

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CHRISTIAN MANRICH

OS JORNAIS BRASILEIROS E SUA ATUAÇÃO NA INTERNET:

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COM BASE NA ECONOMIA DA INFORMAÇÃO

SÃO PAULO

2010

CHRISTIAN MANRICH

OS JORNAIS BRASILEIROS E SUA ATUAÇÃO NA INTERNET:

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COM BASE NA ECONOMIA DA INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Análise e Tecnologia da Informação

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz

SÃO PAULO

2010

Manrich, Christian.

Os Jornais Brasileiros e sua Atuação na Internet: Um Estudo Exploratório com base na Economia da Informação / Christian Manrich. - 2010.

102 f.

Orientador: Eduardo Henrique Diniz

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Jornais brasileiros -- Mercado. 2. Jornais eletrônicos. 3. Mídia digital. 4. Internet (Redes de computação) – Aspectos econômicos. I. Diniz, Eduardo Henrique. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 07(81)

CHRISTIAN MANRICH

OS JORNAIS BRASILEIROS E SUA ATUAÇÃO NA INTERNET:

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COM BASE NA ECONOMIA DA INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Análise e Tecnologia da Informação

Data de aprovação: __/__/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Mário Aquino Alves
FGV-EAESP

Prof^a. Dra. Elisabeth Saad Corrêa
USP-FEA

*à minha querida Marília,
esposa, amiga e jornalista*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha querida esposa Marília Martins Diniz, amor da minha vida e motivo de meu esforço para ser sempre uma pessoa melhor. Obrigado por ter inspirado o tema desta dissertação, por sua importante contribuição neste trabalho e também por permanecer ao meu lado todo este tempo, sacrificando seus fins de semana, noites e feriados por não ter seu marido disponível.

Agradeço aos meus pais, Silvio Manrich e Sati Manrich, a quem tanto admiro e sempre terei como referências. Obrigado pelos valores e pela formação que recebi e que me possibilitam crescer como profissional e como pessoa. Agradeço à minha irmã Anny Manrich e meu irmão Eiric Manrich pelo apoio e confiança que sempre depositaram em mim.

Ao meu grande amigo Bruno Henriques Watté, obrigado por sua contribuição para esta dissertação e pela ajuda em momentos difíceis. Agradeço também aos amigos e colegas de trabalho Carlos Cima e Antony Martins, por todo o apoio que me foi dado, permitindo meu melhor proveito deste mestrado.

Agradeço ao Professor Eduardo Diniz por acreditar em meu trabalho e por me mostrar os caminhos todas as vezes em que tive dificuldades para enxergá-los. Agradeço também aos Professores Otávio Sanchez, Antonio Carlos Manfredini e Renato Guimarães Ferreira pelas contribuições pontuais, mas muito importantes para o sucesso deste trabalho.

RESUMO

A internet é considerada a mais completa manifestação da nova mídia e tem causado um impacto relevante no campo da comunicação. Os veículos de comunicação tradicionais enfrentam hoje um cenário de incerteza em relação ao futuro. As mudanças provocadas pela nova mídia criam inúmeras possibilidades, que podem ser ameaças ou novas oportunidades, mas que, em ambos os casos, exigem reações dos participantes deste mercado. Este estudo tem por objetivo identificar como os jornais diários brasileiros estão atuando no meio online em reação a estas mudanças. O processo para se atingir este objetivo ocorreu, primeiramente por meio da identificação das características e da classificação dos principais jornais brasileiros nos meios impresso e online. Em seguida, houve um aprofundamento desta pesquisa em entrevistas com profissionais deste mercado. Com base nos conceitos teóricos da economia da informação, foi construída a estrutura de uma taxonomia que permitisse uma análise mais objetiva dos veículos estudados. A avaliação dos dados coletados, tendo o apoio das informações capturadas nas entrevistas, resultou em uma análise bastante rica, da qual algumas conclusões importantes foram extraídas. Identificou-se, por exemplo, uma possível relação entre o nível de adaptação do jornal ao meio online a categoria de seu conteúdo. Outra constatação é a grande importância que o meio impresso ainda tem em termos de resultados financeiros dos jornais. Em relação ao futuro, existem muitas expectativas para o mercado de notícias, mas seu rumo ainda é muito incerto. Apesar disso, uma coisa parece clara: é importante a construção de uma marca forte baseada em credibilidade. No futuro, independentemente dos modelos de negócios que vigorarem, este será um diferencial importante para a sobrevivência dos jornais.

Palavras-chave: jornais online, jornais brasileiros, notícias online, modelos de negócio, nova mídia, economia da informação.

SUMMARY

The internet is considered the most complete expression of the new media and it has been causing some significant impact on the field of communications. The traditional communication vehicles bare today a scenario of uncertainty towards the future. The changes caused by the new media create many possibilities, which can be both threats or new opportunities, that require some reactions from the players in this market. The goal of this study is to identify how the Brazilian daily newspapers are working with the online medium in reaction to these changes. The process to achieve this goal was executed as follows. First, characteristics were identified upon which the main Brazilian print and online newspapers were subsequently classified. Then, a further understanding of the issues was accomplished by interviewing professionals from this market. Finally, based on theoretical concepts from the information economy, a taxonomic structure was built in order to allow a more objective analysis of the newspapers under study. The evaluation of the collected data supported by the information gathered in the interviews resulted in a rich analysis, from which some important conclusions were extracted. For example, a possible relation between the adaption level of the newspaper to the online medium and the category of its content. Another finding is the great importance that the print medium still has in terms of financial outcome for the newspapers. The expectations for the future of the news market are vast, but full of uncertainties. Despite that, one thing seems to be clear: it is important to start building a strong brand based on credibility. In the future, regardless of which business models shall prevail, this will be an important differentiation for the survival of newspapers.

Keywords: online newspapers, Brazilian newspapers, online news, business models, new media, information economy.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Questão de pesquisa	13
1.2. Estrutura da dissertação	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. Revisão da literatura	16
2.2. Conceituação	22
2.2.1. Precificação	23
2.2.2. Versionamento	25
2.2.3. Agregação	26
2.2.4. Mercados bilaterais	27
2.2.5. Efeitos de rede	28
2.2.6. Diferenciação	29
2.2.7. Complementos	29
2.2.8. Fidelização	30
3. METODOLOGIA	32
3.1. Classificação dos veículos	32
3.1.1. Amostra	33
3.1.2. Coleta de dados	37
3.2. Entrevistas	44
4. RESULTADOS	48
4.1. Apresentação dos resultados	48
4.1.1. Taxonomia	48
4.1.2. Entrevistas	54
4.2. Análise dos resultados	60
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
5.1. Conclusões gerais	67
5.2. Contribuições e limitações da pesquisa	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A – Tabelas de dados coletados	77
APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas	91

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização dos veículos	78
Tabela 2 – Audiência	80
Tabela 3 – Fontes de receita	82
Tabela 4 – Caracterização do Site: dimensão conteúdo	84
Tabela 5 – Caracterização do Site: dimensão forma	86
Tabela 6 – Caracterização do Site: dimensão funcionalidade	88

Lista de Quadros

Quadro 1 – Maiores grupos de mídia do Brasil e famílias que as controlam	34
Quadro 2 – Maiores grupos de mídia do Brasil e meios em que atuam	35
Quadro 3 – Tópicos abordados nas entrevistas	46
Quadro 4 – Classificação dos veículos	55
Quadro 5 – Comparativo dos jornais de maior circulação	61
Quadro 6 – Comparativo dos veículos originalmente online	62
Quadro 7 – Portais de notícias mais acessados do Brasil	64
Quadro 8 – Integrantes da amostra	77
Quadro 9 – Legenda para as formas de interatividade	90
Quadro 10 – Legenda para os conjuntos de redes sociais	90

Lista de Figuras

Figura 1 – Principais fontes de notícias nos E.U.A.	14
Figura 2 – Estrutura da taxonomia	54

1. INTRODUÇÃO

O surgimento e popularização da internet têm provocado uma revolução no campo da comunicação. A web pode ser considerada a manifestação mais completa da chamada da nova mídia (JAYO, 2005). Esta nova mídia permite a combinação de conteúdos em diferentes formatos, como textos, sons, fotos, vídeos etc. e sua distribuição em larga escala a custos relativamente baixos.

Vários aspectos mudam em relação à mídia tradicional. A audiência passa a ser formada por usuários, que criam e buscam a informação, deixando de ser apenas receptores. A nova mídia permite a interatividade e a navegação não linear. O conteúdo é encontrado de forma abundante e atualizado em tempo real (ORIHUELA, 2003).

Um usuário de internet à procura de atualidades pode encontrar notícias recém publicadas sem ter que desembolsar um centavo. As fontes de conteúdo à disposição do leitor variam desde os sites das mídias tradicionais, como os de jornal, rádio e televisão, passando por portais de notícias que operam exclusivamente na internet, e até mesmo produções independentes, como blogs especializados ou fóruns de discussão.

Dispositivos eletrônicos de acesso a conteúdo são criados e inovados constantemente. Aparelhos celulares (*smartphones*) se parecem cada vez mais com pequenos computadores portáteis. Novos leitores eletrônicos, com telas que não emitem luminosidade, aproximam-se cada vez mais da experiência de uma leitura em papel impresso. A infraestrutura das redes de comunicação, em constante expansão, torna a informação cada vez mais onipresente.

Os veículos de comunicação tradicionais enfrentam hoje um cenário de incerteza em relação ao futuro. Toda esta mudança abre um leque de novas possibilidades. No entanto, juntamente com as oportunidades, surgem ameaças, pois a entrada no mundo online apresenta poucas barreiras quando comparadas às mídias tradicionais. Um novo entrante operando apenas na mídia online pode transformar-se em um competidor respeitável em um curto período de tempo e com um investimento relativamente baixo (FLEW, 2009).

Um segmento que vem sentindo fortemente os efeitos do surgimento da nova mídia é o de notícias em jornal impresso. Nos meados dos anos 90, com o início da popularização da internet, os jornais criaram seus *web sites* e passaram a publicar conteúdo de

forma online. Naquela época, esta iniciativa era motivada como sendo uma forma de ampliar a base de leitores para a versão impressa. Os editores acreditavam ser improvável que a versão online do jornal viesse a substituir a mídia impressa (PENG, 1999).

Hoje, cerca de uma década e meia depois, não há conclusões definitivas sobre o efeito da publicação online de notícias sobre a distribuição das mesmas em papel (FINDAHL, 2008; GENTZKOW, 2007). No entanto, muito está sendo discutido em relação ao impacto desta nova mídia sobre a antiga e quanto ao futuro da produção e distribuição de notícias na nova mídia (ISAACSON, 2009; CLIFFORD, 2009; BUNZ, 2009; KINSLEY, 2009; PÉREZ-PEÑA, 2010).

A mídia impressa tradicional utiliza um modelo de negócios baseado em duas fontes de receita: vendas de exemplares e vendas de anúncios, este último englobando publicidade comercial, publicidade legal e classificados. Os anunciantes pagam para divulgar suas marcas, produtos e mensagens, enquanto os leitores pagam por uma assinatura ou por exemplares individuais do jornal. Este modelo, que vinha garantindo o sucesso das empresas de mídia impressa, pode estar sendo ameaçado pela presença da mídia online.

Não é o simples fato de haver migração de leitores do jornal impresso para o jornal online que preocupa os editores. Inclusive, mantendo tudo mais constante, isto seria algo benéfico para a indústria editorial, pois os custos de distribuição são significativamente menores no meio online. O que preocupa é o fato de não haver uma fórmula consistente para migrar também a receita gerada pelos anunciantes e leitores para a internet.

Uma das possibilidades para obter receita na operação online é a cobrança de acesso de leitores a sites de notícias. Recentemente vários jornais de renome mundial têm anunciado esta forma de atuação, como o americano New York Times (PÉREZ-PEÑA, 2010), os alemães Hamburger Abendblatt e Berliner Morgenpost (SCHNEIBEL, 2009) e o francês Le Figaro (PAVARIN, 2010).

Existem casos de sucesso, como o do Wall Street Journal, que desde 1996 restringe o acesso ao conteúdo online sob um modelo de assinatura. No entanto, possivelmente nem todos conseguem obter o mesmo resultado ao cobrar do leitor pelo acesso ao conteúdo. Para o New York Times, por exemplo, esta não é a primeira tentativa. Nos anos 90 do século passado era cobrado o acesso proveniente do exterior e entre 2005 e 2007 o jornal cobrava pelo acesso aos editoriais e colunas (PÉREZ-PEÑA, 2010).

A dificuldade de sucesso com modelos que exigem pagamento por parte do consumidor é compreensível. Na internet predomina a cultura do grátis (Anderson, 2008). Os usuários de internet acostumaram-se a obter tudo o que necessitam, inclusive notícias, sem a necessidade de serem onerados por isso.

Além disso, há o crescimento do modelo de anúncios associados à busca, o *Search Engine Marketing* (SEM) (CHOWDHURY, 2007; FAIN e PEDERSEN, 2005). Com este modelo, portais de busca, como o Google, Yahoo e Bing, tornam-se atores importantes neste cenário, competindo com os portais de conteúdo pela receita de publicidade online, o que pode tornar o desafio dos jornais ainda mais complexo.

Para os jornais, este é um momento de mudança que certamente exigirá um novo posicionamento estratégico. Isto pode impactar a todos que de alguma forma se relacionam a este meio de comunicação, incluindo jornalistas, fornecedores, anunciantes e consumidor final. O tema é importante não apenas pelo seu aspecto econômico, mas também pelos possíveis impactos sociais, pois o jornal é um dos meios de comunicação com influência relevante em um regime político democrático.

1.1. Questão de pesquisa

Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos constatou que há dois anos a internet superou os jornais impressos como principal fonte de notícias, ficando atrás apenas da televisão (PEW, 2008).

Esta migração da audiência torna o meio online cada vez mais importante e exige que os atuais produtores e distribuidores de notícias impressas desenvolvam estratégias adequadas à nova mídia. A convergência das mídias, além de permitir novos entrantes, transforma veículos de comunicação que até então atuavam em outros formatos, como rádio e televisão, em competidores diretos no meio online, o que torna o desafio ainda maior.

O trabalho descrito neste documento consiste em um estudo exploratório sobre a migração dos jornais diários de notícias para a nova mídia. O objetivo geral deste estudo é identificar como os veículos de notícias brasileiros estão atuando no meio online em reação às mudanças provocadas pelo fortalecimento da nova mídia.

A mídia impressa tradicional utiliza modelos de negócio consolidados, baseados em receitas provenientes de vendas de anúncios e vendas de exemplares. Os anúncios são

cobrados de acordo com o posicionamento e a área que ocupam e os exemplares são agregados de conteúdo vendidos aos leitores.

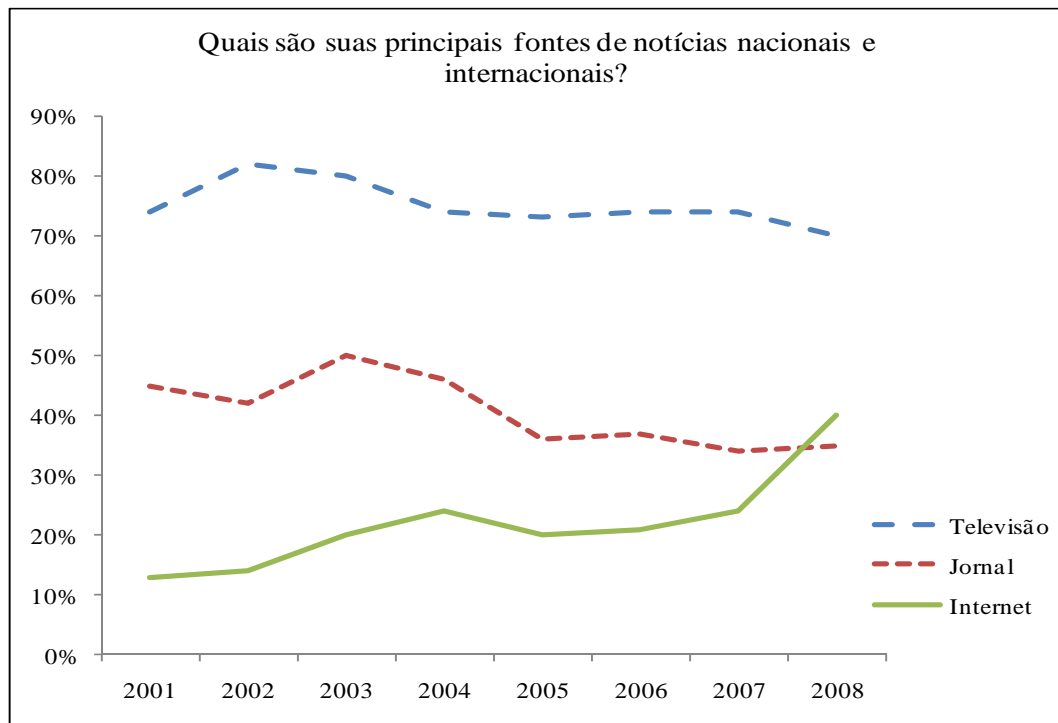


Figura 1 – Principais fontes de notícias nos E.U.A.

Fonte: Pew Research Centre for People and the Press, 2008

Estudos realizados nos Estados Unidos (MENSING; REJFEK, 2005) e Reino Unido (THURMAN; HERBERT, 2007) mostram que, apesar do potencial tecnológico e inovador que a nova mídia cria, os jornais online utilizam modelos de negócios muito parecidos com os tradicionais.

Um dos objetivos secundários deste trabalho é identificar as características dos modelos de negócio utilizados no meio online pelos jornais brasileiros e classificá-los de acordo com estas características. Serão analisados critérios envolvendo forma e origem de receita, características de apresentação do conteúdo e utilização de possibilidades específicas do meio online.

Uma vez feito este mapeamento, as características identificadas serão analisadas com o intuito de entender as consequências de cada uma delas. O objetivo disso é a identificação de padrões adotados nas operações online de jornais, permitindo o

questionamento e uma análise mais profunda sobre os motivos que levam à adoção destes padrões.

Outro objetivo secundário desta pesquisa é explicar os motivos pelos quais os jornais brasileiros adotam determinados padrões em suas operações online. Deverá ser identificada a relação que o canal online tem com o canal impresso dos jornais e os fatores que são considerados pela empresa no momento da adoção de um modelo de negócios e das características de sua presença online.

O estudo será focado nos jornais diários de origem tradicional, isto é, aqueles que surgiram e se consolidaram como jornais impressos e apenas posteriormente passaram a atuar na nova mídia. No entanto, veículos cuja origem é o meio online, poderão ser inseridos no estudo. O intuito é poder identificar semelhanças e diferenças entre veículos que já foram criados na internet e as empresas que foram estruturadas exclusivamente para o meio impresso e estão sendo impactadas pelas mudanças provocadas pelo surgimento e crescente popularização do meio online.

1.2. Estrutura da dissertação

O texto desta dissertação está organizado da seguinte forma: o capítulo 2 apresenta o referencial teórico, onde é feita uma revisão da literatura e, em seguida, são colocados os conceitos teóricos que servirão de apoio para a pesquisa. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, o que inclui a seleção da amostra, método de coleta de dados e entrevistas. No capítulo 4 é feita a apresentação e análise dos dados coletados e entrevistas. Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões finais, contribuições e limitações do trabalho realizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Revisão da literatura

O surgimento da *world wide web* nos anos 90 abriu aos publicadores de notícias possibilidades até então inexistentes. A rede, além de oferecer espaço virtualmente infinito, possibilita a publicação praticamente instantânea de notícias, navegação cruzada, busca por conteúdo, interação com o usuário, entre muitas outras facilidades.

Na época de seu surgimento, a nova mídia representava para os jornais uma ferramenta para estreitar o relacionamento com os leitores e também para atrair novos consumidores para sua versão impressa das notícias. A divulgação online e gratuita de conteúdo não era percebida pelos editores como uma ameaça ao tradicional negócio de mídia impressa. (PENG, 1999).

Ainda hoje não está totalmente consolidada a opinião sobre o impacto da presença online de um jornal sobre sua versão impressa. Por um lado, a presença de um *web site* pode servir como complemento ao canal impresso, fornecendo informações adicionais e serviços que não são compatíveis com o formato baseado em papel e tinta. Por outro lado, se o leitor tem a possibilidade de obter gratuitamente na internet o conteúdo que lhe interessa, poderá optar por abandonar a cópia impressa, o que torna a versão digital um concorrente direto da versão impressa.

Em pesquisa realizada na região de Washington DC, Gentzkow (2007) conclui que jornais impressos e online são claramente substitutos um para o outro. Isto significa que, no contexto estudado, o impresso e o online competem entre si pela atenção do leitor.

Com seu estudo feito na Suécia, Findahl (2008) questiona resultados como este. Ele concorda que em uma primeira avaliação sobre os dados, poder-se-ia concluir que há canibalização do meio impresso por parte do online. No entanto, ao analisar os dados considerando a idade fixa, a correlação que comprovaria esta canibalização desaparece.

No entanto, os próprios autores admitem que os resultados não são totalmente conclusivos. Gentzkow (2007), que identificou competição entre os dois meios de comunicação ressalva que, apesar de não poder ser ignorada, a canibalização que ocorre é menor que previsões anteriores e que a presença do jornal online não aparenta ser uma ameaça à sobrevivência da mídia impressa.

Findahl (2008), que diz não poder concluir que exista competição entre as versões online e impressa dos jornais na Suécia, cita outros dois estudos anteriores de sua própria autoria que mostram que a forma em que a mídia online afeta os meios de comunicação tradicionais variam em outros países. Segundo ele, em alguns países a internet se tornou um grande competidor para os jornais impressos.

Kaiser (2006) chega a um resultado interessante em seu estudo realizado na Alemanha. Separando os jornais por abrangência, entre nacionais e locais, ele chega a conclusões opostas. Para jornais de abrangência nacional há uma relação causal negativa entre o volume de visitas ao site do jornal e o número de exemplares vendidos. Isto significa que o site canibaliza vendas do formato impresso dos jornais nacionais. Já para os jornais locais, os dados mostram exatamente a relação causal contrária, o que significa que os canais impresso e online são complementares.

Há outros fatores que determinam o efeito que a presença online tem sobre a mídia impressa, como por exemplo, as características do leitor. Horrigan (2006) mostra que o consumo de notícias online varia muito de acordo com a idade da pessoa e se ela tem acesso à internet via banda larga ou não. Já Flavián e Gurrea (2009) apresentam resultados mostrando que online e impresso podem tanto se comportar como produtos diferenciados, por exemplo, quando o leitor busca por um conteúdo específico ou notícias atualizadas, quanto como substitutos, por exemplo, no caso da leitura para entretenimento, onde ambos cumprem o mesmo papel.

Esta diferenciação entre o online e o impresso se dá em função das conveniências e funcionalidades oferecidas por cada meio (FLAVIÁN e GURREA, 2009). O jornal impresso é utilizado em momentos de tempo livre, para entretenimento e leitura aprofundada sobre os assuntos, enquanto o online atende necessidades de quem procura informações específicas e atualizadas. O meio online é utilizado nestes casos, pois oferece funcionalidades que o meio impresso não é capaz de oferecer, como atualização em tempo real e busca por conteúdo.

Além destas funcionalidades, o meio online é capaz de oferecer várias outras, como interatividade, customização e convergência de formatos de mídia, como texto, imagem, vídeo e áudio. A convergência de formatos não se limita apenas ao conteúdo e pode influenciar também a produção deste conteúdo. Muitos veículos estão montando redações

multimídias compartilhadas com diferentes meios e até mesmo cursos de jornalismo estão modificando o currículo para incluir disciplinas de convergência de mídias. Esta convergência pode ocorrer diferentes níveis, desde uma promoção cruzada até a convergência total na produção do conteúdo (DAILEY, DEMO e SPILLMAN, 2005).

A natureza do impacto pode ir além do formato de mídia e do resultado quantitativo, ou seja, da diminuição ou crescimento do volume de vendas ou quantidade de leitores. George (2008) desenvolveu um estudo baseado em pesquisas que afirmam que indivíduos de etnias brancas, com alto nível educacional e residente em áreas urbanas dos Estados Unidos têm mais acesso à internet e, conseqüentemente, a jornais online. Ela identificou uma adaptação do conteúdo dos jornais impressos no intuito de atrair a população negra e hispânica, com baixo nível educacional ou que morem em regiões afastadas, pois com menor acesso à internet, esta população seria um público mais propenso a adquirir o material impresso.

A relação entre as versões online e impressa dos jornais é uma questão fundamental a ser estudada, pois seu entendimento interfere diretamente na estratégia que a empresa de comunicação pode adotar para ser rentável. A receita proveniente da operação online complementa aquela da operação offline, mas ainda é muito modesta. Kirchhoff (2009) apresenta em seu estudo, um declínio acentuado na receita de publicidade nos jornais norte-americanos nesta segunda metade da década. A parcela desta receita proveniente de publicidade online apresentou crescimento, mas ainda não chega a um décimo da receita de publicidade offline.

Há empresas que baseiam sua operação online em um modelo totalmente voltado para a publicidade, vendendo espaço para os anunciantes e entregando o conteúdo gratuitamente para os leitores, como o caso do New York Times atualmente. Este modelo não encontra resistência por parte do leitor, pois o usuário de internet está acostumado a obter o que procura de forma gratuita e encontrar uma grande variedade de alternativas de onde e como obter o que precisa (PAUWELS e WEISS, 2008).

O grátis tem um grande apelo junto aos consumidores, pois o preço zero apresenta uma descontinuidade na curva de utilidade de cada indivíduo, causadas por fatores psicológicos. O resultado disso é uma demanda muito maior para os produtos e serviços grátis

quando comparada à de outros apresentem algum custo, por menor que seja este custo (ARIELY e SHAMPAN'ER, 2004).

De acordo com a ideia defendida por Anderson (2008), chamada de *freesconomics*, a internet oferece muitos produtos e serviços que são entregues ao consumidor final gratuitamente, permitindo às empresas que os entregam, fazê-lo de forma economicamente sustentável. A venda de publicidade é apenas uma destas formas. Anderson criou o que ele chama de Taxonomia do Grátis e enquadra as formas de distribuição de produtos e serviços gratuitos em seis categorias:

- ▶ Freemium: versão básica grátis e versão premium paga e que sustenta toda a estrutura.
- ▶ Anúncios: anunciantes sustentam a estrutura e consumidor recebe o benefício gratuitamente.
- ▶ Subsídio cruzado: a disponibilização de um serviço ou produto grátis gera vendas de outro serviço ou produto pago que sustenta ambos.
- ▶ Custo marginal zero: produto ou serviço sem custo de distribuição.
- ▶ Permuta (labor exchange): consumidor recebe o benefício gratuitamente ao executar uma ação ou atividade que interessa ao provedor do benefício.
- ▶ Gift Economy: Contribuições feitas sem motivação monetária.

Enquanto Anderson (2008) categoriza os modelos restringindo seu escopo ao grátis e com um olhar focado no consumidor, Rappa (2004) cria uma taxonomia para os modelos de negócio online de um ponto de vista mais voltado aos produtores e incluindo modelos que oneram o consumidor. Segundo Rappa (2004), os modelos de negócio online podem ser divididos em oito categorias:

- ▶ Brokerage: conectam compradores e vendedores, sendo normalmente remunerados por uma taxa ou comissão sobre as transações executadas.
- ▶ Advertising: anunciantes sustentam a estrutura e consumidor recebe o benefício gratuitamente ou não.

