
Os desafios do jornalismo digital: uma análise sobre o relatório *New York Times* 2020¹

Magno Gomes Paz da Silva²
Eulália Emília Pinho Camurça³
Centro Universitário 7 de Setembro, Fortaleza, CE

RESUMO

Em constante reinvenção, é cada vez mais necessário avaliar o movimento de produção e inovação no webjornalismo. Diante do cenário digital ainda incerto e pouco sustentável, esta pesquisa investiga se o jornal *The New York Times*, que nos últimos anos assumiu o desafio de tornar-se um negócio digital, teria concebido um modelo de negócio digital viável para sustentar sua redação e mudar o rumo de uma crise mundial. A pesquisa se debruçou em estudar e analisar os principais pontos do relatório do NYT 2020. Utilizando a metodologia qualitativa, o estudo faz a análise do relatório e mostra como as diretrizes do NYT 2020 sugerem um caminho sustentável para o jornal.

PALAVRAS-CHAVE: Webjornalismo; Multimídia; *New York Times*; Inovação; Modelo de negócio digital.

Introdução

Nos últimos anos, vemos um jornalismo cada vez mais acelerado e em constante reinvenção. Pensando nisso, é cada vez mais necessário entender e avaliar esse movimento da produção e inovação do conteúdo jornalístico, principalmente, com as possibilidades que o ambiente digital oferece, desde o pioneirismo, da propensão para as plataformas móveis até os recursos de multimídia.

Passados mais de 20 anos de webjornalismo, o jornalismo segue em busca de um modelo de negócio sólido e segue num futuro incerto. Caso as tendências negativas se perpetuassem, como um jornal como o *The New York Times* manteria uma redação com mais de 1000 jornalistas? Teria o *The New York Times* (NYT) construído um modelo de negócio digital capaz de mudar o rumo da crise mundial dos veículos de comunicação? Essas são perguntas que motivam esta pesquisa.

¹ Trabalho apresentado no IJ05 – Comunicação Multimídia, da Intercom Júnior – XV Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

² Graduado em Comunicação Social - Jornalismo na UNI7, e-mail: paz.magno@gmail.com

³ Orientador do trabalho. Professora Mestre do curso de Comunicação Social, UNI7, e-mail: eulaliaemilia@hotmail.com

A inquietação deste estudo começou em sala de aula, quando estudamos o lançamento do relatório “*Journalism That Stands Apart THE REPORT OF THE 2020 GROUP*”, pelo *Times*, em 2017. O documento fazia um balanço sobre o cenário de mudanças, perspectivas do momento em que o jornal estava e trazia as diretrizes para o sucesso digital do NYT para serem alcançadas até 2020.

A busca para se tornar um negócio verdadeiramente digital e forte o suficiente para manter sua redação tem como foco principal a lucratividade das assinaturas digitais. Porém, seria necessário ter um conteúdo tão indispensável, atraente e diferenciado que os leitores fariam questão de pagar para consumir.

Para compreender como o NYT trabalhava para ser um destino para os leitores, este trabalho buscou estudar e analisar o que as diretrizes presentes no relatório do grupo NYT 2020 podem nos dizer sobre o webjornalismo.

O método de investigação escolhido foi o qualitativo, com estudo bibliográfico e empírico, uma vez que o pesquisador fez análise de documentos e navegação orientada no site do jornal. Inicialmente, fazemos uma introdução sobre o relatório e os motivos de sua criação. Depois, é feito um estudo em tópicos de forma mais direta, a partir das três áreas sugeridas como prioritárias para a mudança: sua reportagem, a equipe e a maneira como trabalham.

Dentro desses três pilares, o jornal faz indagações sobre como sua reportagem deve ser mais visual, a redação mais diversificada e uma mudança organizacional e proativa de trabalhar no dia a dia. Por fim, o trabalho pretende compreender como essas novas dinâmicas digitais mudaram a forma de pensar e fazer jornalismo a partir de um dos maiores jornais do mundo.

As deliberações do NYT 2020

Para entender o que é NYT 2020⁴ - “*Journalism That Stands Apart THE REPORT OF THE 2020 GROUP*”, em tradução livre para o português, “Jornalismo que se destaca - Relatório do grupo New York Times para 2020” - é preciso apresentar os motivos de criação e o que se pretende com o relatório. O NYT 2020 foi produzido por uma equipe

⁴Para melhor compreensão, a pesquisa se referenciará ao projeto “*Journalism That Stands Apart THE REPORT OF THE 2020 GROUP*” como NYT 2020.

de sete jornalistas⁵ do *Times* e disponibilizado em 2017 pelo próprio jornal. Durante o período de um ano, a equipe 2020 analisou o relatório digital, conversou com pessoas da redação e empresas, realizou consultorias, estudou o comportamento dos leitores e fez grupos focais.

