

## A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E OS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO DO JORNALISMO: OS CASOS DO BUZZFEED NEWS BR E VICE BR

*Isabela Afonso Portas<sup>1</sup>*

*Egle Müller Spinell<sup>2</sup>*

### Resumo

Com o avanço das tecnologias e do surgimento da internet, o jornalismo passou por uma série de transformações e teve de se reestruturar em termos de gestão organizacional para o desenvolvimento de novos métodos e habilidades que conseguissem gerar valor tanto para a viabilidade financeira das instituições jornalísticas como para o engajamento e fidelização de audiência. Para compreender esse cenário, foram analisados conceitos teóricos relacionados às inovações organizacionais no jornalismo, bem como os novos modelos de negócio das empresas informativas. A fim de entender como se aplicam tais conceitos, esta pesquisa teve como objeto de estudo duas empresas estrangeiras de comunicação que possuem uma estrutura organizacional no Brasil e são consideradas grandes portais de jornalismo e entretenimento: o BuzzFeed News BR e a Vice Media BR.

**Palavras-chave:** *Jornalismo Digital; Estrutura Organizacional; Modelo de Negócio; Inovação;*

### INTRODUÇÃO

Com o avanço das tecnologias digitais e a popularização da internet, o jornalismo vem sofrendo profundas transformações. A internet possibilitou a combinação de diferentes meios de comunicação em um só lugar, determinando o fim do jornalismo industrial. Dessa forma, surge o jornalismo pós-industrial (ANDERSON et al, 2013), que parte do princípio

---

<sup>1</sup> Estudante de graduação em jornalismo da ESPM-SP

<sup>2</sup> Doutora em Ciências da Comunicação (ECA/USP), docente do curso de Jornalismo e do programa de Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado (ESPM-SP).

de que as instituições atuais irão perder receita e, portanto, para manter seu patamar de relevância terão de explorar métodos diferenciados de se fazer jornalismo por meio das mídias e plataformas digitais.

Essa transição do modelo tradicional para o digital exige transformações, como a implementação de novos processos e produtos jornalísticos, que implicam tanto o uso de tecnologia, até a reestruturação organizacional e de modelos de negócio nas empresas informativas. De acordo com Franciscato (2014), as empresas informativas devem investir em “inovações nas rotinas de trabalho, com implantação de novos modelos de gestão, novos ambientes e as formas como inovações tecnológicas podem induzir à criação de novos processos” (FRANCISCATO, 2014: 1336).

Além disso, houve uma crise dos modelos de negócio do jornalismo. Ainda que as empresas informativas tradicionais continuem sendo rentáveis devido a fidelidade de parte de seus consumidores – em especial os mais velhos - existem indícios de que isso não irá durar por muito tempo, o que implica na necessidade do desenvolvimento de inovações tanto de processos quanto de produtos e modelos de negócio das empresas informativas.

Um desses indícios é a queda da receita publicitária nos veículos tradicionais. A publicidade sempre foi a maior fonte de renda do jornalismo, no entanto a internet teria acabado com esse “subsídio”, segundo o relatório Jornalismo Pós-Industrial feito pelo Tow Center (ANDERSON et al, 2013). Percebeu-se que “as receitas de publicidade dos veículos tradicionais caíram nos últimos anos e as empresas de mídia não conseguiram recuperar as receitas na operação online” (COSTA, 2014: 65).

A internet abalou fortemente a relação entre os veículos jornalísticos e a publicidade. Atualmente, o Google e o Facebook, por exemplo, são ferramentas muito mais potentes em termos de desenvolvimento estratégico para geração de receitas publicitárias.

Um outro ponto a ser levado em consideração é o fato de que, com a ebulição da internet, muitos veículos jornalísticos tradicionais passaram a disponibilizar suas publicações na rede. O problema reside no fato de que grande parte dos jornais não cobrava pela informação no ambiente digital. Consequentemente, o público se acostumou a ter acesso gratuito às notícias e, hoje, com o surgimento do *paywall*<sup>3</sup>, por exemplo, muitas pessoas

---

<sup>3</sup>*Paywall*: modelo de negócios adotado por alguns veículos jornalísticos em que o acesso ao conteúdo publicado é bloqueado para quem não paga pela assinatura.

preferem recorrer aos blogs ou até mesmo aos portais jornalísticos, já que ao contrário dos sites derivados de jornais impressos, não cobram de seus leitores pelo acesso.

Antigamente, as organizações jornalísticas mais tradicionais operavam uma cadeia de valor composta por três partes distintas, segundo Christensen et al (2012): a produção de notícias, a distribuição do produto e a venda das notícias que incluía não apenas vendas e assinaturas, mas também publicidade e marketing. Dessa maneira, tinham 100% de domínio da cadeia de valor do seu negócio (COSTA, 2014).

