

# A desintegração do modelo de negócios do jornalismo e tentativas para financiar reportagens de qualidade na internet

Patrícia Maurício

## **Introdução**

A desintegração do modelo de negócios do jornalismo no Brasil (que não difere muito do que ocorre em outros países, como os EUA) começou lentamente já na década de 1990, com a disseminação da internet. Na redação de grandes jornais, como o carioca O Globo, na primeira metade da década de 1990 as chefias do chamado aquário (jargão do jornalismo tradicional para indicar a sala envidraçada onde ficam os principais chefes da redação) já se preocupavam em fazer um jornal com algo além das informações de política e economia que agências de notícias enviavam, via internet, para os profissionais e executivos do mercado de capitais.

Aquilo que parecia inicialmente uma ameaça ao futuro número de assinantes e compradores em banca dos jornais impressos se revelou isso e ainda mais: a internet trouxe não apenas mais concorrência para a audiência do jornalismo, mas também uma infinidade de outras possibilidades para os anunciantes. O jornalismo hoje concorre não somente com revistas e programas de rádio e TV pela verba publicitária, mas também com sites e blogs os mais diversos e os chamados influenciadores digitais, que estão espalhados pelo Youtube e por redes sociais como Facebook, Instagram e até Snapchat (uma rede social em que o que é postado é apagado logo após a visualização ou 24 horas depois). A disrupção do jornalismo tradicional, causada por uma inovação tecnológica, tem, portanto, uma base financeira. Com tanta concorrência, mesmo com os jornais impressos tendo migrado para o digital (mantendo ou não a versão em papel), é impossível cobrar tanto por um anúncio na internet quanto se

costumava cobrar no passado no jornalismo tradicional. O resultado: demissões em massa nas redações, estagiários sendo utilizados para fazer reportagens mesmo em grandes veículos que nunca tiveram esta prática e uma enorme interrogação quanto ao futuro do jornalismo de qualidade.

Jornalistas, especialmente saídos da grande imprensa, vêm buscando alternativas de modelos de negócios para sustentar este jornalismo de qualidade na internet. Neste artigo, com o apoio de autores como Zygmunt Bauman e Chris Anderson (além de estudos acadêmicos brasileiros), vamos trazer duas linhas de análise, que se unem para entendermos o contexto de mudanças no jornalismo atual. A primeira é uma análise dos problemas enfrentados pelo jornalismo tradicional (impresso e na internet), tendo como base o Relatório de Inovação do The New York Times de 2014, suas consequências e o novo relatório lançado pelo jornal em janeiro de 2017, cotejando com o que ocorre no jornalismo de grandes jornais do Rio de Janeiro de propriedade de um mesmo grupo – o Infoglobo: O Globo, o jornal com maior público no Rio de Janeiro, quase centenário e voltado para as classes média e alta; Extra, criado na década de 1990 para concorrer com O Dia, com público-alvo nas classes média e média-baixa, além de funcionários públicos e aposentados; e Expresso, ainda mais popular, com textos curtos e feito a partir de material apurado para os outros dois jornais. Os jornais da Infoglobo se tornaram os principais do Rio de Janeiro após uma prática de *dumping* que ajudou a quebrar o Jornal do Brasil e seu sistema de rádios e pôs de joelhos O Dia, que havia ultrapassado O Globo em vendas na década de 1990. Os problemas que acossam a Infoglobo e obrigam o grupo a reagir não deixam de ser um espelho do que ocorre em redações por todo o Brasil. Veremos que as mudanças que ocorrem em 2017 na Infoglobo seguem o mesmo tipo de orientação do relatório do The New York Times.

Após esta análise, faremos uma reflexão a partir de dois estudos de casos: o do site Colabora (Rio de Janeiro) e o da Agência Pública (São Paulo e Rio de Janeiro), que buscam oferecer jornalismo de qualidade na internet (e se sustentar) fora da estrutura das grandes empresas.

A necessidade de um jornalismo de qualidade é facilmente verificável empiricamente quando nos deparamos com boatos difundidos como notícias pelas redes sociais, e encarados como tal por muitos leitores. Por isso considero que o jornalismo feito por jornalistas é muito importante para a sociedade, e este jornalismo, para ser de qualidade precisa ser baseado na ética, conforme reflete Costa:

Esta nova realidade – assimétrica no consumo da informação, centralizada por conglomerados de mídia e seus satélites, organizada pela tecnologia que ao mesmo tempo dispersa e concentra indivíduos – reforça a necessidade do debate e da compreensão de preceitos éticos tradicionalmente definidos pelo jornalismo, enquanto portador de notícias e de interpretações da realidade,

para ter credibilidade. Se substanciais conceitos éticos se desmancham e se relativizam, se princípios são virados do avesso, então qual o futuro de uma profissão normativamente lastreada por princípios morais? (2009: 26)

Existem diversos questionamentos e muitas respostas sobre o que seria o jornalismo de qualidade (inclusive com muitos pontos em comum), como o documento da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) “Indicadores da qualidade no jornalismo: políticas, padrões e preocupações de jornais e revistas brasileiros”<sup>1</sup> e diversos trabalhos acadêmicos, mas, embora sabendo do alto nível de várias destas reflexões, optamos aqui pela definição dos próprios profissionais da área, que decidiram em congresso nacional o Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros.<sup>2</sup> Entre seus 27 artigos, está definido que a informação divulgada pelos meios de comunicação se pautará pela real ocorrência dos fatos e terá por finalidade o interesse social e coletivo; que o compromisso fundamental do jornalista é com a verdade dos fatos, e seu trabalho se pauta pela precisa apuração dos acontecimentos e sua correta divulgação; e que o jornalista deve respeitar o direito à privacidade do cidadão.