Os autores Bankete Kahn (2017, online) defendem que “este relatório é uma declaração de princípios, prioridades e objetivos - um guia para ajudar os membros da redação a entender melhor a direção que o *Times* está tomando e desempenhar um papel ainda maior em fazer essa mudança acontecer”.

O relatório fazia uma autocrítica e apontava as necessidades de mudança. Um dos pontos apresentados foi a posição do jornal diante dos concorrentes:

É aqui que nossos concorrentes estão avançando. O *Washington Post* e o *Wall Street Journal* anunciaram movimentos agressivos nos últimos meses para se refazerem para essa era [...] O *The Guardian* e o *USA Today* adotaram as melhores práticas emergentes que ajudaram a aumentar o número de leitores. E o *Huffington Post* e o *Flipboard* costumam receber mais tráfego do jornalismo do *Times* do que nós. (NYT, 2014, tradução nossa, online)

A questão perante seus concorrentes foi superada, como foi ressaltada pelo editor-executivo, Dean Baquet, e pelo editor-chefe, Joe Kahn, em nota à redação após o lançamento do NYT 2020:

Menos de três anos atrás, os autores do Informe de Inovação determinaram que produzimos o jornalismo mais atraente do setor, mas que deixamos muitos concorrentes apresentar e promover seu trabalho para um público novo e maior. Ainda há muito a ser feito, domesticamente e globalmente, para envolver as pessoas mais profundamente em nosso jornalismo. Mas hoje, o mais robusto de nossos concorrentes, incluindo muitas empresas de mídia digital que antes tinham uma vantagem sobre nós em inovação, está nos perseguindo. A transformação foi profunda. (BANKET; KAHN; tradução nossa, online, 2017)

O NYT tornou-se, inicialmente, um negócio de assinaturas, apostando seu futuro em ser “um destino para os leitores”. O foco nos assinantes é apontado como o diferencial crucial para outras organizações de mídia. A intenção não é maximizar os cliques e vender publicidade. Destacam que não estavam tentando ganhar uma “corrida” de *pageviews*:

Somos, nos termos mais simples, inicialmente, um negócio de assinatura. Nosso foco nos assinantes nos distingue de maneiras cruciais de muitas outras organizações de mídia. Não estamos tentando maximizar cliques e vender

⁵David Leonhardt, Jodi Rudoren, Jon Galinsky, Karron Skog, Marc Lacey, Tom Giratikanon e Tyson Evans. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/projects/2020-report/index.html>> Acesso em: 31 maio 2019

publicidade baixa para eles. Nós não estamos tentando ganhar uma corrida armada por visualizações de página. Acreditamos que a estratégia de negócios mais sólida para o Times é fornecer jornalismo tão forte que vários milhões de pessoas em todo o mundo estejam dispostas a pagar por isso. Claro, esta estratégia também está profundamente em sintonia com os nossos valores de longa data. Nossos incentivos nos apontam para a excelência jornalística. (LEONHARDT et al., 2017, tradução nossa, online)

Ao discorrer sobre modelos de receita para o jornalismo, Silveira (2017) acredita que a disposição do público em pagar por um conteúdo relaciona-se diretamente com o valor que este atribui ao produto que lhe é oferecido. Por isso, a marca, a qualidade e o serviço presentes demandam ser relevantes para o indivíduo. A autora ainda ressalta que alguns fatores, como a diferenciação, exclusividade, aprofundamento e originalidade são os que podem agregar mais valor aos conteúdos jornalísticos.

A semelhança entre os produtos jornalísticos, a dependência e uso das mesmas agências de notícias, a falta de criatividade dos jornalistas e a comoditização da notícia faz com que o valor do conteúdo produzido caia e seja percebido pelo leitor como mais do mesmo. Diferenciação, exclusividade, aprofundamento e originalidade são alguns dos valores que podem tornar um conteúdo jornalístico mais útil ao consumidor criando, consequentemente, valor individual, econômico, de troca e uso. (SILVEIRA, 2017, p.91)

No ano de 2015, o jornal arrecadou quase US\$ 500 milhões em receita puramente digital, o que seria superior a receitas digitais de outros grandes veículos de informação, como *BuzzFeed*, *The Guardian* e *The Washington Post*. As assinaturas digitais e a receita com publicidade continuaram crescendo. Em 2016, o NYT chegou à marca de 1,5 milhões de assinaturas apenas digitais, além de um milhão de assinaturas impressas. Contudo, estes números ainda parecem não ser suficientes para o *Times*. O relatório afirma a necessidade de mudança de forma mais rápida do que já havia mudado.

