

**Times Video: o papel estratégico da produção audiovisual no
*The New York Times***

**Video Time: O the Strategic Role of Audiovisual Production
Without *The New York Times***

Julia Dantas de Oliveira Penteado (Brasil)

Universidade Estadual Paulista

dantas.julia@gmail.com

Denis Porto Renó (Brasil)

Universidade Estadual Paulista

denis.porto.reno@gmail.com

Fecha de recepción: 7 de enero de 2016

Fecha de recepción evaluador: 28 de febrero de 2016

Fecha de recepción corrección: 25 de marzo de 2016

Resumo

Vivemos em um momento disruptivo no jornalismo. Os jornais que pretendem sobreviver devem transformar os processos de produção jornalística. Entre as mudanças necessárias, está a produção de conteúdo multimídia, foco do presente artigo. Para ilustrar tais mudanças, foi realizado um estudo de caso do jornal *The New York Times* no campo audiovisual.

Palavras-chave: Jornalismo, audiovisual, modelo de negócio, processo jornalístico, *The New York Times*.

Abstract

The journalism industry is facing a disruptive moment. The news companies that intend to survive must transform the whole process of making journalism. Among other changes, there is a need of producing multimedia content, which is the focus of the present paper. To illustrate these changes, it was studied the case of The New York Times newspaper company in the video field.

Keywords: Journalism, audio-visual, business model, journalistic process, *The New York Times*.

Introdução ao jornalismo disruptivo.

A chegada da web abalou os alicerces de várias indústrias, principalmente as culturais. Com a facilidade de acesso à informação, música, cinema e literatura proporcionada pela internet, testemunhamos uma reformulação forçada das indústrias de bens simbólicos. Enquanto muitos céticos ainda acreditavam na fidelidade de fãs e colecionadores, o mercado da música se transformou ao ponto de igualar as reproduções via streaming às vendas de discos na medição do sucesso comercial de seus artistas. No cinema, o vídeo *on demand* cresce a cada dia e se mostra como uma das melhores alternativas contra o *download* ilegal de obras cinematográficas. O mercado de livros físicos também já dá sinais de uma perda de espaço em médio prazo - os dispositivos para leitura digital, como o Kindle, estão cada vez mais usuais. Isso sem considerar que a geração de nativos digitais já está crescendo sem o costume de pegar um livro na mão.

Diante de tantas mudanças nas indústrias culturais, pode-se afirmar que a indústria do jornalismo é uma das que sofreram maior impacto. Esta ideia é reforçada por um relatório divulgado em 2014 pelo Tow Center for Digital Journalism, centro de estudos e desenvolvimento da Columbia Journalism School. Após uma extensa pesquisa, os três autores - Chris Anderson, Emily Bell e Clay Shirky - concluíram que, na verdade, não se pode mais dizer que há uma indústria de notícias como se conhecia. De acordo com o relatório, não existem mais algumas características que mantinham o jornalismo dentro da classificação de indústria: “similaridade de métodos entre um grupo de negócios relativamente pequeno e coerente, e a inabilidade de qualquer pessoa de fora para produzir um produto competitivo” (Anderson, Bell & Shirky, 2014).

É fácil perceber que, nos dias de hoje, os jornais não estão mais em um ponto privilegiado na cadeia de propagação de mensagens. Desde o desenvolvimento da web 2.0, termo que designa uma interface onde qualquer cidadão pode publicar conteúdos e que criou a conexão de *muitos para muitos*, todo cidadão se torna um meio (Gillmor, 2005). E mais: um meio capaz de produzir conteúdos tão ou mais confiáveis do que o de empresas jornalísticas. Um exemplo emblemático é descrito no relatório do Tow Center, quando o SCOTUS (Scotus Blog, 2015), um blog especializado em notícias da suprema corte americana e administrado por advogados, expôs uma “barriga” da CNN, que havia noticiado de forma errada uma decisão importante relacionada ao programa de saúde de Barack Obama. Naquele momento, um blog teve mais credibilidade do que uma gigante da indústria de notícias, algo que foi reconhecido pelo grande público, já que houve um aumento expressivo em acessos ao blog.