### ***A inovação disruptiva e suas consequências em jornais***

Em março de 2014 o jornal americano The New York Times divulgou internamente um relatório de inovação resultado de seis meses de pesquisa sobre a estrutura e processos do jornal em papel e na área digital, e também sobre a concorrência. O relatório usa bastante o termo *disrupção*, cunhado pelo professor de Administração de Negócios da Harvard Business School Clayton Christensen e explicado em seu site:

Disruptive innovation [...] describes a process by which a product or service takes root initially in simple applications at the bottom of a market and then relentlessly moves up market, eventually displacing established competitors.<sup>3</sup>

Estes produtos ou serviços começam menos sofisticados e mais baratos que os das empresas tradicionais, e isso os ajuda a ganhar mercado e, gradualmente, ir erodindo a posição dos produtos e serviços das empresas já estabelecidas. Para Christensen, as empresas tradicionais tendem a inovar com produtos caros e que demandam conhecimentos e habilidades que poucos usuários têm, porque no passado era isso que gerava maior rentabilidade. Hoje, porém, esta forma de gestão abre espaço para o que o professor chama de *inovação disruptiva*, em que pequenas empresas ou empreendedores atendem a um grande público menos exigente e com menos dinheiro. Estas inovações disruptivas, eventualmente, podem ganhar em qualidade com o tempo, mas de qualquer forma vão tomando o mercado das companhias

tradicionais. É o que vem acontecendo com o jornalismo após a chegada da internet.

O relatório do The New York Times começa dizendo que o jornal ganha dos concorrentes ao fazer um jornalismo amplo, profundo, inteligente e envolvente, mas está perdendo ao não entender como chegar aos leitores na era digital. Enquanto concorrentes criam redações customizadas para a era digital, a audiência do site e do aplicativo para smartphones do NYT vinha caindo, e os sites de notícias Huffington Post e Flipboard tinham mais audiência para matérias do NYT do que ele próprio. O relatório trata de estratégias para aumentar a audiência, mantendo o bom jornalismo, que seriam: mapear o cenário futuro; repensar as tradições centradas no impresso; usar experimentos e dados para tomar decisões; contratar e dar poder aos talentos certos da área digital; e trabalhar lado a lado com os departamentos da área de negócios focados nos leitores.

Transformation can be a dangerous word in our current environment because it suggests a shift from one solid state to another; it implies there is an end point. Instead, we have watched the dizzying growth of smartphones and tablets, even as we are still figuring out the web. We have watched the massive migration of readers to social media even as we were redesigning our home page (2014: 4).<sup>4</sup>

O trecho do relatório citado acima parece a própria encarnação do conceito de vida líquida, de Bauman:

Numa sociedade líquido-moderna, as realizações individuais não podem solidificar-se em posses permanentes porque, em um piscar de olhos, os ativos se transformam em passivos, e as capacidades, em incapacidades. As condições de ação e as estratégias de reação envelhecem rapidamente e se tornam obsoletas antes de os atores terem uma chance de aprendê-las efetivamente. Por essa razão, aprender com a experiência a fim de se basear em estratégias e movimentos táticos empregados com sucesso no passado é pouco recomendável: testes anteriores não podem dar conta das rápidas e quase sempre imprevistas (talvez imprevisíveis) mudanças de circunstâncias (2009: 7-8).

Para Bauman, isso se deve à aceleração do capitalismo, que quer produzir cada vez mais novidades, transformando as antigas em lixo, para lucrar cada vez mais. De acordo com o relatório, o líder de outro veículo de comunicação (não citado nominalmente) disse que estamos num período em que “estamos patinando”. Em palestra no congresso da Latin America Studies Association de 2016,<sup>5</sup> o jornalista Jon Lee Anderson, da revista The New Yorker, correspondente de guerra de renome no meio jornalístico, disse que vê o jornalista hoje como o urso polar símbolo do

aquecimento global e do derretimento das calotas polares, nadando a procura de uma placa de gelo para subir e ficar seguro, e sem encontrá-la. As tentativas de encontrar esta “placa de gelo” ou algo mais estável, porém, continuam.

Mais de um ano depois do primeiro relatório de inovação, em junho de 2015, a editora sênior do site Digiday.<sup>6</sup> Lucia Moses escreveu, no artigo “Grading The New York Times, a year after the Innovation Report”,<sup>7</sup> que os acessos à multiplataforma digital do jornal cresceram 28% entre abril de 2014 e o mesmo mês de 2015, após reformas pedidas pelo relatório. Enquanto o tráfego via desktop ficou estável, os acessos por smartphones cresceram 52%. Porém, é mais difícil transformar acessos em assinantes, e o crescimento destes havia estacionado em um milhão de assinaturas digitais, e outros produtos digitais, como o Opinion e o NYTNow, não evoluíram. Ken Doctor, um analista de mídia ouvido por Moses, avaliou que primeiro é preciso conquistar a audiência para depois vir a monetização.

O declínio dos acessos à homepage foi estancado e, enquanto isso, o Times estava conseguindo chamar a atenção de leitores fora de sua homepage, incluindo o Facebook’s Instant Articles, the Apple News app, Pinterest e Instagram. Em maio de 2015, o Times conseguiu no Facebook 16,3 milhões de engajamentos (o que inclui curtidas, compartilhamentos e comentários), mais que o dobro do mesmo mês de 2014. Na avaliação do Digiday, a parte em que o NYT se saiu melhor foi no recrutamento de talentos digitais. Outra mudança foi que a reunião de primeira página ficou mais centrada no digital que na edição impressa, mas, numa redação de 1,3 mil pessoas, a transição para o digital ainda não é tão fácil quanto se desejaria.