Em relação à audiência, segundo o *Digital News Report*⁶(NEWMAN, 2018), portais com conteúdos gratuitos ainda são os mais acessados nos EUA. *HuffPost* e *Yahoo! News* encontram-se como primeiro e segundo colocados respectivamente. Logo em seguida aparece o *The New York Times* (3º). O relatório era categórico quando se tratava da concorrência e seu conteúdo,

Nenhuma outra organização de mídia tem uma reportagem que seja quase tão forte quanto a nossa em geral. No entanto, não estamos buscando apenas ser melhores. Estamos buscando ser muito melhores do que a concorrência do

⁶ Disponível em: <<http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-news-report-2018.pdf>> Acesso em: 30 maio 2019.

Times, que é um destino que atrai vários milhões de assinantes pagos. (LEONHARDT et al., 2017, tradução nossa, online)

E se tratando de assinaturas digitais pagas, na atualização da pesquisa “*Pay Models for Online News in the US and Europe*”⁷, em português “Modelos de pagamento por notícias online nos EUA e Europa”, é apontado um crescimento nos *paywalls* de jornais. A tendência que cresceu em 2017, principalmente nos EUA, quando aumentou de 60% para 76%, já conta com 69% dos jornais nos EUA e Europa operando algum tipo de *paywall*.

Com os dados, a pesquisa acredita que a estratégia apontada pelo *Times* pode ser positiva na busca por novos assinantes e para se contrapor aos conteúdos gratuitos que ainda lideram os números de acessos.

Tendo uma das maiores redações de jornal do mundo, o *Times* precisaria que seu modelo de negócio digital fosse lucrativo o suficiente para manter sua redação, sem continuar dependente das vendas de assinaturas e publicidade impressa. Apostar e apenas copiar um modelo de negócio, que por muitas décadas o jornal impresso utilizou exaustivamente, adaptando para o digital - como aponta Caio Túlio Costa (2014) ao lembrar de quando o *Times* começou a utilizar *paywall*⁸ após alguns anos de seguintes quedas na lucratividade da empresa - não supre as necessidades do jornal para sobreviver.

Por mais polêmica que possa parecer a observação que se segue, estes procedimentos não vão dar conta do desafio da sobrevivência desta indústria. Nem vão dar certo para a indústria como um todo, mesmo e apesar de terem dado novo fôlego para o New York Times. Não é o modelo eficaz tanto porque persegue uma cadeia de valor antiga quanto porque o New York Times, dada sua abrangência planetária, não pode ser tomado como exemplo nem na antiga cadeia de valor nem na nova. (COSTA, 2014, Online)

E para garantir um futuro e suporte para redação, o NYT precisaria expandir ainda mais seu número de assinantes até 2020. Esse foco deriva justamente da deficiência deste modelo de negócio apontado por Costa (2014) e da fraqueza do mercado publicitário impresso e formas tradicionais de publicidade digital.

⁷Disponível em: <<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/risj-review/newspaper-paywalls-slowly-increasing-online-news-still-mostly-free>>. Acesso em: 30 mai 2019.

⁸*Paywall* é um sistema de assinatura paga usado por jornais e outros veículos de comunicação digitais, que permite ao internauta o acesso a conteúdos restritos. Disponível em: <<https://citrus7.com.br/artigo/o-que-e-pay-wall/>>. Acesso em: 28 maio 2019.

Em 2015, no documento intitulado “*Our PathForward*”⁹, em português, “Nosso caminho a seguir”, o jornal anunciou a intenção de duplicar sua receita digital em 2020 para US\$ 800 milhões. Em 2019, o NYT anunciou os resultados financeiros de 2018. A renda digital gerada pelo jornal chegou a US\$ 709 milhões. Um resultado que surpreende e aproxima o *Times* da ambiciosa meta para 2020 (BENTON, 2019, online).

No total, o jornal faturou US\$ 1,748 bilhões em 2018, mostrando que a receita digital representou pouco mais 40% do total. Benton (2019) aposta que, pelo caminhar das tendências, a porcentagem do digital não deve demorar a alcançar 50% do total. Após os resultados positivos, o CEO do *Times*, Mark Thompson, anunciou uma nova meta: “aumentar nosso número de assinaturas para mais de 10 milhões de assinantes até 2025” (BENTON, 2019, online). No primeiro trimestre de 2019, o NYT divulgou ter conseguido mais 223 mil assinantes digitais, ante 139 mil do ano passado, elevando o total para 4,5 milhões (CHAKRABORTY, 2019).

Assim como o NYT 2020 assinala que precisa corresponder cada vez mais a leitores exigentes, Silveira (2017) indica que esse cuidado com a produção e disponibilização de conteúdo para o leitor faz diferença:

[...]se eu vendo conteúdo adequado, personalizado, próprio, original e diferenciado eu estou oferecendo um local apropriado para o meu anunciante e um produto valioso para o meu público. Além disso, adaptações técnicas que adaptem o conteúdo a diferentes dispositivos de consumo utilizados pelo público também precisam ser levadas em conta. Quais as chances de um leitor levar adiante uma leitura num site pouco ou nada adaptado para o smartphone? Ou ainda dentro de um aplicativo que não oferece nenhum diferencial em relação ao desktop? (SILVEIRA, 2017, p.92)

A autora ainda destaca que a cobrança por um conteúdo não é um problema: “É preciso garantir receita de fontes diversificadas e múltiplas, pois passamos da era de ouro da venda de publicidade nos canais de mídia. Netflix e Spotify são grandes exemplos de que quando as pessoas recebem um serviço bom e diferenciado, elas estão dispostas a pagar por ele” (SILVEIRA, 2017, p.92).