- ▶ Infomediary: agrega valor ao coletar e vender dados valiosos para alguém, sejam consumidores ou empresas.
- ▶ Merchant: comercializa produtos ou serviços na web.
- ▶ Manufacturer (Direct): comercializa produtos ou serviços de produção própria na web.
- ▶ Affiliate: distribui anúncios em sites, blogs ou qualquer outro provedor de conteúdo afiliado, sendo remunerado por anunciantes e remunerando os afiliados.
- ▶ Community: baseia-se em produção comunitária, obtendo receita de variadas formas, desde anúncios e contribuições voluntárias, até a venda do que é produzido.
- ▶ Subscription: cobra um valor fixo do consumidor para ter acesso por um período de tempo.
- ▶ Utility: cobra do consumidor um valor que varia de acordo com a intensidade de uso.

Estes são apenas dois exemplos de taxonomias criadas para classificar os modelos de negócios online. Lambert (2006), por exemplo, faz um estudo comparativo entre dez diferentes taxonomias criadas para este fim. Pateli (2003) apresenta uma forma de analisar os diferentes estudos, no qual ela cita pelo menos 22 formas de classificação de modelos de negócios online.

Um modelo de negócios não precisa estar restrito a apenas uma categoria, podendo ter características híbridas. Fan (2008) e Prasada (2003) comparam modelos sustentados por publicidade e modelos sustentados por cobrança ao consumidor, chegando à conclusão que, salvo situações específicas, a melhor estratégia em termos de resultado econômico é aquela que combina as duas características e ainda oferece opção de escolha ao consumidor.

Estes modelos híbridos podem ser aperfeiçoados. Kumar e Sethi (2009) apresentam um modelo combinando cobrança de taxa e publicidade em que o valor da taxa

cobrada do consumidor e a quantidade de publicidade inserida na navegação do usuário são ajustados dinamicamente no intuito de extrair o máximo de rentabilidade do negócio.

É preciso ressaltar que a mudança de um modelo onde o conteúdo é gratuito para o consumidor para um modelo onde há cobrança, mesmo que apenas por uma parcela do conteúdo, não é simples. A tendência é que uma mudança como esta provoque a redução no volume de acessos ao site e conseqüentemente uma redução na receita proveniente de publicidade (PAUWELS e WEISS, 2008).

Além da contrapartida da possível perda de receita de publicidade, Powels e Weiss (2008) ressaltam a necessidade de uma mudança na estratégia de promoção do meio online exigindo um maior investimento em marketing para atrair assinantes para o serviço pago.

Outra questão importante a ser considerada é a forma como o conteúdo será vendido. Estudos mostram que a comercialização de informação, além de ser mais eficiente, gera um lucro maior quando feita de forma agregada (BAKOS e BRYNJOLFSSON, 1999). O agrupamento faz com que a variação dos valores unitários percebidos por cada indivíduo para os diferentes produtos do conjunto se anule, permitindo o exercício de preços próximos ao valor percebido médio dos produtos na população.

A pesquisa desenvolvida por Stahl (2004), focado mais especificamente no mercado de jornais e revistas, mostra que decidir se a venda será agregada ou individual não é suficiente para chegar a um melhor resultado. De acordo com seu estudo, se o agrupamento disponível online for exatamente igual ao publicado no formato impresso, o resultado acaba sendo pior que aquele obtido se a venda online for feita de forma unitária.

Mesmo com o formato definido, a precificação do conteúdo online é um grande desafio. Os custos marginais de distribuição de notícias online são infinitamente baixos. Para casos como este, um esquema de precificação baseado em custo marginal não é aplicável (MAHADEVAN, 2000; SHAPIRO e VARIAN, 1999).

Além disso, para consumidores de notícias online, a relação qualidade x preço é algo muito vago, pois estão acostumados a obter qualquer conteúdo a preço zero. Os consumidores têm dificuldade em associar um valor monetário ao conteúdo online (ROWLEY, 2008).

Os estudos mostram que existem vários aspectos a serem considerados na elaboração de estratégias para os jornais atuarem na nova mídia e que, para alguns deles, as conclusões ainda não parecem convergir para uma solução única. É evidente a falta de uniformidade nas estratégias adotadas e o desafio dos executivos destas empresas é grande. Corrêa e Lima (2010) apontam que a indústria jornalística atingiu um grau de maturidade avançado no meio online em termos de conteúdo e legitimação social, mas que sua reação à inovação e a adoção de modelos de negócio mais flexíveis tem sido lenta e cautelosa.

As estratégias e modelos de negócio dos jornais sofrem impacto de fatores como a relação entre o meio impresso e online quanto à sua complementaridade ou canibalização. Eles são influenciados também pelo perfil do consumidor, de acordo com características como idade, etnia, classe social etc., conforme diagnosticado por alguns autores. Por fim, como parte fundamental da estratégia está o modelo de negócios, que deve considerar as fontes de receita, precificação, customização e forma de entrega.

2.2. Conceituação

O contexto deste trabalho é um cenário de mudanças do ambiente externo que afetam de forma relevante os negócios envolvendo a mídia escrita e, por consequência, os jornais de notícias. Estas mudanças serão consideradas sob um ponto de vista da teoria econômica, possibilitando assim, a identificação dos principais fatores que podem influenciar as decisões estratégicas das empresas envolvidas.

O negócio de jornais de notícias, seja impresso ou online, faz parte de uma indústria de informação. Os jornais impressos ainda possuem componentes físicos, que são o papel e a tinta que devem ser produzidos, processados e levados fisicamente até o consumidor. Este componente físico pode representar, em muitos casos, um custo marginal relativamente baixo quando comparado com o custo fixo de produzir o conteúdo, mas não é desprezível.

O meio online de distribuição de notícias torna o custo marginal praticamente zero, alavancando esta relação e, conseqüentemente, intensificando os efeitos das leis da economia de informação que atuam sobre o negócio de produção e distribuição de notícias. Por este motivo, as tarefas de classificação e análise realizadas neste estudo serão baseadas em conceitos da teoria de economia da informação.

Além do custo marginal praticamente zero, o formato online de distribuição de notícias utiliza-se da informação em seu estado mais puro, pois não está fixado a nenhum objeto físico para ser transportado, armazenado ou consumido. O meio físico é sim necessário para o transporte, armazenamento e consumo da informação, mas no meio online este vínculo é apenas transitório. Como descrito por DeLong e Froomkin (2005), a informação em seu estado puro é caracterizada pela sua não-rivalidade e não-exclusibilidade.

A exclusibilidade é a característica de um produto ou serviço, cujo acesso pode ser restrito aos consumidores capazes de pagar pelo seu consumo. O controle sobre o acesso e cópia de conteúdo digital é custoso e pode não surtir os efeitos desejados, o que os tornam não-excludentes (DELONG e FROOMKIN, 2005).

Rivalidade significa que o consumo de um mesmo bem ou serviço não pode ser realizado simultaneamente por duas pessoas diferentes. Por exemplo, duas pessoas não podem comprar e usar a mesma peça de roupa ao mesmo tempo ou estacionar seus carros em uma mesma vaga no mesmo horário. Segundo DeLong e Froomkin (2005), se um produto ou serviço é não-rival e seu custo marginal é próximo de zero, a maximização do valor para a sociedade é a distribuição deste produto ou serviço para todos os indivíduos cuja propensão a pagar é maior que seu custo marginal, ou seja, potencialmente toda a sociedade.

2.2.1. Precificação

Maximizar valor para a sociedade não necessariamente significa maximizar valor para a empresa, pois nem sempre todo o valor criado é capturado pela empresa que o criou e parte dele pode ser compartilhada com o consumidor. Existe inclusive a possibilidade de a totalidade do valor criado ser capturada pelo consumidor. Na economia tradicional, há uma referência bastante forte para a formação de preços, que é o custo marginal. No caso de mercados com custos marginais próximos de zero, praticar preços iguais ao custo marginal transfere todo o valor para o consumidor e isto, muito provavelmente, levará a empresa à falência, pois ele não seria capaz de cobrir seus custos fixos (DELONG e FROOMKIN, 2005).

Na economia da informação, na qual o custo para produzir a primeira cópia é significativamente maior que o custo de duplicar e distribuir a informação, o preço não deve ser definido em função do custo marginal, mas sim em função da propensão a pagar (*willingness to pay*) do consumidor (VARIAN, 1995). No entanto, a propensão a pagar dos

consumidores não é uniforme. Desta forma, uma vez definido um preço fixo, alguns indivíduos terão propensão a pagar acima deste preço e outros indivíduos terão propensão a pagar abaixo do preço.

No primeiro caso, a transação é efetuada, mas parte do valor é capturado pelo consumidor e não pela empresa. Na segunda situação, a transação não se concretiza e há destruição de valor, pois a propensão a pagar, apesar de estar abaixo do preço estabelecido, ainda é maior que o custo marginal do produto ou serviço.

Segundo Varian (1995), uma das formas de minimizar a perda, tanto em relação ao valor não capturado nas transações efetuadas quanto em relação ao valor destruído por transações não efetuadas, é a discriminação de preços. O ideal seria cobrar de cada indivíduo exatamente sua propensão a pagar, desde que este seja maior ou igual ao custo marginal. Na prática existem dois problemas que dificultam sua execução: identificar a propensão a pagar de cada indivíduo e impedir que indivíduos com alta propensão a pagar de consumirem pagando o valor destinado àqueles com baixa propensão a pagar.

Uma possível solução para isto é discriminar o preço em função de alguma característica que revele indiretamente a propensão a pagar. Esta característica pode ser encontrada no consumidor, como no exemplo citado por Varian (1995), no qual se criam descontos para estudantes, pois estes, em média, possuem propensão a pagar mais baixa.

O avanço tecnológico, principalmente na internet, tem possibilitado uma precisão cada vez maior na identificação das características de um consumidor e na personalização do que lhe é ofertado (ODLYZKO, 2003). Tecnicamente é possível fazer uma avaliação dos dados, hábitos de navegação e consumo de um indivíduo e, a partir deles, oferecer produtos adequados a preços personalizados, próximos ao valor que aquele consumidor estaria disposto a pagar.

No entanto, conforme apontado por Odlyzko (2003), apesar de ser uma forma eficiente de criação de valor econômico para a sociedade, a prática da precificação personalizada pode ter consequências negativas. Há fatores humanos, como o senso de justiça e preservação da privacidade, que podem dificultar o sucesso na utilização deste tipo de mecanismo.

2.2.2. Versionamento

Uma forma de evitar estas dificuldades de discriminação de preços de acordo com características do consumidor é o versionamento. Neste caso, o atributo que segmenta os consumidores está no produto ou serviço vendido, apresentando, por exemplo, diferentes níveis de qualidade com preços diferenciados e atraindo o consumidor conforme sua propensão a pagar. O versionamento é bastante utilizado na indústria da informação. É comum que o produto ou serviço tenha uma ou mais de suas características modificadas para provocar uma segmentação do mercado (VARIAN, 1995).

O versionamento de um produto ou serviço de informação é comumente feito partindo de uma versão de maior qualidade propositadamente deteriorada para produzir a versão de menor qualidade. Esta prática, chamada por Deneckere e McAfee (1966) de “produto danificado” (*damaged good*), gera um custo para transformar algo de maior valor em algo de menor valor. Apesar de parecer ilógico, pode produzir resultados positivos para a empresa, pois segmenta o mercado entre aqueles com alta e baixa propensão a pagar ao mesmo tempo em que desestimula o consumo do produto mais barato por aquele consumidor disposto a pagar um preço maior.

Um exemplo prático é a venda de imagens digitais com diferentes resoluções. A imagem em alta definição pode ser vendida a um preço diferenciado, para consumidores que valorizam esta característica e possuem alta propensão a pagar, enquanto a de baixa resolução pode passar por um processo de redução e ser vendida a um preço menor. Desta forma é possível capturar valor também daqueles consumidores que possuem menor propensão a pagar e não seriam atendidos em um cenário de preço único.

A redução deliberada de qualidade pode parecer perversa, pois representa um aparente ganho para a empresa em detrimento de uma perda para a sociedade, já que, além da redução de qualidade em si, ainda há um custo incorrido no processo. No entanto, segundo Varian (1997), a criação ou destruição de valor para a sociedade provocada pela prática deste tipo de versionamento deve ser avaliada face às suas alternativas.

Quando é possível atender a todo o mercado com um preço único e de forma sustentável para a empresa, o versionamento por meio de redução de qualidade realmente destrói de valor para a sociedade. No entanto, quando um preço único não é suficiente para cobrir os custos ou não é capaz de atender a todo o mercado, o versionamento cria valor para

a sociedade, apesar de aumentar os custos de produção e entregar um produto de menor valor. A explicação para isso é que a parcela do mercado que não seria atendido com o preço fixo, passa a consumir o produto ou serviço de menor qualidade, criando este valor para a sociedade.

2.2.3. Agregação

A agregação (*bundling*) consiste na venda de um conjunto de produtos ou serviços em forma de pacote e representa uma maneira de se praticar discriminação de preços. No mercado de notícias impressas a agregação é muito comum. Um exemplar de jornal comprado na banca nada mais é que um pacote de matérias vendidas de forma conjunta. A assinatura anual também é um pacote de exemplares adquiridos de uma só vez e entregues regularmente durante um determinado período de tempo.

A principal vantagem na utilização de agregação decorre do fato de que os consumidores não valorizam uniformemente os diferentes produtos e serviços. A propensão a pagar de cada indivíduo pode variar para cada item e aquilo que é valorizado mais por um consumidor pode ser menos valorizado por outro e vice-versa. A agregação permite que os produtos ou serviços sejam vendidos ao seu preço médio, o que torna a operação mais rentável.

Varian (1995) exemplifica apresentando uma situação onde há dois professores interessados em comprar dois jornais cada. O Professor Tobias tem propensão a pagar \$3 pelo Jornal A e \$2 pelo Jornal B, enquanto o Professor Bernardo tem propensão a pagar \$2 pelo Jornal A e \$3 pelo Jornal B. Se o preço fosse de \$2 cada, seriam vendidos dois exemplares de cada jornal e a receita total seria de \$8 e o excedente do consumidor seria de \$2 ($\$10 - \8). No entanto, se os jornais fossem vendidos de forma agregada, seria possível cobrar \$5 pelo pacote formado por um exemplar do Jornal A e um exemplar do Jornal B. Neste caso, dois pacotes seriam vendidos, a receita total seria de \$10 e todo o excedente seria apropriado pela empresa.

A agregação é indicada para casos nos quais há variação na propensão a pagar de cada consumidor para os diferentes produtos não é possível fazer discriminação de preços para os produtos individualmente. O aumento de receita não é o único motivo para agregação, pois ela pode produzir outros efeitos, como a redução de custos de procura por parte do consumidor e também de produção por parte do fornecedor. No entanto, no meio online, estes

outros efeitos perdem força e a principal motivação passa a ser aumento de receita (VARIAN, 1995).

2.2.4. Mercados bilaterais

A discussão até agora considerou uma única fonte de receita para o produto ou serviço de informação. No entanto, o mercado de notícias é comumente sustentado por duas fontes de receita complementares. Na mídia impressa, por exemplo, parte da receita é proveniente do leitor, que compra exemplares de jornais ou uma assinatura, e outra parte da receita é captada junto a anunciantes que desejam divulgar suas marcas e produtos para o público.

Mercados com este tipo de estrutura são denominados mercados bilaterais (*two-sided markets*). A atuação neste mercado exige a criação de plataformas que geram receitas e custos de grupos diferentes em cada um dos lados. (EISENMANN, PARKER e VAN ALSTYNE, 2006). Muitas empresas de mídia criaram plataformas bem sucedidas para explorar mercados bilaterais entre o consumidor de conteúdo e o anunciante. Antes da internet, estas empresas sustentavam uma posição de quase monopólio em seus mercados locais (SUN, 2010).

Segundo Eisenmann, Parker e Van Alstyne (2006), há três desafios estratégicos a serem endereçados pelas empresas que atuam em mercados bilaterais. O primeiro é a precificação: clientes em cada um dos lados valorizam a plataforma dependendo do número de clientes presentes no outro lado. Para maximizar os resultados, o controlador da plataforma normalmente subsidia um dos lados do mercado e cobra um preço maior do outro lado.

Na internet, barreiras de entrada mais baixas promovem uma grande competição entre plataformas. Os preços diferenciados cobrados dos anunciantes para sustentar o subsídio fornecido aos consumidores sofrem fortes pressões. Os anunciantes encontram na internet inúmeras opções para atingir populações demograficamente equivalentes e forçam a redução de preços (SUN, 2010).

O segundo desafio estratégico é a competição entre plataformas. Alguns mercados possuem externalidades de rede com predomínio de feedbacks positivos, apresentando uma competitividade instável e tendendo para o monopólio. Quando isto ocorre, há uma decisão estratégica importante entre adotar uma plataforma padrão, compartilhada entre os

competidores, ou tentar dominar o mercado com uma plataforma própria. A primeira opção normalmente representa a possibilidade de um mercado maior e a disputa entre os concorrentes é por participação no mercado. Já na segunda, o investimento costuma ser maior e o risco também, pois a competição é pelo domínio completo do mercado.

O terceiro desafio apontado por Eisenmann, Parker e Van Alstyne para estratégias em mercados bilaterais é evitar o que eles denominam de “envelopamento” (envelopment). Este fenômeno ocorre quando uma plataforma sobrepõe outra, fornecendo o mesmo tipo de serviços desta, mas em um agregado (*bundling*) com seus próprios serviços. Dentre os exemplos de seu mais recente artigo, é citada a plataforma Apple composta pelo iPhone e iPad, que envelopam diversas outras plataformas de diferentes mercados, como o de assistente digital pessoal (por exemplo, Palm Pilot), jogos portáteis (por exemplo, Nintendo Gameboy) e leitores de livro eletrônicos (por exemplo, Amazon Kindle) (EISENMANN, PARKER e VAN ALSTYNE, 2010).

2.2.5. Efeitos de rede

Na economia de produtos, o equilíbrio competitivo é sustentado pelo predomínio das forças de feedback negativo. As economias de escala apresentam ganhos até certo limite, no qual as deseconomias de escala passam a prevalecer e impedem o domínio absoluto do mercado. As participações de mercado (*market share*) variam, mas apenas lentamente com o tempo. Na economia da informação, feedbacks positivos podem prevalecer e as economias de escala se retro-alimentam. Os feedbacks negativos não atuam com força suficiente para manter um equilíbrio estável. O resultado disso é um fortalecimento do dominante e o surgimento de monopólios. No entanto, estes monopólios podem ser temporários e bruscamente interrompidos por mudanças tecnológicas (SHAPIRO e VARIAN, 1999).

Os efeitos de rede onde os feedbacks positivos atuam com grande intensidade são aqueles onde o valor da rede para um indivíduo aumenta quando o número de indivíduos na rede aumenta. Um exemplo claro disso são as redes sociais. Uma rede tem um valor muito maior para a pessoa quanto maior for o número de contatos que ela puder encontrar nesta rede. No entanto, nem todos os mercados estão sujeitos a este tipo de força com a mesma intensidade (SHAPIRO e VARIAN, 1999). Por exemplo, o fato de a maioria das pessoas ler um mesmo jornal pode não ser, por si só, um motivo suficiente para determinar a escolha de um indivíduo por ler aquele jornal.

Em uma pesquisa desenvolvida por Sääksjärvi e Santonen (2002), na Finlândia, foram analisadas as trajetórias de 42 jornais online em termos de evolução de seus resultados. Nesta pesquisa não foi possível confirmar nenhum efeito dominante de feedback positivo que determinasse a tendência de sucesso dos jornais analisados.

2.2.6. Diferenciação

Quando um mercado não segue o modelo de domínio absoluto, ele é caracterizado pela diferenciação, pois estas são as duas únicas estruturas sustentáveis em mercados de informação (SHAPIRO e VARIAN, 1999). Outras estruturas podem existir temporariamente, mas não se sustentam em equilíbrio estável por muito tempo.

No caso do mercado de jornais online, foi identificado por Chyi e Sylvie (1998), que ele é caracterizado pela competitividade monopolística. Isto exige que os competidores se diferenciem e conquistem nichos deste mercado. Ainda segundo Chyi e Sylvie (1988), além da diferenciação dos jornais online entre si (intramídia), há a diferenciação em relação às outras mídias de notícias (intermídia) e estas ocorrem de maneiras distintas. A diferenciação intermídia é obtida pelos jornais online por meio da adoção de funcionalidades específicas da internet em seus sites. Para a diferenciação intramídia, o fator mais relevante é o conteúdo.

2.2.7. Complementos

Complementos são componentes importantes de qualquer estratégia de negócios, seja na economia da informação ou na economia tradicional. Segundo Brandenburger e Nalebuff (1996) um produto A é complemento de B se um consumidor valoriza mais o produto B quando possui o produto A do que quando não possui o produto A. “Pensar em complementos significa encontrar formas de tornar a torta maior, em vez de brigar com os competidores por uma torta de tamanho fixo” (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996).

O exemplo mais comum de complementaridade é a relação evolutiva entre a indústria de hardware e software. Uma nova versão de software, com mais funcionalidades, mas também com maior consumo de recursos de hardware torna um novo modelo de hardware, de maior capacidade, mais valioso para o consumidor e vice-versa. A evolução tecnológica de ambos é valorizada de forma conjunta e, se um dos lados não evolui, a evolução do outro não tem um valor tão grande para o consumidor.

A complementaridade nem sempre é óbvia e há casos históricos de contradição entre a expectativa e o resultado real. Gentzkow (2007) cita, entre outros exemplos, um caso da indústria da música. O senso comum na década de 1920 previa que a veiculação gratuita de canções pelas rádios levaria a uma redução nas vendas das gravadoras, então estas passaram a cobrar altos valores de royalties das rádios. Pouco tempo depois o jogo se inverteu e as gravadoras até hoje pagam para as redes de rádio transmitirem suas canções. Ficou evidente que a veiculação das canções, ao contrário do pensamento inicial, contribuiu positivamente para o aumento das vendas das gravadoras.

Na indústria de notícias, como visto anteriormente, não há uma conclusão sobre a relação de complementaridade ou canibalização entre os meios impresso e online dos jornais. De qualquer maneira, é importante em uma análise estratégica de um jornal, a identificação de complementaridade não apenas entre os meios impresso e online, mas também com outros elementos relacionados direta ou indiretamente à distribuição de notícias.

2.2.8. Fidelização

Na economia da informação é muito comum a existência do custo troca. Isto ocorre sempre que se incorre em algum custo ao efetuar uma troca, seja de tecnologia, padrão, marca, fornecedor etc. Estes custos podem ser tangíveis ou intangíveis, como por exemplo, ao trocar um computador Apple por um PC, existem os custos tangíveis, como a aquisição de novo software e periféricos, pois os antigos não são compatíveis, e intangíveis, como a curva de aprendizado, pois a interface com o usuário pode ser bem diferente.

Segundo Shapiro e Varian (1999), quando os custos de troca se tornam substanciais, ocorre o chamado aprisionamento (*lock-in*). Neste caso, a desvantagem da troca pode evitar que ela ocorra, mesmo quando o concorrente oferece um preço menor ou qualidade superior. Isto permite que, uma vez conquistado o cliente, se possa praticar preços mais altos do que seriam possíveis sem o aprisionamento. Portanto, o aprisionamento é uma forma de reduzir a guerra de preços em um mercado e, conseqüentemente, direcionar para a empresa uma parte maior do valor criado.

Brandenburger e Nalebuff (1996) abordam esta questão no contexto de adição de valor no relacionamento com o cliente. O gerenciamento de um relacionamento que resulte na fidelização do cliente é uma forma de aprisionamento, mas o efeito vai além de simplesmente capturar valor do cliente. A fidelização pode, em alguns casos, criar valor para a sociedade

como um todo, inclusive para o cliente. Um exemplo de como isto pode ocorrer é dado por Brandenburger e Nalebuff, citando o programa de milhagens das empresas aéreas. Por um lado, premiar os consumidores por sua fidelidade é um benefício para o cliente, que recebe viagens grátis. Do lado da companhia aérea, ela reduz a guerra de preços a um custo muito baixo, pois ela costuma utilizar sua capacidade ociosa para premiar os consumidores.

Para jornais online, uma forma de criar aprisionamento é a customização (SÄÄKSJÄRVI e SANTONEN, 2003). Em seu estudo, os autores identificaram duas formas de customização de jornais online: customização de produto e customização de processo. A customização de produto é referente a personalização e versionamento e afeta diretamente o consumidor, enquanto a customização de processo está relacionada com tecnologia e distribuição do conteúdo. Na época da pesquisa, a customização de processos era mais comum, sendo que apenas poucos jornais, daqueles avaliados, praticavam customização de produto. De qualquer forma, foram identificadas relações positivas entre a customização de ambos os tipos e a receita anual dos jornais online.

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação dos veículos

Como dito anteriormente, um dos objetivos deste trabalho é o de classificar os jornais de acordo com as características encontradas em suas atuações no meio online. A metodologia utilizada para esta classificação se enquadra naquilo que Gregor (2006) denomina de “Teoria Tipo I” ou “Teoria para Análise”. Teorias classificadas neste tipo são utilizadas para possibilitar a classificação de elementos, de acordo com suas características, no intuito de se analisar “o que é”, isto é, apresentar um retrato da realidade e não têm pretensão de explicar suas causas ou predizer suas consequências.

O passo básico e talvez o mais importante em uma pesquisa científica envolve a ordenação, classificação ou algum tipo de agrupamento dos objetos ou fenômenos a serem estudados (CARPER e SNIZEK, 1980). Fawcet e Downs (1986) acrescentam que uma teoria descritiva, como as utilizadas para descrever ou classificar, são necessárias quando não se conhece nada ou muito pouco sobre o fenômeno em questão. Isto vai ao encontro dos objetivos deste trabalho, na tarefa de caracterizar a atuação dos jornais no meio online.

Segundo Martín-Peña e Días-Garrido (2008), o termo “configuração” (*configuration*) denomina uma coleção multidimensional de características que se diferem do ponto de vista conceitual e que, frequentemente, ocorrem de forma simultânea. Esta forma de classificação representa um método bastante útil para a descrição de organizações, processos e estratégias e se apresenta de duas possíveis formas: a tipologia e a taxonomia.

Apesar de ambas permitirem uma classificação multidimensional de forma exaustiva (todos os elementos do conjunto estudado são classificados) e mutuamente exclusiva (cada elemento é classificado em uma única categoria), elas se diferenciam em função do processo de formação das categorias e de classificação dos elementos (DOTY e GLICK, 1994; BAILEY, 1994).

Em uma tipologia, as categorias são definidas *a priori* com base em conceitos teóricos. Uma vez definidas as categorias, os elementos analisados são associados às categorias das quais mais se aproximam de acordo com o julgamento feito pelo pesquisador. Por sua vez, a taxonomia é construída empiricamente, baseada na observação da realidade. As categorias são estruturadas em clusters identificados *a posteriori*, a partir dos dados

empíricos, em múltiplas dimensões ou variáveis referentes aos objetos estudados (SANCHEZ, 1993).

O estudo exploratório aqui descrito deverá não apenas identificar as características dos veículos de notícias e classificá-los em termos de sua atuação no meio online, mas também identificar as categorias utilizadas nesta classificação. Por este motivo, optou-se, neste trabalho, pela utilização do método taxonômico para a construção da estrutura de classificação.

Os objetos de um estudo taxonômico comumente possuem muito mais atributos que o número de dimensões utilizadas na definição das categorias. O conjunto de atributos selecionados para formarem as dimensões das categorias pode resultar em classificações muito distintas. Neste caso, é responsabilidade do pesquisador selecionar os atributos mais relevantes para a classificação de acordo com o objetivo de sua pesquisa (WHITTAKER et al., 1998).