Após o relatório inicial de inovação, que era interno e acabou vazando, o Times lançou publicamente em PDF um memorando chamado Our Path Forward (Nosso Caminho Adiante), estabelecendo a meta de dobrar as receitas digitais até 2020, e, em 17 de janeiro de 2017, outro relatório de inovação, chamado Journalism That Stands Apart: the report of the 2020 group (Jornalismo que se destaca: o relatório do grupo de 2020).<sup>8</sup> Desta vez, utilizava os mesmos recursos multimídia das reportagens digitais do novo estilo, mostrando que o jornal já está mais à vontade com o mundo digital. Porém, o relatório afirma que, com todos os progressos que já haviam sido feitos, o jornal ainda não havia construído um negócio digital grande o suficiente para dar suporte a uma redação que pudesse realizar suas ambições.

Em relação às fontes de receita digital, uma das utilizadas pelo NYT e outros jornais é o chamado *paid post*, ou informe publicitário, com aparência de reportagem, mas com o aviso (nem sempre percebido por todos, conforme disse Edith Ramirez, diretora da Comissão Federal de Comércio dos EUA<sup>9</sup>) de que é um informe publicitário. Um exemplo é a reportagem/*paid post* “Women Inmates: Why the Male Model Doesn’t Work” (Mulheres presas: porque o modelo para homens não funciona).<sup>10</sup>

A página do site onde está a reportagem traz no cabeçalho, logo abaixo da logomarca The New York Times, um pequeno aviso “post pago” e logo abaixo, um pouco maior, as logomarcas do Netflix e da série Orange is the new black, que trata de mulheres presidiárias. Só abaixo vêm o título, subtítulo e autoria da reportagem, dentro de uma ilustração. A reportagem tem páginas majoritariamente de texto, mas contém também três vídeos com entrevistas com presidiárias e sonorização, além de três áudios, utilizando a integração que a internet possibilita entre as antigas linguagens de rádio, jornal e TV para tornar a reportagem mais atraente e interessante ao leitor – ou, no caso, usuário. Ao final da reportagem, abaixo de duas propagandas sobre a segunda temporada da série, a página chama para links de três reportagens do NYT sobre o mesmo tema, como “For women, a second sentence” (Para as mulheres, uma segunda sentença) e abaixo, em letras bem pequenas, a seguinte frase: “The news and editorial staffs of The New York Times had no role in this post’s preparation”, ou seja, as equipes editorial e de jornalismo do jornal não têm relação alguma com a preparação deste *post*. Mas se não vem da equipe do NYT, de onde vem a reportagem no site do jornal? A resposta está também em letras pequenas na logomarca TBrandStudio, no alto do post, bem à esquerda e acima do título da matéria.

O site do TBrandStudio<sup>11</sup> explica que esta é uma unidade de marketing do The New York Times que cria e distribui conteúdos e experiências relevantes de marcas para formar opinião. Os exemplos de reportagens feitas pela equipe do TBrandStudio são os mais diversos. Uma delas, por exemplo, foi patrocinada pela empresa de alarmes contra incêndio Nest,<sup>12</sup> exatamente com o mesmo objetivo da que tratava das presidiárias: apresentar um conteúdo de alta qualidade, útil para o leitor pela gama de informações e fontes variadas (como numa boa reportagem normal), mas que remeta ao produto patrocinador – no caso, após abrir a reportagem com uma personagem que teve sua casa incendiada por um problema elétrico e alertar para o fato de que as casas americanas hoje têm materiais que as fazem queimar muito mais rapidamente que antes, mais de uma fonte afirmou que ter um alarme de incêndio é a forma mais segura de as pessoas conseguirem sair da casa a tempo. O detalhe é que o nome da marca patrocinadora, que fica acima do título, é também um link para o site da empresa em questão.

A página da TBrand informa ainda que seus editores e redatores são jornalistas experientes e que seus desenvolvedores utilizam as mesmas tecnologias inovadoras da redação para infografias e animações. Segundo o TBrand, usando da receita já aprovada no The New York Times para contar histórias, eles trabalham com marcas globais para desenvolver estratégias de liderança industrial, criativa e de distribuição. As atividades deste setor do NYT incluem também a promoção de eventos.

Apesar de todas essas tentativas de gerar novas receitas, algumas bem-sucedidas, o que se vê pelo mundo são jornais tradicionais fechando ou diminuindo

radicalmente suas redações por problemas de custo. Aqui no Brasil não é diferente, e no Rio de Janeiro, nos últimos anos, demissões em massa se somavam a novas demissões em massa nos grandes jornais (sem falar em emissoras de rádio e TV, como o Sistema Globo de Rádio e a Rádio Tupi, que não são o foco específico deste artigo).

Na segunda-feira 30 de janeiro de 2017 O Globo fez uma mudança radical e literal. Mudou a redação de prédio para onde anos antes ficavam as rotativas, e uniu as redações dos três jornais da empresa controladora Infoglobo: além do Globo, o Extra e o Expresso. Os três jornais continuam sendo impressos, e os sites do Globo e do Extra (o Expresso não tem site) continuam separados, mas a redação foi unificada (após uma nova leva de demissões), produzindo conteúdo para os três veículos e para os produtos digitais. A redação passou a funcionar em dois andares, sendo que num deles ainda há aquários, sendo um para o diretor do Globo e outro para o diretor do Extra/Expresso. O andar é em formato de L, e no meio fica a nova Mesa Central de Produção de Conteúdos, chefiada pelo editor-executivo de Integração. A redação também tem um estúdio para gravações de vídeo e transmissões ao vivo.