Para construírem um jornalismo cada vez mais atraente para o leitor e que mantenha o *Times* forte nos próximos anos, o relatório 2020 aponta que três grandes áreas que precisam de mudança. “Nossa reportagem deve mudar. Nossa equipe deve mudar. E

⁹ Disponível em: < <https://nytco-assets.nytimes.com/2018/12/Our-Path-Forward.pdf> > Acesso em 28 maio 2019.

a maneira como trabalhamos deve mudar” (LEONHARDT et al., 2017, tradução nossa, online).

Reportagens visuais

O NYT considera-se com uma reputação excelente em jornalismo audiovisual. Reconhece ter sido o responsável pela definição de narrativa multimídia para a indústria de notícias, mas assume que há necessidade de melhorias: “No entanto, apesar dessa excelência, nossas reportagens não utilizam o suficiente de ferramentas de narração digital que permitem um jornalismo mais rico e envolvente. Muito de nosso jornalismo diário permanece dominado por longas sequências de texto” (LEONHARDT et al., 2017, tradução nossa, online).

Quando Salaverría (2014) discorre sobre multimídia, acentua que os novos produtores de conteúdo que desejam explorar o máximo da capacidade de comunicar na internet, precisam contar com aptidões para narrativas gráficas e audiovisuais para combinar diferentes formas de expressão. “Atualmente, quem desejar explorar ao máximo o potencial comunicativo da internet necessita contar com excelentes dotes de escritor e com grandes aptidões para a narrativa gráfica e audiovisual” (SALAVERRÍA, 2014, p.33, online).

Ainda que assuma a pouca utilização dos recursos, o NYT 2020 destaca o seu potencial na produção de conteúdos visuais. Na figura a seguir podem ser vistos alguns exemplos que o relatório aponta como modelos para a oportunidade de ter um jornalismo diário mais visual.

Figura 1 - Imagem de artigos sobre o Museu Nacional de História e Cultura Afro-Americana, campanha antidrogas do presidente das Filipinas e da atleta Simone Biles que exemplificam o trabalho visual do NYT



Fonte: <https://www.nytimes.com/projects/2020-report/index.html>

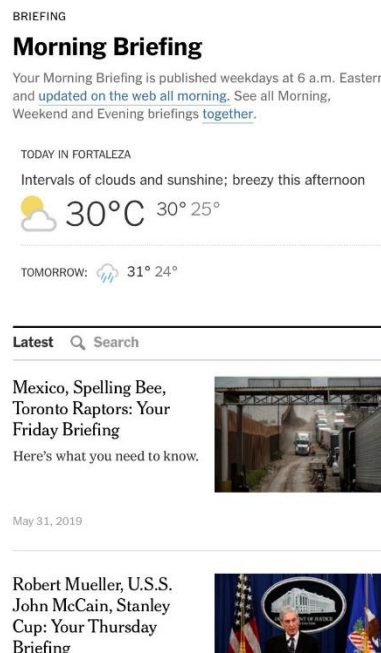
Contudo, o projeto afirmava ter condições e potencial para deixar seu jornalismo diário mais visual.

Reportagem mais digital

Um dos formatos considerados de sucesso na produção de conteúdo escrito na internet são os *briefings*. O formato é citado como um dos mais bem-sucedidos no jornal, com um público grande e leal. O NYT expressa a necessidade de incentivar formas jornalísticas capazes de esclarecer os leitores sobre as histórias, seja por meio de boletins informativos, alertas, áudio e vídeo. Ressalta até mesmo modelos a serem inventados. “Essas formas não são apenas consistentes com os hábitos dos nossos leitores, mas também encorajam naturalmente nossos jornalistas a usarem um estilo de escrita menos institucional e mais conversacional” (LEONHARDT et al., 2017, tradução nossa, online).

Como mostra a figura a seguir, os *briefings* são resumos disponibilizados durante a semana a partir das 6 horas da manhã (fuso-horário da costa leste dos EUA) para que os leitores tenham acesso aos principais acontecimentos do início do dia. A pesquisa navegou pelo conteúdo do dia 31 de maio e encontrou a opção de *briefings* noturnos, para os acontecimentos de todo o dia.

