobrevivência dos jornais online é real. Mesmo que o Google tenha dinamitado o negócio dos classificados e igualmente o de publicidade nos jornais, ele demonstra interesse em colaborar para que o negócio do jornalismo encontre sua sobrevivência no ambiente digital.

Apesar dessa disposição favorável do Google, e também dos acontecimentos relatados a seguir, nada está muito bem resolvido, até agora, nas relações entre os jornais e o gigante de buscas. Os jornais, principalmente, precisam jogar várias cartas nesse jogo, ainda pouco claro para eles.

Um breve retrospecto dos quatro casos é instrutivo na articulação da presença do Google no modelo de negócio possível para a sobrevivência e rentabilidade do jornalismo no ambiente digital.

6.1. Jornais brasileiros versus Google

Em 2010, os jornais brasileiros, representados pela Associação Nacional de Jornais (ANJ), questionaram a eficiência dos resultados das buscas no Google News. Consideravam pequena a audiência enviada pelo Google News aos sites dos jornais. Concluíram que o fato de a busca mostrar três linhas da notícia, em cada resultado, por si só alimentava o desejo de informação e impedia o leitor de ir até o site do jornal – os leitores se bastariam com o Google News, ou Google Notícias, na tradução em português.

Após discutirem conjuntamente o problema, os jornais e o Google acordaram tocar um projeto chamado “Uma Linha”. Como o próprio nome diz, reduziram o resultado da busca por notícias no Google News para apenas uma linha, em vez das três linhas de texto apresentadas até então. Esta operação começou em 15 de dezembro de 2010. Em pouco tempo, os jornais perceberam que os links de uma linha passaram a aparecer em posições inferio-

res na página de busca. Apesar de alertado, o Google não corrigiu o problema – ou não o fez a tempo.

Em 1º de junho de 2011, os jornais brasileiros afiliados à ANJ, entre os quais estão os principais diários das maiores cidades, decidiram retirar seus conteúdos do Google News. Continuariam a ser buscados na busca tradicional do Google, mas não mais na seção Google Notícias.

Num estudo apresentado em março de 2012, o Comitê de Estratégias Digitais da ANJ concluiu que a retirada dos jornais do Google News produziu um efeito mínimo nas audiências de seus sites. A variação foi de 1% para cima ou para baixo em cada site. Diante disso, o comitê recomendou a manutenção da política de ausência do Google News.⁴⁷

Essa situação permanecia a mesma até o fim de 2013. Os principais jornais brasileiros continuavam fora do Google Notícias.

6.2.

Jornais belgas versus Google

Por meio de um acordo secreto assinado em 12 de dezembro de 2012, o Google, os jornais belgas de escrita francesa (grupos Rossel, *La Libre Belgique*, *L'Avenir*) e a Sociedade dos Direitos Autorais dos Jornalistas (SAJ) selaram um armistício numa disputa que durava havia seis anos.

Conforme notícia publicada pelo jornal *Le Monde*, em 2006, a Copiepresse, a associação que representa os interesses da imprensa de língua francesa na Bélgica, processou o Google por violação de direitos autorais com o uso dos conteúdos no agregador de notícias Google News. No julgamento, o Google foi condenado a remover os artigos, além de ter de pagar multa de 25 mil euros por dia de atraso.⁴⁸

As partes negociaram a partir de 2007, mas o montante da indenização proposto pelo Google foi considerado “irrisório” pelos editores. O Google recorreu, mas sua condenação foi confirmada pelo Tribunal de Recursos de Bruxelas em maio de 2011. O Google retirou então os jornais francofones belgas do seu agregador de notícias.

No ano seguinte foi feito o acordo. Nele, o Google teria se comprometido a pagar uma “compensação significativa” para os jornais e jornalistas. Conforme a mesma notícia do *Monde*, essa compensação significaria um montante situado “entre 2% e 3% das vendas” da imprensa de língua francesa da Bélgica. O jornal calculou esse montante em 5 milhões de euros.

Outras partes do acordo emergiram posteriormente a partir de conversas informais que o autor teve com executivos próximos às negociações. A saber: o Google se comprometeu a investir em publicidade de seus produtos nos jornais belgas francofones e a realizar cooperação comercial e tecnológica para marketing online do conteúdo dos jornais com o objetivo de aumentar-lhes o tráfego. Não haveria confissão, pelo Google, de infração a direitos do autor na ação judicial. O acordo foi firmado com validade de dois anos. No final de 2014, o Google e jornais avaliarão os resultados e decidirão o que fazer em seguida. Ou não fazer.

6.3.

Jornais e governo francês versus Google

Em 1º de fevereiro de 2013, com direito a cerimônia no Palácio do Eliseu, em Paris, com a presença do presidente François Hollande, do presidente do Conselho do Google, Eric Schmidt, e de representantes da imprensa francesa, foi anunciado o acordo que impediu o governo francês de criar uma lei para determinar que o Google pagasse aos jornais pelo conteúdo veiculado no agregador de notícias, o Google Actualités.

Com a ajuda e o empurrão do governo, em tempo recorde, as partes se encontraram e assinaram um acordo baseado em dois pilares.

Primeiro, um acordo comercial opcional. Durante cinco anos os editores franceses poderão, caso assim o queiram, usar todas as plataformas digitais do Google, em condições mais atrativas.

Segundo, criou-se um fundo de investimentos para inovação em mídia digital. O orçamento previsto para os próximos três anos, a partir daquela data, era de 60 milhões de euros, colocados pelo Google. O montante teria por finalidade financiar projetos que facilitassem a transição para o digital dos produtos de informação.

O fundo selecionaria os projetos segundo critérios de inovação e viabilidade econômica. O seu conselho de administração seria composto de representantes do Goo-

gle, de editores e de personalidades independentes. Um auditor externo, independente, faria o monitoramento dos trabalhos.

Conforme noticiado, o acordo selou uma disputa cujo auge se deu em setembro de 2012, quando o governo de Hollande sinalizou que poderia apoiar uma lei para fazer o Google pagar aos jornais pelo uso de seus conteúdos na França, a chamada “taxa Google”.⁴⁹

A imprensa francesa argumentava que o Google embolsava receita publicitária graças às chamadas para o conteúdo produzido pelos jornais. O buscador disse que não era bem assim, se opôs contra a regulamentação e argumentou que seu trabalho era o de dirigir o tráfego para os sites dos jornais e revistas.

Foi nomeado um mediador independente e a solução foi a anunciada no Palácio do Eliseu. Pesou bastante a participação pessoal do presidente da República. Hollande e Schmidt haviam se reunido em outubro de 2012, quando o socialista disse que interviria com um projeto de lei caso não houvesse acordo.

6.4.

Google versus o Parlamento e os jornais alemães

A maior vitória do Google, até agora, nos países em que foi enfrentado pelos jornais, foi na Alemanha. A imprensa do país e o Parlamento vinham discutindo havia algum tempo a questão dos direitos autorais dos jornais usados sem nenhum custo pelos agregadores de notícias, como o Google News.

O Parlamento aprovou em março de 2013 a *Leistungsschutzrecht*, ou LSR, como ficou conhecida a lei do direito de propriedade intelectual. Ela obriga os buscadores a adquirirem licença dos editores alemães para usar seus conteúdos.

A lei entrou em vigor no dia 1º de agosto de 2013 e foi um sucesso para o Google.

“A LSR falhou miseravelmente”, afirmou Justus Haucap, diretor do Instituto de Economia Competitiva de Düsseldorf.

⁴⁷ Documento interno da Associação Nacional de Jornais ao qual o autor teve acesso. ⁴⁸ Ver TEMISIEN, Xavier. “En conflit avec la presse belge, Google accepte de l’indemniser”, publicado em 13/12/12 no *Le Monde*, conforme acessado em 25/9/13: <http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/12/13/google-indemnise-la-presse-belge-pour-violation-du-droit-d-auteur_1805881_3234.html>. ⁴⁹ Ver RENAULT, Eugen. “Accord entre les éditeurs français et Google” publicada no jornal *Le Figaro* em 1/2/13, conforme acessado em 25/9/13: <<http://www.lefigaro.fr/medias/2013/01/20004-20130201ARTFIG00613-presse-accord-entre-les-editeurs-francais-et-google.php>>. Veja também notícia, “Google e França assinam acordo inédito sobre conteúdo de jornais”, publicada em 1/2/13 na *Folha*, conforme acessada em 11/11/13: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1224700-google-e-franca-assinam-acordo-inedito-sobre-contedo-de-jornais.shtml>>.

O que aconteceu?

Conforme explica Alison Langley, na *Columbia Journalism Review*, em vez de se preparar para pagar os editores, o Google deu a eles três opções: 1. Sim, queremos continuar a fazer parte do Google News; 2. Não, tire nossos textos fora de seu site de busca; 3. Silêncio. A falta de resposta significaria nenhum artigo no Google News.

“A maioria dos nossos membros disse: sim, mas apenas temporariamente”, explicou na ocasião Dietmar Wolf, diretor-geral da Federação de Editores de Jornais Alemães. Apenas o diário *Rhein-Zeitung*, que tem uma das mais antigas presenças da internet na Alemanha, optou por sair do Google News. Os outros autorizaram o uso de seus conteúdos sem custo para o Google. Mesmo que temporariamente, autorizaram.⁵⁰

Reportagem da revista de negócios *Exame* explica que a lei, aprovada pelo Bundestag, tinha sido fortemente impulsionada pelos principais grupos editoriais alemães e foi considerada um sucesso na defesa dos direitos de propriedade intelectual.⁵¹

Os jornais, no entanto, voltaram atrás. Na época, blogueiros e revistas de tecnologia online destacaram o medo das editoras de ficar fora do Google e consideraram “significativo” o caso do grupo Axel Springer, proprietário dos jornais *Bild* e *Die Welt*, entre outros, que saiu em defesa da lei e depois deu seu consentimento para o Google.

Ainda conforme a *Exame*, um porta-voz do grupo Axel Springer deixou claro que se tratava de uma autorização temporária, valeria enquanto seriam estudadas as remoções técnicas que seus veículos digitais poderiam exigir para proteger os direitos de propriedade intelectual.

O fato é que o Google conseguiu trazer os principais jornais alemães para o agregador. O gigante das buscas não atuou somente no contato com jornais. Foi ao mercado e realizou uma forte campanha pública, com anúncios contra a lei. Dizia que ela impediria a inovação e prejudicaria a economia e os internautas.

6.5.

Como o Google vê a questão

Assim como no Facebook, as informações a respeito dos problemas com os jornais foram obtidas no Google com o compromisso de não revelar a identidade das fontes consultadas. Um dos interlocutores ouvidos no Google explica que a empresa tem tido uma relação interessante e envolvente com editores tradicionais no mundo todo, mas ainda restam problemas.

Para esse interlocutor, existiria por parte dos publishers

tradicionais um mal-entendido sobre como a mídia digital funciona e como se dão os fluxos de audiência online. Parte da culpa seria do próprio Google. A empresa acha que não está sendo clara e agressiva o suficiente em compartilhar com os editores os seus conhecimentos de como esse ecossistema funciona.

A expressão ecossistema, para se referir às operações digitais, é comum no Google, no mercado de tecnologia e na academia. Tem sido usada no ambiente tecnológico para se referir ao sistema sociotecnológico, e aberto, capaz de se auto-organizar, escalar e se sustentar no moldes de um ecossistema natural.

Para o Google, a audiência nesse ecossistema flui de forma dramaticamente diferente da imprensa tradicional. Dramática no sentido de como a tecnologia afeta em grande estilo esse fluxo. O ponto a ser entendido seria o da livre distribuição na internet, que muda tudo. Hoje, a humanidade tem à sua disposição muito mais conteúdo do que jamais teve.

Assim, a busca passou a ser não apenas importante, mas um imenso componente desse ecossistema. Em função da necessidade de definir e de encontrar informação, ou alguma coisa, o primeiro impacto significativo no ambiente digital seria o do papel da busca. Os editores tradicionais não entenderiam isso. Mas muitos deles sabem que 20% ou 30% do seu tráfego é proporcionado pelo Google, advindo dos resultados da busca. Há casos em que mais de 30% do tráfego de um site noticioso provém da busca, explica-se no Google.

O segundo impacto significativo no ambiente digital seria aquele proporcionado pela evolução da blogosfera. O conjunto de blogs, sites e informações independentes explicaria muito bem a também significativa economia dos links, formada por aquelas referências para o conteúdo de uma publicação noticiosa feitas por terceiros. Nas contas do Google, mais de 20% ou 30% do tráfego procede dessas fontes. Esse percentual varia conforme cada um analisa os números.

O terceiro impacto é o das redes sociais, importante na média de referências, se não for o maior, porque pode trazer até mais de 30% de audiência para um site.

Diferentemente da busca, é um mecanismo de descoberta. A busca é largamente motivada pela intenção. Para o Google, quando as pessoas querem encontrar alguma coisa sobre Barack Obama, elas digitam Obama na caixa de busca. Nas redes sociais as coisas acontecem menos em relação à intenção e mais em relação à *serendipity*, palavra que define um acidente feliz, um boa surpresa. Alguém compartilha um post sobre um assunto qualquer e as pessoas dizem “eu não sabia disso”, ou “o clima

mudou”, algo assim, reativo, encontrando coisa nova, diferente ou inesperada.

Pelas contas do Google, na média de audiência dos sites de notícias, num mês típico, ao menos 75% da audiência vem de fora, de outros lugares, principalmente das três fontes mais impactantes listadas acima. Não é parte, necessariamente, da audiência leal ao site. Na média, somente 25% chegam diretamente à homepage, digitando o endereço da publicação. Isso teria uma vasta implicação.

Essas três referências principais (busca, blogosfera, redes sociais) deveriam ser olhadas pelos editores como canais de marketing. Esses canais substituiriam as bancas de jornais para as quais os jornais hoje ainda pagam comissões. Substituiriam, no ambiente online, todas as promoções pagas que os jornais fazem para construir audiência. Substituiriam qualquer mecanismo de marketing que se use para as pessoas descobrirem a marca de uma publicação tradicional. Os três canais substituiriam tudo isso de maneira muito mais poderosa. E o mais interessante: a custo zero.

Assim, analisa-se no Google, não se pode olhar para o componente modelo de negócio numa publicação online, que é uma faceta singular, sem considerar todas as outras facetas dessa realidade digital. Mais: seria errado tentar mudar o modelo de distribuição sem mudar o modelo de produção.

Tudo mudou. Antes da internet, a interação das pessoas com a mídia era uma interação de consumo. Mudou o modelo de distribuição. Foram introduzidas dinâmicas diferentes de como as pessoas consomem e produzem mídia. O modelo de interação ficou completamente diferente. Passou-se a consumir mídia largamente, por meio de diferentes métodos, diferentes comportamentos, além de também as pessoas produzirem seu próprio material de mídia.

Quando se olha para como mudou a maneira de consumir mídia, explica-se no Google, as pessoas irão ver que agora elas vivem *na mídia*. Pessoas conectadas mantêm mais relações no espaço virtual do que no espaço real. Ficou mais fácil se relacionar no espaço virtual. Tudo isso, obviamente, teria um impacto profundo em como as pessoas interagem com a mídia.

Mais uma vez: vive-se uma completa, total, dramática disruptão.

Nesse sentido, no Google se considera que tanto a

empresa como os jornais têm de ser honestos sobre a situação e honestos sobre o que se exige de cada um. Assim, no Google se reconheceria quanto tem sido duro para as empresas tradicionais de mídia fazer essa mudança. Porque há enormes mudanças a serem feitas. A mais significativa seria a mudança cultural interna. Mudar como as pessoas olham aquilo que fazem. Isso exigiria, em muitos casos, o impossível: esquecer tudo o que se aprendeu e recomeçar do zero, inovar do zero. O que seria muito difícil.

No Google se reconhece que há resistências dos jornais em alguns países – como se viu nos itens anteriores. Um dos interlocutores conta que a resistência começou nos Estados Unidos, no final da primeira década do século, quando o Grupo Murdoch disse ao Google: “Não indexe mais os meus conteúdos”. Dois anos depois, o Grupo Murdoch mudou de opinião e o Google voltou a indexar os seus conteúdos. Isso porque, no ver do Google, havia valor na indexação.

Ali se acha que país por país, uma vez que os jornais foram entendendo a dinâmica da internet, eles também teriam entendido que o Google não seria o problema. O problema seria o dramático ecossistema que leva à disruptão de tudo. Leva à disruptão do comportamento dos usuários, do que eles esperam que seja um produto de mídia. Leva à disruptão do modelo de negócio.

Por isso, no ver dos interlocutores no Google, a palavra mais perigosa seria “transformação”. Porque muitos editores tentam transformar o seu jornal daquela era para esta era digital. Importa entender que o jornal fazia sentido naquele cenário de propaganda e de circulação impressa. Mas, agora, o que faz sentido nesse ambiente completamente diferente? Onde estão as oportunidades nesse novo ecossistema? Como atacar esse problema?

Não funcionaria uma simples adaptação do modelo de negócio. Não adianta fazer alguma coisa no meio ou pela metade.

Neste novo ecossistema, os jornais competem com pessoas ou empresas que chegaram a ele de forma fresca, sem travas: empreendedores sem bagagens, sem modelos tradicionais para defender.

O Google acredita ter um papel importante em compartilhar conhecimento nessa nova realidade. A empresa pode fazer muita coisa e acha que está fazendo as coisas acontecerem. Acha perigoso, no entanto, quando alguém

50 Ver LANGLEY, Alison. “Google told German newspapers to opt in, and they did”, publicado em 8/8/13 na *Columbia Journalism Review*, conforme acessado em 4/11/13: <http://www.cjr.org/cloud_control/google_finds_a_way_around_jsr.php>. **51** Ver notícia, “Google não pagará para exibir notícias da imprensa alemã”, publicada em 31/7/13 na revista *Exame*, conforme acessado em 26/9/13: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/google-nao-pagara-para-exibir-noticias-da-imprensa-alema>>.

pergunta como o Google vai sustentar velhos modelos. O Google pretende sustentar uma expertise, não vai sustentar velhos modelos.

Indagado como, a resposta é a de que o Google News faz isso. A questão que interessa é a de como conectar pessoas com várias fontes de informação de qualidade. Como ter fonte de informação de qualidade e, ao mesmo tempo, expor a expertise?

O Google garante que está continuamente trabalhando nisso. Os números são impressionantes. A empresa coloca notícias na frente de bilhões de pessoas por semana. Um dado relevante é o de que o Google dirige mais de 6 bilhões de visitas aos sites de notícias por mês. Um tráfego enorme.

Qual seria então a proposta de valor do Google Search? A resposta da empresa é a de que essas visitas têm, sim, um valor. Segundo informações do Google, a Newspaper Association of America estima que cada visita a um site de notícia vale em média 27 centavos de dólar. Não se acredita no Google que cada visita remetida pelo Goo-

gle Search valha os 27 centavos, porque muitos chegam à publicação, leem um artigo e saem. Mas o Google acha que ela vale alguma coisa. Quem colocar um número qualquer, 10 centavos de dólar ou 5 centavos de dólar, e multiplicar pelas visitas, verá que é muito.

O Google vai continuar a dirigir tráfego a quem tem expertise e o seu algoritmo o ajuda a fazer isso. Vai continuar conectando os pontos. E alinha várias maneiras de participar do modelo de negócio dos jornais no ecossistema digital: Google Play, Newsstand, modelos de pagamentos que facilitam a criação de produtos pagos, plataforma de publicidade para ajudar a monetizar. Todas essas facilidades o Google quer ver funcionando nos parceiros de mídia. Com a ajuda da tecnologia, quer identificar informação de qualidade, de fontes de qualidade, e dar a eles a maior quantidade de benefícios que puder em direção da sustentabilidade.

Especificamente em relação aos jornais, no mundo inteiro, a determinação no Google é a de enfrentar as situações sem quebrar os seus princípios.

7.

A questão Twitter

NO CONTEXTO DAS TRÊS GRANDES EMPRESAS de internet que mais trazem desafios às publicações jornalísticas, para não dizer mais problemas, o Twitter aparenta ser o mais simples de administrar. A começar pela maneira como o microblog, operado por textos de no máximo 140 caracteres, se vê: “o Twitter é uma ponte, não é uma ilha”, define Guilherme Ribenboim, diretor-geral da empresa no Brasil.⁵²

Ao contrário de plataformas como a do Facebook, o público não precisa obrigatoriamente interagir ali dentro. Sim, é um lugar para conversas e o público pode permanecer no Twitter. Mas a remissão para outros lugares é um dos elementos constitutivos do sistema.

Do ponto de vista da modelagem de um negócio capaz de levar receitas às publicações, o Twitter tem uma estratégia. Ela ainda não ganhou escala. Contudo, tenta trazer uma solução viável e simples de parceria com produtores de conteúdo. A iniciativa tem funcionado bem com

a televisão. Não tem funcionado com jornais e revistas. Essa é a questão.

No exemplo de sucesso dado por Ribenboim, o Twitter e a televisão trabalham numa “relação simbiótica”. Para ele, “o Twitter faz a TV melhor e a TV faz o Twitter melhor”. O microblog traria para a televisão “o molho que ela começou a perder com a entrada do conteúdo digital”. Uma pessoa, por exemplo, que goste de novelas, ou de séries televisivas, pode conversar via Twitter com pessoas no mundo inteiro durante a transmissão da novela, de maneira massificada. E esse é um ativo monumental para o Twitter.

A estratégia de monetização é dada pelo produto chamado Amplifier. Funciona assim: o Twitter faz uma parceria com uma empresa que tenha a propriedade de determinado conteúdo. O Twitter vende um patrocínio para uma ação específica com aquele conteúdo tanto na base

do dono de conteúdo quanto na base do anunciante, com a marca do produtor de conteúdo embutida.

Um exemplo é o da transmissão do festival de música Rock in Rio pelo canal de TV Multishow, no Brasil, em 2013. Durante o evento, a Garnier (shampoo) comprou o patrocínio dos tuítes do Multishow. O canal tuitava vídeos de um minuto do Rock in Rio no seu perfil. E o anunciante amplificava aquele vídeo oferecendo-o além dos seguidores do Multishow. A TV vendeu o conteúdo para a Garnier. O Twitter vendeu a publicidade para amplificar aquele conteúdo. O dono do conteúdo ganhou mídia, sendo visto por mais pessoas além daquelas da sua base. Ganhou dinheiro também.

Os recursos entram para o Twitter e para o Multishow de maneira simplória: o patrocinador paga 50% do valor da cota para cada um dos parceiros. Ou seja, metade da receita vai para o Twitter e a outra metade vai para o canal, em faturas separadas.

Em relação aos jornais e ao desafio de conteúdo que eles têm pela frente, o depoimento de Ribenboim é esclarecedor no diagnóstico cuja raiz é a disruptão:

A gente continua com o raciocínio de ser uma ponte para eles. O jornal usa muito o Twitter para dar notícias de última hora e levar usuários para dentro do seu site. Ele sabe que tem uma base gigante de pessoas que estão no Twitter o tempo todo e que o conteúdo se propaga numa velocidade muito grande. Sabe que na hora em que insere a notícia, ela é retuitada milhares de vezes e aquilo vira uma onda e faz com que ele alcance rapidamente um monte de gente. Ele usa a plataforma do Twitter como um gerador de tráfego para dentro dele. Essa a maneira número um pela qual os jornais usam o Twitter. Os jornais usam pouco o Twitter para fazer discussão de conteúdo. Alguns, um pouquinho mais maduros, usam a plataforma para fazer ‘Perguntas e Respostas’ ou colocam o perfil do jornalista na reportagem, ou ainda colocam ‘hashtags’ (palavras-chave antecedidas pelo símbolo ‘#’ que designam o assunto discutido em tempo real no Twitter, e que foi incorporada pelo Facebook e Instagram) nas reportagens para provocar discussão sobre elas.