Os conceitos teóricos da economia da informação apresentadas no referencial teórico serão utilizados para esta finalidade. A determinação dos atributos e da forma como estes atributos serão incorporados à estrutura de classificação será feita com base nestes conceitos, de modo a dar mais consistência à definição da taxonomia.

3.1.1. Amostra

O objeto de estudo neste trabalho são os jornais diários. O UNESCO Institute for Statistics (2004) apresenta a definição de jornais e, mais especificamente, de jornais diários, da seguinte forma:

Jornais: Publicações periódicas direcionadas ao público em geral e com o objetivo principal de ser uma fonte primária de informações escritas sobre acontecimentos atuais associados a assuntos públicos, questões internacionais, política etc. Podem também incluir artigos sobre literatura ou outros assuntos, além de ilustrações e anúncios.

Jornais diários: jornais reportando principalmente acontecimentos que ocorreram no período de 24 horas antes de impressos (publicados pelo menos 4 vezes por semana)

O universo estudado aqui está restrito ao território brasileiro e a taxonomia será construída com base nas principais empresas de jornais do país, muitos deles ligado a grandes

grupos de mídia. Por este motivo, é necessário entender como está estruturado o mercado brasileiro de mídia.

O surgimento da mídia no Brasil ocorreu com a publicação do Correio Braziliense, em 1808, ano em que a Corte se transferiu para o Brasil. No entanto, como o jornal era editado e distribuído em Londres, o primeiro jornal efetivamente impresso no Brasil foi a Gazeta do Rio de Janeiro, lançado no mesmo ano e que se limitava a divulgar decretos da Corte e atividades da família real (AZEVEDO, 2006).

Ao longo do século XIX surgiram e desapareceram inúmeros novos jornais, apresentados em diferentes formatos, como pequenas folhas, panfletos e pasquins. Apenas no final do século XIX e início do século XX começa a se formar a estrutura da chamada “grande imprensa” no Brasil. Os jornais A Província de S.Paulo (atual O Estado de S.Paulo) e Jornal do Brasil foram criados no final do século XIX, em 1875 e 1891 respectivamente. O Globo e a Folha da Manhã (atual Folha de S.Paulo) surgiram ambos em 1925 (AZEVEDO, 2006).

O rádio surgiu na década de 1920 e a televisão na década de 1950, mas foi na década de 1970 que, segundo Azevedo (2006), a expansão nacional de redes de rádio e televisão lhes proporcionou uma feição de indústria de massa.

Grupo	Famílias
Organizações Globo	Família Marinho
Grupo Sílvio Santos	Silvio Santos e família
Grupo Abril	Roberto Civita e família
Grupo Folha	Família Frias
Rede Record	Edir Macedo Bezerra e Ester Eunice Rangel Bezerra
Grupo RBS	Família Fernando Ernesto Souza Corrêa, Sucessores de Maurício Sirotsky Sobrinho e Família Jayme Sirotsky
Grupo Estado	Família Mesquita
Grupo Bandeirantes	Família Saad

Quadro 1 – Maiores grupos de mídia do Brasil e famílias que as controlam
Fonte: Biondi e Charão (2008)

Atualmente a indústria da comunicação no Brasil está estruturada em grandes grupos controlados por poucas famílias. Segundo Biondi e Charão (2008), o setor é amplamente dominado por oito grupos: Globo, SBT, Record, Abril, Folha, Estado, Rede

Brasil Sul (RBS) e Bandeirantes, sendo que nenhum destes grupos atua em apenas um meio de comunicação. O **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta as famílias que controlam cada grupo e o **Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra o mapa de atuação de cada um deles.

		Organizações Globo	Grupo Sílvio Santos	Grupo Abril	Grupo Folha	Rede Record	Grupo RBS	Grupo Estado	Grupo Bandeirantes
TV	TV aberta	●	●	●	●	●	●	●	●
	TV segmentada	●		●			●		●
	TV por assinatura	●	●	●					●
Mídia impressa	Rádio	●				●	●	●	●
	Jornais	●			●	●	●	●	●
	Revistas	●		●					
Internet	Portais	●			●	●	●	●	
	Provedor de acesso	●			●				
	Agência de notícias	●			●			●	
	Gráficas			●	●			●	
	Distribuição			●	●		●	●	

Quadro 2 – Maiores grupos de mídia do Brasil e meios em que atuam
Fonte: Biondi e Charão (2008)

Estes grupos de mídia possuem uma cultura corporativa muito forte, não dando espaço para transparência em suas operações. Nenhum dos grandes grupos de mídia no Brasil se enquadra hoje no novo mercado. Alguns deles, mesmos sendo organizados em sociedades anônimas, que teoricamente exigiria transparência nos balanços financeiros, dificultam o acesso aos relatórios (BIONDI e CHARÃO 2008).

Outro fato que provê grandes poderes aos grupos de mídia é a forte influência política que exercem sobre a legislação da comunicação no Brasil. A maioria dos grupos está ligada direta ou indiretamente a partidos políticos, possibilitando-os flexibilizar ou até mesmo modificar as leis em benefício próprio (CABRAL, 2003).

Com exceção do Grupo Abril e Grupo Sílvio Santos, todos os principais grupos de mídia do Brasil produzem jornais impressos de circulação diária. O Grupo Bandeirantes opera

neste meio com a marca do Jornal Metro, de origem sueca e de distribuição gratuita sem assinatura. Os demais grupos publicam jornais diários tradicionais vendidos em bancas e entregues em domicílio para os assinantes: O Estado de São Paulo e Jornal da Tarde (Grupo Estado); Folha de São Paulo e Agora São Paulo (Grupo Folha); Valor Econômico (joint venture entre Grupo Folha e Organizações Globo); O Globo, Extra e Expresso da Informação (Organizações Globo); Correio do Povo e Hoje em Dia (Rede Record) e oito dos principais jornais de Santa Catarina e Rio Grande do Sul (Grupo RBS).

Além destes jornais, controlados pelos grandes grupos de mídia do Brasil, existem outros grupos menores, mas que também operam na mídia impressa com jornais relevantes para este estudo. Foram selecionados para compor a amostra os grupos de mídia com pelo menos um jornal de grande circulação. Como não há um critério único para definir o que é uma grande circulação, foi estabelecida arbitrariamente uma linha de corte para limitar a amostra. Foram considerados para a formação do critério, os jornais com circulação média por edição maior que 70 mil exemplares durante o ano de 2009, segundo o Instituto Verificador de Circulação (IVC).

Este critério não significa que todos os jornais que compõem a amostra possuem este nível de circulação. Ao ser selecionado um grupo de mídia para a amostra, segundo o critério acima, são considerados todos os jornais impressos e online deste grupo. O motivo para a adoção deste critério é o fato do mercado estudado ser estruturado em grupos de mídia. Este critério permite a identificação de diferenças e semelhanças de estratégias adotadas por um mesmo grupo para seus diferentes jornais.

Desta forma, além dos oito maiores grupos de mídia brasileiros, foram incorporados à amostra os jornais Lance (Areté Editorial), Estado de Minas, Correio Braziliense, Diário de Pernambuco, Diário de Natal, Diário da Borborema, Jornal do CommercioAqui, O Norte e O Imparcial (Diários Associados), Brasil Econômico, O Dia, Meia Hora e Marca Campeão (Grupo Ongoing de Portugal) e Super Notícia e O Tempo (Sempre Editora).

Por fim, foram adicionados à amostra, portais de notícias que não necessariamente operam no meio impresso. Foram selecionados os portais de notícias de maior volume de acessos no Brasil. Da mesma forma feita para o critério de circulação, houve a necessidade de que fosse estabelecido arbitrariamente um critério que definisse este conjunto de maiores

portais de notícias. Portanto, foram considerados os portais de notícias com média de mensal acima de um milhão visitantes únicos no primeiro semestre de 2010, de acordo com mensuração realizada pela ComScore Inc., instituição independente que monitora por amostragem os acessos aos sites de diversos segmentos.

De acordo com este critério, além dos portais G1, UOL Notícias e R7, pertencentes às Organizações Globo, Grupo Folha e Rede Record, respectivamente, foram incorporados à amostra os portais Terra (Telefônica), MSN Brasil (Microsoft), Último Segundo (Internet Group) e Yahoo Brasil (Yahoo).

O estudo destes portais não faz parte dos objetivos deste estudo, mas poderão ser utilizados como base de comparação na análise. A incorporação destes portais de notícias na amostra se deve ao fato de serem concorrentes diretos dos jornais no meio online e podem influenciar diretamente as estratégias dos jornais de origem tradicional, mas que atuam também na internet. Apesar de não serem foco desta pesquisa, estes veículos exclusivamente online são importantes pontos de referência no estudo comparativo da atuação online dos jornais.

A lista completa dos jornais e portais de notícias selecionados segundo os critérios estabelecidos são apresentados no Quadro 8 (Apêndice A).

3.1.2. Coleta de dados

A construção da taxonomia será realizada com base nas características identificadas nos sites dos jornais, relacionadas com os conceitos econômicos apresentados no referencial teórico. Serão escolhidos os atributos julgados mais relevantes do ponto de vista desta teoria de forma que cada um deles venha a materializar um ou mais conceitos teóricos.

Os dados coletados foram segmentados nos seguintes grupos: caracterização do veículo, audiência, fontes de receita e diferenciação, sendo que este último foi ainda subdividido em forma, conteúdo e funcionalidade.

3.1.2.1. Caracterização do veículo

Este primeiro grupo de atributos deverá identificar os veículos e caracterizá-los em função de seu meio de origem e de sua categoria de conteúdo predominante.

- a) Nome do veículo;
- b) Grupo de mídia: grupo de mídia ao qual pertence;
- c) Estado: unidade da federação de origem do veículo;
- d) Site: endereço eletrônico do site do veículo na internet;
- e) Meio de origem: impresso ou online;
- f) Categoria: geral, popular, local, economia ou esportes.

Os três primeiros atributos são utilizados na identificação do veículo de forma única e precisa, pois os jornais podem possuir homônimos em outras unidades da federação e outros grupos de mídia.

O site representa o endereço eletrônico da página inicial do veículo a ser considerado. Alguns veículos possuem outros conteúdos, não relacionados a notícias, em um mesmo endereço web, como o MSN Brasil (br.msn.com), por exemplo. Nestes casos, o endereço a ser avaliado será apenas a parcela referente a notícias. No caso do MSN Brasil, o conteúdo considerado aqui se restringe à parcela contida abaixo do diretório “noticias”, portanto, o endereço eletrônico considerado é “br.msn.com/noticias”.

A categoria reflete o tipo de conteúdo predominante no jornal. Este atributo está relacionado com a definição de públicos-alvo e formação de nichos, de forma a focar seu posicionamento em um mercado caracterizado pelo monopólio competitivo.

O meio de origem informa se o veículo foi inicialmente criado para atuar no meio impresso ou se foi já concebido para o meio digital online. A origem pode ser determinante para a estratégia adotada pelo veículo, pois objetivos como a construção da marca, atração de leitores e estruturação da operação podem ser abordados de formas muito diferentes, dependendo da concepção inicial do veículo.

3.1.2.2. Audiência

Na economia de informação, os ganhos de escala mais significativos são os ganhos de escala do lado do consumo e não da produção. Uma audiência elevada representa para um jornal possibilidades de ganhos de escala, pois produzir a informação tem um custo

alto e majoritariamente fixo, enquanto distribuí-la tem um custo marginal extremamente baixo, principalmente no meio online.

Para a versão online do jornal, serão utilizados os dados coletados por amostragem da ComScore Inc., citada na seção 3.1.1 e também dados coletados pelo IVC. Como representação da audiência, será considerada a média mensal de visitantes únicos. No caso da ComScore, serão utilizados os dados apurados no primeiro semestre de 2010, enquanto para o IVC, serão utilizados os dados do mês de agosto de 2010.

A metodologia utilizada é muito diferente entre os dois mecanismos de mensuração, portanto os resultados apresentados não são comparáveis entre si. A ComScore faz uma medição por amostragem utilizando-se de software instalado no navegador do usuário com o consentimento do mesmo. No caso do IVC, o código é colocado no próprio site, com o consentimento do administrador do site mensurado. Sendo assim, a mensuração é realizada de forma plena, mas apenas para os sites que deliberadamente incluírem o código de mensuração em suas páginas.

Para a versão impressa, será adotada nesta coleta de dados, como representação da audiência, a média diária de circulação medida pelo IVC no ano de 2009. Diferentemente da versão online, que são atualizados constantemente e acessíveis de qualquer lugar do mundo, os jornais impressos têm restrições físicas que limitam seu alcance geográfico e temporal. Normalmente um jornal impresso atinge leitores localizados em uma determinada região geográfica e sua periodicidade também pode variar.

Portanto, este atributo de circulação de jornais impressos será desmembrado em três atributos que, juntando-se aos dois de audiência da versão online, formam os cinco atributos que serão coletados neste grupo:

- g) Circulação: quantidade média diária de jornais impressos em circulação;
- h) Periodicidade: dias da semana em que o jornal circula;
- i) Região geográfica: região predominante onde o jornal circula;
- j) Visitantes (CS): quantidade média mensal de visitantes únicos ao site do jornal apurados pela ComScore Inc.

- k) Visitantes (IVC): quantidade mensal de visitantes únicos ao site do jornal apurados pelo IVC.

3.1.2.3. Fontes de receita

O mercado de jornais, sendo um mercado bilateral, obtém sua receita de duas fontes distintas: leitores e anunciantes. O modelo de negócios do jornal impresso é bastante consolidado, baseado em vendas de assinaturas e exemplares avulsos para os leitores e espaços para anúncios em formatos padronizados.

Por esta razão, a coleta de informações será direcionada para o meio online, onde pode haver uma maior variedade de modelos e formas de se obter receita, tanto do lado do anunciante quanto do consumidor final.

Do lado do consumidor final, o meio online permite uma maior granularidade, possibilitando a comercialização de apenas parte do conteúdo disponível. Por esta razão, a primeira informação relevante é qual parcela do conteúdo é cobrada e qual é disponibilizada gratuitamente. Em seguida, é importante identificar de que forma é feita a cobrança junto ao consumidor para esta parcela de conteúdo de acesso restrito.

- l) Conteúdo pago: parcela de conteúdo, cujo acesso é pago;
- m) Forma de cobrança: mecanismo utilizado para a cobrança.

As três possibilidades identificadas para o atributo “conteúdo pago” são:

- ▶ Réplica do impresso: apenas o conteúdo idêntico ao veiculado na versão impressa é de acesso restrito;
- ▶ Parte do conteúdo online: uma parcela do conteúdo, incluindo conteúdo exclusivamente online, é de acesso restrito;
- ▶ Todo o conteúdo: todo o conteúdo disponível no site é de acesso restrito.

Para o atributo “forma de cobrança”, as opções abaixo podem ocorrer, sendo que cada veículo pode apresentar uma ou mais possibilidades:

- ▶ Impresso: o acesso ao conteúdo restrito está vinculado a uma assinatura da versão impressa do jornal;

- ▶ Independente: o acesso ao conteúdo restrito pode ser adquirido independentemente;
- ▶ Provedor: o acesso ao conteúdo restrito está vinculado à aquisição de um serviço de provedor de internet.

Do lado do anunciante, uma das informações relevantes é a plataforma de publicidade utilizada. Uma plataforma própria permite um maior controle e a apropriação da totalidade da receita, enquanto uma plataforma compartilhada permite os ganhos das externalidades de rede. Nenhuma das duas opções é completa, pois as vantagens de uma são as desvantagens da outra.

Para aqueles que possuem plataforma própria é importante também identificar o modelo de comercialização dos anúncios. No meio impresso, como o número de exemplares é definido na origem, uma negociação por diária ou por “custo por mil impressões” (CPM) é praticamente equivalente. Já no meio online, o veículo não tem controle sobre o número de impressões, portanto o resultado de uma negociação por diária pode ser bem diferente de uma negociação por CPM.

Além destas duas possibilidades, a internet permite a negociação denominada “custo por clique” (CPC). O modelo de CPC se diferencia do modelo de CPM, pois enquanto no CPM a cobrança é feita em função do número de vezes que o anúncio é exibido para o consumidor, no CPC o anunciante paga apenas quando o consumidor efetivamente clica no anúncio, gerando uma visita ao site anunciado. Desta forma, temos as seguintes medições para o lado de receita do anunciante:

- n) Plataforma de publicidade: própria ou compartilhada;
- o) Modelo de comercialização: CPM, CPC, diária, mensal etc.

3.1.2.4. Diferenciação

Em um mercado onde o concorrente está a um clique de distância, a diferenciação pode ter um peso importante no sucesso de um publicador de notícias online. Como visto anteriormente, o mercado de notícias online é caracterizado pelo monopólio competitivo e isto reforça a necessidade da diferenciação entre os concorrentes.

A comunicação no meio online é caracterizada por uma estrutura definida pela tríade formada por conteúdo, forma e funcionalidade (SHEPHERD e WATTERS, 1999). Por meio desta estrutura é possível definir as características de tudo aquilo que é apresentado pelo jornal no meio online e ela será utilizada aqui para evidenciar onde os jornais se diferenciam entre si.

Cada uma das dimensões deste atributo, que são conteúdo, forma e funcionalidade, será traduzida em uma ou mais características observáveis nos sites dos jornais e que podem diferenciá-los uns dos outros. A dimensão conteúdo será representada por:

- p) Réplica do conteúdo impresso: apresenta no site o mesmo conteúdo veiculado na versão impressa;
- q) Arquivo: disponibiliza acesso ao conteúdo veiculado no passado;
- r) Blogs: presença de blogs diretamente relacionados ao site do jornal.

O reconhecimento de que há réplica do conteúdo impresso ocorre quando o mesmo conteúdo veiculado na versão impressa é disponibilizado e claramente identificado no site. Devido à dificuldade de verificação, a identificação da réplica deve constar de forma clara no site, caso contrário, mesmo que algumas matérias utilizem o mesmo conteúdo do jornal impresso, isso não será considerado como réplica nesta pesquisa.

Para alguém interessado em pesquisar o arquivo de um jornal, é evidente que há diferença de valor entre um arquivo com o conteúdo publicado apenas na última semana e um arquivo com o conteúdo dos últimos dez anos. Portanto, além de identificar se o arquivo está ou não disponível, será coletada a informação do período que o arquivo abrange.

Os blogs considerados nesta coleta de informações são apenas aqueles diretamente relacionados ao site do jornal e cujo conteúdo é produzido e mantido por colunistas ou formadores de opinião. Não serão consideradas aqui eventuais ferramentas de blogs pessoais, disponibilizadas para o público em geral.

A dimensão forma está relacionada com a maneira como o conteúdo é disponibilizado para o usuário. Um mesmo conteúdo pode ser apresentado em diferentes tecnologias e formatos. Esta dimensão será representada aqui por:

- s) Convergência: utilização de diferentes formatos de conteúdo;
- t) Plataformas de apresentação: formas de acesso ao conteúdo digital online.

Para a convergência será considerada aqui a convergência tecnológica dos meios de comunicação, de acordo com Salaverría (2008), com foco principal na característica multimídia do conteúdo. Serão identificados os formatos de apresentação de conteúdo que não sejam apenas texto e imagens estáticas, pois estas são comuns já no meio impresso. O objetivo é identificar se há convergência de diferentes meios no canal online do jornal. Os formatos considerados são:

- ▶ Vídeo: exibição de conteúdo em formato vídeo complementando uma notícia ou presente em uma seção exclusiva;
- ▶ Áudio: apresentação de conteúdo em formato áudio complementando uma notícia ou presente em uma seção exclusiva;
- ▶ Infográficos: apresentação de conteúdo contendo visual diferenciado, animação e navegação interativa. Comumente produzido com tecnologia Adobe Flash. Pode ser complemento de uma notícia ou estar presente em uma seção exclusiva.

No atributo plataformas de apresentação serão identificadas as formatações de conteúdo para diferentes interfaces de acesso ao meio digital. O conteúdo online pode ser acessado por um número crescente de aparatos tecnológicos e não depende mais apenas da utilização de um computador pessoal. Devido à dificuldade de verificação para as várias possíveis plataformas, serão consideradas apenas aquelas que tiverem sua compatibilidade divulgada de forma clara nos sites.

A dimensão denominada funcionalidade representa os mecanismos que permitem que o usuário opere o sistema de modo a modificar sua forma ou conteúdo. A coleta de dados para esta dimensão será composta por:

- u) Personalização: customização da forma ou conteúdo;
- v) Interatividade: participação no conteúdo;
- w) Integração com redes sociais: utilização de funcionalidades de redes sociais.

A personalização considerada aqui é a capacidade que o site tem de apresentar o conteúdo individualmente customizado para o leitor, seja em termos de apresentação (forma) ou do próprio conteúdo. A personalização pode ser realizada ativamente pelo usuário, quando ele informa deliberadamente suas preferências, ou então passivamente, quando o sistema captura suas informações e as utiliza para personalizar o site. Devido à dificuldade para a verificação de personalização passiva para o tamanho da amostra desta pesquisa, esta coleta será restrita à observação de personalização ativa.

A interatividade será representada pelos meios que o usuário tem à sua disposição para modificar o conteúdo do site. No caso dos jornais online, as modificações consideradas são:

- ▶ Envio de conteúdo: envio de notícias, envio de fotos, sugestões de correção e sugestões de pauta;
- ▶ Opinião: avaliação de matérias, comentários e enquetes.

No atributo referente à integração com redes sociais, será observada a integração dos sites dos jornais com os mecanismos de divulgação presentes nas redes sociais online. Serão identificadas quais as redes que cada jornal integra por meio da utilização de algum mecanismo de compartilhamento ou divulgação de conteúdo.

Os dados para esta etapa da pesquisa foram coletados entre os meses de agosto e setembro de 2010 e são apresentados no Apêndice A.

3.2. Entrevistas

Além da classificação taxonômica, baseada nas características observadas nos sites dos jornais, há um segundo momento da pesquisa, desta vez em formato de entrevistas. O mapeamento dos jornais de acordo com suas características visíveis para um observador externo evidencia apenas uma imagem parcial da estratégia. Algumas visões e percepções importantes sobre as estratégias adotadas pelos jornais só podem ser conhecidas por indivíduos com alguma informação interna dos jornais ou que acompanhem sua evolução histórica.

As pessoas que melhor têm esta visão, principalmente sobre o cenário de momento desta indústria, são os tomadores de decisão estratégica dentro das empresas. Os

candidatos mais adequados para esta consulta são os profissionais que definem e lideram a execução do plano estratégico dos veículos de comunicação, pois possuem uma visão interna da realidade atual e perspectivas para o futuro de suas empresas.

A amostra adotada para a construção da taxonomia é demasiadamente grande para que seja viável a realização de entrevistas com um representante de cada jornal. Ao mesmo tempo, é esperado que os grandes grupos de mídia do Brasil liderem os movimentos estratégicos nesta indústria e que os demais jornais sejam, em sua maioria, seguidores destes movimentos. Portanto, o plano inicial era a realização de entrevistas com representantes de veículos de comunicação de algum dos grandes grupos de mídia, pois seria razoável acreditar que suas estratégias venham a ser colocadas em prática e posteriormente copiadas por outros jornais.

Devido ao risco de não se conseguir acesso aos profissionais com os perfis descritos acima, havia um plano de contingência que seria a realização de entrevistas com especialistas no assunto. Este especialista seria um observador externo, mas com um olhar voltado para o mercado de jornalismo impresso ou online. Certamente haveria uma perda no sentido de informações internas aos veículos, mas por outro lado, sua imparcialidade e seu ponto de vista com perfil mais acadêmico poderiam revelar outros aspectos do cenário estudado.

Foi feita tentativa de contato com diretores e editores chefes dos principais veículos por meio da rede de contatos pessoal. Em alguns casos não foi possível a obtenção de retorno do executivo e em outros, apesar de estabelecido o contato, não houve sincronia das agendas em tempo hábil. Felizmente em dois casos as entrevistas se concretizaram, sendo o primeiro por meio de contato pessoal direto, o Bruno Watté e a segunda por intermédio do próprio Bruno, a Marta Gleich. Bruno Watté é o Diretor Regional do Grupo RBS, em Joinville, responsável pelas várias mídias na região de Joinville, o que inclui o jornal A Notícia e Marta Gleich é a Diretora de Internet do Grupo RBS, em Porto Alegre, responsável pelo portal ClicRBS e toda a operação online do grupo.

Devido às dificuldades apresentadas acima, iniciaram-se paralelamente as tentativas de contato com especialistas. A execução deste plano também apresentou dificuldades, mas foi possível a realização de uma entrevista com a Daniela Bertocchi, consultora de estratégia na internet e que atualmente está trabalhando em um projeto de

doutorado na área de jornalismo na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

O fato de ter dois entrevistados em cidades distantes e a dificuldade de sincronizar as agendas resultaram em entrevistas realizadas por telefone. Ainda assim foi possível gravá-las para serem transcritas e posteriormente analisadas com maior nível de detalhe.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o intuito de abordar os principais tópicos do tema desta dissertação, mas sem limitar o entrevistado a perguntas previamente definidas. As questões colocadas permitem respostas abrangentes e também a utilização de exemplos, possibilitando a obtenção de uma visão mais aprofundada do assunto. O Quadro 3 apresenta os tópicos abordados e os conceitos relacionados a cada um.

Tópico	Conceitos relacionados
Relação entre o meio impresso e o online	Complementos; Monetização
Modelos de negócios online	Monetização; Mercados bilaterais
Parcerias e exploração de complementaridades	Complementos; Agregação
Convergência dos meios e os grupos de mídia	Caracterização do Site (forma); Complementos
Utilização de novas plataformas de apresentação	Versionamento; Caracterização do Site (forma)
Integração com redes sociais	Audiência; Efeitos de rede
Papel da localização geográfica na formação de nichos	Diferenciação; Audiência.
Mecanismos para fidelização na disputa pela atenção do consumidor	Caracterização do Site (funcionalidade); Fidelização

Quadro 3 – Tópicos abordados nas entrevistas

O primeiro tópico, “Relação entre o meio impresso e o online”, tem como objetivo identificar como o entrevistado percebe a relação entre o jornal impresso e seu respectivo site na internet. Se esta relação é de complementaridade e como a presença de um interfere nos resultados econômicos do outro.

O tópico seguinte, “Modelos de negócios online”, remete ao questionamento em relação ao modelo tradicional, composto por assinatura e anúncios. O intuito é entender se este é o único modelo viável na visão do entrevistado ou se há outras possibilidades.

Em “Parcerias e exploração de complementaridades”, pretende-se revelar como os jornais podem se associar a outros produtos e serviços para criar valor para si, para os parceiros e também para o consumidor.

“Convergência dos meios e os grupos de mídia” remetem à utilização de formas de conteúdo incompatíveis com o jornal impresso, como vídeo, áudio, animações interativas etc. Pretende-se verificar aqui as vantagens em relação à convergência de meios que um jornal possui ao pertencer a um grande grupo de mídia, com unidades de negócio que atuam em diferentes meios de comunicação.

Em “Integração com redes sociais”, o intuito é extrair do entrevistado sua percepção em relação à integração dos sites de notícias às redes sociais. São questionados aqui os objetivos da utilização deste mecanismo e sua eficácia para atingir estes objetivos.

O tópico “Utilização de novas plataformas de apresentação” deve esclarecer como estão sendo utilizadas plataformas de apresentação para o conteúdo online alternativas ao computador e se estas novas plataformas, cujos exemplos mais evidentes são os smartphones (iPhone), e-readers (Kindle) e tablets (iPad), podem representar mudanças de estratégia para o meio online.

Em “Papel da localização geográfica na formação de nichos” pretende-se entender o quanto a localização geográfica ainda é um fator determinante para a formação de nichos de mercado para os jornais. No passado isso era evidente, pois as limitações de logística na distribuição do jornal impresso tornavam a localização um fator relevante. A questão colocada aqui é se isto continua sendo verdade, apesar de a internet ter eliminado as barreiras físicas de localização para a distribuição do conteúdo.