O jornal, se é que ainda pode ser chamado assim, teve a sua rotina produtiva radicalmente voltada para o digital. Foram criados editores-executivos de Produção que se distribuem pela redação ao longo de todo o dia – em contraponto aos antigos editores de cada editoria que normalmente chegavam à tarde para tomar conhecimento, através do chefe de reportagem, das matérias que já estavam em andamento, participar da reunião dos editores com a diretoria de redação, e tomar decisões em relação às matérias para fechar as páginas da editoria, à noite. O Globo já tinha, anteriormente, transferido a entrada dos editores para a manhã, embora não tão cedo, e o jornal impresso era fechado pelos editores adjuntos. Na véspera da mudança, um domingo, O Globo dedicou quatro páginas para explicá-la ao leitor:

Com foco nas novas mídias, a Redação antecipará o seu fluxo de trabalho: a partir de amanhã, a primeira reunião com a presença dos editores ocorrerá às 7h30m, quando serão definidos os principais temas e os investimentos para enriquecer o conteúdo entregue aos leitores. Ao longo de todo o dia, os sites serão completamente reformulados, levando em consideração os momentos em que as pessoas costumam buscar informações na web. Outra novidade: as reuniões dos editores da Infoglobo passam a ter mais recursos técnicos, com a presença de especialistas em redes sociais e em audiência. O objetivo é analisar em tempo real o comportamento dos internautas e qualificar assim o conteúdo oferecido.<sup>13</sup>

É exatamente do que trata o relatório de inovação do New York Times. O relatório aborda também outra questão em comum com a Infoglobo:

There are a number of departments and units, most of which are considered part of the business side, that are explicitly focused on the reader experience, including Design, Technology, Consumer Insight Group, R&D and Product. These functions represent a clear opportunity for better integration (2014: 6).<sup>14</sup>

O relatório aponta, no final, que pessoas destas áreas devem estar integradas à redação para tomar decisões conjuntas, dado o seu conhecimento sobre as necessidades do leitor. No Globo dos anos 1990, por exemplo, os repórteres muitas vezes se perguntavam, e perguntavam uns aos outros, sem resposta, para quem, exatamente, estavam escrevendo. Ninguém da direção se importava em deixar isso claro e não havia um contato com as áreas de negócios, que tinham essa informação tanto quanto as do NYT. Muitas vezes ter uma ideia mais clara do seu público era de vital importância para o repórter saber que rumo dar à sua reportagem mesmo na hora de escrevê-la. O que deveria ser mais bem explicado e o que já era mais do que sabido por seu público, por exemplo? Tudo ficava por conta dos critérios de noticiabilidade já entranhados nos jornalistas e na orientação editorial do veículo, o que dava conta de tudo.

No atual processo de mudanças com foco no que os leitores estão pensando e discutindo, o Extra fortalece as hashtags #ÉBoato e #ÉVerdade, criadas para esclarecer aos leitores fatos e mentiras disseminados pela internet, especialmente em redes sociais.

Na reportagem sobre a inovação, O Globo não esconde a causa financeira das mudanças:

\_ O objetivo é conquistar cada vez mais audiência qualificada. Fazer notícia, um conteúdo com essa densidade, esse volume, não é barato. A queda de receita em publicidade é muito forte, temos que buscar no digital clientes novos para os nossos produtos – afirma o diretor de Redação do Globo, Ascânio Seleme.<sup>15</sup>

Em entrevista ao Centro Knight para o Jornalismo nas Américas da Universidade do Texas, Seleme disse que, nesta mudança, foram fechados 32 postos de trabalho.<sup>16</sup> O resultado previsto com toda esta inovação, obviamente, não é uma unanimidade. Um funcionário de muitos anos de empresas da Infoglobo, que ocupou cargos de chefia relevantes, postou em uma rede social, apenas para amigos (e não de forma pública, por isso não será identificado), em 19 de janeiro:

O processo de unificação das redações do Globo, do Extra e do Expresso (responsável por mais um passarelho na empresa) foi comandado por uma consultoria chamada Innovation, que tem como presidente o espanhol Juan Antón Giner, ex-Universida de Navarra. A única vez que Giner se meteu

no EXTRA [...] foi para dar uma palestra para a redação e o comando do comercial, da circulação e da tecnologia, às vésperas do lançamento. Nela, teve a desfaçatez de dizer que a estratégia correta seria exatamente a oposta à que tínhamos traçado (e implementamos com estrondoso sucesso). [...] Ah, ia me esquecendo: a tal estratégia seria usada (uma vez mais, contra a minha opinião), poucos anos mais tarde, quando a Infoglobo resolveu comprar o Diário Popular, de Orestes Quércia, e o rebatizou como “Diário de São Paulo”, num dos mais retumbantes “cases” de fracasso da imprensa brasileira. O que devem ter cobrado agora, provavelmente, daria para pagar o salário anual de muitos dos demitidos.