Usar o Twitter como um mero reproduutor de link é, de fato, reduzir a sua capacidade de interação e superdistribuição. A plataforma não casa muito bem com a maneira como o jornal é transposto para a web, na sua versão majoritariamente textual, ou seja, analógica. Se o jornal passar a entender a vocação multimídia e superdis-

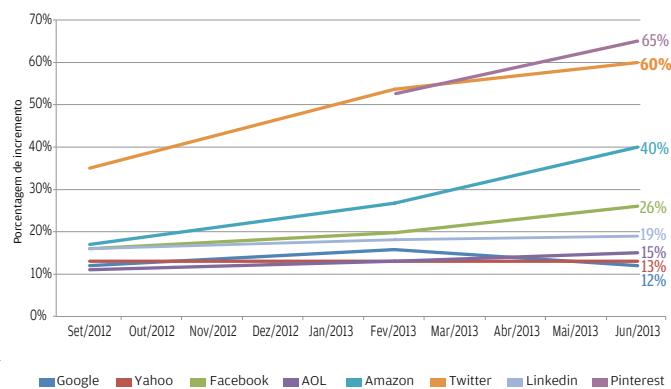
tributiva da rede, e o uso eficaz do instrumental necessário (como se verá nos capítulos “O novo modelo de negócio parte das redes sociais” e “O novo conteúdo das notícias”), conseguirá trabalhar esse produto com eficiência e poderá amplificar conteúdos, como no exemplo do Multishow.

Outro dado relevante sobre o Twitter é a sua presença cada vez maior no celular, via smartphones, o que aumenta o desafio para publicações que também precisam rentabilizar conteúdos no celular. Ribenboim revela que 65% da audiência do Twitter no Brasil (de um total de 20 milhões de usuários, conforme os dados internos da empresa), está no celular. Ele chama a atenção, no entanto, para o fato de que existe uma duplicação de usuários porque muitos usam o microblog tanto na web como no smartphone. Ainda conforme o diretor-geral do Brasil, os percentuais de audiência do Twitter via celular são de 60% nos Estados Unidos e mais de 80% na Inglaterra.

O gráfico abaixo, a partir de dados da ComScore sobre o mercado americano, publicado pela *Business Insider*, dá conta da vantagem do Twitter no celular quando comparado com Facebook, Google, Yahoo, AOL, LinkedIn ou mesmo Amazon. Só perde para o Pinterest.

Ribenboim também é o primeiro a dizer que um produto como o Amplifier é algo feito sob medida, patrocínio por patrocínio, e que a empresa trabalha para encontrar fórmulas capazes de lhe dar escala e poder funcionar também na cauda longa.

GANHO PERCENTUAL DA AUDIÊNCIA DE CELULARES EM RELAÇÃO À DE DESKTOPS (EUA)



Fonte: comScore via Business Insider

Nota: Os dados do Pinterest só estão disponíveis a partir de fevereiro de 2013

8.

A questão tecnológica

OS PROBLEMAS DOS JORNais não se resumem ao momento disruptivo no qual pesam a questão geracional, a emulação de um modelo de negócio ultrapassado e o enfrentamento de gigantes como Google e Facebook. Há mais problemas. Dentro de casa.

Em 1993, a empresa-mãe do *New York Times* adquiriu o *Boston Globe*, principal jornal do estado de Massachusetts, terra de John F. Kennedy, berço da Harvard University. Desembolsou 1,1 bilhão de dólares, um dos mais altos preços pagos por um jornal americano – conforme reconheceu o mesmo *New York Times* no dia 3 de agosto de 2013, ao anunciar ter vendido o *Boston Globe* por muitíssimo menos: 70 milhões de dólares. Lutou com ele, sem sucesso, durante duas décadas. “Para conter o declínio na circulação e receita.”⁵³ Não conseguiu. Em 20 anos, perdeu 1,03 bilhão de dólares do investimento.

Uma semana depois da notícia dessa operação de venda, na bacia das almas, o principal jornal da capital federal americana, *The Washington Post*, celebrizado por furos como o que deflagrou a renúncia de Richard Nixon, o caso Watergate, foi vendido por apenas 250 milhões de dólares. Quem o comprou, com a promessa de renová-lo, foi o fundador da Amazon, Jeff Bezos, expert na tecnologia do varejo.

Em 2011, uma empresa jornalística “pura” na internet, *Huffington Post*, foi adquirida pela America Online por 315 milhões de dólares. O *Huffington Post* tinha apenas seis anos de vida quando foi vendido. Michael Shapiro, professor na Columbia University, informa que antes de sua compra pela AOL o *HuffPost* não tinha produzido muito em termos de receita. “Ele havia anunciado lucro só no ano anterior à venda, cuja quantidade nunca foi divulgada, apesar dos modestos 30 milhões de dólares em receita”, revela ele um número que não aparecerá até então.⁵⁴

Um pouco depois, em abril de 2012, uma ferramenta da mídia social especializada na publicação de fotos, o Instagram, foi adquirida pelo Facebook por 1 bilhão de dólares. Criado em 2010, alcançou esse valor de mercado em somente dois anos.

Em novembro de 2013, notícias davam conta de que a Snapchat (empresa construída por estudantes de Stanford, então com apenas dois anos de vida, e cuja especialidade é permitir ao internauta enviar fotos e textos via smartphones para desaparecerem automaticamente depois de alguns segundos, o que fez sucesso entre adolescentes) rejeitou uma oferta de aquisição da ordem de 3 bilhões de dólares, em dinheiro. A oferta veio do Facebook, logo depois de ele mesmo detectar declínio de sua audiência jovem, nos Estados Unidos. Na mesma ocasião, a gigante chinesa de comércio eletrônico Tencent se ofereceu para liderar um investimento na Snapchat que a valorizaria em 4 bilhões de dólares. A empresa não tinha receita até então.

Esse movimento aconteceu no mesmo mês em que o Twitter foi valorizado em 25 bilhões de dólares, na sua oferta pública de ações.

Um pouco antes, o Pinterest, campeão de tráfego via celular, um aplicativo de compartilhamento de imagens que também não tinha receita, conquistou investimento da ordem de 225 milhões de dólares.⁵⁵

No final de 2013, o *Washington Post* tinha 136 anos de vida, uma reconhecida história de sucesso entre os jornais, quando foi vendido por um quarto do valor do Instagram. O *Boston Globe* tinha 141 anos e igual respeitabilidade. Valia 40 vezes menos do que um Snapchat.

Se os centenários *The Washington Post* e *Boston Globe* fossem empreendimentos com investimentos consistentes na sua base tecnológica, ambos teriam sido vendidos por tão pouco? Certamente, não. Os valores de venda de ambos são pequenos quando comparados aos alcançados pelo *Huffington Post* e pela rede social Instagram, esta última fortemente alavancada pelo seu desenvolvimento tecnológico.

Por que jornais, cujas marcas são sinônimos de credibilidade, não valem tanto quanto valem empresas digitais que ainda não saíram das fraldas?

Há várias respostas e desculpas para essa indagação. Todas convincentes. Contudo, um dos fatores mais importantes está escancarado: os jornais não investem em tec-

nologia o quanto deveriam investir. Essa miopia promove a falta de foco no desenvolvimento de produtos jornalísticos, ou que orbitem o jornalismo, cuja base deve ser a tecnologia e a vocação do ambiente digital. Apesar de esse cenário estar começando a mudar, as empresas jornalísticas pagam caro por esse descuido.

Não basta transpor o produto jornal para a internet. É preciso revolucioná-lo no espectro digital. E o caminho natural deve ser pavimentado pela base tecnológica. Ela não resolve tudo, evidentemente, mas é fator indissolúvel da sua resolução. Fator precedido de investimentos. Venham eles de investidores privados, de ofertas públicas de ações ou do bolso da família proprietária da empresa jornalística, sem eles não tem tecnologia.

8.1.

Big data

“Tudo que você faz na internet deixa um rastro, incluindo os cliques, que representam a lista de sites que você visitou. Qualquer pessoa que tenha acesso a essa trilha vai conhecer muito sobre você”, informa John Naughton na sua recente história sobre a internet, *From Gutenberg to Zuckerberg: What You Really Need to Know About the Internet*.⁵⁶

Qualquer empresa de internet que domine a tecnologia da navegação, ofertando buscadores, navegadores, redes sociais, produtos, serviços em geral ou mesmo acesso à internet, de uma forma ou de outra, vai conhecer muito mais sobre os consumidores de um site de notícias do que o próprio site de notícias. Porque, em geral, os sites de notícias investem pouco, ou nada, nesse conhecimento.

O domínio do que se convencionou chamar de “big data”, essa quantidade enorme de informações que os humanos não conseguem processar sem a ajuda do computador, depende fundamentalmente de desenvolvimento tecnológico.

O Google processa mais de 24 petabytes de dados por dia, volume que é milhares de vezes a quantidade de todo o material impresso na biblioteca do Congresso dos Estados Unidos, informam Victor Mayer-Schönberger e Kenneth Cukier no seu estudo sobre big data.⁵⁷

⁵³ Ver HAUGHNEY, Christine. “New York Times Company Sells Boston Globe”, publicado em 3/8/13 no *New York Times* e acessado em 26/10/13: <<http://www.nytimes.com/2013/08/04/business/media/new-york-times-company-sells-boston-globe.html?r=0>>. ⁵⁴ Ver SHAPIRO, Michael. “Six degrees of aggregation”, conforme publicado pela *Columbia Journalism Review* em 16/4/12 e acessado em 29/10/13: <http://www.cjr.org/cover_story/six_degrees_of_aggregation>. ⁵⁵ Ver notícia no *Wall Street Journal* (conforme acessado em 18/11/13: <<http://blogs.wsj.com/digits/2013/11/13/snapchat-spurned-3-billion-acquisition-offer-from-facebook/>>) e despacho da Reuters (conforme acessado em 18/11/13: <<http://blogs.estadao.com.br/link/snapchat-rejeitou-oferta-de-us3-bi-do-facebook/>>) php?page=all. ⁵⁶ NAUGHTON, John. *From Gutenberg to Zuckerberg: What You Really Need to Know About the Internet*. Londres: Quercus, 2012. ⁵⁷ SCHÖNBERGER, Viktor-Mayer, CUKIER, Kenneth. *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2013, p. 8. ⁵⁸ Conforme acessado em 23/10/13: <<http://finance.yahoo.com/q?s=GOOG&ql=1>>.

Um petabyte equivale a mil terabytes, cuja unidade, por sua vez, equivale a mil gigabytes. Na Biblioteca do Congresso americano há mais de 142 milhões de itens armazenados, 20 milhões de livros, e cerca de 10 terabytes no total das peças digitalizadas. O Google, no entanto, processa 24 mil vezes por dia os 10 terabytes existentes na biblioteca.

Não se pode dizer que ele processa milhares de vezes o conhecimento armazenado na biblioteca. Processa, isso sim, a curiosidade e os desejos das pessoas no mundo. Sabe como tirar proveito disso para ter uma receita que, em 2013, devia chegar aos 58 bilhões de dólares e que levou cada ação sua na bolsa a valer mais de mil dólares em outubro de 2013 – projetando o valor da empresa para 344 bilhões de dólares, quase três vezes mais do que a Disney (121 bilhões de dólares) ou cinco vezes a Time Warner (64 bilhões de dólares).⁵⁸

É evidente que a capacidade instalada de servidores para processar tal quantidade de informação só se justifica para empresas com escala global de alcance e capaz de garantir volume para o processamento de informação, como o são Google, Facebook ou Amazon.

Esses dados iluminam a importância da tecnologia para qualquer empresa. Se não há recurso nem capacidade para trabalhar big data, que haja investimento para trabalhar os dados existentes. O raciocínio vale, em especial, para as empresas jornalísticas que costumam enxergar a tecnologia como mais um item na área de “despesas” em vez de na área de investimentos.

8.2.

Tecnologia é investimento, não é despesa

Também não basta entender a tecnologia como investimento sem planejar as razões de seu uso. Para ficar num exemplo universal, não há o menor sentido em uma escola qualquer adquirir computadores ou tablets e espalhá-los em todas as salas de aula se eles forem usados para os alunos lerem na sua tela os textos em Word ou em PDF. Ou seja,

usá-los apenas e tão somente como veículo de leitura, servirem-se deles da mesma maneira que se servem do livro em papel, como suporte para letras impressas.

O computador vai além do mero suporte de leitura. Na escola, como em qualquer outro lugar, deve ser plenamente utilizado como um instrumento com capacidade de processamento, de interação com o mundo, uma forma diferenciada de aquisição de conhecimento. Porque permite e facilita compartilhamentos instantâneos em rede.

Num ensaio sobre o valor da tecnologia, Alexandre Graeml explica como se percebe quando uma empresa entende os gastos com tecnologia como despesa e não como investimento. Isso acontece quando o responsável pela informática tem dificuldade de acesso aos homens de decisão na empresa; quando os projetos são discutidos sempre com base nos custos envolvidos; quando as decisões de financiamento se estendem por longo tempo; quando o orçamento de tecnologia está sempre sujeito a cortes e paralisações e quando ela é tratada como recurso operacional e não como ativo estratégico.⁵⁹

É evidente que os “elevadíssimos custos incorridos no desenvolvimento e adoção de novas tecnologias e a sua rápida obsolescência (decorrente da introdução de tecnologias ainda mais recentes) aumentam sobremaneira os riscos envolvidos”, prossegue Graeml no mesmo texto. A ousadia, nesse caso, pode levar tanto a sucessos fantásticos como a enormes fracassos.

O risco do fracasso não autoriza deixar de lado a necessidade de investimento em tecnologia. O novo modelo de negócio para as empresas jornalísticas, preocupadas com a ampliação e manutenção dos melhores serviços, tem de levar em conta essa necessidade estratégica. E de entender que a empresa pode vir a perder dinheiro com isso – para ganhar mais lá na frente.

Cabem algumas perguntas, no entanto. As mais comuns são as seguintes:

- O desenvolvimento tecnológico deve ser feito em casa?
- Ele deve ser contratado para desenvolvimento por terceiros?
- Ele deve ser comprado pronto nas prateleiras do mercado?
- Ou é melhor ser realizado por grandes empresas de internet numa relação de parceria?

Não há resposta definitiva para essas questões. Como se diz, cada caso é um caso.

Manter um departamento tecnológico, no entanto, é mandatório. Que seja com um único funcionário, mas cujo perfil seja de um interlocutor com capacidade de entendimento da tecnologia da informação, cabeça aberta para as inovações e acesso livre às instâncias mais altas da empresa.

8.3.

Administração da relação com o consumidor (CRM)

Para funcionar com um conforto mínimo na complexidade do cenário digital, a publicação vai precisar de softwares e de interfaces com plataformas distintas (web, tablets e celulares), além de sistemas de administração de publicidade, financeira, de cobrança de conteúdo (*paywall*), de acompanhamento e análise de audiência e, principalmente, de um CRM (Customer Relationship Management), o sistema de administração da relação com o consumidor.

Um CRM eficiente é o fator-chave na operação neste novo ambiente, especialmente porque agora o leitor tem muito mais chances de interagir com a publicação do que tinha no negócio tradicional. No fundo, um manual esperto de administração diria que, se o negócio da informação tradicional era de distribuição, agora ele é um negócio de administração da relação com o consumidor – moldado pela possibilidade da superdistribuição.

Uma concepção abrangente da importância da tecnologia vai entendê-la como a conexão entre publicador, publicidade, *paywall*, redes sociais, aplicativos para mídia social, aplicativos para tablets e celulares, sistemas de pagamentos e interface com empresas de comércio eletrônico. Tudo devidamente conectado a um CRM. Ou melhor, numa denominação mais coerente, a um Social CRM, ou simplesmente Social Relationship Management.

8.4.

Sistemas de administração de conteúdo (CMS)

Um publicador planejado na sua minúcia pode ajudar bastante nessa tarefa. Qualquer empresa produtora de conteúdo, em especial uma empresa jornalística, precisa de um publicador, o software facilitador da edição online do material noticioso. É o que se chama no mercado de CMS, abreviação de Content Management System, ou sistema de administração de conteúdo, na sua acepção tradicional. Ou, mais especificamente, WCM, de Web Content Management, ou administração de conteúdo web.

Existem várias opções de publicadores à disposição no mercado, todas encaixáveis nas necessidades de diferentes publicações. A história da implantação de publicadores em grandes, médias e pequenas empresas jornalísti-

cas demonstra ser perda de tempo, e de dinheiro, desenvolver um publicador próprio.

Os principais sistemas de publicação na web são: Adobe CQ5, HP Autonomy (que adquiriu o Interwoven), IBM (com o seu Customer Experience Suite), OpenText (que adquiriu o Vignette e o RedDot), Oracle (que adquiriu o Fatwire), SDL Tridion (da Inglaterra) e o Sitecore (da Dinamarca).

No modelo de negócio possível, o publicador é apenas uma das peças de um complexo jogo que mistura as necessidades editoriais e comerciais e cujo componente tecnológico não pode ser minimizado. As interfaces entre os sistemas é que contam no gerenciamento desse novo mundo.

No fundo, é necessário que o operador tecnológico arquite uma plataforma capaz de permitir o contato direto e permanente com o leitor, não importa onde ele esteja – na web, numa rede social, num aplicativo no celular ou num game. É mandatório erigir um sistema para realizar em tempo real a publicação, o oferecimento dos serviços, a mobilização nas mídias sociais, o manejo de newsletters, de e-mails, além do monitoramento e da análise de tudo isso.

Evidentemente, sem um sistema de tecnologia rodando com perfeição e perfeitamente integrado, nada disso é possível. E isso custa dinheiro.

9. O novo modelo de negócio começa com as redes sociais

APESAR DO MAL-ESTAR QUE RONDA as empresas jornalísticas, há razões para estar otimista. Se as duas últimas décadas foram ruins e tanto exigiram na reengenharia dos produtos clássicos do jornalismo, em especial dos jornais impressos, a necessidade de mudança no modelo de negócio é visível. Não há mais como ignorar a realidade digital e, cada vez mais, as empresas tradicionais entendem que devem encarar o momento de disruptão.

Antes de abordar a questão do uso das mídias sociais pelos jornais, é importante reforçar a questão da distribuição na economia digital, peça-chave do momento disruptivo. Isso porque a forma de distribuição também mudou em relação aos primeiros momentos da internet. E essas novas mudanças colocaram em xeque o formato site/portal como o principal fator de rentabilização do negócio.

9.1.

A superdistribuição

Não foi apenas o modelo tradicional do jornalismo que sofreu abalos tectônicos. O modelinho “site de informação mais aplicativos” também se abalou.

A mudança no modelo de distribuição, segundo os especialistas do Tow Center, “seguirá a toda”. Dizem que “o velho modelo, no qual a maioria dos usuários visitava a página de um meio ou usava um aplicativo móvel atrelado a uma única organização, vai seguir perdendo terreno para a superdistribuição: ou seja, usuários mandando material de seu interesse para outros”.⁶⁰

Eles sublinham a força do compartilhamento e da proliferação de múltiplas formas de distribuição via diversos tipos de relacionamento em rede. “Já vivemos num mundo em que os textos de maior circulação chegam a um público muitíssimo superior à audiência média do site de origem do conteúdo.”

Mesmo que um jornal não queira, suas notícias, suas opiniões, suas fotos, seus vídeos, por mais protegidos que estejam do ponto de vista do direito autoral, mesmo assim, podem ser redistribuídos pelos internautas, de um para outro e assim sucessivamente. Não há como interromper, proibir ou controlar isso.

O aprender a cooperar é fundamental no desenho do novo modelo de negócio para os jornais. Nenhum negócio de notícia fica de pé sem o entendimento da superdistribuição. Ela é realidade em que a informação corre de

⁵⁹ GRAEML, Alexandre R. “O valor da tecnologia da informação”. Anais do I Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais, EAESP. FGV, São Paulo, setembro de 1998. ⁶⁰ Ver p. 108 do “Post-Industrial Journalism”, texto referenciado na nota de rodapé número 4.

mão em mão, de tecla em tecla, de tela em tela. E de forma mais sintética e imagética do que no formato textual que garantiu a sobrevida dos jornais durante a era Gutenberg.

9.2.

O Parêntese de Gutenberg

Por falar no inventor do tipo móvel, é útil trazer aqui a teoria do “Parêntese de Gutenberg”. Quem chamou atenção sobre ela foi a editora-chefe do *Guardian* na Austrália, Katharine Viner, numa palestra em Melbourne, em outubro de 2013.⁶¹

Ao falar sobre como a web mudou a forma como organizamos a informação – que veio daquele formato claro dos livros e dos jornais, delimitado e sólido, para algo de consistência parecida com o líquido, cujo fluxo é livre e de possibilidades ilimitadas –, ela foi ao ponto.

Segundo Viner, a notícia digital passou a ser constantemente atualizada, melhorada, mudada, capaz de produzir conversação, colaboração. Mudou para algo que exige evolução, mudanças sem limites, e que é implacável em relação a isso.

A novidade, ou outra forma de encarar a questão, é que esse não seria um movimento novo, e sim um retorno às culturas orais de muitas eras anteriores. A era Gutenberg seria apenas um parêntese no percurso das civilizações. Na teoria do Parêntese de Gutenberg, todo o período após a invenção da imprensa por Gutenberg, os 575 anos entre os séculos 15 e 21, tudo isso foi apenas uma pausa, uma interrupção no fluxo normal da comunicação humana.

Essa teoria é de autoria do professor dinamarquês Thomas Pettitt, da Universidade do Sul da Dinamarca. Para ele, a web nos faz regressar a um estado pré-Gutenberg. Estado este definido pelas tradições orais: informações em fluxos e efêmeras. Ela ecoa, de certa forma, a teoria da modernidade líquida de Zygmunt Bauman, outro pensador fundamental no entendimento da realidade, para quem os conceitos, antes sólidos, na atualidade se amoldam a cada situação, assim como os líquidos se ajustam e tomam a forma de seus receptáculos.⁶²

A editora do *Guardian* chama a atenção para o fato de que, no formato fixo tradicional, há uma razoável probabilidade de que aquilo que você lê se trate de uma versão confiável da verdade. No entanto, agora, na era pós-impressão, voltamos a uma época em que é bastante provável ouvir e acreditar em informações tanto certas como erradas. Não há mais a solidez do papel para garantir a verossimilhança de uma afirmação qualquer.

Para Thomas Pettitt, a maneira como se pensa agora seria uma reminiscência do modo de pensar de um camponês medieval, com base em fofocas, boatos e muita conversa. “O novo mundo é, em alguns aspectos, o velho mundo, o mundo antes de impressão”, afirma ele.⁶³

Assim, a informação produzida por um jornal de qualidade pode ser recortada, retrabalhada, reescrita e compartilhada de forma absolutamente diferente, e até deformada, em relação ao seu conteúdo original. E não há nada, ou quase nada, que se possa fazer em relação a isso.

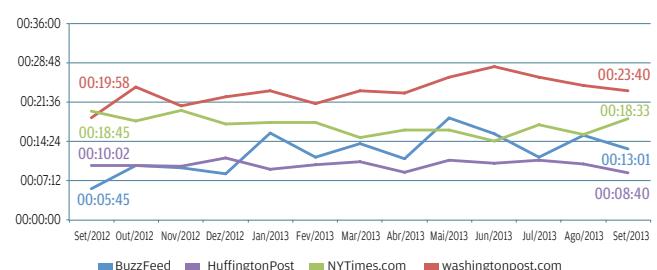
Do ponto de vista estrito do negócio, a lógica manda que os jornais se afastem de redes predatórias, canibalizadoras – *vide* o mecanismo explicitado no capítulo sobre o Facebook. No entanto, do ponto de vista estratégico, do entendimento da nova realidade, não há por que fechar os olhos e não abraçar as mídias sociais, em especial o Facebook, que é o endereço no qual as pessoas investem tempo quando estão online.