Por outro lado, a nova cadeia de valor era da indústria jornalística possui personagens que interferem no ganho financeiro das empresas deste setor. “Além das mudanças trazidas pela tecnologia, a população de redes sociais fez surgir uma nova categoria de anúncios que, embora vinculada à mídia, não subsidia a criação de conteúdo” (ANDERSON et al, 2013: 36). Assim, as produtoras de conteúdo recebem uma parcela da receita, porque é dividida também com as empresas de telecomunicação, indústria de aparelhos receptores (notebooks, tablets, smartphones, etc.) e produtores de tecnologia (IBM, Microsoft, Google, Amazon, Facebook, etc.), que dominam a recepção e distribuição de conteúdo. As empresas informativas ficaram apenas com o domínio de produção de conteúdo. Assim, apenas 7% do faturamento fica para as empresas jornalísticas, por conta da receita publicitária, que não é grande, e da cobrança de conteúdo (COSTA, 2014).

Os avanços tecnológicos, o surgimento de uma nova audiência e, conseqüentemente, novas formas de consumo da mídia, o conflito com a publicidade e a desestruturação do modelo de negócio tradicional levam a indústria jornalística a um momento de ruptura ou como Costa (2014) fala em seu dossiê: disruptivo.

Disruptivo significa rompimento ou, mais precisamente, a interrupção do curso natural de algum processo. Christensen et al (2012), ao abordar em seu estudo os dispositivos disruptivos como, por exemplo, a fotografia digital, que tomou o lugar do papel fotográfico ou até mesmo a telefonia móvel que fez o mesmo com a telefonia fixa, trouxe também reflexões sobre os efeitos que o surgimento de veículos nativos digitais teve para a imprensa tradicional.

A entrada de novos players no mercado da comunicação interrompe o fluxo do que se fazia até então no jornalismo. Christensen et al (2012) afirmam que com o surgimento de sites nativos digitais, como o BuzzFeed News BR e Vice BR, por exemplo, uma nova audiência emerge. Esses veículos atraem um grupo de pessoas que, muitas vezes, não são nem consumidores dos jornais tradicionais. No entanto, uma vez que houve uma certa queda

no mercado jornalístico, esses “disruptores”, por produzirem produtos a baixo custo, personalizados e originais, acabaram tomando espaço do que antes era parte da mídia tradicional (CHRISTENSEN et al, 2012).

Partindo dessa definição e da contextualização acima, pode-se dizer que o modelo de negócio do jornalismo tradicional não se encaixa mais nessa nova realidade que foi apresentada nos últimos anos, já que não lucra como antes. É, por isso, que se tem buscado novas maneiras de gerar receita para se produzir jornalismo de qualidade, o que é uma atividade dispendiosa. Muito mais do que isso, o ecossistema jornalístico como um todo se encontra em uma posição de mudança. A inovação dentro e fora das organizações informativas se tornou inevitável para a sua sobrevivência.

Diante disso, o objetivo deste trabalho é mostrar, a partir do desenvolvimento de lentes teóricas sobre inovação na estrutura organizacional e novos modelos de negócio, bem como pelas informações colhidas dos sites do BuzzFeed News BR e Vice BR durante o período de 28 de agosto a 1 de setembro de 2017, e também entrevistas com jornalistas, como as empresas informativas se estruturam nos núcleos organizacionais e sociais e se conseguem criar condições para uma produção jornalismo rentável.

### Inovação da estrutura organizacional

As novas tecnologias criaram novos hábitos de consumo do conteúdo jornalístico produzido, novas ferramentas e meios de distribuição, tendo assim uma ação disruptiva sobre os veículos de comunicação.

A disrupção na mídia se deu primordialmente pelo surgimento de tecnologias que redefiniram o fluxo informacional da indústria jornalística, causando um impacto no mercado da comunicação.

As novas tecnologias da comunicação e da informação produziram seus efeitos sobre a instituição, a organização e a atividade jornalística: espírito de livre acesso à informação; redefinição de papéis de leitor, usuário, público e audiência; multidões podem atuar ativamente na produção, ‘mineração de dados’ e circulação de informações; facilitação da interação entre audiências diversas (variedade de públicos, produção de conteúdos por especialistas); e sistemas artificiais facilitando ou gerando conteúdos. (FRANCISCATO, 2014:132)

Os veículos disruptores buscam entregar um produto que é mais rápido e personalizado que o fornecido pelas organizações de notícias tradicionais e estabelecidas no

mercado midiático. Por não estarem sobrecarregados com os altos gastos como das grandes organizações, segundo Christensen et al (2012), os disruptores investiram apenas nos recursos críticos para a sobrevivência no novo mundo. Isso possibilitou a eles a chance de investir em uma nova demanda do mercado, resultando na conquista de novas audiências.