Já em sua homepage, a empresa de consultoria cita a revista *The Economist*, que teria dito sobre ela: “Innovation Media Consulting, a firm that advises newspapers around the world, reckons that “you won’t fix the business model without fixing the editorial model”.<sup>17</sup> Algo parecido com o que disse em 2015 o analista Ken Doctor ao *Digiday* sobre o *New York Times*, conforme citado acima. A princípio, apenas o tempo dirá quem tem razão. As reportagens do Globo sobre o lançamento do novo modelo, porém, só podem demonstrar otimismo, e uma delas tem como título “Estratégia já leva bons resultados aos EUA e à Europa”.<sup>18</sup> A reportagem cita que o *Washington Post*, ao focar no digital em primeiro lugar, é atualmente lucrativo, dobrou a publicidade digital em 2016, teve um crescimento de 75% nas assinaturas digitais e em dezembro anunciou que contrataria de 50 a 60 jornalistas. Já o *New York Times*, segundo O Globo, tinha acabado de alcançar um milhão e meio de assinantes digitais. A reportagem cita ainda o diretor do Centro Knight para o Jornalismo nas Américas da Universidade do Texas, Rosental Calmon Alves, que afirmou que “o caminho parece passar por uma busca de novos consumidores, uma vez que a publicidade segue muito diluída”.

Entre os jornalistas do Rio de Janeiro, os *posts* em redes sociais lamentando as levas de demissões (os chamados passaralhos) que vêm ocorrendo e as mudanças no jornalismo foram constantes.

### ***Tentativas de novos modelos sustentáveis para um jornalismo de qualidade***

Enquanto as empresas jornalísticas tradicionais se esforçam para atuar na internet com um modelo de negócios sustentável (uma vez que, nem no caso do *New York Times* nem no dos jornais cariocas foi suficiente cortar custos unindo as redações do impresso e do digital), jornalistas se lançam em empreitadas as mais diferentes na rede, como blogs, sites de jornalismo colaborativo e sites patrocinados. O que este jornalismo não ligado às antigas empresas tem em comum no Brasil é

estar voltado para um mercado de nicho. Podemos citar alguns exemplos, como o blog de política Tijolaço;<sup>19</sup> o site O Antagonista,<sup>20</sup> mais voltado para a política, mas, por utilizar a imprensa tradicional como base de comentários, também de economia, sociedade e cultura; o site Mulheres 50+<sup>21</sup>; o site de jornalismo investigativo Agência Pública, criado em 2011, e o Projeto Colabora, voltado para ONGs, sustentabilidade e questões sociais, criado no final de 2015. É muito complicado financeiramente para um projeto de jornalistas na internet cobrir o chamado *hard news*, ou seja, os fatos do dia a dia em todas as editorias, entre as quais cidade, economia e ciências/meio ambiente. Por isso a grande maioria se concentra em nichos, e quem trata de mais assuntos, como O Antagonista, geralmente se utiliza de matérias da imprensa tradicional como base para análises, citando a fonte.

Já em 2006, embora não citando especificamente o jornalismo, Anderson explicava que a internet, por poder chegar a qualquer lugar do mundo e pela grande capacidade de armazenagem de conteúdos no formato digital, tornou possível atender mercados de nicho e, com isso, tirou público de conteúdos que antes seriam grandes *hits*, mas que o eram apenas por falta de opção que atendesse a um gosto mais específico daquele espectador, ouvinte de música ou, no nosso caso, leitor de jornais.

Quase todos os cinquenta álbuns musicais mais vendidos de todos os tempos foram gravados nas décadas de 1970 e 1980 e nenhum deles é dos últimos cinco anos. A receita dos campeões de bilheteria de Hollywood diminuiu em dois dígitos em 2005, refletindo a realidade de que a quantidade de pessoas que vão a cinemas está caindo, apesar do aumento da população. Todos os anos, as grandes redes de televisão perdem cada vez mais público para as centenas de canais a cabo que se concentram em nichos do mercado (Anderson, 2006: 2).

Adicione-se a isso a concorrência dos vídeos no Youtube, redes sociais e aplicativos de celular e temos aí diversos nichos devidamente atendidos, tirando a audiência da mídia tradicional. E é atendendo a alguns desses nichos que se encontram a Agência Pública e o Projeto Colabora, que analisaremos a seguir.

### **O caso da Agência Pública**

A Agência Pública, criada pelas jornalistas Marina Amaral e Natália Viana, é atualmente a maior organização de jornalismo investigativo sem fins lucrativos do Brasil, e foi uma das pioneiras na área. As criadoras trabalharam juntas na revista Caros Amigos, da qual Marina foi fundadora e repórter especial. Ambas tiveram experiência em diversos veículos de imprensa, e Natália teve a ideia de criar a Pública após viver em Londres e colaborar para a BBC e o jornal The Independent. Lá ela conheceu iniciativas de reportagem investigativa sem fins lucrativos,

criadas em resposta à crise atual da indústria jornalística, como a ProPublica nos Estados Unidos, o Centro de Investigación Periodística (CIPER) no Chile e o Bureau of Investigative Journalism no Reino Unido, cujo diretor Gavin MacFadyen foi um dos incentivadores da criação da Pública e hoje é um dos membros do conselho consultivo da organização brasileira (Simão, 2016: 128).

Simão relata que a Pública foi criada para fazer um jornalismo investigativo não ideológico e não atrelado a partidos políticos, o que, à época, as criadoras achavam difícil encontrar no Brasil. Além disso, por ser um tipo de jornalismo trabalhoso e que demanda muito tempo do repórter, acaba tendo um custo alto para as empresas de jornalismo tradicional, em crise. Natália observou isso especialmente quando foi a jornalista encarregada pelo fundador do site Wikileaks, Julian Assange, para coordenar a divulgação no Brasil do vazamento de três mil comunicados diplomáticos norte-americanos. Mesmo costurando uma parceria entre O Globo, O Estado de São Paulo e a Folha de S. Paulo, os jornais não deram conta de ler e analisar todos os documentos. Dois meses depois, em março de 2011, a Pública foi fundada e terminou de publicar e analisar os documentos do chamado caso Cablegate.