Com exceção para os sites de games, o Facebook é o campeão do tempo que as pessoas despendem na internet. As pessoas usam-no em média 6 horas e 42 minutos por mês nos Estados Unidos. No Brasil, o tempo médio de uso mensal por usuário é bem maior: 10 horas e 32 minutos. Bem mais do que o tempo médio despendido no Google, por exemplo, com 1 hora e 57 minutos nos Estados Unidos e 3 horas e 32 minutos no Brasil, nos números referentes ao mês de setembro de 2013.⁶⁴

Em relação a outras redes sociais, também há um razoável investimento de tempo por parte dos usuários. Conforme o mesmo relatório da Nielsen/NetView citado acima, nos Estados Unidos, eles permanecem em média 1 hora e 54 minutos por mês no YouTube (2 horas e 56 minutos no Brasil), 31 minutos no Twitter (50 minutos no Brasil), 16 minutos no Instagram (11 no Brasil), 16 minutos no LinkedIn (23 minutos no Brasil) e 7 minutos no Google+ (12 minutos no Brasil).

TEMPO POR PESSOA

(SETEMBRO DE 2012 A SETEMBRO 2013)



Fonte: Nielsen NetView Setembro de 2013

A comparação com os jornais mostra que nenhum consegue reter a atenção dos internautas tanto quanto o Facebook, o YouTube ou o próprio Google. A comparação mostra também que um produto 100% internet, como o *Huffington Post* (23 minutos de tempo médio por pessoa em setembro de 2013, sempre conforme o NetView) leva vantagem sobre o *New York Times* (18 minutos) ou o *Washington Post* (8 minutos).

O *BuzzFeed*, um site noticioso, 100% internet e relativamente novo, sete anos, já consegue 13 minutos em média – contra 5 minutos um ano antes. A capacidade de os produtos 100% internet atraírem mais tempo do internauta pode ser vista no gráfico comparativo na página anterior. Em um ano, o *BuzzFeed* ganhou 126% a mais de audiência, o *Huffington Post* 26%, o *New York Times* perdeu 7% e o *Washington Post* perdeu 14%.

No Brasil a *Globo.com*, na sua área de notícias, consegue a atenção do internauta por 39 minutos contra 29 minutos do *UOL/Folha* e 12 minutos de *O Estado de S. Paulo*. A questão para os jornais, nesse momento da evolução da mídia digital, não é mais tão somente a de como aumentar a visibilidade e a audiência no site. Mas como fazer com que os internautas em rede se dediquem aos seus conteúdos nas outras plataformas. E, o mais importante de tudo, conseguir rentabilizar esse uso.

Ou seja, não dá para desperdiçar o tempo dos milhões de usuários nas redes, seja nos Estados Unidos, seja no Brasil ou em qualquer outro país. Principalmente quando os usuários estão online e, seguramente, podem e irão compartilhar notícias e opinião.

9.3.

Condenado a compartilhar

Como encaminhar a questão econômica com o Facebook e com as outras mídias sociais se verá mais adiante. Antes, cabe entender a questão estratégica. A presença dos jornais nessas mídias é inevitável, não somente pelo que cada jornal pode ganhar se relacionando com as pessoas, mas também porque, quer se queira, quer não, a marca de qualquer jornal está presente nas redes. As pessoas falam nas redes sobre o que leem nos jornais. As pessoas falam sobre os jornais. Mais: as pessoas falam de assuntos e de notícias

que interessam aos jornais. Ainda mais importante: as pessoas compartilham as informações com outras. É a super-distribuição em plena ação.

Aí tem diferença entre o mundo analógico e o mundo digital. No mundo analógico se podia fazer uma pesquisa para saber o que os leitores achavam do jornal. No mundo digital, essa pesquisa pode ser feita instantaneamente e permanentemente. Mais complexo, o jornal pode não só saber o que se fala dele e como se usa o material que ele produz, mas também saber o que pessoas e instituições falam do que está acontecendo. Assim pode (e deve) intervir nas redes com o seu conteúdo apropriado para cada situação.

A regra número um para qualquer publicação, como para qualquer marca, é monitorar o que acontece com seu nome nas redes. Para tanto, qualquer modelo de negócio deve levar em conta a necessidade de investimentos – ou da ajuda compartilhada da comunidade seguidora – para acompanhar o dia a dia da marca na internet.

A isso se chama monitoramento, operação imprescindível para qualquer empresa, organização, instituição ou indivíduo que pretenda relevância no mundo digital.

Em seguida, a publicação deve se preocupar com seus movimentos nas redes sociais. Tanto no sentido de como vai ofertar e retrabalhar seu conteúdo como no sentido de se relacionar com as pessoas que irão compartilhá-lo.

Dependendo do tipo de monitoramento, a informação capturada pode servir como instrumento permanente de pautas e de acompanhamento de determinados eventos, e de seus desdobramentos nas redes. O monitoramento serve para entender a opinião dos internautas e também para acompanhar os desdobramentos dos fatos. O caso de manifestações públicas organizadas via redes sociais é o maior exemplo dessa utilidade. Pode-se monitorar sua organização, acompanhar sua realização e estar por dentro da sua evolução.

Alguns passos são fundamentais para o monitoramento e a presença de publicações nas mídias sociais. Tais como os apresentados pelo site Sales Force, adaptados por mim:

- Estabelecer uma estratégia afinada com seus objetivos de longo prazo;
- Promover um serviço constante de monitoramento da marca e sites, blogs e nas principais mídias sociais;
- Discutir e definir uma política de mídia social que seja

61 Ver íntegra, publicada no site do *Guardian* em 9/10/2013, conforme acessada em 11/10/13: <<http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/oct/09/the-rise-of-the-reader-katharine-viner-an-smith-lecture>>. Conforme acessado em 23/10/13: <http://diariomental.org/portal/wp-content/uploads/2013/04/0-VALOR-DA-TECNOLOGIA-DA-INFORMA%C3%A7%C3%A3O.pdf>. **62** Ver BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. **63** No site do Nieman Lab, há mais informação sobre o “Parêntese de Gutenberg”, conforme acessado em 11/10/13: <http://www.niemanlab.org/2010/04/the-gutenberg-parentthesis-thomas-pettitt-on-parallels-between-the-pre-print-era-and-our-own-Internet-age>. **64** Conforme relatório da Nielsen/NetView (EUA) e Ibope/Nielsen/Net View (Brasil), ambos de setembro de 2013. Todas as medidas de tempo por pessoa (“time per person”) citadas neste capítulo provêm desse relatório.

- aprovada e bem-entendida por todos os integrantes da publicação, além de transparente para com os leitores;
- Publicar um manual de uso das mídias sociais – para saber o que fazer quando algo de relevante, para o bem ou para o mal, acontecer. Serve para momentos de demanda da marca. Não importa se a demanda for relativa à presença institucional da marca ou em decorrência do seu uso por colaboradores, sem autorização para tanto, ou do público em geral – que não necessita de autorização para falar de qualquer marca;
 - Ter discutido e aprovado um plano de crise para mídias sociais – seja crise da publicação, seja crise provocada por algum evento extraordinário (catástrofe, acidente, ataque, guerra) ou crise social, econômica ou política a serem acompanhadas com monitoramento e mobilização;
 - Enfim, contratar bem e treinar os jornalistas para o manejo das mídias sociais – o que é o ideal, pois envolve toda a redação num projeto 100% digital e evita custos de equipes de mídias sociais à parte e que podem ficar distantes da realidade da redação.⁶⁵

Ainda com a ajuda da Sales Force, que examinou como dez centros de comando de mídias sociais estão agindo (da Dell, da Cisco, da Clemson University, da Cruz Vermelha Americana, da agência de comunicação Edelman Digital, da Gatorade, da empresa de turismo Tampa Bay, da 2012 MLB All-Star Game, da empresa de telecomunicações Movistar Colombia e de seu próprio centro⁶⁶), dá para fazer um resumo do foco necessário a um jornal preocupado com as mídias sociais.

Note que falta um jornal nos exemplos listados acima. Não é por acaso: os jornais estão custando a abraçar integralmente as mídias sociais. Em todo caso, como as coisas estão mudando rapidamente, seja no manejo do conteúdo, seja no manejo da área comercial – na publicidade, nas assinaturas digitais e na venda de serviços –, o importante é usar as mídias sociais como ferramenta de medição e de intervenção crítica. Garantia de vantagem estratégica.

O que podem fazer profissionais treinados para acompanhar as mídias sociais numa publicação online? Eles podem atuar no conteúdo e na área comercial.

Na área do conteúdo:

- Produção em tempo real de análises, com métricas, sobre quais conteúdos estão tendo qual tipo de aceitação entre os leitores;
- Produção em tempo real de análises sobre eventos em curso;
- Produção em tempo real de pautas;
- Compartilhamento em tempo real de feedbacks, respostas e notícias com os leitores;

- Administração da comunidade em torno da publicação;
- Captação de tendências e insights de curto, médio e longo prazo;
- Identificação de conversas estratégicas e produção de respostas imediatas ao leitorado.

Na área comercial:

- Divulgação proativa de eventos, campanhas, promoções;
- Planejamento e execução de eventos online e campanhas online – seja para captação de publicidade, seja de assinaturas digitais;
- Treinamentos e consultorias online para clientes – em especial os clientes de publicidade;
- Rastreamento dos atributos e defeitos da marca;
- Acompanhamento do desempenho de mídia da publicação;
- E todo o trabalho de divulgação das atividades, promoções e eventos off-line.

O ideal é que os jornalistas e os colaboradores da área comercial da publicação estejam não somente treinados para produzir conteúdo multimídia e de vendas, como também para monitorar e agir nas redes – os jornalistas nas ações relativas ao conteúdo e o pessoal da área comercial na sua área, ambos online.

Nenhuma ferramenta de mercado para monitoramento do que acontece nas redes, entretanto, dispensa 100% a análise dos resultados produzida pelo cérebro humano. A análise precisa ser feita por alguém capacitado para entender o vocabulário e os humores nas redes. As análises semânticas realizadas pelos computadores, mesmo que sigam avançando no seu desenvolvimento, ainda não conseguem resultados semelhantes aos dos humanos.

Há inúmeros softwares que ajudam nessa tarefa. Um levantamento feito por Breanna Jacobs, do Social Media Strategies Summit, amealhou 25 das mais “incríveis” ferramentas de monitoramento, separadas didaticamente pela função mais relevante:

Ferramentas de escuta social: Meltwater, Brandwatch, Trendrr, Viralheat e Socialmention.

Ferramentas de conversação social: ArgyleSocial, Hootsuite, Spredfast, Sprinklr e Post Ling.

Ferramenta de marketing social: Engage Sciences, Buddy Media, Agora Pulse, Shoutlet e Short Stack.

Ferramentas de análise social: Simply Measured, Socialbakers, Crowdbooster, Sprout Social e Source Metrics.

Ferramentas que medem a influência nas mídias sociais: Appinions, GroupHigh, Klout, PeekAnalytics e Kr.⁶⁷

Um dado com capacidade de pôr a perder todo o tra-

balho nas mídias sociais é o não entendimento da vocação correta de cada rede. Não basta simplesmente capturar o título de uma notícia e reproduzi-lo em todas as redes sociais, como se cada uma delas fosse apenas um local disseminador, ou distribuidor automático de títulos. Ou de uma informação padronizada. Cada rede tem sua especificidade, seu humor, seu jeito de ser e de se manejear.

Nada impede que um jornal evite as abreviações aberrantes que abundam nas redes e escreva numa linguagem correta do ponto de vista gramatical, mas tudo impede que um jornal não entenda alguns pontos básicos.

No Facebook, por exemplo, as pessoas se comunicam como pares. As marcas que mais fazem sucesso ali falam aos seus curtidores na condição de semelhantes, *vide* as páginas da Coca-Cola, Disney, MTV ou Red Bull, todas com mais de 40 milhões de seguidores. Ou que no Facebook, os comentários acompanhados de fotografias têm mais leitura do que apenas textos. Ou que textos curtos têm mais leitura que textos longos.

Não basta resumir ou abreviar um texto, para caber nos 140 caracteres aceitos pelo Twitter, se o jornal não entender que ali sim, as pessoas seguem alguém e este alguém sempre estará no centro do palco, seja para ter seus conteúdos reproduzidos por outrem (retuitados), seja para ter seu conteúdo curtido, elogiado ou contraditado, muitas vezes destratado. Ou que um tuíte com 110 caracteres tem mais chance de ser reproduzido do que um tuíte completo, de 140 caracteres. Ou que postar no melhor horário do Twitter (entre 14h e 17h e, depois, entre 20h e 22h) vai fazer seu post ser muito mais visto.

Nada adianta inserir um vídeo de longa duração no YouTube, uma vez que se sabe que vídeo de curta duração funciona melhor naquele ambiente. Ou que legenda em português para conteúdos em outras línguas aumenta consideravelmente a audiência do vídeo.

Ou que postar regularmente em qualquer rede ajuda

a fidelizar a audiência. Que a interação com o público é mandatória. Ou que o uso de palavras-chave (as chamadas “tags”), títulos (sim, há empresas que postam vídeos sem títulos), e fotos diminutas para divulgar os vídeos (os “thumbnails”) são indispensáveis.

Os sites especializados em mídia social estão repletos de dicas e ensinamentos sobre como usar melhor cada rede. Existem empresas especializadas nisso. O interesse legítimo por mais esse ofício torna salutar a contratação de consultores e especialistas em treinamentos de pessoal para trafegar com desenvoltura neste novo mundo.

O próprio Facebook é uma mina de exemplos sobre como utilizá-lo corretamente para melhor aproveitamento do seu conteúdo. Na área de Histórias do Facebook, por exemplo, pode-se encontrar a lista das maneiras para tornar um conteúdo viral – que se espalha por toda a rede como se fosse um vírus, na metáfora de mau gosto que se popularizou.

Uma dica de “viralização”, por exemplo, na forma de lista, a propósito, foi elaborada pelo fundador do *BuzzFeed*, Jonah Peretti. Os tópicos estão citados a seguir, com toda a simplicidade que cada um sugere. Eles compõem uma lista significativamente emblemática, na sua transparência, sobre como produzir conteúdo fácil de se espalhar no Facebook:

- 1) Seja emotivo, 2) O conteúdo deve ter identidade, 3) Crie conteúdo que você mesmo compartilharia, 4) Não perca tempo com truques, 5) Seja você mesmo, 6) Experimente muitas ideias, 7) Capture o momento, 8) Animais fofinhos merecem respeito, 9) O humor é inerente à sociedade, 10) Não ignore o celular, 11) A nostalgia é inerente à sociedade, 12) Os direitos humanos são inerentes à sociedade e 13) Não publique coisas que as pessoas tenham vergonha de compartilhar. As explicações para cada tópico estão no próprio Facebook.⁶⁸

65 Conforme acessado em 14/10/13: <<http://www.salesforcemarketingcloud.com/resources/ebooks/10-examples-of-social-media-command-centers/>>.

66 Idem, ibidem. **67** Ver JACOBS, Brenda. “Awesome Social Media Tools Your Brand Should Be Using [INFOGRAPHIC]”, publicado em 24/09/13 no Blog do Social Media Strategies Summit, conforme acessado em 14/10/13: <<http://socialmediastategessummit.com/blog/25-awesome-social-media-tools-your-brand-should-be-using-infographic/>>. **68** Ver página das Histórias do Facebook, conforme acessado em 22/11/2013: <<http://www.facebookstories.com/stories/1942/essay-13-ways-to-make-something-go-viral>>.

10.

O novo conteúdo das notícias

UMA DAS EVIDÊNCIAS NA MÍDIA DIGITAL é que os sites especializados conseguem melhores resultados na cobertura de seus temas do que os sites generalistas – o que é óbvio. Mas não foi óbvio o bastante para que os sites generalistas, advindos da imprensa clássica, entendessem isso. Eles costumam reproduzir, na web, a mesma estrutura editorial da publicação impressa.

Um breve resumo do novo jeito de produzir conteúdo, analisado no dossiê sobre o jornalismo pós-industrial, na sua primeira parte, consegue dar luz à questão.⁶⁹

A maneira mais eficaz de transmitir uma notícia qualquer é por meio de pessoal com profundo conhecimento do assunto a ser abordado e, ao mesmo tempo, total domínio do sistema digital. Gente com capacidade de levar a informação online aos diferentes públicos, nas diferentes redes, na hora certa, de forma confiável e total domínio das diferentes plataformas.

O jornalista não vai conseguir ser melhor do que a testemunha ocular de um evento qualquer. Sim, o jornalista pode compor uma história com os relatos de testemunhas em primeira mão. No entanto, ele não consegue concorrer com um batalhão de testemunhas publicando notas em tempo real, no Twitter ou no Facebook, sobre uma catástrofe ou um evento qualquer.

Dado intransponível, hoje um cidadão qualquer escreve, fotografa, filma fatos de interesse jornalístico e até dá furos. Isso não elimina a necessidade do jornalismo, mas altera a sua função. Se o jornalista não entender bem este papel de coadjuvante, não vai conseguir trazer sua experiência para o palco no sentido de filtrar e contextualizar. Essa mudança ainda não foi realizada na maioria das publicações digitais, que costuma tomar duas posições distintas em relação ao batalhão de cidadãos munidos do poder de mídia: ou ignorar solenemente este batalhão ou isolá-lo no nicho das redes sociais.

Preocupante é o fato de que, até agora, atestam os autores do estudo sobre o jornalismo pós-industrial, “a maioria dos jornalistas e das instituições jornalísticas foi incapaz de tirar proveito da explosão de conteúdo de poten-

cial interesse jornalístico trazida pela expansão da comunicação digital”.

O jornalista também não pode (nem nunca pode) concorrer com “insiders”, pessoas que estão dentro de uma empresa ou instituição qualquer com acesso a informações relevantes, sigilosas ou não. Gente como Bradley Manning, que ajudou a transformar o WikiLeaks num dos arautos desse novo jornalismo, mesmo tendo quem considere que ali não se faz jornalismo. Contudo, o jornalista pode ser o veículo dos “insiders”, como o foi Glenn Greenwald, colaborador do jornal *The Guardian*, escolhido por Edward Snowden para disseminar as informações confidenciais sobre a espionagem em escala mundial do governo americano que ele recolheu na fonte.

O uso do computador para trabalhar grandes quantidades de dados também está longe do profissional do jornalismo da atualidade. “A automação de processos e conteúdo é o território mais subaproveitado para derrubar o custo do jornalismo e melhorar a produção editorial”, diz o relatório sobre o jornalismo pós-industrial. Ele cita, no setor de tecnologia, sites como *Palantir*, *Kaggle* e *Narrative Science* como exemplos de possibilidades infinitas abertas pela coleta de dados e o uso de algoritmos para organizá-los.

O estudo sobre o jornalismo pós-industrial dá conta, sobremaneira, de como o fazer jornalístico mudou com a emergência das novas mídias. Este estudo deve ser examinado com o cuidado e o interesse que a emergência do momento exige. Em complemento, há o livro de David A. Craig, *Excellence in Online Journalism*, uma das referências úteis na produção deste novo conteúdo, que também deve ser examinado em minúcia.⁷⁰

O dado a ser revertido é o de que a inovação ainda é olhada de esguelha pela maioria. “Por muito tempo, houve muito pouca inovação em como as empresas de notícias pensavam sobre os pontos comerciais no digital”, diz Emily Bell. Ela reclama que elas insistiam em publicar na internet páginas estáticas e deram pouca atenção às inovações como a do vídeo, conteúdo compartilhável ou aplicativos para celulares, por exemplo.⁷¹

10.1.

O blogueiro do *Washington Post* explica tudo para Jeff Bezos

Navegando em plena turbulência pós-aquisição do seu jornal por Jeff Bezos, o blogueiro Timothy B. Lee, em texto publicado no próprio *Washington Post*, um mês depois do anúncio da aquisição, critica a visão do próprio Bezos sobre o jornalismo, explorada numa sessão de perguntas e respostas com os jornalistas da casa.

Na visita à redação, já como dono do jornal, Bezos perguntou: “O problema é: como é que vamos voltar a esse glorioso empacotamento de notícias que o papel fez tão bem?” Na mesma ocasião, elogiou o “ritual diário” de se ler o jornal de manhã, durante o café. “Esse ritual diário é extremamente valioso, e eu acho que na web, até agora, está destruído.”

Para Lee, esse ritual diário foi explodido por uma boa razão. Para ele, tentar recriar a experiência tradicional de “empacotamento de notícias” na web, ou no tablet, significa trabalhar na contramão de como os leitores, especialmente os mais jovens, consomem as notícias de hoje. No longo prazo, seria uma receita para um público de envelhecimento e de crescimento lento.

“Parte da visão de Bezos para o *Post* representa um mal-entendido fundamental do negócio do jornalismo online – e o que precisa ser feito para o *Post* dar certo”, diz Lee. Explica por que os leitores mais inteligentes passaram a evitar cada vez mais os veículos com notícias “empacotadas”, ou seja, os jornais tradicionais, preferindo agregadores de terceiros que lhes proporcionassem links das “melhores” organizações jornalísticas pela internet.

Inicialmente, escreve ele, os usuários usavam leitores RSS (ou Rich Site Summary – um agregador de notícias separadas por assunto que as pessoas assinam e então recebem o material automaticamente por e-mail). Depois, apareceram os agregadores de notícias como Google News, o Digg e o Reddit.

Nos últimos cinco anos, acrescenta Lee, a agregação foi “democratizada pelas redes sociais”. Segundo ele, “um número cada vez maior de jovens leitores deixou de procurar notícias de uma vez por todas. Em vez disso, leem as notícias que são recomendadas por amigos no Facebook

ou no Twitter”. De uma forma diferente, ele se referia à superdistribuição de notícias.

No texto em questão, Lee acha esse comportamento mais conveniente porque, de qualquer maneira, a maioria dos jovens vem passando mais tempo no Facebook ou no Twitter. Além do que, conclui, as redes servem como um eficiente filtro de notícias. “Provavelmente, o melhor indicador dos textos que você vai querer ler são aqueles que seus amigos e colegas acharam interessantes.”

Se essa tendência continuar – e ele acha que vai –, então a saída para o sucesso das notícias seria a de um “desempacotamento” radical.

Para Lee, uma grande parte do tráfego de todas as publicações virá de referências de agregadores de terceiros. A chave para o sucesso seria elaborar conteúdo que tenha um bom desempenho nesses sites. “Os leitores que preferirem ler o ‘pacote’ de notícias de uma publicação de ponta a ponta representarão uma faixa mais idosa e demograficamente encolhida.”⁷²

Tanto os agregadores quanto as redes sociais são elementos disruptivos em relação à maneira tradicional de produzir jornalismo. E esses dois novos negócios precisam ser entendidos na sua natureza estratégica e operacional pelos jornais que desejem se adequar a esta nova cadeia de valor.

10.2.

A experiência do *BuzzFeed*

Uma experiência interessante de ser observada, no tocante ao conteúdo, é a do site *BuzzFeed*, sucesso nos Estados Unidos, notabilizado pelo uso indiscriminado de listas (“24 comidas tradicionais do Brasil que você precisa comer já”, “31 coisas que só podem acontecer na Índia”, “27 locais surreais para visitar antes de morrer”), mescladas às notícias em geral e cujo modelo de negócio é viver apenas da receita de conteúdos patrocinados – algo que faz com que os jornalistas da imprensa tradicional torçam o nariz.

Criados na ideia da separação entre Igreja (a área de conteúdo) e Estado (a área comercial), os jornalistas tradicionais jamais apoiariam nenhum modelo que pudesse mesclar jornalismo e publicidade num único material, numa única história. A internet banalizou a mistura de conteúdos jornalísticos com informações publicitárias.