Apesar de ter revolucionado a forma como se propaga mensagens com a conexão *muitos para muitos*, o “problema” da internet para o jornalismo só adquiriu a

proporção que vemos hoje pois, no início, a indústria da mídia subestimou seu poder de transformação, e só percebeu o tamanho de seu impacto quando já era tarde demais. Este momento de disrupção é descrito no relatório do Tow Center por meio de uma analogia com um sapo. De acordo com tal analogia, se um sapo estiver dentro de um recipiente com água que receberá cargas eletromagnéticas, ele só vai sentir o choque quando não mais conseguir se mexer. O mesmo ocorreu com a indústria do jornalismo: o momento de transição teve início em 1996, com a chegada da internet comercial. Esta virada foi mascarada por bons resultados no mercado de mídia ao longo da década seguinte. Embora os executivos de mídia enxergassem uma potencial ameaça na internet, não se imaginava que ela se concretizasse com tal proporção e rapidez.

O jogo virou quando os anunciantes começaram a diminuir os investimentos em publicidade impressa. Em uma comparação feita por Costa (2014) com base nos relatórios financeiros divulgados pelo jornal, entre os anos 2000 e 2012, o *New York Times* teve uma queda de 64% em receitas com publicidade. De acordo com o relatório, esta mudança na indústria pode ser explicada porque, na transição da indústria do jornalismo para a mídia digital, alterou-se a cadeia de valor da produção dos jornais. O relatório explica que, no veículo impresso, o jornal é muito mais um prestador de serviços do que uma indústria de conteúdo. Isso porque há uma integração vertical entre a produção de notícias, impressão e distribuição. Toda essa cadeia de valor está nas mãos das empresas de mídia, que oferecem para o leitor não apenas as notícias, mas também a conveniência do acesso a elas.

No jornalismo digital, nada disso é válido. O jornal fica encarregado da produção de conteúdo, porém ele não detém o poder sobre sua plataforma e distribuição, o que diminui os preços cobrados para anúncios de publicidade. Fazendo um paralelo com a mídia impressa, no mercado digital, os jornais acabam dividindo o bolso do consumidor e dos anunciantes com empresas de telecomunicação, de hardware e, mais recentemente, com as agregadoras - ou sites de mídias sociais, responsáveis por intermediar a distribuição dos anúncios diretamente aos usuários.

Outra mudança importante trazida pelo novo cenário digital é a quebra da chamada integração horizontal - que nada mais é do que o empacotamento de matérias dada por um jornal impresso. Quando alguém compra um jornal pela matéria de capa, este consumidor acaba também lendo as outras notícias daquele produto, além de horóscopo, colunas sociais e outras editoriais, ainda que não sejam de igual qualidade. Já no mundo digital, isso mudou: agora, sem custo nenhum, o usuário pode ter acesso à melhor cobertura de política, a blogs de coluna social, ao astrólogo mais famoso, e assim por diante. Ou seja, a atenção do usuário é dividida com concorrentes de nicho.

Os novos processos do jornalismo

Com este cenário irreversível e assustador à frente das empresas de jornalismo, como evitar a derrocada total dessas corporações de mídia tradicionais? De acordo com o relatório do Tow Center, a resposta está barateamento da produção de notícias e na

reestruturação de processos e modelos organizacionais. “Nenhuma solução para a crise do presente irá preservar os modelos antigos”, destacam Anderson, Bell e Shirky (2014), que explicam:

We also highlight the ways new possibilities for journalism require new forms of organization. Traditional news organizations have tended to conserve both working methods and hierarchy, even as the old business models are collapsing, and even when new opportunities do not fit in those old patterns. In interview after interview with digitally focused members of the traditional press, the theme of being thwarted by process came up. Adapting to a world where the people formerly known as the audience are not readers and viewers but users and publishers will mean changing not just tactics but also self-conception. Merely bolting on a few new techniques will not be enough to adapt to the changing ecosystem; taking advantage of access to individuals, crowds and machines will mean changing organizational structure as well. (Anderson, Bell & Shirky, 2014, p. 42).