O site da Pública mostra quem são atualmente seus financiadores: Fundação Ford, Instituto Betty e Jacob Lafer, Open Society Foundations, Aliança pelo Clima e Uso da Terra e Oak Foundation, além de *crowdfunding*, quando possível, através de doações pelo PayPal e PagSeguro. O site define como funciona a agência:

Nossa missão é produzir reportagens de fôlego pautadas pelo interesse público, sobre as grandes questões do país do ponto de vista da população – visando ao fortalecimento do direito à informação, à qualificação do debate democrático e à promoção dos direitos humanos. Funcionamos como uma agência: todas as nossas reportagens são livremente reproduzidas por uma rede de mais de 60 veículos, sob a licença creative commons. Entre nossos republicadores estão os maiores portais de notícias do Brasil.<sup>22</sup>

A gerente da Casa Pública, sede da agência no Rio de Janeiro, Mariana Simões, contou, em palestra na PUC-Rio em 3 de maio de 2016, que era jornalista da Folha de S. Paulo e hoje ganha mais na Pública – embora não tenha revelado o valor de sua remuneração.<sup>23</sup> É uma estrutura diferente do Projeto Colabora, que veremos a seguir, pois conta com uma equipe fixa de jornalistas, além de programas de mentorias para jovens jornalistas, bolsas de reportagem e incubação de projetos inovadores de jornalismo independente.

## O caso do Projeto Colabora

Apesar do nome Projeto Colabora, o criador do site (que também tem ramificações em diversas redes sociais), Agostinho Vieira, diz que não se trata de jornalismo colaborativo.<sup>24</sup> Segundo ele, não é algo como o site coreano OhMyNews, que aceita publicações de qualquer pessoa, desde que faça um cadastro. “Nós publicamos duas, três matérias por dia no máximo, achamos que tem informação demais na internet, e o nosso sonho de consumo é que a pessoa ache que aquela matéria que a gente publicou é boa a ponto de ela compartilhar”, explicou Agostinho, que foi repórter, editor de cidade e diretor no jornal O Globo. Quem quiser fazer uma reportagem para o Colabora tem que ter sua pauta aprovada e, depois, o texto checado para ver se está bem escrito. O jornalista diz que o site paga a 98% dos colaboradores (alguns doam o trabalho para o projeto), mas paga pouco. No momento da palestra, além dos três jornalistas fundadores do Colabora, eram 115 colaboradores, a grande maioria jornalistas, mas também alguns especialistas em suas áreas, que escrevem artigos – como Suzana Kahn, então vice-presidente do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC).

“Ele está em obras. A gente não sabe até onde ele vai ou o que ele pode ser”, disse Agostinho, explicando que cobre sustentabilidade no sentido amplo, ou seja, falando sobre tudo com “óculos” ambientais.

Por três vezes o ministro da Fazenda convocou uma coletiva para dizer que ia reduzir o IPI dos carros. Não teve um repórter lá que perguntasse se isso não ia afetar o trânsito das cidades e como fica o compromisso do Brasil de reduzir a emissão dos gases do efeito estufa.<sup>25</sup>

Agostinho explicou que 60% da audiência do Colabora vem do Facebook. Segundo ele, as pessoas hoje não estão nas bancas de jornais, estão nas redes sociais, então é lá que o projeto quer estar. Segundo seu criador, o site vai contra o valor-notícia do que os grandes veículos cobrem, e cobre o acredita que a imprensa tradicional deveria cobrir, como economia colaborativa e saneamento básico, que, para Agostinho, é o principal problema do Brasil e muito mal coberto pela grande imprensa. O Colabora tem também um mapa das ONGs, e pretende ser referência para doadores que quiserem saber se a ONG é séria. Atualmente são 350 ONGs cadastradas.

Para se financiar, usa *crowdfunding* através do site Benfeitorias.com (mas a experiência com *crowdfunding* não atendeu às expectativas), patrocínio de uma marca e buscando outras, organização de eventos e doações de fundações (uma jornalista procura editais para o site se candidatar). O próximo movimento é começar a cobrar assinatura anual (provavelmente R\$ 120,00) ou mensal. O site afirma que não tem ligação com partidos ou correntes políticas e é um projeto sem fins lucrativos.

## Considerações finais

Não é segredo que o jornalismo ainda não conseguiu o modelo definitivo para se estabelecer na internet com qualidade, com uma receita que permita pagar aos jornalistas uma remuneração que eles costumavam receber no mercado tradicional e manter a sustentabilidade do empreendimento ao longo dos anos. Tudo isso levando em conta que este jornalismo, como um todo, nicho a nicho, conseguisse levar ao público toda a variedade de informações de que a sociedade precisa para ter a noção do que está acontecendo em sua cidade, seu país e no mundo e poder se posicionar como cidadãos em relação a isso. Em suma, seria o jornalismo continuar contribuindo com a democracia (embora saibamos que nem sempre a mídia tradicional cumpriu esse papel ao longo dos anos no Brasil e que naqueles temas de interesse específico da empresa a verdade dos fatos poderia ser omitida ou torcida na tentativa de enganar a população).

No caso dos *posts* pagos do New York Times citados no capítulo 1, o grande problema sob o ponto de vista da ética jornalística é não ficar tão claro que aquela não é apenas mais uma reportagem. Na luta pela sobrevivência do jornal, a tradicional aversão dos jornalistas a se misturar com a publicidade para manter a independência e imparcialidade das reportagens foi sacrificada.