69 As informações e os textos entre aspas dos próximos seis parágrafos provêm das pp 19-44 do “Post-Industrial Journalism”, texto referenciado na nota de rodapé número 4. **70** Ver CRAIG, David A. *Excellence in Online Journalism: Exploring Current Practices in an Evolving Environment*. California: SAGE, 2011. **71** Em entrevista ao autor em 23/9/13 na Columbia University. **72** Ver LEE, Timothy B. “Sorry, Jeff Bezos, the news bundle isn’t coming back” publicado pelo *Washington Post* em 5/9/13, conforme acessado em 10/9/13: <<http://www.washingtonpost.com/blogs/the-switch/wp/2013/09/05/sorry-jeff-bezos-the-news-bundle-isnt-coming-back/>>.

Blogueiros e tuiteiros, famosos ou não, têm usado e abusado dessa artimanha – em blogs e perfis especializados, em blogs e perfis pessoais onde os autores ganham dinheiro ao citar produto, serviço ou marca.

Veja a página do *BuzzFeed* sobre “sete pessoas que tomaram más decisões”. O texto introdutório pergunta: “Usando um antiácidoo quando você deveria usar Gas-X?” E o texto prossegue: “Má decisão. Aqui seguem mais alguns exemplos do que acontece quando pessoas acham que tomaram uma decisão fácil... e se queimaram”. O material é recheado com imagens animadas de pessoas se dando mal com tatuagem, carro comprado por engano, cachorrinho caindo na piscina ou rapaz acendendo e manuseando errado uma tocha – e por aí vai. A página obviamente foi paga pelo medicamento Gas-X, um antiácidoo.⁷³

No começo de setembro de 2013, o fundador e CEO do *BuzzFeed*, Jonah Peretti (que deixou o *Huffington Post* para fundar o *BuzzFeed* em 2006), publicou na sua página no LinkedIn um memorando aos funcionários detalhando como ia a empresa e quais seriam os planos para 2014.⁷⁴

Anunciou que o site deu “lucro recorde em agosto”, mas sem dizer quanto. Na época, informações publicadas num site especializado davam conta de que a empresa deveria faturar de 40 milhões a 60 milhões de dólares em 2012 e planejava receita de 100 milhões de dólares em 2014.⁷⁵

No memorando, Peretti disse que a empresa “saiu de receita zero há quatro anos para uma empresa rentável, com mais de 300 funcionários.” E que partiu de um total de 265 “programas” patrocinados em 2012 para alcançar em 2013 de 600 a 700 “programas”, com “mais da metade das cem maiores marcas”. Programas, no caso, significa conteúdos patrocinados.

Anunciou também que o site bateu o recorde de audiência em agosto de 2013 com cerca de 85 milhões de visitantes únicos, oito vezes mais do que tinha em 2011.

Grande parte desse crescimento, segundo ele, foi impulsionado por uma plataforma de tecnologia construída em casa, pelos produtos “elegantes” e por conhecimentos científicos trabalhados pela equipe liderada por um cientista de dados.

Uma das partes mais importantes de seu memorando, que toca com força no tema deste estudo, é quando ele se refere à indústria tradicional de comunicação.

Leia devagar e com atenção:

“Apesar das lutas dos meios tradicionais de comunicação, existe ainda um desejo insaciável por grandes reportagens, conteúdo de entretenimento e narrativa poderosa. Facebook, Twitter e outros sites de redes sociais baseados no Vale do Silício são plataformas surpreendentes

de distribuição, mas o conteúdo gerado pelo usuário, sozinho, não é o bastante para preencher o buraco deixado pelo declínio contínuo de jornais impressos e revistas.”

Ele prosseguiu, no mesmo diapasão:

“O mundo precisa de empresas de conteúdo lucrativas, vibrantes, sustentáveis, formadas por profissionais dedicados, precisa especialmente de conteúdos para as pessoas que cresceram na web, cujo entretenimento e interesse por notícias são largamente negligenciados pela televisão e pelo jornais.”

Peretti resumiu assim alguns dos desafios:

Primeiro, as notícias. Para ele, há uma enorme oportunidade de o *BuzzFeed* ser a principal fonte de notícias para o mundo em rede, principalmente no celular. Ele detecta uma nova geração de leitores que se mostrou muito ativa na eleição para o presidente americano de 2012, nas bombas de Boston ou na cobertura focada na população LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros) dos Jogos Olímpicos feita pelo *BuzzFeed*. “Vamos continuar a contratar os jornalistas e escritores mais talentosos do mundo, vamos expandir nossa cobertura de notícias de última hora, erigir infraestrutura e equipe para um jornalismo de larga escala, com a pesquisa e a comunicação que isso envolve, e informar os nossos leitores sobre as questões que são importantes para eles e seu mundo.”

Segundo, os formatos. Peretti reconhece que o site é famoso, e “às vezes infame”, por conta de suas listas. “As listas são uma forma incrível para consumir mídia. Elas funcionam para conteúdo tão variados como os 10 Mandamentos, o Bill of Rights, os resultados de pesquisa do Google, o ESPN Sportscenter ou os e-mails internos de uma empresa.” Diz que a empresa sempre faz listas, mas tem a vantagem de não estar limitada a um único formato como o estão muitas empresas tradicionais de mídia. O *BuzzFeed* produz textos curtos e longos, enquetes, vídeo, arte gráfica original, gifs animados e aplicativos. Quer inventar e desenvolver mais formatos. “Estamos apenas arranhando a superfície de formatos possíveis para os conteúdos social e móvel e há ainda muito mais a fazer.”

Terceiro, o vídeo. Em setembro, a empresa inaugurou estúdio de vídeo social em seu novo escritório em Los Angeles, de 1.115 metros quadrados. Para ele, o comportamento do consumidor está mudando rapidamente, e a ascensão das redes e do celular está apenas começando

a atrapalhar a maneira como o conteúdo de vídeo tradicional é consumida. “Parece haver pouca dúvida de que o futuro das redes de TV será o vídeo social visto na web e espalhado pelo celular.”

Ele chama a atenção para a questão do vídeo, e ela merece um pouco mais de reflexão. Até pouco tempo, os custos de produção de um conteúdo multimídia eram caros, a aparelhagem era grande, pesada, sofisticada, requeria não só investimentos significativos como equipes para manipulá-la. Hoje, com uma simples câmera, qualquer jornalista pode gravar cenas ou entrevistas em alta definição sem necessitar de iluminação ou locação planejada.

10.3.

Conteúdo multimídia

O jornalismo na internet decretou o fim do produto noticioso tal como o conhecíamos. “A notícia não é nunca um produto acabado, e não há um jornal matutino ou um telejornal noturno que possa sintetizar, em sua totalidade, o trabalho daquela jornada”, dizem os especialistas do Tow Center.⁷⁶

Sites novos de informação especializada ou geral, como o *BuzzFeed*, *Huffington Post*, *DNAInfo* ou *Politico*, livres dos custos pesados de uma indústria tradicional de jornalismo (com parques gráficos e grandes estruturas administrativas) conseguem resultados dentro das expectativas. As informações internas dão conta de que estão todos dentro dos orçamentos – uns dando lucro e outros ainda na fase de investimentos. Têm em comum o fato de que nasceram livres da influência de uma mãe educada na indústria tradicional do jornalismo industrial, ou seja, nasceram digitais.

Do ponto de vista do conteúdo, eles avançam na ideia da informação que não para, não tem hora, pode e deve ser refeita, têm olhos para as mídias sociais, para novos formatos (como o *BuzzFeed*) e apostam em conteúdos multimídias.

Para tanto, a nova redação do jornalismo digital deve estar preparada para produzir conteúdos multimídia capazes de rodar em plataformas diversas – web, tablets, celulares e múltiplas mídias sociais. Deve estar igualmente preparada para entender que há momentos que vão exigir transmissões ao vivo de materiais em estado bruto.

⁷³ Conforme acessado em 31/10/2013: <<http://www.buzzfeed.com/gasx/10-people-who-have-made-bad-decisions>>. ⁷⁴ Veja íntegra do memorando de Jonah Peretti, CEO do BuzzFeed, aqui, conforme acessado em 31/10/2013: <<http://www.linkedin.com/today/post/article/20130904212907-1799428-memo-to-the-buzzfeed-team>>. ⁷⁵ Ver KAFKA, Peter. “The BuzzFeed Numbers Jonah Peretti Won’t Talk About”, publicado em 5/9/13 na AllThingsD e conforme acessado em 31/10/2013: <<http://allthingsd.com/20130905/the-buzzfeed-numbers-jonah-peretti-wont-talk-about/>>. ⁷⁶ Ver p. 71 do “Post-Industrial Journalism”, texto referenciado na nota de rodapé número 4. ⁷⁷ FOLKERTS, Jean; HAMILTON, John Maxwell; LEMANN, Nicholas. “Educating Journalists: A New Plea for the University Tradition”. New York: Columbia Journalism School, 2013, p. 64.

Cabeças analógicas conseguem pouco resultado com esse tipo de necessidade. Redações capazes de dar conta desse recado terão maior facilidade de sobrevivência na selva digital do que as redações obcecadas com o formato texto e foto, no caso impresso, ou vídeo e sonoras editados na sua forma tradicional, no caso dos produtos eletrônicos de jornalismo.

Pode-se argumentar que as escolas de jornalismo não preparam devidamente os estudantes do ofício para o ambiente digital. Isso é verdade, apesar de as escolas estarem preocupadas com isso. Entretanto, ainda não estão preocupadas o suficiente para incluir programação de dados, mídias sociais e extenso conteúdo multimídia e de design nos currículos.

Uma das conclusões do mais completo e mais recente relatório sobre a educação dos jornalistas, “Educando Jornalistas: Novos Fundamentos para a Tradição Universitária”, divulgado em outubro de 2013 na Columbia University, em Nova York, afirma que a atividade “está em um período de rápida mudança e tentando descobrir novas tecnologias, formas de comunicação e modelos de negócios subjacentes para sustentar o jornalismo”. Essa necessidade foi reforçada, no lançamento do relatório, pelo professor Charles Beckett, diretor do Departamento de Mídia e Comunicações da London School of Economics, que emendou: “Encontrar novas maneiras de trazer valor ao jornalismo, esse é o desafio para os novos modelos de negócios do jornalismo”. Note bem, ele disse “trazer valor”.⁷⁷

Contudo, se a escola ainda não prepara os profissionais necessários, então a empresa deve preparar. Tem a obrigação de preparar. Senão, não vai construir valor. O que não é admissível é deixar uma redação, por menor que ela seja, à míngua ante as novas expertises do novo mundo da comunicação. Se as empresas não se adiantarem ao caminhar compassado da academia, elas correm o risco de perder a oportunidade de dar a volta por cima nesta crise, que é estrutural.

Veja um exemplo mais palpável, o do conteúdo multimídia. Ele se torna cada dia mais indispensável no uso de animações, infográficos, fotografias e ilustrações para produzir vídeos. Está aí o sucesso do YouTube, Vimeo, Blip.tv, Viddler.

“Nós sabemos que o vídeo faz muito mais dinheiro, em termos de CPM (custo por mil, ou seja, o custo de mil

impactos de um anúncio), do que a publicidade tradicional”, afirma o profissional de vídeo Duy Linh Tu, diretor criativo da produtora Resolution Seven, integrante do Tow Center e professor de conteúdos digitais na Columbia University.

Duy explica que uma empresa como a Bloomberg, apesar de produzir um conteúdo muito especializado de economia, consegue um CPM de 75 dólares para anúncios em seus conteúdos com vídeo, contra CPM de 15 dólares nos banners tradicionais em seu site. Esta era a realidade em 2013. Apesar de outros sites, não tão especializados como o da Bloomberg, trabalhar com CPMs menores, é muito clara a grande capacidade de conteúdos em vídeo conseguir mais receita. Duy explica a relação de CPM entre banners e vídeos: “Normalmente os banners conseguem um dólar, mas os vídeos conseguem 20 dólares”.⁷⁸

O maior problema posto para a produção de conteúdos jornalísticos na web não está apenas nos desafios requeridos para produzir este novo conteúdo. Para sobreviver, os produtos digitais devem ser desenhados para consumo em todas as plataformas de sucesso junto ao público.

Muitas vezes, a empresa responsável por este novo jornalismo terá que optar por desenvolver projetos em plataformas que não sabe se darão certo, porque várias delas podem não decolar. Por diversos motivos. Faz parte do jogo.

A propósito, é fácil lembrar o quanto o mercado publicitário e de conteúdo apostou, em 2007, em uma plataforma como a do *Second Life* (uma realidade virtual paralela desenvolvida pelo Linden Lab) e o quanto estupenda foi sua derrocada. Não deu certo porque o parque instalado de computadores não estava à altura dos requisitos técnicos do sistema? Porque a ideia estava adiante no tempo? Não importa a razão, o fato é que não deu certo.

E o que aconteceu com o Myspace, a primeira rede social a conquistar significativa audiência mundial antes da decolagem do Facebook? Pouco se fala dele desde que foi comprado pela News Corp, em 2005, por 35 milhões de dólares. Segundo a Wikipedia, até 2008 o Myspace foi a rede social mais visitada em todo o mundo. Em junho de 2006, passou o Google como site campeão de audiência nos Estados Unidos. Em abril de 2008, foi ultrapassado pelo Facebook em visitantes únicos. Desde então, depois de gerar 800 milhões de dólares em receita anual, a sua audiência tem diminuído de forma constante, apesar de várias tentativas de redesenhar o negócio. Em junho de 2013, o Myspace estava em 303º lugar no total do tráfico da web e em 223º nos EUA.⁷⁹

E o que dizer da derrocada do sistema de smartphones Blackberry, o celular preferido dos executivos de todo o planeta antes de o iPhone (Apple) e de o Android (Google) tomarem conta do mercado?

Ou ainda, no Brasil, a trajetória exponencial da rede social Orkut, do Google, e sua queda vertiginosa a partir de 2011, quando o Google decidiu investir apenas no Google+? O que dizer de sites como o ZIP, engolido pelo UOL, mas com enorme ressonância no começo do século? Ou de um site de buscas como o Cadê? Ou de sites produzidos pelo Grupo Abril, como a Usina do Som? Ou do Limão, de *O Estado de S. Paulo*?

Exemplos de insucesso não desobrigam novos desenvolvimentos nem o receio de errar. Devem animar no sentido de se aprender com os erros e de testar o possível e o impossível para encontrar a plataforma correta.

Neste sentido, não há como não desenvolver conteúdos capazes de serem lidos tanto em celulares produzidos com o sistema da Apple (iOS) como no sistema do Google (Android) ou mesmo no da Microsoft (Windows). Mais ainda: porque a audiência de produtos digitais, e o uso de aplicativos nos celulares, cresce de forma exponencial.

10.4.

O desafio do celular

Em 2010 um estudo da ComScore mostrava que o tempo médio dispendido pelos internautas no celular para usar o Facebook era de 45 minutos por dia contra 32 minutos na web. No Twitter, a diferença era maior ainda: 19 minutos no celular contra sete minutos na web.⁸⁰ Numa apresentação mais recente, do final de 2012, a mesma ComScore apurava a marca de 12% para o tráfego na web proveniente de celulares e tablets. E essa audiência dobrava a cada ano.⁸¹

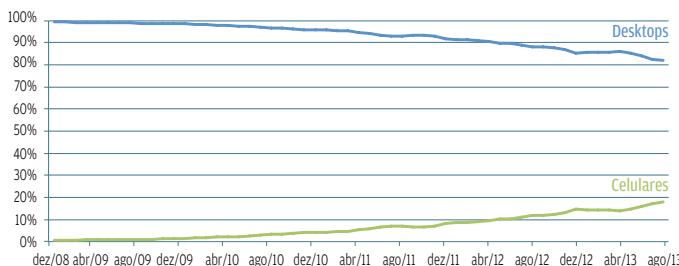
Estimativa da *Business Insider* apontava em 2013 que 60% dos aparelhos online eram smartphones ou tablets. Entre os dois, o tablet somava apenas 18%. O serviço também coligiu dados dando conta de que o público nos EUA já estava dispendendo em média uma hora por dia com o seu smartphone. Gastava 28% do tempo para falar e os outros 72% do tempo divididos entre produzir mensagens de texto (27%), visitar redes sociais (17%), visitar web sites (15%) ou jogar (9%).⁸²

A mesma *Business Insider* publica um gráfico bastante significativo no apontamento da tendência de crescimento do celular no tráfego global da internet versus o tráfego produzidos pelos desktops nos últimos cinco anos.

Esse comportamento seguia firme em 2013, conforme identificado diretamente entre representantes do mercado por Ken Doctor, especialista em mídia digital: “Tínhamos visto um nivelamento do crescimento da audiência assim que se estabilizou a penetração de internet com a banda larga. Agora, porém, smartphones e tablets dobraram

TRÁFEGO GLOBAL DA INTERNET

DESKTOP VS. CELULARES



Fonte: StatCounter, Setembro 2013 - Via Business Insider.

ram o número de minutos de internet utilizados em cada mês. A maior parte desse tráfego vai embora, mas os editores de notícias estão me dizendo que eles estão vendendo um salto de 10% a 20% no consumo de notícias inspirado pelo uso do celular.”⁸³

No Brasil, um estudo do IVC, o Instituto Verificador de Circulação, apurou que o consumo de páginas informativas em celulares foi de 0,8% em janeiro de 2011 para 4,6% em julho de 2012, um aumento de 575% em 18 meses.

Na ponta das receitas, o relatório do IAB (Interactive Advertising Bureau) sobre o primeiro semestre de 2013 nos Estados Unidos aponta o crescimento da publicidade no celular. As receitas mais que dobraram no primeiro semestre de 2013 em relação ao mesmo período de 2012. Vieram de 1,2 bilhão de dólares para 3 bilhões de dólares. Os anúncios em celulares, responsáveis por 8% do total das receitas em 2012, passaram para 16% do total arrecadado nos primeiros seis meses de 2013 - pela primeira vez, superaram a casa dos 20 bilhões: 20,1 bilhões de dólares.⁸⁴

Na ponta da qualificação dessa audiência, pesquisa patrocinada pela Telefônica (empresa de telecomunicações com forte presença na Europa e na América Latina) e apresentada em São Paulo, em junho de 2013, num seminário organizado pelo *Financial Times*, dava conta de que 76% dos jovens da geração do milênio (os “millennials”), aqueles cuja maioria nasceu digital, na casa dos 18 aos 30

anos, têm e usam smartphones. Nos Estados Unidos eles são 71% e na América Latina, 68%. A Ásia, com 83% de millennials usando smartphones, puxa a média para cima.⁸⁵

Eis aí o reforço de um dado estratégico na formulação de um modelo de negócio: levar em conta que o produto jornalístico, no caso presente, precisa ser desenhado para ser consumido pelos jovens, caso contrário perecerá na exata medida em que a audiência envelhece. Qualquer pesquisa sobre a base de assinantes de uma publicação que não seja especializada na terceira idade e que apontar maioria de assinantes acima dos 40 anos indica envelhecimento desta base e deve ser fator de enorme preocupação. Com uma carteira assim, a publicação não conquista audiência capaz de mantê-la continuadamente viva.

Ao olhar estes números e o sucesso dos smartphones, é mandatório explicar que não basta contratar uma empresa que desenvolva um site “responsivo” (aquele formato de construção de sites que faz com ele se adapte automaticamente a qualquer tamanho de tela) para resolver a questão das notícias nos celulares. E ela é igualmente complexa tanto no que se refere aos conteúdos como à publicidade.

Notícias no celular são consumidas de forma diferente e não apenas em relação ao seu formato (tamanho das letras e das imagens). Assim como as pessoas assistem televisão de uma forma, dita social, e o mercado aprendeu a respeitar essa forma e criou conteúdos específicos para ela, cada meio digital tem suas especificidades. No celular, por exemplo, o formato animação vai muito bem, sempre é bom reduzir a quantidade e o tamanho das imagens, e os textos que melhor funcionam são os mais curtos e os mais simples.

Um estudo da consultoria eMarketer, por exemplo, mostra diferenças entre tablets e smartphones na área do comércio online. As telas maiores que sete polegadas dos tablets convidam a atividades como as de compras online ou do consumo de mídia (seja notícia, série de TV ou game). Os navegantes no tablet costumam pesquisar mais antes de comprar do que os navegantes no smartphone: a probabilidade de pesquisar no tablet é 29% superior à dos que só têm smartphone e a de comparar preços é 22% maior.⁸⁶

⁷⁸ Em entrevista dada ao autor em 5/9/13 na Columbia University. ⁷⁹ Conforme acessado em 18/10/13: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Myspace>>. ⁸⁰ Relatório intitulado “GSMA Mobile Media Metrics (MMM) Mobile World Congress Seminar”, conforme acessado em 17/10/13: <http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2010/GSMA_Mobile_Media_Metrics_Mobile_World_Congress_Seminar>. ⁸¹ Apresentação intitulada “Media Metrix Multi Platform - The Next Generation of Digital Audience Measurement”, conforme acessado em 17/10/13: <http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/Media_Metrix_Multi_Platform_The_Next_Generation_of_Digital_Audience_Measurement>. ⁸² Ver apresentação liderada pelo CEO da Business Insider, Henry Blodget, feita em 12/11/13, conforme acessada em 21/11/13: <<http://www.businessinsider.com/the-future-of-digital-2013-2013-11>>. ⁸³ Ver DOCTOR, Ken. “The Newconomics of Outrageous Confidence”, publicado no site do Nieman Journalism Lab em 31/10/13, conforme acessado em 6/11/13. <http://www.niemanlab.org/2013/10/the-newconomics-of-outrageous-confidence>. ⁸⁴ Conforme acessado em 22/10/13: <http://www.iab.net/media/file/IAB_Internet_Advertising_Revenue_Report_HY_2013.pdf>. ⁸⁵ Documentação distribuída aos presentes no seminário no WTC, em São Paulo, em junho de 2013: “Telefônica Global Millennial Survey: Latin America Results”. ⁸⁶ Ver MAMEDE, Guilherme. “A Diferença Entre Tablet e Celular”, publicado no site da revista Proxima em 5/8/13, conforme acessado em 18/10/13: <<http://www.proxima.com.br/home/conectados/2013/08/05/Estrategias-diferentes-no-tablet-e-no-celular-Por-Guilherme-Mamede.html>>.

Já os smartphones estão o tempo todo ao alcance da mão dos consumidores. É por meio dele que usuários comparam preços quando estão numa loja física, por exemplo. Guilherme Mamede, no texto em que comenta a pesquisa da eMarketer, chama atenção para o caso da varejista americana Best Buy. “Suas megastores se transformaram em verdadeiros showrooms para a rival online Amazon: muitos consumidores que vão às lojas testar os eletrônicos acabam comprando no site [concorrente] quando constatam, pelo celular, que lá é mais em conta. Por essa característica, estratégistas de marketing veem o celular como veículo importantíssimo para anunciantes do varejo: não seria inteligente

exibir no celular daquele consumidor que está na Best Buy uma propaganda sobre os preços incríveis que sua loja online oferece?”

Pesquisar, analisar e entender as especificidades de cada meio é fator-chave de sucesso para quem não quer apenas estar no meio digital por modismo ou porque faz parte do momento. Mandar pelo celular um aviso de uma notícia que o jornal considera importante para alguém que não considera aquela notícia importante é tão errado quanto deixar de mandar um aviso para alguém que o jornal sabe que gostaria muito de receber aquele aviso, por conta de um cadastro bem feito ou pelos seus hábitos de navegação.