Ainda que esses fatos ilustrem uma transição meio aterradora para as empresas informativas tradicionais, é preciso enxergar a riqueza de oportunidades que os disruptores lhe trouxeram. “As organizações de notícias devem desafiar suas próprias suposições em virtude de que consigam olhar para além de seus modelos de negócios existentes e descobrir novas formas de encontrar valor” (CHRISTENSEN et al, 2012: 12, tradução da autora). Dessa forma, “os negócios precisam ser readaptados a partir da formação de uma cultura organizacional que seja construída e evolua na direção dos valores mutantes requisitados por uma sociedade digitalizada” (SAAD; SPINELLI, 2017: 82). Para tanto, a inovação organizacional pode ser uma saída para ganhar vantagens competitivas na concorrência de mercado e gerar valor para a audiência. Franciscato (2014) busca conceituar a inovação organizacional e as maneiras como ela se aplica no jornalismo.

As inovações organizacionais são mudanças nas rotinas de trabalho, com implantação de novos modelos de gestão, novos ambientes e as formas como inovações tecnológicas podem induzir à criação de novos processos. No jornalismo, as inovações organizacionais englobariam deste o trabalho de apuração do repórter até os procedimentos de edição e finalização técnico-industrial do produto. (FRANCISCATO, 2014: 1334)

Assim, percebe-se a necessidade de compreender como pode se dar esse processo de inovação organizacional. Christensen et al (2012), para tanto, aponta algumas formas para que esse procedimento tenha sucesso, sendo elas:

Criar de novas capacidades internamente nas quais novos processos possam ser desenvolvidos, criar uma organização independente da organização existente e desenvolver dentro dela novos processos e prioridades necessários para satisfazer as novas incumbências e adquirir uma organização diferente com processos e prioridades que correspondam aos requisitos do novo serviço (CHRISTENSEN et al, 2012: 18, tradução da autora).

Segundo Saad (2016), há uma certa resistência por parte da indústria jornalística em promover mudanças ecossistêmicas, o foco maior se dá na busca de um modelo de negócios único e bem-sucedido. No entanto, a inovação no âmbito organizacional tem grande impacto tanto na parte econômica (modelo de negócios) quanto no relacionamento com a audiência, afinal todos esses procedimentos influenciam no produto final.

Há uma série de fatores que atuam na construção de um modelo de negócios de sucesso, mas uma cultura organizacional inovadora é a base para que se construa um empreendimento capaz de valorar o produto a ser entregue a audiência.

### **Novos Modelos de Negócio**

As inovações tecnológicas e a comunicação em rede não causaram uma comoção muito grande por parte das empresas jornalísticas no início, a maioria delas viu essas mudanças como uma marola. Portanto, não houve ação efetiva, a grande maioria das corporações nem sequer cogitou em repensar sua estrutura de negócios, até porque a receita do jornal impresso continuava alta.

Com o passar do tempo, o cenário mudou. O impacto que o digital teve sobre essas empresas lhes resultou em cortes de custos, queda no faturamento com publicidade, perda de leitores e em mudanças no produto jornalístico oferecido. Essas consequências exigiram das empresas jornalísticas uma atitude para se adequarem à nova realidade – o que não ocorreu como deveria.

Seus executores apenas transpuseram para os meios digitais a velha forma gutenberguiana, o mesmo modelo de negócio. Primeiro, publicaram em seus sites a mesmíssima produção e conteúdo jornalístico. Segundo, rechearam essa produção com publicidade (ou que restava dela) e, terceiro, a distribuição do produto passou a ser feita por meio da comercialização das assinaturas digitais. (COSTA, 2014: 55)

Costa (2012, p. 15) ressalta que “o negócio da imprensa no mundo digital é de outra natureza, muito mais complexo do que produzir conteúdo, imprimir e distribuir”, por isso as nativas digitais e as analógicas digitais vêm como uma ameaça aos veículos analógicos, já que elas dominam as ferramentas da web e também falam com um público que a mídia tradicional não conseguiu atingir. Até porque muitas delas não cobram por conteúdo, o que nos leva a uma discussão sem uma resposta correta: qual a maneira mais efetiva de se gerar receita para os veículos de comunicação?

A relação entre jornalismo e a publicidade foi a base do modelo de negócios do jornalismo industrial. No entanto, com a internet e as novas ferramentas tecnológicas esse relacionamento foi abalado. O surgimento de agregadores – os buscadores (Google, Yahoo, etc) e as redes sociais - criou impasse para as empresas informativas por serem canais propagáveis e mais baratos com um espectro de visibilidade muito maior do que os veículos tradicionais ofereciam.

A publicidade não será o fiel da balança mesmo que as publicações digitais consigam escala suficiente para concorrer num mercado dominado por gigantes digitais, especialmente porque, para ganhar escala, parte da receita ficará no caminho, com os parceiros da escala – que até podem ser esses mesmos gigantes digitais. (COSTA, 2014: 65)

Gandour (2016), caracteriza essas plataformas como “robustos canais de distribuição de conteúdos produzidos por terceiros”, já que possibilitam a circulação de notícias produzidas por grandes corporações midiáticas, porém não repassam receita alguma a essas empresas.