O último tópico abordado na entrevista, “Mecanismos para fidelização na disputa pela atenção do consumidor”, trata do desafio de se conquistar e manter a atenção do leitor no meio online, caracterizado por um ambiente extremamente competitivo. Além da facilidade que um usuário tem de trocar sua fonte de notícias, agregadores de conteúdo como o Google Notícias colocam os concorrentes na mesma página, intensificando ainda mais esta competitividade.

4. RESULTADOS

4.1. Apresentação dos resultados

4.1.1. Taxonomia

Os dados coletados na primeira etapa, apresentados no Apêndice A, formaram uma base para a construção da taxonomia. A definição da taxonomia e dos principais atributos utilizados em sua construção ocorreu sobre a base de conhecimento teórico apresentado anteriormente e conforme a interpretação do pesquisador sobre sua relevância para sua estruturação.

Os dados coletados não foram utilizados diretamente na formação da taxonomia, mas, antes disso, transformados em atributos derivados deles, que facilitaram a construção da hierarquia. Abaixo são apresentados os atributos considerados e suas transformações.

4.1.1.1. Gratuidade

O atributo com maior relevância, utilizado como primeiro nível na formação da taxonomia é aquele que diferencia os jornais que apresentam algum conteúdo pago daqueles que disponibilizam todo seu conteúdo gratuitamente na internet. Este atributo deriva-se do campo l) da tabela de dados (conteúdo pago), referente a qual parcela do conteúdo online é pago.

Este novo atributo, denominado “grátis”, indica se o acesso ao conteúdo do jornal é livre e grátis para qualquer usuário ou se há alguma restrição, mesmo que seja parcial, deste acesso. Será avaliado aqui, se o consumidor tem acesso total e irrestrito ao conteúdo, de forma totalmente grátis ou se há alguma forma de restrição ou cobrança, mesmo que apenas em parte do conteúdo, formato ou funcionalidade no site.

α) Grátis: identifica se há ou não conteúdo pago no meio online para o veículo de comunicação e pode assumir os valores abaixo:

- ▶ Sim: campo l) vazio, significando que todo o conteúdo disponibilizado no site é gratuito;
- ▶ Não: campo l) preenchido, significando que há conteúdo pago disponibilizado no site;

- ▶ Não se aplica (N/A): o jornal não possui site correspondente.

A escolha do “grátis” como primeiro atributo para a formação da hierarquia se deve ao fato da cobrança pelo conteúdo, mesmo que apenas por uma parcela deste, pode reduzir o volume de acessos ao site e, conseqüentemente, provocar uma redução na receita proveniente de publicidade, além da mudança na estratégia de marketing junto ao consumidor (PAUWELS e WEISS, 2008).

A gratuidade para o consumidor final é praticada por meio de subsídio, que pode vir por parte do anunciante ou mesmo do próprio jornal. Esse atributo, portanto, está relacionado com a estrutura bilateral do mercado de notícias, onde a relação entre preço e valor pode ser partilhada de forma desigual entre as partes.

O atributo está também relacionado com a precificação do conteúdo, pois o subsídio tem influencia direta no preço praticado para o consumidor. O subsídio por parte do anunciante pode ser parcial ou total, sendo que neste último caso, representa a gratuidade do conteúdo para o consumidor.

4.1.1.2. Agregação

Este atributo está diretamente ligado ao conceito de agregação, que é uma das técnicas de precificação já abordadas. Neste contexto, ele reflete a maneira como o acesso ao conteúdo online é vendido no que diz respeito à sua agregação com outros produtos ou serviços. Reflete também a informação sobre qual a parcela do conteúdo online agregada à venda. A forma mais comum é o acesso ao jornal online agregado à venda do jornal impresso. No entanto, nada impede que a agregação ocorra com outros produtos ou serviços, como por exemplo, a contratação de provedores de acesso.

A utilização da agregação permite que o jornal retenha uma parcela maior do valor que, caso contrário, poderia ser incorporado pelo consumidor ou simplesmente não ser criado. Este atributo, portanto, se aplica aos jornais que impõem alguma restrição de acesso ao conteúdo, permitindo ao jornal monetizar este acesso, isto é, aqueles classificados como não grátis no atributo anterior. O atributo “agregação” irá compor o segundo nível da hierarquia de formação da taxonomia para os jornais que apresentam conteúdo pago no meio online.

Em relação ao conteúdo de acesso restrito na internet, as possibilidades identificadas no campo 1) da tabela de dados são “réplica do impresso” e “conteúdo online”.

Do lado offline do agregado, presentes na coluna m) da tabela, as possibilidades são “impresso”, “provedor” ou “independente”, sendo que nas duas primeiras o conteúdo vendido no site é agregado à venda de outro produto ou serviço: versão impressa do jornal e provedor de acesso à internet, respectivamente. A terceira opção, “independente”, é exatamente a ausência de agregação, onde é possível a aquisição do conteúdo no meio online não vinculado à compra de outro produto ou serviço.

β) Agregação: combinação dos meios online e offline vendidos conjuntamente, tendo as seguintes possibilidades:

- ▶ Canal alternativo: l) réplica do impresso e m) impresso e/ou provedor;
- ▶ Produto agregado: l) conteúdo online e m) impresso e/ou provedor;
- ▶ Canal alternativo flexível: l) réplica do impresso e m) impresso e/ou provedor e m) independente;
- ▶ Produto agregado flexível: l) conteúdo online e m) impresso e/ou provedor e m) independente;
- ▶ Produto independente: l) réplica do impresso ou conteúdo online e m) independente.

Para o “canal alternativo”, o produto vendido no meio online é apenas a réplica do impresso e está sempre agregado à versão impressa do jornal, funcionando apenas como uma alternativa de canal de acesso ao mesmo conteúdo. O “canal alternativo flexível” tem o mesmo comportamento de “canal alternativo”, mas com a possibilidade de ser adquirido independentemente do jornal impresso.

No “produto agregado”, conteúdo online que não está presente na versão impressa também é vendido, mas está sempre agregado à versão impressa do jornal ou ao serviço do provedor de internet, funcionando realmente como um produto agregado. Já o “produto agregado flexível” tem o mesmo comportamento do “produto agregado”, mas com a possibilidade de ser adquirido independentemente.

O “produto independente” representa a ausência de agregação entre o meio online e o offline. Isto significa que o conteúdo online só pode ser adquirido separadamente, independentemente da compra de outros produtos ou serviços.

4.1.1.3. Caracterização do Site

A caracterização do site, que na etapa de coleta de dados foi desmembrada em seus três componentes, irá compor um único atributo para a formação da taxonomia. Este será o segundo nível da hierarquia para os jornais que não possuem conteúdo pago na internet e que, portanto, devem encontrar meios de se diferenciarem para a atração de um público qualificado para seus anunciantes.

Os componentes da caracterização do site: conteúdo, forma e funcionalidade, serão classificados de acordo com os níveis em que se apresentam no site do jornal. Os níveis adotados: básico, intermediário e avançado, são uma adaptação da classificação de Barras (1990 apud. DINIZ, 2000) utilizada para a descrição da evolução e inovação em serviços.

No primeiro nível, o básico, o site do jornal apresenta fundamentos pouco diferentes do meio impresso ou daqueles utilizados desde os primórdios da internet. Isto representa simplesmente uma presença online, mas ainda sem explorar algumas características específicas da web. No segundo nível, o intermediário, algumas características específicas da web são utilizadas no intuito de oferecer ao leitor um diferencial um pouco maior em relação à versão impressa. Por fim, o nível avançado é caracterizado pela presença de características que podem representar ou virem a se tornar oportunidades de negócios no meio online.

Os campos considerados para cada um dos componentes são:

- ▶ Conteúdo: q) arquivo e r) blogs
- ▶ Forma: s) convergência e t) plataformas de apresentação
- ▶ Funcionalidade: v) interatividade ou w) integração com redes sociais

Para o componente conteúdo foram utilizados os campos q) arquivo e r) blogs. Blogs são espaços interativos onde colunistas e formadores de opinião podem publicar conteúdo com pauta própria e, até certo ponto, de forma independente do editorial do jornal.

Os jornais que possuem blogs em seus sites serão considerados de nível intermediário no componente conteúdo.

Arquivos são conteúdos muito valiosos, principalmente para os jornais mais tradicionais, com históricos mais antigos e ricos em termos de informação. Os arquivos, se disponibilizados de um modo favorável ao jornal, podem representar ativos capazes de promover diferenciação e de gerar resultados financeiros, pois não podem ser livremente copiados pelos concorrentes. Desta forma, a presença de arquivos nos sites dos jornais será classificada como nível avançado no componente conteúdo. A presença de arquivo no site do jornal será reconhecida quando o histórico disponibilizado abranger um período de um ano ou mais.

Os campos s) convergência e t) plataformas de apresentação caracterizam o componente forma. Serão classificados como nível intermediário neste componente os jornais que se utilizarem em seus sites de algum formato de conteúdo além dos tradicionais textos e imagens estáticas. A utilização de vídeo, áudio e infográfico revela uma convergência do jornal com outros meios, como TV, rádio e a própria Internet.

No nível avançado serão classificados os jornais que apresentam seus conteúdos em plataformas digitais alternativas que gerem ou que tenham potencial para gerar receita dos leitores diretamente, como no caso de mensagens de celular, tablets e leitores eletrônicos (*e-readers*).

As funcionalidades presentes nos sites de jornais não geram negócios diretamente, pelo menos da forma que se apresentam atualmente. As ferramentas mais comumente encontradas nos sites dos jornais permitem a participação cada vez maior dos usuários na elaboração do conteúdo, a chamada Web 2.0, e a utilização de redes sociais na divulgação deste conteúdo. Esta participação dos usuários, aliada a modelos de negócios em evolução, como os Facebook Credits (O GLOBO, 2010), podem vir a se tornar mecanismos economicamente rentáveis no futuro.

Alguns jornais já apresentam funcionalidades que exploram a Web 2.0 e a integração com redes sociais, enquanto outros ainda estão em um nível mais básico em relação a estas funcionalidades. O nível intermediário será caracterizado pela presença de uma das duas características citadas acima, identificados nas colunas v) interatividade ou w)

integração com redes sociais. Quando forem identificadas ambas as características no site, ela receberá classificação de nível avançado no componente funcionalidade.

4.1.1.3.1. Consolidação da Caracterização do Site

Com os três componentes devidamente identificados em seus respectivos níveis, o próximo passo é consolidar o atributo caracterização do site em uma única classificação que permitirá a formação da taxonomia. Esta classificação será derivada da combinação dos três componentes, mapeando as 27 possibilidades (três componentes com três possíveis valores cada) em um conjunto reduzido de grupos com características semelhantes.

Cada nível de classificação, básico, intermediário e avançado, receberá um valor numérico, sendo 1 referente ao nível básico, 2 ao nível intermediário e 3 ao nível avançado. Isto possibilita a construção de regras objetivas para a definição das possíveis classificações do site para o atributo caracterização do site.

- γ) Caracterização do Site: combinação dos três componentes resultando nas seguintes possibilidades:
- ▶ Foco em conteúdo: componente conteúdo com valor 3 (avançado), mas a soma dos três componentes não ultrapassa 7;
 - ▶ Foco em forma: componente forma com valor 3 (avançado), mas a soma dos três componentes não ultrapassa 7;
 - ▶ Foco em funcionalidade: componente funcionalidade com valor 3 (avançado), mas a soma dos três componentes não ultrapassa 7;
 - ▶ Estágio inicial: A soma dos três componentes não ultrapassa 4;
 - ▶ Em transição: A soma dos três componentes está entre 5 e 6 e individualmente nenhum dos componentes tem valor 3 (avançado);
 - ▶ Bem adaptado: A soma dos três componentes totaliza no mínimo 8.

As três primeiras classificações representam sites que possuem um dos componentes em um nível mais avançado, mas no consolidado ainda não podem ser considerados bem adaptados, pois nem todos os componentes estão no mesmo nível. Já as três

últimas não possuem um componente que se destaca individualmente. Os três componentes apresentam níveis relativamente próximos entre si, posicionando o atributo como um todo no nível correspondente.

4.1.1.4. Apresentação da taxonomia

A partir dos três atributos derivados dos dados coletados, formou-se a hierarquia que definiu a taxonomia. A Figura 2 apresenta a estrutura proposta e o Quadro 4, na página seguinte, apresenta a distribuição dos veículos de acordo com esta estrutura.

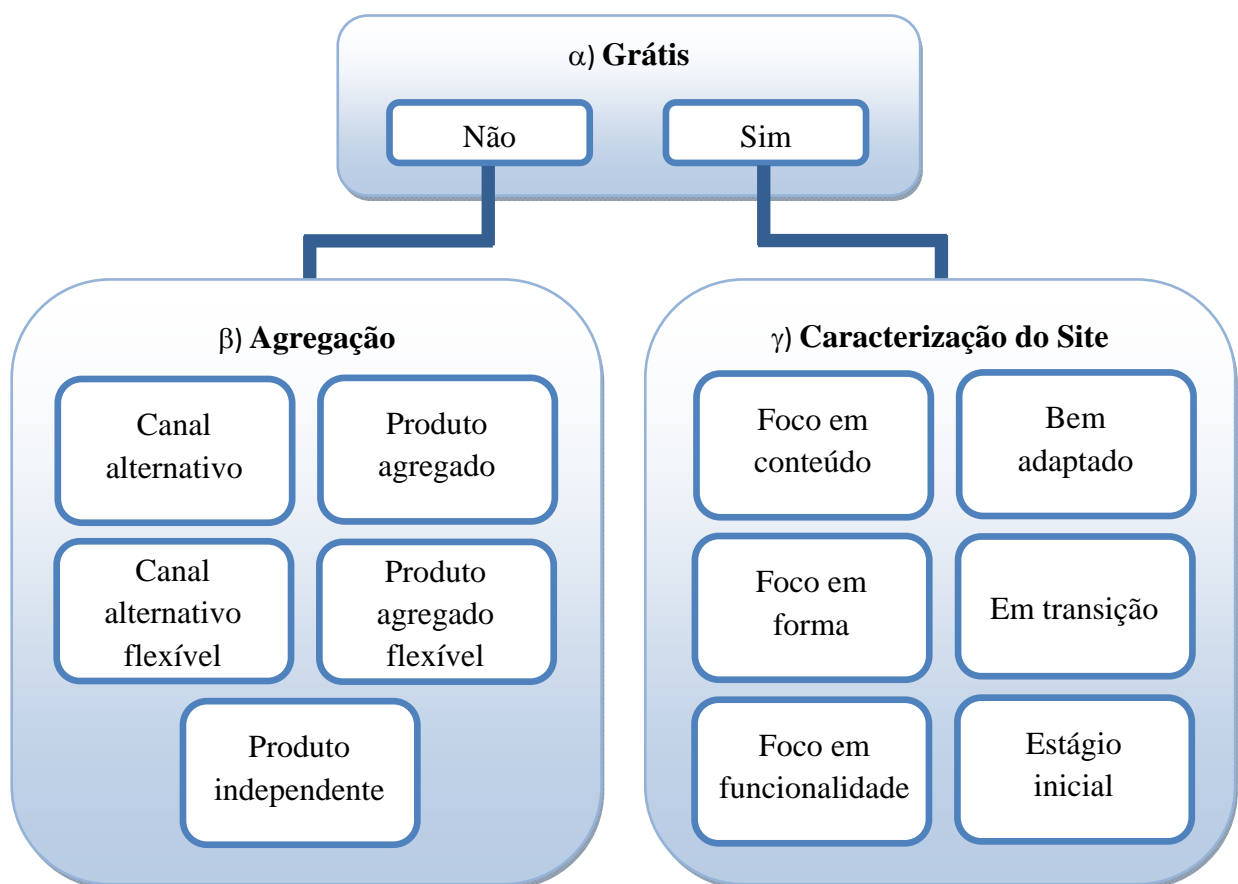


Figura 2 – Estrutura da taxonomia

4.1.2. Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com executivos de dois dos veículos de comunicação que compuseram a amostra utilizada na construção da taxonomia. Ambos pertencem ao mesmo grupo de mídia, o Grupo RBS, mas com focos diferentes dentro do grupo. Uma com um foco total no meio online, mas abrangendo o grupo como um todo e o outro com um foco regional, mas abrangendo todas as mídias online e offline naquela região.

α) Grátis	γ) Caracterização do Site	Veículos	
Sim	Bem adaptado	A Notícia	G1
		Abril Notícias	MSN Brasil
		Diário de Santa Maria	Uai
		Diário Gaúcho	UOL
	Em transição	Hoje em Dia	
	Estágio inicial	Agora São Paulo	Marca Campeão
		Jornal Metro	
	Foco em conteúdo	Correio do Povo	Super Notícia
Foco em forma	ClicRBS	Lance	
	Diário Catarinense Extra	Pioneiro	
Foco em forma e funcionalidade	Portal Terra	Yahoo Brasil	
	Último Segundo		
Foco em funcionalidade	eBand	O Tempo	
	Jornal de Santa Catarina Meia Hora	R7	

α) Grátis	β) Agregação	Veículos	
Não	Canal alternativo	Diário da Borborema	Diário de Pernambuco
		Diário de Natal	O Norte
	Canal alternativo flexível	Correio Braziliense	O Estado de São Paulo
		Folha de São Paulo	O Globo
		Jornal da Tarde	O Imparcial
		Jornal do Commercio	Zero Hora
	Produto agregado	Aqui	Valor Econômico
Produto agregado flexível	Estado de Minas		
Produto independente	Brasil Econômico		

α) Grátis	Veículos	
N/A (não possuem site)	Expresso da Informação	Hora de Santa Catarina

Quadro 4 – Classificação dos veículos

A primeira entrevistada foi Marta Gleich, Diretora de Internet do Grupo RBS, responsável pelos conteúdos de notícias, esportes e entretenimento de todo o Grupo RBS na internet. Isso inclui também todo o conteúdo dos jornais, rádio e TV que são adaptados para o meio online. O principal veículo sob sua responsabilidade é o portal ClicRBS, que é o portal de conteúdo do grupo.

A segunda entrevista foi realizada com Bruno Watté, Diretor Regional de Joinville do Grupo RBS, responsável pelos quatro meios que a RBS opera em Joinville e região: jornal, rádio, TV e internet. Em internet especificamente, está sob sua gestão a versão online do jornal “A Notícia” e uma atuação regional, mais focada em vendas, para os sites de classificados online.

Além dos dois executivos, foi realizada também uma entrevista com Daniela Bertocchi, Estrategista de Internet e Doutoranda em Jornalismo pela ECA-USP, na posição de especialista no assunto de jornalismo, capaz de contribuir com uma visão externa às empresas de comunicação. Além de pesquisadora, ela também é consultora na área de jornalismo e, por este motivo, acaba tendo contato com os desafios enfrentados pelos jornais.

Devido à dificuldade imposta pela distância, as entrevistas foram realizadas por telefone e foram gravadas, possibilitando sua posterior transcrição e uma avaliação mais detalhada do conteúdo. As transcrições das entrevistas encontram-se, em sua íntegra, no Anexo B.

As entrevistas não foram sequenciais, no sentido que os tópicos não foram abordados sempre na mesma ordem, mas todos eles acabaram de uma forma ou de outra entrando nos tópicos previstos.

4.1.2.1. Relação entre o meio impresso e o online

De forma geral, os entrevistados não colocam os dois meios como competidores entre si. Para Marta Gleich, o mais importante é a formação de uma marca forte, que possa atuar em diferentes meios. Segundo ela, sempre haverá um público interessado em ler as notícias no papel, mas um veículo não poderá sobreviver apenas no meio offline e só terá sucesso atuando em diferentes plataformas ao mesmo tempo.

Bruno Watté fala sobre sua percepção do cenário atual em que, após uma grande expectativa de migração dos negócios para o meio online, hoje se volta a atenção para o meio impresso. A receita dos anunciantes ainda é muito forte nos jornais impressos e, apesar de o leitor querer ler as notícias na internet, a receita da publicidade tem dificuldade para migrar para o meio online. Em sua opinião, a versão online dos jornais atualmente funciona muito mais para divulgação de marca e atração de leitores para o jornal impresso do que uma fonte de receita própria.

4.1.2.2. Modelos de negócios online

Além do tradicional modelo composto por assinatura e anúncios publicitários, Bruno Watté cita a utilização de links patrocinados e comissionamentos. No primeiro, a alocação de espaço para anúncios de terceiros, como o Google, por exemplo, é remunerada de acordo com o número de cliques gerados. No segundo, o comissionamento, a remuneração é feita de acordo com as vendas realizadas a partir do anúncio.

Marta Gleich acredita que o modelo de negócio mais adequado é uma combinação entre publicidade e cobrança de conteúdo. Ela inclusive cita o termo Freemium, que é a composição de *Free* e *Premium*, onde parte do conteúdo é grátis e parte é cobrada, como sendo uma boa alternativa de modelo de negócios.

Ambos enxergam também, como possibilidade para o futuro, formas alternativas de cobrança do leitor, principalmente os micropagamentos. Para Bruno Watté, o maior desafio é eliminar os custos de transação, para viabilizar a prática de preços na ordem de centavos e rentabilizar no volume, contando inclusive com o comportamento de compra por impulso do consumidor.

Daniela Bertocchi traz outra abordagem, questionando sobre a prática de um único modelo de negócios e propõe um modelo múltiplo. Segundo ela, um mesmo veículo deve utilizar um modelo apropriado a cada plataforma de atuação. A forma de rentabilizar o negócio na web deve ser diferente daquela utilizada para os tablets ou para os celulares.

4.1.2.3. Parcerias e exploração de complementaridades

Marta Gleich menciona os provedores de internet que durante muito tempo foi uma parceria importante para os veículos de notícias online, mas que atualmente não possuem a mesma força, pois várias empresas de telecomunicações já incorporam o provedor de acesso em seu serviço de conexão. Segundo ela, os serviços envolvendo transações na internet são os potenciais complementos para os jornais no futuro, citando como principal parceiro, o varejo.

Bruno Watté compartilha dessa opinião e acrescenta a preocupação com a interferência disso na credibilidade do jornal. É necessário muito cuidado neste tipo de parceria, para que o leitor não interprete a facilitação da transação como um interesse puramente comercial do veículo em detrimento da qualidade da informação.

4.1.2.4. Convergência dos meios e os grupos de mídia

Daniela Bertocchi observa que veículos de notícias na internet que têm origem na TV, citando como exemplo a CNN, apresentam conteúdo e forma influenciados pelas características do vídeo. Eles possuem um conteúdo numa linha mais emotiva e uma forma mais multimídia de apresentá-lo. Enquanto isso, os veículos cuja origem é o jornal impresso, como o New York Times, apresentam um conteúdo mais voltado a fatos e números, evidenciando a influência que a origem do veículo possui sobre seu conteúdo.

Tanto Bruno Watté quanto Marta Gleich citam duas principais vantagens de se pertencer a um grupo de mídia atuando em vários meios: *expertise* e *cross-promotion*. O primeiro contribui no momento da produção do conteúdo multimídia para o site, pois o grupo possui conhecimento e experiência nos diversos formatos. O segundo permite que se atinja um número maior de pessoas, pois a promoção é feita de forma cruzada, em que um meio divulga as ações realizadas pelo outro.

4.1.2.5. Utilização de novas plataformas de apresentação

Daniela Bertocchi destaca que cada plataforma possui suas próprias características e sua própria linguagem. É importante que elas sejam respeitadas, pois o tempo de consumo se difere e a maneira como o usuário utiliza a plataforma também se difere.

No entanto, em termos de estratégia de negócios, Bruno Watté percebe como sendo essencialmente o mesmo desafio, que é como distribuir e remunerar este conteúdo. O que mudam são as condições específicas de cada plataforma. Neste sentido, Marta Gleich acrescenta que os *tablets* e *readers* criam uma condição mais favorável à cobrança em relação à web. Existe a crença de que os publicadores de conteúdo cometeram um erro no início da internet ao disponibilizarem o conteúdo gratuitamente e reverter este erro agora é muito difícil.

4.1.2.6. Integração com redes sociais

Em relação à utilização de redes sociais, Daniela Bertocchi observa que isto é praticado de forma muito institucional pelos jornais. A abordagem é bastante impessoal, pois a presença na rede é do veículo enquanto uma instituição e não das pessoas físicas que a compõem. Isto cria um distanciamento e impede que a rede social atue como um verdadeiro canal de comunicação nas duas direções.

Neste sentido, os três entrevistados concordam que no contexto atual as redes sociais têm a função exclusivamente de divulgação da marca e atração de tráfego para os sites dos veículos. É importante estar presente nelas, mas não se vê ainda uma forma de gerar negócios por meio das redes sociais.

4.1.2.7. Papel da localização geográfica na formação de nichos

Neste tópico, as opiniões foram uníssonas. Os três entrevistados afirmaram que a localização geográfica é um fator cada vez mais importante na formação do nicho de mercado dos jornais online, mesmo que estes possam ser acessados de qualquer lugar do mundo. Segundo Daniela Bertocchi, houve uma época em que se acreditava que os veículos online seriam todos de alcance nacional, mas na prática isto não se concretizou.

Marta Gleich e Bruno Watté citam o localismo e o hiperlocalismo como termos importantes para explicar este comportamento. Segundo eles, o leitor tem interesse naquilo que acontece ao seu redor. Ele quer receber as notícias da cidade, do bairro, da região, e também as notícias nacionais e internacionais, mas na sua linguagem e do ponto de vista de alguém próximo.

Daniela Bertocchi vai ainda além, destacando que o que realmente forma o público de um veículo na internet são os interesses em comum. Estes interesses podem ser, e muitas vezes são, gerados pela proximidade física, mas isso não é uma condição necessária. Segundo ela, podem existir veículos, principalmente aqueles originados já na internet, que une seu público em torno de interesses comuns que não necessariamente estão ligados à localização geográfica.

4.1.2.8. Mecanismos para fidelização na disputa pela atenção do consumidor

Neste quesito também houve unanimidade em relação à importância da credibilidade na atração e fidelização do leitor. Quando o leitor busca uma informação importante para ele, ele a procura naqueles veículos em que confia. Segundo Daniela Bertocchi, credibilidade é fundamental no jornalismo e que se conquista ao longo do tempo.

Marta Gleich acrescenta ainda a importância de um conteúdo relevante, para que possa ser mais facilmente encontrado em mecanismos de busca na internet. Bruno Watté destaca a qualidade do conteúdo e a construção de uma marca forte, que estão ligados, em última análise, à credibilidade do veículo.

4.2. Análise dos resultados

Os resultados apresentados acima representam uma imagem momentânea da realidade dos principais veículos de notícias impressas e online no Brasil. Este é um setor que está em plena transformação e frequentemente pode-se observar mudanças estratégicas dos veículos. Um exemplo claro disso foi o fato de no período de apuração dos dados, que abrangeu um intervalo menor que dois meses, os jornais Zero Hora e Correio Braziliense, que disponibilizavam a réplica do conteúdo impresso gratuitamente na internet, passaram a cobrar pelo seu acesso. Outra movimentação interessante, que também surgiu neste mesmo período, foi a parceria entre o MSN e o Estadão, para a publicação do conteúdo do Estadão em um canal de notícias do MSN.

A presença online dos jornais originalmente impressos é bastante ampla, pois quase todos os jornais observados possuem um site correspondente na internet. Da amostra estudada, apenas dois jornais impressos não estão presentes na internet, sendo que ambos são jornais populares, direcionados para leitores com um perfil de menor poder aquisitivo, que costumam possuir restrições em relação ao acesso à internet.