11. A solução *paywall*

HÁ QUEM CONSIDERE O MAIOR ERRO da indústria jornalística o fato de ela ter aberto seu conteúdo universal e gratuitamente quando a web entrou na sua fase comercial. “Há 15 ou 16 anos, vários de nós dissemos que queríamos fazer crescer muito a nossa audiência. Agora precisamos voltar atrás e pensar corretamente, porque fizemos um erro antes, dar notícias de graça”, declara com todas as palavras o estrategista Raju Narisetti, da News Corp.⁸⁷

Essa questão sempre incomodou os jornais. Salvo exceções, como o *The Guardian*, que é mantido por uma fundação e não tem um modelo de negócio voltado para a lucratividade, os jornais nunca se sentiram muito à vontade em oferecer seus conteúdos de graça, apesar de terem acreditado no início que deveriam fazer isso para conquistar audiência, que por sua vez seria um forte atrativo para as receitas de publicidade. Se muitos deles acreditaram que as receitas de publicidade por si só resolveriam as contas, essa certeza começou a se evaporar no começo da segunda década do século 21, quando mais e mais jornais adotavam sistemas de cobrança de assinatura para o acesso a seus conteúdos. Começaram a conquistar mais uma receita para fazer frente aos custos e às perdas que a publicidade, tanto no meio impresso

quanto no digital, começou a apresentar. A palavra-chave que resume a questão da venda de assinaturas online é inglesa, “*paywall*”, cuja tradução literal pode ser “muro de pagamento”. Funciona mais ou menos assim: o leitor acessa alguns conteúdos da edição online de uma publicação noticiosa e, ao tentar ir à frente e ler outro texto, esbarra num formulário, um obstáculo que vai lhe pedir informações pessoais para cadastro e dizer que se esgotou a quantidade de conteúdo que ele podia consumir de graça. Para ter acesso total ao site, o leitor precisa fazer o cadastro, se comprometer a pagar uma certa quantia após mais um período de degustação e se transformar num assinante da publicação.

Há várias maneiras de burlar isso, com o consentimento dos jornais. Por exemplo: fazer uma busca no Google, clicar no link que leva à página do jornal e entrar na publicação sem esbarrar no *paywall*. Ou então clicar num link exposto no Facebook ou no Twitter. Isso foi feito de propósito para a publicação não perder muita audiência e manter algum ganho com publicidade. No entanto, em geral, apesar dessa liberalidade com buscadores e redes sociais, os *paywalls* estão cada vez mais restritivos, em busca de assinantes.

1.1.1.

História do *paywall*

O primeiro jornal a cobrar pelo acesso ao seu conteúdo foi o *Wall Street Journal*, em janeiro de 1997, um ano depois de lançar seu site. O preço era de 50 dólares por ano. Em 2013, a taxa anual custava bem mais: 260 dólares. Apesar da fala de Raju Narisetti, numa referência aos jornais de forma geral, desde o início o *Wall Street Journal* não acreditou na história de distribuir conteúdos gratuitamente. Conquistou mais de 200 mil assinantes em um ano, chegou a 1 milhão em meados de 2007 e mantém a mesma estrutura de pagamentos até hoje.

Note que, em 1997, quando o *Wall Street Journal* começou a cobrar pelo seu conteúdo, nem Google nem Facebook e nem Twitter existiam. O primeiro nasceu em setembro de 1998, o segundo, em fevereiro de 2004 e o terceiro, em março de 2006. Para o trio digital, a questão crucial sempre foi, primeiro, conquistar audiência, e só depois definir o modelo de negócio.

Os jornais primeiramente definiram que seu modelo de negócio seria o da publicidade (algo que dominavam no impresso) e saíram vendendo publicidade ao mesmo tempo em que tentavam fazer sua audiência crescer, de forma orgânica. Agora, com os *paywalls*, a maioria entrou na fase em que o modelo deve mesclar o que houver de publicidade com receitas de assinaturas. Apesar de ambas as formas de captar receita fazem parte do modelo de negócio que se propõe aqui, o uso destas duas únicas fontes não resolve o problema e está longe de enfrentar à altura a crise estrutural.

Em 2001, o Google tinha uma audiência capaz de lhe garantir apenas 86,4 milhões de dólares de receita anual contra 3 bilhões de dólares do *New York Times*. Nesse mesmo ano, foi a vez de outro jornal especializado em economia, o *Financial Times*, a começar a cobrar pelo seu conteúdo. Foi ele também, seis anos depois, em 2007, o primeiro jornal a instalar um “metered” *paywall*, uma barreira para pagamento em função de uma determinada medição de textos. A novidade em 2007 era permitir aos leitores consumir 10 textos gratuitamente antes de serem convidados a preencher um cadastro, que dava direito a mais 30 textos. Consumidos todos os textos, os leitores eram convidados a pagar uma assinatura anual de 325 dólares para continuar tendo acesso total ao site. Essa foi a operação que inspirou os *paywalls* porosos da atualidade.

Em 2007, correndo em paralelo, o Google fechou o ano com faturamento de 16,5 bilhões de dólares, então mais

de cinco vezes maior do que o do *New York Times*, cujo faturamento estava empacado na casa dos 3,1 bilhões de dólares anuais.

Os jornais sempre noticiaram a evolução do Google, cuja quantidade maior de receitas, quase 99%, vinha da publicidade online com anúncios de textos. Estes pequenos textos eram uma reinvenção dos tradicionais classificados de jornais em fase de destruição no mundo off-line. Os jornais viam suas receitas emagrecer, ou não evoluir, sem nenhuma possibilidade de comparação com a evolução da receita daquela empresa que corria à parte do mundo deles usando conteúdos dos próprios jornais nos seus resultados de busca. Em seis anos, o Google cresceria 192 vezes a sua receita, viera da casa dos dois dígitos de milhão para dois dígitos de bilhão.

Alguma coisa devia ser feita. Estava aberta a temporada dos “parquímetros” para ler jornais online, por obra e graça do *Financial Times*. Se era impossível pagar as contas com a publicidade, então por que não tentar ganhar algum dinheiro com o conteúdo? Mais uma vez, definisse-se um modelo que era a exata transposição do negócio impresso para o mundo online.

Uma solução um pouco mais avançada do que a do *Financial Times*, o *paywall* dito poroso, viria algum tempo depois, pelas mãos do *New York Times*, em 2011. Naquele ano, o Google alcançou a casa dos 37,9 bilhões de dólares de faturamento contra uma perda de receita da ordem de 44% por parte do *New York Times* em 11 anos. O jornal decaía para a faixa dos 1,9 bilhão de dólares de faturamento anual.⁸⁷

O *New York Times* já havia tentado cobrar pelo seu conteúdo em julho de 1998, um pouco antes do nascimento do Google, mas só de seus leitores internacionais. Eram convidados a pagar 35 dólares por mês para ter acesso ao conteúdo. Em setembro de 2005, o jornal fez outra tentativa. Introduziu o produto *TimesSelect*, que permitia acesso ao seu arquivo contra um pagamento anual de 50 dólares.

Entretanto, em setembro de 2007, depois de muita disputa interna, o *New York Times* fechou o *TimesSelect* e abriu seus arquivos de graça. O jornal explicou na época que o *TimesSelect* tinha sido um “sucesso” com 227 mil assinantes gerando 10 milhões de dólares por ano em receitas, mas que poderia ganhar mais dinheiro com publicidade online. O jornal abandonara também a cobrança dos leitores internacionais. Entrou na fase na qual acreditava na publicidade como única saída possível para equilibrar as contas.

⁸⁷ Em entrevista ao autor em 19/9/13. ⁸⁸ Todas as informações financeiras do Google e do *New York Times* procedem de suas páginas institucionais dedicadas aos investidores conforme acessadas em 8/10/13: <<http://investor.google.com/earnings.html>> e <<http://www.nytco.com/investors/financials/index.html>>.

Paradoxalmente, o jornal sofria com o recuo de suas receitas de publicidade. Elas estavam 19% menores do que o alcançado no ano 2000: 2,5 bilhões de dólares, contra 2 bilhões de dólares em 2007.

Em 2010, quando as perdas na receita de publicidade chegavam a 60% em relação ao ano 2000, com uma queda de 7% em relação ao ano anterior, tudo mudou novamente. O *New York Times* anunciou que iria começar a cobrar pelo conteúdo online. Usaria um modelo de pagamento semelhante ao do *Financial Times*, mas com uma diferença. Introduzia no mercado a palavra “poroso”, ou flexível.

Em março de 2011, o jornal colocou então o novo *paywall* em operação. Oferecia 20 textos gratuitos antes de barrar o acesso, contra pagamento de 15 dólares por mês. Poroso porque quem clicasse em algum link do jornal, publicado em alguma rede social ou num link de resposta de algum instrumento de busca (Google, Bing), conseguia (e ainda consegue) ler o conteúdo sem ser barrado. Esse procedimento garantia perda menor de audiência e, portanto, menos perda de receita de publicidade. Em março de 2012, o *New York Times* reduziu a quantidade de textos gratuitos para dez por mês. Foi quando chegou a 450 mil assinantes de seus produtos digitais e fechou o ano com 640 mil.

No final de 2013, atingia a marca dos 760 mil assinantes e preparava novos planos de assinatura para 2014, no que estava chamando de “*Paywall 2.0*”. Entre as novidades, a introdução *micropaywalls* para setores verticais, como comida ou a área imobiliária.

Há vários exemplos de idas e vindas entre as publicações. Como o da revista online *Slate*. No começo de 1998, depois de deliberar por um ano, a *Slate* (então pertencente à Microsoft, agora pertence ao *Washington Post*) pediu que seus 140 mil leitores passassem a pagar pelo seu conteúdo. Em fevereiro de 1999, alegando o lento crescimento das assinaturas online, a revista desistiu da cobrança de assinatura e abriu gratuitamente seu site ao público. Na época, somente 20 mil concordaram em pagar enquanto 400 mil visitantes passavam por mês pela janela de conteúdo gratuito do site.⁸⁹

Em agosto de 2003, o *Los Angeles Times*, outro exemplo, começou a cobrar 4,95 dólares por mês para o acesso à sua área de entretenimento online, mas desmantelou o *paywall* depois de reportar queda de 97% na leitura de seu conteúdo sob pagamento. Em março de 2012, o jornal implementou um *paywall* nos moldes do *New York Times*, com 15 textos gratuitos por mês.

Há planos e planos. A revista americana *People*, por exemplo, criou um plano de assinatura chamado *People VIP* no qual os assinantes que aceitam pagar 200 dólares

anuais ganham três presentes por ano, além de ingressos para filmes e até convite para a premiação do Oscar. Quem não quer presentes paga a metade (100 dólares). A diretora geral da publicação, Liz White, explicou: “Uma das coisas que me irrita nas discussões sobre o pagamento de conteúdo é que se ignora onde reside o verdadeiro valor”. Para ela, “o valor se encontra em recompensar os consumidores fiéis e mantê-los”.⁹⁰

No Reino Unido, além do *Financial Times*, os jornais *The Times*, *The Sunday Times*, *The Daily Telegraph* e *The Sun*, entre outros menores, têm *paywalls*, em formatos diferentes, implementados.

Desde junho de 2010, o *The Times*, de Londres, pertencente ao mesmo conglomerado do *Wall Street Journal*, a News Corp, tem seu conteúdo atrás de um *paywall* apelidado de “hard” (“forte”, sem nenhum texto para degustação). Cobra 2 libras por semana ou 1 libra por dia de acesso. Teria perdido grande parte dos seus leitores online quando tomou esta atitude. O concorrente *The Guardian* falou em perda de 90%. Contudo, o *paywall* segue firme no *Times*, com planos diferenciados de assinaturas. Além de manter as 2 libras por mês, oferece mais conteúdos e promoções a 4 ou a 6 libras por semana.

O inglês *The Guardian* é o jornal que, publicamente, mais tem resistido à ideia do *paywall*. Além de sua determinação em “acreditar numa internet aberta”, um bordão que usa recorrentemente, ele exibe razões mercadológicas para resistir. Alan Rusbridger, editor-chefe do *The Guardian*, explicou esta posição e apresentou suas razões numa conferência em Nova York, em abril de 2013:

“Nós sempre dissemos que temos a mente aberta [em relação a *paywalls*], mas nós não estamos pensando em ter um. Na Grã-Bretanha existe a BBC, que emprega algo como 8 mil jornalistas. Então, se você quer implantar um *paywall* contra o conteúdo grátis da BBC, ITN e Sky News, o que é algo muito grande para fazer, você tem que estar muito confiante de que o que você está produzindo é realmente excelente, porque todos os outros conteúdos serão grátis”. Ele mesmo completou: “E a BBC é provavelmente a melhor organização de notícias do mundo, a mais abrangente. Portanto, seria uma grande responsabilidade no Reino Unido tentar cobrar por aquilo que a BBC está dando de graça”.⁹¹

No Brasil, de forma geral, os jornais sempre distribuíram o seu conteúdo de graça na internet. Uma das exceções, o Universo Online, portal e provedor de internet, sempre cobrou assinatura mensal para dar acesso ao conteúdo integral da edição impressa do jornal *Folha de S. Paulo*.

Paulo, cuja empresa-mãe é a principal acionista do portal. Mas grande parte do jornal sempre foi oferecida gratuitamente, via o site folha.com.

Essa orientação, no entanto, começou a mudar por volta de 2011, quando os principais diários decidiram sair do Google News. Dois anos depois, no segundo semestre de 2013, nove entre os 30 maiores jornais do país haviam adotado sistema de *paywall* com cobrança de assinaturas online.⁹² Na *Folha*, o *paywall* poroso, implantado em meados de 2012 na versão web de seu site, permite o acesso gratuito a até 20 páginas mensais. Ao assinar, o novo leitor ganha mais 15 dias grátis, paga 1,9 real no primeiro mês e depois passa a pagar 37 reais por mês.

Em setembro de 2013 foi a vez de o jornal *O Globo* passar a cobrar pelo acesso online, no modelo poroso. Também cobra 1,9 real no primeiro mês e, nos meses seguintes, 29,9 reais. A diretora-executiva do jornal, Sandra Sanchez, disse que o *paywall* era “importante para assegurar um modelo de negócio sustentável, que mantenha a oferta de conteúdo de qualidade”.

Entre os três jornais de maior prestígio no país, conforme a *Folha* escreve em sua reportagem sobre os *paywalls* publicada em outubro, apenas *O Estado de S. Paulo* ainda não havia implantado a cobrança de conteúdo em seu site, apesar de exigir cadastro depois da leitura de cinco textos.

Os outros títulos que adotaram sistemas de pagamento no Brasil são o *Valor Econômico*, o *Correio Braziliense* e o *Estado de Minas* (ambos dos Diários Associados), o gaúcho *Zero Hora*, o paranaense *Gazeta do Povo*, o capixaba *Gazeta* e o goianense *O Popular*.

Em 2012, enquanto os jornais lidavam com os *paywalls* e a angústia de bloquear ou não o acesso a seus conteúdos contra pagamento, o Google fechava o ano com receita de 50,1 bilhões de dólares, dez vezes mais que a receita anual de 5 bilhões de dólares do Facebook, 158 vezes mais do que os 316,9 milhões de dólares do Twitter e 25 vezes mais do que a receita anual da empresa que edita o *New York Times*: 1,9 bilhão de dólares de faturamento naquele ano.⁹³

São negócios distintos, evidentemente. Google, Facebook e Twitter trabalham com escala mundial e oferecem

um serviço diferente dos jornais – mas que incluem os jornais. Um diário como o *New York Times* também trabalha em escala mundial, mas ele se vê como um produtor de informação. Um produz a informação e os outros três a organizam ou a agregam. Esta é a diferença que merece reflexão ao se tentar definir uma estratégia e um modelo de negócio rentável para o jornalismo quando ele se vê órfão de seu modelo industrial.

Planos de assinatura digital estão sendo adotados por 450 dos 1.380 jornais americanos, conforme o relatório “The State of News Media 2013”, publicado pelo Pew Research Center. Ali se diz que os *paywalls* “parecem” estar funcionando não apenas no *New York Times*, mas também em pequenos e médios jornais. Combinada a assinatura digital com a assinatura de jornais impressos e com aumentos do preço de capa, “as receitas de circulação estão se mantendo constantes ou crescentes.”⁹⁴

A observação mais importante desse relatório do Pew Center vem a seguir: “Juntamente com os outros novos fluxos de receita, estas receitas de circulação adicionadas estão reequilibrando o portfólio da indústria a partir de sua histórica dependência excessiva de publicidade”. O negrito em “outros novos fluxos de receita” é meu e indica parte da saída para os modelos possíveis no ambiente digital, como se verá mais adiante.

Uma boa notícia é a de que no jogo de tentativa e erro em busca de um modelo funcional, que os jornais perseguem desde sempre nas suas errôneas réplicas online, os *paywalls* apontam a possibilidade de ser parte da solução.

Ken Doctor, um dos maiores especialistas sobre a mídia digital, criador da expressão “newsonomics”, apontou o *paywall* como uma das razões para se ficar otimista: “*paywalls* provaram que os leitores vão pagar para ter acesso digital”. Para ele, esta “revelação, ao contrário do que a maioria das pessoas acreditava no velho ano de 2010, é a mais positiva nesta meia década para a indústria. Não vamos subestimá-la”. No mesmo texto, publicado no seu site, o Newsonomics, ele informa: “O acesso digital gratuito agora está restrito de alguma forma em mais de 500 diários em todo o mundo”.⁹⁵

⁸⁹ Veja linha do tempo dos *paywalls* em: <http://theweek.com/article/index/205465/the-medias-risky-paywall-experiment-a-timeline> - conforme acessado em 10/10/13. ⁹⁰ Ver STERNBERG, Josh. “Pragmatic Publishers Move Beyond the Great Paywall Debate” publicado no Digiday em 17/10/13, conforme acessado em 12/11/13: <<http://digiday.com/publishers/new-subscription-model-post-paywall/>>. ⁹¹ Ver INDFIK, Lauren. “The Guardian: ‘We’re Not Planning on a Paywall’”, publicado em 17/4/2013 no site Mashable e acessado em 4/10/2013: <<http://mashable.com/2013/04/17/the-guardian-no-paywall/>>. ⁹² Com dados do IVC, o Instituto Verificador de Circulação, conforme notícia publicada na *Folha de S. Paulo* em 27/9/13 e acessado em 7/10/13: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/09/1348209-paywall-ja-chega-a-9-dos-30-maiores-jornais.shtml>>. ⁹³ As informações do Google vêm de sua página de relação com investidores, conforme acessada em 30/10/13: <<http://investor.google.com/financial/tables.html>>. As informações sobre o Twitter procedem do seu documento oficial (S-1 filling) para seu IPO (cuja ação foi valorizada em 73% no dia da abertura do capital, em 7/11/13), conforme acessado em 10/10/13: <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000119312513390321/d564001ds1.htm#toc564001_11>. ⁹⁴ Conforme acessado em 8/10/13: <<http://stateofthemedia.org/2013/newspapers-stabilizing-but-still-threatened/>>. ⁹⁵ DOCTOR, Ken. “The Newsonomics of Outrageous Confidence”, publicado no site do Nieman Journalism Lab em 31/10/13, conforme acessado em 6/11/13. <<http://www.niemanlab.org/2013/10/the-newsonomics-of-outrageous-confidence/>>

**PAYWALL DO NEW YORK TIMES (EUA)
VS. ASSINANTES DIGITAIS DO TIMES (INGLATERRA)**



Fonte: PaidContent apud BROCK, George. Out of Print. Kogan Page: Londres, 2013, p. 153

Uma comparação importante na história das assinaturas vendidas via *paywalls* versus as assinaturas vendidas no meio digital de forma tradicional (dito “hard”, sem oferecer degustação), como faz o londrino *The Times*, é exatamente aquela que mede as vendas de assinaturas do inglês *The Times* versus as vendas do americano *New York Times* desde que este último adotou o *paywall* flexível, em março de 2011. Examine o gráfico acima, que traz a comparação do dia zero até setembro de 2011, conforme publicado no *Out of Print*, de George Brock. A velocidade de crescimento da base de assinantes digitais do *New York Times* se mostra bastante superior à do sistema tradicional.

11.2.

Uma projeção para o *New York Times* Digital

Os resultados do *paywall* do *New York Times* começaram a aparecer em 2011. Conforme números internos da própria empresa, tanto as assinaturas digitais quanto as assinaturas do jornal impresso reverteram a tendência de queda em março daquele ano, quando do lançamento do *paywall*.

Não foi apenas o *paywall* o responsável. O jornal fez uma série de melhorias do seu sistema de cobrança, passou a vender produtos na loja online da Apple, deu brindes para compradores de assinaturas e realizou campanhas de assinaturas. O total de assinaturas digitais pulou de 281 mil no segundo trimestre de 2011 para 640 mil no

quarto trimestre de 2012. O total das assinaturas, somadas as do jornal impresso com as digitais, quase dobrou, foi de 1,3 milhão para 2,1 milhões de março de 2011 até setembro de 2012.

O que interessa aqui é entender a capacidade da operação digital garantir o futuro do jornal. Os números do *New York Times* reforçam, no entanto, sua condição de não exemplo, mas de inspiração no negócio de assinaturas online. As medidas tomadas pela empresa levaram-na a anunciar, em setembro de 2013, que voltaria a pagar dividendos aos acionistas. Isso não havia acontecido nos últimos cinco anos – 24 milhões de dólares seriam distribuídos.⁹⁶

Num exercício realizado em agosto de 2013, o analista de investimentos e CEO da *Business Insider*, Henry Blodget, demonstrou como as coisas estavam indo bem do ponto de vista do pagamento dos custos de uma redação de qualidade apenas com receitas do seu negócio digital.⁹⁷

Com base nos números divulgados oficialmente pelo próprio jornal, Blodget se permitiu as seguintes projeções:

Em agosto de 2013, a receita do negócio digital do NYT apontava 360 milhões dólares por ano – conforme a própria empresa divulgara.

Esse total vinha composto de cerca de 200 milhões de dólares em receitas de publicidade, estável, com mais cerca de 150 milhões de dólares em receita de assinatura digital, em crescimento.

Assumindo que a receita de assinatura digital continuaria a crescer à medida que a empresa lançasse novos produtos para assinantes, Blodget sugere que “em breve” a empresa teria um negócio digital de 400 milhões de dólares.

Segundo ele, um negócio desta monta pode suportar uma redação de qualidade, “talentosa”. Para ele, mesmo que as receitas do produto impresso, na casa de 1,9 bilhão dólares por ano, cessem imediatamente, a empresa ainda seria capaz de financiar um excelente redação com a receita digital – isto porque não teria os custos do produto impresso (papel, tinta, impressão...).

Ele projeta um negócio que gere entre 15% a 20% de margem operacional, cujos dados econômicos poderiam aparecer assim:

RECEITA: 400 milhões de dólares.

DESPESAS:

Redação: 130 milhões de dólares (33 % da receita)

Tecnologia, Vendas e Gestão: 200 milhões de dólares (50% da receita)

LUCRO OPERACIONAL: 70 milhões de dólares

Trata-se de um negócio cinco vezes menor do que o atual negócio do *New York Times*. Sem dúvida, é um negócio. Caso os números estejam corretos, demonstra capacidade de sobrevivência.

O próprio autor do exercício reconhece, no entanto, que não se trata da mesma redação que o jornal ostenta na atualidade, bem maior e mais custosa.

Mas, para ele, uma redação com orçamento anual de 130 milhões de dólares poderia produzir jornalismo digital de “altíssima qualidade”: realizar uma cobertura nacional e política abrangente, cobertura de guerra, reportagens investigativas, contratar agências internacionais de notícias, além de produzir vídeo e fotografia.

Um orçamento anual de 130 milhões de dólares poderia financiar uma redação de mais ou menos 850 redatores, editores, produtores, cinegrafistas e fotógrafos que ganhem em média 150 mil dólares por ano, aí incluídos salário, bônus, benefícios, escritório e as despesas gerais.

Ele explica que a redação atual do jornal tem 1.100 jornalistas e conclui que uma redação de um negócio de notícias digitais, nas proporções da projeção, não terá como financiar a atual redação do jornal. Mas as contas o levam a achar que o futuro do jornalismo estaria garantido, em todo caso.