Além disso, a própria publicidade vive uma crise. Os anúncios em forma de banners, como eram usados nos jornais impressos, já não atraem o público como antes. Esse desinteresse da audiência se dá devido ao novo papel que o receptor assume a partir das possibilidades de interação e compartilhamento disponibilizadas a ele, refazendo sua relação com o anunciante e almejando novos hábitos de consumo (COVALESKI, 2010).

É do surgimento dessas novas ferramentas de distribuição de conteúdo e da própria reestruturação da publicidade que o jornalismo percebe que é preciso inovar economicamente. Diante disso, surgem novas maneiras de se gerar receita seja ainda pela publicidade com banners nada atraentes ou formatos novos como o *branded content* e o *native advestising*, seja por outros recursos – venda de assinaturas (*paywall*), financiamento coletivo, entre outros.

As empresas jornalísticas vivenciam uma fase de experimentação, já que o tradicional não supre mais as necessidades de sua audiência. George Brock, em seu livro *Out of print* (2013), afirma que não há como definir um plano que solucione os problemas da indústria midiática, porque isso envolve a conexão de dois elementos essenciais: uma pessoa ou um grupo que tenha algo para dizer e alguém que esteja interessado em ouvir (BROCK, 2013). Assim, para o autor, “é mais provável que o jornalismo vai ser sustentado ou reestruturado por diferentes tipos de receita e suporte financeiro” (BROCK, 2013: 224, tradução da autora) como elencados a seguir:

1. *Publicidade programática*: Segundo Mack Watts (2016), a propaganda programática é uma maneira de compra de publicidade que engloba táticas como segmentação comportamental, lances em tempo real e redirecionamento. Dessa maneira, os anunciantes compram espaços publicitários e seus conteúdos são distribuídos conforme os interesses de cada usuário.

2. *Instant articles*: Ferramenta desenvolvida pelo Facebook para mobiles que permite que a leitura de notícias fornecidas pelos veículos noticiosos parceiros da empresa seja feita na íntegra a partir do aplicativo do Facebook. De acordo com Jewel (2015), além de conseguir levar suas notícias de maneira mais rápida e interativa aos leitores, os veículos ainda conseguem manter sua identidade visual e ampliar as oportunidades de monetização, ficando com 100% da receita em anúncios vendidos de forma direta a clientes e anunciantes. Além disso, a ferramenta possibilita que consigam monitorar dados de audiência.

3. *Native advertising* (publicidade nativa) e *branded content*: Ainda que haja diferença entre esses dois conceitos, eles se tornam similares ao utilizar o conteúdo de uma marca em um produto jornalístico. Para Bakashi (2015), a publicidade nativa é a prática de *publishers* de mídias online, em troca de receita, de publicar conteúdo personalizado muito semelhante - em termos de tom, apresentação e funcionalidade - ao conteúdo de notícias dos sites em questão. A publicidade nativa é um *branded content*, porém o conceito do segundo é mais abrangente. Fraga (2015) o define como:

[...] conteúdo patrocinado em forma de material informativo sucinto ou reportagem, que segue a linha editorial do veículo no qual está inserido, sem ter como foco a descrição de um produto ou serviço para gerar venda, mas informações sobre a temática de interesse do anunciante que podem levar indiretamente a tal ação. (FRAGA, 2015:3)

Inserir marcas no conteúdo editorial não é algo novo, no entanto, tem se fortalecido nos últimos tempos devido a hibridização da publicidade e a necessidade de receitas das empresas jornalísticas. No entanto, é importante ressaltar que isso não é jornalismo, mas sim uma prática que usa formatos jornalísticos para promover determinada marca ou produto. Ao utilizar esta ação publicitária as empresas informativas precisam deixar evidente de que se trata de um conteúdo patrocinado.

É compreensível o uso dessas ferramentas publicitárias em portais que têm sessões de entretenimento e geram receita a partir disso. Por outro lado, esse modelo de negócios divide opiniões por conta da possibilidade de que essas parcerias entre as empresas jornalísticas e as marcas possam interferir na produção de conteúdo jornalístico.

Percebe-se que, de fato, não há um modelo de negócios padrão que solucione todos os problemas das empresas jornalísticas. Há uma série de operações que têm a capacidade de serem bem-sucedidas, seja pela publicidade ou pelas assinaturas digitais, por exemplo. Independente disso, é preciso levar em consideração a importância da audiência nessas transições. Segundo Lima e Saad (2010), a sustentação desses modelos de negócio será o

resultado da criação de uma promessa de valor à audiência, por meio da interação e das trocas de experiência a serem estabelecidas entre a mídia e seus consumidores.