Figura 2 - Captura da sessão Morning Briefing do NYT



The screenshot shows the 'Morning Briefing' section of the New York Times website. At the top, it says 'BRIEFING' and 'Morning Briefing'. Below that, a note states: 'Your Morning Briefing is published weekdays at 6 a.m. Eastern and updated on the web all morning. See all Morning, Weekend and Evening briefings together.' The weather section for Fortaleza shows 'Intervals of clouds and sunshine; breezy this afternoon' with a temperature of 30°C and a range of 30° to 25°. The 'TOMORROW' section shows a temperature of 31° and a range of 24°. The 'Latest' section features a search bar and two article teasers: 'Mexico, Spelling Bee, Toronto Raptors: Your Friday Briefing' with a photo of a street scene, and 'Robert Mueller, U.S.S. John McCain, Stanley Cup: Your Thursday Briefing' with a photo of Robert Mueller.

Fonte: <https://www.nytimes.com/series/us-morning-briefing>

Os briefings podem lembrar os *newsletters*, que são boletins de notícias enviados por e-mail. Deschamps e Seligman (2009) explicam como funciona este recurso:

Enviados por correio eletrônico, estes informativos podem ser considerados como um pequeno jornal on-line, que você recebe após estar cadastrado. Estes informativos digitais usam o correio eletrônico como ferramenta de distribuição e oferecem indiscutivelmente inúmeras vantagens em relação ao formato em papel, enviado pelos Correios. Geralmente, as newsletters possuem uma periodicidade, como um jornal impresso. As newsletters contêm matérias, fotos e informações multimidiáticas distintas sobre determinado assunto. (DESCHAMPS; SELIGMAN, 2009, p.6, online)

Durante a pesquisa e leitura dos *briefings*, foi possível perceber uma importante diferença deste conteúdo para os *newsletters*. Os *briefings* são resumos de várias notícias em uma página, que podem ser acessadas em todas as plataformas do *Times*, ainda que o leitor possa inscrever-se para recebê-los por e-mail, não é uma obrigatoriedade para ler os resumos.

As notícias não seguem links para uma matéria na íntegra e sim diversos hipertextos para melhor compreensão. Como pode ser na figura a seguir, chama atenção como o NYT faz inserções de perguntas, tópicos e palavras-chave no final das notícias para esclarecer e localizar a informação para os leitores.

O relatório acreditava estar progredindo em trabalhar com conteúdos mais digitais, tendo como exemplo seus conteúdos em áudio, vídeo e realidade virtual. “Mas o ritmo geral deve acelerar, e mais dos nossos jornalistas devem participar do processo criativo e de produção” (LEONHARDT et al., 2017, tradução nossa, online).

Redação diversificada

Outro ponto exposto pelo 2020 é a pluralidade e diversidade na redação. Aumentar o número de mulheres, negros, pessoas de outras regiões, jovens e estrangeiros, seria imprescindível para expandir a audiência e produzir uma reportagem mais rica e envolvente.

É também vital para as nossas ambições estratégicas. Expandir nossa audiência internacional e atrair mais jovens leitores, vai ser um longo caminho para determinar se o Times cumpre suas metas de público, que dependem de uma abordagem e de uma equipe mais diversificada. (LEONHARDT et al., 2017, tradução nossa, online).

Recentemente o *New York Times* tem pedido que os leitores preencham um formulário com detalhes de informações pessoais, como contato, presença *online*,

ocupação, raça, inclinações políticas e interesses. Para além de conhecer com mais detalhes os leitores, o NYT busca nestas informações diversificar e aumentar suas possíveis fontes. O jornal ressalta que as informações são apenas para fins jornalísticos (SCHMIDT, 2019, online).

A pesquisa acredita que esse movimento tenha uma relação para além de criar um banco de dados com possíveis fontes de informação, mas também para conhecer a pluralidade do público e, dessa forma, direcionar conteúdos e conectar a redação com os leitores, que seriam tão diversificados quanto os jornalistas da equipe, tornando o jornalismo do *Times* mais envolvente para nichos.

A busca por diversificar a redação do NYT também pode ser enxergada por uma tendência, no quesito gênero, de feminização das redações jornalísticas, como aponta Ana Carolina Temer (2016) ao explicar sobre a atuação das mulheres no jornalismo: “Cerca de 70% dos estudantes inscritos nos cursos de jornalismo e comunicações são mulheres, em 2002, as mulheres representavam 60% dos jornalistas abaixo de 25 anos nas redações” (TEMER, 2016, p.41, online).