Ou seja, o processo de produção deve ser transformado nas camadas mais internas de uma empresa - não apenas introduzindo novas tecnologias no processo de produção, mas mudando a forma como a empresa está organizada e até mesmo hierarquizada. Além do investimento em modernização e tecnologia, tanto os autores supracitados como Costa (2014) indicam que é necessária a diversificação do quadro de funcionários de um jornal, o que inclui a contratação de editores especializados em conteúdo digital, analistas de dados, videojornalistas e pessoal especializado na distribuição de notícias no meio on-line, principalmente via redes sociais. A indicação é transformar toda uma redação em *digital first*, fazendo com que equipes mais enxutas produzam mais e de forma que atenda melhor aos anseios do consumidor de conteúdo digital.

De maneira geral, Costa (2014) conjuga das sugestões apresentadas no relatório do Tow Center e faz uma análise das novas formas de se produzir conteúdo, que estão sendo ditadas atualmente por empresas de mídia nativas digitais, como o *Buzzfeed*. Costa destaca, em especial, a tendência do crescimento na produção de conteúdo multimídia. De acordo com um memorando enviado pelo CEO do *Buzzfeed* Johan Peretti para os seus funcionários - e transcrito por Costa (2014) - a nova gigante da mídia on-line estava investindo, em 2013, na produção própria de conteúdo de “vídeo social”, sendo esse um dos desafios propostos pelo CEO para o ano de 2014.

De acordo com Costa (2014), a produção de conteúdos multimídia merece atenção especial por três motivos: com a ascensão da internet rápida nos celulares, a tendência é a de um aumento nas visualizações de vídeos via dispositivos móveis; a produção de vídeos já não é tão cara como antigamente - não são necessárias grandes equipes e infraestrutura complexas para produzir material audiovisual de qualidade; e, finalmente, os anúncios em vídeos são mais lucrativos, já que o seu CPM (custo por mil) chega a custar quatro vezes mais do que a publicidade tradicional.

Assim, dentre tantos desafios que as empresas de jornalismo impresso precisam superar, um dos maiores está na organização de equipes de jornalistas que entreguem o mesmo padrão de excelência em conteúdo, tanto na sua versão mais tradicional – a impressa – como em sua versão mais sofisticada para o ambiente on-line – a audiovisual. Tendo isto em vista, um jornal em particular está se destacando nesta empreitada: o *The New York Times*, como veremos no próximo item.

O caso *The New York Times*

Em 5 de outubro de 2015, o *The New York Times* compartilhou com seus leitores, em vídeo, a notícia de um marco em sua história (New York Times, 2015): o NYT tinha alcançado seu número máximo de assinantes desde seu surgimento, em 1851. Considerando os exclusivos do ambiente digital somados aos assinantes também da versão impressa, o jornal totalizou dois milhões e cem mil assinantes naquele mês.

Tais dados demonstram que, apesar de não ter passado incólume à queda geral de receita em publicidade de todos os jornais, o *The New York Times* segue como um dos jornais mais fortes e inovadores em escala global, e que a diversificação no modelo de negócios pode começar a mostrar bons resultados. Uma declaração do editor executivo do NYT, Dean Baquet, acompanha o vídeo de divulgação: “Muitas organizações de notícias, ao encarar a competição com empresas digitais, reduziram o tamanho de suas redações e seu investimento na busca de notícias. Mas o *New York Times* não. Temos que agradecer aos nossos assinantes por isso”.

A marca de um milhão de assinantes digitais chega quatro anos após o início do formato de cobrança via *paywall* pelo jornal, em 2011. Assim como outros jornais que adotaram o mesmo modelo desde então, o *The New York Times* restringe o acesso gratuito a um número limitado de visualizações por mês (10 artigos, incluindo matérias em formato multimídia). O jornal oferece várias modalidades de assinatura - a mais simples, apenas com acesso ilimitado via web e smartphone, custa US\$3,75 por semana. Para ter acesso ilimitado ao conteúdo do jornal em todos os dispositivos digitais e receber a versão impressa em casa, o preço inicial é de US\$9,00 por semana. Ainda existem outras opções de assinatura que podem ser realizadas em conjunto, como a *Times Insider*, que oferece ao usuário conteúdos de bastidores de produção das reportagens.

Mas, apesar do expressivo número de assinantes digitais - muito maior do que qualquer outra organização de notícias no mundo - a saúde financeira do jornal não se deve exclusivamente a isso. Nos últimos anos, o jornal tem diversificado suas operações. De acordo com o site NYTco.com, que funciona como um canal de relacionamento do jornal com seus investidores, a empresa trabalha em três frentes de negócio: venda de conteúdo para o leitor, eventos e negócios.