### Estudos de caso

Nesse contexto surgem empresas jornalísticas como BuzzFeed e Vice, que buscam se inserir como veículos de mídia na sociedade e apresentam estruturas organizacionais pensadas para o ambiente digital. Estas empresas revolucionam o modelo de negócios e criam distintas possibilidades de se fazer jornalismo com uma equipe enxuta e produção de conteúdo rentável.

A equipe jornalística do BuzzFeed News Br é pequena, ao todo são cinco pessoas: um editor chefe e quatro repórteres. A equipe de repórteres é fixa, o que já é notável pela assinatura das publicações que se reveza entre os cinco jornalistas contratados: Severino Motta, Filipe Coutinho, Tatiana Farah e Alexandre Aragão.

Todos os jornalistas da equipe são bastante qualificados e já tinham experiência no mercado em grandes veículos tradicionais de comunicação do Brasil, aliás esses foram os critérios adotados pelo editor de jornalismo, Graciliano Rocha (2017), ao montar sua redação. O Severino Motta passou pela Folha e pela Veja; o Felipe Coutinho veio da revista Época; a Tatiana Farah trabalhou no jornal O Globo por 15 anos; o Alexandre Aragão, que é o mais jovem, passou pela Folha e Veja; por fim, Graciliano Rocha foi repórter especial e correspondente da Folha. Outra característica muito relevante na escolha dos repórteres, segundo Rocha (2017), foi que todos já deram furo jornalístico – que é o foco do BuzzFeed News Br. “Quando a gente fala em experiência se fala de experiência relevante, de ter dado furo. Repórter para trabalhar com a gente, tem que vir com uma agenda de telefone boa, com um monte de fonte, então assim a primeira coisa é ser um jornalista experiente”. (ROCHA, 2017).

Outra característica organizacional que se pode destacar sobre o BuzzFeed News Br é que a filial brasileira raramente trabalha com *freelancers*, inclusive, Rocha (2017) contou que faz um ano e meio que está na empresa e já recebeu mais de cinquenta propostas de *freelancers*, no entanto só aceitou uma. Não é por falta de receita que isso ocorre, mas porque a empresa priorizar um ambiente de trabalho com condições para um resultado jornalístico qualificado. Por isso, Graciliano preferiu ficar com uma equipe pequena para que pudesse também remunerá-la melhor. Dessa forma, todos da equipe são contratados como celetistas (CLT).

Por fazer parte de uma empresa multinacional, o BuzzFeed News Br trabalha com colaboração de conteúdo entre filiais de outros países. A equipe brasileira traduz matérias que vem de fora, por exemplo. Durante o acompanhamento do site para esta pesquisa, duas matérias traduzidas foram veiculadas, sendo 11% do total de matérias publicadas naqueles cinco dias analisados. Ambas as matérias eram de fotojornalismo relacionadas, respectivamente, à enchente em Houston após a tempestade Harvey e à morte da princesa Diana.

Ao mesmo tempo, a equipe brasileira também produz conteúdo que é traduzido pelas outras filiais estrangeiras da empresa. Por exemplo, nas Olimpíadas de 2016, o furo de quando o nadador Ryan Lotche mudou o seu discurso e admitiu ter aprontado no posto de gasolina foi dado por um repórter do BuzzFeed News Br e foi publicada pelos outros BuzzFeed News.

Somos uma operação 100% brasileira, feito por brasileiros para audiência brasileira, com jornalistas brasileiros [...] se você tem uma história aqui no Brasil, que tenha potencial de viralizar e ser de interesse universal, a nossa obrigação é empacotar essa história, vender para os Estados Unidos e espalhar nos países onde a gente tem audiência. (ROCHA, 2017)

A equipe da Vice Br também é pequena. Durante o acompanhamento do site para a pesquisa, já se notava que apareciam poucos jornalistas fixos que assinavam matérias, apenas dois nomes se repetiam com frequência, Marie Declerq e Eduardo Ribeiro, que de fato são parte da equipe fixa. Carla Castelotti (2017), editora-assistente da Vice BR, afirmou que 14 pessoas no total fazem parte do núcleo de jornalismo, sendo desses 6 editores, 3 repórteres, 3 estagiários e 2 social media.

Segundo o editor-chefe da Vice Br, André Maleronka (2017), a operação brasileira é menor, tem menos recursos, algo que se reflete no tamanho da equipe e o leva a trabalhar bastante com colaboradores. Um ponto importante a ser ressaltado por Maleronka (2017) é que a Vice Br não tem a necessidade de contratar jornalistas experientes, na verdade isso é algo que eles evitam – tanto na equipe fixa quanto com colaboradores. O ideal do veículo é um produto feito de jovens para jovens e isso se reflete de fato na produção jornalística.