A pesquisadora conclui que as mulheres costumam ser designadas a coberturas mais complexas e tendem a retratar com mais valia outras mulheres e/ou grupos excluídos, mas, isso não significa serem melhores que outros profissionais, porém há características que as tornam diferentes. “As mulheres tornam-se mais sensíveis à alteridade, tentam aproximar-se, entender e retratar com vigor outras mulheres e/ou outros grupos excluídos” (TEMER, 2016, p.54, online). E acrescenta:

O NYT, ao destacar a diversidade que deve buscar em sua redação, acrescenta profissionais de etnias diferentes. Este movimento sugerido pelo NYT não é algo novo, Hacker (2010) evidencia o exemplo do jornal britânico *The Guardian* que fez um programa de recrutamento de profissionais com a pretensão de atrair minorias raciais. “Isso inclui entrevistas, recrutamento e treinamento gerencial para editores e chefes de seção; consultas com equipe de minorias; anunciar todos os trabalhos de nível de entrada externamente; e alertar jornalistas minoritários em nosso banco de dados quando surgirem vagas” (HACKER, 2010, p.313, online).

O relatório traz a questão do trabalho *freelancer* bem em poucos parágrafos. Mas não significa não ser uma pauta que importe. O *Times* acredita se tratar de uma

oportunidade de atingir novos públicos e destacar seus conteúdos, já que, as produções *freelancers* são destaques em números de leitores, atraindo um público maior que o escrito por funcionários.

Saindo da perspectiva de produção de conteúdo, João Marcos Rainho (2008) ao escrever sobre jornalismo *freelancer*, aponta a atividade autônoma como uma das que mais cresce na área do jornalismo. “O enxugamento das equipes internas nas empresas de todos os segmentos, por um lado, aumenta o número de desempregados e subempregados, mas também gera necessidade de equipes de apoio freelance” (RAINHO, 2008, online).

O NYT 2020 estabelece que precisa de uma redação mais ágil e melhor em assumir riscos, com visão de gestão mais séria e agir menos por instinto. (LEONHARDT et al., 2017). O Times expõe que passou os últimos 20 anos trabalhando com processos organizacionais a partir de demandas do impresso e que suas operações ainda são reflexo do jornal impresso. “Ainda hoje, nossa operação ainda é em grande parte um reflexo do jornal físico. É hora de sermos mais agressivos” (LEONHARDT et al., 2017, tradução nossa, online).

Daniela Bertocchi (2017) ao dissertar sobre desafios e possibilidades de inovação no jornalismo, alerta que, enquanto as empresas de comunicação buscarem apenas garantir a sobrevivência sem fazer alterações em seu modelo de organizacional, um jornalismo realmente empreendedor e inovador continuará sendo um “estado de espírito”. “O mesmo drama é vivido pelas próprias empresas de comunicação que, embora em escala e complexidade maiores, buscam igualmente garantir sua sobrevivência sem provocar grandes rupturas em seu modelo organizacional” (BERTOCCHI, 2017, p.104, online).

Por fim, o NYT 2020 acredita que a ideia de mudança pode assustar, mas deixa claro que esta vontade não é nova e que o sucesso da instituição no último século foi consequência da sua capacidade de mudar (LEONHARDT et al., 2017). O jornal também acreditava que os seus valores e forças seriam o que os impulsionaria a tornar-se uma fonte de notícias ainda mais forte, maior e mais influente nos próximos anos, mas alerta que não devem achar que tais resultados são inevitáveis e lembram dos desafios de jornalismo e negócios (LEONHARDT et al., 2017).

Assim, o relatório conclui uma série estudos dentro das mais variadas questões que mais inquietam a produção de conteúdo digital. Apontando problemas, analisando mercado e sugerindo soluções.

Conclusão

Sustentar o modelo tradicional pensado para o jornalismo impresso já está mais do que fadado ao fracasso. Enquanto as empresas não romperem com a dependência do meio impresso e se ressignificarem no meio digital, estaremos longe de sair da crise dos meios de comunicação. Deixando claro que esta crise tem fatores que vão além de questões financeiras e de um modelo de negócio digital como solução.

Não podemos acreditar que o sucesso em número arrecadado com assinaturas digitais aconteceu apenas pela cobrança de *paywall* e tendências de mercado para o consumo de informação por meio de plataformas *mobile*. Para alcançar tais números mostrados na pesquisa, o NYT não investiu e realizou mudanças instintivamente. O *Times* agiu como uma empresa de assinaturas digitais, pensando estrategicamente como manter seu público e alcançar novos.

A pesquisa acredita que as estratégias apontadas no relatório 2020 podem ser positivas para manter o crescimento de assinantes e confirmar o sucesso do modelo de negócios que vem sendo construído pelo *Times*.

Pensar o papel dos jornalistas na atual conjuntura de produção e distribuição talvez seja um grande desafio. Ainda existe uma linha muito tênue entre a integração de redações, multiplicação de funções atreladas a um jornalista e a precarização do trabalho. Durante o relatório, o NYT não aprofunda como essas questões seriam trabalhadas dentro do modelo de redação que sugere.

Também acreditamos que as estratégias de interatividade e aproximação com o público sejam fundamentais para o aumento de assinantes digitais. Os leitores gostam de se sentir parte do que estão consumindo. Porém, não adianta investir em formas de interagir com os leitores e não transformar isso em uma cultura do veículo. O NYT acerta quando transforma esse meio de comunicação em uma grande possibilidade de pautas e fontes.