11.3.

Pontos, milhagens

O otimismo de Henry Blodget tem a ver com a situação específica do *New York Times*. No entanto, jornais sem a mesma abrangência podem, por exemplo, criar uma plataforma de pontuação para ajudar no trato com a distribuição de conteúdos pagos. Ela pode ajudar a trazer mais leitores. No limite, mais assinantes. Algo no estilo programa de milhagem das empresas aéreas. Além de agregar os diferentes serviços oferecidos, tem possibilidade de apelo para parcerias com terceiros, na área de produtos ou de serviços.

96 Ver HAUGHNEY, Christine. “New York Times Company to Pay a 4-Cent Dividend”, publicado no NYT em 19/9/13 e acessado em 10/10/13: <http://www.nytimes.com/2013/09/20/business/media/new-york-times-company-to-start-paying-dividend.html?_r=0>. **97** Ver BLODGET, Henry. “IT'S OFFICIAL: We Never Need To Worry About The Future Of Journalism Again!”, publicado no Business Insider em 1/8/13, conforme acessado em 3/10/13: <<http://www.businessinsider.com/new-york-times-and-future-of-journalism-2013-8>>. **98** Apresentação de Naju Narisetti, na qual o autor foi o debatedor, durante o 9º Congresso Brasileiro de Jornais, promovido pela ANJ (Associação Nacional de Jornais) em 20 e 21 de agosto de 2013 em São Paulo, Brasil.

Em apresentação mostrada em São Paulo, em agosto de 2012, Raju Narisetti, da News Corp, discorreu sobre como pode ser útil para uma publicação uma plataforma de pontuação.⁹⁸

Numa sequência de slides, ele explicou o que pode ser resumido assim:

Em vez de começar com um limite de 10 ou 20 textos para ler antes de bater na cobrança do *paywall*, o jornal pode ofertar Pontos de Fidelidade, uma espécie de moeda digital, que permite ao leitor explorar e consumir uma quantidade de artigos no site, gratuitamente.

A ideia é fazer com que o leitor se concentre na obtenção ou na manutenção de um certo status. Embora cada artigo lido consuma alguns pontos, ao mesmo tempo, outras ações fazem com que o leitor ganhe Pontos de Fidelidade.

Várias atividades podem fazer com que o leitor acumule quantidades variadas de pontos. Como comentar uma reportagem, recomendá-la no Facebook; curtir a página no Facebook; assinar um alerta, uma newsletter; participar de um Painel de Leitor; apontar um erro factual em reportagem; comprar um filme, um bilhete para concerto, um ingresso para esportes; postar um link para uma reportagem do jornal no Twitter; enviar uma fotografia ou um vídeo; fazer uma pesquisa, responder a um questionário; fazer o download de um aplicativo; aceitar ofertas diárias - ou mesmo assinar o jornal.

O mais importante é entender que o *paywall*, por si só, combinado apenas com as receitas de publicidades, não será capaz de salvar o jornalismo na era digital. Antes de examinar o terceiro passo comercial, que é o da venda de serviços de valor agregado, é necessário olhar com um pouco mais detalhe o desafio da publicidade. Nesta área, sim, será necessária uma revolução que implica adotar de vez a ideia do compartilhamento.

12.

A solução na publicidade

A INTERNET JAMAIS PERMITIU AOS VEÍCULOS de comunicação tradicionais, nas suas versões online, conquistar a mesma relevância para as receitas de publicidade que elas adquiriram no velho mundo do jornalismo industrial. Além disso, o marketing direto e os anúncios de textos (sucessores dos tradicionais e rentáveis classificados dos jornais) mudaram completamente a face da publicidade no meio digital.

Conforme explicam os especialistas do Tow Center, “a migração da lógica da propaganda convencional para a lógica do marketing direto é só um sintoma da mudança maior promovida pela internet, que representa a vitória, em todos os lugares, da mensuração”.⁹⁹

A internet permite o conhecimento imediato de todas as medidas possíveis sobre o atingimento de qualquer mensagem, publicitária ou não. Essa mesma lógica que criou os anúncios dirigidos (o anunciante pode atingir diretamente as mulheres de 30 a 35 anos da Virgínia que gostem de batom vermelho) derrubou também os preços e criou ainda mais dificuldades para os especialistas da publicidade tradicional.

Sem falar do total abatimento das receitas de publicidade online dos veículos jornalísticos provocado por buscadores e redes sociais, como Google e Facebook, para falar dos dois que conseguem escala mundial.

E sem falar também do cansaço da publicidade digital que emula a forma da publicidade tradicional, o “display advertising”, aqueles banners publicitários nos mais variados formatos que congestionam as páginas da internet.

A publicidade como única forma, ou principal fonte de renda, para pagar as contas do jornalismo online, o que pode ocorrer em sites segmentados, jamais resolverá a questão colocada para o jornalismo como um todo. Neste sentido, o estudo do Tow Center é bastante enfático: “Embora ainda possa haver uma fonte desconhecida de receita publicitária, para que a saúde do jornalismo bancado por publicidade fosse restituída, o acesso a essa pedra filosofal teria de ser exclusivo de veículos de comunicação – e não de redes sociais ou sites de publicidade”.

Como não há exclusividade possível nem nessa área nem na internet, não seria por aí o caminho.

Mais adiante, o estudo conclui: “O poder dos meios de comunicação sobre os anunciantes está evaporando; desde a chegada da web, houve uma grande migração, de meios para anunciantes, do valor líquido de cada dólar investido na publicidade”.¹⁰⁰

É urgente um plano estratégico para veículos que ainda estejam sobrevivendo exclusivamente com publicidade – inclusive os veículos de nicho – e para aqueles que vivem o minguar ou o estancamento dessa receita.

Na publicidade, todos precisam ganhar escala, de alguma forma, inclusive no nicho. Até podem sobreviver com patrocínios. Porém, com pouca possibilidade de ver crescer o volume da oferta de espaço e aumentar a eficiência da mensagem publicitária, não importa qual aparência ela vá ter.

Houve um momento, nos primeiros anos da web comercial, no qual se imaginava que, à maneira da televisão aberta, a publicidade pagaria a conta das empresas de conteúdo na web. Há empresas que duvidaram disso desde a primeira hora, como, por exemplo, o Universo Online. O então provedor de internet e portal brasileiro nasceu baseado majoritariamente nas receitas de acesso. Tomou por exemplo a antiga America Online, na sua forma pré-aquisição pela Time Warner, quando a empresa vivia do modelo das assinaturas de acesso – modelo este que caiu mundialmente quando as empresas de telecomunicações passaram a servir elas próprias o acesso via banda larga e tornaram obsoletos ou muito menores os provedores independentes.

O mais importante, no entanto, é que o foco no Universo Online se manteve: nunca acreditar que a publicidade pagaria toda a conta, especialmente porque a sua contribuição não passava de 10%, no máximo 20%, da receita total. O desafio passou a ser, então, o de como repor a receita cadente de acesso com outros produtos. Com outros serviços. Foi o que foi feito.

Essas observações são interessantes para ver como a

publicidade na internet, salvo em mecanismos de larguísima escala, nunca deve ser pensada estrategicamente como a única fonte de receita, e sim como parte da receita. E que, apesar de tudo, alguma escala deve ser buscada.

Qual o tamanho dessa parte é a questão.

Conforme o IAB (Interactive Advertising Bureau), do total de anúncios digitais, a maior parte, 43%, é de anúncios na área de Busca (Search). As empresas que quiserem participar do jogo da publicidade, no entanto, devem esquecer isso. Quase a totalidade desses 43% vai para o Google. Essa parte já foi maior e já foi menor, mas sempre ronda a metade do faturamento total. E há países em que o Google teria mais de 60% do mercado – embora ele não divulgue esses dados.

Portanto, não há o que fazer, a curto ou a médio prazo, para reconquistar essa receita cativa do Google. Yahoo e Bing (da Microsoft) lutam desesperadamente por isso, com pouco ou nenhum sucesso. Enquanto o Google fechou 2012 com 50,1 bilhões de dólares de receita, o Yahoo conseguiu fechar o ano com apenas 4,9 bilhões de dólares, num faturamento cadente ano a ano. E a divisão online da Microsoft, à qual pertence o Bing, apresentava resultados menores.¹⁰¹

O Google também avança consistentemente em outras áreas, principalmente na de vídeos, com o YouTube. Adquirido pelo Google em novembro de 2006 por 1,65 bilhão de dólares, o YouTube começa a tirar receita de anúncios das emissoras de televisão.

“Dado o histórico de inovação da propriedade e à larga escala, nós pensamos que (o YouTube) pode gerar até 5 bilhões de dólares em receitas em 2013, com os novos canais pagos que oferecem uma oportunidade adicional de 1 bilhão de dólares de receita de longo prazo”, escreveu o analista Mark Mahaney, da RBC Capital Markets, o banco de investimentos do Royal Bank of Canada, em uma nota a clientes citada pelo site iStockAnalyst.¹⁰²

A mesma nota informa que uma variedade de fatores contribui para este fenômeno. Eles incluem aumento na largura de banda de internet, a diminuição dos custos de armazenamento e a proliferação de equipamentos de vídeo de alta qualidade, mas de baixo custo. Tudo isso combinado aumenta a quantidade de tráfego de vídeo online. E a nota conclui: “Parte desse tráfego provavelmente canibaliza o tráfego da TV tradicional”.

Não contente em avançar sobre os classificados e os anúncios da mídia impressa tradicional, criando formas

criativas de publicidade, o Google partiu para cima das receitas das emissoras de televisão. Mais uma ameaça? Sim. Somada à força do Facebook em canibalizar os anúncios da mídia tradicional na web (jornais, revistas, rádios e TVs), como se viu em detalhes no capítulo “A questão Facebook”, as investidas desses gigantes sobre os meios em geral devem ser vistas como mais um ponto nevrálgico e de especial atenção na composição da estratégia de publicidade das publicações digitais.

Em todo caso, ainda sobram 57% da receita de publicidade total. Eles estão divididos assim, conforme resultados do mercado de publicidade americano no segundo trimestre de 2013:

Display adds/banners	19%
Anúncios em celulares (os anúncios em celulares dobraram em números percentuais de um ano para outro, eram responsáveis por 8% das receitas em 2012)	16%
Anúncios classificados	6%
Anúncios em vídeos digitais	7%
Geração de “leads” (anúncios que geram interesse no consumidor em adquirir algum produto ou serviço)	4%
Rich media (anúncios que usam tecnologia de animação e interatividade)	2%
Patrocínios	2%
Anúncios em e-mail	0,4%

Como se vê, os jornais americanos só podem disputar espaço dentro de pouco mais da metade da receita. Por isso é recomendável planejar as maneiras mais eficientes de buscar não apenas a maior rentabilidade possível nas diversas formas pelas quais se pratica a publicidade, mas onde e como buscá-la da maneira mais eficiente possível.

12.1

Redes de publicidade

A solução do problema com a publicidade começa pela certeza de que nenhum jornal, nenhuma publicação jornalística, nenhuma empresa consegue ganhar sozinha a disputa totalmente desigual com os agregadores e as redes sociais. A não ser que recrie um negócio de abrangência e escala mundial

⁹⁹ Ver p. 10 do “Post-Industrial Journalism”, texto referenciado na nota de rodapé número 4. ¹⁰⁰ Idem, p. 11. ¹⁰¹ O relatório anual do Yahoo pode ser visto em <<http://investor.yahoo.net/annuals.cfm>> conforme acessado em 30/10/13. Sobre a Microsoft, ver notícias como esta, acessada em 30/10/13: <<http://marketingland.com/microsoft-delivers-strong-quarter-17-4b-revenue-bing-division-sees-smaller-loss-10394>>. ¹⁰² Conforme análise assinada por Mani, “Google, Inc (GOOG): How Much Revenue Could YouTube Generate?”, publicada em 16/6/13, conforme acessada em 28/10/13: <<http://www.istockanalyst.com/finance/story/6463919/google-inc-goog-how-much-revenue-could-youtube-generate>>.

como o são Google, Facebook ou mesmo o Twitter – para citar os que se beneficiam sobremaneira da interação com o jornalismo de qualidade nas buscas ou nos compartilhamentos das pessoas conectadas em redes sociais.

Uma das melhores saídas para as empresas jornalísticas, nesta área, seria a de criar uma rede própria de publicidade. Um sistema conjunto e escalável para trabalhar as diferentes possibilidades de publicidade online nas plataformas atuais e futuras. Poucos jornais conseguem alguma escala sozinhos. Mesmo assim, quando conseguem, a escala conseguida é relativamente pequena frente aos grandes atores deste jogo.

Vide a abrangência de um *New York Times* ou de um *Wall Street Journal*, ambos com leitores em escala planetária. Ela é pequena perto da escala alcançada pelo Google, Facebook ou Yahoo – todos eles mais de cinco vezes maiores em visitantes únicos do que o *New York Times* e oito vezes maiores do que o *Wall Street Journal* no mercado americano, conforme audiência de setembro de 2013 apurada pelo NetView.¹⁰³

Para melhorar o argumento da necessidade de criar uma rede que aglutine jornais num sistema próprio, quem fizer um exercício simples, o de verificar qual a audiência não duplicada de, por exemplo, cinco dos maiores jornais americanos, verá que se estes cinco jornais participarem de uma mesma rede terão a audiência multiplicada de forma significativa.

Ainda com base nos números do NetView de setembro de 2013, pode-se ver que a audiência não duplicada do *New York Times*, *Wall Street Journal*, *USA Today*, *Washington Post* e *Los Angeles Times* chega a quase 44 milhões de visitantes únicos, mais que o dobro dos 23 milhões do *New York Times*, o jornal de maior audiência no mercado americano. Esta marca, 44 milhões, é três vezes menor do que a de um Facebook e bem melhor do que a diferença de cinco vezes apurada no jogo solo do *New York Times*, por exemplo.

Imagine então se os 1.380 jornais americanos decidirem se unir numa única rede para explorar a publicidade nacional, comportamental, segmentada ou geolocalizada na web, nos tablets e no celular. Essa mesma operação, a da união de jornais em redes próprias, pode ser tentada em vários países, ou em regiões de língua comum.

Na combinação de um novo modelo de negócio, que mesce publicidade, assinaturas, venda de serviços de valor agregado e superdistribuição, a publicidade só terá sentido se tiver alguma escala – aquela necessária para vender anúncios segmentados ou baseados nos desejos do consumidor. Ainda mais se ela puder oferecer uma rede de audiência *premium*, de leitores de jornais das mais varia-

das idades e gostos, além de especialmente desenhada para atrair os jovens.

Não é o bastante, para a publicidade, atingir o leitor que gosta de basquete em apenas um site noticioso. Será bastante mais eficiente se a publicidade puder atingir todos os leitores que gostem de basquete em todos os sites noticiosos de um país – ou em todos do mundo. Este objetivo é mais fácil, mais barato e mais simples de se conseguir via Facebook ou via Google? Sim. Mas por que não fazer algo que consiga uma escala nacional semelhante e que possa concorrer à altura em simplicidade e facilidade de aquisição? Por que jogar a toalha ou se deixar abater se o conteúdo jornalístico é algo do qual estas mesmas empresas, Google e Facebook, não podem descuidar porque lhes dão consistência?

12.1.1

A experiência da QuadrantOne

Uma das iniciativas mais notáveis no estilo “união faz a força” foi tomada por um consórcio de empresas jornalísticas. Fundada em 2008, a QuadrantOne era uma *joint venture* para vender publicidade no mercado americano. Ela não deu certo. O insucesso não significa que a ideia deva ser abandonada. Ao contrário, a união dos jornais, revistas e publicações digitais no sentido de criar uma rede de publicidade própria, fortemente alavancada por investimentos em tecnologia, é talvez a melhor opção para concorrer com as facilidades do Google e do Facebook – ou ser um parceiro esperto deles.

No dia 21 de fevereiro de 2013, exatos cinco anos depois de inaugurada, os coproprietários da QuadrantOne anunciaram o seu fechamento. A iniciativa unia a The New York Times Company, a Tribune Company (que reúne vários jornais, entre os quais o *Los Angeles Times* e o *Chicago Tribune*, e 23 emissoras de TV), a Hearst Newspapers (que detém 15 diários, entre eles o *Houston Chronicle* e o *San Francisco Chronicle*) e ainda a Gannett (dona de 82 diários, o *USA Today* entre eles). Cada uma dessas quatro empresas entrou na aventura investindo 1,9 bilhão de dólares. Ou seja, não faltou investimento. No início.

Talvez a razão do insucesso tenha sido a soma do investimento (que se mostrou pequeno), baixa paciência e mínima reflexão estratégica. Conforme noticiou o site *Ad Exchanger* no próprio dia do fechamento da rede, os parceiros do consórcio estavam brigando inclusive por causa do investimento que seria necessário daquele momento em diante.

Ainda segundo apurado pelo *Ad Exchanger*, a desintegração do consórcio poderia ser atribuída também às crescentes estratégias programáticas internas dos jornais que estariam obtendo rendimentos externos melhores do que a escala assumida pela QuadrantOne. Os jornais não estariam vendo sentido na iniciativa num momento em que poderiam se aproveitar melhor de outras redes, tais como a do próprio Google (DoubleClick Ad Exchange), ou redes independentes como a PubMatic, a Rubicon Project ou a AppNexus. O CPM (custo por mil) operado por estas redes seria melhor do que estaria conseguindo a QuadrantOne.¹⁰⁴

Ou seja, as redes independentes concorrentes também estariam minando os resultados da QuadrantOne. Não é fácil compor um novo negócio num ambiente de decisões rápidas e movimentos simultâneos sem o foco e a determinação que a grandeza do momento exige.

O desmantelamento da QuadrantOne serve para se aprender com os erros – e os principais se resumem à opacidade estratégica e à incompREENSÃO do momento histórico no contexto de coordenadas disruptivas.

12.1.2

A experiência da Patch

Outra rede que enfrentava alguns problemas no final de 2013, nos Estados Unidos, é a Patch, uma rede de publicações locais adquirida pela America Online (AOL) ainda sob as asas da Time Warner, em 2009. Ela pagou 7 milhões de dólares pela plataforma de notícias. Depois de se separar da Time Warner, a AOL anunciou, em 2010, investimentos da ordem de 50 milhões de dólares na rede da Patch. Segundo o New York Times, a AOL acabou investindo 300 milhões de dólares na aventura.¹⁰⁵

Em agosto de 2013, a AOL anunciou que iria fechar, consolidar ou encontrar parceiros para cerca de 300 entre seus 900 seus parceiros locais da rede. Na época, 500 pessoas, cerca de metade dos funcionários da Patch, foram demitidas.

Em novembro, o *Financial Times* noticiou que o “relógio estava correndo para a AOL alcançar rentabilidade em sua rede de sites locais”. Na ocasião, o CEO da AOL disse

que o caminho para atender às expectativas de rentabilidade estava certo e que iria realizar “melhorias operacionais e financeiras na empresa”.

A discussão veio à tona por conta dos resultados da AOL no terceiro trimestre de 2013. Ano contra ano, a receita total cresceria 6%, impulsionada por 14% de aumento na receita de publicidade. Um resultado considerado bom, além da expectativa do mercado. No entanto, o resultado operacional caiu 61% (fechou em 16,7 milhões de dólares). Os dois principais fatores da queda estavam ligados à Patch: uma reestruturação de 19 milhões de dólares e uma depreciação de 25 milhões de dólares. “Neste momento, a nossa meta número um é ter certeza de que (a Patch) é uma plataforma viável, orientada para a comunidade”, disse Tim Armstrong, o CEO da AOL.¹⁰⁶

Em janeiro de 2014, a AOL anunciou ter entregue sua participação majoritária na Patch à empresa Hale Global, especialista em recuperar empresas em dificuldades e voltada ao mercado de mídia e de publicidade online e em celulares. Assim que assumiu o controle da Patch, a Hale Global anunciou a demissão de 75% dos jornalistas. A AOL manteve uma participação minoritária na nova *joint venture*.

Talvez a Patch não tenha dado certo por unir apenas jornais locais? Ou por que foi administrada por uma empresa que já foi líder da internet, mas que acabou perdendo a liderança por razões que incluem sua fusão e separação com um dinossauro como a Time Warner? As perguntas cabem aqui e não faltarão explicações caso a operação não dê certo.

Este modelo da Patch, no entanto, o de pertencer a uma empresa grande, a AOL, que detém a plataforma completa de publicação de notícias e de anúncios usada pelos sites locais, é bem diferente de uma rede formada por sites locais, independentes, que compartilhem apenas uma plataforma de venda e de distribuição de anúncios num sistema cooperativo. Mais importante, num sistema pelo qual o controle da rede pertença aos jornais locais.

Esse é o caso da uma rede de jornais, em escala menor, existente no mercado latino nos Estados Unidos. Ele tem sido capaz de mostrar que há luz no fim do túnel quando os jornais se unem e assumem o controle da operação.

¹⁰³ O NetView de setembro de 2013 indica as seguintes audiências em visitantes únicos para os seguintes “brands” nos EUA: Google: 159,1 milhões; Facebook: 127,7 milhões; Yahoo: 123,9 milhões; Nytimes: 22,3 milhões e WSJ: 15,9 milhões. ¹⁰⁴ Ver KAPLAN, David. “QuadrantONE, Programmatic Joint Venture Of Newspaper Companies, Pulls The Plug”, publicado na AdExanger em 21/2/13, conforme acessado em 28/10/13: <<http://www.adexanger.com/publishers/quadrantone-programmatic-joint-venture-of-newspaper-companies-pulls-the-plug/>>. ¹⁰⁵ CARR, David, “AOL Chief’s White Whale Finally Slips His Grasp” publicado em 15/12/13, conforme acessado em 17/12/13: <http://www.nytimes.com/2013/12/16/business/media/aol-chiefs-white-whale-finally-slips-his-grasp.html?_r=0>. ¹⁰⁶ STEEL, Emily. “AOL Feels Pressure to Hit Profitability at Patch Network”, publicado em 5/11/13 no *Financial Times*, conforme acessado em 6/11/13: <<http://www.ft.com/cms/s/0/2b63b708-463b-11e3-b495-00144feabdc0.html#axzz2jshHpe7L>>.

12.1.3

A experiência do Grupo de Diarios de América

Existe uma rede especializada em captar anúncios para jornais latino-americanos no mercado hispânico de publicidade dos Estados Unidos.

Trata-se do GDA, o Grupo de Diarios América. Desde 1991, quando foi fundado, participam 11 jornais: *La Nación* (Argentina), *El Mercurio* (Chile), *El Tiempo* (Colombia), *La Nación* (Costa Rica), *El Comercio* (Ecuador), *El Universal* (México), *El Comercio* (Perú), *El Nuevo Día* (Puerto Rico), *El País* (Uruguai), *El Nacional* (Venezuela) e *O Globo* (Brasil).

Há cerca de três anos, o GDA passou a usar sua estrutura para vender publicidade digital para esses jornais nos Estados Unidos. Trabalha para todos os jornais de fala hispânica, por isso *O Globo*, por conta da língua portuguesa, está fora na rede digital. Atua no mercado hispano-americano e serve anúncios para quem está navegando em território americano nos jornais afiliados.

A rede tem três formatos distintos de anúncios display (banner), e cada jornal decide onde vai exibi-los. O servidor dos anúncios está baseado em São Paulo, terceirizado com a Real Media, que também é uma Ad Network, mas serve anúncios para redes independentes, como esta. O braço digital do GDA tem apenas dois colaboradores em tempo integral, além do tempo que o seu diretor geral lhe dedica. Um colaborador cuida da relação comercial com as agências de publicidade e com os clientes e o outro colaborador dedica-se às tarefas operacionais.