A gente já teve muito problema com jornalista experiente, como colaborador, sabe? Por causa da questão da linguagem. Pode ser que uma pauta que vá sair em algum outro veículo também saia aqui, só que ela vai ser trabalhada de uma outra maneira. A estrutura do texto, não só título, mas a estrutura do texto mesmo, o jeito de escrever a matéria e tudo mais. E aí isso dá muito problema também, porque aí você pega o pessoal que é mais quadrado, digamos assim, de linguagem tal, mais acostumados com os formatos tradicionais de jornal mesmo, de revista, aí você vai ter que reescrever o texto do cara. Pessoas mais novas não se incomodam com isso,

aprendem e quando vão fazer a próxima colaboração sai melhor. (MARELONKA, 2017)

Por outro lado, há casos que se aceita profissionais mais experientes, não existe uma regra. Além disso, existem assuntos que demandam pessoas com mais bagagens, não é todo texto que precisa de uma sacada jovem. Às vezes, os editores vão atrás de jornalistas que têm conhecimentos específicos devido a alguns temas que eles acham necessários fazer uma cobertura mais séria, mesmo que haja a necessidade depois de uma edição.

A VICE, hoje, tem 36 escritórios espalhados pelo mundo, isso é algo muito benéfico segundo Yuri Campos (2017), o responsável pela parte digital da Vice BR, pois facilita a produção jornalística. Além de trazer pautas de interesse global, essa rede de produção de conteúdo disponibiliza acesso a um acervo de materiais jornalísticos, propicia troca de informações e amplia a distribuição de conteúdo. Não é à toa que grande parte das matérias publicadas na versão brasileira são traduzidas, o que pode ser constatado durante a semana de acompanhamento do site, que apresentou 45% do total de publicações provenientes de outras filiais da VICE.

Já no que se diz respeito a monetização do conteúdo, tanto no Buzzfeed quanto na VICE, pode-se dizer que ela vem primordialmente da publicidade. De acordo com Bruno Bellardo (2017), vice-presidente de *Brand Strategy* do Buzzfeed Br, o uso de publicações patrocinadas é algo bastante comum no veículo e o intuito é justamente que o usuário não consiga diferenciar entre um conteúdo editorial de um comercial.

Trabalhamos com publicidade nativa, vulgo *branded content*, e encaixamos os objetivos de marca dos anunciantes com o potencial de conexão e engajamento de nossos produtos. Publicidade é a maior parte da nossa receita, mas apostamos em outros formatos como licenciamento da marca para produção de produtos físicos, shows, etc. (BELLARDO, 2017)

O Buzzfeed tem uma página no Facebook chamada Tasty Demais<sup>4</sup>, responsável pela produção de vídeos culinários, em sua maioria denominados de *food porn*<sup>5</sup>. Esse é um dos produtos da empresa mais rentáveis. Por ser um tipo de conteúdo muito popular, acaba gerando muitas visualizações nas redes sociais. Em outubro de 2017, por exemplo, segundo dados do Tubular Lab<sup>6</sup>, os vídeos do Tasty tiveram 1 bilhão de visualizações no Facebook. Sendo assim, a maior parte do faturamento desse canal vem do licenciamento de marcas,

<sup>4</sup> Página Tasty Demais. Disponível em: <https://www.facebook.com/tastydemais/>&gt;. Acesso em: 28 dez.

<sup>5</sup> Food porn: é uma hashtag que ficou muito popular na internet utilizada para dizer que sua foto mostra uma comida extremamente gostosa, deliciosa.

<sup>6</sup> Tasty summary data. Disponível em:

<<https://tubularlabs.com/creator/hdbSjOZX99/Tasty?tab=summary&q=%7B%7D>>. Acesso em: 6 dez 2017.

algo citado por Bruno Bellardo (2017) como parte de seu modelo de negócios. No caso do Tasty Demais, os vídeos gastronômicos trazem em suas receitas produtos de marcas com quem o BuzzFeed Br tem parceria, gerando visibilidade para a marca e receita para o BuzzFeed.

A Vice Br é 100% bancada por receitas publicitárias, o que fica nítido em seu próprio site, onde foram encontrados conteúdos patrocinados. No caso da semana analisada apenas uma matéria sobre música era patrocinada, porém há banners presentes em todas as matérias, alguns deles ao serem clicados levam o leitor a uma publicação patrocinada dentro da própria Vice - no período de acompanhamento do site aparecia constantemente um banner da maionese Hellman's que após ser clicado trazia uma publicação sobre a couve-flor com uma sugestão de receita no site do veículo.