Considero que o jornalismo de qualidade não vai acabar, pelo simples motivo de que ele é necessário à sociedade. Porém a forma como ele vai sobreviver na internet vai se dar por tentativa e erro. A grande questão é: como ele vai se financiar? Existem e vêm sendo testadas várias formas. Os anúncios, que sempre sustentaram a imprensa privada, e agora rendem menos para ela; os financiamentos por fundações, que podem não dar conta da quantidade de empreendimentos nesta área necessária para a cobertura geral; e o *crowdfunding*, a conhecida vaquinha, mas que remete, no país, à forma de financiamento que sustentou o rádio com muito sucesso em sua primeira década de existência. Esta forma de financiamento é a pública – que se opõe à estatal, financiada com recursos do governo, e à privada, conforme Leal Filho (1997) –, na qual o próprio público paga uma taxa, como uma assinatura, para manter o veículo: uma taxa que realmente o sustente, sem necessidade de apelar para anúncios que complementem ou sejam a maior parte da renda. Para isso, é preciso um comprometimento do público com aquele veículo. Os céticos deste modelo podem observar a trajetória de sucesso da britânica BBC, que sempre se sustentou assim.

Isso é possível no Brasil de hoje, em que a distribuição de renda que começou a ser feita ainda está longe de ser a ideal e começa a retroceder e, como em diversas partes do mundo, o público se acostumou a não pagar por conteúdo da internet? Iniciativas como o Netflix, de assinatura de vídeos, provam que isso é possível, mas o caso do jornalismo é bastante específico e muitas questões discutidas acima ainda estão para ser resolvidas. Um projeto como o Colabora não paga pouco a

seus colaboradores (como informou acima Agostinho Vieira) por gosto, ainda mais porque a maioria dos colaboradores é de amigos dos criadores, em quem confiam no trabalho porque já estiveram juntos em redações; é apenas porque o financiamento que o projeto consegue, apesar de toda a sua credibilidade jornalística, ainda não é suficiente. Mas apesar das muitas interrogações deste momento de transição, acredito que saídas para um novo ou novos modelos de negócios sustentáveis serão encontradas no trabalho conjunto entre os empreendimentos dos jornalistas e as pesquisas acadêmicas que se voltam para entender este processo e buscar respostas.

*Patrícia Maurício*

Professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)  
patriciamauricio@puc-rio.br

Recebido em maio de 2017.

Aceito em setembro de 2017.

### **Notas**

1. In: <http://www.tbrandstudio.com/>. Acesso em 23.01.2017.
2. In: <http://www.abi.org.br/institucional/legislacao/codigo-de-etica-dos-jornalistas-brasileiros/>. Acesso em 25.01.2017.
3. In: <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>. Acesso em 25/01/2017. Em tradução livre: A inovação disruptiva descreve um processo pelo qual um produto ou serviço começa com aplicações simples na parte inferior de um mercado e, em seguida, implacavelmente se move para cima deste mercado, eventualmente deslocando concorrentes estabelecidos.
4. Em tradução livre: A transformação pode ser uma palavra perigosa em nosso ambiente atual porque sugere uma mudança de um estado sólido para outro; isso implica que há um ponto de chegada. Em vez disso, assistimos ao crescimento vertiginoso de smartphones e tablets, mesmo quando ainda estamos descobrindo a web. Assistimos à migração massiva de leitores para a mídia social, ao mesmo tempo em que estávamos redesenhando nossa home page.
5. Resposta a uma pergunta minha sobre a situação dos jornalistas no atual momento de mudanças na área na sessão Presidential Session – Fifty Yers Covering the Americas: Journalists Shaping the First Draft of History, no Lasa Congress 2016, New York Hilton Midtown Hotel, Nova York, 27.5.2016.
6. O site Digiday cobre mídia e marketing, especialmente do ponto de vista da passagem do modelo tradicional para o digital. A empresa também produz eventos e tem uma divisão de conteúdo para marcas – ou seja, é ela mesma um exemplo de novas empresas de jornalismo na internet que sustentam seu modelo de negócios em outras pernas além de anúncios e assinantes.