Como venda de conteúdo, entende-se a venda avulsa do jornal impresso e a assinatura do *The New York Times*, tanto em sua versão impressa como na digital. Na

frente de eventos, o jornal oferece conferências que podem ser patrocinadas por grandes marcas, entrevistas públicas, clube do filme e clube do vinho - que oferecem vantagens aos participantes mediante pagamento mensal. Já a frente de negócios tem como principal fonte de renda a publicidade (que pode ser feita em várias modalidades), além de serviços de *news service* e *syndication*, parcerias com jornais internacionais, co-branding e produtos customizados.

Porém, um negócio tão diversificado não faria sentido se não tivesse o que hoje é a principal proposta de valor do jornal: para os *usuários*, oferecer o mais alto padrão de conteúdo jornalístico em escala global; para os *parceiros comerciais*, exercer papel de influenciador para estabelecer o contato de marcas com uma audiência leal, mundial e de alto padrão, que gosta de consumir produtos de qualidade. Estes diferenciais fazem do *The New York Times* uma referência de negócio no jornalismo digital.

Ciente da importância de se produzir um conteúdo relevante e que promova engajamento de qualidade entre seus usuários, o *The New York Times* iniciou, em 2014, uma série de mudanças em sua estrutura de produção, com o objetivo de se tornar uma companhia *digital first*. Esta quebra de paradigmas dentro do maior jornal do mundo foi amplamente noticiada em maio de 2014, quando vazou para a imprensa o que passou a ser chamado de “relatório de inovação do *The New York Times*” (2015) - um documento de 96 páginas feito para circular internamente pelo jornal com as propostas de mudanças estruturais do NYT.

O relatório descreve, detalhadamente, como o *The New York Times* pretendia alcançar dois grandes objetivos: crescer em audiência e fortalecer a redação. O segundo tópico, em especial, demonstra que o relatório, fruto de 6 meses de estudo, conjuga das ideias dos relatórios de inovação citados anteriormente neste trabalho. O documento explica todos os passos para a nova forma de se produzir notícias para o digital no jornal. O investimento nessa mudança organizacional pôde ser visto no balanço final de 2014, que demonstra um crescimento nos custos de operação em 5,4% - justificado por “gastos em iniciativas estratégicas da empresa”.

Times Video: um novo jeito de ser The New York Times

Conforme citado anteriormente, a produção de vídeos tem sido uma preocupação crescente entre os veículos de mídia digital. No *The New York Times*, não foi diferente: dentre as mudanças na redação propostas em seu relatório interno, estava a criação de uma equipe multimídia. Os resultados já começaram a aparecer, já que o crescimento nas receitas provenientes de vídeo mereceram destaque na abertura do balanço para acionistas de 2014.

Esta pesquisa não possui dados precisos em relação ao histórico do *The New York Times* na área de vídeos, porém, foi realizada uma análise da produção atual para identificar a relevância desse novo formato dentro da versão digital do jornal. A análise

a seguir tem como objetivo localizar a produção de vídeos dentro do jornal, e não realizar uma análise discursiva.

Para isso, foi desenhado um mapa conceitual com foco na seção *Times Video*, área do site em que está hospedada toda a produção audiovisual do *The New York Times*. O acesso ao *Times Video* pode ser feito diretamente pela *home page* do jornal: há um link para a *subhome* da seção no cabeçalho do site, logo abaixo da logomarca do jornal, e um grande destaque no terceiro scroll da *home page*, que é quase inteiramente tomado por um player de vídeos. Além de poder assistir a um vídeo em destaque diretamente na *home page*, o jornal disponibiliza uma ferramenta de navegação pelos vídeos sem que o usuário precise mudar de página, o que aumenta o engajamento e tempo médio na *home page*.