De acordo com Ivana Carvalho (2017), responsável pelo marketing da Vice BR, a empresa trabalha com *branded content*, vende mídia e produz conteúdo para clientes para ser veiculado no site da Vice Br, nas redes sociais e nas propriedades midiáticas dos clientes. O veículo investe em três formatos diferentes de conteúdo patrocinado, segundo o mídia kit da Vice Br (2017): *custom content*, *co-created editorial* e *supported content*. O primeiro, é um conteúdo customizado e produzido pela Vice para uma marca e associado a pelo menos um dos temas abordados pelos verticais da Vice<sup>7</sup>, em outras palavras, é um *branded content* convencional em que há uma mistura do que é essência da Vice com o estilo do que é a marca. Um exemplo foi a produção de uma matéria relacionada a cultura da música eletrônica patrocinada pela Absolut. Já o *co-created editorial* é um conteúdo editorial da Vice criado em parceria com uma marca, como foi o caso do Projeto Ciclos, conteúdo sobre o uso da bicicleta em São Paulo realizado em parceria com o Itaú, empresa que incentiva esta ação. Por fim, o *supported content*, um conteúdo editorial da Vice oferecido por uma marca, como o caso de uma matéria sobre música oferecida pelo Natura Musical, que é um projeto reconhecido por seu papel na renovação e preservação da música brasileira.

Outro ponto importante a ser mencionado é que as publicações patrocinadas são produzidas pelos próprios jornalistas da Vice Br, inclusive, existe um repórter da redação que trabalha com um foco maior nessa parte comercial. Para criar esse tipo de conteúdo há

---

<sup>7</sup> Os verticais da VICE são editorias de conteúdo, sendo elas: Noisey (universo musical), Thump (música eletrônica), Motherboard (ciência e tecnologia), Creators (arte e criatividade), Munchies (comida), Vice Sports (esportes), Tonic (saúde e bem-estar), Broadly (feminino), i-D, (moda e personalidades) e Waypoint (Games).

um esforço dos dois lados: das marcas e da Vice. Carla Castelloti (2017), conta que o material publicado precisa ter a cara do veículo para atingir o objetivo final e não se tornar algo qualquer. Todo esse trabalho é supervisionado por ela e pelo André Maleronka.

Dessa maneira, percebe-se que não há uma separação bem definida entre quem produz o conteúdo editorial e o comercial, o que não significa que isso não fique nítido nas publicações, pois sempre há a identificação quando o conteúdo é patrocinado ou não.

### Considerações finais

O jornalismo, desde o fim do século XX, vem passando por um momento de transição. A digitalização da mídia, o conflito geracional e a crise de modelo de negócios resultaram em um cenário de tensão. Somado a isso, está o surgimento de veículos jornalísticos nativos digitais e suas inovações disruptivas (oferecem conteúdo gratuito e personalizado) que levaram as empresas informativas tradicionais a repensarem a estrutura de seus empreendimentos.

Diante disso, para readaptar os seus negócios da melhor forma, as organizações jornalísticas precisam transformar sua cultura organizacional tendo em vista valores que atendam a sociedade digitalizada. Dessa maneira, torna-se indispensável estipular-se uma promessa clara e distinta de valor para o empreendimento.

No que se diz respeito a monetização do conteúdo jornalístico, devido às transformações no meio publicitário em termos de formato e alcance, não há mais como contar somente com a receita publicitária. É preciso encontrar uma diversidade de fontes de receitas e pensar em um modelo de negócios que atenda não só as necessidades das empresas informativas como também as de seus consumidores.

Tendo em vista esse contexto e as informações coletadas nos sites e nas entrevistas feitas com editores e jornalistas da Vice Br e do BuzzFeed News Br pode-se perceber que, mesmo com algumas exceções, muito do foi abordado no desenvolvimento das lentes teóricas se confirma.

É uma tendência a diminuição do tamanho das redações e como se pode notar ao ter contato com a estrutura organizacional do BuzzFeed News Br e da Vice Br, essa é uma característica comum a ambos. Em contrapartida, os reflexos de ter uma equipe pequena também foram colocados em pauta e os dois veículos enfrentam uma rotina de produção adaptada aos novos tempos. Dessa forma, suas equipes acabam tendo de ser multitarefa e o momento de definição de pautas, por exemplo, é algo muito valioso, porque qualquer erro

pode acarretar em um impacto na rotina de publicações. Não é à toa que ambos publicam matérias traduzidas com frequência, o Buzzfeed News Br menos que a Vice Br. Além disso, essas empresas funcionam como redes de produção de conteúdo, em que há diversas filiais e correspondentes espalhados pelo mundo, o que propicia interações e trocas de conteúdo entre elas.

No que diz respeito ao modelo de negócios, percebe-se que tanto o Buzzfeed quanto a VICE têm como maior fonte de receita a publicidade e investem em formatos diferenciados que vão desde anúncios programáticos do Google até publicações patrocinadas e licenciamento de marcas. Ambos geram receita a partir do entretenimento, o principal ponto que os difere é que enquanto a Vice veicula esse tipo de conteúdo junto com o conteúdo editorial, o Buzzfeed News Br não publica postagens publicitárias em seu site – isso fica por conta do Buzzfeed.