Para finalizar, o trabalho acredita que o NYT está no caminho certo, como podemos ver em alguns resultados alcançados recentemente, para se posicionar no

mercado com um exemplo de modelo de negócio digital sustentável. No último ano (2018), o faturamento do jornal foi suficiente para manter o dobro da sua redação. Para além da questão financeira, a inovação feita nos conteúdos oferecidos aos leitores mostra que o *Times* está produzindo um conteúdo de excelência e que vale o valor pago. Desta forma, acreditamos que as metas para 2020 serão cumpridas e, quem sabe, até superadas.

Referências bibliográficas

ANJ - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS (Brasil). **Investimentos em ação global, tecnologia e jornalismo de qualidade garantem ao Financial Times recorde de assinaturas digitais.** 2017. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/2017/04/04/investimentos-em-acao-global-tecnologia-e-jornalismo-de-qualidade-garantem-ao-financial-times-recorde-de-assinaturas-digitais/>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

ANJ - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS (Brasil). **Jornais brasileiros consolidam crescimento em suas assinaturas digitais.** 2017. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/2017/04/05/jornais-brasileiros-consolidam-crescimento-em-suas-assinaturas-digitais/>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

ALVES, Rosental Calmon Alves. **Jornalismo digital: Dez anos de web... e a revolução continua.** Comunicação e Sociedade, Portugal, 2006. Disponível em: <http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/1157/1100>. Acesso em: 21 nov. 2018.

BAQUET, Dean; KAHN, Joe. **From Dean Baquet and Joe Kahn: The Year Ahead.** 2017. Disponível em: <<https://www.nytc.com/press/from-dean-and-joe-the-year-ahead/>>. Acesso em: 16 dez. 2018.

BERARD, Marta. **Redução da publicidade exigirá reinvenção da mídia impressa:** Analistas presentes na 68ª Assembleia da Sociedade Interamericana de Imprensa (SIP) discutiram sobre a busca de um novo modelo economicamente viável. 2012. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/reducao-da-publicidade-exigira-reinvencao-da-midia-impressa/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

CANAVILHAS, João. **Webjornalismo 7 características que marcam a diferença.** {sem Local}: Livros Labcom, 2014. 196 p. (Jornalismo). Disponível em: <http://www.labcom-ifp.ubi.pt/ficheiros/20141204-201404_webjornalismo_jcanavilhas.pdf>. Acesso em: 13 set. 2018.

CANAVILHAS, João (Org.). **Notícias e mobilidade: o jornalismo na era dos dispositivos móveis.** Covilhã: Livros LabCom, 2013. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.878.4768&rep=rep1&type=pdf#page=41>>. Acesso em: 4 set. 2018.

CHAKRABORTY, Sayanti. **New York Times ganha mais de 200 mil assinantes online no 1º tri.** *Reuters*, [S. l.], 8 maio 2019. Disponível em: <<https://br.reuters.com/article/idBRKCN1SE2LG-OBRIN>>. Acesso em: 29 maio 2019.

COSTA, Caio Túlio. **Um modelo de negócio para o jornalismo digital**. 2014. Disponível em: <http://observatoriodaimprensa.com.br/imprensa-em-questao/um_modelo_de_negocio_para_o_jornalismo_digital/>. Acesso em: 12 abr. 2019.

DOCTOR, KEN. **Newsonomics: Can The New York Times avoid a Trump Slump and sign up 10 million paying subscribers?**. NiemanLab, [S. l.], 22 fev. 2019. Disponível em: <https://www.niemanlab.org/2019/02/newsonomics-can-the-new-york-times-avoid-a-trump-slump-and-sign-up-10-million-paying-subscribers/>. Acesso em: 4 abr. 2019.

FOLHA DE SÃO PAULO (São Paulo). **Assinatura digital do jornal "The New York Times" dispara após Trump**. 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/02/1855435-assinatura-digital-do-jornal-the-new-york-times-dispara-apos-trump.shtml>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

FONTOURA, Marcelo Crispim da. Desafios do jornalismo: uma análise acadêmica do relatório de inovação do The New York Times. **Revista de Comunicação, Cultura e Política**, [S. l.], 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Marcelo_Fontoura2/publication/322209768_Desafios_do_jornalismo_uma_analise_academica_do_relatorio_de_inovacao_do_The_New_York_Times/links/5a4bb4a7aca2729b7c893e24/Desafios-do-jornalismo-uma-analise-academica-do-relatorio-de-inovacao-do-The-New-York-Times.pdf>. Acesso em: 13 set. 2018.