É importante ressaltar que este trabalho não visa criar uma dicotomia entre as versões impressa e online dos jornais diários. A presença de uma não exclui o sucesso da outra. Ao contrário, pelo menos no cenário atual e num futuro próximo, a percepção que se extrai das entrevistas é de que os dois meios dependem um do outro e contribuem, cada um com seu valor, para a sobrevivência dos veículos.

Mesmo atuando como observador externo, sem acesso a informações privadas dos jornais avaliados, algumas constatações se mostraram possíveis. Uma das mais evidentes é que não há uma uniformidade de estratégias adotadas pelos veículos quando atuam na internet. Isto pode ser observado até mesmo para jornais de um mesmo segmento e dos quais poderia se esperar alguma semelhança. Por exemplo, jornais especializados em economia e negócios foram classificados em conjuntos diferentes na taxonomia. A versão online do Jornal do Commercio foi classificada como “canal alternativo flexível”, apresentando praticamente o mesmo conteúdo do meio impresso e agregando muito pouco daquilo que a internet pode oferecer. Já o jornal Valor Econômico na internet é um “produto agregado”. Ao assinar o jornal impresso, o leitor automaticamente adquire o direito de acessar o conteúdo online, que é diferente do impresso. Por fim, o jornal Brasil Econômico adota uma estratégia de “produto

independente” na internet, isto é, a aquisição da versão online não tem vínculo com a assinatura do jornal impresso, sendo a compra das duas versões totalmente independentes entre si.

O mesmo ocorre com jornais especializados em esportes. Enquanto o jornal Marca Campeão está em um “estágio inicial” na internet, apresentando um nível básico em todas as dimensões da caracterização do site, o jornal Lance já está em um estágio mais avançado, apresentando “foco em forma”, com presença de vídeo e áudio e também com possibilidade de recebimento de notícias no celular.

Ainda avaliando jornais especializados, percebe-se que ambos os jornais de esporte presentes na amostra são totalmente gratuitos em sua versão online, enquanto os três jornais de economia possuem conteúdo pago na web. Isto pode ser um indício de que diferentes categorias de conteúdo são percebidas com valores diferentes pelos leitores, permitindo modelos de negócio adaptados às possibilidades de rentabilização de cada um.

Ao observar a classificação na taxonomia dos 10 jornais com circulação acima de 125 mil exemplares/dia na versão impressa, chega-se a uma constatação interessante. Seis deles disponibilizam a versão online totalmente gratuita, enquanto os outros quatro possuem algum conteúdo pago – vide Quadro 5. Dos seis que não possuem nenhuma forma de cobrança, cinco são jornais de notícias populares e um é um jornal esportivo, enquanto os quatro que apresentam conteúdo pago são jornais de notícias gerais, com conteúdo mais qualificado, o que corrobora com o indício de que a categoria do conteúdo pode determinar o modelo de negócio adotado.

Veículo	Grátis	Categoria	Caracterização do Site
Folha de São Paulo	Não	Geral	bem adaptado
O Globo	Não	Geral	bem adaptado
Zero Hora	Não	Geral	bem adaptado
O Estado de São Paulo	Não	Geral	bem adaptado
Diário Gaúcho	Sim	Popular	bem adaptado
Super Notícia	Sim	Popular	foco conteúdo
Correio do Povo	Sim	Popular	foco conteúdo
Meia Hora	Sim	Popular	foco funcionalidade
Extra	Sim	Popular	foco forma
Lance	Sim	Esporte	foco forma

Quadro 5 – Comparativo dos jornais de maior circulação

Por outro lado, observam-se também jornais com perfis similares e que adotam estratégias diferentes entre si quanto a cobrar ou não cobrar pelo conteúdo online. Uma possível explicação para este fenômeno pode ser aquilo que foi colocado por Bruno Watté na entrevista. Segundo seu depoimento, as estratégias dos jornais que cobram e dos que não cobram pelo conteúdo na internet não são necessariamente diferentes, pelo menos no Grupo RBS. Eles estão apenas em diferentes estágios de adoção do modelo. Aqueles que cobram já estão em um estágio mais avançado, em que sentem certa segurança para experimentar a exigência de pagamentos por parte do leitor e os possíveis efeitos colaterais, como perda de receita de anúncios. Este modelo, que no atual cenário no qual os anunciantes ainda não migraram sua verba para o meio online, seria o mais adequado para suprir a necessidade de gerar receita na internet.

Neste sentido, é interessante observar aquele mesmo grupo dos 10 jornais de maior circulação mencionado acima em relação ao grau de evolução do site. Deste grupo, os jornais que já possuem conteúdo pago na internet, todos teriam seus sites classificados como “bem adaptado”. No entanto, os outros seis, que são totalmente gratuitos, se apresentam em diferentes estágios de evolução neste quesito, como se observa no Quadro 5.

Dos 11 veículos que foram criados já no meio online, nenhum deles possui conteúdo pago de notícias. Como pode ser visto no Quadro 6, todos eles tiveram seus sites classificados na taxonomia como “bem adaptado”, “foco em funcionalidade”, “foco em forma” ou a combinação dos dois últimos.

Veículo	Grátis	Caracterização do Site	Origem	Blogs	Arquivo
UOL	Sim	Bem adaptado	Online	Sim	Desde 2006
MSN Brasil	Sim	Bem adaptado	Online	Não	Desde abril/2009
Abril Notícias	Sim	Bem adaptado	Online	Sim	Não
G1	Sim	Bem adaptado	Online	Sim	Não
Uai	Sim	Bem adaptado	Online	Sim	Não
ClicRBS	Sim	Foco em forma	Online	Sim	Não
Portal Terra	Sim	Foco em forma e func.	Online	Não	Não
Último Segundo	Sim	Foco em forma e func.	Online	Não	Não
Yahoo Brasil	Sim	Foco em forma e func.	Online	Não	Não
eBand	Sim	Foco em funcionalidade	Online	Sim	Não
R7	Sim	Foco em funcionalidade	Online	Sim	Não

Quadro 6 – Comparativo dos veículos originalmente online

Conforme era de se esperar de veículos que já nasceram na internet, estão todos relativamente bem posicionados. Ainda assim, a grande maioria recebeu classificação básica ou intermediária na dimensão conteúdo. Esta constatação pode ser interpretada como um foco destes veículos na competição intermídia, na qual, conforme destacado na conceituação teórica sobre diferenciação, prevalece a utilização de funcionalidades específicas da internet, enquanto a competição intramídia valoriza a diferenciação por conteúdo.

Isto não significa que os veículos com origem na internet tenham conteúdo de má qualidade, já que a avaliação deste quesito não considera a qualidade do conteúdo e sim o potencial de geração de negócios. Na prática, estes veículos foram prejudicados na avaliação deste quesito, principalmente em função da ausência de arquivos históricos que, segundo exposto por Marta Gleich em sua entrevista, são uma das possíveis fontes de receita para um jornal na internet.

No quesito personalização, os sites dos jornais apresentaram muito pouco. A grande maioria não oferece qualquer tipo de personalização do conteúdo. Os poucos que apresentam alguma forma de personalização previam apenas funções básicas, como selecionar os elementos que irão aparecer na página principal do site no jornal Brasil Econômico, selecionar a cidade em destaque no jornal O Estado de São Paulo, ou uma lista de últimas notícias que apresenta apenas aquelas que o usuário ainda não leu no site da Folha de São Paulo. Nada que pudesse realmente ser um fator de fidelização do usuário.

Na entrevista com o Bruno Watté, ele menciona o fato de não identificar nenhum veículo de notícias que esteja se utilizando de personalização de forma relevante. Segundo ele, mecanismos como os utilizados em comércio eletrônico ainda não são realidade no mercado de notícias online.

Em relação a plataformas de acesso alternativas à web, elas foram consideradas nas entrevistas como importantes promessas de rentabilização no futuro. No entanto, percebe-se uma adoção aquém da importância que lhes é dada pelos entrevistados. Cerca de um terço dos sites da amostra possuem uma versão adaptada para *smartphones* e apenas cinco possuem versão para iPad ou Kindle, que são os principais representantes dos *tablets* e *readers*, respectivamente.

Em se tratando de convergência de mídias, a adoção de formatos alternativos ao texto e imagem é maior. Dos integrantes da amostra, 28 veículos dos 44 que possuem sites na

internet apresentam conteúdo em formato de vídeo em seus sites. Este número relativamente alto pode ser fruto de um viés, pois a formação da amostra favorece veículos pertencentes a grupos de mídia maiores.

Se este viés for verdadeiro, confirmaria as afirmações coletadas nas entrevistas em relação ao efeito positivo da participação de um jornal em um grande grupo de mídia, que é a competência em multimídia. Porém, esta confirmação exigiria uma pesquisa mais aprofundada.

O outro efeito positivo de se pertencer a um grande grupo de mídia detectado nas entrevistas, a promoção cruzada, parece se confirmar em alguns casos que chamam a atenção. O portal G1 das Organizações Globo, que completou quatro anos no último mês de setembro, já é, de acordo com os dados da ComScore Inc., o portal de notícias mais acessado da internet no Brasil, com quase o dobro de acessos que o segundo colocado, que é o site do jornal O Globo, também pertencente às Organizações Globo.

Veículo	Grupo	Visitantes (CS)
G1	Organizações Globo	8.138.743
O Globo	Organizações Globo	4.508.061
R7	Rede Record	3.973.721
Folha de São Paulo	Grupo Folha	3.966.066
UOL	Grupo Folha	2.737.577
Extra	Organizações Globo	2.721.743
MSN Brasil	Microsoft	2.571.515
Portal Terra	Telefônica	2.157.471
O Estado de São Paulo	Grupo Estado	2.080.350
Último Segundo	Internet Group	1.711.261

Quadro 7 – Portais de notícias mais acessados do Brasil

Fonte: ComScore Inc. – média mensal no 1º semestre de 2010.

Em terceiro lugar vem o portal R7, pertencente à Rede Record. Com apenas alguns meses de vida no período da mensuração da audiência, o portal R7 já deixava para trás os sites de jornais tradicionais, como a Folha de São Paulo e O Estado de São Paulo, e também portais muito mais antigos, como o UOL, MSN Brasil e o Portal Terra. Estes veículos que, apesar de operarem a muito mais tempo que o G1 e o R7, pertencem a grupos que são inexpressivos nos meios de comunicação de rádio e TV.

As entrevistas revelam muito claramente a importância percebida pelos executivos no fortalecimento das marcas. Há sim uma evidente preocupação com o modelo de negócios e como possibilitar a remuneração da criação e distribuição de conteúdo. No entanto, a construção de uma marca forte e de credibilidade é considerada essencial na estratégia dos veículos de comunicação, independentemente do meio em que atuam ou das plataformas utilizadas.

Conforme colocado por Bruno Watté, os leitores possuem interesse em migrar para o meio online, mas a receita dos anunciantes ainda permanece no meio impresso. É possível interpretar que, enquanto isso for verdade, os veículos utilizarão cada um dos meios de forma a maximizar a receita como um todo, utilizando o meio online para atrair o consumo do jornal impresso. No entanto, a visão de longo prazo exige a construção da marca como um veículo multimídia de credibilidade, pois no futuro este poderá ser o ativo mais importante dos veículos, independente do meio ou do modelo de negócios que estará vigente na época.

Em relação às novidades tecnológicas, as novas plataformas de apresentação, como *tablets* e *readers* se mostraram mais promissoras no ponto de vista de geração de negócios para os veículos de notícias em comparação com as redes sociais e a Web 2.0. Marta Gleich vê nas novas plataformas uma oportunidade de se corrigir um erro cometido no passado em que se decidiu distribuir um conteúdo valioso gratuitamente na internet.

As redes sociais, por outro lado, são vistas com certa ressalva em relação à sua capacidade de geração de negócios no mercado de notícias online, pelo menos no curto prazo. Elas são consideradas hoje meramente como um canal de divulgação da marca e de atração de usuários para os sites dos veículos.

Enquanto as relações sociais virtuais parecem não despertar muito entusiasmo em termos de negócios, é unânime a visão dos entrevistados de que a localização geográfica é um fator ainda muito importante para a estratégia dos veículos de notícias, mesmo os online. Existe espaço para veículos nacionais de notícias diárias, como o UOL, Terra e G1. Mas este é um universo extremamente reduzido face à quantidade de veículos existentes. A resposta, assim como previsto na teoria da economia da informação, é a formação de nichos. Estes nichos são formados a partir dos interesses dos consumidores de notícias. O que se percebe é que o interesse pelos fatos ocorridos fisicamente próximos ao leitor é forte o suficiente para ser considerado na formação desses nichos.

Por fim, a discussão sobre modelos de negócio é algo que se percebe estar longe de uma solução definitiva. Apesar de se ver um movimento em direção ao conteúdo pago combinado com o grátis, onde o mais comum é ter a réplica do conteúdo impresso pago e as notícias em tempo real grátis, este parece ser um modelo transitório. É um modelo que, conforme mencionado anteriormente, utiliza o meio online para atrair leitores e, conseqüentemente, receita de leitores e anunciantes para o jornal impresso. A restrição do acesso ao conteúdo replicado do meio impresso aparentemente funciona mais como uma proteção contra a canibalização do que propriamente uma fonte de receita relevante. Quando Marta Gleich fala sobre o respeito aos leitores pagantes do jornal impresso, isto fica, de certa forma, implícito.

Este modelo, portanto, parece ser insuficiente para sustentar toda uma operação de produção de conteúdo de qualidade da forma que ela é feita hoje. Marta Gleich vê uma possibilidade nos micropagamentos. Bruno Watté concorda exemplificando que, se em cada visita o leitor contribuísse em média com 10 centavos, a receita de seu jornal online seria, em números de hoje, maior que a offline. O modelo seria baseado em preços pequenos, grandes volumes e compras por impulso.

Os executivos dos jornais aguardam a valorização da publicidade online por parte dos anunciantes. Ou então pelo surgimento de mecanismos que permitam a comercialização do conteúdo em pequenas partes de forma eficiente, como os micropagamentos. A discussão sobre quem irá cobrir os custos da produção e distribuição de notícias na internet – se é o consumidor ou a publicidade – ainda não pode ser respondida. Enquanto isso, quem sustenta os principais jornais do Brasil ainda é sua tradicional operação offline.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões gerais

O estudo apresentado nesta dissertação atinge seu objetivo principal, que é obter uma visão geral da atuação no meio online dos jornais diários brasileiros. A construção de uma taxonomia permitiu a organização de elementos observáveis na operação online dos veículos, facilitando a identificação e análise de algumas características importantes. Complementando esta visão, foram realizadas entrevistas com pessoas que vivenciam este mercado, seja como executivo das empresas, com uma percepção interna, seja como especialista sobre o assunto, com um ponto de vista externo às empresas.

Na análise das informações coletadas, alguns padrões foram identificados, como a maior adaptação ao meio online dos grandes jornais de notícias gerais e uma menor evolução, neste sentido, dos jornais de comparável circulação impressa, mas com foco em um público mais popular. Ao mesmo tempo, identificam-se alguns casos em que não há padrão muito definido, por exemplo, na comparação dos jornais especializados em economia, onde cada um foi classificado de forma diferente na taxonomia.

Em termos de modelos de negócio adotados, eles ainda estão muito divididos. Parte dos veículos adota hoje um modelo baseado exclusivamente na receita de anunciantes, provendo conteúdo gratuitamente para o leitor. Outra parte adota um modelo em que, além da receita de anúncios, há também conteúdo pago pelo leitor. Em muitos casos, este conteúdo pago é apenas a réplica do conteúdo impresso, o que pode ser interpretado como uma proteção contra a canibalização do jornal impresso. Isto se faz necessário, pois este meio representa ainda a grande fonte de receita neste mercado, já que a receita de anunciantes não migra para a web na mesma proporção dos leitores e há dificuldades em se cobrar dos leitores por notícias na internet.

Há duas possibilidades consideradas pelas empresas como esperança para o futuro: as novas plataformas de acesso ao conteúdo online e os micropagamentos. A primeira já está mais próxima de se tornar realidade, com os veículos produzindo conteúdo exclusivo para *readers* e *tablets*. Os micropagamentos não são usados na prática e ainda carecem de desenvolvimento de sistemas que o suportem e de estudos que demonstrem sua aceitabilidade junto ao consumidor.

No contexto atual, o meio impresso ainda é fundamental na sustentação das operações dos veículos de notícias. Para metas de curto prazo, o meio online é utilizado basicamente como canal de divulgação e atração de consumidores para sua versão impressa. No longo prazo, o cenário ainda é muito incerto. Apesar disso, uma coisa parece estar clara: é importante desde já a construção de uma marca forte baseada em credibilidade. No futuro, independentemente dos modelos de negócios que vigorarem, este será um diferencial importante para a sobrevivência dos jornais.

5.2. Contribuições e limitações da pesquisa

A principal contribuição desta pesquisa é apresentar o atual cenário do mercado dos jornais diários, a perspectiva da teoria de economia da informação, em um contexto em que a internet possui uma função cada vez mais importante. A classificação realizada neste estudo permitiu a identificação de alguns aspectos em comum e também aspectos divergentes entre os veículos de notícias brasileiros.

O processo de estruturação da taxonomia e classificação dos jornais também é uma contribuição importante deste estudo. Sua construção embasada em conceitos teóricos permite sua reprodução em futuros estudos que tenham o intuito de verificar a evolução deste quadro ao longo do tempo.

Uma das limitações desta pesquisa é que abre oportunidades para futuros trabalhos é exatamente o fato de ser um cenário estático, sem o envolvimento da dimensão tempo. A oportunidade que esta limitação gera é a possibilidade da coleta de dados ao longo do tempo para formar uma série histórica, na qual seja possível visualizar a evolução do cenário e suas tendências.

Outra característica desta pesquisa é a utilização apenas de dados que podem ser observados externamente. Isto tem seu lado positivo, de que ela pode ser mais facilmente reproduzida, mas também a limita no sentido de se ter uma visão mais completa do cenário. A inclusão de informações internas aos veículos, como origens e distribuição das receitas, estruturas de custo, investimentos em inovação e tecnologia etc., poderiam aprofundar ainda mais a análise e revelar aspectos que não puderam ser observados neste trabalho.

Outra sugestão de continuidade para este tema seria a verificação por métodos quantitativos de alguns indícios apontados neste estudo, como por exemplo, a correlação entre

a caracterização do site e a categoria de conteúdo do veículo. Se forem adicionados dados financeiros, o estudo quantitativo poderia se tornar ainda mais conclusivo. Seria interessante avaliar o impacto financeiro que o modelo de negócios tem sobre os resultados operacionais dos veículos, comparando jornais que rentabilizam sua operação online apenas por meio de anúncios e aqueles que restringem acesso, cobrando pelo conteúdo online.

Esta pesquisa foi realizada apenas avaliando a interface web dos jornais online. Em breve deverá ser necessário expandir esta avaliação para outras plataformas, tendo em vista que, apesar delas serem todas consideradas nova mídia, elas possuem características diferentes entre si e os modelos de negócio podem variar consideravelmente de uma plataforma para outra.

REFERÊNCIAS

- ÁGUILA-OBRA, Ana Rosa del; PADILLA-MELÉNDEZ, Antonio; SERAROLS-TARRÉS, Christian . Value creation and new intermediaries on Internet. An exploratory analysis of the online news industry and the web content aggregators. *International Journal of Information Management*, v. 27, n. 3, p. 187-199, Jun. 2007.
- ANDERSON, Chris. Free! Why \$0.00 Is the Future of Business. 2008. Disponível em <http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free?currentPage=all>. Acesso em: 01 de fev. 2010.
- ARIELY, Dan; SHAMPANIER, Kristina. Tradeoffs Between Costs and Benefits: Lessons from ‘the Price of 0’. *CeB Research Brief*, v. IV, n. 3, 2004.
- AZEVEDO, Fernando A. Democracia e mídia no Brasil: um balanço dos anos recentes. In: GOULART, Jeferson O. *Mídia e democracia*. São Paulo: Annablume, 2006. p. 23-46.
- BAILEY, K. D. *Typologies and taxonomies: an introduction to classification techniques*. Thousand Oaks, EUA: SAGE, 1994.
- BAKOS, Yannis; BRYNJOLFSSON, Erik. Bundling Information Goods: Pricing, Profits, and Efficiency. *Management Science*, v. 45, n. 12, p. 1613-1630, Dec. 1999.
- BARRAS, Richard. Interactive innovation in financial and business services: The vanguard of the service revolution. *Research Policy*, v. 19, n. 3, p. 251-235, Jun. 1990.
- BIONDI, Antonio; CHARÃO, Cristina. Terra de Gigantes. *Revista Adusp*. Jan. 2008
- BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. *Co-opetition*. Toronto, Canada: Broadway Business, 1996.
- BUNZ, Mercedes. Murdoch lança conceito de um futuro "pago". *Estadão*, 03 dez. 2009. Disponível em <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20091203/not_imp475865,0.php>. Acesso em: 11 fev. 2010.
- CABRAL, Eula Dantas Taveira. Capital estrangeiro na mídia brasileira: salvação ou desgraça? *Anais do 26. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Belo Horizonte, MG, Brasil, Set. 2003.
- CARPER, William B.; SNIZEK, William E. The nature and types of organizational taxonomies: an overview. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 1, p. 65-75, Jan. 1980.
- CHIAGOURIS, Larry; LONG, Mary M.; PLANK, Richard E. The Consumption of Online News - The Relationship of Attitudes Toward the Site and Credibility. *Journal of Internet Commerce*, v. 7, n. 4, p. 528-549, Dec. 2008.
- CHOWDHURY, N.M. Mosharaf Kabir. *A Survey of Search Advertising*. 2007
- CHUNG, Deborah S. Interactive Features of Online Newspapers: Identifying Patterns and Predicting Use of Engaged Readers. *Journal of Computer-Mediated Communication*, v. 13, n. 3, p. 658-679, Apr. 2008.

- CHYI, Hsiang Iris; SYLVIE, George. Competing With Whom? Where? And How? A Structural Analysis of the Electronic Newspaper Market. *The Journal of Media Economics*, v. 11, n. 2, p. 1-18, Apr. 1998.
- CLEMONS, Eric K. Business Models for Monetizing Internet Applications and Web Sites: Experience, Theory, and Predictions. *Journal of Management Information Systems*, v. 26, n. 2, p. 15-41, Fall 2009.
- CLIFFORD, Stephanie. Online Rally May Sidestep Newspapers . *The New York Times*, 26 out. 2009. Disponível em <http://www.nytimes.com/2009/10/26/business/media/26adco.html?_r=1&pagewanted=all>. Acesso em: 11 fev. 2010.
- CORRÊA, Elizabeth Saad; LIMA, Marcelo Coutinho. Negócios de mídia na era da midiatização: uma reflexão sobre os modelos de exposição e de interação. *Prisma.Com*, n. 12, Out. 2010.
- DAILEY, Larry; DEMO, Lori; SPILLMAN Mary. The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, v. 13, n. 3, p. 150-168, Aug. 2005.
- DELEERSNYDERA, Barbara; GEYSKENS, Inge; GIELENS, Katrijn; DEKIMPE, Marnik G. How Cannibalistic Is the Internet Channel? A Study of the Newspaper Industry In the United Kingdom and the Netherlands. *International Journal of Research in Marketing*, v. 19, n. 4, p. 337-348, Dec. 2002.
- DELONG, J. Bradford; FROOMKIN, A. Michael. Background, Questions, and Speculations for Tomorrow's Economy. *JIBS Research Report Series No. 2005-2*, p. 11-38, 2005.
- DIBEAN, Wendy; GARRISON, Bruce. How Six Online Newspapers Use Web Technologies. *Newspaper Research Journal*, v. 22, n. 2, p. 79-93, Spring 2001.
- DINIZ, Eduardo H.. *Uso da Web pelos bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários*. 2000. 287 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil, 2000.
- DORIGATTI, Bruno. *O Mundo É Livre*. Portal Literal (Terra), Rio de Janeiro, 09 abr. 2008. Disponível em <<http://portalliteral.terra.com.br/artigos/o-mundo-e-livre>>. Acesso em: 01 fev. 2010.
- DOTY, D. Harold; GLICK, William H. Typologies as a unique form of theory building: towards improved understanding and modeling. *The Academy of Management Review*, v. 19, n. 2, p. 230-251, Apr. 1994.
- EISENMANN, Thomas; PARKER, Geoffrey; VAN ALSTYNE, Marshall W. *Strategies for Two-Sided Markets*. Harvard Business Review, 2006.
- EISENMANN, Thomas; PARKER, Geoffrey; VAN ALSTYNE, Marshall W.. *Platform Envelopment*. Working Paper (27/07/2010) – Harvard Business School, Boston, EUA, 2010.
- ESSEGAIER, Skander; GUPTA, Sunil; ZHANG, Z. John. Pricing Access Services. *Marketing Science*, v. 21, n. 2, p. 139-159, Spring 2002.

FAIN, Daniel C.; PEDERSEN, Jan O. Sponsored Search: a Brief History. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*. 2005

FAN, Ming; KUMAR, Subodha; WHINSTON, Andrew B. Selling or Advertising: Strategies for Providing Digital Media Online. *Journal of Management Information Systems*, v. 24, n. 3, p. 143-166, Winter 2007-8.

FAWCET, J.; DOWNS, F.S. The relationship of theory and research. McGraw-Hill/Appleton & Lange, 1986.

FINDAHL, Olle. The Role of Internet in a Changing Mediascape: Competitor or Complement?. *Observatorio (OBS*) Journal*, v. 2, n. 3, p. 209-222, 2008.

FLAVIÁN, Carlos; GURREA, Raquel. Digital Versus Traditional Newspapers: Influences on Perceived Substitutability. *International Journal of Market Research*, v. 51, n. 5, p. 635-657, 2009.

FLEW, Terry. Online Media and User-Created Content: Case Studies in News Media Repositioning in the Australian Media Environment. *Australian and New Zealand Communication Association Conference 2009*, Brisbane, Austrália, p. 603-622, Jul. 2009.

GENTZKOW, Matthew. Valuing New Goods in a Model with Complementarity: Online Newspapers. *American Economic Review*, v. 97, n. 3, p. 713-744, Jun. 2009.

GEORGE, Lisa M. The Internet and the Market for Daily Newspapers. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, v. 8, n. 1, p. Article 1, Jul. 2008.

GOOLSBEE, Austan; KLENOW, Peter J. Valuing Consumer Products by the Time Spent Using Them: An Application to the Internet. *American Economic Review*, v. 96, n. 2, p. 108-113, May 2006.

GREGOR, S. The nature of theory in Information Systems. *Management Information Systems Quarterly*, v. 30, n. 3, p. 611-642, Sep. 2006.

HORRIGAN, John. Online News: For Many Home Broadband Users, the Internet Is a Primary News Source. 2006. Disponível em <<http://www.pewinternet.org/Reports/2006/Online-News-For-many-home-broadband-users-the-internet-is-a-primary-news-source.aspx>>. Acesso em: 01 de fev. 2010.

ISAACSON, Walter. How to Save Your Newspaper. *Time.com*, 05 fev. 2009. Disponível em <<http://www.time.com/time/printout/0,8816,1877191,00.html>>. Acesso em: 20 ago. 2009.

JAYO, Martin. O Uso do Potencial Expressivo da Nova Mídia pelos Bancos de Varejo. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2005.

KAISER, Ulrich. Is a Newspaper's Companion Website a Competing Outlet Channel for the Print Version. , 2005.

KAISER, Ulrich. Magazines and their Companion Websites: Competing Outlet Channels?. *Review of Marketing Science*, v. 4, n. 1, 2006.