O *modus operandi* da rede mudou completamente no segundo ano da operação, em 2012, quando o modelo de distribuição de receita foi reformulado e afinado. O faturamento passou a ser dividido entre os integrantes do grupo proporcionalmente aos anúncios servidos em cada jornal, campanha por campanha.

No começo, a operação ficava com 20% da receita. Esse dinheiro era usado para pagar os dois colaboradores, custear a operação da Real Media e ainda obter lucro para a rede. Depois de experimentar este modelo, o GDA decidiu que o negócio não podia ser lucrativo enquanto tal, deveria passar os lucros aos afiliados. A operação digital passou então a reter o suficiente para custear os colaboradores e o operador de anúncios. Desde então, 15% da receita tem pago a conta. O restante, o lucro, é dividido entre os jornais, proporcionalmente ao que servem de anúncios. Aquele que veicula mais anúncio recebe mais.

A GDA digital tem vendido em média 50 milhões de

impressões por mês. Nos anúncios que rodam em toda a rede, tem conseguido um CPM médio de 2 dólares, mas esta receita pode dobrar nos anúncios por categoria e triplicar em áreas como a de esportes. Na parte de *rich media*, o CPM médio pode alcançar 15 dólares. Na área dos celulares a média ainda é baixa: 1 dólar.¹⁰⁷

12.2

A construção de uma rede independente

Uma rede própria, com tecnologia própria, vai levar mais tempo para ser desenvolvida tecnologicamente e custar muito mais do que se optar por usar uma rede ou um consórcio de redes existentes no mercado. O que mais importa, no fundo, é ter controle da rede.

O inconveniente em se usar uma rede já existente é o de acrescentar mais uma empresa na divisão das receitas, mas isso faz parte do novo ambiente. O tempo ganho e a possibilidade de atualizações constantes, por causa de investimentos tecnológicos, podem contar a favor de uma associação no nível da plataforma necessária. Repita-se: se as publicações cuidarem para assumir o controle operacional e financeiro da rede, então o negócio pode dar certo.

Há diferentes fornecedores e variações num modelo tecnológico cuja base é a administração dos processos de inserção de anúncios por ferramentas automatizadas. No ponto de vista de sua vocação, por exemplo, as redes podem ser verticais, cegas ou “targeted” (cujo objetivo é atingir um alvo).

No caso das redes verticais, elas propõem acordos aos sites, trazem-nos para seu portfólio e exploram a veiculação de anúncios de marca com total transparência para o anunciante e para o veículo. Em geral, a rede negocia e compra espaço nos sites para oferecer ela mesma aos anunciantes a possibilidade de veiculação em todas as páginas, na forma conhecida como ROS (*run-of-site*).

As redes cegas se notabilizaram por oferecer um CPM (custo por mil) baixo em troca de uma opacidade para o anunciante sobre onde terá seu anúncio veiculado. O método é o do não importa em qual site apareça o anúncio (*site opt out*). As campanhas rodam na forma conhecida como RON (*run-of-network*). Os anúncios são publicados em sites com os quais são negociados e comprados inventários remanescentes, páginas que não foram vendidas. Os anúncios podem ser segmentados pelos assuntos das páginas, mas não necessariamente.

As redes direcionadas (*targeted*) utilizam a tecnologia de segmentação por comportamento, conforme o histórico de navegação do consumidor. Anúncios são servidos em determinadas páginas, independentemente de seu assunto, para consumidores que denotam, no seu histórico de navegação, preferências por determinados assuntos e produtos. Cada navegador (*browser*) recebe um arquivo, chamado *cookie*, quando ele entra em determinado site. O *cookie*, armazenado no navegador do internauta, envia informações sobre os hábitos de navegação para a central da rede de publicidade. Ela passa a servir anúncios nas páginas do navegador que contêm aquele *cookie* conforme as informações colhidas durante a navegação. O internauta pode desabilitar o funcionamento dos cookies no seu *browser*. Independentemente disso, Google, Facebook e Twitter usam e abusam de *cookies*, o que explica o quanto eles conhecem cada navegador. Ou seja: cada internauta.

Quanto às plataformas, existem ao menos três. As DSPs (*demand site platforms*) permitem que os anunciantes demandem diretamente os inventários digitais dos veículos. As SSPs (*sell side platforms*) permitem que os veículos ofereçam seus inventários. As famosas Ad Exchanges, como a própria DoubleClick AdEx, do Google, conectam veículos digitais com os anunciantes, promovendo leilões de anúncios.

Os exemplos acima são de plataformas que empresas americanas e europeias desenvolvem ou as têm prontas. Além do Google, existe a cXense, a Rubicon, a Right Media (do Yahoo) ou a Real Media, para ficar em alguns exemplos. O mais importante, repita-se sempre, é a decisão de unir forças num mundo de escala para ganhar escala. E procurar ter o controle operacional e financeiro da operação.

12.3.

Sobre parceria com Google, Facebook e outros

A discussão mais importante que as publicações devem realizar no tópico publicidade, no entanto, refere-se a uma pergunta fundamental subdividida em três indagações: uma Ad Network de jornais, revistas ou sites jornalísticos deve ser construída de forma independente (com tecnologia própria), em parceria com Ad Networks já existentes

ou em parceria com gigantes como o Google, Yahoo, Facebook, Twitter ou mesmo Amazon ou eBay?

Os jornais, no mundo inteiro, não têm conseguido quebrar a resistência do Google quanto a pagar diretamente pelo uso de seu conteúdo seja nos resultados da busca, seja nos resultados do Google News. Indiretamente, conseguiram algum sucesso, como na Bélgica ou na França. Na Alemanha, salvo desdobramentos futuros, levaram a pior, como se viu no capítulo “A questão Google”.

Aliar-se ao Google, contudo, pode ser uma solução desde que os jornais tenham seus direitos protegidos e as contas mostrem que vale a pena dar as mãos para a mais poderosa empresa de mídia do planeta. A quebra da assimetria tem de se dar pela força que as publicações conseguem ao se unirem, pelo tamanho do inventário possível de páginas para receber publicidade em direta proporção à qualidade, e contemporaneidade, do conteúdo jornalístico oferecido.

O mesmo raciocínio serve para o Facebook, mas essa rede tem se mostrado muito menos comprometida com os jornais do que o Google, que tem dedicado áreas de sua administração para compor parcerias, baseadas em divisão de receitas, com jornais no mundo inteiro.

Em que casos, porém, associações com o Google e o Facebook seriam mais uma oportunidade do que uma submissão? Qualquer raciocínio de lógica tática vai concordar que se perde muito quando se negocia sem força, sozinho. Evidentemente que cem jornais, revistas e publicações digitais, unidos, terão muito mais inventário e muito mais capacidade de negociação junto ao Google ou Facebook do que um só jornal, por mais importante que ele seja do ponto de vista nacional ou mesmo mundial.

Mesmo que sejam considerados inimigos, aproveitadores dos conteúdos dos pobres jornais, Google e Facebook precisam ser abordados com capacidade negocial para que então se possa pensar em abraçar o inimigo e seguir com ele, mesmo sabendo que essa união vai ajudá-lo a se tornar mais lucrativo. Mas as contrapartidas podem ser igualmente lucrativas para os sites de conteúdo e ajudá-los na composição das receitas.

Publicações de conteúdo de qualidade, em todo o mundo, precisam fazer essa conta e ver com clareza quanto um trabalho conjunto, com a ajuda de associações de classe, sindicatos, uniões *ad hoc*, podem colaborar no sentido de melhorar as condições de participações em uma rede de publicidade em conjunto com Google ou Facebook.

¹⁰⁷ Conforme depoimento de Guido Conterno, diretor do GDA, dado em conferência telefônica da qual o autor participou, em maio de 2013.

O *BuzzFeed*, por exemplo, acredita no seu portfólio. Acha que consegue iluminar conteúdos para seus anunciantes dentro do Facebook com o uso de sua fórmula de misturar listas com marcas. Mais. Conforme anunciado pelo seu CEO, o *BuzzFeed* pretende ampliar sua parceria com o Facebook e o Twitter. Ele acredita que o seu site “tem a capacidade de resolver os maiores desafios de seus clientes com uma combinação única de tecnologia, conteúdo, escala e expertise”.¹⁰⁸

Num ambiente mutante como o que se vive, uma parceria com Google e Facebook, caso seja possível alinhá-la aos interesses das publicações sem canibalizá-las, não precisa ser limitante. Ela pode vir acompanhada de uma atuação própria das publicações, em paralelo, numa rede de publicidade independente.

E como a soma das receitas de assinaturas e de publicidade não têm se mostrado capaz de pagar a conta, acrescente-se um terceiro veio de receita, a dos serviços.

13.

A solução dos serviços de valor adicionado

FOI-SE EMBORA, DEFINITIVAMENTE, o domínio total que as empresas jornalísticas tinham do seu negócio. Chegou o modelo do compartilhamento tanto com os usuários quanto com os fornecedores e parceiros.

A modelagem do negócio possível para o jornalismo no meio digital exige o entendimento de que nesta nova empreitada a empresa não vai se limitar a servir apenas informação. Para dar certo, precisa ampliar o seu leque de produção com a comercialização de categorias diferenciadas de serviços. Elas formam os outros novos fluxos de receita, que fazem parte das preocupações do Pew Center, conforme observado no capítulo “A solução *paywall*”.

Estes novos fluxos podem ser chamados de serviços de valor adicionado, ou SVA. Trata-se de expressão empregada da indústria das telecomunicações e usada para definir aqueles produtos ou subprodutos que não fazem parte do coração da empresa. Em tese, não são a principal fonte de recursos. A expressão se refere a produtos capazes de ajudar a promover o principal serviço e ainda assim trazer faturamento.

O exemplo clássico é o do uso do fio de cobre do telefone fixo (uma tecnologia centenária) para trafegar acesso de alta velocidade à internet. Ou o uso da rede de telefonia móvel para prover, além da telefonia celular, o acesso à internet. Ou montar uma distribuidora de canais de televisão via cabo e oferecer internet e telefonia no próprio cabo.

Uma das possibilidades no novo negócio do jornalismo é o de oferecer, além do conteúdo noticioso, uma variada

gama de subprodutos do material informativo e de serviços tecnológicos ligados ou correlatos à produção de informação. Dependendo da energia que se colocar neles, podem se tornar uma fonte de recursos rentável e um terceiro grupo carregador de receitas na publicação digital – a lado da publicidade e da venda de conteúdo.

Material como newsletters, dossiês, documentos e publicações do arquivo, livros, serviços segmentados ligados à cidade, às artes, à cultura, ao entretenimento, à gastronomia, aos roteiros em geral. Ou ainda material de ajuda no processo de comunicação e de facilitação do dia a dia dos usuários. Algo como os serviços de e-mail, de hospedagem de sites, de venda de ingressos, de construção de páginas, de arquivamento online de documentos próprios, de compra, aluguel e troca de imóveis, carros, objetos em geral, de reservas online, de comparação de preços, de oferta e procura de empregos, de centros de compra online.

Ou seja, oferecer de forma própria ou por meio de parceiros (neste caso, sempre comissionados), tudo aquilo que orbita em torno dos serviços de informação que a internet conseguiu reformatar e ampliar a partir da possibilidade da interação em rede, da facilidade do compartilhamento. Em larga medida, tudo aquilo que não só o Google, mas empresas segmentadas (como Monster, Craigslist, Catho, Webmotors, Buscapé, Amazon, eBay) conseguiram criar e produzir com um enorme sentido, além de conseguir rentabilidade.

13.1.

Conteúdo patrocinado

Nesta lista cabe a venda de conteúdos patrocinados, um tema polêmico. Eles existem há tempos em jornais e revistas impressas. Quando identificados, trazem uma vinheta no estilo “Publidoritorial”, “Anúncio Pago” ou “Matéria Paga”, entre outros. Proliferaram na web, a maioria das vezes sem nenhuma identificação, o que é uma atitude eticamente deplorável. Não obstante, eles vêm sendo testados por empresas idôneas.

Ao menos cinco empresas de respeitabilidade na web fabricam conteúdos patrocinados. Quatro delas foram tema de reportagem na revista *Ad Age* em outubro de 2013: o *BuzzFeed*, o site noticioso *Gawker* (cuja lema é “hoje é boato, amanhã é notícia”), o jornal *The Washington Post* e a Hearst Corporation, que edita jornais, revistas e sites. Todas formaram equipes para dar conta deste produto.¹⁰⁹ A quinta é a empresa que edita o *New York Times* e que começou a publicar “Native Ads” – como são chamados também os posts patrocinados nos Estados Unidos – em janeiro de 2014 com material feito por um freelance do jornal para a Dell.¹¹⁰

O *BuzzFeed*, cujos conteúdos patrocinados são a única fonte de receita do site – o que por si só é uma novidade na modelagem dos negócios noticiosos na internet –, tem um departamento criativo de 40 pessoas. Elas produzem conteúdo para os anunciantes e dão consultoria sobre como escrever histórias no estilo *BuzzFeed*. A equipe é composta por designers, roteiristas e animadores que fazem o trabalho criativo em programas criados pela empresa. Essa equipe não realiza vendas, mas aconselha clientes sobre as propostas. Os criativos recebem salário e não ganham comissões sobre as vendas de anúncios nem bônus com base na audiência das páginas que criam.

Na *Gawker Media* há o Studio@Gawker, formado por uma equipe de 16 funcionários em tempo integral que desenvolve conteúdo para os anunciantes. Existem quatro escritores neste grupo, cuja tarefa é criar posts patrocinados. Os demais lidam com estratégia, design e produção. “Freelances” são usados quando necessário. Nenhuma pessoa desta equipe vende anúncios, mas todas dão consultoria aos vendedores. No salário que recebem há um bônus vinculado ao desempenho financeiro da equipe de publicidade.

O jornal *The Washington Post* criou o WP BrandConnect Studio, parte das operações de marketing e de publicidade. O Studio ajuda os anunciantes a criar conteúdo patrocinado para o site do *Post*. “Estamos construindo uma equipe de especialistas com sensibilidades modernas do jornalismo”, explicou Kevin Gentzel, da equipe financeira, à *Ad Age*. A equipe inclui designers, produtores, videomakers, escritores e tecnólogos. Não lida com vendas e recebe salários.

Na Hearst, há uma equipe de cinco pessoas para a produção de conteúdo patrocinado para os seus websites. A equipe, composta em 2013, produz conteúdo em formato digital para os pacotes de anúncios online vendidos por meio do serviço de marketing integrado da empresa. A equipe tem formação editorial, recebe salário e não ganha comissão nem bônus vinculados à audiência das páginas que produz.

13.2.

Lista de serviços de valor adicionado

Uma lista não exaustiva de serviços de valor adicionado ao negócio do jornalismo pode ser a que se segue abaixo. Inclui alguns exemplos nos casos nos quais existem serviços consistentes, devidamente suportados por tecnologia capaz de automatizar, compartilhar e arrecadar recursos com sistemas de pagamentos (*billing system*) compatíveis com a sofisticação requerida.

Serviços de valor adicionado – subprodutos da informação:

- Conteúdos patrocinados – conforme examinado acima nos cinco exemplos americanos.
- Newsletters em geral com conteúdo diário ou de última hora distribuídos por e-mail – como o *Business Insider*.
- Newsletters e serviços de boletins segmentados por assunto e distribuídos via e-mails – como o *News.me* ou o *Digg*.
- Serviço de composição de dossiês *ad hoc* para assuntos de última hora e que já foram cobertos pela publicação em toda a sua história.
- Serviço de dossiês históricos de assuntos em conformidade com as agendas políticas, econômicas e sociais do país ou da comunidade.

¹⁰⁸ Ver memorando de Jonah Peretti, CEO do *BuzzFeed*, no LinkedIn, conforme acessado em 1/11/2013: <<http://www.linkedin.com/today/post/article/20130904212907-1799428-memo-to-the-buzzfeed-team>>. ¹⁰⁹ SEBASTIAN, Michel. “Who’s Behind the Sponsored Content at BuzzFeed, Gawker, Hearst and WashPo?”, publicado em 14/10/13 no *Ad Age*, conforme acessado em 31/10/13: <<http://adage.com/article/media/sponsored-content-buzzfeed-gawker/244692/>>. ¹¹⁰ Ver também o *Ad Age* de 8/1/14 conforme acessado em 10/1/14: <<http://adage.com/article/media/york-times-debuts-native-ad-units-dell/290973/>>.

- Serviço de venda de material do arquivo da publicação.
- **Serviços de valor adicionado correlatos:**
- Classificados em geral – como o Craglist, Monster, Catho, Todaoferta, classificados de empregos, imóveis, veículos automotores, aparelhos eletroeletrônicos usados, móveis etc.
- Venda de livros ou de e-books produzidos por profissionais ligados à empresa ou mesmo editados de forma independente por um braço editor da empresa.
- Guias online – roteiros turísticos, gastronômicos, de artes e espetáculos.
- E-commerce ligado a assuntos tratados pela publicação, como serviços de venda de ingressos para esportes, cinemas, teatros, shows – como a Tickets.com.
- Pesquisas em geral com consumidores, leitores, eleitores.
- Shopping center formado por sites de e-commerce em geral, trabalhados por meio de cobrança de comissão pela venda de produtos e serviços.
- Serviços de descontos em compras de produtos e serviços.
- Serviços de comparação de preços em geral.
- Hospedagem de sites.
- Construção automática de sites e blogs hospedados pela empresa.
- Armazenagem e documentos, apresentações, papers, artigos, livros etc.
- Serviços de encontro de casais.
- Programas de pontuação – no estilo programas de milhagem, conforme exemplificado no capítulo “A solução *paywall*”.
- Serviços de pagamentos online e por celulares (em parceria).
- Serviços de assistência técnica online para aparelhos de informática.
- Serviços de ajuda online para web.
- Cursos online.
- Desenvolvimento de aplicativos (solo ou em parceria).
- Desenvolvimento de games (em parceria).

A lista pode ser bem maior, bastante mais criativa do que a proposta acima. Alguns destes itens, como o de cursos online, abrem uma enormidade de possibilidades de negócios. Os serviços de valor adicionado têm a ver com a criatividade, o apetite, os recursos e a capacidade de desenvolvimento tecnológico da empresa. Uma vez escolhido qual ou quais desenvolver, o importante é manter o foco e desenhar a operação entendendo existir um tempo de investimento, um tempo de maturação do produto (que exige idas, vindas e muitas refações) e o tempo da colheita dos resultados. Pagos inclusive, para não perder a trilha da inovação, com a moeda virtual Bitcoin.

13.3.

A experiência do UOL

Um bom exemplo de empresa 100% digital gerada dentro de uma empresa jornalística, que ficou maior do que mãe, a empresa que edita o jornal *Folha de S.Paulo*, é o do Universo Online, o UOL. Nascido portal e provedor de internet, em 1996, é hoje o maior portal de conteúdo do Brasil¹¹¹ e, ao mesmo tempo, uma empresa prestadora de uma variedade de serviços adicionados, só possíveis por conta do uso da tecnologia e viáveis em função da vitrine do UOL.

Além de agregar conteúdos jornalísticos, que inclui a própria edição da *Folha*, o UOL construiu uma carteira de assinantes aos quais presta serviços de valor adicionado, a começar do fornecimento do e-mail (normal ou até 100 gigabytes), registro de domínios, criação de loja virtual, oferta de antivírus, sistema de pagamento no estilo PayPal (o PagSeguro), assistência técnica, revelação digital, compras online (com sistema de comparação de preços, radar de descontos e destaque de produtos em oferta), loja de games, dicionários, sistema para anunciar e procurar empregos, cursos online, além de um enorme serviço de hospedagem de sites para pessoas físicas ou jurídicas – entre outros serviços.

Com essas características, o UOL abriu seu capital em dezembro de 2005 e captou o equivalente em reais a 268 milhões de dólares, na venda de cerca de 40% de ações. A empresa vinha fazendo uma mudança importante na composição de sua receita, que era majoritariamente dominada pelo acesso à internet. Esta receita caiu de 91% do total, no começo do século 21, para 49% em 2010, quando ainda se podia ver os números da empresa no site de relacionamento com os investidores, antes de ela fechar seu capital, em 2011. A receita cadente do acesso não foi e nem vem sendo substituída por receitas de publicidade, mas sim por receitas da vendas de serviços de valor adicionado, o que tem sido fundamental no crescimento da empresa.

Em 2012, o UOL teve receita da ordem de 1,5 bilhão de reais (equivalente na época a 750 milhões de dólares) e um resultado operacional de 412 milhões de reais (206 milhões de dólares), ou seja, uma margem operacional de 28%, conforme informações de seu presidente, Luiz Frias. Convidado a explicar o quanto o UOL se tornou maior do que a *Folha*, o jornal que o gerou, Frias declara: “O UOL é hoje algumas vezes maior que a *Folha*, dependendo do critério adotado”.¹¹²

Eis aí um excelente exemplo do filho digital que se tornou maior do que a mãe, analógica.

13.4.

O conteúdo não é mais o rei

O descaso para com os serviços de valor adicionado dentro de um modelo de negócio viável para publicações digitais é o pecado, por exemplo, do recente livro de George Brock, *Out of Print*. No próprio capítulo intitulado “Business Models”, Brock cita oito modelos possíveis e considera factível que algumas combinações entre eles podem acontecer dependendo do lugar, do mercado e da cultura.

Os modelos que ele apresenta, por ordem, são os seguintes: 1) Assinaturas, via *paywalls* ou semelhantes. 2) Publicidade, com engajamento. 3) Filantropia, doações, financiamento via fundações. 4) Jornais gratuitos (que não nos serve porque ele se refere à produção e impressão de jornais para distribuição gratuita e receitas de publicidade). 5) Patrocínios, o que não seria bem um modelo porque já faz parte da publicidade. 6) Subsídios públicos diretos. 7) Financiamento coletivo (*Crowdfunding* ou *revenue promiscuity*), quando muitas pessoas físicas, organizações e instituições colaboram com alguma quantidade de dinheiro. 8) Apoio indireto dos governos no sentido de facilitarem acesso a dados, criar ou adaptar legislações propícias aos jornais.¹¹³

É evidente que o modelo de negócio que dará certo será aquele que conseguir fazer uma mescla de receitas que permita à empresa sobreviver sem necessitar, de forma alguma, de doações, de subsídio ou de apoio governamental, por mais legítimas que sejam essas ajudas. A concordância com esta última afirmação coloca sob suspeita vários itens da lista de Brock – com exceção do que trata da venda de assinaturas e dos dois que tratam da publicidade.

Se um negócio não parar de pé, em função da sua capacidade de render receitas por si mesmo, não há negócio. Por isso, este estudo deixou de lado todas as formas de subsídios, sejam públicos ou privados. Mesmo, e principalmente porque, quando se fala de produtores de conteúdo jornalístico, a independência deve ser a fiadora da credibilidade.

Para falar estrategicamente, a clássica expressão “o conteúdo é o rei”, repetida *ad nauseam* pelos produtores de informação, deve ser relativizada. Sem culpa. Nem precisa ser descartada. O conteúdo jornalístico é

que deve passar a fazer parte de uma variada gama de serviços oferecidos pela empresa jornalística. Eles serão comercializados por intermédio de vendas avulsas, assinaturas ou comissões. Sem o descuido do aumento do inventário de páginas as quais devem ser desenhadas para abrigar publicidade nas suas variadas formas e em qualquer plataforma digital – mas escalável, em rede com outras publicações.

Em 2011, um robusto relatório sobre o estado da arte do jornalismo digital já tocava nos pontos nevrálgicos da necessidade de mudanças no modelo tradicional que estava sendo apenas transposto para o digital. O estudo, “The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism”, foi realizado pelos professores Bill Grueskin (atual reitor acadêmico da Graduate School of Journalism da Columbia University), Ava Seave (da Consultoria Quantum Media e também da Columbia University) e Lucas Graves (da University of Wisconsin-Madison e doutorando em Columbia).¹¹⁴

Nele, os autores identificam as incontáveis transformações pelas quais passou o negócio das notícias, detalham as mudanças na audiência, o surgimento das ferramentas independentes de agregação de conteúdo, as mudanças na distribuição, na experiência do cliente, na estrutura de custos e na publicidade – onde a receita de anúncios online, como se viu aqui e também se explica lá, é geralmente uma fração do que se ganha na mídia tradicional.