LEONHARDT, David et al. **Journalism That Stands Apart**. 2017. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/projects/2020-report/index.html>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

MELLO, Paulo Thiago de. **'New York Times' anuncia inovação para a era digital de notícias**. 2014. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/new-york-times-anuncia-inovacao-para-era-digital-de-noticias-12434645>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

MARTINS, Elaide. **Modos e sentidos da inovação no jornalismo**. Comunicação&Inovação, [S. l.], 2018. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/4955/2393>. Acesso em: 28 mar. 2019.

MUNDO DAS MARCAS (Brasil). **THE NEW YORK TIMES**. 2006. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/06/new-york-times-noticia-confivel.html>>. Acesso 25 abr. 2019.

NAFRÍA, Ismael. **La reinención de The New York Times**. Austin: Centro Knight Para El Periodismo En Las Américas, 2017. 467 p. Disponível em: <<https://knightcenter.utexas.edu/books/Lareinveni%C3%B3ndeTheNewYorkTimes-IsmaelNafir%C3%ADa.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

O GLOBO (Brasil). **'New York Times' começa a cobrar por conteúdo digital Leia mais: https://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/new-york-times-comeca-cobrar-por-conteudo-digital-2810326#ixzz4xhEEhTxq stest**. 2011. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/new-york-times-comeca-cobrar-por-conteudo-digital-2810326>>. Acesso em: 10 out. 2018.

OWEN, LAURA HAZARD. O que as demissões do BuzzFeed significam para os modelos de negócios de mídia. Ijnet, [S. l.], 29 jan. 2019. Disponível em: <https://ijnet.org/pt-br/story/o-que-demiss%C3%B5es-do-buzzfeed-significam-para-os-modelos-de-neg%C3%B3cios-de-m%C3%ADdia?utm_source=This+week+in+IJNet+>

+Portuguese&utm_campaign=3b3ce1c29a-EMAIL_CAMPAIGN_2019_01_31_03_29&utm_medium=email&utm_term=0_965012cd2d-3b3ce1c29a-15028853>. Acesso em: 18 abr. 2019.

PODER 360 (Brasil). **Jornais e revistas continuam avançando em 2017 com suas edições digitais.** 2017. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/midia/jornais-e-revistas-continuum-avancando-em-2017-com-suas-edicoes-digitais/>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

ROMENESKO, Jim. **New York Times combines print, Web staffs in single newsroom.** 2005. Disponível em: <<https://www.poynter.org/reporting-editing/2005/new-york-times-combines-print-web-in-single-newsroom/>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

ROSSETTI, Regina. **Categorias de inovação para os estudos em Comunicação.** Comunicação&Inovação, São Caetano do Sul, 2013. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/2262/1430. Acesso em: 5 mar. 2019.

SABA, Jennifer. **"New York Times" começa a cobrar por conteúdo na web.** 2011. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,new-york-times-comeca-a-cobrar-por-conteudo-na-web-imp-,693581>>. Acesso em: 10 out. 2018.

SANTOS, M.; TEMER, A. C. R. P. **Jornalismo no feminino: a mulher jornalista, subjetividades e atuação profissional*** Subjectivitieswomen in journalisticcoverage. Comunicação& Sociedade, São Bernado do Campo, 2016. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/6932/5460>>. Acesso em: 27 maio 2019.

SCHERER, Fernanda. **CONSUMO MUDIÁTICO EM COMUNIDADE ONLINE: UM ESTUDO SOBRE O MUNDO T-GIRL.** 2016. 202 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016. Disponível em: <http://www.compos.org.br/data/arquivos_premio_anual/trabalhos_arquivo_VIE54PP0CD8EQ2KI6Q1K_600__16_03_2017_16_37_58.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SCHMITT, Valdenise ; OLIVEIRA, Leonardo Gomes. **Personalização de Notícias - Uma edição de jornal para cada leitor.** Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación, [S. l.], 2009. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/epic/article/view/158/133>. Acesso em: 13 fev. 2019.

SCHMIDT , CHRISTINE. **The New York Times wants to know your religion, marital status, Insta handle, hobbies, areas of expertise....** NiemanLab, [S. l.], 11 mar. 2019. Disponível em: <https://www.niemanlab.org/2019/03/the-new-york-times-wants-to-know-your-religion-marital-status-insta-handle-hobbies-areas-of-expertise/>. Acesso em: 2 abr. 2019.

THE NEW YORK TIMES (EUA). **Journalism That Stands Apart THE REPORT OF THE 2020 GROUP.** 2017. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/projects/2020-report/>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

TYNES, Natasha. **6 lições do Relatório de Notícias Digitais da Reuters 2015:** As pessoas querem notícias gratuitas na palma da mão: Não querem ler notícias em seus desktops. E desista de pedir-lhes para olhar a sua homepage. 2015. Disponível em: <<https://ijnet.org/pt-br/blog/6-licoes-do-relatorio-de-noticias-digitais-da-reuters-2015>>.