KINSLEY, Michael. You Can't Sell News by the Slice. The New York Times, 10 fev. 2009. Disponível em <<http://www.nytimes.com/2009/02/10/opinion/10kinsley.html>>. Acesso em: 20 ago. 2009.

KIRCHHOFF, Suzanne M. The U.S. Newspaper Industry in Transition. Congressional Research Service, Washington, DC, EUA, Jul. 2009.

KUMAR, Subodha; SETHI, Suresh P. Dynamic Pricing and Advertising for Web Content Providers. European Journal of Operational Research, v. 197, n. 3, p. 924-944, Sep. 2009.

LAMBERT, Susan. Do We Need a "Real" Taxonomy of e-Business Models? Flinders University School of Commerce Research Paper Series, Adelaide, Austrália, Jun. 2006.

LOPES, Alexandre B.; GALLETTA, Dennis F. Consumer Perceptions and Willingness to Pay for Intrinsically Motivated Online Content. Journal of Management Information Systems, v. 23, n. 2, p. 203-231, Fall 2006.

MAHADEVAN, B. Business Models for Internet Based E-Commerce An Anatomy. California Management Review, v. 42, n. 4, 2000.

MARTÍN-PEÑA María Luz; DÍAZ-GARRIDO, Eloísa. Typologies and taxonomies of operations strategy: a literature review. Management Research News, v. 31, n. 3, p. 200-210, 2008.

MEIO & MENSAGEM. Cai a circulação dos jornais brasileiros. Meio & Mensagem, 01 fev. 2010. Disponível em <http://www.mmonline.com.br/noticias.mm?url=Cai_a_circulacao_dos_jornais_brasileiros>. Acesso em: 23 fev. 2010.

MENSING, Donica; REJFEK, Jackie. Prospects for profit: The (un)evolving business model for online news. International Symposium on Online Journalism, Austin, Texas, EUA, Apr. 2005.

NOVAK Thomas P.; HOFFMAN, Donna L. New Metrics for New Media: Toward the Development of Web Measurement Standards. World Wide Web Journal, v. 2, n. 1, p. 213-246, Winter 1997.

O GLOBO. Analistas veem futuro rico para moeda virtual do Facebook. O Globo, Rio de Janeiro, 23 set. 2010. Disponível em <http://arquivoglobo.globo.com/compra/carrinho.asp?cod_materia=4419098>. Acesso em: 12 out. 2010.

ODLYZKO, Andrew. Privacy, economics, and price discrimination on the Internet. ACM International Conference Proceeding Series, v. 50, p. 355-366, 2003.

ORIHUELA, José Luis. eCommunication: The 10 Paradigms of Media in the Digital Age. IIA20 COST Conference, Jun. 2003.

PATELI, Adamantia G. A Framework For Understanding and Analysing e-Business Models. 16th Bled eCommerce Conference, Bled, Slovenia, p. 329-348, Jun. 2003.

PAUWELS, Koen; WEISS, Allen. Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully. *Journal of Marketing*, v. 72, n. 3, p. 14-31, May 2008.

PAVARIN, Guilherme. Maior jornal francês agora tem site pago. *INFO Online*, 16 fev. 2010. Disponível em <<http://info.abril.com.br/noticias/internet/maior-jornal-frances-agora-tem-site-pago-16022010-8.shl>>. Acesso em: 23 fev. 2010.

PENG, Foo Yeuh; THAM, Naphtali Irene; XIAOMING, Hao. Trends in Online Newspapers: A Look At The US Web. *Newspaper Research Journal*, v. 20, n. 2, p. 52-63, Spring 1999.

PÉREZ-PEÑA, Richard. "New York Times" voltará a cobrar por conteúdo on-line em 2011 . *The New York Times*, 20 jan. 2010. Disponível em <<http://www.nytimes.com/2010/01/21/business/media/21times.html>>. Acesso em: 11 fev. 2010.

PETTIGREW, Andrew M. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PEW. Internet Overtakes Newspapers as a News Outlet. 2008. Disponível em <<http://pewresearch.org/pubs/1066/internet-overtakes-newspapers-as-news-source>>. Acesso em: 21 de fev. 2010.

PNAD. Acesso à Internet e Posse de Telefone Móvel Celular para Uso Pessoal 2008. 2009. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1517>. Acesso em: 11 de fev. 2010.

PORTAL IMPRENSA. IVC aponta que circulação dos vinte maiores jornais do Brasil caiu 6,9% em 2009 . *Portal Imprensa*, 03 fev. 2010. Disponível em <http://portalimprensa.uol.com.br/portal/ultimas_noticias/2010/02/03/imprensa33560.shtml>. Acesso em: 23 fev. 2010.

PRASADA, Ashutosh; MAHAJANB, Vijay; BRONNENBERG, Bart. Advertising Versus Pay-Per-View in Electronic Media. *International Journal of Research in Marketing*, v. 20, n. 1, p. 13-30, Mar. 2003.

QIU, Guiyou; PAPTALA, Purushottam. An Empirical Analysis of Inter-Acquisition Time of Free Online Content. *Journal of Interactive Marketing*, v. 22, n. 2, p. 19-27, Jul. 2008.

RAPPA, Michael. Business Model on the Web. 2007. Disponível em <<http://digitalenterprise.org/models/models.html>>. Acesso em: 01 de fev. 2010.

RAPPA, Michael. The Utility Business Model and the Future of Computing Services. *IBM Systems Journal*, v. 43, n. 1, 2004.

RIBEIRO, Marili. Conteúdo pago na internet é o desafio da mídia. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 12 nov. 2009. Disponível em <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20091112/not_imp465081,0.php>. Acesso em: 01 fev. 2010.

- ROWLEY, Jennifer. Understanding Digital Content Marketing. *Journal of Marketing Management*, v. 24, n. 5-6, p. 517-540, Jul. 2008.
- SÄÄKSJÄRVI, Markku; SANTONEN, Teemu. Customization as a Business Model for Online Newspapers. 16th Bled eCommerce Conference, Bled, Slovenia, p. 95-106, Jun. 2003.
- SÄÄKSJÄRVI, Markku; SANTONEN, Teemu. Evolution and success of online newspapers: An empirical investigation of goals, business models and success. In *Towards the Knowledge Society - eCommerce, eBusiness and eGovernment*, Lisboa, Portugal, p. 649-665, Oct. 2002.
- SANCHEZ, Julio C. The Long and Thorny Way to an Organizational Taxonomy. *Organization Studies*, v. 14, n. 1, p. 73-92, 1993.
- SCHMITT, Valdenise; OLIVEIRA, Leonardo Gomes de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. *Jornalismo 2.0 - A Cultura Da Colaboração no Jornalismo*. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação | E-compós, Brasília, v. 11, n. 3, Set./Dez. 2008.
- SCHNEIBEL, Gerhard. German newspaper publisher begins charging for online content . *Deutsch Welle*, 16 dez. 2009. Disponível em <<http://www.dw-world.de/dw/article/0,,5019806,00.html>>. Acesso em: 23 fev. 2010.
- SALAVERRÍA, Ramón. La convergencia tecnológica en los medios de comunicación - retos para el periodismo. *Trípodos*, Barcelona, Espanha, n. 23, p. 31-47, 2008.
- SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston, EUA: Harvard Business School Press, 1999.
- SHEPHERD Michael; WATTERS, Carolyn. The Functionality Attribute of Cybergenres. *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, Maui, Hawaii, EUA, Jan. 1999.
- SIMON, Daniel H.; KADIYALI, Vrinda. The Effect of a Magazine's Free Digital Content on its Print Circulation: Cannibalization or Complementarity?. *Information Economics and Policy*, v. 19, n. 3-4, p. 344-361, Oct. 2007.
- STAHL, Florian; SCHÄFER, Marc-Frederic; MAASS, Wolfgang. Strategies for Selling Paid Content on Newspaper and Magazine Web Sites: An Empirical Analysis of Bundling and Splitting of News and Magazine Articles. *International Journal on Media Management* , v. 6, n. 1 & 2, p. 59-66, 2004.
- STELTER, Brian. Copyright Challenge for Sites That Excerpt. *The New York Times*, 01 mar. 2009. Disponível em <http://www.nytimes.com/2009/03/02/business/media/02scrape.html?_r=1&pagewanted=all> . Acesso em: 15 fev. 2010.
- SUN, Albert. Revenue Maximizing Strategies for Information Goods: A Review of the Existing Literature and Market. Working Copy (25/01/2010) – University of Pensilvania, Philadelphia, EUA, 2010.
- TÅG, Joacim. Paying to Remove Advertisements. *Information Economics and Policy*, v. 21, n. 4, p. 245-252, 2009.

TEO, Hock-Hai; OH, Lih-Bin.; LIU Chunhui; WEI, Kwok-Kee . An Empirical Study of the Effects of Interactivity on Web User Attitude. *International Journal of Human-Computer Studies*, v. 58, n. 3, p. 281-305, Mar. 2003.

THURMAN, Neil; HERBERT , Jack. Paid Content Strategies for News Websites: An Empirical Study of British Newspapers' Online Business Models . *Journalism Practice*, v. 1, n. 2, p. 208-226, 2007.

UNESCO. Press - Daily and Non-Daily Newspapers. 2004. Disponível em <http://www.uis.unesco.org/ev.php?ID=5059_201&ID2=DO_TOPIC>. Acesso em: 07 de mar. 2010.

UOL. "Le Monde" cria assinatura multimídia. UOL, 23 mar. 2010. Disponível em <<http://entretenimento.uol.com.br/ultnot/efe/2010/03/23/le-monde-cria-assinatura-multimidia.jhtm>>. Acesso em: 23 mar. 2010.

VARIAN, Hal R.. Pricing Information Goods. Working Paper (15/06/1995) – University of Michigan, Ann Arbor, EUA, 1995.

VARIAN, Hal R.. Versioning Information Goods. Paper (13/03/1997) – University of California, Berkeley, EUA, 1997.

WHITTAKER , John C.; CAULKINS, Douglas; KAMP, Kathryn A. Evaluating consistency in typology and classification. *Journal of Archaeological Method and Theory*, v. 5, n. 2, p. 129-164, Jun. 1998.

APÊNDICE A – Tabelas de dados coletados

Veículo	Grupo de mídia	UF	Veículo	Grupo de mídia	UF
Abril Notícias	Grupo Abril	SP	Lance	Areté Editorial	RJ
eBand	Grupo Bandeirantes	SP	Aqui	Diários Associados	MG
Jornal Metro	Grupo Bandeirantes	SP	Correio Braziliense	Diários Associados	DF
Jornal da Tarde	Grupo Estado	SP	Diário da Borborema	Diários Associados	PB
O Estado de São Paulo	Grupo Estado	SP	Diário de Natal	Diários Associados	RN
Agora São Paulo	Grupo Folha	SP	Diário de Pernambuco	Diários Associados	PE
Folha de São Paulo	Grupo Folha	SP	Estado de Minas	Diários Associados	MG
UOL	Grupo Folha	SP	Jornal do Commercio	Diários Associados	RJ
Valor Econômico	Gr. Folha e Org. Globo	SP	O Imparcial	Diários Associados	MA
A Notícia	Grupo RBS	SC	O Norte	Diários Associados	PB
ClicRBS	Grupo RBS	RS	Uai	Diários Associados	MG
Diário Catarinense	Grupo RBS	SC	Brasil Econômico	Grupo Ongoing	SP
Diário de Santa Maria	Grupo RBS	RS	Marca Campeão	Grupo Ongoing	RJ
Diário Gaúcho	Grupo RBS	RS	Meia Hora	Grupo Ongoing	RJ
Hora de Santa Catarina	Grupo RBS	SC	O Dia	Grupo Ongoing	RJ
Jornal de Santa Catarina	Grupo RBS	SC	O Tempo	Sempre Editora	MG
Pioneiro	Grupo RBS	RS	Super Notícia	Sempre Editora	MG
Zero Hora	Grupo RBS	RS			
Expresso da Informação	Organizações Globo	RJ			
Extra	Organizações Globo	RJ			
G1	Organizações Globo	RJ	Veículo	Grupo de mídia	UF
O Globo	Organizações Globo	RJ	Último Segundo	Internet Group	SP
Correio do Povo	Rede Record	RS	MSN Brasil	Microsoft	SP
Hoje em Dia	Rede Record	MG	Portal Terra	Telefônica	SP
R7	Rede Record	SP	Yahoo Brasil	Yahoo	SP

Quadro 8 – Integrantes da amostra

Tabela 1 – Caracterização dos veículos (continua)

a) Veículo	b) Grupo	c) Estado	d) Site	e) Origem	f) Categoria
A Notícia	Grupo RBS	SC	clicrbs.com.br/anoticia	Impresso	Popular
Abril Notícias	Grupo Abril	SP	www.abril.com.br/noticias	Online	Geral
Agora São Paulo	Grupo Folha	SP	www.agora.uol.com.br	Impresso	Popular
Aqui	Diários Associados	MG	www.uai.com.br/aqui	Impresso	Popular
Brasil Econômico	Grupo Ongoing (Portugal)	SP	brasileconomico.com.br	Impresso	Economia
ClicRBS	Grupo RBS	RS	clicrbs.com.br	Online	Geral
Correio Braziliense	Diários Associados	DF	www.correioweb.com.br	Impresso	Geral
Correio do Povo	Rede Record	RS	correiodopovo.com.br	Impresso	Popular
Diário Catarinense	Grupo RBS	SC	clicrbs.com.br/diariocatarinense	Impresso	Geral
Diário da Borborema	Diários Associados	PB	www.diariodaborborema.com.br	Impresso	Local
Diário de Natal	Diários Associados	RN	www.diariodenatal.com.br	Impresso	Geral
Diário de Pernambuco	Diários Associados	PE	www.diariodepernambuco.com.br	Impresso	Geral
Diário de Santa Maria	Grupo RBS	RS	clicrbs.com.br/especial/rs/dsm	Impresso	Local
Diário Gaúcho	Grupo RBS	RS	clicrbs.com.br/especial/rs/diario-gaucha	Impresso	Popular
eBand	Grupo Bandeirantes	SP	band.com.br	Online	Geral
Estado de Minas	Diários Associados	MG	uai.com.br/em.html	Impresso	Geral
Expresso da Informação	Organizações Globo	RJ	-	Impresso	Popular
Extra	Organizações Globo	RJ	extra.globo.com	Impresso	Popular
Folha de São Paulo	Grupo Folha	SP	folha.uol.com.br	Impresso	Geral
G1	Organizações Globo	RJ	g1.globo.com	Online	Geral
Hoje em Dia	Rede Record	MG	hojeemdia.com.br	Impresso	Popular
Hora de Santa Catarina	Grupo RBS	SC	-	Impresso	Popular
Jornal da Tarde	Grupo Estado	SP	jt.com.br	Impresso	Geral
Jornal de Santa Catarina	Grupo RBS	SC	clicrbs.com.br/especial/sc/jsc	Impresso	Local

Tabela 1 – Caracterização dos veículos (continua)

a) Veículo	b) Grupo	c) Estado	d) Site	e) Origem	f) Categoria
Jornal do Commercio	Diários Associados	RJ	jcom.com.br	Impresso	Economia
Jornal Metro	Grupo Bandeirantes	SP	publimetro.com.br	Impresso	Geral
Lance	Areté Editorial	RJ	lancenet.com.br	Impresso	Esporte
Marca Campeão	Grupo Ongoing (Portugal)	RJ	marcacampeao.terra.com.br	Impresso	Esporte
Meia Hora	Grupo Ongoing (Portugal)	RJ	meiahora.terra.com.br	Impresso	Popular
MSN Brasil	Microsoft	SP	noticias.br.msn.com	Online	Geral
O Dia	Grupo Ongoing (Portugal)	RJ	odia.terra.com.br	Impresso	Geral
O Estado de São Paulo	Grupo Estado	SP	estadao.com.br	Impresso	Geral
O Globo	Organizações Globo	RJ	oglobo.globo.com	Impresso	Geral
O Imparcial	Diários Associados	MA	www.oimparcial.com.br	Impresso	Geral
O Norte	Diários Associados	PB	www.jornalonorte.com.br	Impresso	Geral
O Tempo	Sempre Editora	MG	www.otempo.com.br	Impresso	Geral
Pioneiro	Grupo RBS	RS	clicrbs.com.br/pioneiro	Impresso	Local
Portal Terra	Telefônica	SP	noticias.terra.com.br	Online	Geral
R7	Rede Record	SP	r7.com	Online	Geral
Super Notícia	Sempre Editora	MG	www.otempo.com.br/supernoticia	Impresso	Popular
Uai	Diários Associados	MG	uai.com.br	Online	Geral
Último Segundo	Internet Group	SP	ultimosegundo.ig.com.br	Online	Geral
UOL	Grupo Folha	SP	noticias.uol.com.br	Online	Geral
Valor Econômico	Grupo Folha + Organizações Globo	SP	valoronline.com.br	Impresso	Economia
Yahoo Brasil	Yahoo	SP	br.noticias.yahoo.com	Online	Geral
Zero Hora	Grupo RBS	RS	zerohora.com.br	Impresso	Geral

Tabela 2 – Audiência (continua)

a) Veículo	g) Circulação (000)	h) Periodicidade	i) Região Geográfica	j) Visitantes (CS) (000)	k) Visitantes (IVC) (000)
A Notícia	23.582	todos os dias	SC	110	513
Abril Notícias	-	-	-	669	-
Agora São Paulo	87.370	todos os dias	Grande São Paulo	175	-
Aqui	105.568	todos os dias	Belo Horizonte, Betim, Brasília, São Luiz, Recife	-	-
Brasil Econômico	-	-	Brasil	-	-
ClicRBS	-	-	-	-	9.620
Correio Braziliense	-	-	Brasília	305 (junho)	-
Correio do Povo	155.131	todos os dias	RS	106	-
Diário Catarinense	42.474	todos os dias	SC	285	1.070
Diário da Borborema	21.580	todos os dias	Campina Grande	-	-
Diário de Natal	4.192	todos os dias	RN	-	-
Diário de Pernambuco	22.799	todos os dias	PE	155 (jan-abr)	382
Diário de Santa Maria	18.037	de seg a sáb	Região central do Rio Grande do Sul	38	190
Diário Gaúcho	146.885	de seg a sáb	Grande Porto Alegre	86	1.510
eBand	-	-	-	-	-
Estado de Minas	75.833	todos os dias	MG	56 (maio)	90
Expresso da Informação	71.798	todos os dias	Grande Rio	-	-
Extra	248.119	todos os dias	RJ	2.722	7.558
Folha de São Paulo	295.558	todos os dias	Brasil	3.966	-
G1	-	-	-	8.139	-
Hoje em Dia	35.247	todos os dias	MG	-	-
Hora de Santa Catarina	29.715	de seg a sáb	SC	-	-
Jornal da Tarde	46.329	todos os dias	SP	63	-

Tabela 2 – Audiência (continua)

a) Veículo	g) Circulação (000)	h) Periodicidade	i) Região Geográfica	j) Visitantes (CS) (000)	k) Visitantes (IVC) (000)
Jornal de Santa Catarina	20.104	de seg a sáb	Vale do Itajaí	49	223
Jornal do Commercio	41.802	todos os dias	Rio de Janeiro, São Paulo	-	-
Jornal Metro	150.000	dias úteis	São Paulo, Campinas, ABC e Santos	-	-
Lance	125.050	todos os dias	Brasil	-	13.050
Marca Campeão	-	-	Rio de Janeiro, São Paulo	-	-
Meia Hora	185.783	todos os dias	Rio de Janeiro, São Paulo	170	-
MSN Brasil	-	-	-	2.572	-
O Dia	71.736	todos os dias	RJ	1.308	3.201
O Estado de São Paulo	212.844	todos os dias	Brasil	2.080	10.287
O Globo	257.262	todos os dias	RJ	4.508	13.142
O Imparcial	6.384	de ter a dom	São Luís	15	-
O Norte	-	-	PB	24	-
O Tempo	-	-	Belo Horizonte, Betim e Contagem	168	562
Pioneiro	25.193	de seg a sáb	Nordeste do Rio Grande do Sul	80	287
Portal Terra	-	-	-	2.157	-
R7	-	-	-	3.974	-
Super Notícia	289.436	todos os dias	Belo Horizonte	-	-
Uai	-	-	-	75 (junho)	-
Último Segundo	-	-	-	1.711	-
UOL	-	-	-	2.738	-
Valor Econômico	54.003	dias úteis	Brasil	-	434
Yahoo Brasil	-	-	-	1.367	-
Zero Hora	183.521	todos os dias	RS	127	3.326

Tabela 3 – Fontes de receita (continua)

a) Veículo	l) Conteúdo pago	m) Forma de cobrança	n) Plataforma	o) Modelo comercial online
A Notícia	-	-	Própria e Google	CPM, diária, patrocínio
Abril Notícias	-	-	Própria	CPM, diária
Agora São Paulo	-	-	Própria	CPM, diária
Aqui	Conteúdo online (tudo)	Impresso, provedor	Própria	N/D
Brasil Econômico	Réplica do impresso	Independente	Própria	N/D
ClicRBS	-	-	Própria e Google	CPM, diária
Correio Braziliense	Réplica do impresso	Impresso, provedor, independente	Própria	N/D
Correio do Povo	-	-	Própria	CPM
Diário Catarinense	-	-	Própria e Google	CPM, diária, patrocínio
Diário da Borborema	Réplica do impresso	Impresso	Própria	N/D
Diário de Natal	Réplica do impresso	Impresso	Própria	N/D
Diário de Pernambuco	Réplica do impresso	Impresso	Própria	N/D
Diário de Santa Maria	-	-	Própria e Google	CPM, diária, patrocínio
Diário Gaúcho	-	-	Própria e Google	CPM, diária, patrocínio
eBand	-	-	Própria	CPM
Estado de Minas	Conteúdo online (tudo)	Impresso, provedor, independente	Própria	N/D
Expresso da Informação	-	-	-	-
Extra	-	-	Própria	N/D
Folha de São Paulo	Réplica do impresso	Impresso, provedor, independente	Própria	CPM, mensal, diária
G1	-	-	Própria	CPM, mensal, semanal, 3 dias, diária
Hoje em Dia	-	-	Própria	N/D
Hora de Santa Catarina	-	-	-	-
Jornal da Tarde	Réplica do impresso	Impresso, independente	Própria	CPM, mensal, diária
Jornal de Santa Catarina	-	-	Própria e Google	CPM, diária, patrocínio

Tabela 3 – Fontes de receita (continua)

a) Veículo	l) Conteúdo pago	m) Forma de cobrança	n) Plataforma	o) Modelo comercial online
Jornal do Comercio	Réplica do impresso	Impresso, independente	Não tem anúncios	-
Jornal Metro	-	-	Própria	-
Lance	-	-	Própria	CPM, diária
Marca Campeão	-	-	Própria e Google	CPM, diária
Meia Hora	-	-	Própria	N/D
MSN Brasil	-	-	Própria	CPM, diária, mensal, 3 horas
O Dia	Réplica do impresso	Impresso, independente	Própria e Google	CPM, diária
O Estado de São Paulo	Réplica do impresso	Impresso, independente	Própria e Google	CPM, diária, mensal
O Globo	Réplica do impresso	Impresso, independente	Própria	CPM, quinzenal, mensal, patrocínio
O Imparcial	Réplica do impresso	Impresso, independente	Própria	N/D
O Norte	Réplica do impresso	Impresso	Própria	N/D
O Tempo	-	-	Própria e Google	CPM, patrocínio
Pioneiro	-	-	Própria e Google	CPM, diária, patrocínio
Portal Terra	-	-	Própria	CPM, mensal, por hora
R7	-	-	Própria	N/D
Super Notícia	-	-	Própria e Google	CPM
Uai	-	-	Própria e Google	CPM, diária, patrocínio
Último Segundo	-	-	Própria e Google	CPM, diária, mensal, 3 horas
UOL	-	-	Própria	CPM, CPC, por hora, diária, mensal
Valor Econômico	Conteúdo online (parte)	Impresso	Própria	CPM, diária
Yahoo Brasil	-	-	Própria	CPM, diária, semanal, mensal
Zero Hora	Réplica do impresso	Impresso, independente	Própria e Google	CPM, diária, patrocínio

Tabela 4 – Caracterização do Site: dimensão conteúdo (continua)

a) Veículo	p) Réplica do impresso	q) Arquivo	r) Blogs	Conteúdo
A Notícia	Sim - grátis	Desde 1998	Sim	Avançado
Abril Notícias	-	Não	Sim	Intermediário
Agora São Paulo	Não	Não	Não	Básico
Aqui	Sim - pago	N/D	Não	Básico
Brasil Econômico	Sim - pago	Desde out/09	Não	Intermediário
ClicRBS	-	Não	Sim	Intermediário
Correio Braziliense	Sim - pago	Desde 1999	Sim	Avançado
Correio do Povo	Sim - grátis	1 ano	Sim	Avançado
Diário Catarinense	Sim - grátis	1 mês	Sim	Intermediário
Diário da Borborema	Sim - grátis	Desde maio/09	Não	Intermediário
Diário de Natal	Sim - grátis	Desde maio/09	Não	Intermediário
Diário de Pernambuco	Sim - grátis	Desde 1998	Sim	Avançado
Diário de Santa Maria	Sim - grátis	1 mês	Sim	Intermediário
Diário Gaúcho	Não	Não	Sim	Intermediário
eBand	-	Não	Sim	Intermediário
Estado de Minas	Sim - pago	Desde 2001	Não	Intermediário
Expresso da Informação	-	-	-	
Extra	Não	Não	Sim	Intermediário
Folha de São Paulo	Sim - pago	Desde 1994	Sim	Avançado
G1	-	Não	Sim	Intermediário
Hoje em Dia	Não	Não	Sim	Intermediário
Hora de Santa Catarina	-	-	-	
Jornal da Tarde	Sim - pago	N/D	Sim	Intermediário
Jornal de Santa Catarina	Sim - grátis	1 mês	Sim	Intermediário

Tabela 4 – Caracterização do Site: dimensão conteúdo (conclusão)

a) Veículo	p) Réplica do impresso	q) Arquivo	r) Blogs	Conteúdo
Jornal do Commercio	Sim – pago	N/d	Não	Básico
Jornal Metro	Sim – grátis	4 meses	Não	Básico
Lance	Não	Não	Sim	Intermediário
Marca Campeão	Não	Não	Não	Básico
Meia Hora	Não	Não	Não	Básico
MSN Brasil	-	Desde abril/09	Não	Avançado
O Dia	Sim – pago	N/D	Sim	Intermediário
O Estado de São Paulo	Sim – pago	Desde 2001	Sim	Avançado
O Globo	Sim – pago	Desde 1997	Sim	Avançado
O Imparcial	Sim - pago	N/D	Sim	Intermediário
O Norte	Sim - grátis	Desde maio/09	Não	Intermediário
O Tempo	-	Não	Sim	Intermediário
Pioneiro	Sim - grátis	1 mês	Sim	Intermediário
Portal Terra	-	Não	Não	Básico
R7	-	Não	Sim	Intermediário
Super Notícia	Sim - grátis	Desde 2007	Não	Avançado
Uai	-	Não	Sim	Intermediário
Último Segundo	-	Não	Não	Básico
UOL	-	Desde 2006	Sim	Avançado
Valor Econômico	Sim - grátis, exceto exemplar do dia	N/D	Não	Básico
Yahoo Brasil	-	Não	Não	Básico
Zero Hora	Sim - pago	Desde 1998	Sim	Avançado