“A história até agora” traz exemplos de como algumas organizações de notícias estavam remodelando sua abordagem do negócio para obter mais receita com os usuários. Empresas como *The New York Times*, *Houston Chronicle*, *Los Angeles Times*, *Gawker Media*, *Public Broadcasting Service*, *The Dallas Morning Examiner.com*, *The Atlantic*, *Tumblr* ou *Mashable* – a primeira delas examinada aqui com atenção.

Explicam também como as empresas jornalísticas estavam lidando com o vídeo, com os celulares e com outras plataformas. Dedicaram especial atenção ao vídeo porque os editores já sabiam que os anunciantes pagam um prêmio para o vídeo.

Os autores da “Story So Far” avançam nas razões pelas quais as empresas devem cobrar pelo acesso aos seus conteúdos – aumentar as receitas de assinatura por conta da erosão da circulação impressa. Diagnosticam que as empre-

¹¹¹ A audiência no Brasil, conforme o IBOPE/NetView de outubro de 2013, na contagem de Unique Audience (parent), os seis maiores são, em milhões de internautas: UOL: 34,5 milhões; Globo: 30,5; Record: 30,3; Telefônica/Terra: 26,1; iG: 21; Abril: 16,8. ¹¹² Informações colhidas via troca de e-mail em novembro de 2013 entre o autor e Luiz Fries. ¹¹³ BROCK, George. *Out of Print*. Londres: Kogan Page, 2013, pp. 224-229. ¹¹⁴ Ver GRUESKIN, Bill; SEAVE, Ava e GRAVES, Lucas. “The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism”, publicado em 10/5/11 no site da *Columbia Journalism Review*, conforme acessado em 6/11/13: <<http://www.cjr.org/author/bill-grueskin-ava-seave-and-lu/>>.

sas de mídia que conseguem fazer a transição para o mundo digital estão desenvolvendo novos negócios e “torcendo” antigos, o que inclui a venda de serviços, vários serviços. Ou seja, de forma planejada ou intuitiva, a própria indústria está se encaminhando para a realidade da oferta de serviços.

Pode parecer complicado, mas não é. A indústria do jornalismo desenvolveu várias especialidades nos seus mais de 500 anos. Chegou ao estado da arte na venda de assinaturas, na venda avulsa, na comercialização de classificados e da publicidade. Durante o século 20 ela aprimorou estes diferentes negócios, deu-lhes um sentido comercial e financeiro, foi capaz de produzir receitas consistentes e margens altas. Cada um destes negócios aprimorados na era industrial é muito diferente um do outro, apesar de terem em comum a publicação de notícias.

Não há por que, apesar de ter de correr numa velocidade muito superior à trafegada no século passado, não

usar esta mesma disposição, esta mesma capacidade para criar novas especialidades e desenvolvê-las de forma a garantir não apenas a sobrevivência, mas também a existência de um negócio, que se não é necessariamente de grande escala, pode ter condições de remunerar serviços de qualidade e produzir margens razoáveis no fim do mês.

O mecanismo cerebral a ser operado pelos responsáveis pelo negócio do jornalismo é aquele pelo qual o empreendimento deve ser visto não como negócio puro de informação, mas como negócio de serviço. Neste caso, o serviço prestado não é apenas o de informar notícias e fiscalizar os poderes, mas facilitar, produzir e servir outras possibilidades de comunicação a partir da produção da informação. Compreendido assim, o espectro de produtos é muito mais amplo, para não dizer ilimitado. E se estiver em sintonia com a realidade do compartilhamento da informação, a empresa estará viva.

14.

Conclusão

NO DECORRER DAS DUAS ÚLTIMAS DÉCADAS, foi ficando claro para as empresas jornalísticas que sua fase áurea na época industrial está definindo. Elas ainda podem ganhar algum dinheiro com a operação clássica de produção de notícias, à custa de cortes de custos somados à transposição do modelo clássico para a operação digital. Em contrapartida, os faturamentos decrescem, as margens encolhem e o volume dos lucros idem.

Contudo, as empresas jornalísticas estão condenadas a ir em frente no ambiente digital, se não quiserem morrer. Para produzir jornalismo de qualidade e perpetuar o papel de moderação distanciada e crítica em relação aos centros cada vez mais difusos de poder, elas têm de encarar obrigatoriamente novo modelo de negócio e outra cadeia de valor. Pior, em um ambiente de disruptão.

Os fundamentos para esta nova cadeia de valor, do ponto de vista estratégico, se apoiam em meia dúzia de pilares que podem ser resumidos assim:

- 1) Não ter medo de reinventar a empresa, de começar do zero e nem de buscar colaboração dos jovens, os nativos digitais;

- 2) entender que a indústria do jornalismo na era industrial era um negócio de distribuição e que a nova realidade pede um serviço cuja administração da relação digital com o consumidor passa a ser a chave estratégica;
- 3) investir em tecnologia;
- 4) produzir informação de acordo com o espírito de cabeças nascidas digitais (e não analógicas), mirar no público jovem;
- 5) sintonizar a empresa jornalística com a realidade do compartilhamento da informação e da sua superdistribuição – buscar escala na rede;
- 6) ampliar o leque de serviços que a empresa jornalística tradicionalmente proporciona, no sentido da oferta de novos produtos e serviços.

Fazer tudo isso sem medo de errar. Porque o erro faz parte do negócio.

O modelo de negócio plausível para empresa jornalística no ambiente digital combina receitas de três operações distintas: as da publicidade (nas suas diversas acepções, mas fundada numa ampla rede que lhe dê escala e capacidade de trabalhar CPMs à altura de um conteúdo *premium*), as

da venda e/ou assinatura de conteúdos digitais e as receitas de serviços de valor agregado (incluídas as comissões pela venda de produtos e de serviços de terceiros). Este modelo só vingará, no entanto, se as receitas estiverem servindo a uma plataforma de conteúdo adequada ao novo ambiente, vocacionada para o compartilhamento e embasada para a prestação de serviço, ou de serviços.

Este estudo se preocupou em diagnosticar o erro da transposição do velho negócio da imprensa para o digital e do quanto isso está em dissintonia com o espírito do tempo, além de propor uma modelagem para o negócio do jornalismo no novo ambiente. Um plano de negócio estruturado nesta nova realidade deve levar em conta a capacidade de investimentos tecnológicos (ou como usar a tecnologia dos parceiros) e a equipe necessária para dar conta da redação e da rede de serviços escolhida para compor o portfólio da empresa.

Não há saída para quem apostar somente numa fonte de receita, como a publicidade, salvo se a escala garantir um inventário capaz de proporcionar receitas advindas não só de anunciantes de peso como também de médios e pequenos, na esteira do modelo que ajuda a sustentar grande parte dos empreendimentos de sucesso no mundo digital.

Não há saída, igualmente, para quem acha que a receita da publicidade própria (sem a ajuda de uma rede) mais a receita dos assinantes via *paywalls* possa ser uma solução geral. Sim, pode dar certo para uma ou outra empresa de repercussão global. Seguramente não dará certo com todas.

Também não há saída para um modelo alheio à nova maneira de adquirir conhecimento, fortemente digitalizada. Alheio às necessidades das gerações mais novas, daquelas nascidas digitais. Alheio ao espírito do tempo.

15. Métodos usados nesta pesquisa

ESTA PESQUISA ESTÁ BASEADA EM UMA VARIEDADE de métodos que levam à formulação da análise e das recomendações que ela faz do ponto de vista estratégico e de suas conclusões. Não se pretende um estudo de caso, nem de casos. Ela os usa para tentar criar uma base estratégica na qual, aí sim, se concordarem com as coordenadas e sugestões, as empresas poderão criar os seus “cases”.

Não se pretendeu elaborar nem exibir planos de negócios com a aparelhagem financeira que isto envolve, mas sim desenhar estrategicamente qual o modelo de negócio possível para uma empreitada jornalística dar certo, do ponto de vista da lucratividade, no cenário da economia digital.

Para tanto, era preciso saber o que vem dando certo e o que vem dando errado no universo dos negócios digitais.

A pesquisa foi baseada em entrevistas qualitativas, realizadas pessoalmente no local do entrevistado, via e-mail, telefone, Skype ou na sede da Columbia University Graduate School of Journalism. Foram ouvidos pesquisado-

res e professores envolvidos com os assuntos do negócio digital, analistas e profissionais da área, além de porta-vozes de empresas digitais – inclusive aqueles que falaram sob o compromisso de não revelar a identidade.

Uma quantidade significativa de dados e observações foi colhida pelo autor, no entanto, durante os anos em que vem trabalhando no mercado digital, a partir de 1995: na fundação e direção do Universo Online, na presidência do Internet Group (iG), como consultor independente de empresas de mídia, como diretor do Projor (Observatório da Imprensa), como sócio na MVL Comunicação e como consultor de estratégias digitais da Associação Nacional de Jornais (Brasil).

Grande parte da pesquisa se deu, além das entrevistas, na observação e análise do desempenho de empresas tradicionais de imprensa e de empresas digitais. Os dados provêm de seus sites, relatórios anuais, relatórios financeiros (quando públicos), relatórios de empresas de consultoria, relatórios de pesquisa de audiência, de livros

específicos e de artigos e notícias publicados na imprensa especializada e geral – todos devidamente referenciados.

Registre-se no entanto que a bibliografia específica sobre modelos de negócio do jornalismo digital é rarefeita. Os dois principais e mais recentes estudos (capi-taneados um pelo professor Bill Grueskin e o outro pela

professora Emily Bell), além do livro de George Brock (*Out of Print*), são as mais importantes referências não só da presente pesquisa, mas da análise acadêmica até aqui. Esta carência explica a maior quantidade de referências de publicações jornalísticas, colaborando *in progress* na análise e na discussão dos modelos de negócio possíveis.

16. Agradecimentos

Esta pesquisa é fruto de temporada passada na Columbia University Graduate School of Journalism, em Nova York, na condição de Visiting Research Fellow. Viajei com bolsa de estudos de pós-doutorado financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. Ambas as instituições merecem meus agradecimentos pela confiança depositada.

No Brasil, sou especialmente grato aos professores Eugênio Bucci e Carlos Eduardo Lins da Silva, ambos da ESPM, onde lecionei, que não só me indicaram para a temporada em Columbia como deram o suporte para que ela se realizasse. Eugênio tudo fazendo para que a empreitada desse certo. Carlos Eduardo me abastecendo cotidianamente de links e textos indispensáveis ao estudo e sempre um leitor atento. A pesquisa teve ainda o apoio incondicional do professor José Roberto Whitaker Penteado, presidente da ESPM, a quem agradeço especialmente pela confiança. Daniel Amaral, engenheiro, o maior especialista em tecnologia de informação com quem já trabalhei, é sempre uma fonte segura quando se trata de informações sobre tecnologia.

Muito antes de chegar a Nova York eu já fora maravilhosamente acolhido em várias demandas, por e-mail, pelo meu mestre e supervisor, professor David Klatell, jornalista, ex-reitor da Graduate School of Journalism, professor de Novos Modelos de Negócios, Reportagem, Ética – e em cujas aulas aprendi com gosto e a disposição de estudante atento. Foi ele quem, com segurança e conhecimento, me orientou sobre com quem falar, como falar e onde encontrar as pessoas certas para compor esta

pesquisa, além de ter sido um leitor criterioso dos originais, ajudando-me a encontrar a palavra certa para o que precisava ser dito.

E a pesquisa não teria acontecido não fosse a calorosa recepção que tive em Columbia dos professores Bill Grueskin, Emily Bell, Duy Linh Tu, Michael Shapiro e Susan McGregor – cujas conversas orientaram meus caminhos na pesquisa, na colheita do material acadêmico e profissional, nos dados relevantes os quais buscar. Em Harvard, no Nieman Lab, fui também muito bem recebido por Joshua Benton, a quem devo os insights sobre o momento disruptivo.

Quero agradecer, por fim, à assistente mais rigorosa e colaborativa que um profissional voltado ao mundo digital pode ter: Stephanie Jorge, minha mulher. Dragando links na internet, insistindo para eu examinar determinadas operações digitais ou lendo e relendo os originais para pescar erros e omissões, foi a incansável companheira de todas as horas. ■

CAIO TÚLIO COSTA foi professor de Comunicação e Informação na Era Digital da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) de São Paulo. Pesquisa realizada durante temporada como Visiting Research Fellow na Columbia University Graduate School of Journalism (outono de 2013) e financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp)

Referências bibliográficas

ANDERSON, Chris. *The Long Tail - Why the Future of Business Is Selling Less and More*. New York: Hyperion, 2006.

ANDERSON, C.W., BELL, Emily and SHIRKY, Clay. "Post-Industrial Journalism - Adapting to the Present", publicado no site do Tow Center em Novembro de 2012, conforme acessado em 11/11/13: http://towcenter.org/wp-content/uploads/2012/11/TOWCenter-Post-Industrial_Journalism.pdf

ANDERSON, C.W. "What's the Best Model for a Digital New Business?" in *Columbia Journalism Review*, Sep/Oct 2012, p. 40-41.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENKLER, Yochai. *The Wealth of Networks - How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press, 2006.

BILTON, Nick. "Disruptions: As User Interaction on Facebook Drops, Sharing Comes at a Cost", publicado em 3/3/2012, conforme acessado em 4/11/ 2013: http://bits.blogs.nytimes.com/2013/03/03/disruptions-when-sharing-on-facebook-comes-at-a-cost/?_r=0

BLODGET, Henry. "IT'S OFFICIAL: We Never Need To Worry About The Future Of Journalism Again!", publicado no *Business Insider* em 1/8/2013, conforme acessado em 3/10/2013: <http://www.businessinsider.com/new-york-times-and-future-of-journalism-2013-8>

BROCK, George. *Out of Print*. London: Kogan Page, 2013.

CARR, David, "AOL Chief's White Whale Finally Slips His Grasp" publicado em 15/12/2013, conforme acessado em 17/12/2013: http://www.nytimes.com/2013/12/16/business/media/aol-chiefs-white-whale-finally-slips-his-grasp.html?_r=0

CASTELS, Manuel. *La Galaxie Internet*. Paris: Fayard, 2002.

CHRISTENSEN, Clayton. *The Innovator Dilemma*, New York: Harper Business, 2011.

COSTA, Caio Túlio. "Analógicos Versus Digitais". *Revista de Jornalismo ESPM/Columbia Journalism Review*. São Paulo: Jul/Ago/Set 2012. pp. 12-23.

CRAIG, David A. *Excellence in Online Journalism: Exploring Current Practices in an Evolving Environment*. California: SAGE, 2011.

DOCTOR, Ken. "The Newsconomics of Outrageous Confidence", publicado no site do Nieman Journalism Lab em 31/10/ 2013, conforme acessado em 6/11/2013: <http://www.niemanlab.org/2013/10/the-newsconomics-of-outrageous-confidence/>

EDMONDS, Rick. "How Many Top Newspaper Editors Are from Digital Backgrounds? Still Darn Few", publicado em 16/10/2013 no site do Poynter Institute, conforme acessado em 23/10/2013: <http://www.poynter.org/latest-news/business-news/the-biz-blog/225465/how-many-top-newspaper-editors-are-from-digital-backgrounds-still-darn-few/>

_____. "Newspapers Get \$1 in New Digital Ad Revenue for Every \$25 in Print Ad Revenue Lost", publicado em 10/9/2012, conforme acessado 30/9/2013: <http://www.poynter.org/latest-news/business-news/the-biz-blog/187577/newspapers-print-ad-losses-are-larger-than-digital-ad-gains-by-a-ratio-of-25-to-1/>

ELDERKIN, Kenton W. *The Future of the Newspaper Industry: How Electronic Newspapers Will outrun their Competition*. USA, Elderkin Associates, 1996.

FOLKERTS, Jean; HAMILTON, John Maxwell; LEMANN, Nicholas. "Educating Journalists: A New Plea for the University Tradition". New York: Columbia Journalism School, 2013.

GILLMOR, Dan. *We the Media - Grassroots Journalism by the People, for the People*. Cambridge: O'Reilly, 2006.

GRAEML, Alexandre R. "O Valor da Tecnologia da Informação", Anais do I Simpósio de Produção Industrial, Logística e Operações, EAESP, FGV, São Paulo, Setembro de 1998, conforme acessado em 23/10/2013: <http://diariomental.org/portal/wp-content/>

uploads/2013/04/0-VALOR-DA-TECNOLOGIA-DA-INFORMA%C3%87%C3%830.pdf

GRUESKIN, Bill; SEAVE, Ava and GRAVES, Lucas. "The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism", publicado em 10/5/2011 no site da *Columbia Journalism Review*, conforme acessado em 6/11/2013: <http://www.cjr.org/author/bill-grueskin-ava-seave-and-lu/>

HAUGHNEY, Christine. "New York Times Company Sells Boston Globe", publicado em 3/8/2013 in the *New York Times*, conforme acessado em 26/10/2013: http://www.nytimes.com/2013/08/04/business/media/new-york-times-company-sells-boston-globe.html?_r=0

_____. "New York Times Company to Pay a 4-Cent Dividend", publicado no *New York Times* em 19/9/2013, conforme acessado em 10/10/2013: http://www.nytimes.com/2013/09/20/business/media/new-york-times-company-to-start-paying-dividend.html?_r=0

INDVIK, Lauren. "The Guardian: 'We're Not Planning on a Paywall,'" publicado em 17/4/2013 no site da Mashable, conforme acessado em 4/10/2013: <http://mashable.com/2013/04/17/the-guardian-no-paywall/>

INGRAM, Mathew. "Guardian Kills its Facebook Social Reader, Regains Control Over Its Content", publicado no GigaOn em 13/12/2012, conforme acessado em 23/9/2013: <http://gigaom.com/2012/12/13/guardian-kills-its-facebook-social-reader-regains-control-over-its-content/>

JACOBS, Brenda. "Awesome Social Media Tools Your Brand Should Be Using [INFOGRAPHIC]", publicado em 24/9/2013 no Blog do Social Media Strategies Summit, conforme acessado em 14/10/2013: <http://socialmediastrategiesummit.com/blog/25-awesome-social-media-tools-your-brand-should-be-using-infographic/>

JEFFERY, Terence P. "Newspaper Ad Revenue Down 55% Since Historic Peak in 2005", publicado no CNSNews em 5/8/2013, conforme acessado em 27/10/2013: <http://www.cnsnews.com/news/article/newspaper-ad-revenue-down-55-historic-peak-2005>

KAFKA, Peter. "The BuzzFeed Numbers Jonah Peretti Won't Talk About", publicado em 9/5/2012 no AllThingsD, conforme acessado em 31/10/2013: <http://allthingsd.com/20130905/the-buzzfeed-numbers-jonah-peretti-wont-talk-about/>

KAPLAN, David. "QuadrantONE, Programmatic Joint Venture Of Newspaper Companies, Pulls The Plug", publicado no AdExanger em 21/2/2013, conforme acessado em 28/10/2013: <http://www.adexanger.com/publishers/quadrantone-programmatic-joint-venture-of-newspaper-companies-pulls-the-plug/>

KOVACH, B. and ROSENSTIEL, T. *The Elements of Journalism - What Newspeople Should Know and the Public Should Expect*. New York: Three Rivers, 2007.

LANGLEY, Alison. "Google Told German Newspapers to Opt In, and They Did", publicado em 8/8/2013 na *Columbia Journalism Review*, conforme acessado em 4/11/2013: http://www.cjr.org/cloud_control/google_finds_a_way_around_lsr.php

LEE, Timothy B. "Sorry, Jeff Bezos, the News Bundle Isn't Coming Back" publicado no *Washington Post* em 5/9/2013, conforme acessado em 10/9/2013: <http://www.washingtonpost.com/blogs/the-switch/wp/2013/09/05/sorry-jeff-bezos-the-news-bundle-isnt-coming-back/>

MAMEDE, Guilherme. "A Diferença entre Tablet e Celular", publicado no site da revista Proxima em 5/8/2013, conforme acessado em 18/10/2013: <http://www.proxima.com.br/home/conectados/2013/08/05/Estrategias-diferentes-no-tablet-e-no-celular-Por-Guilherme-Mamede.html>

MANOVICH, Lev. *The Language of New Media*. Cambridge: The MIT Press, 2001.

MCCHESNEY, Robert W. *The Problem of the Media*. New York: Monthly Review Press, 2004.

MCCHESNEY, R. W., NEWMAN, R. and SCOTT, B. *The Future of Media - Resistance and Reform en the 21st Century*. New York: Seven Stories Press, 2005.

MCGREE, Matt. "EdgeRank Is Dead: Facebook's News Feed Algorithm Now Has Close To 100K Weight Factors", publicado em 16/8/2013 no Marketing Land, conforme acessado em 13/9/2013: <http://marketingland.com/edgerank-is-dead-facebooks-news-feed-algorithm-now-has-close-to-100k-weight-factors-55908>

MEYER, Philip. *The Vanishing Newspaper - Saving Journalism in the Information Age*. Columbia: University of Missouri Press, 2004.

NAUGHTON, John. *From Gutenberg to Zuckerberg: What You Really Need to Know About the Internet*. London: Quercus, 2012.

OSOFSKY, Justin. "More Ways to Drive Traffic to News and Publishing Sites", publicado no Facebook em 21/10/2013, conforme acessado 2/11/2013: <https://www.facebook.com/notes/facebook-media/more-ways-to-drive-traffic-to-news-and-publishing-sites/585971984771628>

PERETTI, Jonah. "Memorandum" publicado no LinkedIn, conforme acessado em 1/11/2013: <http://www.linkedin.com/today/post/article/20130904212907-1799428-memo-to-the-buzzfeed-team>

RENAULT, Eugeran. "Accord Entre Les Éditeurs Français et Google", publicado no *Le Figaro* em 1/2/2013, conforme acessado em 25/9/2013: <http://www.lefigaro.fr/medias/2013/02/01/20004-20130201ARTFIG00613-presse-accord-entre-les-editeurs-francais-et-google.php>

SCHÖNBERGER, Viktor-Mayer, CUKIER, Kenneth. *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2013.

SEBASTIAN, Michel. "Who's Behind the Sponsored Content at BuzzFeed, Gawker, Hearst and WashPo?", publicado em 14/10/2013 no *Ad Age*, conforme acessado em 31/10/2013: <http://adage.com/article/media/sponsored-content-buzzfeed-gawker/244692/>

SHAPIRO, Michael. "Six Degrees of Aggregation", as published in the *Columbia Journalism Review* em 16/4/2012, conforme acessado em 29/10/2013: http://www.cjr.org/cover_story/six_degrees_of_aggregation.php?page=all

STEEL, Emily. "AOL Feels Pressure to Hit Profitability at Patch Network", publicado em 5/11/2013 no *Financial Times*, conforme acessado em 6/11/2013: <http://www.ft.com/cms/s/0/2b63b708-463b-11e3-b495-00144feabdc0.html#axzz2jshHpe7L>

STERNBERG, Josh. "Pragmatic Publishers Move Beyond the Great Paywall Debate", publicado no *Digiday* em 17/10/2013, conforme acessado em 12/11/2013: <http://digiday.com/publishers/new-subscription-model-post-paywall>

TEMISIEN, Xavier. "En Conflit avec la Presse Belge, Google Accepte de L'Indemniser", publicado em 13/12/2012 no *Le Monde*, conforme acessado em 25/9/2013: http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/12/13/google-indemnise-la-presse-belge-pour-violation-du-droit-d-auteur_1805881_3234.html