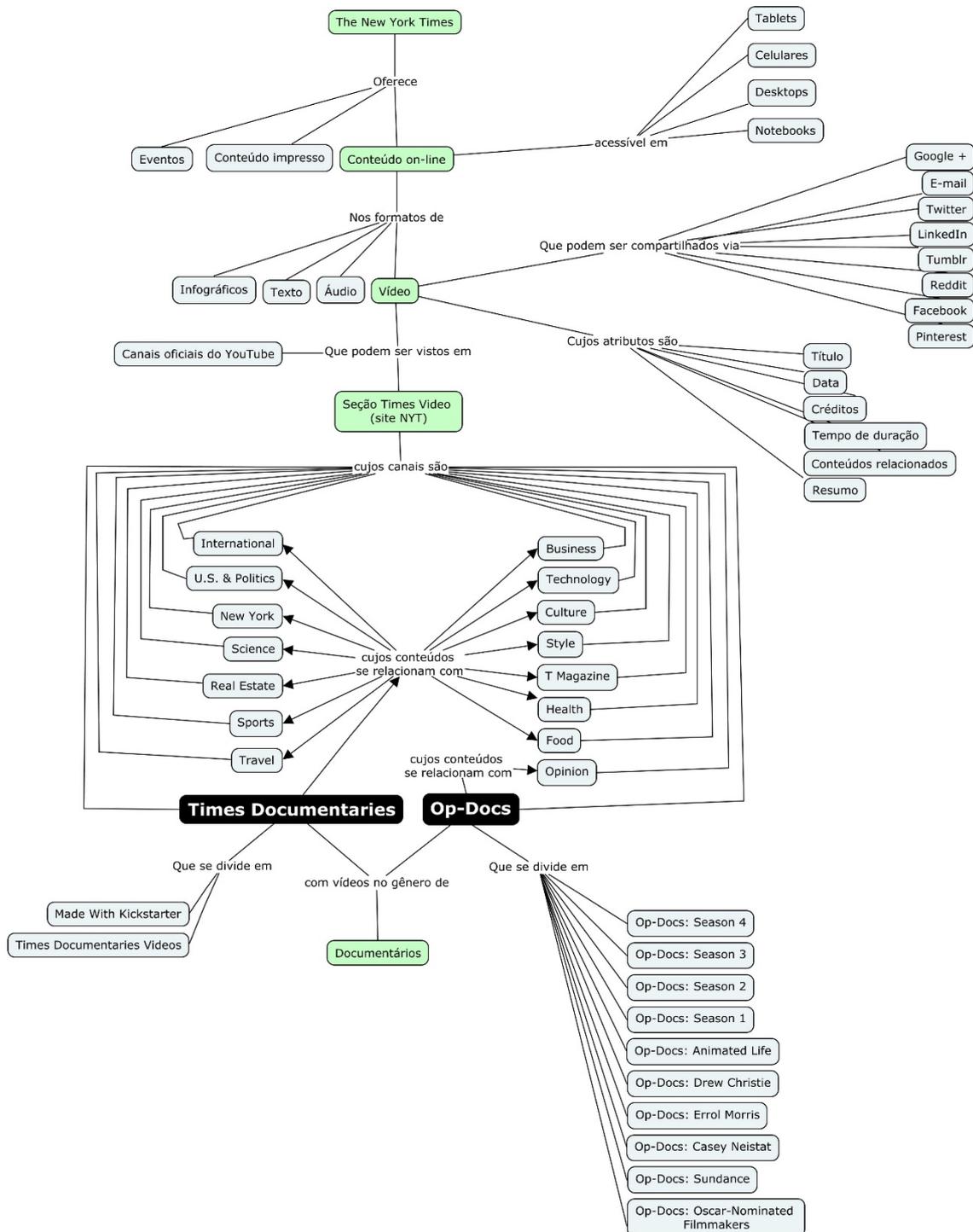
Ao navegar por todas as 17 grandes editoriais do *The New York Times* – *World, U.S., Politics, N.Y., Business, Opinion, Tech, Science, Health, Sports, Arts, Style, Food, Travel, Magazine, T Magazine, Real Estate* – é possível identificar que há produção audiovisual específica para cada seção do site. Em cada *subhome*, há uma ferramenta de reprodução e navegação por vídeos semelhante à existente na *home page* do jornal – em um tamanho menor, porém, logo no primeiro *scroll*.

Todos os *widgets* das *subhomes* do *The New York Times* possuem links que levam para o *Times Video*, uma página que funciona como uma grande agregadora da produção audiovisual do *The New York Times*. Ela possui um layout diferenciado em relação ao restante do site, de forma que favoreça a reprodução e navegação por vídeos, de forma semelhante a uma playlist.