Tabela 5 – Caracterização do Site: dimensão forma (continua)

a) Veículo	s) Convergência	t) Plataforma de apresentação	Forma
A Notícia	Vídeos	SMS	Avançado
Abril Notícias	Vídeos, infográficos	Smartphone, SMS	Avançado
Agora São Paulo	-	-	Básico
Aqui	-	-	Básico
Brasil Econômico	Vídeos	Smartphone	Avançado
ClicRBS	Vídeos, áudio	Smartphone	Avançado
Correio Braziliense	Vídeos, áudio, infográficos	-	Intermediário
Correio do Povo	Áudio	-	Intermediário
Diário Catarinense	Vídeos, infográficos	Smartphone, SMS, Kindle	Avançado
Diário da Borborema	-	-	Básico
Diário de Natal	-	-	Básico
Diário de Pernambuco	Vídeos	-	Intermediário
Diário de Santa Maria	Vídeos, áudio	SMS	Avançado
Diário Gaúcho	Vídeos, áudio, infográficos	SMS	Avançado
eBand	Vídeos, podcasts, infográficos	-	Intermediário
Estado de Minas	-	-	Básico
Expresso da Informação	-	-	
Extra	Áudio	SMS	Avançado
Folha de São Paulo	Vídeos, podcasts, infográficos	Smartphone, iPad	Avançado
G1	Vídeos, áudio, infográficos	Smartphone, SMS	Avançado
Hoje em Dia	Vídeos	-	Intermediário
Hora de Santa Catarina	-	-	
Jornal da Tarde	-	-	Básico
Jornal de Santa Catarina	-	SMS	Intermediário

Tabela 5 – Caracterização do Site: dimensão forma (conclusão)

a) Veículo	s) Convergência	t) Plataforma de apresentação	Forma
Jornal do Comercio	-	-	Básico
Jornal Metro	-	-	Básico
Lance	Vídeos, áudio	SMS	Avançado
Marca Campeão	-	-	Básico
Meia Hora	-	-	Básico
MSN Brasil	Vídeos, áudio	Smartphone	Avançado
O Dia	Vídeos	SMS	Avançado
O Estado de São Paulo	Vídeos, infográficos	Smartphone, iPad	Avançado
O Globo	Vídeos, áudio, infográficos	Smartphone, Kindle, iPad	Avançado
O Imparcial	Vídeos, podcasts	-	Intermediário
O Norte	-	-	Básico
O Tempo	Vídeos, infográficos	-	Intermediário
Pioneiro	Vídeos, infográficos	SMS	Avançado
Portal Terra	Vídeos, áudio, infográficos	Smartphone	Avançado
R7	Vídeos, áudio	-	Intermediário
Super Notícia	-	-	Básico
Uai	Vídeos, podcasts, infográficos	Smartphone, SMS	Avançado
Último Segundo	Vídeos, infográficos	Smartphone, SMS	Avançado
UOL	Vídeos, podcasts, infográficos	Smartphone	Avançado
Valor Econômico	-	Smartphone	Intermediário
Yahoo Brasil	Vídeos, áudio	Smartphone	Avançado
Zero Hora	Vídeos, áudio, infográficos	Smartphone, SMS, Kindle	Avançado

Tabela 6 – Caracterização do Site: dimensão funcionalidade (continua)

a) Veículo	u) Personalização	v) Interatividade (legenda Quadro 9)	w) Redes sociais (legenda Quadro 10)	Funcionalidade
A Notícia	Não	1, 2, 4	T	Avançado
Abril Notícias	Não	1, 3, 5	A	Avançado
Agora São Paulo	Não	1, 6	-	Intermediário
Aqui	Não	-	-	Básico
Brasil Econômico	Sim	1, 7	L	Avançado
ClicRBS	Não	1, 3	-	Intermediário
Correio Braziliense	Não	1, 2, 7	H	Avançado
Correio do Povo	Não	1, 3	-	Intermediário
Diário Catarinense	Não	1, 2, 3, 4	-	Intermediário
Diário da Borborema	Não	-	-	Básico
Diário de Natal	Não	-	-	Básico
Diário de Pernambuco	Não	1	R	Avançado
Diário de Santa Maria	Não	1, 3, 4	I	Avançado
Diário Gaúcho	Não	1, 3, 4	I	Avançado
eBand	Não	1	O	Avançado
Estado de Minas	-	-	-	Básico
Expresso da Informação	-	-	-	
Extra	Não	1, 2	-	Intermediário
Folha de São Paulo	Sim	1, 6	M	Avançado
G1	Não	1, 2	E	Avançado
Hoje em Dia	Não	-	D	Intermediário
Hora de Santa Catarina	-	-	-	
Jornal da Tarde	Não	1	C	Avançado

Tabela 6 – Caracterização do Site: dimensão funcionalidade (conclusão)

a) Veículo	u) Personalização	v) Interatividade (legenda Quadro 9)	w) Redes sociais (legenda Quadro 10)	Funcionalidade
Jornal de Santa Catarina	Não	1, 4	T	Avançado
Jornal do Commercio	Não	-	-	Básico
Jornal Metro	Não	-	-	Básico
Lance	Não	-	A	Intermediário
Marca Campeão	Não	-	A	Intermediário
Meia Hora	Não	1	T	Avançado
MSN Brasil	Não	5	Q	Avançado
O Dia	Não	2	J	Avançado
O Estado de São Paulo	Sim	1	P	Avançado
O Globo	Sim	1, 2, 3, 4, 5	G	Avançado
O Imparcial	Não	1	-	Intermediário
O Norte	Não	-	-	Básico
O Tempo	Não	1	S	Avançado
Pioneiro	Não	1, 2, 3, 4	-	Intermediário
Portal Terra	Não	1, 2, 4	F	Avançado
R7	Não	1	D	Avançado
Super Notícia	Não	-	S	Intermediário
Uai	Não	1	K	Avançado
Último Segundo	Não	3	N	Avançado
UOL	Não	3	M	Avançado
Valor Econômico	-	-	T	Intermediário
Yahoo Brasil	Sim	1	B	Avançado
Zero Hora	Não	1, 2, 3, 4	I	Avançado

Legenda	Redes sociais
A	Facebook, Twitter
B	Delicious, Facebook, Y!Buzz
C	Digg, Facebook, Twitter
D	Facebook, MySpace, Twitter
E	Facebook, Orkut, Twitter
F	Facebook, Tbox, Twitter
G	Facebook, Gbookmarks, Twitter, Y!Buzz
H	Delicious, Digg, Technorati, Y!MyWeb, WindowsLive
I	Delicious, Facebook, Gbookmarks, Meneame, Technorati, Yahoo
J	Delicious, Digg, Facebook, GBookmarks, MySpace, StambleUpon, Twitter
K	Delicious, Digg, Facebook, Technorati, Twitter, WindowsLive, Y!Bookmarks
L	Digg, Facebook, GBookmarks, Mixx, Technorati, Twitter, Delicious
M	Delicious, Digg, Facebook, Gbookmarks, MySpace, Orkut, Twitter, WindowsLive
N	Delicious, Digg, Facebook, GBuzz, Linkk, MySpace, Technorati, Twitter
O	Delicious, Digg, Facebook, Gbookmarks, Reddit, Stumbleupon, Twitter, WindowsLive, Y!Myweb
P	Delicious, Digg, Facebook, LinkedIn, Newsvine, Reddit, Twitter, WindowsLive, Y!Buzz
Q	Delicious, Facebook, Linkk, LiveSpaces, Messenger, Orkut, Technorati, Twitter, Y!MyWeb
R	Delicious, Digg, Facebook, GBookmarks, Reddit, StumbleUpon, Technorati, Uêba, WindowsLive, Y!MyWeb
S	BlinkList, Blogline, Delicious, Digg, Facebook, GBookmarks, Linkk, Magnolia, Netscape, Netvibes, Newsvine, Reddit, StumbleUpon, Technorati, Twitter, WindowsLive, Y!MyWeb
T	Mais de 50 redes sociais

Quadro 10 – Legenda para os conjuntos de redes sociais

Legenda	Interatividade
1	Comentários
2	Envio de notícias
3	Envio de correções
4	Enquetes
5	Avaliação
6	E-mail do colunista
7	Sugestão de pauta

Quadro 9 – Legenda para as formas de interatividade

APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas

Entrevista 1

Entrevistada: Marta Gleich, Diretora de Internet do Grupo RBS.

Data: 27/09/2010

Manrich: Qual é seu cargo e papel que desempenha na empresa?

Gleich: Sou diretora de internet e sou responsável pelos conteúdos de notícias, esportes e entretenimento de todo o grupo RBS na internet. Isso inclui jornais na internet, rádio na internet e televisão na internet.

Manrich: No passado o online era considerado praticamente um canal de divulgação e de atração de leitores para o impresso. Hoje qual é o papel desempenhado pelo online e qual sua relação com o jornal impresso?

Gleich: Hoje em dia a gente acredita em uma marca de jornal, vamos pegar o exemplo da Zero Hora.com. O Jornal Zero Hora está presente em todas as plataformas. O futuro vai ser estar presente em todas as plataformas. A Zero Hora hoje é editada no papel e ela tem a sua versão na internet. Na versão na internet ela tem vários conteúdos. Além das notícias do papel, ela tem também as notícias online 24 horas por dia, 7 dias por semana. Ela tem vídeos, que o papel não pode ter, ela tem infográficos multimídia, em 3 dimensões e com movimento, ela tem áudio, ela tem blogs, ou seja, ela tem conteúdos específicos para internet que o papel não tem. Ela está também no Kindle, no E-reader, em seguida ela vai estar no iPad, que já estamos desenvolvendo, ela está no iPhone, no mobile, nas redes sociais, ela tem conteúdo específico no Facebook, no Twitter, ela tem eventos. A marca Zero Hora, está em todas as plataformas e se comunicando com seu leitor em todas elas. E é nisso que a gente acredita, que os veículos de comunicação, que antigamente eram só “offline”, hoje estão nas plataformas digitais com sua marca presente em todos os momentos da vida do consumidor. O consumidor quer as notícias e os serviços dos veículos de comunicação, ele procura em qualquer plataforma e ele encontra. Claro que o formato destes veículos em todas as plataformas não é igual. Cada plataforma tem suas características, suas vantagens e desvantagens, a sua linguagem e a gente tem que entregar para o consumidor este conteúdo em uma linguagem adequada.

Manrich: Então, pelo que você está dizendo, o jornal online é mais que uma simples reprodução do conteúdo do jornal na internet. Você atua em várias plataformas e isso passa a ser parte integrante da estratégia como marca, certo?

Gleich: Sim, a gente acredita que a sobrevivência da marca offline no futuro, se ela ficar somente no papel, ela morre. Não que o jornal vá deixar de existir no papel. A gente acredita que sempre haverá um público que vai querer seu jornal de papel, só que esse volume pode diminuir e as pessoas estão consumindo aquele jornal de outras maneiras. Mas por que eles consomem aquele jornal e não outra coisa para se informar? Porque eles acreditam na marca, eles têm uma relação até geográfica com o jornal. O jornal é muito da sua comunidade geográfica e esta comunidade tem credibilidade na sua marca. Ele vai procurar uma notícia internacional de um acontecimento do tsunami que aconteceu neste momento na Ásia, possivelmente você vai ligar na CNN. Por que você vai ligar na CNN? Porque você acredita nessa marca e você acredita que esta marca vai te trazer a melhor informação neste momento. E a população do RS acredita que o jornal que pode trazer a notícia mais confiável e mais relevante neste momento é a Zero Hora, não importa em qual plataforma. Da mesma forma o Diário Catarinense em Santa Catarina, que é o jornal estadual, acredita que o leitor vai correr para este jornal, não importa em qual plataforma.

Manrich: A localização geográfica sempre foi um dos principais critérios para formação de nichos dos jornais. Você forma seu público alvo muito baseado nisso. Você acredita que isto continuará sendo verdade no futuro?

Gleich: Sim, cada vez mais. A gente fala de localismo e hiperlocalismo. Estes termos são bem importantes em termos de comunicações. A notícia que acontece na sua rua, se a rua trocou de mão, se vai ter um novo shopping perto da sua casa, se existe uma escola de qualidade para seus filhos, o político da sua região, tudo isso tem mais importância para você do que o que está acontecendo do outro lado do mundo. Ou o que está acontecendo do outro lado do mundo visto sob a perspectiva de quem está próximo de você. Você não quer que um americano conte o que está acontecendo no Afeganistão. Você quer que um jornalista brasileiro conte o que está acontecendo no Afeganistão. Este localismo e até o hiperlocalismo é uma tendência muito forte. Você quer saber o que está acontecendo ao seu redor. Isto tem mais relevância e importância na sua vida do que o que acontece do outro lado do mundo. Claro que você tem que estar informado de tudo, mas quando você busca uma notícia do outro lado do mundo, você quer que uma pessoa próxima de você e que fale a sua língua te dê esta notícia e não uma notícia pasteurizada ou que seja muito sem o seu olhar, que é o olhar da pessoa que está próxima de você. Jornais sempre foram referências nas comunidades como formadores desta comunidade, ou seja, eles procuram que o jornal seja o porta-voz local, o integrador da comunidade e até, como os americanos chamam, os *watch dogs*, os fiscalizadores dos governos e das instituições, e sejam representantes da comunidade junto a estas reivindicações e a esta fiscalização.

Manrich: Falando um pouco sobre a convergência dos meios. Você acha que pertencer a um grupo forte de mídia tem impacto sobre o resultado do jornal, tanto impresso quanto online?

Gleich: Sim. Porque na verdade, como as mídias estão em várias plataformas, o fato de nós sabermos fazer televisão ou sabermos fazer rádio ou termos expertise em outras tecnologias ajuda imensamente neste momento em que a tecnologia se torna um elemento importante, ou que as plataformas se tornam elementos importantes. A gente vê que empresas que não têm televisão têm mais dificuldade de posicionar seus jornais online, pois não sabem fazer vídeo. O fato de a gente saber fazer vídeo “dentro de casa” na RBS é uma coisa que facilita. Outra coisa que facilita é a promoção cruzada, o cross-promotion, ou seja, o rádio chama a tv, que chama a internet. Para aquilo que faz sentido, a gente promove os conteúdos de outras plataformas. Então o jornal impresso chama o jornal online, o jornal online chama o jornal impresso e a gente avisa o consumidor que tem um aplicativo novo no iPhone no jornal. A gente usa as várias plataformas para divulgar e promover os outros conteúdos que temos nas outras plataformas. Este é um ponto. O outro ponto é que como a RBS tem uma cultura multimídia muito antiga, de décadas, que muitas pessoas dentro da empresa já faziam ou televisão e rádio ou rádio e jornal há muitos anos, a cultura não é segmentada. Não é assim, temos um grupo de jornalistas que é puramente de jornal, um grupo de jornalistas que é puramente de rádio, um grupo comercial que vende exclusivamente publicidade para jornal. Nós já tínhamos uma cultura de integração muito forte e isto, neste momento em que as mídias se tornam presentes em várias plataformas, facilita muito, pois não há a resistência que a gente percebe em outros grupos de comunicação em que jornalistas, ou mesmo as pessoas da publicidade, do time comercial diz “ah, mas porque vou fazer vídeo agora?”, “porque vou vender vídeo agora?”. Já existe uma cultura de integração e isto foi uma grata surpresa para nós. A gente é até referência no mundo neste sentido. Tem gente que vem da Escandinávia, vem da Europa, vem dos Estados Unidos, para olhar nossa operação pelo fato de termos esta cultura multimídia, que ajuda muito. Mas isso não quer dizer que a gente vai pasteurizar todos os veículos. Existe um perigo muito grande nesta questão multimídia: de uma hora para outra o mesmo conteúdo que você entrega no rádio, você entrega na televisão e você entrega na internet. Assim o veículo perde totalmente sua identidade ou a sua linguagem. Você não pode ter no jornal online a mesma coisa que se tem no jornal em papel. A internet é muito mais fulgaz, é muito mais o momento, é muito mais 24 horas. É o que está acontecendo agora. Enquanto a leitura do jornal papel é uma coisa mais analítica, mais contextualizada, mais de antecipação do que vai acontecer. Devem ser respeitadas as características de cada um dos veículos, de cada uma das plataformas.

Manrich: Quando você fala das características, você fala do conteúdo ou da construção de uma marca para cada meio?

Gleich: Seria em relação a conteúdo, linguagem e à forma como as coisas são editadas e apresentadas. Porque a marca tem determinadas características de linha editorial que atravessam todas as mídias, que são presentes em todas as mídias. A marca Zero Hora, quando você fala Zero Hora no Rio Grande do Sul, na cabeça do consumidor vêm características de linha editorial ligadas à ética, transparência, independência, o jeito de se lidar com a notícia que é de uma maneira característica da Zero Hora. O nosso jornal popular, por exemplo,

o Diário Gaúcho, já é outra coisa. Falar Diário Gaúcho, já define outra linha editorial, outro publico etc. Isso não quer dizer que o jeito de contar histórias em cada uma das plataformas não seja diferente. Na internet o jeito de contar história não é linear, como no jornal. No jornal impresso o texto tem início, meio e fim, como em um livro. Na internet tem links, tem um vídeo no meio da matéria. Você já tem outra construção da história, mas a linha editorial permanece a mesma.

Manrich: Para um jornal impresso, a partir do momento que o consumidor faz uma assinatura ou compra um exemplar avulso, ele vai ler aquele jornal. A internet potencializa a competição entre os veículos. Ferramentas como o Google Notícias, por exemplo, que coloca todos os veículos na mesma página, isso fica ainda mais forte. Você vê uma forma de fidelizar o leitor ao jornal? Uma forma de agregar valor para um anunciante que vai anunciar no seu jornal? Como você vê mecanismos que podem ajudar neste sentido?

Gleich: Não mudou a regra. Todas as novas mídias e a comunicação digital não mudaram a regra de que conteúdo é rei. Esta é uma frase muito repetida: “content is king”. Isso é dito em todo o mundo. E que a qualidade de seu conteúdo é que vai trazer sua audiência. Audiência é que é fundamental. Quem não tem audiência não tem receita, não tem anunciante, não tem sucesso em seu resultado. Como se consegue audiência? Tem um milhão de maneiras, um milhão de motivos. Vai desde a qualidade da equipe que você tem, a qualidade dos seus jornalistas, passa por tecnologia, passa por entrega adequada, por conteúdos cada vez mais ricos, por agilidade, ou seja, todos os elementos que formam a qualidade de um conteúdo jornalístico de um veículo. Mesmo dentro do Google News tem questões ligadas à qualidade. Por exemplo, estar bem posicionado no Google News. Como se fica bem posicionado no Google News? Trabalhar com Search Engine Optimization, que significa o teu site ser relevante, ter um monte de gente linkando para seu site, o seu conteúdo ser bastante procurado, isso tem a ver até com a indexação que você vai ter no Google News. Por que eu apareço melhor no Google News que meu concorrente e por que um jornal de São Paulo não consegue concorrer comigo nas notícias daqui? Porque eu tenho mais relevância nas notícias daqui. Mas se eu piscar o olho, se eu não tiver qualidade em todos os quesitos, isso está ameaçado sim. Na internet a ameaça vem não só pela falta de fronteiras que o jornal impresso determinava antigamente, mas também pela reação imediata do público. O desafio ficou maior. Antigamente o jornal ditava regras e dizia: “o que você vai ler hoje é isso aqui, se contenta e fica bem quietinho que não vou te ouvir”. Não se conseguia falar com o colunista, muito menos com o editor do jornal. Só os poderosos conseguiam ligar para o editor do jornal. Hoje, se a gente faz uma burrada, se a gente pisa na bola, se nosso conteúdo não tem validade, imediatamente o consumidor fala com o jornal, tem acesso ao editor, tem acesso ao colunista, tem aí os blogs dos colunistas, ou seja, esta resposta é imediata. O que é muito bom para nós, porque ajuda a qualificar o nosso conteúdo. É muito mais difícil fazer comunicação hoje em dia. Você tem que ter uma vigilância do que estão falando no Twitter, no Facebook, você tem que responder, tem que dar ouvidos, tem que atender muito melhor o consumidor e ouvi-lo muito mais. É mais difícil, é mais desafiador, mas realmente quem faz um trabalho de qualidade acaba tendo sucesso nesta plataforma também.

Manrich: Falando sobre fontes de receita. Eu vi que o Zero Hora recentemente passou por uma mudança e agora está cobrando pelo conteúdo online. Na sua visão qual são as principais diferenças de estratégia entre um jornal online totalmente gratuito e um jornal em que uma parte ou a totalidade do conteúdo é restrito, pago.

Gleich: É preciso entender as formas de cobrança direto do consumidor na internet. Existem vários tipos de cobrança. Se você pensar em todos os conteúdos que um jornal online pode ter, grosso modo, você poderia destacar o seguinte: você tem o arquivo, que é a coleção do jornal, você tem a versão impressa do dia, em papel que é colocada na internet, você tem alguns conteúdos *premium*, como alguns colunistas ou um colunista que é cobrado, ou você pode ter todo o conteúdo cobrado, como é o Wall Street Journal ou o Financial Times. Você pode ter pagamentos por assinatura, pagamentos pontuais, como passe de um dia, ou você pode ter micropagamentos: algumas coisas são cobradas, como um determinado artigo e você paga apenas por aquele artigo, que pode custar alguns centavos de dólar. Estes são os modelos que existem no mundo. O que a Zero Hora fez? A Zero Hora tem 90% do seu site aberto e 10% do seu site fechado. É apenas o conteúdo da edição impressa que está fechado, o resto do site está aberto. Claro que quando um jornal começa a cobrar na internet, dá um enorme barulho. Nós fizemos uma comunicação muito forte para comunicar que a maior parte está aberto e uma pequena parte do site, que é a edição impressa reproduzida no site, que está fechada. Até para respeitar os nossos leitores que são pagantes do jornal impresso. Por que o João paga o jornal impresso, tem sua assinatura e

recebe o jornal em casa e o vizinho dele lê o mesmo produto na internet de graça? Então até em respeito a esses nossos assinantes nós passamos a cobrar na internet. E fomos um dos últimos do mundo e do Brasil. Hoje em dia, se você olhar o Globo, o Estadão, a Folha, o Estado de Minas, enfim, todos os grandes jornais do Brasil cobram o conteúdo da edição impressa na internet e também quase todos têm o resto da sua web, do seu site aberto. E o que é o resto do seu site? É a maior parte do site, que são as notícias online 24 horas por dia, 7 dias por semana, são os blogs, são os vídeos, é toda a atualização que tem aí que não é a edição impressa. O que a gente acredita que vai ser o modelo do futuro? A gente acredita que o modelo do futuro de rentabilização dos jornais vai ser um mix entre publicidade e cobrança de conteúdo, ou seja, assinatura, nestes variáveis modelos. Assinatura que pode ser anual, mensal, semanal, uma compra diária do produto, uma compra de micropagamento, ou seja, isso que está se chamando de Freemium: *free + premium*, uma mistura de gratuito e de pago. Neste momento é o modelo para onde estão caminhando a maior parte das organizações de qualidade do mundo. Agora, tem uma diferença entre a web e os *tablets* e *readers*. Acredita-se que os *tablets* e *readers* criam uma condição de cobrança de conteúdo diferenciada de conteúdo em relação à internet. Existe até uma crença dos *publishers* do mundo todo de que os *publishers* erraram na internet ao não cobrarem pela produção de seu conteúdo e ter uma redação de qualidade produzindo conteúdo de qualidade, um negócio caríssimo. E nos meios digitais só a publicidade não paga esta conta. Então os *tablets* neste momento no mundo estão gerando uma discussão que é a possibilidade de se voltar a rentabilizar até para que as editoras de jornais no mundo inteiro não tenham uma ameaça à sua sobrevivência. Então praticamente todas as revistas e jornais que estão sendo lançados no iPad estão sendo pagos. Se você olhar a Times, se você olhar a Veja, se você olhar revistas e jornais que estão sendo lançados no iPad, praticamente todos estão sendo pagos. Por esta crença de que o iPad traz, além de uma outra experiência muito agradável para ler jornais e revistas, traz esta possibilidade de pagar a conta da produção de conteúdo. Quer um jornal de qualidade, quer ler uma revista Wired, quer ler uma Times? Alguém tem que pagar esta conta. Se a publicidade digital não paga esta conta, a possibilidade de pagar essa conta é também o modelo de assinatura.

Manrich: Voltando um pouco no assunto de integração com redes sociais. Você acha que este tipo de modelo é um modismo, porque hoje todo mundo faz, ou ele realmente é parte relevante da estratégia e gera resultados?

Gleich: Ele gera resultados muito em termos de audiência. Acho que não estar nas redes sociais é dar um tiro no pé. Ainda não se enxerga um modelo de negócio vinculado a redes sociais. Como gerador de audiência, sem dúvidas, para nós inclusive ele é um grande gerador de audiência, mas ainda não se percebe um modelo de negócios em relação às redes sócias. Acho que tem que estar, é obrigatório estar, quem não está, está perdendo uma oportunidade de ser visto e estar presente com relevância na vida dos usuários, mas dinheiro não tem.

Manrich: Existem produtos e serviços que tornam seu produto mais valioso para o consumidor. Por exemplo, muitos jornais fazem uma associação com provedor de acesso à internet. Você identifica outros tipos de parcerias com os quais os jornais poderiam se associar no meio online?

Gleich: O provedor foi durante muitos anos a grande vaca leiteira de muitos jornais. Alguns dos grandes portais brasileiros têm provedor. Na verdade o provedor é a parte lógica que autentica a internet da pessoa, mas hoje o provedor está sendo dado de graça por quem dá o acesso, o meio físico da internet: o Virtua por exemplo. Então o provedor está perdendo relevância em termos de poder ser cobrado porque já está sendo vinculado ao acesso. No momento que você tem o acesso, que é pela NET, pela BrT, pela Oi, você já ganha de graça o provedor. Então este modelo que é o modelo de provedor do tipo Terra, do tipo UOL, tende a reduzir bastante seu valor. Mas sem dúvida que durante muito tempo foi o grande e ainda é uma parte relevante da receita destes portais. E os jornais, como não conseguiam fazer dinheiro da publicidade na internet, tinham nisso o seu ganho. Acredito que isso vai terminar porque quem dá o acesso à internet já está dando o provedor hoje. É até difícil para o consumidor diferenciar estas duas coisas. Mas isso não quer dizer que serviços associados e possibilidades de transação na internet não sejam uma maneira de se obter ganhos relevantes no digital. Por exemplo, nós temos o Hagah, que são páginas amarelas na internet, que tem uma receita importante e que é sim uma maneira importante de ganhar dinheiro na internet. Então todas as possibilidades de transações na internet devem ser olhadas pelas empresas de comunicação como uma possibilidade de se obter ganhos.

Manrich: Você conseguiria dar algum exemplo de como isto está sendo feito? Como os jornais online estão se associando a outras empresas de serviços ou produtos para gerar mais valor para o consumidor?

Gleich: Tem gente fazendo parcerias com empresas de antivírus, por exemplo. Tem gente que dá serviço de e-mail diferenciado. Tem gente que dá, por exemplo, algumas coisas ligadas à música. Baixar músicas e coisas assim. Tem gente que tem serviços ligados a coisas pagas. Nós não temos, mas até pornografia e coisas desse gênero. Então, muitos publishers ou empresas de comunicação têm feito parcerias mesmo no sentido de ganhar outros dinheiros na internet que não sejam exclusivamente da publicidade, mas que sejam pagamentos que o consumidor faz pela internet. Se você pensar: como é que as pessoas gastam dinheiro na internet? Bom, de todas as maneiras. Nós temos um shopping, por exemplo, que é um comparador de preços, que nos dá dinheiro. É um comparador de preços em que todas as lojas colocam seus produtos, as Americanas colocam lá seus produtos, o Ponto Frio coloca lá seus produtos. Se o consumidor clicar naquele preço daquela loja, a loja nos paga um dinheiro. É muito comum ter esta associação com o varejo. O próprio Google AdSense, os jornais colocam uma parte da publicidade, que é aquela lista de links patrocinados do Google e ganham dinheiro do Google com isso. Sites de relacionamento, por exemplo, de encontrar namorado, esse tipo de coisa, também são parcerias que são feitas. São movimentos em que uns dão mais dinheiro, outros dão menos, mas são tentativas de rentabilização na internet.