7. In: Digiday, 12.06.2015. Disponível em: <http://digiday.com/publishers/grading-nytimes-year-innovation-report/>. Acesso em 23.01.2017.
- 8 In: <https://www.nytimes.com/projects/2020-report/>. Acesso em 01.02.2017.
9. SOMAIYA, Ravi. “Times Publisher Sets Out Plan for ‘Native’ Ads”. In: <http://www.nytimes.com/2013/12/20/business/media/publishers-letter-explains-limits-on-branded-content-at-the-times.html>. Acesso em 13.01.2017.
10. In: <http://paidpost.nytimes.com/netflix/women-inmates-separate-but-not-equal.html>. Acesso em 23.01.2017.
11. <http://www.tbrandstudio.com/>. Acesso em 03.01.2017.
12. “In a flash: how modern homes are fueling faster fires”. In: <http://paidpost.nytimes.com/nest/in-a-flash.html>. Acesso em 12.01.2016.
13. “Jornalismo em revolução digital: O Globo, Extra e Expresso passam a produzir conteúdo de forma integrada para diferentes plataformas”. In: O Globo, 29.01.2017, p. 13.
14. Em tradução livre: Há uma série de departamentos e unidades, a maioria dos quais são considerados parte da área de negócios, que são explicitamente centradas na experiência do leitor, incluindo Design, Tecnologia, Consumer Insight Group, Pesquisa & Desenvolvimento e Produto. Estas funções representam uma clara oportunidade para uma melhor integração.
15. “Jornalismo em revolução digital: O Globo, Extra e Expresso passam a produzir conteúdo de forma integrada para diferentes plataformas”. Op. cit.
16. In: <https://knightcenter.utexas.edu/pt-br/blog/00-17938-jornais-do-grupo-globo-no-rio-unificam-redacoes-demitem-30-jornalistas-e-enfatizam-pro>. Acesso em 31.01.2017.
17. Em tradução livre: A Innovation Media Consulting, uma empresa que assessoria jornais de todo o mundo, acredita que “você não irá consertar o modelo de negócios sem corrigir o modelo editorial”. In: <http://innovation.media/>. Acesso em 30.01.2017.
18. In: O Globo, 29.01.2017, p. 15.
19. <http://www.tijolaco.com.br/blog/>. Acesso em 26.01.2017.
- 20 <https://www.oantagonista.com/>. Acesso em 26.01.2017.
21. <http://mulheres50mais.com.br/>. Acesso em 26.01.2017.
22. In: <http://apublica.org/quem-somos/>. Acesso em 30.01.2017.
23. A palestra está disponível em [http://puc-riodigital.com.puc-rio.br/Videoteca/Ciencias-Sociais/Comunicacao/Palestra-com-Mariana-Simoes-27645.html#](http://puc-riodigital.com.puc-rio.br/Videoteca/Ciencias-Sociais/Comunicacao/Palestra-com-Mariana-Simoes-27645.html#.WlenUPkrLIU). WlenUPkrLIU. Acesso em 23.01.2017.
- 24 Palestra de Agostinho Vieira na PUC-Rio em 04/04/2017. In: [http://puc-riodigital.com.puc-rio.br/Videoteca/Ciencias-Sociais/Comunicacao/Palestra-com-Agostinho-Vieira-27483.html#](http://puc-riodigital.com.puc-rio.br/Videoteca/Ciencias-Sociais/Comunicacao/Palestra-com-Agostinho-Vieira-27483.html#.Wlegx_krLIU). Wlegx\_krLIU. Acesso em 23.01.2017.
25. Palestra na PUC-Rio, op. cit.

## Referências

- AGUIAR, Leonel Azevedo de; BARRETO, Ivana & DIB, Sandra Korman. Economia política das cartografias profissionais: a formação específica para o jornalismo. In: *Revista Eptic On line*, v. 12, n. 10, mai-ago 2010. Disponível em <http://www.seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/71/43>. Acesso em 10/11/2016.
- ANDERSON, Chris. *A Cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 9ª reimpressão.
- BARSOTTI, Adriana. *Jornalista em mutação: do cão de guarda ao mobilizador de audiência*. Série Jornalismo a Rigor. V. 9. Florianópolis: Insular, 2014.
- BAUMAN, Zygmunt. *Vida Líquida*. 2.ed. rev. – Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.
- COSTA, Caio Túlio. *Ética, jornalismo e nova mídia: uma moral provisória*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.
- FONTOURA, Marcelo Crispim da. Desafios do jornalismo: uma análise acadêmica do relatório de inovação do The New York Times. In: *ALCEU: Revista de Comunicação, Cultura e Política*. V.16, n. 31, jul-dez 2015. Rio de Janeiro: PUC, Dep. De Comunicação Social.
- LEAL FILHO, Laurindo. *A melhor TV do mundo: o modelo britânico de televisão*. São Paulo: Summus editorial Ltda, 1997.
- SIMÃO, Guilherme. *Jornalismo sem fins lucrativos: conceitos, objetivos e discursos da Agência Pública*. Dissertação de mestrado defendida na PUC-Rio, agosto de 2016.

## Documentos

- The New York Times. Innovation Report*. 30.3.2014. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/224608514/The-Full-New-York-Times-Innovation-Report>. Acesso em 24.11.2016.
- Journalism that stands apart: the report of the 2020 group*. 17.01.2017. Disponível em: <https://www.nytimes.com/projects/2020-report/>. Acesso em 01.02.2017.

## **Resumo**

Este artigo apresenta resultados parciais de uma pesquisa sobre a disrupção do jornalismo tradicional, e busca mostrar como a internet colocou em xeque o modelo de negócios dos jornais tradicionais, tanto impressos como na *web*. O texto coteja o relatório de inovação do The New York Times, suas consequências e o novo relatório lançado em 2017 com mudanças que estão ocorrendo nos jornais cariocas O Globo, Extra e Expresso. O artigo avalia a base financeira desta desintegração de modelo e faz uma análise de caso de duas tentativas de fazer jornalismo de qualidade na internet: o Projeto Colabora e a Agência Pública. O conceito de inovação disruptiva de Christensen, e autores como Bauman e Anderson auxiliam na compreensão do que ocorre a partir das mudanças tecnológicas. A conclusão é de que o novo modelo para o jornalismo será encontrado por tentativa e erro e com veículos concentrados em nichos.

## **Palavras-chave**

Jornalismo. Inovação disruptiva. Modelos de negócios.

## **Abstract**

This article is the beginning of a follow-up and analysis research on the disruption of traditional journalism, and seeks to show how the internet has put in check the business model of traditional newspapers, both printed and on the web. The text matches the New York Times Innovation Report, its consequences and the new report launched in 2017 with the changes that are occurring in the Rio de Janeiro newspapers O Globo, Extra and Expresso. This paper assesses the financial basis for this model disintegration, and analyzes the case of two attempts to make quality journalism on the internet: Projeto Colabora and Agência Pública. Christensen's disruptive innovation concept and authors such as Bauman and Anderson help in understanding what is happening because of the technological changes. The conclusion is that the new model for journalism will be found by trial and error and concentrated in niches.

## **Keywords**

Journalism. Disruptive innovation. Business model.