Sendo assim, percebe-se que ambos os veículos contam com uma estrutura organizacional enxuta, com jornalistas que atendam o perfil de sua demanda. No caso do Buzzfeed News Br, os profissionais com experiência no mercado tradicional fazem toda diferença, já na Vice Br os jovens são procurados para criar uma relação de proximidade com a linguagem de sua audiência. Em termos de modelo de negócios, verifica-se que a publicidade continua sendo a fonte geradora de receitas, o que muda são os formatos que ela é utilizada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, C. W. et al. “Jornalismo pós-industrial: adaptação aos novos tempos”. Revista de Jornalismo da ESPM, edição brasileira da Columbia Journalism Review, n. 5, pp. 30-89, 2013.

BAKASHI, A. C. “Why and how to regulate native advertising in online news publications”. UB Journal of Media Law & Ethics, v. 4, n. 3/4, 2015. <https://goo.gl/XSBHk5>. Acessado em: 30 abr. 2017.

BELLARDO, Bruno. Entrevistador: Isabela Afonso Portas. São Paulo, 2017. Via e-mail.

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

CAMPOS, Yuri. Entrevistador: Isabela Afonso Portas. São Paulo, 2017. Via e-mail.

CARVALHO, Ivana. Entrevistador: Isabela Afonso Portas. São Paulo, 2017. Via e-mail.

CASTELOTTI, Carla. Entrevistador: Isabela Afonso Portas. São Paulo, 2017. 1 arquivo .mp3 (35 min.).

CHRISTENSEN, C. et al. “Be the disruptor”. Nieman Reports, The Nieman Foundation for Journalism at Harvard University, vol. 66, n. 3, 2012.

COSTA. C. T. “Analogicos vs Digitais. Revista de Jornalismo da ESPM”, edição brasileira da Columbia Journalism Review, n. 2, pp. 12-15, 2012.

\_\_\_\_\_. “Um modelo de negócio para o jornalismo digital: como os jornais devem abraçar a tecnologia, as redes sociais e os serviços de valor adicionado”. Revista de Jornalismo da ESPM, edição brasileira da Columbia Journalism Review, n. 9, pp. 51-115, 2014.

COVALESKI, Rogério L. “O processo de hibridização da publicidade: entreter e persuadir para interagir e compartilhar”. 2010. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010. <https://sapiencia.pucsp.br/handle/handle/5327>. Acessado em: 15 abr. 2017.

FRANCISCATO, C. E. “Inovações tecnológicas e transformações no jornalismo com as redes digitais”. Revista Geintec: Gestão, Inovação e Tecnologias, v. 4, n. 4, pp. 1329-1339, 2014. <https://goo.gl/U7UyFB>. Acessado em: 18 maio 2017.

GANDOUR, Ricardo. “Um Novo Ecosistema Informativo: como a fragmentação digital está moldando a forma pela qual produzimos e consumimos notícias”. Knight Center for Journalism in the Americas, 2016. <https://goo.gl/7jJGUQ>. Acessado em: 17 abr. 2017.

JEWEL, J. “Is Facebook’s Instant Articles the end of the paywall?” The Conversation, 2015, online. <https://theconversation.com/is-facebooks-instant-articles-the-end-of-the-paywall-42205>. Acessado em: 19 nov. 2017.

MALERONKA, André. Entrevistador: Isabela Afonso Portas. São Paulo, 2017. 1 arquivo .mp3 (35 min.).

LIMA, M. C.; SAAD, E. “Negócios de mídia na era da midiatização: uma reflexão sobre os modelos de exposição e de interação”. PRISMA.COM, n. 12, Especial Ciberjornalismo, 2010. <https://goo.gl/ZtdE3t>. Acessado em: 23 jun. 2017.

ROCHA, Graciliano. Entrevistador: Isabela Afonso Portas. São Paulo, 2017. 1 arquivo .mp3 (42 min.).

SAAD, E. “Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de “discussão da relação”?” Dossiê Práticas Jornalísticas, v. 4, n. 2, p. 74-87, 2016. <https://goo.gl/WUaa6D>. Acessado em: 20 jun. 2017.

SAAD, E.; SPINELLI, E. M. “Reinventar, valorar e fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócio nas organizações jornalísticas”. Comunicação & Inovação, PPGCOM/USCS, v. 18, n. 36, p. 79-94, 2017. <https://goo.gl/Khg3ea>. Acessado em: 10 maio 2017.

VICE MEDIA. *Mídia kit produzido pela equipe brasileira da VICE*. Agosto 2017.

WATTS, M. “Programmatic Advertising: Shaping Consumer Behavior or Invading Consumer Privacy?” Undergraduated Distinction Thesis, The Ohio State Universty, 2016.