Além das reportagens produzidas pelas editoriais do jornal, o que faz com que toda equipe de produção jornalística seja multiplataforma, o *The New York Times* foi além começou a investir também na produção de documentários audiovisuais. De início, o *The New York Times* entrou na área de documentários realizando o papel de curadoria, ao abrir uma chamada para documentaristas enviarem produção própria para a primeira temporada do *Op-Docs* – série de documentários opinativos e artísticos que fazem parte da seção de opinião, editoria que sempre teve muita força na história do *The New York Times*. Porém, mais recentemente, o jornal também abriu a seção *Times Documentaries*, um canal de produção de documentários feitos em parceria com as equipes de produção das demais editoriais do jornal, como a de saúde ou ciência.

Tamanho investimento na produção de conteúdo de qualidade na área audiovisual demonstra que o *The New York Times* não apenas está integrando todas as equipes a este novo formato, como também pretende ir além e entregar produtos com formato, linguagem e conteúdo no mesmo padrão de qualidade com o qual seus leitores já estão acostumados. A abertura para documentários é um exemplo disso – dentre os que estão apresentados na seção *Op-Docs*, é possível encontrar vários concorrentes e vencedores de grandes premiações do cinema, como o Oscar e Sundance.

Figura 1. Mapa conceitual da produção audiovisual do *The New York Times*.



Considerações finais

O ambiente para as empresas de mídia tradicional nunca foi tão desafiador. Presenciamos um momento disruptivo no jornalismo, em que teóricos e executivos dialogam para encontrar um modelo de referência para negócios no jornalismo digital. Enquanto ainda não se encontrou um modelo que pode ser reproduzido às centenas, já

se pode ter uma certeza: se quiserem sobreviver a este novo cenário, as organizações jornalísticas de outrora deixarão de operar da forma como faziam antes.

Em meio a tantas mudanças, o *The New York Times* tem se destacado como principal referência de jornalismo digital para as organizações mais tradicionais. Enquanto outros jornais reduziram massivamente suas redações, este jornal centenário decidiu investir na reestruturação de sua operação para continuar a produzir conteúdo de excelência, só que em novas plataformas. O ano de 2014 foi um marco para essas mudanças estruturais na redação do jornal, o que inclui a criação de uma equipe multimídia para produção de conteúdos audiovisuais.

Diante da expressividade na exibição de conteúdos audiovisuais dos mais diversos nas plataformas digitais do jornal, é possível concluir que a produção audiovisual tem um papel estratégico dentro do *The New York Times* - tanto como potencial fonte de receita como por oferecer uma nova forma de o usuário estar em contato com a excelência em jornalismo do *The New York Times* em vídeo.

Referências

- Anderson, C., Bell, E., Shirky, C. (2014). Post industrial journalism: adapting to the present. *Tow Center for Digital Journalism*. Acessível em: <http://towcenter.org/research/post-industrial-journalism-adapting-to-the-present-2/>.
- Costa, C.T.V. (2014). Um modelo de negócio para o jornalismo digital. *Revista de Jornalismo da ESPM*, v. 3, p. 51-115, 2014. Acessível em: <http://observatorioidaimprensa.com.br/imprensa-em-questao/um-modelo-de-negocio-para-o-jornalismo-digital/>.
- Gillmor, D. (2005). *Nós, os media*. Portugal: Editorial Presença.
- Scotus Blog (2005). Scotus. Disponível em <http://www.scotusblog.com>. Acessado em 15/11/2015.
- The New York Times (2015). The Full New York Times Innovation Report. Disponível em <http://mashable.com/2014/05/16/full-new-york-times-innovation-report/#8SVWz63G0OqX>. Acessado em 15/11/2015.
- The New York Times (2015). The New York Times Reaches a Milestone, Thanks to Our Readers. Disponível em <http://www.nytimes.com/2015/10/05/business/the-new-york-times-reaches-a-milestone-thanks-to-our-readers.html> Acessado em 15/11/2015.
- The New York Times Company (2014). 2014 Annual Report. Estados Unidos: The New York Times. Acessível em: [http://investors.nytc.com/files/doc_financials/annual/2014/2014-Annual-Report-\(FINAL\).pdf](http://investors.nytc.com/files/doc_financials/annual/2014/2014-Annual-Report-(FINAL).pdf)