Entrevista 2

Entrevistado: Bruno Watté, Diretor Regional de Joinville do Grupo RBS.

Data: 17/10/2010

Manrich: Qual é seu cargo e papel que desempenha na empresa?

Watté: Sou responsável pelos quatro meios que a RBS tem de mídia em Joinville: jornal, rádio, TV e internet. Em internet especificamente tem o site online do jornal e uma atuação regional mais focada em vendas dos sites de classificados online.

Manrich: No passado o online era considerado praticamente um canal de divulgação e atração de leitores para o impresso. Hoje qual é o papel desempenhado pelo online e qual sua relação com o jornal impresso?

Watté: Eu acho que esta frase “no passado o online era considerado...”, eu discordo desta frase, pois eu acho que não é no passado, eu acho que ainda é. O online talvez ele tenha surgido como uma possível alternativa ao impresso, na abordagem do ponto de vista dos veículos, na linha de “vamos gerar audiência, vamos colocar a audiência lá”. Isto foi um movimento que aconteceu e hoje eu vejo voltar muito forte a questão dele ser um canal de divulgação e atração para o impresso. A gente tem alguns exemplos bem específicos. Um exemplo mais recente é o que a Veja fez com a edição dela. A Veja tirou até a possibilidade de você ler a edição da semana no site. Só fica disponível para assinantes uma semana depois e chamando para as matérias da edição impressa muito fortemente, muito claramente. Isso, para mim, acontece porque o volume de mídia no online ainda não é suficiente para cobrir todo o custo das empresas. Como o maior volume dos anunciantes está na versão impressa, a gente tem que assegurar que a audiência também esteja. A partir do momento que os anunciantes, que a receita começar a migrar para o online, pode-se voltar a fazer um movimento de estimular o online em detrimento do impresso, pois de qualquer forma é uma equação melhor, tem menos custo. Menor custo de distribuição, especificamente. Neste momento a audiência quer ir para o online, mas a receita não quer ir para o online.

Manrich: Isso significa que os leitores só vão para o online se for grátis?

Watté: A audiência vai para o online, o dinheiro dos anunciantes é que não vai para o online. A gente não tem muito claro se é uma questão cultural, se é de não acreditar por ser um negócio novo, mas o dinheiro está todo no impresso ainda, o dinheiro dos anunciantes.

Manrich: A gente tenta fazer no online o mesmo modelo de negócio que se tem no impresso. Assinatura para o leitor e anúncio para o anunciante. Você vê alguma outra possibilidade de inovação para um modelo diferente?

Watté: Há dois modelos que já são diferente disso, que são os links patrocinados do Google, que não deixam de ser uma espécie de anúncio, e o modelo de comissionamento, como do Mercado Livre ou eBay, por exemplo. O ponto central é que precisamos remunerar o conteúdo. Na prática, para as empresas de mídia esta vai ser a grande batalha para ser jogada. Como se remunera o conteúdo produzido. Na linha da inovação, acho que os micropagamentos são um negócio que, se for construída uma plataforma que tecnologicamente viabilize isso, pode ser uma alternativa. É uma inovação de se consumir não em assinatura, mas se consumir avulso. Esta pode ser uma alternativa, assim como hoje existe nos modelos de jornais. Eles têm a assinatura e o avulso na banca. O grande ponto é como se faz ser fácil, pois hoje até tem como. Coloca o número de cartão de crédito, mas é super difícil. A questão é como se faz isso se tornar fácil. Eu acho isso uma grande oportunidade, pois as pessoas compram muito por impulso. O cara vê lá uma manchete impactante, clica e pronto, foi.

Manrich: Até porque para ele é muito barato, questão de centavos, né?

Watté: Isso e você ganha pelo volume. Para se ter uma ideia, no AN.com, que é o site que eu gerencio aqui, nós temos um milhão de visitas por mês. Se cada visita dessas o cara deixar 10 centavos, isso

significa 100 mil reais de receita. A venda avulsa da versão impressa é metade disso, cerca de 50 mil por mês, então é super relevante.

Manrich: Você deu o exemplo da Veja, que tirou o conteúdo que era idêntico ao impresso e só disponibiliza o conteúdo do passado. Mas existem jornais, como o próprio Zero Hora da RBS, que disponibilizam o conteúdo impresso, mas cobram por isso. Outros, como A Notícia, disponibilizam o conteúdo, mas gratuitamente. Você vê alguma diferença na estratégia entre estes dois tipos de comportamento?

Watté: O ponto central é como é que eu remunero o conteúdo. Se hoje eu tivesse um modelo na internet de anúncios publicitários que viabilizasse esse conteúdo grátis, como é o modelo da TV aberta, por exemplo, o conteúdo seria grátis. Porque eu, enquanto veículo, quero essencialmente gerar resultado para meu anunciante. Então, quanto mais gente estiver vendo, melhor. Restringir o acesso é uma estratégia de rentabilização e não de audiência. Ela hoje se faz necessária porque a equação não está fechando. Como eu falei antes, hoje a audiência quer migrar para o online, mas os anunciantes ainda não migraram. Então a equação não fecha.

Manrich: E qual é o impacto disso para o veículo? A estratégia do Zero Hora no online deve ser diferente da estratégia d'A Notícia no online. Qual seria esta diferença?

Watté: Não é diferente. A Zero Hora deu um primeiro passo e eu acho que todos vão nesta direção. A Zero Hora deu um primeiro passo para testar o impacto disso na audiência no online, porque a gente precisa fazer isso sem destruir a audiência do online. Então a Zero Hora fez um primeiro movimento e A Notícia vai seguir este movimento assim que a gente tiver um mínimo de informações, pois é muito recente ainda.

Manrich: Então é uma questão de tempo? A estratégia é a mesma, mas a Zero Hora está em um estágio mais avançado ainda, é isso?

Watté: Sim, e é uma decisão 100% econômica. Se a gente hoje ainda não tem anunciantes em volume suficiente, então vamos buscar uma receita de leitores para manter o negócio viável. Essa é uma discussão que é super parecida com uma discussão estratégica do impresso também. Até o período pré-crise, em 2005, até o online se tornar muito relevante nos EUA, existiam dois modelos de operação de jornais impressos muito distintos: o modelo americano e o modelo europeu. No modelo americano, o jornal impresso só não era grátis porque se queria cobrar alguma coisa. Era irrisório, não pagava nem o papel. Era só para o leitor dar o mínimo de valor. O anúncio pagava tudo. Um modelo bem parecido com a TV aberta. Já o modelo europeu sempre foi de rentabilizar a circulação. Neste modelo, a circulação por si só tem que se pagar e o anúncio é praticamente a margem de lucro. Esses modelos sempre foram discutidos em congressos. Por exemplo, se diz "o modelo americano ou o modelo europeu". Com a crise, isto se ruiu, pois aí os anúncios sozinhos não deram mais conta de pagar os custos. Com isso os jornais americanos que estão sobrevivendo estão indo para o modelo europeu, de rentabilizar a audiência. A circulação tem que se pagar. O online hoje tem uma discussão muito parecida. Deixar o conteúdo gratuito é o modelo americano de jornais de antigamente. O modelo de assinatura paga é meio que o modelo europeu dos jornais impressos de antigamente, que é o modelo vigente de jornais.

Manrich: Você vê alguma maneira dos jornais se associarem a outros tipos de negócios, produtos ou serviços, de forma que o conteúdo do jornal dê valor a estes produtos e serviços e vice-versa, e na soma ambos saiam ganhando e o consumidor também? Você tem exemplos desse tipo de complemento? Usa algum destes tipos de parceria?

Watté: Tem dois exemplos e são super delicados. Quando você mexe com conteúdo, tem uma questão que é fundamental que é credibilidade. Quando você brinca com a credibilidade, você morre. Você perde a audiência e morre. Essa é uma pedra filosofal das redações e do meio jornalístico. Na questão de complemento aqui, precisa ver o que você acrescenta de oportunidades de negócio junto ao conteúdo sem ferir a credibilidade. Por exemplo, conteúdos sobre uma tecnologia nova que surge e eu poder clicar ali mesmo e comprar. Ou então, uma notícia de um show que vai ter e a pessoa clica ali na própria notícia e compra o ingresso pro show. Então eu vejo muito essa possibilidade, mas tomando muito cuidado com esta questão de credibilidade. Na hora que o consumidor identificar que eu estou mais interessado em ganhar dinheiro do que com a qualidade da informação, ele me rejeita imediatamente. Outra alternativa que eu vejo é com mobile. Isso é muito incipiente ainda, mas já tem alguns testes de conteúdo em que eu clico e falo com a pessoa, ou eu clico e já ligo pra alguém que vai me

dar uma informação online. São os dois que me vieram à cabeça imediatamente e que estão em discussão no momento.

Manrich: Em relação à convergência de meios. Você colocar vídeo, áudio, animação dentro do conteúdo do jornal que não era possível na versão impressa. Nessa migração para o online, qual é o ganho de se pertencer a um grande grupo de mídia?

Watté: Tem dois ganhos, expertise e cross-promotion. Se eu quero colocar um vídeo para reforçar o conteúdo, já tenho todo o know-how de fazer isso dentro do próprio grupo. Se eu quero colocar um áudio, mesma coisa. Segundo é o reforço de marcas mesmo. Chamo da TV aberta para o site, chamo do jornal para a rádio, chamo de um veículo para outro. Como estes veículos tendem a ser complementares no atingimento ao público, eu de fato tenho força. Eu consigo atingir quase a população inteira aqui em Joinville com as quatro mídias que eu tenho. É muito difícil que uma campanha que eu promova usando os quatro veículos não atinja, em algum tempo, 100% das pessoas. Então é super relevante esta questão do cross-promotion. Apesar de que o sucesso não é certo. Se não tiver qualidade, se não tiver conteúdo na plataforma, as pessoas testam e desistem. Nós temos um exemplo concreto que é nosso antigo site de classificados do Grupo RBS, que é o Hagah, que é um fracasso retumbante. Apesar de ter um volume enorme de mídia, expertise e tudo mais, havia um problema de conteúdo no Hagah. Problema de conteúdo de oferta: não tinha oferta, não tinha conteúdo interessante. Então as pessoas entravam, testavam e desistiam. E não voltavam mais. Então é importante na medida da divulgação, de gerar experimentação, mas não garante sucesso.

Manrich: E a integração com redes sociais? Está todo mundo fazendo. Você entra em um jornal e tem lá o compartilhe no Orkut, Facebook etc. Isto é feito porque todo mundo faz ou realmente tem algum efeito em termos de estratégia?

Watté: Hoje é feito porque todo mundo faz. Não tem nenhuma avaliação em cima disso. Hoje eu acho que não tem porque ainda está muito incipiente, muito novo. As empresas estão se estruturando para começar a ter áreas específicas disso. Na RBS este ano contratamos pessoas exclusivamente para isso, para olhar especificamente para redes sociais. Estamos começando a fazer algum tipo de avaliação, mas hoje é modismo, fazemos porque todo mundo faz. Tem um que eu acompanho mais de perto, que é o Twitter, que este eu vejo tendo relevância. Não como disseminação de notícias mesmo, mas como ferramenta para remeter para o site, funcionando como atração de tráfego.

Manrich: Qual o impacto na estratégia dos jornais, principalmente o online, destas novas plataformas: smartphones, iPad, Kindle? Os jornais estão olhando para isso de forma diferente do que olham para a internet tradicional?

Watté: Eu acho que sim. Estão olhando bem diferente. Vou usar o exemplo da RBS aqui. Nossos veículos estão no Kindle e o que está no Kindle não é igual da internet. É uma versão do impresso preparado para o Kindle. A gente tem uma estratégia de smartphones de sites dedicados para mobile. A gente comprou uma empresa de São Paulo, a .Mob, que tem sido toda a nossa referência de tecnologia mobile. Então eu acho que a resposta é sim, a gente vê isso como uma estratégia. A gente gera conteúdo e a questão é “como é que eu distribuo?”. Eu distribuo no online, no mobile, no Kindle etc. Tudo isso é estratégia de distribuição de conteúdo. Não muda a essência do jogo.

Manrich: Em termos de remuneração, isso muda?

Watté: Não muda. A estratégia busca como é que eu remunero a minha geração conteúdo. Eu sou essencialmente uma empresa de geração conteúdo. A questão é como é que eu remunero esta geração conteúdo. Se essas plataformas são plataformas que viabilizam esta remuneração, a gente está apostando bem forte.

Manrich: A estratégia de jornal sempre foi trabalhar com nichos. As limitações geográficas sempre foram um dos principais critérios para a definição do nicho. Isso ainda continua sendo verdade apesar de o conteúdo poder ser acessado de qualquer lugar do mundo?

Watté: Acho que vai ser cada vez mais forte, cada vez mais relevante. A gente tinha no passado a expectativa de ter jornais de abrangência nacional, de abrangência até mais que de um estado. Isto está morrendo muito claramente e a tendência é localismo, hiperlocalismo é uma palavra que tem se usado muito na construção

de jornais. Porque se descobriu que o que interessa para a pessoa é, cada vez mais, o que está acontecendo na vida dela. Vão existir alternativas de negócios internacionais ou nacionais? Vão. É o UOL, Terra e G1, acabou. Todos os demais encontram espaço no localismo e hiperlocalismo. Então acho que isso é cada vez mais forte sim.

Manrich: Em termos de concorrência, como se faz para concorrer na internet, onde é tão fácil o cara sair do seu site e ir para o outro? Como se faz para fidelizar o leitor, para atrair sempre a mesma pessoa e formar um público que valorize a venda de anúncios? Existe algum mecanismo que se costuma usar? Como lidar com agregadores como o Google Notícias, por exemplo?

Watté: O nosso trabalho ocorre em duas frentes. Primeiro deles é qualidade máxima. Qualidade de conteúdo no limite. Por qualidade entende-se bom jornalismo, de credibilidade, independente, rigor na apuração, pautas interessantes para o leitor. O primeiro ponto é qualidade, isso é meio óbvio. O segundo ponto é marca. Em relação ao que você citou, o Google Notícias, agregadores de conteúdo. A maneira de vencer isso é marca. É fixação de marca, construção de marca forte, posicionamento de marca, marketing na essência. A gente trabalha isso muito forte. Por exemplo, A Notícia, que é nosso jornal: conteúdo de Joinville é A Notícia. A hora que o cara quiser conteúdo de Joinville, ele vai entrar no site d'A Notícia e vai ficar porque tem a questão da qualidade. A marca para atrair e a qualidade para reter.

Manrich: Vocês usam algum tipo de customização ou personalização? Reter o usuário porque ele sabe que o site conhece suas preferências, vai trazer o que ele quer ver e vai tratá-lo de forma diferenciada? Você vê alguém usando?

Watté: Não temos isso e não vejo ninguém usando. Em notícias não vejo ninguém usando. Eu vejo em sites de compras, como Submarino, por exemplo. Ainda assim com baixa efetividade. Isso ainda está engatinhando muito. Em notícias não conheço ninguém que o faça.

Entrevista 3

Entrevistada: Daniela Bertocchi, Estrategista de Internet e Doutoranda em Jornalismo pela ECA-USP.

Data: 21/10/2010

Manrich: Quais são suas atividades profissionais e sua relação com o mercado de jornais e notícias?

Bertocchi: Minha formação é de jornalista, já trabalhei como jornalista e hoje minha relação com o mercado é muito mais de consultoria, às vezes de assessoria, do que propriamente um trabalho diário em uma redação ou numa empresa de comunicação, então a relação é muito mais na área da consultoria, de assessoria da informação, estratégia de mídia. Eu vou muito pontualmente para dentro da empresa para resolver um problema ou ajudar a resolver um problema. Claro que eu acabo observando a condução do negócio como um todo e a cultura. Tenho que entender o mais amplo. Mas geralmente minha inserção se dá de uma maneira específica.

Manrich: Como você percebe a relação entre a versão impressa e a versão online dos jornais? Elas se ajudam, elas competem entre si?

Bertocchi: O que eu observo é que a gente passou por uma fase bem anos 90, em que havia uma transposição de conteúdo. O que saía no papel uma hora acabava indo para o online, mas *ipsis litteris* o que estava no papel, às vezes em PDF, às vezes em HTML. Mas é o que a gente chama de uma transposição pura, mesmo porque esses jornais não tinham uma redação para produzir um conteúdo especificamente para o digital. Isso passou e quando a gente observa 1999, 2000, daí pra frente, a gente observa que essas empresas começaram a montar as suas redações com jornalistas para produzir só para o online. A gente continua tendo a transposição até hoje. Tem muitos casos nos quais exatamente o que sai na revista está lá na internet, o que sai no jornal e o que aparece na TV também. Mas também tem a produção de um conteúdo próprio. Só que neste processo todo, teve essa questão da Web 2.0 com foco muito grande em rede social e rede de relacionamento. Não só produção, mas também a partilha de conteúdo. Os jornais tentaram dar conta disso também. Lançaram blogs, lançaram podcasts, passaram a permitir comentário e tal. Mas se formos olhar um cenário mais geral de digital ou de ciberespaço como um todo, a gente vê que o jornalismo não vai muito a fundo na utilização das potencialidades do meio. A gente vai mais nas áreas de entretenimento. Nas áreas de arte e música a gente vê que algumas ferramentas, alguns recursos sendo utilizados mais até o limite, mas o jornalismo ainda é muito conservador neste ponto.

Manrich: Você citou redes sociais. Como você vê a forma como os jornais utilizam esta ferramenta? Para que servem as redes sociais para os jornais online?

Bertocchi: A prática que tem acontecido é aquela prática do uso ainda muito institucional. O que eu quero dizer é que na maioria das vezes você não vai encontrar o jornalista, a foto do jornalista, a cara do jornalista, mas a marca, o logotipo nas redes sociais. Então você pode seguir a Veja no Twitter, é uma pessoa que está publicando ali, mas não é uma pessoa, é a marca que está divulgando notícia. O uso das redes ainda é para pulverizar o noticiário, para espalhar este noticiário e para atrair estes leitores para o site. Então é muito a lógica: “bom, se estão todos na rede, nós vamos também para a rede e vamos tentar mostrar o nosso noticiário”. Não é exatamente o uso nesse sentido de aproximação com esse leitor. Não existe uma prática no sentido de “quero ouvir o que ele tem a dizer e vou incorporar essa opinião no meu noticiário”. Isso acontece, mas não é a regra. O que a gente vê é o uso da rede para disseminação. Hoje mesmo – ou ontem – o Washinton Post soltou um memorando para seus jornalistas explicando exatamente como eles devem proceder em redes sociais. Eles podem divulgar notícias do veículo para o qual eles trabalham, eles podem divulgar o link, mas eles não podem, em nenhum momento, falar em nome do jornal, eles não podem aceitar provocação. Eles soltaram um memorando com todas as orientações reforçando exatamente isso. Para fidelizar a marca, para reforçar a credibilidade que ela tem, pra divulgar as notícias, pra atrair leitor para o site do jornal e ponto. Não é para trocar figurinhas ali. Para isso, são outros canais de comunicação que eles vão ter.

Manrich: Os jornais estão indo para outras plataformas, que são os *smartphones*, o iPad, o Kindle etc. Essa ida para estas plataformas são, como no exemplo de redes sociais, limitada? Eles vão porque todos também vão, ou realmente estas tecnologias têm um papel importante para o jornal?

Bertocchi: Eu acho que são coisas completamente diferentes, porque a gente pode entender que existem aplicativos ou ferramentas que são baseadas na web, então você tem ali o Facebook, o Twitter, o Orkut. Este jornal vai para estas redes para divulgar as notícias dele. Agora os dispositivos, que inclusive a pessoa pode interagir com o jornal no Twitter, mas através do iPhone dela. Mas a gente está falando de dispositivo e de interface. O que eu observo é que o que havia antes era um grande modelo de negócio, um modelo único. Apostava-se em um modelo: “vamos fechar conteúdo”, “vamos cobrar”, enfim, algum modelo existia. O que é observado agora é que não se pode mais falar em modelo no singular, tem que se falar em modelos no plural. E não é porque são muitos modelos e que cada veículo está adotando um. É que um mesmo veículo precisa adotar diferentes modelos exatamente porque existem diferentes dispositivos e, para cada um, um diferente tempo de consumo, um comportamento diferente do usuário. Um jornal, por exemplo, tem o aplicativo dele no iPhone, no iPad e que ele ofereça parte do conteúdo dele também para uma leitura Kindle e que ele tenha o site dele que pode ser acessado em todas as plataformas, mas também num notebook. Ele tem pensado em um modelo múltiplo. No site vai ter um banner, no aplicativo não vou colocar nenhuma publicidade ou coloco uma publicidade que não pode ser um banner. Quando ele acessar através de mobile, se o site também continua com esse modelo de banner ou não. Da mesma maneira, um termo que está sendo muito usado, que é a questão da narrativa transmídia, que é a narrativa que passa por várias plataformas e que possuem tempos de consumo diferentes, objetivos diferentes, mas fazem parte de um todo. A gente poderia também dizer que é um modelo transmídia, porque ele precisa dar conta de tempos e de aparelhos que são distintos. A gente não tem tudo em uma caixinha preta só e nosso consumo se dá num lugar só. Em mídia tradicional, de certa forma é assim, porque aquela publicação começa e termina naquele mesmo espaço, ela é única ela pode ser transportada, mas com digital não. Também são vários modelos. A gente tem um monte de publicitário, de jornalista, de comunicador quebrando a cabeça para conseguir descobrir esse pulo do gato. O que a gente tem visto é que na área do entretenimento se têm de alguma maneira, experiências relatadas e casos que estão sendo considerados. Desde Matrix, que é um dos primeiros, você tem filme, game, animação, formam um universo inteiro. As pessoas também colaboram. Então é isso, a gente está em busca de um modelo que sirva, mas já se sabe que não é um modelo. São vários modelos para compor este grande modelo.

Manrich: Essa possibilidade que o meio online dá para se ter diferentes formatos de conteúdo em um único canal. Você tem a convergência de mídia: vídeo, áudio, animação, tudo dentro de um mesmo jornal online. Como você vê essa convergência? Você acha que jornais que pertençam a grandes grupos de mídia, que possuem outros canais como TV, rádio e outros meios, eles levam vantagem nesse sentido?

Bertocchi: O que a gente tem observado é que se você pegar, por exemplo, a lista dos indicados deste ano de 2010 dos melhores sites de jornalismo online do mundo, se você observar, tem sites que fazem o breaking news, sites que se destacaram por fazer uma cobertura de um acontecimento drástico, que você tem que fazer essa cobertura. Você tem a CNN e o New York Times fazendo cobertura do Haiti, por exemplo. A CNN com uma cobertura muito mais emotiva, se podemos assim dizer, muito mais focada na história de vida das pessoas que passaram pelo terremoto, que foram vitimadas. Isso no site. Não estou falando da CNN TV. No site a CNN explora os vídeos que conseguiu fazer, as histórias de vida que conseguiu captar, se você for lá agora é isso que você encontra. Quando você vai para a cobertura do New York Times online, o mesmo acontecimento, você encontra muitos textos e muitos dados. Você consegue levantar muitos números a respeito de vítimas, de resgates. Um e a televisão, ela tem gente com câmeras para fazer as imagens. Isso acaba influenciando demais e acaba, de certa maneira, determinando esse nível de multimídia, se é que a gente pode dizer assim. Se você tem toda uma tradição, e não só uma tradição, mas uma equipe, uma redação formada, uma cultura jornalística pronta pro vídeo junto com áudio, junto com texto, você vai ver que o resultado final tende a ser mais multimídia. Apesar de que no New York Times, você vê que tem uma seção multimídia, tem um slideshow, eles fazem aquelas fotos que vão passando com os áudios, que eles chamam de apresentação interativa, você vai clicando e você vê o infográfico. Você fala: “bom, não é da tradição”, mas eles estão no meio online e eles procuram formatos que se adequem mais a este meio. Mas em comparação com outros, que já trabalham mais com imagem, talvez eles fiquem aquém.

Manrich: Sobre a formação de nichos de mercados para os jornais. O jornal online pode ser acessado de qualquer lugar, você não tem aquela barreira geográfica. Você acha que a localização geográfica ainda é uma barreira em termos de formação de público, de quem vai ler o jornal, de qual nicho vou atingir? Isso ainda é um fator relevante?

Bertocchi: É um fator super relevante. Existia uma ideia, principalmente no começo da web, exatamente por ser muito universal o acesso, nós deveríamos fazer ou privilegiar uma comunicação ou a divulgação de informação para todo mundo, como se todo veículo passasse a ser nacional e passasse a tratar de assuntos nacionais e internacionais. Porque um ambiente é um meio que permite isso, ele não tem o constrangimento geográfico. Mas o que a gente tem visto na verdade? O que tem dado certo? Tem dado mais certo os jornais que estão na web, mas estão chamando exatamente para uma determinada cidade, uma determinada região. Estão tratando daqueles problemas como o buraco na rua daquele bairro. Porque o jornalista consegue, mesmo que tenha muito pouco fôlego, que não tenha uma redação grande, ele consegue investigar o prefeito da cidade, consegue fazer denúncias, consegue ajudar aquela população a resolver seus problemas, consegue informar. Então esses jornais estão na internet, quer dizer, são para todo mundo, mas eles estão dando conta de problemas que são localizados, que são regionalizados. Isso tem funcionado. Isso tem sido valorizado. Então, a questão do constrangimento geográfico, ela acaba sendo ultrapassada. O que interessa é você juntar pessoas de mesmo interesse. Aí que entra a ultrassegmentação. Já não é mais a segmentação, é a ultrassegmentação. Claro que é mais fácil você juntar as pessoas de mesmo interesse que estão geograficamente mais próximas, pois a geografia pode ser um ponto para agregar, mas você acaba juntando na web pelo interesse de resolver uma questão, ou pelo interesse por um tema específico. Isso é o que é mais importante. Se for pela localização, ok, tem funcionado em vários casos e tem vários jornais nessa lista que eu te falei dos sites que estão indicados para a premiação que vai acontecer agora no final de outubro. Por exemplo, tem um jornal de Seattle, um jornal de Oklahoma, um jornal de Boston, tratando de questões da região deles ali. As pessoas estão em torno deste jornal por conta da geografia sim, mas você pode ter jornais que nascem só na internet, nem tem em papel, mas que unem pessoas não pela geografia, mas unem mais pelo tema. No fundo é o interesse que fica.

Manrich: Em relação à competitividade que o meio online traz, ainda mais com estes agregadores como o Google Notícias, que juntam todo mundo em um lugar só e facilitam muito você escolher um ou outro, pois estão todos na mesma página. Que mecanismos os jornais têm para fidelizar este leitor? Uma vez que você trouxe o leitor, como fazer com que ele permaneça ali e não fique trocando o tempo todo?

Bertocchi: O jornalismo precisa se voltar para a Credibilidade. É assim que o jornalismo atrai e mantém. Não existe outra forma. E credibilidade é algo que se conquista ao longo do tempo. Por exemplo, o único jornal que tem *page rank* 9 no Google é o New York Times. Ele é o mais antigo na internet e tem a questão da credibilidade muito forte. Ele faz um filtro da informação antes de publicá-la. A sobrevivência está ligada àquilo que é estrutural ao jornalismo: credibilidade. Quando você precisa realmente de uma informação confiável, se aquilo é verdadeiro, se o fato realmente aconteceu, você recorre a uma fonte de credibilidade.